

edición **2023**  
**5<sup>a</sup>**

# Observatorio Contact Center

**93** expertos opinan sobre el sector



Asociación Española de Expertos  
en la Relación con Clientes



#TendenciasAEERC2023

## ¿EMPEZAMOS A PONER CABEZA DE UNA VEZ?



**Angel Vázquez García**  
Socio Director Analytical Tribe - Grupo eCUSTOMER.

**S**on tantas las oportunidades que nos ofrecen los datos y la tecnología... pero seguimos sin aprovecharlas.

En 1997, estando como programador en el departamento de sistemas de Pelayo, tras un exitoso proyecto de automatización en llamadas salientes, me propusieron dirigir el call center. Un call center, en aquel momento de 45 personas, que había crecido (como todos en aquella época) por pura inercia de volumen, sin una gestión estructurada.

Una de las primeras cosas sobre las que vi evidente actuar fueron los TMOs, estábamos ante un equipo que había asentado inercias de trabajo y donde la tensión por optimizar tiempos prácticamente no existía. Un rápido análisis de dispersión me permitió entender cuán grave era el problema, o visto de otro modo la magnitud de la oportunidad y la viabilidad para poder optimizar costes.

Nota: doy por superado el debate “son necesarios TMOs altos para dar calidad de servicio” ;)

El único modo factible para actuar en aquel contexto y verdaderamente movilizar a cada persona, era a través de la retribución variable, pero claro, esto supone de entrada un sobrecoste. Después de hacer números, lo vi claro y pude convencer a Dirección General del plan. Con incrementos en coste salarial a través de una retribución variable las mejoras a obtener (los desplazamientos en las curvas de dispersión) sobradamente compensarían el presupuesto adicional en retribución variable.

Me atreví, recién llegado, a proponer algo arriesgado gracias a la seguridad que me aportaba la información disponible. El dato nos dio la clave para ver las posibilidades concretas (cuantificadas) en optimización operativa, junto con toda una serie de ventajas por el cambio de mentalidad que permitió introducir en el equipo.

Y funcionó, ¡vaya si funcionó!

Funcionó, de entrada, en la reducción y alineación de los TMOs, pero además introdujo un medio para movilizar al equipo de forma continua en la mejora, también en aspectos de eficacia de resolución, empatía y calidad de servicio.

Pocos años después, en el 2001, en ONO, nos vimos obligados a reducir costes operativos de forma dramática tras el estallido de la burbuja de las .com. Teníamos que reducir el coste SAC en un 30% por cliente y año (con unas cifras de crecimiento de cartera de clientes muy elevadas, inciertas y fluctuantes). Nuevamente el dato fue el punto de partida y la clave. A través de los datos en tipologías, volúmenes, tiempos medios, gestiones automatizables y transferencias internas pudimos generar un modelo operativo completamente diferente.

La idea fue sustituir la IVR DTMF para discriminación de tipologías por un equipo de filtrado de contactos, simulando un sistema de interacción automática (aunque realmente asistido por personas... en aquel momento la tecnología no nos permitía la precisión de la que sí disponemos ahora en los asistentes virtuales y bots). El punto de partida del proyecto suponía

incrementar costes, creando este equipo de “Técnicos de Filtrado de Tipologías” (TFTs), inicialmente de casi 100 personas... que estuvieron operativos durante muchos años después (cuando estando ya en otra empresa volvía a visitar a los amigos de ONO, allí seguía funcionando aquel modelo de TFTs).

La apuesta (nuevamente) era que este incremento en coste sobradamente sería compensado por la reducción en transferencias internas y automatización de ciertas tipologías a través de mensajes (una vez identificada con precisión la necesidad del cliente).

Y funcionó, ¡vaya si funcionó!.



### El análisis avanzado del dato y el uso de la IA como clave para automatizar el soporte en dudas desde coordinación a los agentes

Y en este momento, donde han pasado ya muchos años de aquello, y supuestamente todos nuestros contact centers incorporan metodologías y herramientas que permiten aprovechar el dato... ¿cuál es la situación?.

Pues, ni de lejos es buena. Pongamos un ejemplo:

Nuestros coordinadores, son pieza clave en la gestión de los equipos contact center. La esencia de su trabajo (la parte verdaderamente valiosa y compleja) es ayudar a sus equipos a que vivan la vocación a la que está llamado el agente “personas que ayudan a personas”... inspirar a sus agentes, darles medios, técnicas, seguridad... acompañarles, valorar sus progresos. Justo lo que raramente hacen.

Nuestros coordinadores siguen sepultados en tareas administrativas y resolución de dudas. El soporte a agentes en dudas sigue siendo uno de los “agujeros negros” de tiempo de los equipos de coordinación.

Y nuevamente, el dato es una de las claves para poder aprovechar a partir de él las impresionantes oportunidades que nos ofrece la tecnología en estos momentos.

En nuestros proyectos en consultoría seguimos encontrando grandes plataformas, frenadas por el desgaste de los equipos de coordinación en soporte a dudas y tareas administrativas de bajo valor.

Esta es la razón por la que desde Analytical Tribe hemos desarrollado soluciones como [customerbot.io](https://customerbot.io), para automatizar la resolución de dudas a partir de la inteligencia del dato, es decir, analizando continuamente cuáles son las dudas más relevantes, cómo responderlas, generando además alarmas, y detectando carencias formativas en temáticas, en equipos, o en personas.

El Bot reemplaza al coordinador resolviendo dudas o realizando gestiones administrativas, pero no le puede sustituir acompañando y motivando al agente. (Ojo, en un contexto donde cada vez, en mayor medida, ponemos en manos del agente las situaciones complejas de cliente, porque las sencillas las automatizamos).

Los modelos IA permiten no solo maximizar las tasas de acierto en respuesta por procesamiento de lenguaje natural, sino además clusterizar factores para identificar claves en la oportunidad de optimización, o incluso cuantificar el beneficio y el impacto de la mejora. Lo que en 1997 me parecía un sueño, ahora es posible.

Sin embargo los servicios siguen siendo gestionados de forma reactiva, los errores se repiten, las dudas se repiten, no somos capaces de adelantarnos a la necesidad del cliente o reaccionar con agilidad y eficacia ante el problema.

La combinación entre el conocimiento operativo, el insight del dato y la tecnología como medio, es la combinación perfecta para poder optimizar nuestra actividad, tanto en términos de eficiencia operativa como de eficacia y generación de buenas experiencias de nuestros clientes. ¿Empezamos a ponerle cabeza de una vez?... los medios los tenemos a nuestra disposición.