



25 años

Relación Cliente MAGAZINE.

Número 92 - Marzo 2022 - 14 €

Contact Center - Customer Experience - BPO - IA - Bots by IFAES.



JESSICA BARCELÓ,
directora de negocio
de MST Holding

PEDRO BARCELÓ,
presidente
de MST Holding

MST Holding cumple 30 años, anticipándose y adaptándose a las necesidades de sus clientes, de una manera flexible, eficiente y cercana. La expansión internacional es hoy una realidad y se intensificará en los próximos años, con el relevo generacional ya preparado.



Caso de éxito

KIA está recogiendo los buenos resultados de poner al cliente en el centro de su estrategia, con la implicación de toda la organización.

/ P. 22



Caso de éxito

Generali Portugal explica las principales bazas que han llevado a su proyecto con GoContact a alcanzar el éxito.

/ P. 32



Dentro y fuera

¿Qué medir, cómo y cuándo en el *contact center*? ¿Qué KPIs son hoy esenciales para conseguir una excelente atención al cliente?

/ P. 40



25 años de Relación Cliente

Expo Relación Cliente y esta publicación cumplen 25 años. Una buena fecha para recordar su contribución a la dinamización y consolidación de este mercado.

/ P.10



Los expertos consultados en este reportaje han sido:

- **JOAQUÍN ORTEGA**, director de plataforma de venta remota en Salesland;
- **ADOLFO FERNÁNDEZ**, director de operaciones en StreamMobile y Ada 360;
- **CÉSAR CHICHÓN**, business unit director en Sitel Iberia;
- **ARNAUD CAVE**, director de marketing y comunicación en Kiamo;
- **SUSAN YSONA**, vicepresidente de marketing, EMEA y Asia Pacífico en Talkdesk;
- **DAVID RODRÍGUEZ**, director asociado en ON Soluciones;
- **CHELO RODRÍGUEZ**, chief operation officer de Intelcia Spain & Latam.
- **ASOCIACIÓN CEX**.



La importancia de medir en el contact center, pero sabiendo para qué

Hemos preguntado a varios expertos en la materia, dónde radica la importancia de los KPIs (Key Performance Indicator) en una actividad como la realizada en los *contact centers*. Aunque todos parten de lo esencial que es medir para una toma de decisiones correcta, algunos se preguntan si no habrá un exceso de medición en ciertas ocasiones, que más que ayudar “despistan” a la hora de visualizar los objetivos correctos. Por eso, es importante establecer qué medir, cómo y cuándo.

En cualquier negocio la toma de decisiones debe basarse, principalmente, en el análisis de los datos. De hacerlo correctamente dependerá la consecución de objetivos y la mejora de niveles de servicio. “En mi opinión, hoy día medimos todo, pero, ¿para qué? Si ese KPI no aporta o ayuda en la toma de decisiones de mejora de esa campaña, ¿para qué lo medimos?”, se pregunta **Joaquín Ortega**, director de Plataforma de Venta Remota en Salesland. Y añade que es clave conocer los objetivos a alcanzar, pues de su establecimiento dependerá el correcto rumbo de nuestras acciones de mejora.

En esta línea se expresa **Adolfo Fernández**, director de operaciones de Stream Mobile y Ada 360. Apunta que en muchas ocasiones, existe el riesgo de pensar que los KPIs son solamente puntos de control para determinar la salud

de un *contact center* pero hay que tener claro que son algo más importante. Son los indicadores que permiten recibir las alertas necesarias para conocer la satisfacción de los clientes finales. “El cumplimiento de los KPIs impacta positivamente en dos aspectos importantes de cualquier gestión integral de los servicios: en la rentabilidad y en la experiencia del cliente. Tanto la una como la otra, no deben ser vistas de forma individual sino de una forma conjunta. Si nos centramos y ponemos todo nuestro foco en una en concreto, corremos el riesgo de dejar de lado partes importantes de los objetivos de un *contact center*. Es decir, y por poner un ejemplo, centrarnos demasiado en la rentabilidad y olvidarnos de lo que percibe el cliente final al otro lado, es evidente que impactará negativamente en el objetivo final de cualquier proyecto”, puntualiza Adolfo Fernández.

Este es un punto en el que todos los expertos consultados están de acuerdo. Para **César Chichón**, business unit director en Sitel Iberia, la toma de decisiones debe fundamentarse sobre un adecuado plan de acción capaz de asegurar la proyección deseada sobre cada KPI. Y especialmente, en un sector tan industrializado y competitivo como este, donde los márgenes generalmente son tan ajustados. “Disponer de un control total y exhaustivo de cada uno de los indicadores en juego dentro de tu modelo de relación, operativo o financiero resulta clave para disponer de una completa visibilidad de tu negocio, con el objetivo de tomar las decisiones adecuadas basadas en datos, para ser capaces de hacer más eficientes, optimizar y rentabilizar cada proceso operativo/de negocio en búsqueda de la mejora continua de estos indicadores”, afirma César Chichón.

Medir para mejorar

Lógicamente, las organizaciones necesitan evaluar la calidad global del trabajo y el desarrollo de sus equipos: calidad producida, calidad percibida por el cliente, eficacia de los procesos, satisfacción del cliente, índices de recomendación, etc. “Como un deportista de alto nivel que debe confrontarse con otros deportistas, la mejor manera de conocer la competitividad, es medir los indicadores objetivos y fácticos vinculados a su actividad y seguir su desarrollo ►



METODOLOGÍA PARA PONER EN MARCHA LA MEDICIÓN

►en el tiempo para medir la evolución y poder confrontarse con los competidores”, señala **Arnaud Cave**, director de marketing y comunicación en Kiamo.

