

# LA EVOLUCIÓN DEL CONTACT CENTER



MIENTRAS LA TECNOLOGÍA AVANZA IMPARABLE, EL CONTACT CENTER AFRONTA SIN MIEDO LOS CAMBIOS QUE YA EMPIEZAN A PRODUCIRSE NO SOLO EN LA FORMA DE TRABAJAR SINO INCLUSO EN LOS MODELOS DE NEGOCIO. ESTA ES SEGURAMENTE LA PRINCIPAL CONCLUSIÓN DE ESTE ENCUENTRO EN EL QUE PROFESIONALES DEL SECTOR DEL CONTACT CENTER, USUARIOS, OUTSOURCERS Y EMPRESAS DE TECNOLOGÍA ANALIZARON EL MOMENTO ACTUAL E INCLUSO SE ATREVIERON A AVANZAR CÓMO VEN ELLOS EL FUTURO.

Inevitablemente, al hablar del momento que vive actualmente el sector del contact center aparece sobre la mesa la palabra Tecnología, con mayúsculas.

**Jorge Huerta**, representante de **Weber IT & Telecom Solutions**, se declaró culpable: «Hace 19 años que vendimos nuestra primera máquina de *contact center* a Santa Lucía Seguros. Desde entonces no hemos parado de inundaros de tecnología. Al principio os vendimos el teléfono; después el APD, para que las llamadas llegaran donde tenían que llegar; después os vendimos el CTI, para integrarlo con la información; después las IVRs, para autoservicios; los más osados nos comprasteis “pregunta abierta”; os hemos vendido grabación, herramientas de calidad... Multitud de cosas. Y pensamos que en los próximos tres años vais

a adquirir más tecnología que en los últimos quince, porque el reto que tenéis por delante es realmente complejo. Nunca en la historia de la Humanidad ha habido tantos medios de comunicación tan diferentes como hay ahora y nunca ha habido tantas edades conviviendo que quieren comunicarse con medios diferentes. El momento sin duda es apasionante».

Pero ¿qué esperan los *contact center* de la tecnología? Que les permita evolucionar, eso sin duda, pero con cabeza, siguiendo una estrategia y enfocando en todo el momento los esfuerzos hacia la satisfacción del cliente.

**Ana Queipo**, de **Santa Lucía Seguros**, explicó que desde su punto de vista «en los *contact center* el tema de las mediciones ya no es lo que toca. Hemos evolucionado.

Queremos más, y el más es que nuestra vinculación con el cliente sea total, que cuando el cliente contacte conmigo yo sepa en todo momento quién es ese cliente, cuántas veces y por qué canales ha contactado, qué quiere de mí y qué le puedo ofrecer. El objetivo es tener la comodidad del conocimiento, porque si conoces a un cliente vas a saber cómo atenderle, vamos a hacer un trato a la carta, que es lo que busco en esa tecnología. Esto traerá consigo fidelización, calidad, lo que busca cualquier empresa».

**José Domingo García-Caro**, de **Microsoft España**, apuntó la importancia de ir paso a paso: «Más importante que la tecnología es tener clara la estrategia de cómo queremos interactuar con los clientes. ¿Con qué segmentos de gente trabajamos? ¿A través de

qué canales se ponen en contacto con nosotros nuestros clientes? ¿Cómo vamos a recopilar toda la información para asegurarnos de que tenemos el conocimiento adecuado del cliente? La diferencia va a estar en que el cliente sienta que la empresa que le presta un servicio realmente le facilita la vida, porque a esa empresa es a la que le va a dedicar más atención y a la que le va a dar más información para que le siga dando el mejor servicio. La empresa por su parte debe ser capaz de filtrar la información para asegurarse de que cada interacción con el cliente va a ser una interacción de valor».

La mayoría coincidieron en la necesidad de plantearse una estrategia y una planificación. Como **Mercedes Chalbaud**, de **Lanalden**: «Al final tener una estrategia clara es la clave, y la tecnología no deja de ser un facilitador. La tecnología tiene que superdotar al agente del *contact center*, me da igual que sea agente humano o no humano; tiene que dotarle de información para poder tomar las decisiones correctas en tiempo real con la suficiente cantidad de datos como para asegurar que cada interacción sea exitosa. El límite es dónde está el límite ético del uso de esa información; eso habrá que ir viéndolo porque no está nada claro ahora mismo».

