

# KPI ENGAGEMENT.

*Revoluciona la Gestión*

Con las experiencias de:



Con la colaboración de:





# Ángel Vázquez García

---

“Ángel Vázquez García, Socio Director de eCUSTOMER, es Ingeniero Industrial por la UPM, Executive MBA por el IE, Doctorando en Economía en la UAH y Programa Superior en Marketing Digital por ICEMD/ESIC. Ha sido director general y director de departamentos de servicio al cliente en empresas como ONO, Pelayo, Sitel o See Tickets. Dirige la edición Online del Programa Superior de Dirección y Gestión de Servicio al Cliente en ICEMD/ESIC, es miembro del jurado de los Premios Fortius y socio fundador de la AEERC.”

## Introducción

Parece evidente ligar la gestión contact center, o la gestión relación cliente, con el uso de indicadores, puesto que pocas actividades tienen a su disposición tal cantidad de datos.

Sin embargo, ¿extraemos, tratamos, analizamos y empleamos adecuadamente toda esta información disponible?

Este documento no pretende hacer un repaso teórico a lo largo de los aspectos que determinan la gestión de KPIs (tipos de KPIs, orígenes, principales métricas, etc.), puesto que estos aspectos están sobradamente asentados en nuestra actividad.

Centraremos el objetivo del documento en provocar a mandos intermedios y directores, moverles hacia una reflexión disruptiva, un giro en puntos de vista, que permita encontrar “inspiraciones” sobre otras formas de hacer, otros modos de abordar las posibilidades que ofrecen los KPIs para “revolucionar la gestión” relación cliente.

# ¿Cuál es el camino adecuado?

---

## 1. ¿Cuál es el camino adecuado?

Fácilmente, a la hora de trabajar la estructuración de KPIs o cuadros de mando, lo hacemos recopilando todos los indicadores disponibles, intentando agruparlos o tratarlos, de modo que nos resulten útiles.

La propuesta es hacer el camino inverso: comencemos por la necesidad. Sondeemos primero, de forma profunda, qué necesito, y luego acudamos a buscar esos datos.

Al leer esta afirmación, más de uno pensará... “y si luego no tenemos el dato, ¿para qué invertir tiempo en esta fase previa?”. Es cierto, trabajar primero a fondo los “para qué” no siempre nos va a llevar a una solución, porque podemos carecer del dato. Sin embargo, esto en sí mismo ya es una gran oportunidad. En mi experiencia en consultoría, obligar a un equipo a trabajar de este modo, yendo hasta el fondo de la necesidad, permite caer en la cuenta, tanto de la utilidad (o no) de lo disponible, como de la necesidad real de lo no disponible (o al menos no disponible de forma inmediata). Este debería ser siempre el punto de partida en proyectos técnicos que requieren inversión.

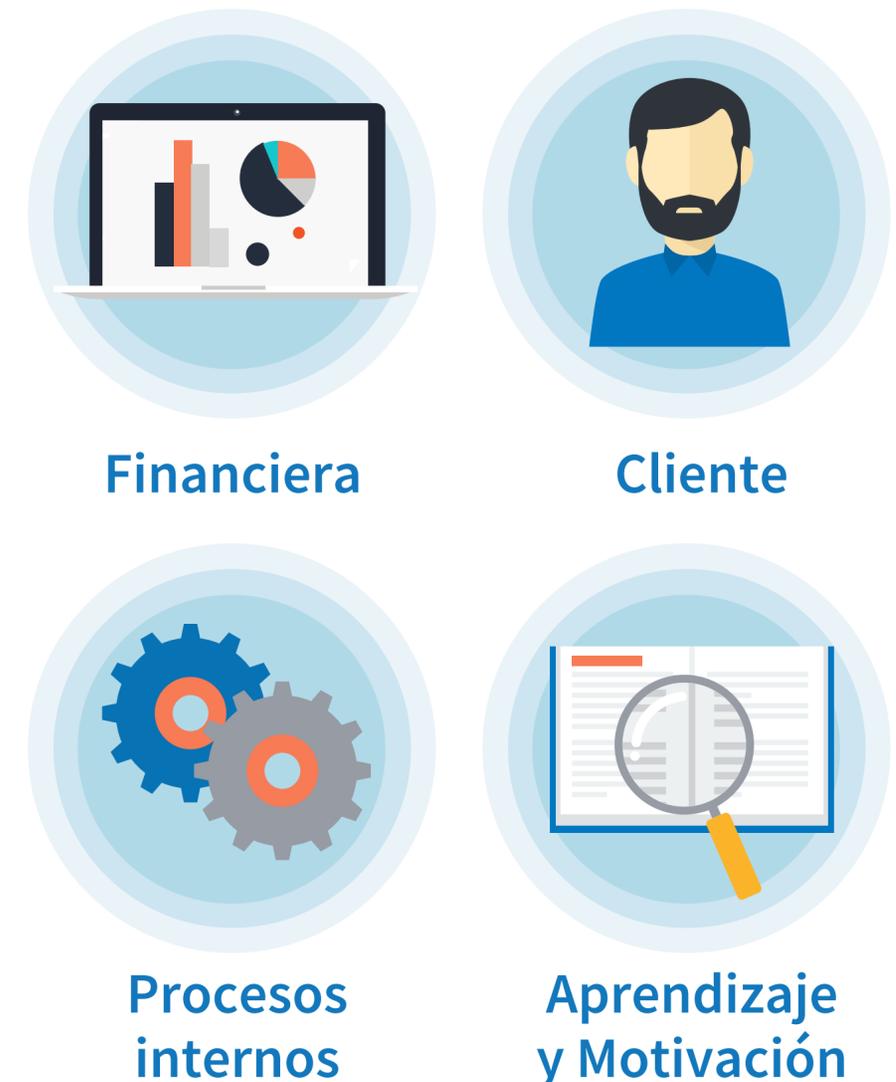


Así pues, el punto de partida es la necesidad. El recorrido a hacer, en definitiva, es partir de los “Qué”, para ir a los “Cómo” y terminar en los “Cuánto”, y volver a realimentar el modelo de nuevo, de forma continua.