De hecho, es necesario que todos estos elementos se midan para conocer, gestionar y mejorar las relaciones con los clientes. En forma de KPI, informes o *dashboards*, los indicadores son esenciales para monitorizar la actividad en cada etapa del ciclo de solicitud del cliente. “Permiten el seguimiento y la previsión de los flujos entrantes, el conocimiento de la cantidad y la naturaleza de las solicitudes pendientes, la medición de los tiempos de procesamiento y también de los costes asociados. Aunque el objetivo principal es optimizar la productividad, el segundo objetivo, igualmente importante, es evaluar la satisfacción de los clientes y los empleados”, añade Cave.

Como apunta desde Talkdesk su vicepresidente de marketing, EMEA y Asia Pacífico, **Susan Ysona**, los responsables de los *contact centers* se enfrentan a la presión no solo de ofrecer la mejor experiencia al cliente, sino también de mantener el rendimiento y reducir los costes. En este sentido, establecer los KPI correctos proporciona una plataforma para la identificación estratégica y la evaluación de las mejores prácticas que ayudan a cumplir esas exigencias. “Es más importante que nunca utilizar esta inteligencia empresarial como ventaja competitiva para ayudar a una empresa a alcanzar sus objetivos más amplios”, comenta Susan Ysona.

Evitar errores comunes

Teniendo clara la importancia de medir, veamos cómo hacerlo correctamente, tratando de no caer en errores comunes. Desde ON Soluciones, **David Rodríguez**, director asociado de ON Soluciones, alerta sobre dos de ellos bastante habituales. El primero es usar KIPs pensando

únicamente en el centro de contact y no en el cliente. “Es bastante habitual que se usen métricas que buscan la eficiencia del centro de una manera endogámica, sin tener en cuenta la experiencia del cliente. Por ejemplo, si nos centramos solo en el AHT (*Average Handle Time*), sin incluir en nuestro cuadro de mando aspectos del cliente, lo que conseguimos es que se persiga a toda costa bajar el AHT (no en vano es nuestra referencia) y eso a veces se logra a costa de perjudicar la experiencia del cliente al que no le damos el tiempo suficiente. Desde luego, es necesario controlar los tiempos de operación, pero no a costa de sacrificar al cliente y eso solo lo logramos si además de medir el AHT medimos aspectos como el NPS (*Net Promoter Score*) transaccional o incluso el CSAT (*Customer Satisfaction Score*)”, señala David Rodríguez.

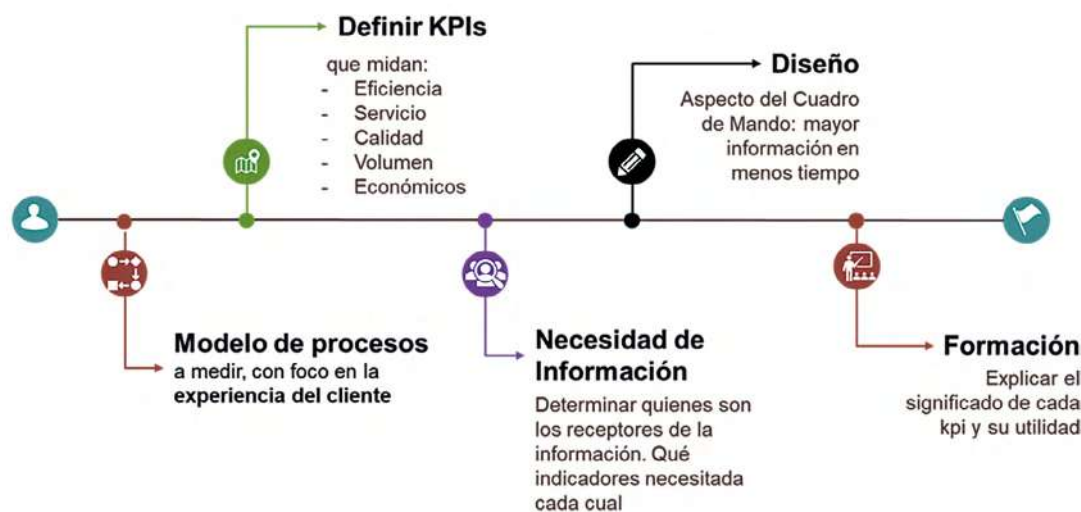
El otro error que apunta es el de medir lo que se puede y no lo que se debe. En este punto explica que los KPIs que se obtienen de métricas de los sistemas son muy sencillos de conseguir (nivel de servicio, tiempo medio de operación, caídas en la locución, etc.). Sin embargo, los

aspectos de experiencia del cliente son más complicados, ya que no residen de forma directa en los sistemas: ¿cómo medimos el esfuerzo que hace el cliente para acceder al centro?, ¿o su satisfacción? “Esto hace que en ocasiones directamente se obvian y se piense que solo por tener un buen nivel de servicio ya lo estamos haciendo bien. No, hay que ir un paso más allá y no conformarnos únicamente con lo que se mide de manera fácil”, resalta David Rodríguez.

Además, para evitar errores, Adolfo Fernández aconseja como imprescindible marcar KPIs alcanzables, que estén ajustados a las necesidades tanto del cliente como del proveedor que presta el servicio de *contact center*. Estos KPIs deben ser lo más concretos posibles, lo que permitiría que sean fácilmente medibles.

Entre KPIs anda el juego

Algunos de los KPIs fáciles de conseguir que suelen proporcionar las soluciones tecnológicas, como ya hemos comentado, miden distintas variables en el *contact center*, (satisfacción del cliente, tasa media de abandono, tiempo ►



Fuente: ON Soluciones



“Los KPIs deben ser lo más concretos posible, esto permitirá que sean fácilmente medibles”



► medio de conversación, tiempo medio de espera o velocidad media de respuesta). “Se trata de medidas absolutamente relevantes hoy en día en campañas entrantes, ya que son las que permiten monitorizar la marcha del centro y, por tanto, nos van a servir como alerta temprana para tomar decisiones cuando la situación no marcha como debiera. Sin embargo, no se usan todas a la vez.”, advierte David Rodríguez.