**Alicia Martorell**, de **Banca March**, explicó que en su caso el cliente lo que demanda es rapidez; «él dispone de varios canales, de mucha información que le lleva a través de diferentes vías, y lo que exige es inmediatez, bien porque tiene mucha carga de trabajo, bien porque tiene a sus propios clientes que también le exigen esa inmediatez. Nosotros a la tecnología le pedimos que nos de esa inmediatez, y también que nos permita gestionar una carga de trabajo que es imposible planificar con antelación».

**Oihana Díaz**, de **Gas Natural Fenosa**, también tenía claro lo que le piden ellos a la tecnología: «El cliente que contacta con nosotros lo que quiere es resolver, porque la mayoría de las veces a nosotros nos llama porque tiene un problema. Nuestro objetivo es que al operador le lleguen aquellos contactos en los que más valor pue-

de aportar, y todas las gestiones que se puedan hacer en automático, autoservicio, con una máquina, etc., podamos redirigirlas. Del proveedor tecnológico buscamos el acompañamiento y el asesoramiento. Aparte de que la tecnología se ajuste a nuestros objetivos».

**Iván Villaescusa**, de **Emergia**, aportó su propia experiencia para reforzar la necesidad de una planificación: «Llevo varios años viendo en el sector del *contact center* ciertos discursos que son constantes sobre la desaparición de unas tecnologías por la aparición de otras. Es evidente que va a haber cambios, pero lo importante no es la tecnología ni los canales que ponemos a disposición de los clientes; lo importante es la estrategia. Efectivamente, es encontrar el canal adecuado en el momento adecuado. Y eso se consigue con la estrategia. ¿La tecnología es importante? Sin duda. ¿Va a cambiar el modo en el que hacemos las cosas? No hay discusión al respecto. Pero para mí el cambio fundamental es que todos nos preocupemos por atender al cliente y darle las respuestas que él necesita».

**Ana María Ahijado**, de **Emergia**, insistió al respecto: «Como en todos los proyectos, no solo los profesionales, también los personales, la gestión de expectativas es fundamental, y yo creo que las nuevas tecnologías tienen que ir acompañadas de una buena estrategia, de una expectativa realista, empezando por los procesos maduros que conoces muy bien dentro de tu casa, en los que sabes dónde, cómo y cuándo tocar y cuando está maduro paso al siguiente».

**Israel Arribas**, de **Microsoft España**, señaló que desde su punto de vista como proveedor es que «con la tecnología, lo que conseguimos es aumentar la eficiencia y la rapidez en una serie de gestiones que sin duda el cliente valorará, independientemente de que haya hablado con una máquina o una persona. Si la máquina detecta, gracias a los sistemas cognitivos, que el cliente está enfadado o insatisfecho, lo pasará automáticamente con un ser humano. El ser humano estará disponible cuando realmente sea necesario».

DESAYUNO PATROCINADO POR:



## Los invitados...

### **Oihana Díaz Sasiambarrena.**

Planificación y Oficina Técnica Ate. Cl. Gas Natural Fenosa

**Margarita Font Oliver.** Directora del Servicio de Soporte Operativo de Banca March

**Alicia Martorell Cunill.** Directora de Coordinación Operativa y Gestión del Cambio de Banca March

**Israel Arribas Santolaya.** TSP de Microsoft España

**José Domingo García-Caro García.** Enterprise Solutions – Business Applications de Microsoft España

**Ana Queipo.** Directora Contact Center de Santa Lucía Seguros

**Borja Aranda.** Director de operaciones del Contact Center de Santa Lucía Seguros

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

**Iván Villaescusa.** Business Solutions Manager de Emergia

**Ana María Ahijado.** Directora Comercial de Emergia

**Jorge Huerta San Dámaso.** Founding Partner de Weber IT & Telecom Solutions

## REPARTO DE PAPELES ENTRE PERSONAS Y ROBOTS

El reparto de papeles entre personas y robots ocupó una parte importante del debate. Según contó **Ana Queipo**, «en nuestro caso son agentes los que identifican la llamada y la dirigen, huimos de tenerlo automatizado, porque entendemos que la persona que habla por teléfono es que quiere hablar por teléfono, y la que quiere una app, va por app, etc. Nuestra sensación cuando un cliente nos llama es que no quiere al otro lado de la línea un sistema robotizado, que para nosotros sería mucho más barato y más fácil. Cada canal tiene su momento y su perfil, y si tú quieres llegar a un público masivo tendrás que abrir diferentes canales para diferentes clientes y adaptarte a cada uno de ellos.