A la hora de estructurar este camino, es muy útil hacerlo a través de la metodología del Cuadro de Mando Integral. A modo de síntesis, el enfoque consiste en trabajar cuatro perspectivas: (gráfico 1)

Para cada una de estas perspectivas, hemos de identificar cuáles son las metas estratégicas, en un segundo paso los factores críticos de éxito, y finalmente los indicadores. El indicador, en sí mismo, no puede convertirse en el objetivo de todo este ejercicio. El verdadero objetivo es alinear la estrategia con la operación y los logros a conseguir, de modo que los indicadores faciliten tanto el control de situación, como sobre todo la identificación de los factores clave a poner en marcha. (En este segundo aspecto es en el que solemos poner menos foco).

Gráfico 1

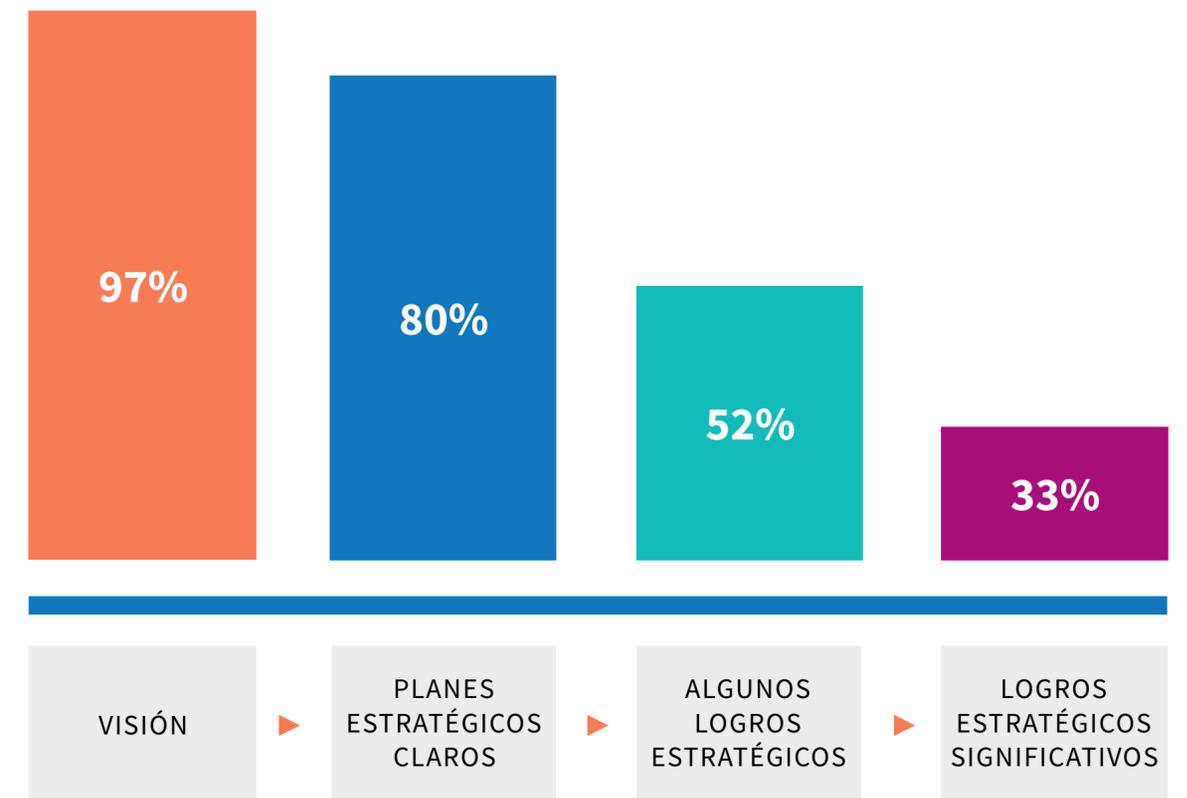


En este cuadro encontramos algunos posibles ejemplos de metas, factores e indicadores:

Perspectivas	FINANCIERA	CLIENTE	PROCESOS INTERNOS	APRENDIZAJE Y MOTIVACIÓN
<b>METAS ESTRATEGICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Red. coste por puesto teleoperación / hora</li> <li>- Incremento Ingreso / hora</li> <li>- Incr. variabilización costes</li> <li>- Red. coste / cliente y año</li> <li>- Red coste total tec. de calle</li> <li>- Ingreso / cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resolver más</li> <li>- Nivel de prescripción</li> <li>- Omnicanalidad</li> <li>- Accesibilidad</li> <li>- Reducir "Fricción"</li> <li>- Adelantarnos más a necesidad</li> <li>- Engagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficacia soporte argumentación operadores</li> <li>- Red Tiempos espera</li> <li>- Red errores gestión</li> <li>- Prevenir y/o llegar a tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar habilidades argumentación</li> <li>- Incr. motivación equipo</li> <li>- Garantizar actualización continua conocimiento</li> <li>- Mejorar adecuación de perfiles</li> </ul>
<b>FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sinergias con otros Svicios.</li> <li>- Eficacia comercial</li> <li>- Eficiencia operativa</li> <li>- Cierre al primer contacto</li> <li>- Prevención llamadas</li> <li>- Contratos mercantiles</li> <li>- Incentivos</li> <li>- Coste telefónico</li> <li>- Contactos no útiles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación equipo</li> <li>- Tiempos de espera</li> <li>- Procesos multicanal</li> <li>- Conocimiento de la competencia</li> <li>- Conocimiento necesidad cliente</li> <li>- Info. a disposición del cliente</li> <li>- Prevención situaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Argumentos claros y alineados</li> <li>- Precisión Dimensionamiento</li> <li>- Agilizar checklists</li> <li>- Sinergias aprov. tiempos valle</li> <li>- Medir eficacia pasos del checklist</li> <li>- Criterios automarcación</li> <li>- Compromisos con cliente</li> <li>- Agilidad aplicativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo y credibilidad de los Coordinadores</li> <li>- Entrenamiento habilidades argumentación</li> <li>- Adecuación skill-capacidad operador</li> <li>- Formación continua</li> <li>- Sistemática tests</li> <li>- Aprov. F.I. para mejora proc. Sel.</li> </ul>
<b>INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- € Puesto / hora teleop</li> <li>- Horas uso / puesto</li> <li>- Eficiencia operativa</li> <li>- Llamadas cliente / año</li> <li>- % Coste fijo</li> <li>- Coste Tlf / min</li> <li>- % Contactación</li> <li>- Descuento medio por cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NPS</li> <li>- % Reclam sobre llamadas</li> <li>- Rotación operadores</li> <li>- Encuestas clima</li> <li>- Niveles de dispersión en KPIs</li> <li>- Evolución tipologías evitables</li> <li>- % Autoservicio</li> <li>- Evolución multicanalidad (%'s)</li> <li>- % Cross/Up selling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % Discriminación por paso checklits</li> <li>- Delta y Dispersión % Dispon</li> <li>- Adherencia Tráfico prev-real</li> <li>- % Eficacia argumentos preparados</li> <li>- Correlación solución-retención</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuestas clima</li> <li>- Nivel conocimiento por persona, equipo y temática</li> <li>- Evaluación monitos uso argumentos (qué y cómo)</li> <li>- KPI basado en sombras</li> <li>- % Caídas en periodo de prueba</li> <li>- % Consecución cronograma form.</li> </ul>

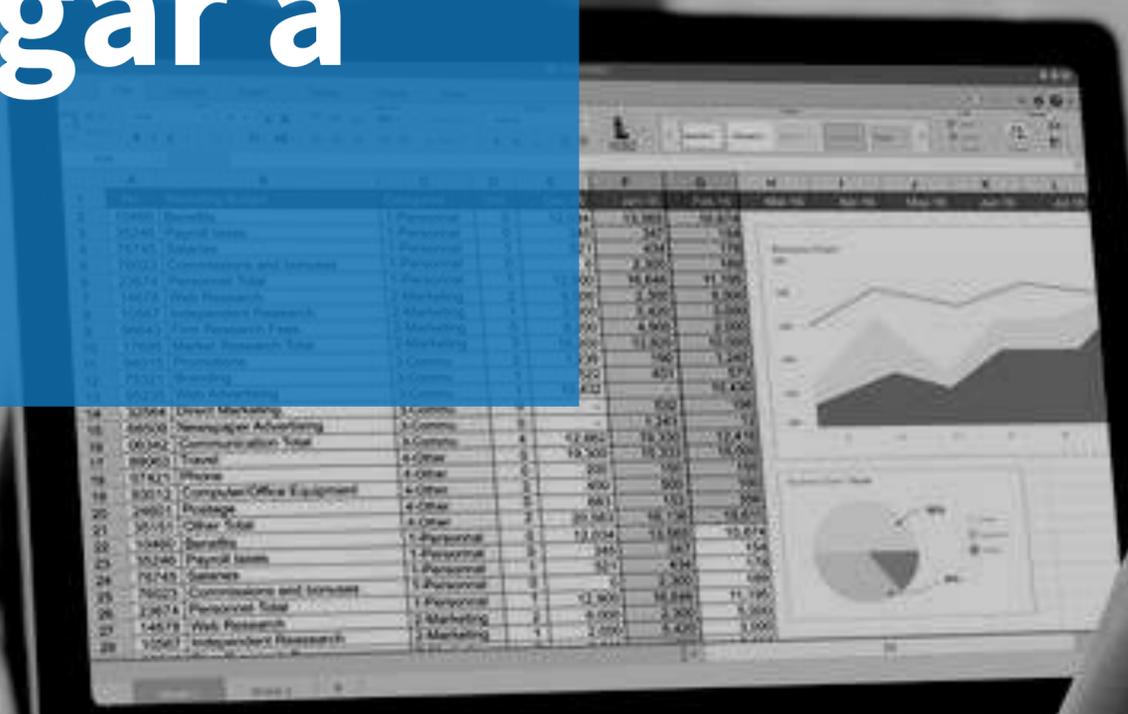
Evidentemente, el ejercicio de construcción en equipo de este cuadro de mando, supone en sí mismo un enorme beneficio, alineando visiones, comprometiendo personas y áreas, obteniendo una estrategia operativa clara y eficaz, conducida además a través de KPIs.

En síntesis, se trata de conseguir que además de una adecuada estrategia, consigamos ejecutar la estrategia trazada a través de un adecuado seguimiento continuo a través de indicadores. La pregunta a hacernos es ¿Cuánto pierdo en el “funnel” de mi implementación de logros efectivos?



# ¿Qué me dice el dato y qué me puede llegar a decir?

---



## 2. ¿Qué me dice el dato y qué me puede llegar a decir?

En el ascensor de tu empresa, el CEO de tu compañía, te pone la mano en el hombro, y te dice... me han comentado que eres un lince analizando situaciones. Hazme un favor, dentro de dos horas tengo un comité y necesito saber si cierta campaña de venta es optimizable, o no, y cuánto. Pide de mi parte la información que necesites, y espero en dos horas tus primeras conclusiones.