Pero alerta que, con demasiados indicadores, la capacidad de análisis no crece, sino que se reduce (ya que nuestra atención es finita), por ello los centros eligen o nivel de servicio (preferentemente) o tiempo medio de atención para poner sus objetivos.

En los servicios de *contact center* externalizados, los KPIs tienen una relevancia esencial, ya que ayudan a adaptar un servicio concreto a las necesidades del cliente y, por lo tanto, se convierte en un indicador de dimensionamiento del personal, lo que claramente redundará en la rentabilidad de cualquier proyecto. Como señala Adolfo Fernández, gracias a los KPIs, se puede hacer ajustes en los tiempos y por lo tanto en el dimensionamiento, y esto repercute también en la satisfacción del cliente final. “A todos nos ha pasado en alguna ocasión estar demasiado tiempo esperando en una IVR, estar atrapados en conversaciones interminables, etc. y todos sabemos la percepción que nos queda de ese

servicio cuando esto pasa. Por esa razón, son de vital importancia los indicadores del nivel de servicio y de atención, los tiempos de conversación, la disponibilidad de agentes, etc. Sin duda, debemos darles un lugar privilegiado en nuestra hoja de ruta”, destaca Adolfo Fernández.

En esta enumeración de KPIs relevantes, para David Rodríguez, un indicador muy útil cuando no se puede resolver siempre al primer contacto y que no se está usando tanto como se debería es el del trabajo en curso o WIP (*Work in Progress*) que indica los días de trabajo acumulados. Por ejemplo, un WIP de 3 días señala que, si no entrase ningún caso más, se tardaría 3 días en dejar la bolsa de casos pendientes a cero. ►

5+3 KPIs IMPRESCINDIBLES PARA LA “BUENA SALUD” DEL CONTACT CENTER



Desde nuestro punto de vista, los cinco KPIs principales que deberíamos tener identificados en un servicio de atención al cliente para ofrecer una óptima Customer Experience (CX), serían:

1. FCR o Resolución en el Primer Contacto: medimos la efectividad y debemos proporcionar a los agentes los protocolos que les permitan “resolver y cerrar” las interacciones de los clientes porque sabemos que, cuando un cliente realiza una rellamada por el mismo asunto, se convierte en insatisfacción, lo que penaliza la experiencia con la marca.

2. NPS: es la encuesta que se realiza al finalizar la interacción y mide el grado de recomendación del servicio. Siendo un indicador primordial (según nuestro último estudio de mercado el 76% de nuestros asociados lo utilizan), es cierto que últimamente ha tenido ciertas críticas. Por ejemplo, Gartner, en el informe publicado en mayo del año pasado y titulado «*NPS Is Everywhere, but It's Useless for Customer Service*» predecía que “el 75 % de las organizaciones habrán abandonado el NPS como medida de éxito del servicio de atención al cliente para 2025”.

3. Satisfacción o engagement del agente: el equipo de personas que trabaja en un servicio es una pieza clave de los resultados, tanto de calidad como de productividad.

4. Tiempo de respuesta: se relaciona directamente con la satisfacción del cliente y habitualmente no debe superar los 45 segundos.

5. TMO (o AHT): el tiempo medio de operación nos da una rápida visión de aquellos agentes que están sobre argumentando o no tienen destreza sobre la aplicación.

Lo importante es establecer un modelo de medición para cada servicio que permita identificar aquellos KPIs que no son óptimos para arrancar un proceso de seguimiento con planes de acción concretos. Por ejemplo, tenemos campañas en el sector telco cuyo FCR va desde un 63% a un 48% o cuyo objetivo de NPS es el 73% en unas y del 55% en otras, mientras

que, en el sector bancario, el NPS suele ser menor y puede ser del 63% en un servicio y del 48% en otro. Por tanto, lo fundamental es que todas las personas del equipo estén involucradas en la mejora del resultado y eso lo conseguiremos con transparencia, información y acción.

Merece la pena hablar un momento de la Calidad Emisita. Más que un KPI es una palanca que ayuda a mover los KPIs y que nos permite valorar la comunicación del agente (tono, empatía, cómo se presenta, lenguaje, voz, ritmo, escucha activa...), cómo ha realizado el procedimiento de la llamada (política de seguridad, historial de la llamada del cliente, ...) y cómo ha sido la gestión de la tramitación de la interacción (si ha realizado la consulta al CRM, si ha tipificado la llamada, ...). El mejor indicador que nos ayuda a medir “la salud del *contact center*” es la experiencia del empleado porque

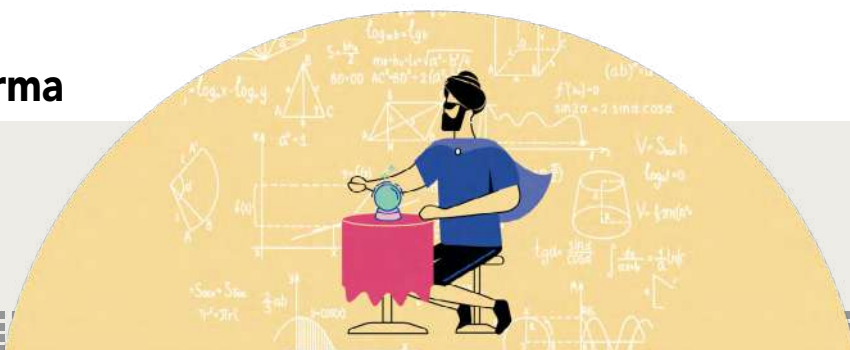
“la salud del empleado” se traslada al *contact center* y si es buena, se incrementa la Experiencia de Cliente. Por ello, te recomendamos que hagas un buen estudio de tus empleados e identifiques sus competencias actuales y las desarrollables, para poder ubicarlo en el puesto adecuado. Aquí también tenemos unos KPIs que nos van a dar pistas:

● **Rotación temprana:** nos indica cómo se siente el equipo y es necesario analizar la rotación voluntaria para conocer los motivos.