La tecnología cambia tanto, y tan rápido que es imposible saber lo que va a pasar. Sí que creo que el ser humano va a seguir teniendo necesidades, y van a ser las empresas las que se van a anticipar completamente a esas necesidades. ”

**JORGE HUERTA**  
WEBER IT & TELECOM  
SOLUTIONS



La atención va a realizarse a través de cualquier punto y de cualquier persona con la que interactuemos; y al cliente no le va a importar, porque lo que va a buscar, a través de cualquier interacción y de cualquier canal, una solución a sus problemas. ”

**ISRAEL ARRIBAS**  
MICROSOFT ESPAÑA



En el futuro yo veo personas al otro lado de la línea (ya sea teléfono, chat...), puede que pocas, pero con un perfil muy especializado y que se dediquen sobre todo al manejo de las herramientas. ”

**OIHANA DÍAZ**  
GAS NATURAL FENOSA



El querer abordar los proyectos tecnológicos de una forma demasiado integral y agresiva puede generar una experiencia muy contraria a la deseada. ”

**ANA MARÍA AHIJADO**  
EMERGIA

**Mercedes Chabaud** por su parte defendió el reparto de papeles: «Sí que creo que va a haber robots atendiendo a clientes en determinados procesos y agentes detrás supervisando. Evidentemente no es lo mismo un agente atendiendo que un agente supervisando a diez robots a la vez. Los roles cambiarán».

**Jorge Huerta** explicó que «lo que nosotros vemos es que la atención al cliente ha cambiado de ser la guerra de canal a guerra de conocimiento. A nuestros clientes les decimos que el conocimiento tienen que tenerlo, consolidarlo y explotarlo. Hay que competir para conseguir cuanto más conocimiento mejor, tienes que consolidarlo, pero además lo tienes que integrar; este es un punto en el que fallan prácticamente todas las empresas, y nos lanzamos a poner robots cuando hay una serie de aplicaciones que no hablan entre ellas. ¿Cómo se resuelve ahora mismo ese problema? Con perso-

nas; porque las personas hacemos de pegamento entre aplicaciones. Y los robots en esa emulación lo que hacen es consolidar el conocimiento entre aplicaciones».

**Israel Arribas** quiso matizar que «el problema es que se asocia la utilización de los robots con una reducción de costes y una deshumanización de la atención, pero muchas veces es todo lo contrario. Hay robots que ya son proactivos».

**José Domingo García-Caro** quiso apoyar esta idea: «Dejadme daros una serie de datos. Lo que se espera es que entre el 20 y el 40% de las llamadas que llegan a un *contact center* se puedan evitar por el hecho de utilizar IA. Pero esto no depende solo de la tecnología; volvemos a la estrategia. Imaginad lo que eso puede suponer en ahorro de costes. Y no quiere decir que se vaya a reducir la satisfacción del cliente. Con esa reducción de llamadas entrantes, lo siguiente que se consigue es que el tiempo que el agente tarda en gestionar una llamada se reduzca entre un 15 y un 20%, gracias a que

## El cliente hoy

El cliente es el centro, este es un hecho sobre el que no cabe discutir. Por eso hay que escucharle, conocerle, saber cuáles son sus demandas y adaptarse. Hemos comprobado que efectivamente las empresas tienen identificado quién es su cliente.

**Ohiana Díaz, de Gas Natural Fenosa,** explicó que «dado que nuestro producto y el servicio que damos es una *utilitie*, el nuestro no es un cliente muy sofisticado de momento. Tenemos muchos clientes porque somos una empresa con muchos años. Tenemos muchos clientes que son gente mayor y que todavía quieren hablar con alguien. Ahora mismo nuestro objetivo es poco a poco digitalizar al máximo al cliente, y para 2018 nuestro objetivo es empezar a probar la robotización, la inteligencia artificial, los chats... todas las tecnologías a nuestro alcance».

**José Domingo García-Caro,** responsable en **Microsoft España** de la línea de aplicaciones de negocio para grandes cuentas contó que «en nuestros clientes lo que estamos viendo es cómo grandes compañías que tienen la preocupación de cómo dar un mejor servicio al cliente se están planteando cómo realmente la tecnología les puede ayudar a dar mejor ese servicio, de una manera más óptima pero sobre todo ahorrando costes. Cómo la tecnología puede por ejemplo ayudar al agente a que cualquier interacción se convierta en un elemento de valor; se trata de trabajar de una manera más eficiente y de plantearnos las formas de interactuar con nuestros clientes para dar un mejor servicio y generar nuevas formas de conseguir ingresos».

**Iván Villaescusa, de Emergia,** explicó que «nosotros trabajamos con grandes empresas y lo que nos demandan a nosotros es ser el enlace con el cliente, dando la atención al cliente adecuada a través de los canales adecuados, con la tecnología adecuada o sin la tecnología de por medio. Nosotros creemos que debemos especializarnos en el ciclo de vida del cliente, cuáles son los puntos de dolor dentro del ciclo de vida del cliente y darles las soluciones que ellos necesitan».

**Ana María Ahijado,** también de **Emergia,** añadió que «nosotros trabajamos con grandes compañías y con otras medianas y lo que vemos es que cada una está en un punto diferente en cuanto a su forma de cómo querer abordar la robotización; es verdad que en todas las reuniones con ellos ya hablamos de voz, de herramientas cognitivas... pero cada cliente está y lo aborda desde un punto de vista muy diferente. Hay mucho foco en la tecnología pero desde mi punto de vista hay algo que no se puede perder, que es el conocimiento operativo. No se trata de decidir robotizar todos los procesos, sino de separar los procesos e ir a la parte que de verdad te va a ayudar a la optimización, al ahorro de costes, etc., sin necesidad de hacerlo todo de una forma masiva».

**Mercedes Chalbaud** de **Lanalden** explicó que ellos se encuentran «con dos tipologías de clientes bien diferenciados. Los que por un lado están realmente preocupados por la experiencia que dan a sus clientes y que quieren apoyarse en la tecnología para cambiar radicalmente la forma en que se hacen las cosas. Y los que todavía siguen entendiendo el *contact center* como un centro de costes y no quieren abordar ese tipo de proyectos.

El tipo de cliente que sí está preocupado por evolucionar nos está pidiendo a nosotros que cambiemos nuestro rol hacia una asesoría sobre tecnología, que seamos nosotros los que les

guiemos en ese proceso de transformación digital. También te encuentras con clientes que están muy comprometidos y quieren evolucionar pero no tienen una estrategia; quieren la tecnología pero no saben por qué o para qué. Con ellos tenemos que hacer especialmente esa labor de consultores y luego damos por supuesto el servicio».

**Borja Aranda, de Santa Lucía Seguros** aportó la perspectiva del *contact center interno*: «En Santa Lucía Seguros los que formamos parte del área de *contact center* siempre nos hemos considerado el área más vanguardista de la empresa, en el sentido de tener la mayor capacidad de transformación en todo lo relacionado con las nuevas tecnologías, y en este sentido además posiblemente seamos los que mejor podemos orientar a todo el grupo en todo lo relacionado con el *customer journey*».

**Ana Queipo,** también de **Santa Lucía Seguros,** amplió esta visión: «Hablando como grupo, la parte más importante del plan estratégico para los próximos años es el *customer journey*. Antes de empezar a adquirir tecnología sin sentido, nos hemos parado a evaluar cuál es el viaje del cliente, qué es lo quiere. De ahí han salido distintos arquetipos de clientes con necesidades y peticiones distintas, y cada uno tendrá que tener una atención personalizada y un canal de comunicación diferente. En esta evolución es en la que estamos analizando qué tecnología vamos a tener que utilizar. No es un solo camino; son tantos caminos como cliente van a interactuar con nosotros. Vamos a ir viendo con lógica cuándo, cómo y dónde».

**Israel Arribas, de Microsoft España,** explicó que «lo que nos están demandando ahora mismo nuestros clientes es esto, cómo conocer a los clientes, cómo conseguir "humanizar" aún más su atención y cómo tener más datos para conocer el proceso de decisión. Efectivamente dependerá también de los canales de comunicación; no siempre el teléfono es la mejor opción, por ejemplo, para todos los perfiles de cliente o para enviar determinado tipo de información».

**Margarita Font, de Banca March,** explicó las peculiaridades de su tipología de cliente: «El nuestro es un cliente interno, al que damos un servicio de consultas e incidencias. Somos un equipo de doce personas que manejamos una fuente de información muy amplia. Lo que nosotros necesitamos es saber cómo gestionar esa gran cantidad de información para poder atender a nuestro cliente interno. Atendemos por teléfono, vía *chat*... Nuestro objetivo es agilizar y mejorar los procesos. Nosotros atendemos muchas incidencias, y nuestro usuario lo que valora es que se le resuelva el problema de manera eficaz pero también rápida».

**Alicia Martorell,** también de **Banca March,** añadió un importante matiz: «Quiero resaltar que aunque nuestro cliente sea interno, esto no significa que sea menos exigente que el cliente externo. El contacto de nuestro cliente suele producirse en momentos bastante críticos, porque viene presionado bien por su propio cliente, bien por la actividad bancaria, que cada vez es más exigente. Nosotros somos un banco pequeño y estamos en un momento en el que estamos aplicando un enfoque bastante tradicional y de cara a futuro lo que buscamos es analizar qué tecnología podemos aplicar pero para qué nivel, buscar ese foco de eficiencia porque sí que nuestro *contact center* es un soporte maduro en cuanto a servicio, a los flujos de comunicación con nuestros clientes... La tecnología nos permitiría automatizar algunos procesos y dedicar recursos humanos más especializados a otro nivel».



En su momento nosotros decidimos instalar un sistema completamente digital en el que el usuario tenía que ser autosuficiente, pero en la práctica el usuario seguía queriendo inmediatez, con lo que tuvimos que abrir más líneas de teléfono. Hoy nuestra duda es cómo dirigir al cliente hacia el canal que consideramos más adecuado (por su rapidez, por su facilidad, por su comodidad) para él. ”

**MARGARITA FONT**  
BANCA MARCH

hemos recopilado información en el contacto previo con el bot, los sistemas cognitivos y todo lo que supone la IA, y que el agente tenga en una única pantalla toda la información que necesita (el historial del cliente, posibles alarmas...).

#### HACIA UN NUEVO MODELO DE NEGOCIO

Se avecinan importantes cambios, algunos ya son evidentes, y el mercado exige nuevas ideas y nuevos modelos. ¿Qué papel va a jugar aquí el *contact center* tal y como lo conocemos?

Para **Ana Queipo** «los *contact center* dentro de las empresas somos los departamentos más dispuestos a probar nuevas tecno-



Nuestro cliente es tremendamente variado. Nuestros próximos pasos deberán ser valorar ese enorme arquetipo de cliente que tenemos y mejorar la calidad de las comunicaciones, no solo medirlas por volumen sino también por calidad. ”

**BORJA ARANDA**  
SANTA LUCÍA SEGUROS

logías, y además somos también los que mejor conocemos a nuestros clientes. Pero evidentemente estamos dentro de una empresa, somos un departamento más, y como tal no somos silos, tenemos que integrarnos con el funcionamiento de toda la empresa. De hecho yo a futuro no veo al *contact center* como somos ahora mismo, yo veo a cualquier persona dentro de una compañía que interactúe con el cliente... Es la evolución del *customer journey*».

**Mercedes Chalbaud** también fue de la opinión de que el papel del *contact center* como tal tiene que cambiar, pero incluso fue más allá: «Hay un factor económico a tener en cuenta; no tiene sentido que adoptemos tecnología cuyo coste vamos a asumir nosotros, para reducir el volumen de nuestro servicio y que nos paguen menos por ese servicio. Tenemos que construir un modelo de negocio nuevo».



Creo que los departamentos de las empresas como silos independientes va a desaparecer. Nuestra política como grupo está enfocada al *contact center* entendido desde el primer empleado de la compañía hasta el último. ”

**ANA QUEIPO**  
SANTA LUCÍA SEGUROS

En opinión de **Ana Ahijado**, «tampoco tenemos otra opción; la tecnología es el camino a seguir y tenemos que alinearnos con el objetivo de nuestros clientes e ir por ahí. Yo creo que el *outsourcer* cada vez se posiciona más como un consultor de referencia que te acompaña como experto en el conocimiento de procesos operativos de *contact center*, y eso es un valor tremendo. El negocio se está efectivamente transformando y los que se adaptan serán los que sobrevivan».

**Jorge Huerta** aprovechó para incidir en el aspecto económico: «Nuestro país acaba de salir de una grave crisis económica en la que las empresas no estaban por innovar, sino por mantenerse. Lo que hemos estado haciendo estos últimos dos-tres años es ponernos al día. Las empresas van hacia ese futuro tecnológico, pero económicamente aún hay muchas que no se lo pueden permitir, porque son proyectos grandes, que aportan mucho valor pero requieren en algunos casos importantes inversiones».



Además del cambio hacia empresas proactivas, en el *contact center* veo a un montón de robots aprendiendo con la supervisión de una serie de técnicos altamente expertos que van a ayudar y a dotar a esos robots para que den las respuestas adecuadas. ”

**MERCEDES CHALBAUD**  
LANALDEN

Entendiendo que la clave en la relación con los clientes es la generación de experiencia de cliente, lo que se va a buscar es que cualquier persona de la empresa que tenga conocimientos para atender bien al cliente pueda interactuar con él. Eso no quiere decir que vaya a desaparecer el agente, sino que se va a automatizar todo lo posible. ”

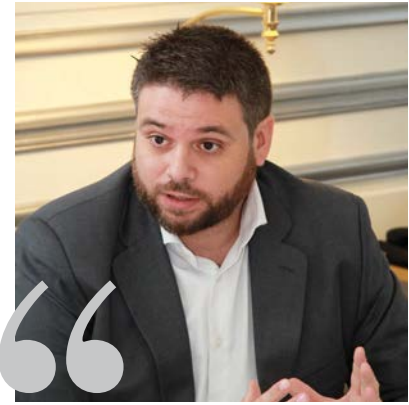
**JOSÉ DOMINGO GARCÍA-CARO**  
MICROSOFT ESPAÑA



Al cliente interno tú puedes imponerle los procesos y la forma de trabajar, pero si no se convence de que a través de ese canal obtiene una respuesta rápida, a la mínima que detecte un fallo se saldrá del camino, y por experiencia sabemos que vuelve a la llamada telefónica. ”

**ALICIA MARTORELL**  
BANCA MARCH

**Iván Villaescusa** resumió las distintas perspectivas así: «La tecnología que se implanta en los *contact center* es la que es rentable en sí misma. Nos estamos centrando mucho en la atención pero hay mucho desarrollo tecnológico en la parte de emisión, en captación. Y todas estas tecnologías se están implantando y con mucha velocidad. ¿Por qué? Porque tienen un retorno inmediato. Yo capto, yo obtengo re-



El flujo de comunicación va a dar la vuelta, en lugar de ser los clientes quienes contacten con nosotros serán las empresas las que contacten con los clientes de forma proactiva, con robots, con equipos especializados... La empresa será capaz de detectar si el cliente va a tener una necesidad y contactará con él, incluso antes de que él mismo lo sepa, para resolverlo. ”

**IVÁN VILLAESCUSA**  
EMERGIA

sultados, con lo cual, se paga sola. Con la parte de recepción es más difícil porque los retornos no son igual de inmediatos. Las empresas están más reticentes a invertir en cosas que no tengan un retorno inmediato. Las empresas a los *contact center* nos piden objetivos, no te piden IA, o robotización... te piden hacer el *customer journey* del cliente y que al final los resultados mejoren en calidad, y ahí es donde entramos nosotros. Nuestro gran reto aquí es saber cuál es el proceso que va a llevar a las compañías a ese objetivo que es el que persiguen, ya sea a través de la tecnología o a través de otros medios.». ■