¿Es esto posible? ¿Es razonable pedirlo? ¿Es viable obtener en dos horas una primera aproximación realmente precisa sobre la situación de un servicio y cuánto podría mejorar? ¿Qué haría yo?. (Sería un buen ejercicio detenerme en este punto, y pensarlo a fondo, en primera persona).



## Optimización del resultado medio

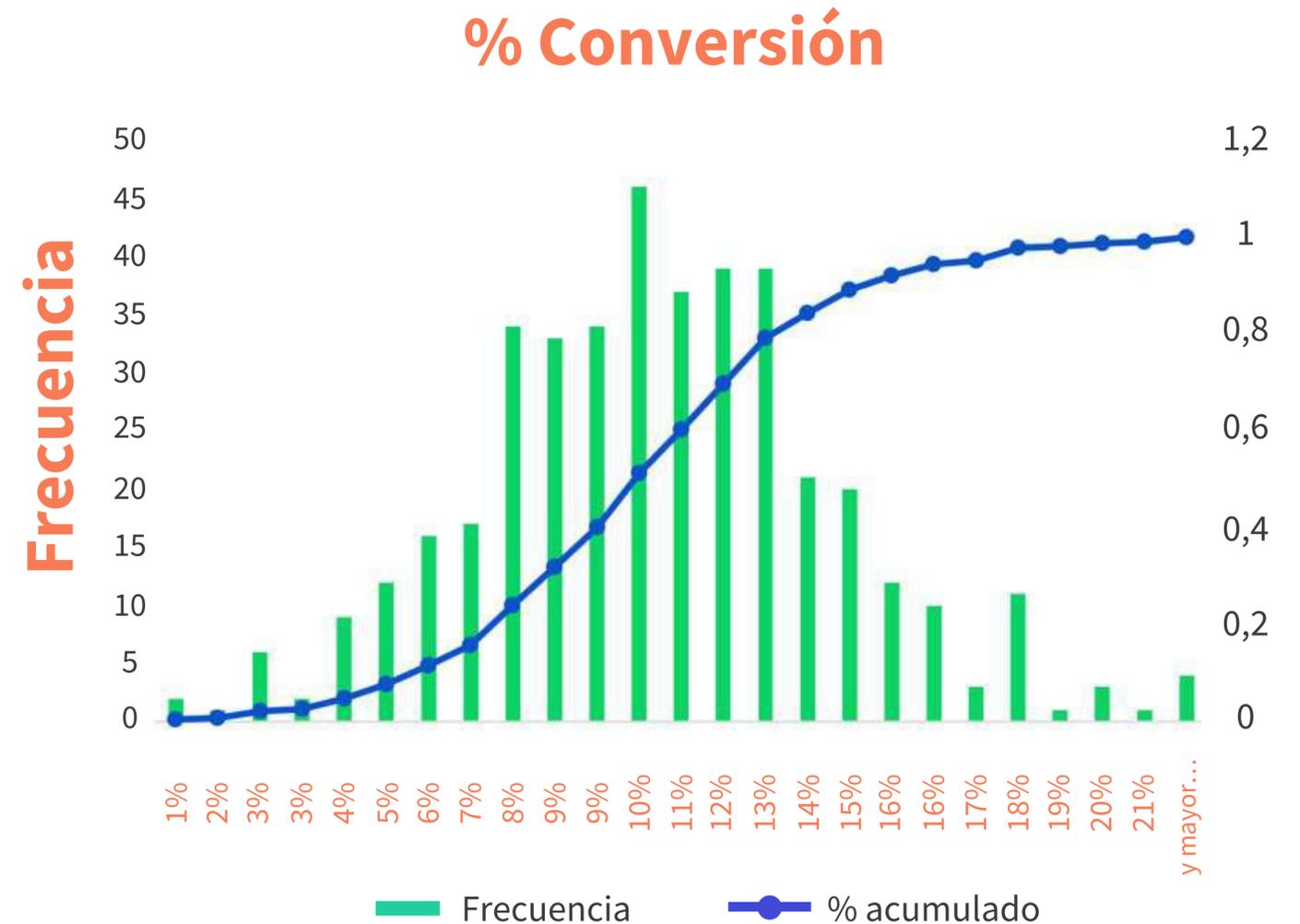
La respuesta es, sí, y la oportunidad se encuentra en algo que no explotamos suficientemente en nuestra actividad: el análisis de dispersiones. Tendemos a trabajar los indicadores en medias, y no analizando dispersiones. En mi día a día en formación y consultoría, no deja de sorprenderme la infrautilización de las dispersiones al analizar KPIs.

Pongamos algún ejemplo. Imaginemos que, en esas dos horas, pedimos los % de conversión por persona, en los últimos tres meses. Con estos datos, fácilmente podemos construir el siguiente histograma adjunto.



Y a la vista de este gráfico. ¿Se ven las cosas más claras?. Se ven clarísimas: hay muchos agentes en conversiones del 15%-18%, por tanto es posible, mientras existen otros muchos en conversiones inferiores al 8%. Y todo un bloque medio de agente entre el 9% y el 14%. La campaña es muy mejorable (mucho!).

Además de permitirnos ver de forma completa en qué punto estamos, y si los resultados son mejorables, podemos fácilmente estimarlos de forma cuantitativa, y precisa. Hacer hipótesis razonables sobre cuál puede ser la mejora por segmentos de resultados, nos lleva de forma sencilla a obtener datos globales (medios) esperables, trabajados desde la realidad de las mejoras esperables por segmentos.