● **Absentismo:** si se dispara, nos dará una pista sobre lo que está pasando.

● **Encuestas de clima laboral:** se suelen hacer anualmente y permite obtener información sobre la satisfacción de su trabajo.

Algunas de las acciones para trabajar esos KPIs son: la búsqueda del bienestar, las sesiones de focus group y el análisis de la voz del empleado.



CAMPAÑA INBOUND Y OUTBOUND, QUÉ MEDIR

► “Nos sirve para ver con cuánto retraso estamos contestando al cliente y cómo encaja eso con nuestros objetivos y sobre todo debemos seguir su evolución: si estamos mejorando, empeorando o nos mantenemos. Esto nos alertará de si los recursos de los que disponemos son insuficientes o excesivos”, firma el consultor de ON Soluciones.

Para esos indicadores más tradicionales como - (CSAT), (AAR), (ATT), (ASA)-, Susan Ysona coincide en apuntar que seguirán siendo mediciones importantes para una evaluación comparativa eficaz. Sin embargo, en lugar de considerarlas como métricas independientes, reconocer la conexión simbiótica entre ellas puede proporcionar una visión más completa del rendimiento del centro de contacto.

“A medida que aumenta la demanda de los clientes de un servicio rápido y eficiente, la tasa de resolución del primer contacto (FCR) se convierte en una medida esencial a tener en cuenta. De hecho, debería ser la piedra angular del proceso de evaluación del centro de contacto. Las empresas que miden sistemáticamente el FCR ven una mejora tangible y cuantificable del rendimiento, así como un aumento de la CSAT”, apunta Susan Ysona.

Por su parte, César Chichón, añade que estos indicadores más tradicionales son claves a la hora de analizar la eficiencia de una operación, en términos de productividad y por tanto de costes. Una operación bien construida y en-

Desde Intelcia señalan los principales KPIs a tener en cuenta al poner en marcha una campaña **inbound**.

KPIs de calidad y experiencia de cliente

- Satisfacción del cliente.
- Tasa de abandono / nivel de atención.
- NPS
- Customer Effort Score (puntuación del esfuerzo del cliente).
- Customer Retention Rate (Tasa de Retención).
- Tasa de bajas.

KPIs de productividad y eficiencia del call center

- Nivel de servicio.
- FCR (Resolución en la

primera llamada).

- TMO (Tiempo Medio de Operación).
- First Response Time (Tiempo medio de primera respuesta).
- Volumen de llamadas.
- Tasa de resolución de llamadas.

KPIs de gestión y coste de operaciones

- Hora pico.
- Tiempo perdido debido a problemas técnicos.
- Tiempo de espera promedio.
- Tasa de absentismo.
- Nivel satisfacción de los agentes.

Desde Intelcia apuntan, además, que en las campañas

outbound se usan también algunos KPIs específicos, más relacionados con el aprovechamiento de la base de datos: cantidad de llamadas realizadas, tasa de conexión, tiempo promedio de llamadas, cantidad de leads procesados, tasa de conversión, efectividad de la base de datos, ventas, ingresos por llamada exitosa, coste por llamada, etc.

Asimismo, recuerdan que es realmente útil conocer qué tipo canal es el más utilizado por cada tipo de cliente. Y en este caso, se suele diferenciar entre: KPIs de correo electrónico, KPIs en redes sociales, KPIs de gestión telefónica, KPIs de chatbots y/o callbots, etc.

el *customer centric* donde las decisiones de negocio no tienen sentido sin una óptima experiencia de cliente, anteponiendo en multitud de ocasiones indicadores de satisfacción de cliente o de calidad por encima de otros aspectos que en el pasado primaron sobre estos últimos”, concreta.

Y es aquí donde, según los entendidos en el tema, los indicadores cuantitativos están dando paso a los cualitativos. Hasta el punto de que, como señala Arnaud Cave, los KPIs cuantitativos no tienen sentido si no se comparan con las expectativas del cliente.

“Así, hemos asistido a la aparición de herramientas para analizar las solicitudes de los clientes y los motivos de sus contactos, sobre todo en los medios escritos. El análisis de los textos y la identificación de las palabras clave ayudan a los equipos operativos a identificar los problemas recurrentes y les permiten actuar sobre la causa de estos problemas que están en el origen de las quejas de los clientes (retrasos en las entregas, productos defectuosos, errores de facturación, etc.). Mejorando la calidad general del servicio, una empresa reduce mecánicamente el número de reclamaciones y tiene

“Los KPIs cuantitativos no tienen sentido si no se comparan con las expectativas del cliente”

un efecto positivo en la satisfacción del cliente”, destaca Cave.

Asimismo, señala que el nivel de calidad de vida en el trabajo de los empleados es un nuevo indicador nacido de la observación de que una

buena experiencia de cliente comienza con una buena experiencia del agente. Suele medirse a través de formularios de encuestas internas realizadas una o dos veces al año en las que encontramos una pregunta similar a la utilizada para medir la CSAT.