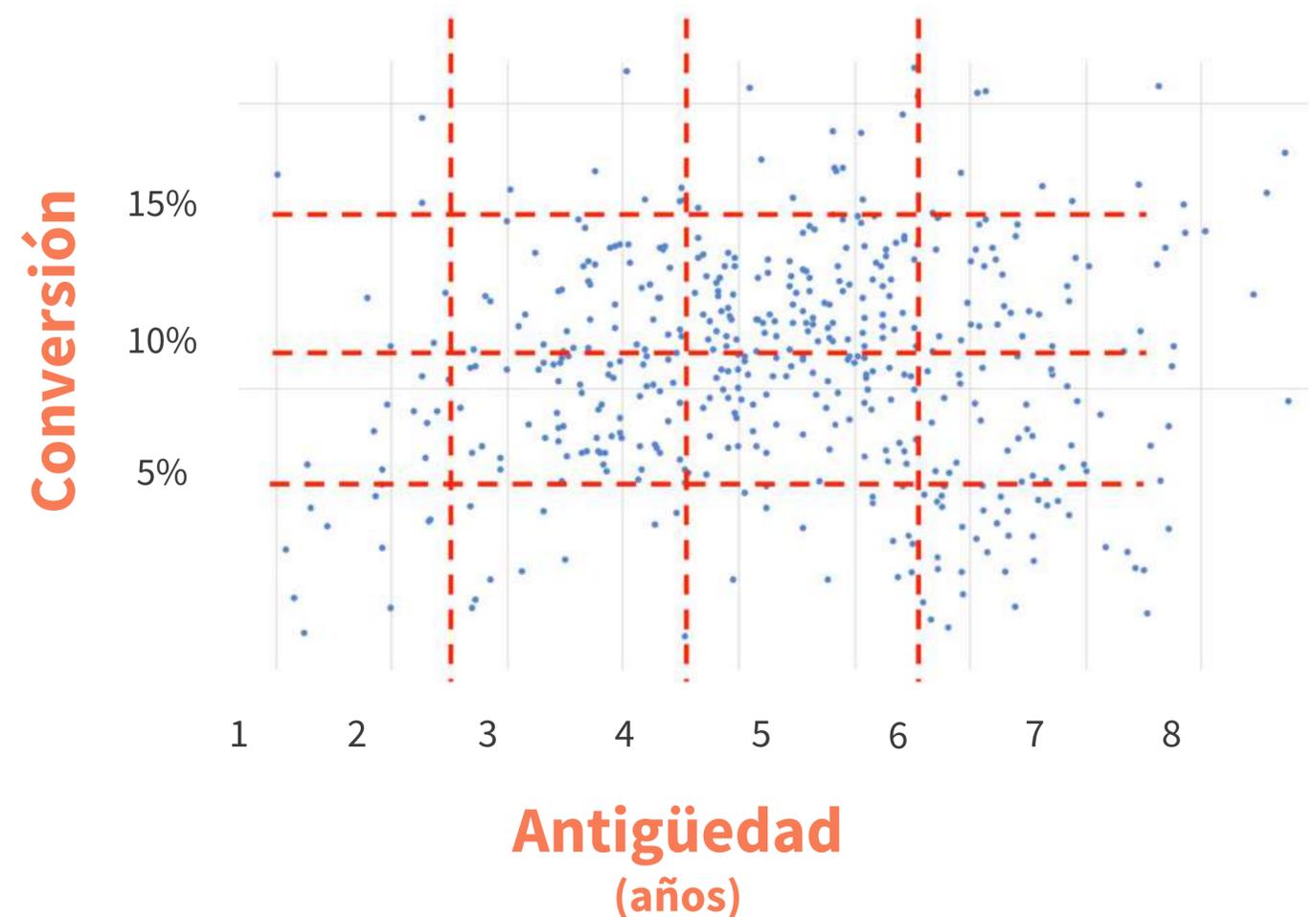
¿Estaría completo el análisis para la optimización de la campaña de venta con el estudio del % de conversión? ¿Podríamos afirmar que la clarísima oportunidad de mejora en conversión, significa que el servicio puede vender mucho más?. La conversión no tiene en cuenta la eficiencia productiva, un vendedor puede convertir mucho, pero su baja velocidad puede llegar a convertir sus resultados en un desastre. Necesitamos por tanto analizar más KPIs. Una opción sería combinar % de conversión y llamadas/hora (o AHT, según el caso). E incluso otra alternativa, si queremos simplificar y tener en un solo parámetro la visión global: ventas por hora.

Ventas por hora sería un muy buen indicador para valorar de forma sintética el rendimiento comercial de un equipo, o un operador. Pero al mismo tiempo, a la hora de trabajar la mejora, este indicador, aislado, no nos facilitaría toda la información y deberíamos ir al desglose de eficacia (% conversión) y eficiencia (ATHs o llamadas/hora), porque cada uno de estos parámetros evidenciará diferentes oportunidades y diferentes acciones a realizar.



Al margen de los indicadores que trabajemos, lo que siempre sería valiosísimo es analizar las dispersiones, para todos estos parámetros, ya que obtendríamos una visión clara del margen de mejora. Al mismo tiempo, si el análisis de dispersiones lo trabajamos con fotos temporales, la evolución de la dispersión nos dará todavía más información, y pistas sobre lo que está ocurriendo y qué podemos hacer.

Una vez analizadas las dispersiones en conversión y eficiencia productiva, caben nuevas preguntas sobre, por ejemplo, la antigüedad de cada persona del equipo, o la calidad. Si damos un siguiente paso y analizamos los datos de dispersión en varios ejes, podemos comenzar a obtener otro tipo de conclusiones. Por ejemplo, frente a este gráfico ¿Qué conclusiones sacaríamos?

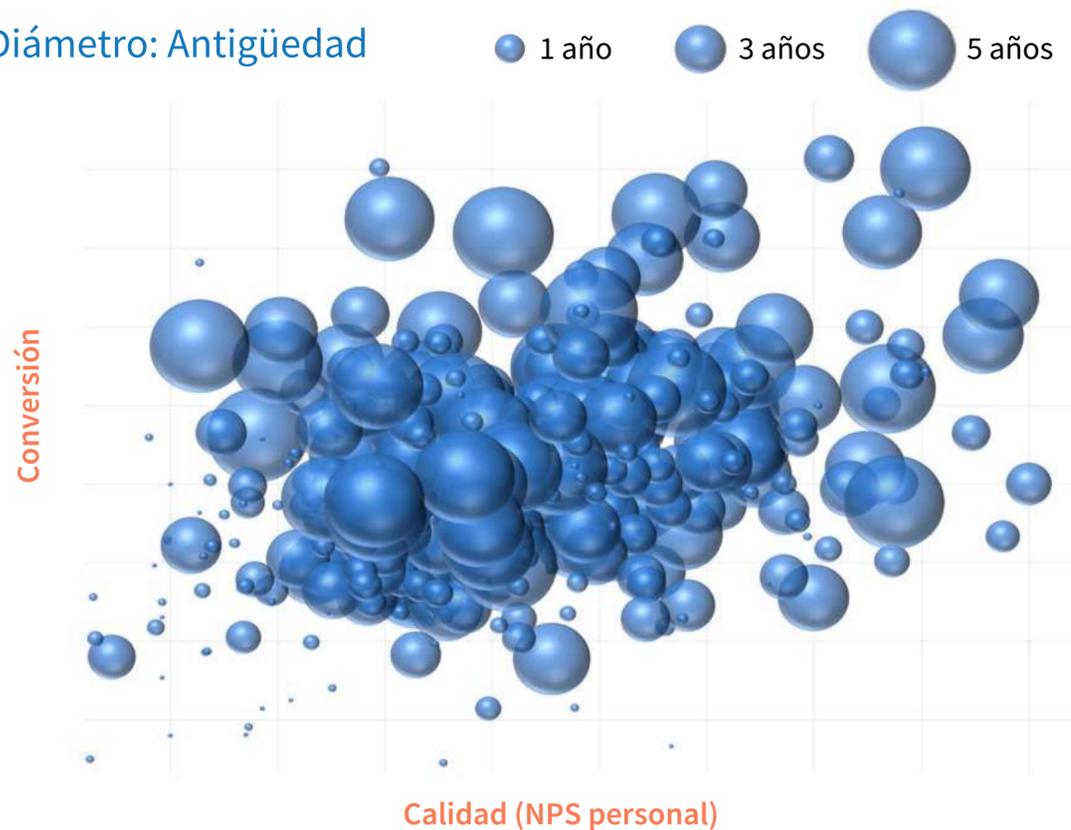


Esta es una de las radiografías de nuestro sector, no conseguimos convertir la antigüedad en resultados, y es claro cómo la motivación decae en el tiempo, generando peores resultados en buena parte del equipo veterano, que en agentes nuevos o con poco rodaje.

Dando un siguiente paso, imaginemos que cruzamos tres KPIs en un mismo gráfico:

Diámetro: Antigüedad

● 1 año   ● 3 años   ● 5 años



¿Qué vemos ahora? ¿Cómo debería ser este gráfico?. Las burbujas de menor diámetro (agentes nuevos) deberían concentrarse en la esquina inferior izquierda, en la zona de bajos resultados en eficiencia y calidad, desplazándose hacia la esquina superior derecha, en la zona de buenos resultados, al tiempo que va creciendo su diámetro. Sin embargo, esto no es lo que ocurre, y muchos agentes con poco rodaje, trabajan de una forma muchísimo más eficaz y valiosa que otros muchos veteranos.

Es muy interesante ver cómo datos estáticos (estos datos podrían ser por ejemplo los correspondientes a un mes o un trimestre), nos hablan sin embargo de la “historia” del contact center, de su evolución a lo largo de años, de cómo estamos gestionando la motivación e implicación del equipo, de cómo fluye su engagement.

# El decálogo de las oportunidades para el KPI Engagement

---

## 1. Empieza otra vez

Sí, quizás “borrar la pizarra” y empezar desde cero sea una gran idea. En la gestión de KPIs arrastramos muchas ideas preconcebidas y muchas inercias. Haz con tu equipo el ejercicio de volver a empezar, te sorprenderán los resultados.

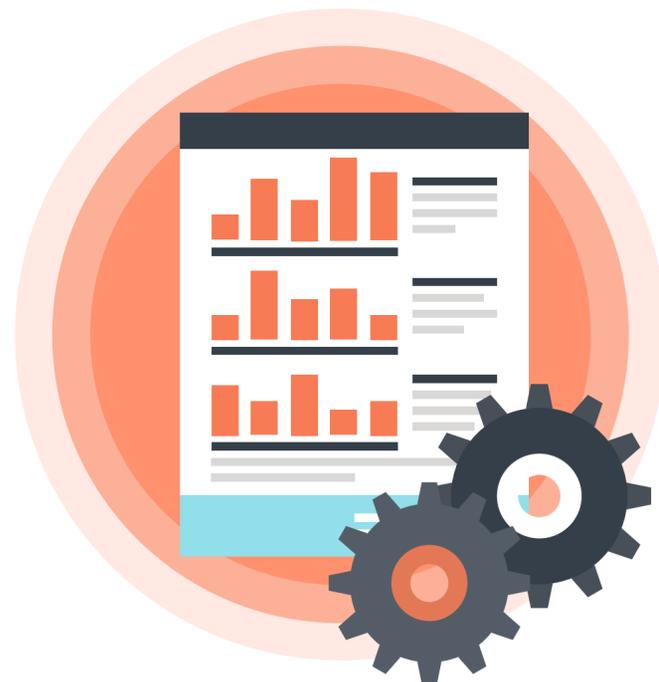
## 2. ¿Están tus KPIs conectados con la estrategia?