“Este KPI novedoso se basa en el concepto de simetría de las atenciones. Esto se apoya en el principio de que reproducimos lo que recibimos y que es más fácil alcanzar la excelencia en las relaciones con los clientes si se empieza por la excelencia en las relaciones con los *managers*”, añade Arnaud Cave.

Medir según qué tipología de campaña

A la hora de poner en marcha una campaña y los KPIs a identificar para medir los resultados de esa puesta en marcha, habría que tener en cuenta algunos aspectos diferenciadores. Por ejemplo, la tipología del servicio y del objetivo perseguido. Como puntualizan desde Sitel, ►



trenada, debe ser capaz de dar altos porcentajes de desempeño con el mínimo coste posible. En ese equilibrio está una de las claves de su viabilidad, y de aquí la extrema necesidad de control de KPIs. “No obstante, en el momento actual en el que el sector se encuentra (y hace ya algunos años) hay un claro cambio de tendencia hacia

"Es importante establecer la forma de medir y la periodicidad de esa medición"



¿CÓMO MEDIR LA SALUD DEL CONTACT CENTER?

Para Talkdesk, los KPIs deben estar directamente vinculados a la misión, la visión y los objetivos de la empresa, y cada uno de ellos debe cumplir un propósito específico. Señalan que dividir los KPIs en dominios separados -como liderazgo/ planificación, procesos, personas e indicadores relacionados con el rendimiento- ayuda a proporcionar la visión más completa y exhaustiva del rendimiento de la empresa. "Los KPIs fluctúan constantemente, por lo que el desarrollo de un sistema para evaluar tanto en tiempo real como en el contexto de los informes históricos es fundamental para calibrar realmente la salud del centro de contacto. Los KPIs no deben ser

irrevocables: las empresas pueden y deben sentirse cómodas refinando y redefiniendo periódicamente sus principales medidas de éxito", señalan.

Por su parte, desde Kiamo, apuntan los siguientes elementos para medir correctamente, según los objetivos que se quieren alcanzar:

■ Es esencial combinar la medición y el seguimiento de indicadores cuantitativos (DMT, DMC, calidad del servicio, resolución de la primera llamada, etc.) con indicadores cualitativos (compromiso de los empleados, satisfacción de los empleados, tasa de absentismo, etc.). No todo debe resumirse en la productividad, porque la presión

de los equipos se hace sentir poco a poco, y la calidad del servicio al cliente puede resentirse a medio plazo (simetría de la atención).

■ Igualmente, hay que tener cuidado con las conclusiones que pueden extraerse de indicadores como los índices de satisfacción o el Net Promoter Score (NPS) sobre la atención al cliente. A menudo se observa que las empresas establecen un vínculo directo entre estos resultados y la calidad ofrecida por el centro de contacto, mientras que frecuentemente el cliente evalúa el conjunto de su experiencia como cliente (visitas a las tiendas, consejos de los vendedores, discursos y anuncios de la marca, calidad

del producto, relación calidad-precio, etc.) y no solo el intercambio que tuvo con un asesor.

■ Hay que dar importancia al análisis de las consultas y los problemas que encuentran los clientes y que les llevan a ponerse en contacto con un servicio de atención al cliente. Tal vez sea más importante entender los fallos en los procesos de la empresa (fiabilidad de los productos, entregas, facturación...) que intentar mejorar la calidad de la escritura de los asesores que gestionan los emails. El cliente estará más satisfecho si sus productos no se estropean o si se entregan a tiempo en la dirección correcta.

► un servicio de recepción donde el tiempo medio de conversación es clave junto a adecuados niveles de servicio poco o nada tiene que ver con un servicio de emisión donde se busca optimizar el contacto útil o la venta/hora. Por tanto, la tipología y los indicadores contractuales deberían ser alineados con las capacidades internas de la organización para asegurar el éxito de cualquier lanzamiento.

Pero teniendo esto en cuenta, Adolfo Fernández hace una especificación. Cree importante hablar antes que de determinados KPIS, de puntos que hay que tener en cuenta para que todo el engranaje funcione correctamente. Así, señala, que estos indicadores deben estar perfectamente definidos para que todas las partes tengan claro a qué se refiere cada uno de ellos. "No debemos escatimar tiempo a la hora de llevar a cabo una correcta definición de los KPIs ya que ayudará a la consecución de los

mismos", comenta. Asimismo, debe quedar correctamente descrito tanto la forma de medirlos como la periodicidad con la que vamos a llevar a cabo dicha medición. "Por último, todas las partes deben tener claro a quién corresponde la responsabilidad del análisis y cumplimiento de todos los indicadores que en un principio hemos definido. Con estas premisas bien claras es mucho más sencillo valorar el cumplimiento o no de los mismos. En definitiva, lo más importante es saber qué es lo que medimos, como medirlo y cuándo medirlo para poder afrontar el lanzamiento de cualquier proyecto con las garantías necesarias", señala Fernández.

Teniendo en cuenta esto, vamos a tratar de definir algunos de los KPIs esenciales según el tipo de campaña o servicio:

Campaña de atención al cliente

Desde Sitel recuerdan que los servicios de atención al cliente generalmente suelen estar ba-

sados en cumplimiento de niveles de servicio/ niveles de atención, para lo que un adecuado dimensionamiento según AHT, productividad..., resulta clave para disponer de la capacidad necesaria. "Es fundamental cumplir con estos SLAs para garantizar una óptima experiencia de cliente con tendencia hacia la cartización de estos, buscando la personalización de la interacción, donde el conocimiento del histórico del cliente, así como la anticipación de sus necesidades, puede ser el factor diferencial para fidelizar o no, y así disminuir el *churn* de la cartera. Indicadores como la resolución en primera llamada, la disminución del ratio de rellamada, calidad percibida o NPS son indicadores sobre los que todo modelo de atención en el que prime una excelsa CX debe ser analizado e incluido en el modelo", señala César Chichón.

Un ejemplo de objetivos a alcanzar sobre los que trabajar, podría ser conseguir alrededor de



► un 27% de rellamada o un 20% de solución en primera llamada.

Campaña de ventas

Desde Salesland recuerdan que, en este caso, como mínimo, deberían establecerse dos KPIs a nivel operativo puro (sin hablar de costes de captación o de ingresos): uno relacionado con la base de datos de potenciales y otro que señale las horas utilizadas. “En ambos hablamos de los dos recursos principales con los que contamos para vender. En el primer caso, yo optaría por la tasa de éxito sobre la base de datos, véase porcentaje de respuesta, de positividad o similares. Es decir, el encaje del producto y los vendedores con los potenciales clientes. En el segundo, probablemente el consumo de base de datos por hora utilizada o algún otro KPI que hable de la velocidad. Calidad y velocidad, que juntos nos hablan de cuánto vendemos a la hora. Es decir, comenzamos a relacionar la campaña a nivel operación con el nivel recursos, con lo

que cuesta llevarla a cabo y con los ingresos que se obtienen (viabilidad, rentabilidad, sostenibilidad)”, comenta Joaquín Ortega. Estos servirían para arrancar e ir añadiendo otros más.

Asimismo, recuerda que quienes realizan estas campañas son personas

con diferentes estados de ánimo, antigüedad en la campaña ... todos son indicadores que pueden estar detrás de un buen o mal KPI. “No siempre la consecución de los objetivos es sostenible en el tiempo, tampoco crecer indefinidamente sosteniendo ratios de venta es posible. Las campañas son entes vivos y los objetivos fijados en KPIs cambian con los escenarios y la madurez de los proyectos y de los mercados”, resalta Joaquín Ortega.

Campaña de fidelización

Los KPIs de una campaña de fidelización pueden ser diferentes en virtud de si hablamos de una campaña de emisión o recepción. En las primeras, cobra especial importancia el tra-

tamiento y cualificación de las bases de datos para el éxito de las mismas, por lo que aquí hablaremos de registros cerrados a la hora, los fidelizados hora, fidelizados vs cerrados, etc. Es decir, los eventos conseguidos en relación con el tiempo empleado en conseguirlos y los registros que debemos utilizar para ello.



Si la campaña es de recepción, la importancia radica en las llamadas que llegan (tanto en número como en tipología) y la gestión que se hace de las mismas. “Con esto nos referimos a KPIs de nivel de atención, niveles de servicio, llamadas recibidas a la hora, el éxito de eventos conseguidos sobre las llamadas recibidas y atendidas, etc. es decir los eventos conseguidos en relación a las llamadas y al tiempo empleado para ello”, señala Adolfo Fernández.

A estos KPIs hay que sumar los referentes a tiempos de gestión o duración de llamadas, disponibilidad y ranking de agentes, la calidad de las llamadas, etc. que son comunes a todas las campañas o servicios de un *contact center* y que de alguna forma impactan en lo que hemos descrito anteriormente y que son los dos pilares de este sector, la rentabilidad y la satisfacción.

Los expertos comentan que hablar de números concretos es complicado, especialmente en servicios externalizados, ya que cada empresa cliente marca los que considera mejores para su servicio y que pueden variar según el sector al que pertenezcan. No son los mismos en el sector telecomunicaciones que en banca o en seguros. Pongamos un ejemplo. Una empresa cliente puede pedir al *outsourcer* un nivel de atención del 95% mientras que otro puede pedir un 98%, otro cliente puede establecer un ratio de conversión de clientes entre llamadas y otro de productos contratados entre llamadas, lo que hace que las mediciones sean totalmente diferentes.

Los responsables de Sitel señalan que los modelos de fidelización deben girar hacia una perspectiva donde la experiencia de cliente sea

el principal *driver* como indicador de la salud de la cartera. Por ello es necesaria la anticipación de las necesidades de los clientes y la personalización. “Desde aquí, la implementación de las adecuadas herramientas comerciales desde un punto de vista estratégico de las marcas, así como de la correcta implementación de los planes de calidad que, fundamentado en metodologías de mejora continua, deben ser capaces de hacer progresar esos indicadores: solución, rellamada, *churn* y ARPU (Ingreso Promedio por Usuario)”, apuntan.

Por su parte, Joaquín Ortega, recuerda que, en una campaña de este tipo, un KPI relevante que habría que medir es el NPS de 0 a 10. “El nivel aceptable depende de las exigencias de cada compañía, pero dudo que alguna acepte menos de un 8. Esa pequeña diferencia hasta el 10 tendrá un grandísimo trabajo de análisis, recursos y toma de decisiones”, resalta Joaquín Ortega.

Campaña help desk

En este caso, además, del propio FRC, habría que usar también el tiempo medio que se tarda en resolver la incidencia, ya que es un buen prescriptor de la experiencia del cliente (tiempos muy largos la perjudican).

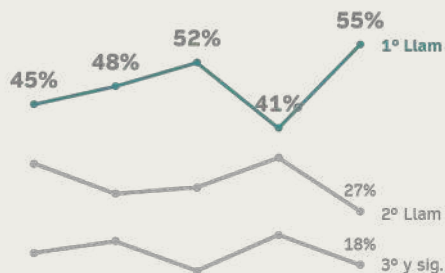
Medir la CX

Desde ON Soluciones señalan que uno de los KPIs más utilizado para medir si se ofrece una buena CX, independientemente del tipo de campaña, es el NPS transaccional, que, a diferencia del NPS relacional, mide una interacción específica como la que se produce después de la llamada. “Con él tenemos una información muy granular, de cada llamada, lo que nos permitirá saber que experiencia provocamos a partir de cada motivo de contacto, canal... Otra de sus ventajas es que podemos usarlo en todo tipo de campañas”, comenta David Rodríguez. ►





► Para medir la CX, especialmente en servicios *inbound*, el FCR es un buen indicador. En el gráfico inferior, se ve un ejemplo de su evolución en un servicio de este tipo.



(Fuente: ON Soluciones)

Para David Rodríguez es importante tener en cuenta que, generalmente, en los indicadores de calidad no hay valores óptimos que se puedan tomar como referencia, ya que depende mucho del sector o de la tipología del contacto. “Más importante que el valor en sí para determinar si es bueno o malo es la tendencia que siguen los indicadores: ¿suben de forma sostenida? ¿se mantienen casi sin cambios? ¿están bajando? Ello nos dirá si nuestra estrategia y las medidas que adoptamos para aumentar la satisfacción están teniendo éxito o no”, puntualiza.

¿KPIs para el teletrabajo?

En lo comentado hasta aquí no se ha especificado la modalidad de trabajo de los agentes del *contact center* en los supuestos señalados y tal vez sería bueno analizar si el teletrabajo ha implicado el uso de otro tipo de mediciones.

Desde Intelcia, **Chelo Rodríguez**, *chief operation officer* de Intelcia Spain & Latam afirma que el principal habilitador para el teletrabajo ha sido la tecnología, sin la cuál hubiera sido imposible permitir recibir y distribuir llamadas o contactos entre los agentes trabajando desde sus domicilios. “Pero, como siempre, y pese a lo fundamental de la misma, la tecno-

logía no deja de ser una herramienta. Sin una estrategia detrás, y sin todos esos especialistas en operaciones de *contact center* que han puesto su conocimiento para que la transición sea lo más suave posible, no hubiese sido posible este hito de nuestro sector. Como hemos visto, en un momento de gran tensión de las distintas métricas de los servicios, los equipos de planificación primero, y de *force* (conducción de las operaciones en tiempo real) después, se vuelven imprescindibles para mantener lo más cerca posible de la normalidad los resultados de nuestros equipos de atención y la experiencia del cliente”, comentan Chelo Rodríguez. Añade que en Intelcia siempre se han usado los mismos KPIs, partiendo de la base de que el fundamental es ofrecer la mejor experiencia al cliente.

Para los responsables de Talkdesk, el impacto del teletrabajo y la pandemia han marcado

nado positivamente. Hay menos absentismo, mejores resultados en la calidad de vida en el trabajo (satisfacción, motivación, etc.).

Sin embargo, los indicadores que miden criterios cuantitativos, lógicamente, siguen siendo sometidos a un estrecho seguimiento, ya que miden la eficacia de la actividad.

Desde Salesland, Joaquín Ortega matiza estos cambios. Resalta que antes de recurrir masivamente al teletrabajo ya se contaba con un importante componente tecnológico, con gran automatización de procesos y, por tanto, abundancia de datos a analizar. “Esto ya era así antes de la pandemia y no ha cambiado con el teletrabajo. Lo que sí ha cambiado es la forma en la que entendemos los proyectos, proveedores y clientes. El componente humano cobra más protagonismo y los resultados comerciales tienen más valor en teletrabajo. Hoy en día, no

“En los indicadores de calidad no hay valores óptimos para tomar como referencia”

un claro antes y después en el mundo de las operaciones de los *contact centers*. Según una estimación de *Contact Babel*, solo el 13% de los agentes de los centros de contacto eran trabajadores remotos permanentes antes de marzo de 2020. Apenas tres meses después, en junio de 2020, esa cifra se había disparado hasta el 86% (según los datos de la encuesta de continuidad empresarial de Talkdesk). Por lo tanto, se puede decir que el trabajo remoto es un concepto relativamente nuevo para la mayoría de los agentes de los centros de contacto.

“Asimismo, parece predecible, que los *contact centers* mantendrán un modelo de trabajo más híbrido en el futuro. Con una fuerza de trabajo que se adapta a la nueva normalidad, los líderes de los centros de contacto harían bien en valorar y medir la satisfacción de los empleados (ESAT) al igual que lo hacen con la CSAT. Los agentes satisfechos, en última instancia, ayudan a tener clientes satisfechos”, puntualiza Susan Ysona.

Por su parte desde Kiamo recuerdan cómo se ha pasado de la gestión presencial y la gestión por tareas a la gestión a distancia combinada con la gestión por objetivos.

Destaca que los indicadores vinculados al compromiso de los empleados han evolucionado

podemos dibujar proyectos 100% presencial porque el propio mercado laboral demanda este teletrabajo y debemos contemplarlo como parte importante del servicio”, señala Ortega. Eso no ha generado nuevos KPIs de negocio, si bien sí ha modificado el tradicional rumbo de algunos KPIs, especialmente los que tienen que ver con absentismo, rotación y similares.

Aunque el teletrabajo puede implicar ciertas ventajas, puntualiza que también trae aparejados algunos inconvenientes, si bien, de momento, el balance es positivo. El problema del teletrabajo radica en que el vendedor es un ser sociable, y para muchos resulta difícil vender en soledad, por lo que, hay que contemplar inevitablemente fórmulas de trabajo mixto, presencial y teletrabajo. Ese dibujo será resultado de la suma de las decisiones individuales de los vendedores. “Son ellos los que han demostrado que pueden vender en condiciones extremas, así que estamos confiados que la fórmula exacta en el largo plazo seguirá funcionando, confiamos en ellos. Hace años vender por teléfono era novedoso y difícil, hoy en día trabajar y comprar desde casa es cotidiano. Estaremos atentos al nivel de satisfacción de cada vendedor con la fórmula elegida, nuestra obligación radica en tener satisfechos a nuestros ►



► clientes (los vendedores) para tener proyectos saludables, como condición necesaria. Así que quizá debemos dar más importancia al KPI NPS en nuestro propio equipo de vendedores como parte fundamental de los indicadores de nuestro *contact center*", destaca Ortega.

Papel de la tecnología

Al margen de los pros y contras, que en líneas generales puede plantear el modelo del teletrabajo en la actividad de los centros de contacto, sin duda, la gran aliada en su rápida adopción ha sido la tecnología. Estaba ya en un punto de desarrollo adecuado que permitía obtener en tiempo real mediciones claves.

Ciertamente, y como destaca Susan Ysona, hoy, la tecnología basada en la inteligencia artificial evita los esfuerzos de evaluación tradicionalmente manuales, permitiendo un proceso de gestión de la calidad y del rendimiento más fiable y eficaz, construido en torno a una evaluación más holística de los comportamientos y flujos de trabajo de los agentes.

Añade que la puntuación de evaluación automatizada de extremo a extremo, la grabación activa en varias pantallas, la grabación después del trabajo de llamada, las transcripciones con capacidad de búsqueda, las anotaciones de IA y las alertas de gestión que se activan cuando se producen acciones específicas preestablecidas son solo algunos ejemplos de herramientas disponibles para mejorar la medición de los KPI establecidos.

"La IA permite un proceso de gestión del rendimiento más fiable y eficaz"

En este sentido, y como ejemplo, Ysona, apunta la solución Talkdesk Live™, que proporciona cuadros de mando personalizables en tiempo real que hacen un seguimiento de los KPI esenciales, con métricas intradiarias disponibles en cualquier momento y agregados diarios para hacer un seguimiento en el tiempo. "Con la capacidad de ver y evaluar los KPIs más críticos casi al instante, se pueden tomar decisiones estratégicas de gestión de agentes basadas en datos de forma rápida y segura", comenta Ysona.

Otro ejemplo lo proporciona Kiamo, al resaltar algunos de los indicadores en tiempo real que permite su solución:

- > Número de clientes en espera en el IVR y por tipo de llamada.
- > Tasa de recogida, que indica la calidad del servicio (número de llamadas contestadas/total de llamadas).
- > Tiempo medio de conversación (ATC).
- > Tiempo medio de procesamiento (APT), que permite modelar la asignación de recursos a los flujos.
- > Índice de ocupación de los asesores.
- > Tasa de abandono. Así, la dirección puede tomar decisiones rápidamente para mejorar la calidad del servicio reasignando agentes a determinadas tareas.

> Tasa de respuesta medida en segundos.

> Índice *Once&Done* o FCR. "Existe una fuerte correlación entre la tasa de resolución en el primer contacto y la satisfacción expresada por el cliente, y una relación directa con el coste de tramitar una solicitud. ¡Es el KPI rey! Es tanto un KPI de calidad de servicio como de eficiencia", señalan desde Kiamo.

El futuro ya está aquí

Como hemos visto, la tecnología es, una vez más, una aliada para mejorar los procesos diarios. En este caso, los referidos al funcionamiento diario del *contact center*. Esta es la tecnología presente, pero, ¿y la futura? Sin duda, el desarrollo de tecnologías como las predictivas o el *big data*, jugarán un papel esencial en la anticipación de las necesidades de los clientes. "Estas tecnologías basadas en complejos algoritmos (correctamente entrenados) deben ser capaces de identificar patrones de comportamiento segmentados y alimentar las *next best actions*, de forma que los principales indicadores del modelo relacional sean capaces de evolucionar incrementalmente alineados a importantes cotas de consecución de CX, donde los promotores de la cartera sean cada vez mayores", afirma César Chichón.

En esta misma línea se manifiestan Chelo Rodríguez. "La inteligencia artificial y el *big data* traen consigo el aprovechamiento de los datos de una forma nunca antes vista. Ya no es tan importante lo que decimos sino cómo actuamos, qué visitamos y en qué momento lo hacemos", destaca. Añade que con la llegada de los *chatbots*, incorporados en los *sites*, se podría saber en todo momento, de una forma coordinada, qué le preocupa al cliente para, antes de que lo comunique a la empresa, esta se pueda anticipar y ofrecerle, de esta forma, la mejor experiencia. "Los KPIs seguirán siendo fundamentales en la estrategia diaria, pero, gracias a la tecnología, tendremos un *feedback* más automático de todo lo que necesita nuestro cliente en el mismo momento en el que lo necesita", concluyen desde Intelcia.

Manuela Vázquez

MEDIR QUÉ PASA EN UN CONTACT CENTER PARA AGILIZAR SU ADAPTACIÓN A SITUACIONES INESPERADAS

La medición es una de las claves del éxito: solo podemos mejorar lo que medimos. Y esto aplica a un entorno presencial o de teletrabajo. Con esta idea de fondo, desde ON Soluciones señalan que en lo que se refiere al teletrabajo, en aspectos generales no se han producido muchos cambios. "Quizá la conclusión más clara que hemos visto es que

el teletrabajo solo se ha podido realizar de manera eficiente porque se estaba midiendo. Si un centro de contacto no disponía de un adecuado sistema de métricas para saber que ocurre en cada momento, ya lo estaría pasando mal antes del teletrabajo para hacer más eficiente su día a día. En estos casos, los problemas se multiplicaron con la gestión remota

y hemos visto ejemplos de centros en los que tuvieron que invertir de prisa en este aspecto para poder desempeñarse de manera correcta. Por el contrario, aquellos centros que contaban con un adecuado sistema de información hicieron la transición de una manera mucho más rápida y sencilla", comentan desde ON Soluciones.