Prueba a realizar el camino en sentido contrario al habitual, comienza por las metas estratégicas, luego los factores de éxito y, por último, pregúntate qué necesitas medir para identificar esas claves de mejora y cómo controlar cuantitativamente la evolución.



## 3. Todo tu equipo ¿Comprende el dato?

El valor y la aportación del dato, no siempre es comprendido por los equipos. ¿Cómo te aseguras?. No lo des por supuesto.



## 4. ¿Te sobran KPIs?

No lo descartes. Tendemos a pensar en los KPIs que nos faltan. Y es cierto que en muchas ocasiones nos faltan, pero es aún más frecuente estar manejando KPIs que no son imprescindibles y dificultan poner foco en las claves de mejora. A veces, menos es más.

## 5. ¿Sigues anclado en las medias?

Las medias esconden muchas realidades, analiza la dispersión, tanto de forma estática como dinámica, y para una variable o en correlación. Encontrarás muchas nuevas oportunidades y te resultará sencillo cuantificar y monitorizar mejoras.

## 6. Todo en gráficos ¿Por qué no?

Convierte toda la información en gráficos: ganarás tiempo y los KPIs hablarán por sí mismos. El gráfico reduce el recorrido desde el parámetro hasta la acción, aligera al máximo la fase de análisis, porque las conclusiones son evidentes. Un buen gráfico hace más sencilla la comprensión de la situación, incrementando el impacto en el equipo. Además, un gráfico puede ayudar a aglutinar KPIs, de modo que “de un vistazo” estemos comprendiendo cuál es la situación, en conjunto.



## 7. ¿Tienes toda la información en un solo repositorio?

Este es un punto de partida importante, si tienes los KPIs en diferentes entornos, perderás la oportunidad de poder cruzarlos, o cada vez que quieras hacerlo requerirá un consumo de tiempo y recursos. Comienza a haber soluciones cloud que resuelven esta necesidad sin necesidad de integraciones de BBDD, ni inversiones relevantes. No siempre es imprescindible disponer de un Data Warehouse corporativo, hay alternativas.



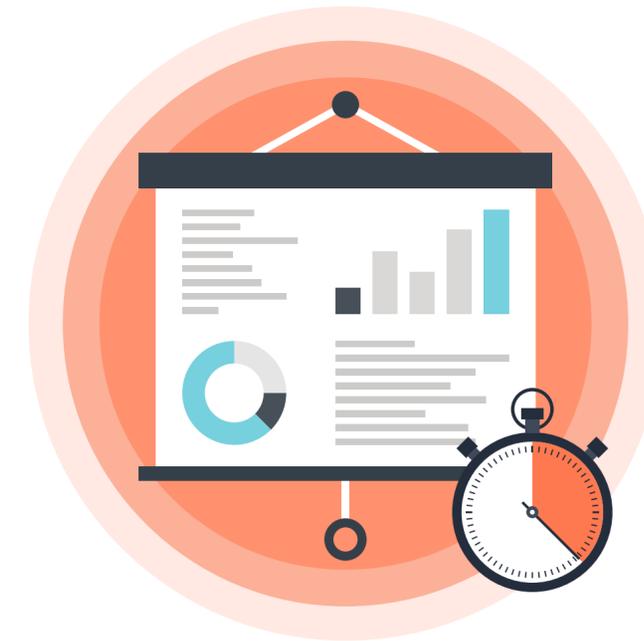
## 8. ¿Le llega el dato a cada persona?

¿Tienes una herramienta que te permita hacer llegar a cada persona de tu equipo el KPI adecuado de forma sencilla, comprensible y continua?. Si tienes que esperar a que un coordinador o responsable esté circulando el dato a cada persona, trabajando en Excel, pierdes oportunidades de impacto. La información se debe consumir bajo demanda, de forma sencilla, que cada persona de la organización disponga de sus KPIs y de las gráficas y comparativas que le aporten una nítida visión de situación. Comienza a haber también para esta necesidad herramientas cloud de muy bajo coste.

Recibir (tener acceso) al dato de mi rendimiento, día a día, ya es de por sí, una palanca de motivación.

## 9. ¿Consumes horas de tu equipo en reporting?

Tienes que conseguir que el tiempo dedicado a reporting sea cero. No es tan difícil, es posible automatizar tareas de agregación y estructuración, más de lo que te imaginas. Los tiempos de reporting manual son cosa del pasado. Dedicar el 100% de tu tiempo y el equipo al análisis y la puesta en marcha de acciones.



## 10. ¿Entrenas a tu equipo en el uso de KPIs?

No basta poner a disposición de tu equipo la información adecuada, en el formato y modo adecuado. Debes entrenarles y asegurarte que incorporan en su día a día el uso de los KPIs. Grandes y acertados proyectos tecnológicos han fracasado por la falta de uso de los equipos, siendo una necesidad imperiosa el dato.



# Inputs desde la gestión real

---



## Herènia Casas

*Customer Experience Manager  
Schibsted Spain*

Enlazamos los KPIs con los objetivos estratégicos de la compañía a través de los OKR. Los Objectives and Key Results, son los que establecemos a medio plazo para lograr crecimiento y mejora en los diferentes ámbitos como la experiencia de cliente, la eficiencia o la rentabilidad, entre otros.

Los KPIs se aplican en la gestión de la mejora continua a través de proyectos clave enfocados, el seguimiento frecuente y el co-working entre varios equipos de la organización.



## Alicia Ortega

*Managing Director  
Tudespena.com*

El empleo de KPIs en la gestión diaria nos ha permitido a través del análisis de los canales, conocer las preferencias del cliente y tomar decisiones sobre la implantación de nuevas tecnologías, en concreto de forma especial en el ámbito chat bot.

La principal dificultad nos la encontramos en horas de desarrollo empleadas por los equipos de IT. Y en estos momentos, nuestro principal reto en la gestión de KPIs se encuentra en conseguir una mayor adecuación a los canales de comunicación preferidos por los clientes.



## Maite Font

*Directora del Contact Center  
Pelayo*

Desde principios de 2017 en Pelayo contamos con un "sistema de gestión de operadores (SGO)", que integra los principales indicadores y mediciones de gestión por persona y equipo, que permite el acceso inmediato, actualizado y normalizado de la información para cada operador, teniendo resultados tanto a nivel individual como comparados con la media del equipo, facilitando además para supervisores, la comunicación y seguimiento con sus equipos de una forma ágil y sistematizada.

La principal dificultad la hemos encontrado en la integración de la información crítica de negocio y la actividad telefónica, es decir obtener de forma adecuada y rápida la información asociada a cada KPI.

El principal reto en el ámbito de la gestión a través de KPI, es la rapidez con la que hay que afrontar los cambios a los que hoy nos enfrentamos todas las empresas y, consecuentemente, disponer de la información asociada a los indicadores críticos que nos permitan tomar el pulso y acometer las actuaciones necesarias para conseguir los objetivos.



**Susana Vázquez**  
*Directora de Operaciones*  
*Asitur*

Analizar de cerca los KPIs nos permite correlacionar indicadores y saber cuál es nuestro % máximo de incidencias que podemos soportar para garantizar nuestro objetivo de satisfacción. Además hemos distinguido la tipología de incidencias para priorizar los planes de acción en aquellas que afectan a la satisfacción del cliente final.

Con la velocidad de cierre teníamos muchos problemas porque el indicador se distorsionaba con los escasos expedientes que están demasiado tiempo abiertos, y era complicado establecer el objetivo. Finalmente tras muchos análisis se ha establecido un nuevo KPI referente a este concepto, eliminando los aspectos que lo distorsionan, para así poder seguirlo de manera más eficiente.

Nuestra prioridad en este momento, en el ámbito KPIs se centra en el análisis de los chat bot: cómo sacar el mejor partido sin afectar a nuestra calidad.



## Francisco Cabezas

*Responsable Atención al Cliente  
BNP Paribas Cardif*

En un entorno como el actual en el que se producen cambios de manera constante, comparar periódicamente los resultados relacionados con los objetivos estratégicos de la compañía resulta imprescindible para reaccionar convenientemente, sobre posibles desviaciones en el cumplimiento de los mismos.

Una vez que hemos decidido abordar una mejora de la experiencia de nuestros clientes, en relación con nuestros productos y servicios, medimos los tiempos de espera de los mismos y los índices de

satisfacción asociados, antes, durante y después de la implantación definitiva de dicha mejora, de manera que es el propio cliente quien decide sobre su validez.

En 2017 iniciamos un proyecto transversal, con la participación de diferentes departamentos, donde se aplicó la metodología KAIZEN, para la definición de procesos más eficientes; consiguiéndose importantes mejoras en los tiempos de gestión (incremento de los ratios de eficiencia operativa) y la consiguiente satisfacción de nuestros clientes.

Una de las principales dificultades que hemos encontrado es quizá la medición de resultados e implantación de mejoras sin la inversión en grandes desarrollos tecnológicos. Esta dificultad nos ha obligado a aplicar grandes dosis de creatividad en la búsqueda de soluciones compartidas por parte de todos los equipos que han participado en el proyecto.



## **Bernard de la Ossa**

*Responsable de Prestación de Servicio Daños materiales Automóviles en Seguros Lagun Aro*

Actualmente ya no gestionamos por planes estratégicos, sino por planes a más corto plazo. Los objetivos individuales de cada persona, a los que se asocia una retribución, responden al PG que a su vez se alinea con las líneas estratégicas.

Cualquier desviación en los KPI se analiza para determinar los planes de acción que permiten la mejora. Reducción de tiempos de espera; mejora del tiempo de atención a clientes; mejora de procesos; mejora de NPS; identificación de necesidades de información por parte de los clientes.

La mayor frustración suele ser el tiempo que tardamos en implantar mejoras cuando son necesarios desarrollos informáticos de cierta entidad.



## **Pedro Javier Manso Gago**

*Responsable Atención Cliente Siniestros, Offshoring y Transformación Servicio al Cliente AXA*

Las mayores dificultades muchas veces se encuentran en la necesidad de encontrar KPIs simples y reducidos que arrojen la mayor información posible, evitando crear cuadros de mandos extensos y complejos.

Nuestra prioridad en este momento se centra en continuar trabajando en indicadores que realmente satisfagan la necesidad del cliente, no solo la visión o necesidad aparente de la compañía. Indicadores que realmente sitúen al cliente y su satisfacción en el centro de nuestras operaciones. Y por otro lado en el uso del dato inteligente, que simplifique y centralice el reporting.



## **Silvia Álvarez**

*Jefe de Área – Atención Comercial  
Canal de Isabel II*

El reto en estos momentos es la mejora en todos y cada uno de los indicadores, así como la organización de RRHH para gestionar la insatisfacción de forma on-line.

Nosotros lo estamos implementando mediante un sistema de información de experiencia cliente, adaptado a cada área de negocio, con cuadros de mando específicos, y monográficos en el comité de dirección.

Estamos trabajando en analizar los indicadores de experiencia cliente, el origen de los mismos, y proponiendo acciones formativas al personal, o mejora en los procedimientos que impactan en la insatisfacción de Cliente.



Mejore la experiencia de sus clientes y el rendimiento de sus agentes con ICR Evolution.

Descubra más en:

[ICR-EVOLUTION.COM](http://ICR-EVOLUTION.COM)

Con la colaboración de:

