



Escola Tècnica Superior d'Enginyeria  
de Telecomunicació de Barcelona

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA

## **PROYECTO FINAL DE CARRERA**

# **Definición de parámetros de calidad para la gestión y toma de decisiones en la atención al cliente**

(Definition of quality parameters for  
management and decision making in customer  
care)

*Estudios: Ingeniería de Telecomunicación  
Autor: David Gonzalo Vega  
Directora: Carolina Consolación  
Año: 2016*



# Índice general

1	Introducción.....	9
1.1	Justificación.....	9
1.2	Objetivos .....	9
1.3	Metodología .....	10
2	Evolución tecnológica de la atención al cliente de los siglos XIX al XXI.....	11
2.1	Primera evolución en la relación empresa-cliente: el teléfono .....	11
2.2	La era internet: el correo electrónico y las páginas web .....	14
2.3	La atención a “clientes 2.0”: redes sociales y community managers.....	16
2.4	La web 3.0, Big Data y la filosofía omnicanal .....	18
3	Objetivos de la atención al cliente .....	21
3.1	Satisfacción del cliente .....	22
3.2	Control de costes .....	28
3.3	Market Intelligence .....	31
3.4	Alineación de los ejes de atención al cliente.....	32
4	Calidad y atención al cliente .....	37
4.1	Evolución del concepto de calidad y su gestión.....	37
4.2	Gestión de la Calidad Total .....	40
4.3	Gestión de la calidad orientada a la provisión de servicios.....	43
5	Gestión del servicio de atención al cliente .....	49
5.1	Gestión operativa y gestión estratégica.....	49
5.2	Servicios y canales de atención .....	52
5.3	Servicios de Front Office .....	56
5.3.1	Canales habituales para los servicios de Front Office .....	68
5.3.2	Gestión de un servicio de Front Office: Caso práctico .....	73
5.4	Servicios de Back Office.....	78
5.4.1	Canales habituales para los servicios de Back Office.....	86
5.4.2	Gestión de un servicio de Back Office: Caso práctico .....	88
5.5	Servicios de respuesta automática o autogestión.....	93
5.5.1	Sistemas de respuesta automática.....	98
5.5.2	Gestión de un servicio de respuesta automática: Caso práctico.....	100
5.6	Atención en redes sociales y canales 2.0.....	104
5.7	Cuadro de mando.....	116

5.7.1	Cuadro de gestión operativa .....	117
5.7.2	Cuadro de gestión estratégica.....	119
6	Caso práctico: Cuadro de mando Vueling Airlines.....	123
6.1	Características del Servicio .....	123
6.2	Definición de indicadores .....	126
6.2.1	Front Office .....	127
6.2.2	Back Office.....	129
6.2.3	Servicios de respuesta automática.....	131
6.2.4	Redes Sociales .....	133
6.3	Cuadro de mando.....	135
6.4	Conclusiones.....	143
7	Caso docente .....	145
8	Conclusiones.....	151
	Referencias .....	154

# Índice de figuras

Figura 2-1 Evolución del número de abonados telefónicos (EEUU) .....	12
Figura 2-2 Evolución usuarios Internet 1985-2015 .....	15
Figura 2-3 Evolución hacia la web 2.0.....	17
Figura 2-4 Diferencias entre Web 1.0, 2.0 y 3.0 .....	19
Figura 3-1 Ejes de la atención al cliente.....	22
Figura 3-2 Relación entre satisfacción y evolución de ventas y market share .....	23
Figura 3-3 Actitud de los clientes según su grado de satisfacción.....	24
Figura 3-4 Relación entre satisfacción del cliente y tiempo de gestión .....	25
Figura 3-5 Motivos de insatisfacción en la atención al cliente .....	26
Figura 3-6 Actitudes más comunes ante quejas y satisfacción en la gestión.....	27
Figura 3-7 Tiempos de gestión de reclamaciones por sector .....	28
Figura 3-8 Efecto de la curva de aprendizaje en la evolución del tiempo de gestión .....	29
Figura 3-9 Matriz de conflictos entre los ejes de la atención al cliente .....	33
Figura 3-10 Relación entre porcentaje de clientes con quejas e índice de satisfacción.....	34
Figura 3-11 Relación entre gasto en reclamaciones e índice de satisfacción .....	34
Figura 3-12 Relación entre presentar quejas e índice de satisfacción en clientes con problemas.....	35
Figura 3-13 Ciclo de alineación de los ejes de la atención al cliente .....	36
Figura 4-1 Evolución de la gestión de la calidad .....	38
Figura 4-2 Implantación histórica de las estrategias de gestión de la calidad.....	40
Figura 4-3 Implantación de la Calidad Total en los procesos y productos .....	41
Figura 4-4 Diagrama de las tres calidades .....	42
Figura 4-5 Metodología del SPC .....	43
Figura 4-6 Causas de deficiencia en los servicios.....	46
Figura 4-7 Esquema básico de la atención al cliente y sus implicaciones de calidad .....	47
Figura 5-1 Ciclo de la gestión operativa .....	50
Figura 5-2 Uso y preferencia de canales de atención en los Clientes .....	53
Figura 5-3 Evolución del porcentaje de interacciones recibidas según el canal 2012-2015. 54	
Figura 5-4 Flujo de las peticiones en un servicio de Front Office .....	57
Figura 5-5 Ejemplos de curvas de actividad.....	59
Figura 5-6 Ejemplo de plantillas de auditoría .....	64
Figura 5-7 Tabla de probabilidades de espera según circuitos y tráfico .....	69

Figura 5-8 Acceso a canal de atención Chat en la web de ASQ .....	71
Figura 5-9 Caso práctico Front Office: Flujo de servicio CHAT .....	73
Figura 5-10 Caso práctico Front Office: Cuadro de seguimiento del servicio CHAT .....	74
Figura 5-11 Caso práctico Front Office: Páginas de error por franja.....	75
Figura 5-12 Caso práctico Front Office: Comparativa páginas de error por día .....	76
Figura 5-13 Caso práctico Front Office: Comparativa páginas de error por franja .....	77
Figura 5-14 Caso práctico Front Office: Resultados plan incremento disponibilidad .....	77
Figura 5-15 Flujo de las peticiones en un servicio de Back Office .....	78
Figura 5-16 Caso práctico Back Office: Flujo del servicio de reclamaciones oficiales .....	88
Figura 5-17 Caso práctico Back Office: Cuadro de mando operativo .....	91
Figura 5-18 Caso práctico Back Office: Cuadro de mando estratégico(1) .....	92
Figura 5-19 Caso práctico Back Office: Cuadro de mando estratégico(2) .....	92
Figura 5-20 Flujos de funcionamiento de los sistemas de respuesta automática .....	94
Figura 5-21 Asistentes Virtuales de Vueling y Banc Sabadell .....	99
Figura 5-22 Caso práctico Respuesta Automática: funcionamiento básico del AV .....	101
Figura 5-23 Caso práctico Respuesta Automática: automatización del AV .....	103
Figura 5-24 Caso práctico Respuesta Automática: cuadro de seguimiento.....	103
Figura 5-25 Caso práctico Respuesta Automática: ciclo de mejora del AV .....	104
Figura 5-26 Visibilidad de las peticiones en una red social .....	105
Figura 5-27 Gestión proactiva de casos en redes sociales .....	107
Figura 5-28 Gestión en redes sociales y canales 2.0 .....	108
Figura 5-29 Implantación de Atención en Redes Sociales .....	115
Figura 5-30 Seguimiento del tiempo de gestión en un servicio de Font Office telefónico ..	117
Figura 5-31 Seguimiento de indicadores operativos en un servicio de Front Office telefónico .....	118
Figura 5-32 Seguimiento estratégico de volúmenes.....	120
Figura 5-33 Seguimiento estratégico de tiempos de gestión y motivos .....	121
Figura 6-1 Estrategia de canales y servicios de atención en Vueling Airlines.....	123
Figura 6-2 Relación de idiomas por servicio telefónico.....	124
Figura 6-3 Indicadores de Front Office .....	129
Figura 6-4 Indicadores de Back Office .....	131
Figura 6-5 Indicadores de Servicios de respuesta automática .....	133
Figura 6-6 Indicadores de Redes Sociales.....	135
Figura 6-7 Cuadro 1 de Front Office: Volúmenes, nivel de servicio y abandonos.....	136
Figura 6-8 Cuadro 2 Front Office: Ratios de llamadas entrantes .....	136

Figura 6-9 Cuadro 3 Front Office: índices de rellamada .....	137
Figura 6-10 Cuadro 4 Front Office: Motivos de llamada .....	138
Figura 6-11 Cuadro 1 Back Office: Volumen entrante, pendiente y resuelto .....	139
Figura 6-12 Cuadro 2 Back Office: Evolución motivos interacciones recibidas.....	140
Figura 6-13 Cuadro 1 Servicios respuesta automática: Indicadores IVR.....	141
Figura 6-14 Cuadro 2 Servicios respuesta automática: Indicadores Asistente Virtual .....	142
Figura 6-15 Cuadro Redes Sociales: Indicadores Twitter y Facebook .....	143

*Con cariño, dedicado a todos aquellos que me sufrieron, aguantaron y apoyaron en este largo proceso.*

*Sin vosotros nada de esto habría sido posible.*



# 1 Introducción

## 1.1 Justificación

En las últimas décadas, los servicios de atención al cliente han ganado cada vez más peso, pasando de ser una mera atención post-venta a considerarse parte fundamental e integral del producto producido y vendido, además de uno de los puntos clave en los que se sustentan las estrategias de marketing y evolución de la empresa moderna.

La constante evolución tecnológica de los canales de atención, el crecimiento exponencial de los puntos de contacto entre la empresa y el cliente, y la importancia capital que tiene la correcta atención de los clientes, hace cada vez más complejo evaluar y gestionar si dicha atención es correcta o está bien orientada con los objetivos de la compañía.

Por todo esto, se hace necesaria una revisión de los parámetros de calidad tanto de los canales que hoy día consideramos como convencionales (teléfono, email), como de los que acaban de llegar y se están mostrando como críticos, especialmente en lo que a la imagen se refiere (redes sociales).

## 1.2 Objetivos

El objetivo del presente proyecto es definir los indicadores necesarios para el control y gestión de un servicio de atención al cliente, entendiendo como tal el servicio que las empresas proporcionan a sus clientes para que estos puedan comunicarse con ellos, y que suele ser el medio para que los clientes puedan realizar consultas, sugerencias, solicitudes o reclamaciones sobre el producto o servicio proporcionado por la empresa.

Para definir los indicadores, se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- Los objetivos de la atención al cliente: Se definirán los objetivos de la atención al cliente, para tener un marco que nos pueda indicar qué es necesario medir y controlar.
- La gestión de la calidad: Los indicadores deben tener en cuenta las necesidades de información desde un punto de vista de la gestión de la calidad.
- Las características propias del servicio prestado: Dentro de la atención al cliente existen varios tipos de servicios según las interacciones entre el cliente y la empresa. Estas interacciones están condicionadas tanto por el medio utilizado como por el tipo de gestión necesaria.
- El comportamiento del consumidor y las tendencias de uso: El producto proporcionado, la evolución tecnológica y la evolución del perfil de los

consumidores condicionan el servicio de atención al cliente. Tanto el peso como uso específico de los distintos canales queda determinada por dichos aspectos.

Los indicadores definidos deberán tener en cuenta estos criterios para poder tener sentido y ser útiles en la gestión de la atención al cliente.

El objetivo final es que, con estas pautas desarrolladas, sea posible definir de forma correcta los indicadores adecuados para la gestión de la atención al cliente actual, así como tener las herramientas para enfrentarse a los retos que supongan la aparición de nuevas tecnologías o vías de comunicación entre la empresa y el cliente.

### 1.3 Metodología

Para llegar al objetivo de este proyecto, que es el definir los indicadores de calidad necesarios para gestionar correctamente un servicio de atención al cliente, se ha dividido el documento en dos partes claramente diferenciadas: la primera, que engloba los capítulos 2 a 4, nos define el “entorno” (histórico, tecnológico, organizativo); la segunda (capítulos 5 y 6), entra directamente en el análisis y gestión de la atención al cliente actual (con ejemplos reales de aplicación de dichos conceptos).

En primer lugar, y para ponernos en situación, se hará un breve estudio del impacto de los avances tecnológicos en la **evolución de la gestión de la atención al cliente**, analizando en concreto como los cambios y avances de las telecomunicaciones han impactado de forma directa en la forma de entender, ofrecer y gestionar este servicio, además de presentar el marco tecnológico en el que se mueve actualmente.

A continuación, se pasará a **definir los objetivos de la atención al cliente**, tanto en lo que se refiere a satisfacer a los clientes, como también los aspectos más internos dentro de la empresa, en los que se consideran el control de costes y la gestión de información. Por otro lado, se hará también un estudio de **qué es la calidad**, para orientar estas prácticas al caso específico de la atención del cliente. Con esto último, se habrá finalizado la definición del entorno y se pasará al análisis propio de la gestión de la atención al cliente.

En esta segunda parte, se entra de lleno en la **gestión de la atención al cliente**, analizando la situación actual de los diferentes canales de atención al cliente, y definiendo de cuáles deberían ser los puntos de control y los criterios para evaluar el correcto funcionamiento de dichos servicios, siempre desde el punto de vista del gestor. En este análisis se expondrán una serie de **casos prácticos** con datos reales, con el objetivo de no quedarnos en un plano meramente teórico, y ver así como aplicar los criterios de evaluación expuestos, así como la importancia del correcto seguimiento de los parámetros de calidad en la gestión de la atención al cliente.

Complementando esta segunda parte, se incluye como **caso práctico** el cuadro de mando que se ha desarrollado para el servicio de atención al cliente de Vueling Airlines. Se mostrará tanto el marco del servicio, el proceso de definición de indicadores y puntos de control, y por último el cuadro de mando implantado para el seguimiento.

## 2 Evolución tecnológica de la atención al cliente de los siglos XIX al XXI

La evolución tecnológica del último siglo en el ámbito de las TIC ha tenido un impacto crucial en la gestión y definición de la atención al cliente. Desde inicios del siglo XX se ha pasado del cara a cara como principal forma de contacto, a la proliferación de los llamados “Call Centers”, la aparición de un nuevo medio como Internet, y, en última instancia al establecimiento de una relación casi social entre la empresa y clientes mediante lo que se conoce como redes sociales y en un concepto más amplio, la web 2.0. En este capítulo veremos como la evolución tecnológica de las telecomunicaciones ha cambiado la forma en que las empresas y sus clientes interactúan y se relacionan.

### 2.1 Primera evolución en la relación empresa-cliente: el teléfono

Antes del inicio del siglo XX, las relaciones entre proveedor y cliente utilizaban mecanismos cuyo apoyo tecnológico era inexistente o muy reducido: el cara a cara, y en mucha menor medida el correo convencional, eran las únicas vías de comunicación que se establecían entre ambos. No existía ninguna tecnología al alcance que permitiese el contacto fiable a grandes distancias. En una situación así, la mayor parte de las empresas tenían un ámbito prácticamente local, ya que tampoco había medios para acceder a mercados amplios.

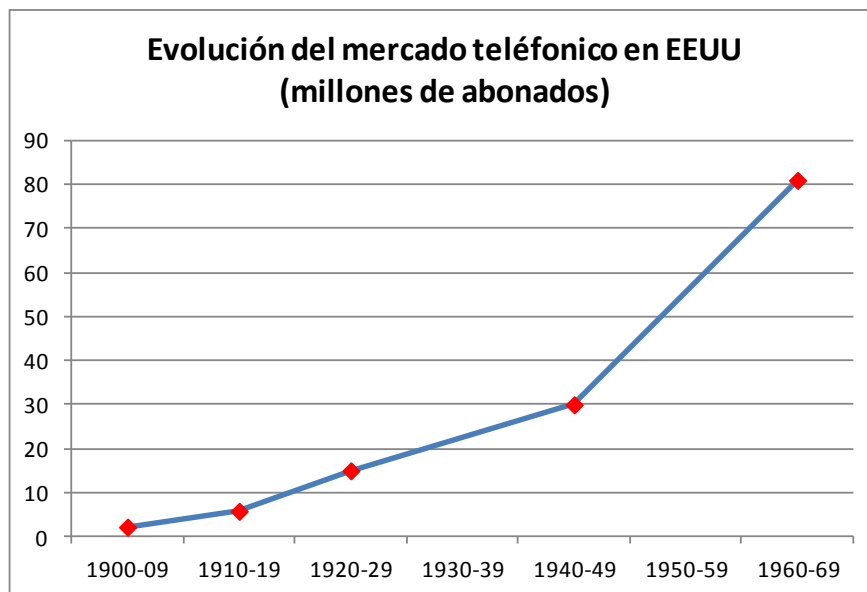
Hay que destacar que, en un entorno como el descrito, la invención del teléfono en 1876 por Graham Bell no supuso en principio ningún impacto apreciable en las relaciones empresa-cliente. A pesar de las claras ventajas que ofrecía el poder entablar una conversación a distancia, el producto era muy caro y muy poco flexible: los teléfonos se vendían por pares y sólo funcionaban entre ellos.

No es hasta 1894, con la invención de las centrales de conmutación, que se le añade al teléfono una flexibilidad que hasta ese momento no disponía y que representaba un lastre demasiado grande frente a otras formas de comunicación. A medida que el uso del teléfono se fue haciendo mayor, se comenzaron a desplegar centrales de conmutación para dar cobertura y conectividad a grandes áreas. En cualquier caso, a principios del siglo XX, el teléfono era todavía un producto muy minoritario al que sólo podía acceder gente con elevados recursos.

A pesar de ser todavía un producto minoritario, las operadoras telefónicas ya empezaban a sufrir las primeras problemáticas asociadas a la gestión del tráfico telefónico, como la saturación de circuitos o la gestión de tiempos de espera para ser atendido por un operador. A este respecto destacan de forma muy importante los estudios y colaboraciones hechas por A.K. Erlang durante la década de 1910, entre los que destacan 3 trabajos:

- “*The Theory of Probabilities and Telephone Conversations*” (1909): En este trabajo, Erlang demostraba que la recepción de llamadas telefónicas era un proceso aleatorio que sigue una distribución de Poisson.
- “*The Number of Selectors in Automatic Telephone Exchanges*” (1913): Erlang contribuyó a este trabajo de P.V. Christensen elaborando las tablas de probabilidad de pérdida de tráfico telefónico.
- “*Solution to some Problems in the Theory of Probabilities of Significance in Automatic Telephone Exchanges*” (1917): Este es, probablemente, su trabajo más importante. En él se detallan las fórmulas de pérdida y tiempos de espera que desarrolló sobre la base del principio de equilibrio estadístico. Estas fórmulas son de importancia fundamental para la teoría del tráfico telefónico y siguen utilizándose en la actualidad para calcular el volumen de circuitos y de recursos humanos (operadores telefónicos) según unos parámetros de pérdida de llamadas o tiempos de espera definidos.

En cuanto a la implantación del teléfono, hay un primer crecimiento importante hasta 1929. En Estados Unidos, se pasa de unos 2 millones de abonados en 1905 a más de 15 en 1924 (ver Figura 2-1). Este crecimiento exponencial se ve truncado por la crisis de 1929 y la segunda guerra mundial, ya que en 1948 (24 años después) el número de abonados había crecido hasta 30 millones. Es justo en esta época cuando se implanta en EEUU el plan nacional de numeración (1946).



**Figura 2-1 Evolución del número de abonados telefónicos (EEUU)**  
Fuente: *ITU Historical Statistics(1849-1967)*

No es hasta la segunda mitad del siglo XX que el teléfono empieza a convertirse en un elemento habitual en los hogares, especialmente en EEUU, donde se supera en 1963 los 81 millones de abonados (casi el triple que 15 años antes). Aunque no hay una fecha clara de la creación del primer centro dedicado a la atención telefónica de los clientes (conocidos popularmente como “**Call Centers**”), sí que hay consenso respecto a que esta fecha se sitúa durante la década de 1960. Estos centros surgen como respuesta de las grandes

compañías a sus necesidades de mejorar la eficiencia en la gestión de las peticiones de sus clientes, y su creación viene de la mano de algunos avances importantes:

- Implantación comercial de las PABX (Private Automated Business Exchange): el uso de estas centralitas permite a las compañías tener su propia red telefónica interna, a la vez que facilita la gestión de grandes volúmenes de llamadas.
- Creación de los números 1-800 (1967): AT&T lanza los números gratuitos 1-800 como una alternativa de llamar a cobro revertido, siendo las grandes empresas las primeras en adoptarlos como teléfonos de contacto para sus clientes.
- Aparición del concepto *Customer Service* (servicio al cliente): Tal como indica McGuinn (2009), es en la década de los años 60 cuando comienza a aparecer el concepto de servicio al cliente en las áreas de marketing industrial. Dentro de esta corriente, la atención al cliente comienza a cobrar una importancia más estratégica en las organizaciones.

La década de 1970 también es fructífera en cuanto a desarrollos en el teléfono aplicables en los call centers y en la atención al cliente: aparecen el ACD (Automatic Call Distributor) y el IVR (Interactive Voice Response).

A principios de los 70, las compañías aéreas norteamericanas ya realizaban una parte muy importante de sus ventas a través del teléfono, lo que hacía crítico el disponer de sistemas capaces de gestionar el volumen cada vez mayor de llamadas. En este ámbito, Mike Huntley (ingeniero de Continental Airlines) investigó, junto a la empresa Collins Radio, la posibilidad de desarrollar un sistema de distribución de llamadas controlado por software y configurable por el usuario. El resultado de estos trabajos es la aparición en 1974 del primer ACD (The Collins Galaxy System). Este sistema permitía, de una forma mucho más sencilla y rápida que con las centralitas tradicionales, configurar el enrutamiento de las llamadas recibidas.

Para hablar del IVR, hay que remontarse primero a 1962, cuando Bell presenta el primer teléfono de marcación por tonos en lugar del sistema rotatorio existente hasta la fecha. El desarrollo de este sistema de reconocimiento de tonos es el que llevó a permitir a los ordenadores el reconocer y responder no solo a sonidos, sino también voces. A finales de la década de 1970 aparecen los primeros sistemas IVR capaces de reconocer algunas palabras.

El desarrollo y aplicación de ambos sistemas (ACD+IVR) permite la construcción de "árboles de llamada": a través de diferentes menús y opciones, se redirige de forma automática cada una de las llamadas recibidas al agente especialista en el tema solicitado por el cliente.

La aparición del ordenador personal a finales de la década de los 70 genera también cambios importantes en la gestión de los clientes en las siguientes dos décadas, con la aparición del último de los grandes desarrollos aplicados en el ámbito de la atención al cliente: la aparición de las CTI (Computer Telephony Integration). Estos sistemas integran todas las facilidades de centralita, ACD e IVR, añadiendo funcionalidades adicionales que

permiten una mejor gestión de los call centers. Entre las funcionalidades que proporciona la CTI se encuentran las siguientes:

- Información de la llamada entrante: el sistema proporciona al agente información del número llamante en pantalla. Esta funcionalidad, unida al desarrollo de los sistemas de gestión de clientes (CRM – Customer Relationship Management), permite que, de forma automática, aparezca la ficha del cliente en el ordenador del agente encargado de atenderlo
- Emisión de llamada automática: Se crean los primeros marcadores predictivos. Si se tienen que realizar llamadas a un gran volumen de clientes, los números se cargan en el sistema y es la propia CTI el que va marcando cuando un agente está listo para llamar.
- Control de llamadas: La CTI proporciona información detallada de cada llamada (duración, tiempos en espera, llamadas abandonadas, etc.)
- Gestión de agentes: La CTI también proporciona información detallada del estado y gestión de cada agente (y utiliza dicha información para remitirle llamadas de forma automática).
- Grabación de llamadas: esta funcionalidad mejora el control y revisión de las llamadas, permitiendo que las auditorías no tengan que ser “en vivo”.

En la actualidad, aunque todavía de forma minoritaria, se están empezando a tener todos estos sistemas en “la nube” mediante el uso del cloudcomputing. Aunque esto en sí mismo no proporciona funcionalidades adicionales desde el punto de vista del cliente, sí que está permitiendo que los agentes de atención puedan trabajar desde su propia casa (en lugar de en grandes centros como hasta la fecha), con los consiguientes ahorros en compra o alquiler de espacios para ubicar a los trabajadores.

## 2.2 La era internet: el correo electrónico y las páginas web

Aunque es a finales de la década de 1960 cuando se crea ARPANET, el precursor de Internet, durante más de 20 años el uso de ARPANET, y posteriormente Internet, se limita únicamente al ámbito académico y militar. Esta situación comienza a cambiar en 1990, con la creación en el CERN del lenguaje html y la WorldWideWeb (WWW). En el momento de la creación de la WWW, el volumen de usuarios a nivel mundial era de tan sólo 2 millones (ver Figura 2-2):

	1985	1990	1995	2000	2005	2009	2010	2015
U.S. Internet Users (##M)	0.019	1.80	28.1	135	198	245	254	288
U.S. Internet User share (%)	89.6	84.5	62.3	31.3	18.1	13.4	12.5	10.0
U.S. Internet Users/1,000 People (#)	0.08	7.2	105	477	668	797	820	885
Worldwide Internet Users (##M)	0.021	2.13	45.1	430	1,094	1,825	2,030	2,890
WWW Internet Users/1,000 People (#)	0.004	0.40	7.94	70.8	170	270	297	399

**Figura 2-2 Evolución usuarios Internet 1985-2015**

**Fuente:** *Internet user forecast by country – Finn-Erik Juliussen*

En el periodo 1990-95 se produce la explosión de Internet (Yahoo, por ejemplo, nace en 1994), configurándose como una auténtica “red de redes” en 1995, cuando agrupa a las distintas redes que hasta ese momento ya ofrecían algunos servicios como correo electrónico, foros o noticias (como sería el caso de AOL o CompuServe). Es también en este momento cuando comienzan a aparecer los primeros ISP (Internet Service Provider), que ofrecen servicios de navegación por la WWW y correo electrónico.

Entre 1995 y 2000 el volumen de usuarios se multiplica por 10 (ver Figura 2-2). En este periodo todas las grandes empresas dan el salto definitivo a Internet creando sus propias páginas web y se generaliza también el uso del correo electrónico (especialmente en EEUU, ya que en el año 2000 casi el 50% de la población era usuaria de Internet). Este elevado volumen de usuarios convierte a Internet en un nuevo canal de comunicación entre las empresas y sus clientes. Estas nuevas interacciones se dan de 2 formas distintas:

- **Páginas web:** este nuevo medio permite potenciar el autoservicio por parte de los clientes, principalmente en lo que se refiere a la compra de productos. Esta funcionalidad tiene una gran penetración inicialmente en EEUU, tanto por su volumen de usuarios como por la existencia previa de una importante cultura de compra por catálogo.

Las páginas web se convierten también en fuente de información directa a los clientes, mediante la publicación de noticias y páginas de “preguntas más frecuentes” (FAQs, de sus siglas en inglés), donde es la empresa la que se encarga de poner información de primera mano a disposición de sus clientes o potenciales clientes.

La página web se convierte poco a poco en el punto de contacto universal de la compañía, posibilitando incluso la aparición de compañías que actúan únicamente en Internet, sin ningún tipo de punto físico al que los clientes se puedan dirigir para hacer gestiones de forma presencial, creando de esta forma lo que se conoce como “comercio electrónico”.

- **Correo electrónico:** La auténtica explosión de este servicio comienza en torno a 1996 con la aparición de los primeros servicios de email gratuitos en plataforma web, como Hotmail. Ese mismo año se produce también un hecho histórico: por primera vez el número de correos electrónicos supera al volumen del correo postal en EEUU.

En el entorno de atención al cliente, el uso del correo electrónico va sustituyendo de igual forma el canal de correo convencional. Inicialmente el uso era idéntico, pero el

gran volumen a gestionar, unido al fenómeno conocido como “spam” o correo basura, provoca poco a poco que se cambien estrategias.

En el periodo 1995-2000 se implantan medidas de distribución y gestión del correo electrónico similar a las utilizadas en la gestión de llamadas. A este respecto, dejan de publicarse directamente las direcciones y se habilitan formularios en la página web que permiten generar correos electrónicos “formateados”, con 2 claras ventajas: los correos así generados tienen todos un mismo remitente (lo que facilita la eliminación del spam), y el formateado previo permite hacer la clasificación y distribución de los correos entre distintas áreas o agentes en función de su temática sin tener que revisarlos previamente. Es también en este periodo de los 90 cuando empieza a abandonarse el nombre “Call Center” para pasar a hablarse más del concepto de “**Contact Center**”: aunque la actividad principal (en cuanto a interacciones) continúa siendo el teléfono, se empieza a hablar más de “contactos”, para adaptarse a la incipiente multicanalidad en la gestión de los clientes.

A partir del año 2000 tanto la página web como la atención vía correo electrónico se convierten no en una novedad, sino en algo esencial en la relación cliente-empresa. La aparición del acceso internet móvil y, sobretodo, la aparición de los primeros smartphones a finales de la primera década del siglo XXI sólo hacen que multiplicar el uso del contacto a través de Internet.

## 2.3 La atención a “clientes 2.0”: redes sociales y community managers

A finales del siglo XX, nos encontramos en un entorno en el que Internet se ha hecho virtualmente accesible a todo el mundo. En este ámbito de acceso “universal”, empiezan a gestionarse los primeros embriones de lo que hoy se conoce como web 2.0: una red más “social”, que permite que los usuarios interactúen con ella y que exista un feedback entre ambos.

Poco a poco, la web va evolucionando a plataformas o aplicaciones mucho más interactivas, y mucho antes de que aparezcan las redes sociales (quizá la última cara en esta evolución de la web 2.0), se aprecia como las páginas personales van transformándose poco a poco en blogs, aparecen las “Wikis” (páginas de consulta mucho más flexibles y que permiten ser actualizada por los usuarios), los aplicativos para compartir ficheros se generalizan (se podría considerar a Napster como una de los primeros “éxitos” de dichas aplicaciones), aparece Flickr, etc. Todas estas aplicaciones ya estaban cambiando la forma de ver y utilizar la web de forma muy importante. A pesar de ello, en la relación empresa – cliente, sólo los blogs parecen tener una cierta conexión con la relación empresa-cliente y no siempre buena, ya que por lo general lo que se encontraba eran entradas de blogs donde un “cliente” se quejaba del servicio de la “empresa X”.



Web 1.0		Web 2.0
Double click	-->	Google AdSense
Ofoto	-->	Flickr
Akamai	-->	BitTorrent
Napster	-->	Spotify
Britannica Online	-->	Wikipedia
Personal websites	-->	Blogging
Evite	-->	Upcoming.org and EVDB
Domain Name Speculation	-->	Search Engine Optimization
Page Views	-->	Cost per Click
Screen Scraping	-->	Web Services
Publishing	-->	Participation
Content management systems	-->	Wikis
Directories (taxonomy)	-->	Tagging ('folksonomy')
Stickiness	-->	Syndication

**Figura 2-3 Evolución hacia la web 2.0**

**Fuente: Revista Contact Center nº 55 “¿Qué busca un cliente 2.0?” – Rafael Pérez**

Pero el mayor exponente (y mayor éxito) de lo que se conoce como web 2.0 es la aparición de las redes sociales. El primer embrión de “red social” aparece en 1995 con el servicio GeoCities de Yahoo: GeoCities permitía a sus usuarios crear su propia página web personal, complementada con chat, boletines de noticias y otros elementos de la comunidad virtual. Tras GeoCities, aparecen otros servicios como TheGlobe.com, AOL Messenger Instant, Sixdegrees.com y los más recientes: MySpace (2003), Facebook (2004) y Twitter (2006).

En una primera instancia, la actitud general de las empresas es la de no participar en dichas redes sociales, o hacerlo únicamente insertando publicidad, pero a finales de la primera década del siglo XXI cambia el enfoque: la capacidad de los usuarios de estos medios para compartir información de forma rápida, sencilla y eficaz, hace que las opiniones o campañas negativas calen y se difundan de un modo más profundo que el alcanzado hasta la fecha. Como ejemplos se pueden poner el de United Airlines, que sufrió una campaña de imagen muy negativa (que incluso afectó de forma importante a su cotización en bolsa) a raíz de una queja en formato vídeo que un cliente descontento por su servicio puso en YouTube (Dave Carroll, “Unitedbreaksguitars”); otro ejemplo es Dell, que igualmente sufrió una campaña de imagen negativa por un gran número de quejas sobre sus productos que se difundieron en la red, quejas que no fueron tratadas y que generaron pérdida importante de negocio.

Ante casos como los expuestos, y dado el claro potencial de impacto (tanto positivo como negativo) que tienen las redes sociales, las empresas cada vez más están dando el paso a este nuevo canal. Pero, a diferencia de los cambios generados hasta el momento (y tal como se ha visto en este capítulo), donde las nuevas tecnologías se limitaban a ampliar el área de alcance o a reducir los tiempos de comunicación y gestión, este nuevo canal está obligando a generar una evolución en la actitud de las empresas en general y de los servicios de atención al cliente en particular: los métodos de gestión “tradicionales”, que implican una actitud pasiva (el cliente con una incidencia o consulta es el que se pone en contacto con la empresa) o enfoques como poner trabas a la gestión o solución de ciertas reclamaciones no son aplicables en estos medios, e incluso pueden ser contraproducentes.

En las redes sociales, la actitud tiene que ser mucho más “activa”: las empresas tienen que actuar de forma “preventiva”, buscando y detectando clientes descontentos y resolver las incidencias de la forma más conveniente, para evitar la amplificación exponencial que estas quejas pueden tener en estos medios.

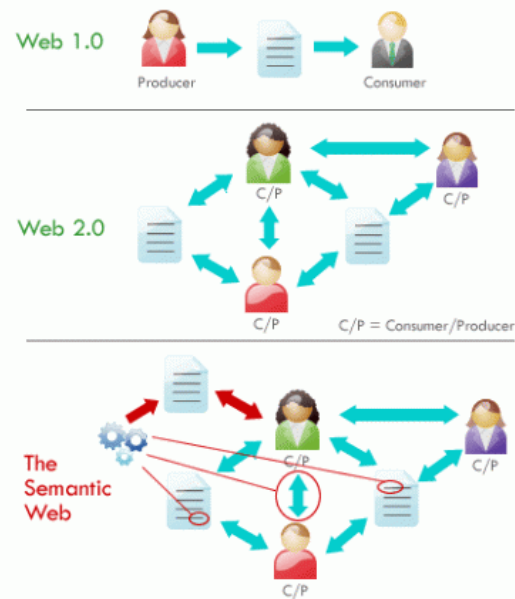
La gestión de la atención y gestión de redes sociales es todavía un tema muy reciente y para el que todavía no hay establecidos unos procesos “estándar” de gestión en el sector de la atención al cliente. A pesar de ello, este nuevo canal de atención sí que ha provocado la aparición de una nueva figura en las empresas que han dado el salto a las redes sociales: los **Community Managers**, responsables de la comunicación entre la empresa y la red social, y que combinan características propias de la atención al cliente con un perfil mucho más de marketing, ya que no sólo se atiende a los clientes, sino que se intenta potenciar en la red las experiencias positivas para utilizar la amplificación característica de este canal como una campaña de imagen.

## 2.4 La web 3.0, Big Data y la filosofía omnicanal

A finales de la primera década del siglo XXI la web 2.0 se encuentra plenamente establecida, y tanto las posibilidades como canales de contacto y comunicación cliente-empresa son múltiples (presencial, teléfono, email, chat, redes sociales, etc.). Esta situación de múltiples canales, aunque facilita la comunicación, también presenta dificultades cada vez mayores para controlar y conocer de forma correcta las interacciones de las empresas con sus clientes.

En este entorno aparecen dos elementos llamados a transformar de nuevo la comunicación entre las empresas y sus clientes: la web 3.0 y el Big Data.

La web 3.0, de la que se habla por primera vez 2001 en el artículo “*The Semantic Web*” de Tim Berners-Lee, empieza a ser cada vez más una realidad. La Web 1.0 se definía porque los productores y consumidores de contenido eran diferentes (comunicación unidireccional), mientras que en la Web 2.0 se rompía la separación entre productor y consumidor de contenido, pasando todos a ser consumidores/productores de información. La Web 3.0 le da un impulso adicional, ya que se convierte en un entorno donde tanto personas como software son capaces de crear y compartir contenido, y donde es posible crear un contenido único y personalizado a cada persona a partir de la información existente (ver Figura 2-4). La Web 3.0 se apoya en los siguientes aspectos:



**Figura 2-4 Diferencias entre Web 1.0, 2.0 y 3.0**

**Fuente:** *Definición de Web 2.0 y su evolución hacia Web 3.0 – Carlos Cano Fernández*

- **Web Data:** convertir la información disponible en Internet en una gran base de datos, unificando formatos o desarrollando protocolos que permitan de forma fácil la búsqueda en diferentes formatos.
- **Web Semántica:** el siguiente paso al “Web Data”, ya que trata de describir el contenido, significado y relación de los datos disponibles para que no solo las personas, sino también agentes software puedan entenderlo.
- **Inteligencia artificial:** es el último paso de la Web 3.0, e implica la creación de “máquinas inteligentes” capaces de tratar y generar contenido, además de ser capaces de interactuar mediante lenguaje natural.

En paralelo a la Web 3.0, y muy vinculada a su desarrollo, aparece una nueva tendencia en el tratamiento masivo de datos: el Big Data. En términos simples, Big Data es el conjunto de herramientas, procesos y procedimientos que permiten gestionar, manipular, analizar y almacenar cantidades de información virtualmente “infinita” y con datos tanto estructurados (como una base de datos relacional típica) como no estructurados (como vídeos o imágenes). Precisamente es Internet, con su gran volumen de información de todo tipo, la principal fuente de información para Big Data.

Tanto la Web 3.0 como Big Data atacan en este punto las principales dificultades de la gestión multicanal (la descoordinación entre canales y la existencia de información diversa y distribuida), y son la fuente de una nueva filosofía de atención: la omnicanalidad. Según Omer Minkara, la omnicanalidad es el conjunto de *“iniciativas estratégicas diseñadas para crear experiencias de cliente perfectamente sincronizadas a través de todo su ciclo de vida, utilizando distintos canales (teléfono, redes sociales, web,...) y distintos escenarios o dispositivos de acceso (tiendas, oficinas, Contact Center, ordenador, smartphones). El objetivo de estos programas es asegurar que el contexto y la experiencia, a través de cualquier canal o punto de acceso, formen parte de una experiencia perfectamente diseñada y dirigida para brindar al cliente coherencia contextual en cada punto de contacto*

o *interacción dentro del ciclo de vida*". La estrategia omnicanal se basa en los siguientes pilares:

- **Gestión de la experiencia del cliente:** El objetivo es mejorar la experiencia del cliente en todas las interacciones con la empresa. Esto obliga a un cambio cultural y organizativo dentro de la empresa con una clara orientación al cliente.
- **Coherencia entre escenarios:** el cambio de canal de contacto debe ser transparente para el cliente, y debe ofrecerse el mismo "mensaje" con independencia del medio utilizado.
- **Integración del ciclo de vida del cliente:** ser capaces de una gestión multicanal uniforme no sólo en la atención al cliente, sino a lo largo de todo el ciclo de vida del cliente, ofreciendo y facilitando en todo momento el canal o medio preferido por el cliente, ya sea para conocer el producto o servicio, comprarlo, gestionarlo, etc.
- **Inteligencia de Cliente:** Es necesaria una gestión proactiva de la información y preferencias de los clientes a la hora de relacionarse con la empresa. El objetivo es evitar ineficiencias y reducir el esfuerzo del cliente, así como incrementar ventas y reducir la pérdida de clientes. Las herramientas de Big Data son básicas en este punto.

La estrategia omnicanal no supone cambios sustanciales en la gestión individual de los canales de atención (la gestión de la atención telefónica, por ejemplo, no cambia de forma apreciable), pero sí establece mecanismos para que la información del cliente esté disponible y que la coordinación entre los canales sea mejor, permitiendo una atención más personal y a medida.

### 3 Objetivos de la atención al cliente

El objetivo de este capítulo es definir y analizar los objetivos que se deben tener presentes en un área de atención al cliente. La definición clara de los mismos es esencial de cara a determinar tanto los puntos de control en los procesos de atención como la información que será necesario recabar y/o medir.

A pesar de la clara vinculación mental que suele unir los conceptos de “atención al cliente” y “satisfacción del cliente”, en el que se consideraría al segundo como el objetivo claro y único del primero, Cusack (1998) define que en el entorno empresarial la visión estratégica de un área de atención al cliente engloba unos objetivos más amplios, fijando básicamente tres grandes ejes de negocio:

- **Satisfacción del cliente:** La Asociación Española para la Calidad (AEC) define la satisfacción del cliente como *“la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos”*. Mientras que a nivel de Marketing estaríamos hablando de satisfacer una necesidad mediante un producto y/o servicio, a nivel de gestión de la atención al cliente se hablaría de la capacidad para atender y responder de forma rápida y eficiente al cliente.

La importancia de conseguir dicha satisfacción es la clara correlación existente entre buenos resultados de ventas y fidelidad de los clientes a valores elevados de satisfacción con la empresa y producto (de los que el servicio de atención al cliente forma parte inseparable).

A pesar de todo esto, hay que tener en cuenta que la satisfacción es un aspecto inherentemente subjetivo, ya que tal como indica la AEC, *“Incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado con el mismo y éstos han sido cumplidos, esto no asegura una elevada satisfacción del cliente”*.
- **Control/reducción de costes:** El escenario ideal para cualquier empresa es uno en el que el cliente únicamente se pone en contacto para solicitar el servicio/producto, ya que cualquier otro tipo de contacto suele implicar problemas o incidencias con el producto o la información proporcionada. Por otro lado, mayores costes (debidos por ejemplo a la incapacidad de resoluciones rápidas de las consultas o quejas) suelen estar alineados con una satisfacción menor.
- **Captación de información del mercado (market intelligence):** El área de atención al cliente es un punto óptimo de captación de información de los clientes: el contacto es generalmente por iniciativa del cliente, y este estará dispuesto a dar información fiable sobre sí mismo (siempre que dicha información sea necesaria para gestionar su petición). Además este es también un punto clave para obtener el feedback del producto a través del análisis de cada queja, comentario o sugerencia del mismo.



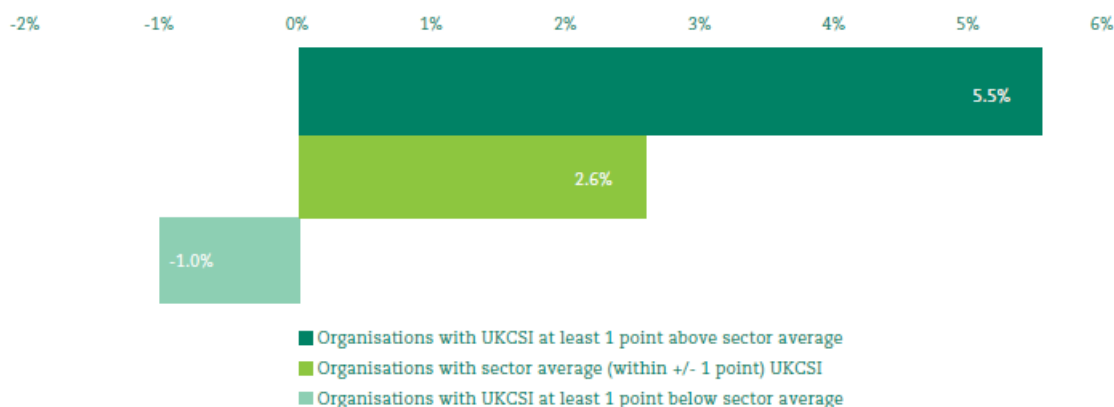
**Figura 3-1 Ejes de la atención al cliente**  
**Fuente: *Elaboración propia***

Estos tres ejes son independientes de las formas o medios a través de los cuales se produzca la comunicación entre la empresa y el cliente. Los procesos o procedimientos específicos para conseguirlo pueden variar (evidentemente no es lo mismo gestionar un contacto telefónico que otro a través de email), pero los objetivos genéricos no deben verse nunca afectados por el canal considerado.

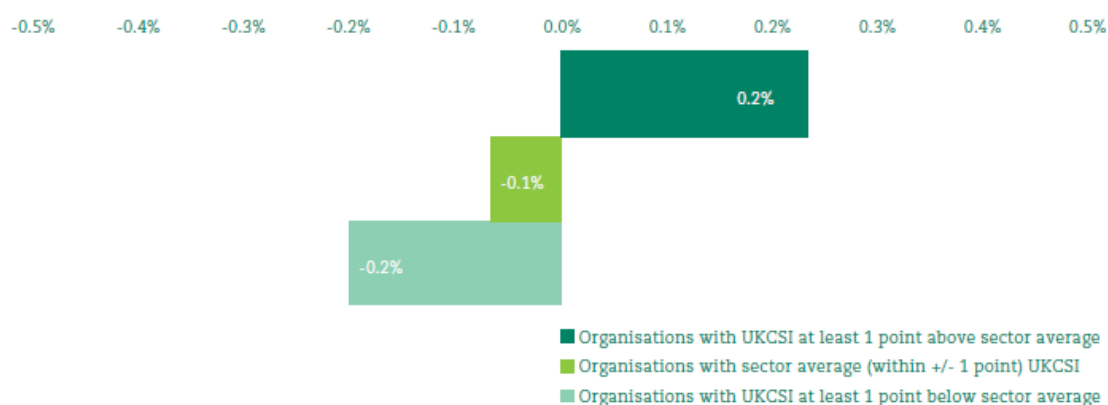
### 3.1 Satisfacción del cliente

Desde una perspectiva de negocio y producto, la satisfacción del cliente no se puede considerar como un objetivo secundario o “colateral”, sino que sus implicaciones en imagen y evolución de resultados la convierten en parte clave del producto o servicio ofrecido: los clientes satisfechos recomiendan más y están más dispuestos a repetir. Esta afirmación, que puede parecer algo obvio, está refrendada por los datos. De forma continuada desde 2013, el Institute of Customer Service del Reino Unido lleva analizando este diferencial de resultados entre empresas según su índice de satisfacción.

### Sales Growth



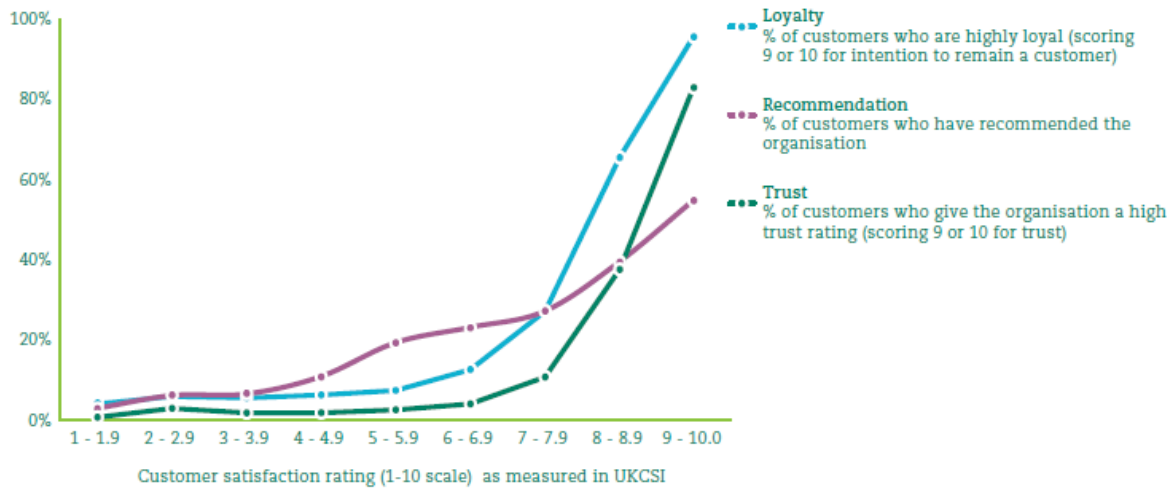
### Market share



**Figura 3-2 Relación entre satisfacción y evolución de ventas y market share**  
**Fuente: UKCSI July 2015 – Institute of Customer Service**

La Figura 3-2 muestra los resultados de evolución de resultados en ventas y market share para empresas del sector retail de alimentación. Estos resultados (mejores resultados de aquellos que están por encima en cuanto a satisfacción) han sido consistentes desde que el Institute of Customer Service empezó a seguirlos en 2013. Evidentemente, este mejor rendimiento en cuanto a ventas viene de la mano de una mayor lealtad, recomendación y confianza por parte de los clientes, como puede observarse en la Figura 3-3

### High customer satisfaction scores derives higher loyalty, trust and likelihood to recommend



**Figura 3-3 Actitud de los clientes según su grado de satisfacción**  
Fuente: *UKCSI July 2015 – Institute of Customer Service*

Con todos estos resultados, se hace más que evidente la importancia de establecer la satisfacción del cliente como un objetivo esencial de la atención al cliente.

Focalizándonos en las fuentes de satisfacción/insatisfacción de la atención al cliente, los requisitos clave definidos por Cusack (1998) para alcanzar la satisfacción en una interacción entre el cliente y la empresa serían la **resolución en primer contacto** y la **maximización del acceso**. A estos elementos, es muy importante añadir un también un tercer requisito, que podríamos definir como la **habilidad comunicativa**, que, como se muestra en el estudio hecho Zambonini (2010), representa casi la mitad de los motivos de queja o insatisfacción con los servicios de atención al cliente.

- **Resolución en primer contacto**

Este requerimiento generalmente significa que, tras el contacto inicial (ya sea la primera llamada, email, etc.), el cliente no necesita realizar ningún contacto adicional con la compañía. A pesar de ello, en algunos casos se define como resolución en primer contacto el capturar los datos del cliente, para realizar más tarde una llamada/trabajo programado con una resolución apropiada. De estas 2 formas de definir la resolución en primer contacto, la segunda tendrá unos porcentajes de consecución más elevados, pero a costa de una satisfacción menor del cliente (ya que el cliente no percibe que la resolución se haya hecho en ese primer punto) y posiblemente unos costes mayores (ya que obliga a realizar dos interacciones en lugar de una).

- **Maximización del acceso**

Este segundo requerimiento se refiere a la capacidad de responder en tiempo al contacto de un cliente: para una llamada, por ejemplo, sería la capacidad de atender la petición (“descolgar el teléfono”) en el menor tiempo posible. Con la proliferación de sistemas automáticos como los sistemas IVR, la capacidad de respuesta ha pasado a ser virtualmente inmediata, pero a costa de dejar la responsabilidad en el cliente para que se guíe a través de los menús implementados. Dado que no siempre es este el tipo de



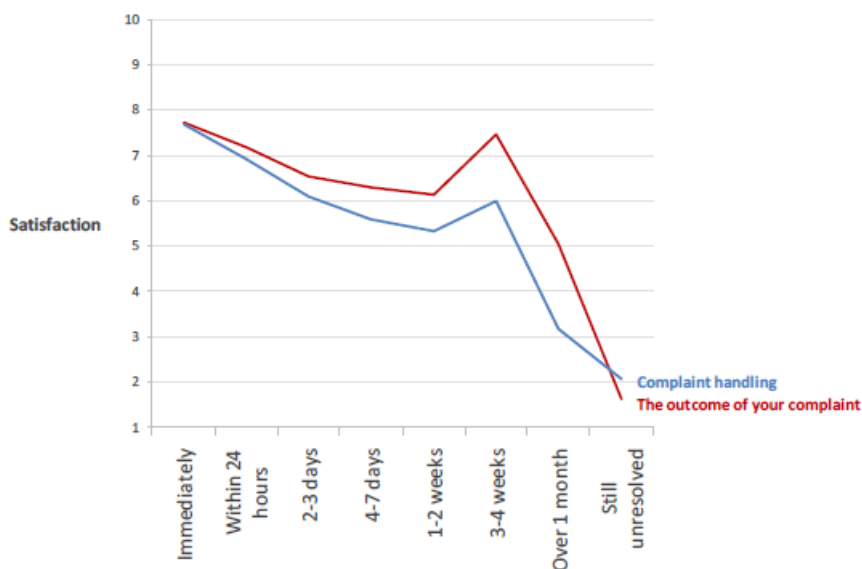
acceso que suele satisfacer más al cliente, maximizar el acceso puede considerarse también como el tiempo necesario para ser atendido por un agente humano.

Este requisito obliga a conocer la tolerancia del cliente a las esperas y hacer un balance entre dicho tiempo de espera y el dimensionamiento de recursos necesarios (tanto técnicos como humanos).

- **Habilidad comunicativa**

Este requerimiento se refiere a la capacidad de dar una comunicación clara, correcta y con la empatía requerida por el cliente. Este aspecto requiere un conocimiento claro del perfil del cliente, para determinar aspectos comunicativos como la proximidad idónea en el trato (uso o no del “tuteo”), el uso de tecnicismos en los contactos, además de evitar o limitar el uso de modismos o expresiones “locales”.

Como se puede ver, los 2 primeros requisitos son de carácter puramente temporal: en la definición del proceso de atención pueden establecerse los puntos de control para su medición objetiva. Son, además, elementos clave ligados directamente con la satisfacción de los clientes, como se muestra en la Figura 3-4:



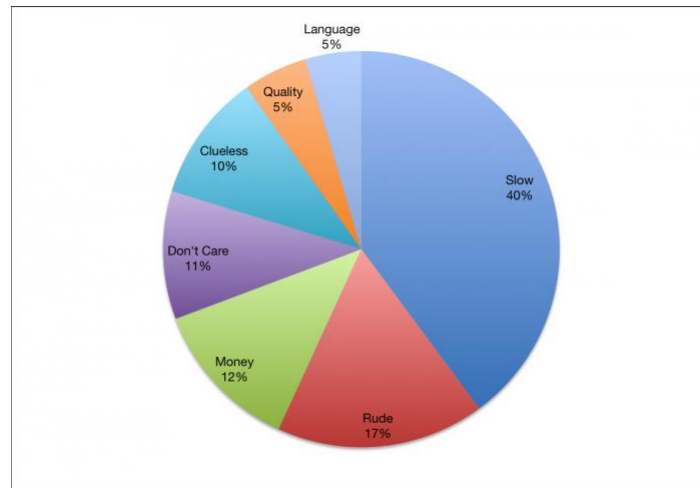
**Figura 3-4 Relación entre satisfacción del cliente y tiempo de gestión**  
Fuente: UKCSI July 2011 – Institute of Customer Service

En esta gráfica, que muestra los resultados del UKCSI (*UK Customer Satisfaction Index*) de julio de 2011, se puede apreciar la relación directa existente entre el índice de satisfacción de los clientes y el tiempo de atención (línea azul – *complaint handling*) o el tiempo de resolución (línea roja – *The outcome of your complaint*). En esta figura se analiza esta relación para la gestión de quejas. El único punto sorprendente es el pico que se observa en el periodo “3-4 semanas”, pico que se atribuye a que, dependiendo de las circunstancias, los clientes están dispuestos a esperar un poco más si esto asegura la resolución satisfactoria de sus quejas.

El tercer requisito expuesto, la **habilidad comunicativa**, se basa en factores más complejos de medir, ya que trata aspectos con un carácter más subjetivo o de difícil parametrización, como es el lenguaje o la actitud de los agentes. A pesar de ello, no es un

punto despreciable en cuanto a impacto. En la Figura 3-5 puede observarse el resultado de un estudio hecho en 2010, en el que se analizó las quejas publicadas en Twitter, con el objetivo de conocer los motivos que generan un mayor número de quejas o insatisfacción en los clientes con los servicios de atención al cliente. Aquí vemos que el principal motivo aducido parece ser el temporal (el 40% de las quejas hablaban de una gestión “lenta”), pero si se hace una agrupación de los motivos relativos a una “comunicación no satisfactoria”, tenemos que el 43% de las quejas se producen por este motivo. Este 43% de casos se distribuyen de la siguiente manera:

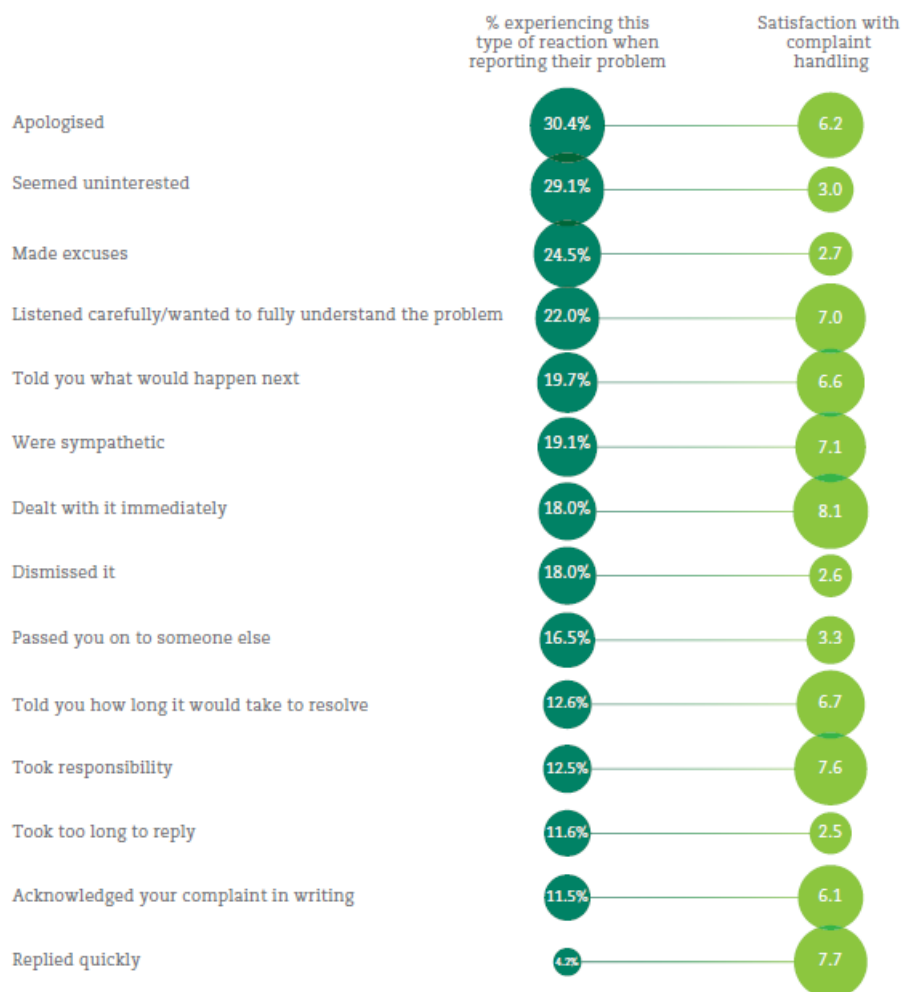
- El 17% pensaban que el agente había sido maleducado.
- El 11% sintieron una actitud de indiferencia por parte del agente.
- El 10% pensaban que el agente era incompetente o no tenía conocimientos suficientes.
- El 5% reflejaron problemas de comprensión del lenguaje (posiblemente fueron atendidos por agentes situados en otros países).



**Figura 3-5 Motivos de insatisfacción en la atención al cliente**

**Fuente: “Top 10 Companies With the Most Customer Service Complaints on Twitter: AT&T Worst, Apple Sixth” – [www.groubal.com](http://www.groubal.com) (2010)**

A modo de resumen de todos estos aspectos, el Institute of Customer Service, en su Informe UKCSI de julio de 2015, analizó las actitudes o tipos de respuestas más comunes que los clientes recibían ante la presentación de un problema o una queja. En dicho estudio (cuyos resultados se pueden ver en Figura 3-6), se encontró una clara correlación entre una satisfacción elevada con la gestión de la queja y actitudes positivas en respuesta proporcionada, entendiendo como actitudes positivas aspectos como rapidez, empatía, información clara del proceso, etc.

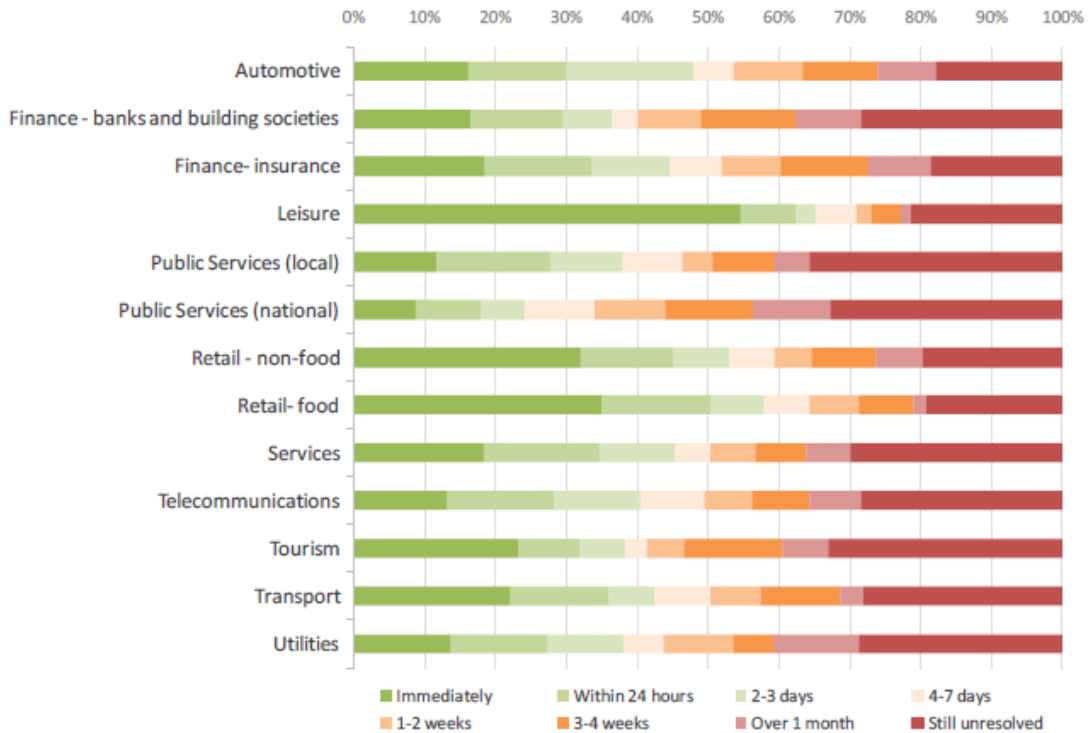


**Figura 3-6 Actitudes más comunes ante quejas y satisfacción en la gestión**  
**Fuente: UKCSI July 2015 – Institute of Customer Service**

Tanto los aspectos temporales como comunicativos de una interacción deben medirse y valorarse contra las expectativas de los clientes. Los resultados vistos en las figuras previas nos muestran que, evidentemente, reducir los tiempos de atención y gestión, o mejorar la comunicación ofrecida, mejoran la satisfacción de los clientes, pero hay que tener claro que es imposible estar a la altura de las exigencias de todos y cada uno de los clientes. El problema es que estos estudios no ofrecen ningún índice o pista sobre qué valores temporales o comunicativos concretos se deben marcar como objetivo. Para definir los valores objetivo, las prácticas habituales suelen ser:

- 1) Definir los parámetros de atención (como por ejemplo el porcentaje de resolución en primer contacto) en base a **las “mejores prácticas” del sector**. De esta forma se definen objetivos que están en sintonía con los aplicados por empresas competidoras (y que tienen clientes con expectativas similares).
- 2) Cuando no existen competidores directos o no se tiene ninguna información aproximada sobre las expectativas de los clientes, definir los parámetros en base a **critérios de costes**, o a **critérios operativos** (ya que no tiene sentido marcar objetivos que sean técnicamente imposibles).

En la Figura 3-7 podemos ver un ejemplo de la importancia de establecer objetivos en base a los aspectos comentados (sectores de actividad, necesidades explícitas de los clientes, criterios operativos) frente a valores universales. El porcentaje de reclamaciones resueltas en un periodo de tiempo muy corto (color verde intenso) varía sensiblemente entre las diferentes industrias, diferencia que depende tanto de la dificultad operativa para resolverla como de las exigencias propias de los clientes para los diferentes tipos de productos.



**Figura 3-7 Tiempos de gestión de reclamaciones por sector**  
**Fuente: UKCSI July 2011 – Institute of Customer Service**

Resumiendo la información vista, podemos decir que la satisfacción de los clientes depende tanto de la capacidad para resolver rápidamente su problema como de la habilidad del agente para transmitir al cliente que realmente se le está dedicando toda la atención posible para resolver su caso.

### 3.2 Control de costes

El segundo eje de negocio de la atención al cliente es el control/reducción de costes. Dado que el presupuesto disponible nunca va a ser ilimitado, este segundo aspecto es realmente importante, ya que puede limitar la capacidad de ofrecer el nivel óptimo de los requerimientos vistos en el punto 3.1. Dado que aquí el objetivo se puede definir como “hacer más con menos”, Cusack (1998) define que el objetivo es trabajar con requisitos de eficiencia, básicamente la **reducción del tiempo de contacto** y la **reducción de la rotación** de los agentes:

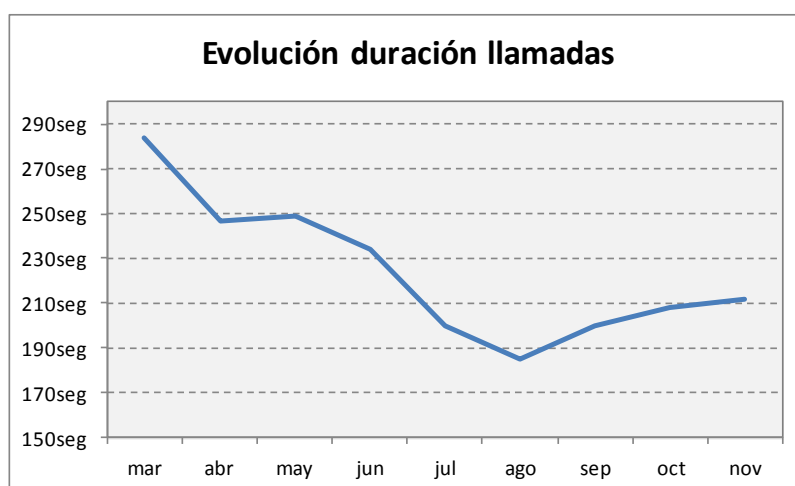
- **Reducción del tiempo de contacto:**

A pesar de todos los avances tecnológicos, una parte muy importante de la atención (especialmente cuando es telefónica, por ejemplo) sigue prestándose por agentes humanos y no por máquinas o software, lo que lleva a la conclusión evidente: reducir el tiempo que estos agentes dedican a cada cliente permite atender a más clientes, o, en su defecto, reducir la plantilla necesaria, lo que genera ahorros en costes salariales. Para reducir tiempos de contacto/gestión, las vías son tanto las mejoras tecnológicas (mayor rapidez para gestionar los casos) como la revisión continua de procedimientos para evitar pasos superfluos.

Otra opción es evitar directamente que el cliente necesite ser atendido por un agente, lo que lleva a implementar desarrollos que permitan la “autogestión” por parte de los clientes. Como sistemas de autogestión tendríamos por ejemplo los IVR (Interactive Voice Response), para contestar de forma automática las llamadas, o también una simple página web con las FAQs (Frequently Asked Questions), con la explicación de las dudas más frecuentes, con el objetivo de que el cliente no tenga necesidad de ponerse en contacto con un agente del servicio de atención al cliente.

- **Reducción de la rotación:**

Este requerimiento se refiere en concreto a evitar, en la medida de lo posible, la rotación del personal que forma el equipo de atención. A pesar que no parece ser un aspecto evidente, la realidad es que es un punto clave: los agentes más expertos son también más productivos, debido al mejor conocimiento que tienen de los productos y procesos de la empresa, además de estar más habituados a las interacciones más comunes, por lo que no dedican tanto tiempo a consultar manuales y el tiempo utilizado para resolver dichas interacciones también es menor. En la Figura 3-8 se puede ver este efecto de reducción de tiempo de gestión a medida que los agentes van adquiriendo experiencia (efecto conocido como “curva de aprendizaje”). En este caso concreto, la duración media de las llamadas cayó un 20% frente a la duración del periodo inicial de cuatro meses (201 segundos vs 247 segundos del periodo inicial).



**Figura 3-8 Efecto de la curva de aprendizaje en la evolución del tiempo de gestión**  
Fuente: *Evolución del servicio Agencias ClickAir-Sitel (propia)*

Por otro lado, una baja rotación también reduce los periodos improductivos de los agentes, ya que las formaciones iniciales son de duración mucho más extensa que las formaciones de reciclaje o de refresco que pueden recibir los agentes expertos.

Como vemos, los dos requisitos básicos de control/reducción de costes hacen hincapié en el concepto de eficiencia: tener unos agentes con una eficiencia máxima. El tema es aprovechar dicha eficiencia haciendo un dimensionamiento adecuado de los recursos: no sirve de nada tener unos agentes muy eficientes, que resuelvan las interacciones con los clientes en tiempos mínimos, si se tienen más agentes de los propiamente necesarios, lo que nos lleva a otro punto importante: la confección de previsiones y dimensionamientos.

Tal como se comentó en el capítulo 2, los trabajos de A.K. Erlang a principios del siglo XX demostraron, por una parte, que el proceso de recepción de llamadas (aquí podríamos hablar de chats, recepción de emails, visitas a una web, etc.) es un proceso estocástico, ya que es imposible determinar por anticipado el número exacto de llamadas que se estarán atendiendo en un momento dado. En esos mismos trabajos, A.K. Erlang también definía la forma de calcular el número de agentes, o puntos de atención, necesarios para absorber un determinado volumen de tráfico en un periodo de tiempo dado, considerando además ciertas tolerancias (% de tráfico no atendido, tiempos de espera para ser atendido, etc.)

Teniendo en cuenta estos estudios, la práctica habitual es confeccionar una previsión de actividad en base a los volúmenes históricos de servicio y a expectativas de crecimiento/decrecimiento. Es necesario que esta previsión o curva de actividad sea lo más detallada posible, a fin de hacer un ajuste más fino del número de recursos necesarios en base a las tolerancias deseadas (en la telefonía, la práctica habitual es confeccionar previsiones por franjas de media hora). Estas previsiones y dimensionamientos son críticos en un servicio como el telefónico, donde los casos que no pueden ser atendidos se “pierden”, pero no lo es tanto en otros como el email, donde la respuesta inmediata no es un valor tan crítico (veremos más en detalle estos puntos en el capítulo 5).

A finales del siglo XX se puso en práctica también otra forma de reducción de costes: en lugar de reducir más el volumen de agentes, se pasó a buscar personal más barato, dando lugar al fenómeno de offshoring o **deslocalización**. Esto no ha sido posible hasta la incorporación a gran escala de Internet en el ámbito, que ha permitido que no sea necesario tener el Contact Center en la sede de la empresa o relativamente cerca de ella. El problema con este fenómeno de deslocalización es una caída de la satisfacción de los clientes: como se apreciaba en la Figura 3-5, el 5% de las quejas se debían a un factor “lenguaje”, y existe la posibilidad que parte de otras quejas por temas de comunicación también estuvieran generadas por diferencias dialectales o culturales entre el cliente y el agente encargado de su atención.

Otra forma más de conseguir reducir los costes de la atención al cliente implica potenciar los sistemas de respuesta automáticos o de autogestión, como un IVR, una página web con FAQs o un Asistente Virtual. En estos casos, los problemas generados pueden ser dos:

- *Elevados costes de implantación:*

A no ser que estemos hablando de una simple página web con las dudas o consultas más comunes, que no requiere de grandes desarrollos o costes de implantación, lo habitual es que un sistema IVR (Interactive Voice Response) o un Asistente Virtual no sean sistemas fácilmente aceptados por una compañía, dados los costes de implantación y mantenimiento requeridos. Estos costes elevados pueden hacer inviable la implantación si los ahorros generados no son muy elevados (algo que no siempre es factible).

Como ejemplo de lo que puede suponer implantar un sistema de este tipo: en 2014, Vueling realizó un proceso de licitación para instalar un Asistente Virtual en su página web. Este proceso, en el que se analizaron diferentes proveedores (Artificial Solutions, INBENTA, Indisys, Infinity y Q-GO), dio como resultado que el coste promedio era de 300.000€ para su implantación y de 150.000€ anuales para el mantenimiento de la herramienta.

- *Efectos sobre la satisfacción del cliente:*

A pesar que estos sistemas proporcionan una atención y respuestas inmediatas al cliente, el hecho de no interactuar con una persona puede afectar a la calidad percibida del servicio de atención, ya que el cliente puede tener la sensación que son únicamente “filtros” puestos para evitar el contacto entre la empresa y el cliente.

Además, es muy importante el mantenimiento correcto de estos sistemas, ya que la desactualización de la información que contienen y proporcionan puede generar efectos terribles en la satisfacción de los clientes o incluso acabar generando más interacciones que las que teóricamente deberían ahorrar.

### 3.3 Market Intelligence

El diccionario financiero de QFinance ([www.qfinance.com](http://www.qfinance.com)) define al Market Intelligence como el “conjunto de datos internos y externo de un mercado dado. El Market intelligence se focaliza particularmente en competidores, clientes, gasto de los consumidores, tendencias de mercado y proveedores”. Como se puede apreciar, uno de los elementos analizados son los clientes. Con esta perspectiva presente, los centros o áreas de atención al cliente presentan una oportunidad especialmente buena para obtener información útil del mercado de la empresa. La principal ventaja se da porque no es el cliente quién recibe una llamada o email con una encuesta para completar, sino que es el propio cliente quien contacta a la empresa con una pregunta o comentario. Con independencia del motivo del contacto, el área de atención al cliente tiene que encargarse tanto de **recopilar la información** y como de realizar un análisis en profundidad de la misma para **encontrar la causa raíz de posibles fallos** en productos o procesos.

- **Recopilar información:**

La importancia de recopilar toda la información posible de los contactos con los clientes se debe básicamente a dos factores. El primero es que, de cara a una gestión eficiente, lo más útil es tener el máximo de información histórica de un cliente (motivo del contacto, fecha y hora, trabajos realizados, etc.) ya que esto facilita las futuras gestiones al evitar repetir pasos realizados o permitir conocer las causas del contacto actual, acelerando todo el proceso de atención. El segundo motivo es que toda esta información es una fuente importantísima de realimentación en la empresa, ya que permite dar información de primera mano sobre sugerencias o quejas a las diferentes áreas de la compañía. La existencia cada vez más habitual de páginas de soporte online (como una página de FAQs, por ejemplo) hacen más difícil en la actualidad la captura de este tipo de información.

- **Encontrar la causa raíz de problemas:**

Como se ha hablado en la introducción de este capítulo, la función básica de la atención al cliente es solucionar las peticiones de los clientes. Pero también es verdad que la segunda función es reducir el volumen de peticiones de postventa generadas por los clientes. Mediante el análisis de la información recogida, se puede hacer lo que se conoce como análisis preventivo, detectando puntos de mejora en el producto y en todos los procesos asociados.

Una de las principales dificultades a la hora de realizar este tipo de análisis es que la información proporcionada por el cliente no está “estandarizada”, lo que dificulta enormemente el poder obtener información “limpia” que permita iniciar planes de mejora o simplemente detectar puntos débiles.

Tal como indica Cusack (1998), normalmente, la única información disponible, y que se maneja con detalle, es aquella que habla propiamente de la gestión de los casos: tiempos de respuesta, tiempos de gestión, volumen de casos no respondidos, etc. Esta información es la única necesaria para gestionar un área de atención al cliente contemplando los parámetros de satisfacción del cliente y control de costes (puntos 3.1 y 3.2). Los requerimientos de captura de información suelen verse como procesos que empeoran estos parámetros y por tanto la eficiencia del área de atención al cliente, ya que alargan la gestión individual de cada caso.

Para almacenar la información necesaria que permita crear reportes útiles (sin que esto afecte de forma importante a la operación del contact center), se requiere de la intervención de todas las áreas implicadas: desde el área demandante hasta los agentes, pasando por los responsables de desarrollo tecnológico que permita esta captura de información. La situación ideal sería desarrollar un sistema de recogida y análisis de información que no suponga ninguna molestia al cliente, no afecte a los tiempos de gestión de los agentes y que además proporcione información útil a la compañía.

Hay que tener en cuenta que una parte muy importante de los procesos los realizan personas, con lo que están sujetos al error humano, por lo que otro punto importante es la capacidad real de captación de información, además de utilidad de la misma, dependiendo del medio de contacto. Por ejemplo: en un medio como el telefónico, el registro de la información depende de la acción del agente, con lo que es muy posible que no todos los casos queden registrados (en situaciones de saturación, por ejemplo, se da prioridad a la atención sobre dicho registro), aunque por otro lado la información será más útil, ya que el agente conoce mejor los productos y procesos que no el cliente; por otro lado, un medio como el email deja registrados toda la información, ya que toda la comunicación es escrita, pero la información disponible es más complicada de tratar.

### 3.4 Alineación de los ejes de atención al cliente

Ya hemos visto los ejes básicos sobre los que debe moverse la gestión de la atención al cliente. El problema ahora se encuentra en conseguir la mejor forma de “alinearlos” o “equilibrarlos”, ya que potenciar o primar en exceso alguno de estos ejes puede tener como contrapartida penalizar a los otros dos, tal como podemos ver en la Figura 3-9:



		eje afectado		
		Satisfacción del cliente	Control de costes	Market Intelligence
eje potenciado	Satisfacción del cliente		Necesidad de mayores recursos para reducir tiempos de atención. Aumento de tiempos de gestión para incrementar resolución en primer contacto	Disminución de información recogida para evitar gestiones más largas de lo necesario
	Control de costes	Caida de la satisfacción por poner objetivos de tiempos en base a costes		Disminución de información recogida por reducción de tiempos de gestión
	Market Intelligence	Aumento de insatisfacción por el abuso de encuestas o requisitos de información	Mayores costes por incremento de los tiempos de gestión	

**Figura 3-9 Matriz de conflictos entre los ejes de la atención al cliente**  
Fuente: *Elaboración propia*

En la Figura 3-9 vemos, por ejemplo, que si potenciamos únicamente en la satisfacción de los clientes, esto nos incrementa los costes, ya que se necesitan más recursos para disminuir los tiempos de atención, a la vez que debemos alargar las gestiones para asegurarnos la resolución en primer contacto, lo que también incrementa el coste de dichas gestiones al ocupar más tiempo de un agente. Esta potenciación de la satisfacción del cliente tiene también una contrapartida en el market intelligence captado, ya que se evitaría alargar “innecesariamente” las gestiones (innecesariamente siempre desde el punto de vista del cliente). De la misma forma, potenciar el control de costes o el Market intelligence tendría efectos negativos en los otros ejes.

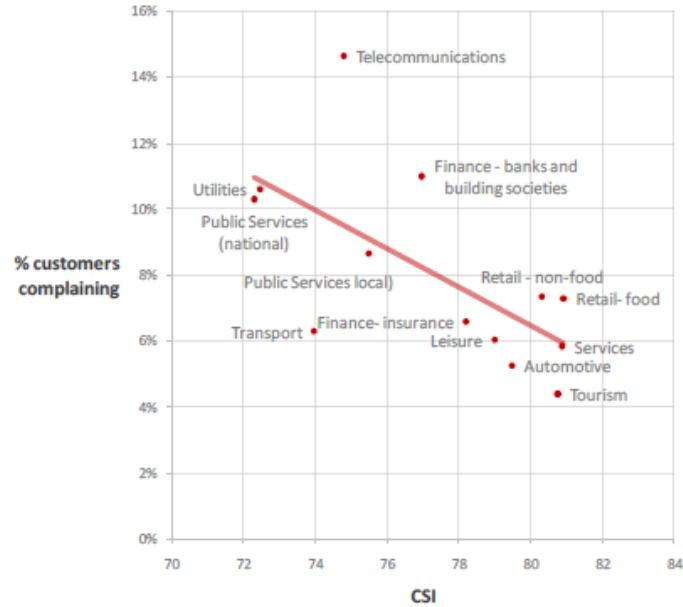
Los argumentos de conflicto que vemos en la Figura 3-9 son totalmente válidos desde el punto de vista de la gestión de las interacciones cliente-empresa, pero para alinear estos tres ejes, no debemos hacer únicamente una valoración de las interacciones que se producen, sino que hay que ir un poco más allá, y tener presente los siguientes conceptos:

- Cuando un cliente está más satisfecho es cuando no tiene que ponerse en contacto con la empresa debido a un problema.
- El mayor ahorro viene cuando no hay que gestionar ninguna interacción.
- La mejor forma de validar que el producto funciona en base a los requerimientos del cliente es cuando vemos que no hay ningún tipo de queja al respecto.

Teniendo claros estos tres conceptos, vemos que la forma de conseguir de forma simultánea los objetivos de los tres ejes es trabajando, no en la mejora de la gestión unitaria de las interacciones en sí mismas, sino para conseguir que estas interacciones no sean necesarias y que por tanto no se produzcan nunca.

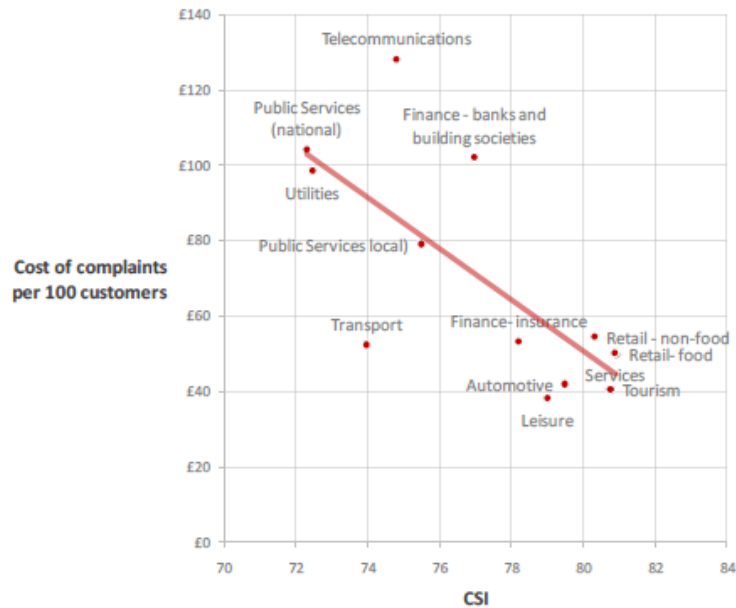
Para reforzar esta hipótesis, analizamos los resultados de un estudio presentado por el UK Customer Satisfaction Index (UKCSI) del mes de julio de 2011. En la Figura 3-10 podemos ver los resultados de dicho estudio, donde se aprecia la relación existente entre un bajo porcentaje de clientes que presentan quejas y un elevado índice de satisfacción. En este estudio, se estima que la relación es aproximadamente de un 1% de descenso en el

índice de satisfacción (CSI) por cada incremento del 0,5% en el volumen de quejas presentadas.



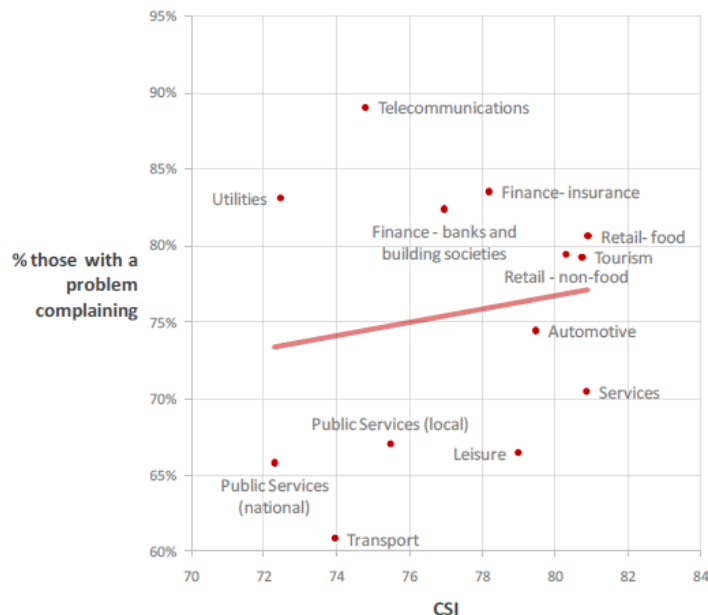
**Figura 3-10 Relación entre porcentaje de clientes con quejas e índice de satisfacción**  
**Fuente: UKCSI July 2011 – Institute of Customer Service**

Por otro lado, en ese estudio también se hace una estimación de los costes derivados de la gestión de las reclamaciones, buscando su relación con el índice de satisfacción (CSI). El resultado se puede ver en la Figura 3-11, obteniendo un resultado que, sin el dato anterior, podría desafiar a la lógica: las compañías que más dinero tienen que destinar a la gestión de las reclamaciones son precisamente aquellas que tienen unos índices de satisfacción más bajos.



**Figura 3-11 Relación entre gasto en reclamaciones e índice de satisfacción**  
**Fuente: UKCSI July 2011 – Institute of Customer Service**

Como se puede ver, en todos los casos el ahorro viene directamente por tener que gestionar un menor volumen de quejas, no por el coste unitario de las mismas. De hecho, en ese mismo estudio el UKCSI muestra que, además, los clientes más satisfechos tienen una tendencia ligeramente superior a presentar quejas cuando tienen problemas que aquellos que lo están menos (Figura 3-12):

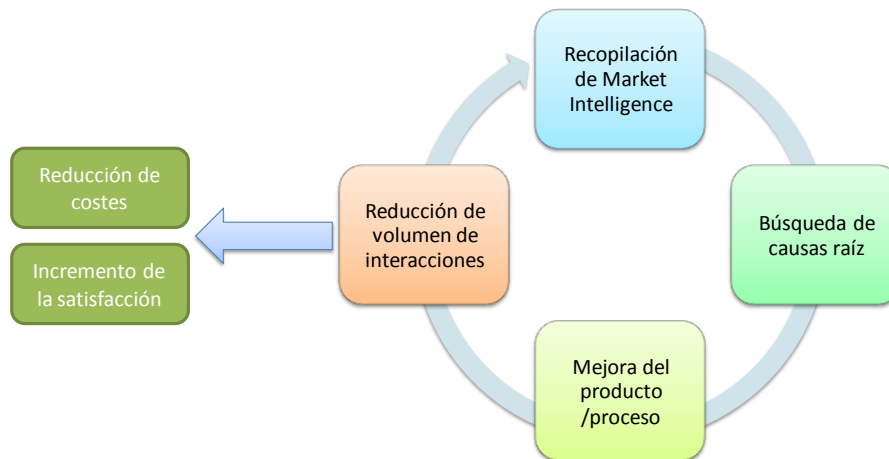


**Figura 3-12 Relación entre presentar quejas e índice de satisfacción en clientes con problemas**  
Fuente: UKCSI July 2011 – Institute of Customer Service

Viendo estos resultados, la conclusión evidente es que los esfuerzos, primordialmente, deben destinarse a reducir las causas que generan la necesidad por parte del cliente de contactar con el servicio de atención al cliente. Como se ha visto en el punto 3.3, la clave está en la recopilación de un market intelligence de calidad y en un análisis eficiente de dicha información para poder encontrar las causas que generan el descontento del cliente o su necesidad de ponerse en contacto con la compañía. Encontrar y eliminar (en la medida de lo posible) estas causas es lo que permitirá reducir la entrada de interacciones y por tanto mejorar la satisfacción y reducir costes.

Por ejemplo, en el sector de las aerolíneas, los principales motivos de contacto de los clientes se concentran en la gestión de reservas (cambios, confirmaciones de fecha y hora, etc) y en la gestión/comunicación de incidencias operativas (cancelación o retraso de vuelos). Teniendo esto presente, el esfuerzo deberían orientarse en dos frentes: primero, proporcionar un mayor grado de autonomía en la gestión sobre las reservas (British Airways, por ejemplo, prácticamente no permite realizar cambios desde su web y “obliga” al cliente a ponerse en contacto con el servicio de atención al cliente); segundo, mejorar su proceso de gestión de incidencias operativas, tanto mejorando la información proporcionada al cliente como facilitando la gestión de opciones alternativas de vuelo (en caso de ser posibles y necesarias).

Este proceso de alineación de ejes lo podemos ver reflejado en la Figura 3-13:



**Figura 3-13 Ciclo de alineación de los ejes de la atención al cliente**  
**Fuente: *Elaboración propia***

Este flujo es característico de los procesos de mejora, lo que se conoce más comúnmente como “gestión de la calidad”. En el capítulo 4 (Calidad y atención al cliente), se revisa con más detalle en qué consiste la calidad y su gestión, además de cómo se puede vincular a los procesos de atención al cliente. Este proceso hace referencia al marco “global” de la atención al cliente, pero en cualquier caso, no hay que dejar de lado que sigue siendo necesario hacer el balance de “máxima satisfacción a menor coste” para aquellas interacciones que, a pesar de todas las revisiones y controles, seguirán produciéndose.

## 4 Calidad y atención al cliente

En el anterior capítulo se han analizado los objetivos de la atención al cliente. Sin haberlo nombrado propiamente, en dicho capítulo han ido apareciendo conceptos como eficiencia, productividad, revisión de procesos, etc., conceptos muy estrechamente ligados con la idea actual de “Calidad”.

En el presente capítulo haremos un análisis de lo que se entiende como Calidad y su gestión, con una breve perspectiva histórica y con una pequeña descripción de las estrategias actuales de Gestión de la Calidad, para acabar enfocando esta metodología a un ambiente de atención al cliente.

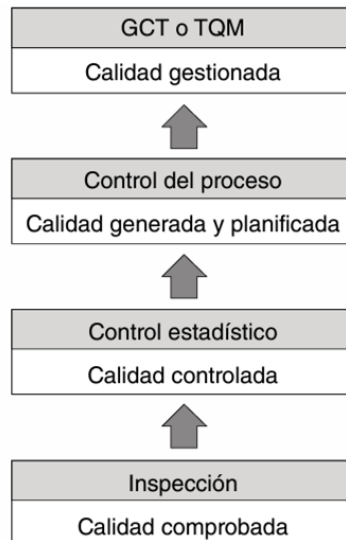
### 4.1 Evolución del concepto de calidad y su gestión

La calidad no es un concepto que haya permanecido inmutable a lo largo de la historia, y la evolución tanto tecnológica, como social y económica han hecho evolucionar a su vez este concepto. Para esta evolución histórica de la gestión de la calidad, Cuatrecasas (2010) define cuatro fases claramente diferenciadas: Inspección, Control del producto, Control del proceso y Gestión de la Calidad Total. Por otra parte, Michel Dunaud (1995) añade una etapa adicional al principio de esta evolución, que define como “prueba y error” (que podríamos considerar la situación previa a cualquier gestión de la calidad como tal). Considerando ambos estudios, podríamos decir que la evolución de la gestión de la calidad se ha desarrollado en base a las siguientes cinco etapas:

#### **Fase 0: Prueba y error**

En esta primera fase, que se puede definir como previa a cualquier tipo de gestión de la calidad, ya que la experiencia y la suerte jugaban la principal parte. El artesano era el que definía y producía el producto y los compradores tenían que arreglárselas con la mercancía que recibían

Diseñar los productos dependía en gran parte de la intuición. Dicho diseño se iba modificando sobre la marcha a medida que se descubrían fallos. Los proyectos eran con frecuencia vagos o incompletos. De la misma manera, los procedimientos de producción prácticamente no estaban formalizados, tendiéndose a transmitirse de forma oral e individual (maestro-aprendiz), lo que hacía que variaran de forma importante de una zona a otra. Los controles de calidad se limitaban a la verificación de que los bienes entregados correspondían a su definición, a lo que se podía añadir ocasionalmente algún test operacional. Los bienes se verificaban después de salir del taller o fábrica, con lo que podían ser aceptados, ajustados para satisfacer un nuevo control o simplemente rechazados. Esto último llevaba a la pérdida completa tanto de materiales como del esfuerzo destinado a su producción.



**Figura 4-1 Evolución de la gestión de la calidad**  
 Fuente: *Gestión integral de la Calidad – Lluís Cuatrecasas (2010)*

### Fase 1: Inspección

En esta nueva fase se empieza a hacer una verificación efectiva de los bienes después de finalizar el proceso productivo en el taller o fábrica, con lo que podían ser aceptados, ajustados para satisfacer un nuevo control o simplemente rechazados. Esto último llevaba a la pérdida completa tanto de materiales como del esfuerzo destinado a su producción. Además, el hecho de realizar un filtrado sobre todos los productos también suponía unos costes elevados tanto en tiempo como en personal.

### Fase 2: Control del producto

La principal evolución con la etapa anterior es que se empiezan a utilizar conceptos estadísticos para realizar el muestreo y verificación de los productos acabados. A pesar de ello, el análisis continúa efectuándose sobre el producto acabado, por lo que el único ahorro con respecto a la fase 1 se da en unos menores costes de control y verificación, sin permitir el ahorro de materiales y esfuerzo destinado a la producción.

Tanto la fase 1 como la 2 pueden definirse como “Calidad del pasado”: la calidad se obtiene cuando ya ha pasado el proceso de producción. Fueron las principales técnicas de gestión de la calidad hasta casi mediados del siglo XX (ver Figura 4-2).

### Fase 3: Control del proceso

En esta nueva etapa la calidad del producto se controla a lo largo de toda la cadena de producción, para evitar defectos o incumplimientos de las especificaciones. El objetivo es controlar la calidad que genera el proceso productivo para asegurar la obtención de la misma. La calidad pasa a ser una característica intrínseca del producto: ha de cumplir las especificaciones y satisfacer las expectativas del cliente.

Aquí la calidad deja de ser considerada competencia exclusiva del departamento de Calidad, pasando a ser responsabilidad de todas las áreas implicadas en la obtención del

producto, desde I+D o marketing hasta el departamento de producción. Dado que la calidad se planifica desde el diseño, los procesos de inspección se reducen y simplifican todavía más, además de disminuir de forma importante los fallos y defectos.

Esta fase se puede definir como “Calidad del presente”, ya que se actúa sobre el proceso en el momento en que se lleva a cabo. Este control se efectúa mediante el uso del Control Estadístico de Procesos o **SPC** (Statistical Process Control).

#### **Fase 4: Gestión de la Calidad Total (TQM – Total Quality Management)**

En esta última fase la calidad deja de ser únicamente una cualidad del producto o servicio ofrecido, y abarca a todos los estamentos y áreas de la empresa (productos, recursos humanos, procesos, medios de producción, etc.). La calidad se convierte en uno de los objetivos estratégicos y, como tal, requiere de la implicación directa de la alta dirección. En este entorno surge la Gestión de la Calidad Total, como una revolución o filosofía de gestión que tiene el objetivo de buscar ventajas competitivas y satisfacer totalmente las necesidades y expectativas de los clientes. Esta gestión implica conceptos como la mejora continua, los círculos de calidad, el trabajo en equipo, flexibilidad de procesos y productos, etc.

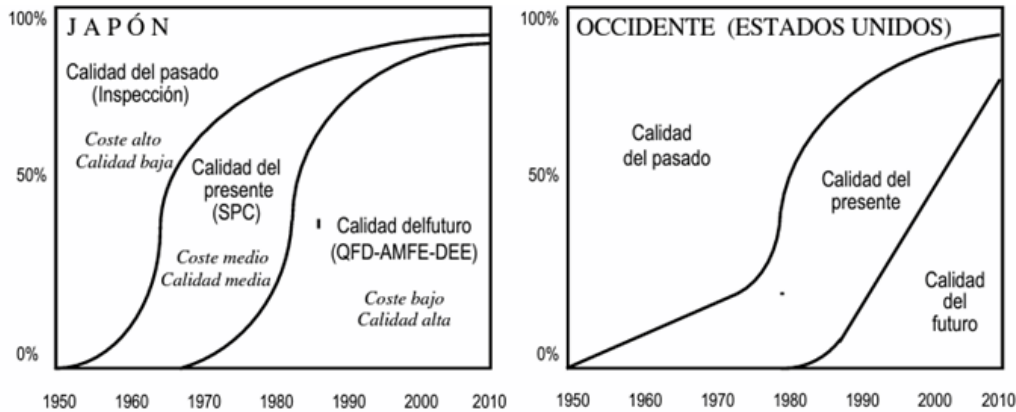
En los últimos desarrollos de la TQM, aparecen técnicas que incluso permiten introducir la calidad antes de llevar a cabo el proceso: en las etapas de diseño y desarrollo del producto, o incluso del desarrollo de los propios procesos. Esto es lo que podemos definir como “Calidad del futuro”: las mejoras y controles se incluyen antes del proceso, o lo que es lo mismo, para procesos que se llevarán a cabo en el futuro.

Este enfoque en la gestión de la calidad permite, además, que no esté orientada únicamente a procesos industriales, sino que pueda ser utilizada para conseguir la calidad cuando el producto es un servicio. Las principales herramientas utilizadas son tres: la **QFD** (Despliegue Funcional de la Calidad), herramienta de diseño de productos para la calidad y maximización de la satisfacción del cliente; el **DEE** (Diseño Estadístico de Experimentos), para la optimización de diseños que permite reducir la variabilidad de los factores implicados en el diseño y el proceso; y el **AMFE** (Análisis Modal de Fallos y Efectos), para la prevención de fallos derivados del diseño.

Como se ha comentado, el significado de calidad ha ido cambiando a lo largo del tiempo, pero se puede considerar que el concepto moderno nace en la década de 1920, impulsada por las grandes compañías, como Ford Motor Company, AT&T, Western Electric, etc., que comienzan a implantar criterios de calidad de formas diversas. Es en esta época cuando Ronald Fisher comienza a utilizar el Diseño Estadístico de Experimentos (DEE) y cuando Walter A. Shewhart desarrolla el SPC (Control Estadístico de Procesos).

En la Segunda Guerra Mundial se da un impulso muy importante al desarrollo del SPC. Es en esta época cuando Walter E. Deming y Joseph M. Juran desarrollan el programa de gestión de la calidad y también cuando Armand V. Feigenbaum comienza a desarrollar el concepto de “control de la calidad total”, precursor del TQM.

Una vez concluida la guerra, una serie de conferencias en Japón por parte de los principales gurús de la calidad (principalmente Deming y Juran) provocan un importante auge de la gestión de la calidad en ese país, que a partir de ese momento se sitúa a la cabeza en el desarrollo e implantación de la gestión de la calidad (Figura 4-2)



**Figura 4-2 Implantación histórica de las estrategias de gestión de la calidad**  
Fuente: *Gestión integral de la Calidad – Luís Cuatrecasas (2010)*

A pesar de que esta mayor implantación de la calidad en Japón se veía reflejada por las mejores prestaciones, fiabilidad y calidad de sus productos, no es hasta la década de 1980 cuando la calidad pasa a considerarse un elemento estratégico en la industria norteamericana. Philip B. Crosby introduce el programa de mejora, con el objetivo de centrar los esfuerzos en la calidad y cuyo objetivo es hacer las cosas bien “a la primera”. Es en este entorno cuando se evoluciona a la Gestión de la Calidad Total, consistente en una filosofía que engloba a toda la empresa, liderada por la dirección y con la participación activa de todos los empleados.

## 4.2 Gestión de la Calidad Total

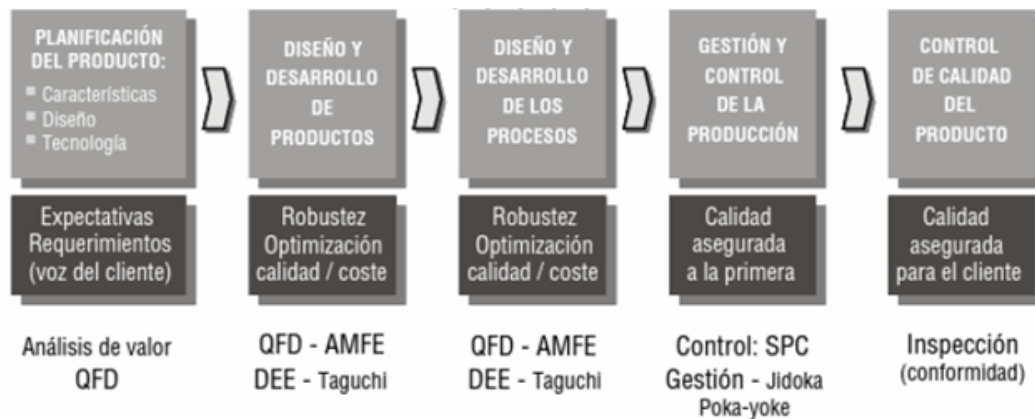
En el entorno cada vez más competitivo existente en la actualidad, la Gestión de la Calidad Total (TQM) es el enfoque de gestión cada vez más utilizado, ya que maximiza la calidad obtenida a unos costes mínimos: la idea básica de la TQM es “hacer bien las cosas a la primera”. Los pilares sobre los que se sostiene la TQM son los siguientes:

- **Ajustarse a los requerimientos del consumidor:** El objetivo es que todos los esfuerzos de la organización estén destinados a satisfacer al cliente final.
- **Eliminación de despilfarros:** Asegurar procesos con el mínimo de actividades y consumo mínimo de recursos, consiguiendo de esta forma que el tiempo y coste de generación del producto se minimicen también.
- **Mejora continua:** Garantizar que todos los aspectos de la organización, los procesos, el consumo de recursos y la calidad obtenida aumenten de forma ininterrumpida.



- **Participación total de todos los integrantes de la organización**, para garantizar el resultado óptimo de los tres pilares anteriores.

En el marco de la implantación de la TQM, el objetivo es reducir al máximo posible el volumen de controles e inspecciones para controlar fallos, por lo que se utilizan una serie de herramientas para la obtención de la calidad en todas las etapas del producto, desde el diseño hasta la finalización del producto (Figura 4-3). Estas herramientas ya se habían comentado brevemente en el punto 4.1, pero se analizan con más detalle a continuación:



**Figura 4-3 Implantación de la Calidad Total en los procesos y productos**  
 Fuente: *Gestión integral de la Calidad – Lluís Cuatrecasas (2010)*

- **Despliegue Funcional de la Calidad o QFD (Quality Function Deployment)**

Esta herramienta permite planificar de forma estructurada el diseño del producto o servicio, captando las necesidades del cliente potencial y tratando dichas necesidades a lo largo de todo el proceso de desarrollo, diseño, fabricación y producción. El objetivo es incluir la calidad desde las primeras etapas de diseño del producto, y cumplir los requisitos de calidad desde todos los enfoques (Figura 4-4): desde el punto de vista de la empresa, cumpliendo las especificaciones o características que esta ha planificado alcanzar (calidad de diseño); desde el punto de vista de la producción, consiguiendo procesos que maximicen el cumplimiento de las características del producto final frente a su diseño original (calidad de producción); y desde el punto de vista del cliente, consiguiendo un producto que satisfaga sus necesidades y expectativas (calidad del cliente)



**Figura 4-4 Diagrama de las tres calidades**  
**Fuente: Gestión integral de la Calidad – Lluís Cuatrecasas (2010)**

El despliegue de la calidad empezó a desarrollarse en Japón a principios de la década de 1970, pero se formaliza como tal en 1978, en el libro *Quality Function Deployment: An approach to Total Quality Control*, de Akao y Mizuno. En este libro se sistematizan las ideas y temas básicos de la QFD. Yoji Akao introdujo la QFD en Estados Unidos en 1983, y esta llega finalmente a Europa en 1986.

- **Análisis Modal de Fallos y sus Efectos o AMFE**

Herramienta para optimizar el diseño de productos a través del análisis de sus posibles fallos, así como los efectos y consecuencias de los mismos. El AMFE permite analizar la calidad, seguridad y fiabilidad de funcionamiento de un producto o proceso, identificando los fallos o puntos de riesgo potenciales de su diseño, y con el objetivo de reducirlos al mínimo mediante las acciones precisas. Los objetivos del AMFE serían cuatro:

- *Análisis de los fallos* que afectan al producto y sus consecuencias.
- Identificación de los *modos de fallo* (condiciones que tienen que cumplirse para que se den los fallos), para priorizar su corrección en base a su probabilidad y gravedad.
- Establecer los *sistemas de detección* para los diferentes modos de fallo.
- *Satisfacción del cliente* a través de la mejora de la calidad obtenida en el producto.

El AMFE se utilizó por primera vez en la década de 1960 en la industria aeroespacial estadounidense, pasando en la década siguiente a la industria automovilística y posteriormente al resto de la industria.

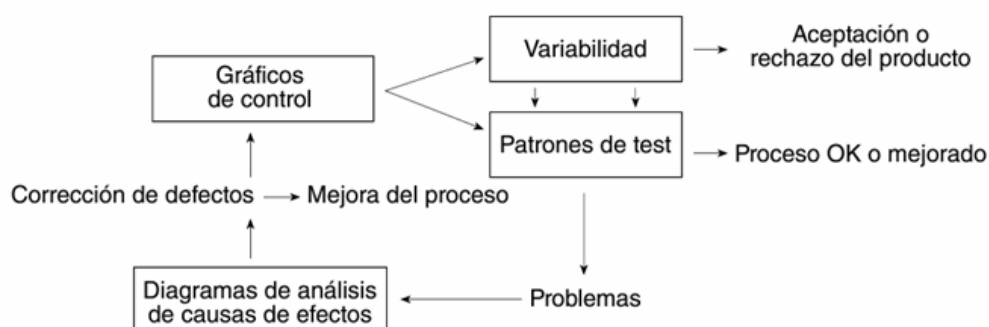
- **Diseño Estadístico de Experimentos o DEE**

Esta es también una herramienta de mejora del diseño del producto, centrándose en la optimización de las características funcionales del producto. Aporta una metodología para reducir o mitigar la variabilidad propia de las características de los productos, así como de las generadas por los diferentes procesos que actúan sobre dichos productos. La ventaja de reducir la variabilidad de las características y sus efectos es la obtención de productos y servicios más robustos.

El DEE se desarrolló a principios del siglo XX por Ronald Fisher, pero su uso generalizado comenzó en Japón en la década de 1960.

- **Control Estadístico del Proceso o SPC (*Statistical Process Control*)**

Al contrario que el DEE, que actúa con anterioridad a la producción, el SPC es una herramienta de control, tanto de procesos como de productos, por lo que actúa cuando dichos procesos están en funcionamiento o durante el procesado del producto. Su objetivo es, a través de técnicas estadísticas, controlar la evolución de dichos productos o procesos para reducir su variabilidad y obtener “procesos en estado de control”: los procesos en estado de control son aquellos cuya variabilidad se ha reducido al máximo.



**Figura 4-5 Metodología del SPC**

Fuente: *Gestión integral de la Calidad – Lluís Cuatrecasas (2010)*

A pesar de todas las técnicas anteriores, que tratan de reducir al máximo el volumen de controles realizados, no se puede decir que el SPC no sea necesario. La necesidad de realizar controles siempre existe, para verificar que la calidad final y los resultados están en sintonía con la calidad planificada, tanto de los productos como de los procesos.

### 4.3 Gestión de la calidad orientada a la provisión de servicios

Hasta ahora, cuando se ha hablado de calidad, se ha hablado de la calidad del producto, entendido este como un bien de consumo tangible. Originalmente, todas las técnicas de gestión de la calidad se desarrollaron y utilizaron para la mejora de los procesos industriales. El problema ahora es como combinar esto con la atención al cliente, cuyo producto final es un servicio y no un objeto físico.

En la actualidad más del 70% de los empleos globales se encuentran en lo que se denominan *empresas de servicios*: empresas cuyo producto no es un “objeto tangible”, sino un servicio (banca, transporte, etc.). Además, hay que tener en cuenta que, aunque la actividad principal de la empresa continúe siendo industrial, esta ha de contar con un servicio al cliente (entrega, asistencia técnica, reclamaciones, etc.), servicio que puede ser crucial de cara a la calidad percibida por el cliente.

Teniendo en cuenta estas implicaciones, es evidente que es crucial medir, controlar y asegurar también la calidad de los servicios, tanto si es la actividad *core* o no de la empresa. Pero para aplicar o aprovechar las técnicas de gestión de la calidad hay que tener en cuenta las diferencias entre un servicio y un producto en tres aspectos: las diferencias en su producción, las características de calidad que tienen los servicios y las fuentes de deficiencia en los servicios:

### ***Diferencias entre la producción de servicios y productos***

Las diferencias entre la producción de servicios y productos las define Cuatrecasas (2010) básicamente en tres aspectos: el tipo de producto y su producción, la forma en que son consumidos y como son evaluados:

- **Intangibilidad de los servicios**

Los servicios no son objetos, sino prestaciones o experiencias, lo que complica de forma muy importante las especificaciones de su elaboración. Al contrario que en la elaboración de productos tangibles, la prestación de un servicio no puede ser prevista, medida o verificada con anterioridad a su elaboración.

- **Heterogeneidad de los servicios**

Cuando la prestación de los servicios requiere de una importante intervención humana, el resultado ofrecido varía de forma importante de un día a otro, debido a factores intrínsecamente humanos, tanto de los clientes como de los proveedores.

- **Inseparabilidad de la elaboración y el consumo**

En los productos tangibles existe una separación temporal entre las fases de producción y consumo, algo que no se da en la prestación de servicios, ya que se produce a la vez que se consume. Esta inseparabilidad hace que el cliente califique los servicios durante su prestación y, además, que no sólo evalúe el resultado final, sino también todo el proceso de generación y recepción del servicio.

Todos estos factores hacen que la forma de evaluar los servicios sea diferente a la de otros productos, incluyendo factores de relación humana cuando la dicha intervención es importante (como sería el caso de un servicio de atención al cliente).

### ***Características de la calidad de los servicios***

Dada la fuerte presencia del factor humano en la prestación servicios es de vital importancia ser capaces de gestionar todos los procesos sociales del servicio, poniendo especial hincapié en mejorar factores como las interacciones humanas, el desarrollo de competencias y aptitudes de los empleados, motivar al personal en la consecución de la calidad y cumplimiento de las expectativas del cliente y, sobre todo, mejorar la percepción del cliente, ya que es este último el que definirá si el servicio prestado es o no de calidad. Como resumen se puede definir que la calidad de un servicio es *“igualar o superar las expectativas que tiene el cliente respecto al servicio”*. Dado que aquí el elemento clave, y el

que se necesita conocer, es el de *las expectativas*, es vital conocer los factores que influyen en su generación:

- **Comunicación cliente-cliente**

Factor clave en la generación de expectativas. Corresponde a la información que transmite un cliente antiguo a otro potencial, por lo que en función de su grado de satisfacción se pueden conseguir nuevos clientes o perder muchos.

Este aspecto ha visto multiplicado su efecto en los últimos años con el auge de las redes sociales, ya que algo que antes se producía en ámbitos reducidos (con las personas más allegadas) y en forma de comunicación directa, se ha convertido en comunicados que pueden tener un auténtico efecto viral (como en el caso de United Airlines visto en el punto 2.3)

- **Necesidades personales**

Las expectativas también están condicionadas por lo que necesita para satisfacer sus necesidades, por lo que los elementos del servicio que son valorados positivamente pueden variar de forma significativa entre clientes.

- **Experiencias anteriores**

Las experiencias anteriores provocan una modificación de expectativas. En primera instancia pueden primar los resultados, mientras que cuando ya se ha disfrutado con anterioridad el servicio se esperan mejoras no solo de resultado sino también de trato personal.

- **Comunicación externa**

Correspondería a las comunicaciones ofrecidas por la empresa a sus clientes, que puede hacerse de forma directa (como la publicidad) o de forma indirecta (como la apariencia de las oficinas o los formalismos utilizados en la comunicación).

Además de todos estos aspectos, un elemento clave que afecta a estos factores es el **precio final del servicio**, ya que en función de este las expectativas pueden ser más o menos elevadas. También es evidente que la misma experiencia con un servicio se valorará de forma diferente en función del coste final para el cliente.

## ***Causas de deficiencia en los servicios***

Como hemos visto, el elemento clave que define la calidad de los servicios son las expectativas que del mismo tenga el cliente. Teniendo esto en cuenta, los incumplimientos con el cliente (cuando no se cumplen sus expectativas) son el elemento clave para definir la satisfacción y, por tanto, la calidad del servicio prestado. Las causas de incumplimiento se denominan deficiencias, y reflejan las diferencias entre lo que el cliente espera y lo que recibe. Estas deficiencias se distribuyen internamente en cuatro clases:

- **Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la dirección**

El conocimiento deficiente de las expectativas reales de los clientes imposibilita que el servicio pueda satisfacerlas. Informarse suficientemente sobre dichas expectativas es una acción imprescindible para disminuir estas discrepancias.

- **Discrepancia entre las percepciones de la dirección y los requisitos definidos**

Además de comprender perfectamente las expectativas de los clientes, es esencial que la dirección sea capaz de definir y transmitir los requisitos que reflejen esa percepción sobre las expectativas de los clientes. Las principales causas que generan esta discrepancia son: compromiso insuficiente de la dirección, percepción de inviabilidad de alguna expectativa, errores o poca claridad al establecer requerimientos o ausencia de objetivos que permitan la mejora continua.

- **Discrepancia entre los requisitos definidos y la prestación del servicio**

Aunque se definan de forma clara los requisitos y procesos, no siempre se cumplen con exactitud, básicamente por: formación insuficiente del personal, falta de recursos (técnicos y humanos) que permitan alcanzar los objetivos o falta de interés del personal.

- **Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa**

Tal como se ha visto en lo referente a generación de expectativas, uno de los puntos es la comunicación externa realizada por la empresa. Esta comunicación será positiva si se consiguen cumplir estas expectativas generadas, pero en caso contrario puede ser muy contraproducente, acabando en un efecto totalmente contrario al previsto.

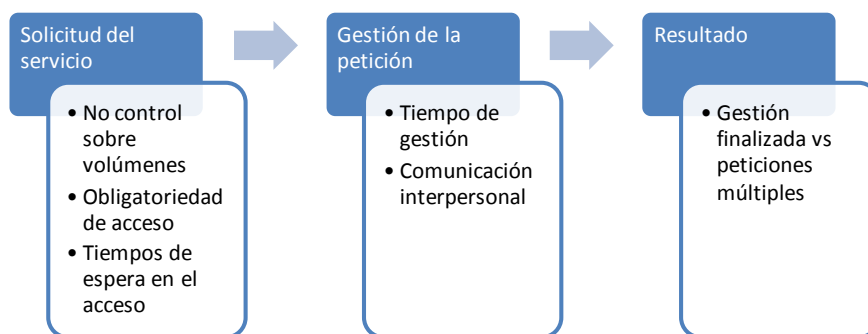


**Figura 4-6 Causas de deficiencia en los servicios**  
Fuente: *Elaboración propia*

Todas estas discrepancias seguirían un flujo de relaciones tal como el que se ve en la Figura 4-6, por lo que todas ellas se irían acumulando a lo largo de todo el proceso de definición y prestación del servicio, y con el riesgo de ampliarse debido a la realimentación provocada por la generación de expectativas de la comunicación externa.

## Características específicas de la atención al cliente

Hemos visto las características y problemática propias de los servicios de cara a realizar una gestión de calidad sobre los mismos. Analizaremos ahora cuales son las características específicas para un servicio de atención al cliente (algunas de cuyas características ya hemos analizado en el capítulo 3) y sus implicaciones de cara a conseguir la calidad en este tipo de servicios.



**Figura 4-7 Esquema básico de la atención al cliente y sus implicaciones de calidad**

Fuente: *Elaboración propia*

En la Figura 4-7 se puede ver, a un nivel muy básico el esquema de funcionamiento de un servicio de atención al cliente con los aspectos esenciales a controlar o tener en cuenta de cara a conseguir la calidad en este tipo de servicios. La mayor parte de estos puntos se originan por las expectativas y actitud del cliente, al que se añade la no existencia de un control o limitación sobre el volumen de peticiones recibidas:

- **Expectativas y actitud del cliente**

El primer punto a destacar es que el usuario de un servicio de atención al cliente puede ser, en muchos casos, un cliente con una incidencia o una insatisfacción previas, por lo que un funcionamiento que no sea óptimo es susceptible de agravar dicha situación y, por tanto, dar un resultado de “no calidad”. Para evitar esto, es esencial maximizar los elementos que generan satisfacción: resolución en primer contacto, maximizar el acceso, y la habilidad comunicativa (tal como se vio en el punto 3.1)

- **Volúmenes de entrada y acceso**

Otro elemento crítico a tener en cuenta es el que se refiere al control de volúmenes: a diferencia con otro tipo de servicios, donde el cliente puede ser comprensivo con un volumen limitado de recursos (como por ejemplo el volumen de plazas disponibles en un servicio de transporte), un servicio de atención al cliente tiene la obligación tácita de ser capaz de absorber y gestionar todas las peticiones. Por otro lado, los recursos de la empresa no son ilimitados, por lo que no se puede disponer en todo momento de esa “capacidad ilimitada” necesaria para absorber cualquier volumen de peticiones. Todo esto provoca que el conocimiento estadístico de los volúmenes de entrada, así como la confección de modelos de previsión sea esencial de cara a calibrar correctamente el servicio para absorber el máximo posible de peticiones en base a unos criterios de costes.

Como se ha visto a lo largo de este capítulo, la base de la calidad a bajo precio es el diseño eficiente del producto desde el inicio, para ahorrarnos los costes tanto del control de la producción como de los productos defectuosos. En el caso de los servicios, este ahorro sobre los controles de producción no es posible, debido a que el producto es el servicio en sí mismo, y estos implican una elevada intervención humana, además de que todos los “productos defectuosos” son entregados a clientes, ya que no existe una separación temporal entre la producción y su entrega, como pasa con los productos tangibles.

Todas estas implicaciones hacen que el uso de las técnicas asociadas al SPC, sean básicas de cara a la gestión y control de los servicios, con una salvedad: en un proceso industrial, el SPC permite corregir el proceso y eliminar productos defectuosos, pero en un servicio esto último no será posible. En el caso específico de los servicios de atención al cliente se añade un elemento adicional, que es la imposibilidad de imponer a los clientes un límite al volumen de peticiones a atender (límite de producción), por lo que el diseño y dimensionado del proceso requiere de una revisión continua en el tiempo. Todo esto no significa que el diseño previo de los procesos, con herramientas como el QFD, el AMFE o el DEE no sea útil o necesario, pero sí es cierto que reduce su efectividad, sobre todo si lo comparamos con el diseño y la calidad alcanzada de los procesos industriales.



## 5 Gestión del servicio de atención al cliente

En los capítulos anteriores hemos visto el marco en el que sitúan actualmente los servicios de atención al cliente: el impacto que ha tenido la evolución tecnológica en su gestión, en la que se aprecia una complejidad cada vez mayor al abrirse continuamente nuevos medios de contacto entre cliente y empresa; sus objetivos como servicio, tanto de cara al cliente (conseguir su satisfacción) como de cara a la empresa (control de los costes y captación de market intelligence); y por último, las implicaciones que hay que tener presentes de cara a gestionar la calidad de un servicio.

En este capítulo nos concentraremos propiamente en la gestión de un servicio de atención al cliente, definiendo los siguientes elementos:

- Roles necesarios en la gestión.
- Tipos de servicios de atención y sus canales correspondientes.

Con estos elementos presentes, se definirán los indicadores de control necesarios para cada tipo de servicio y el uso, utilidad e interpretación que se debe dar en función de cada uno de los roles de gestión definidos.

### 5.1 Gestión operativa y gestión estratégica

En primer lugar, es necesario definir los diferentes roles necesarios para la gestión y toma de decisiones en lo que se refiere a la gestión de un servicio de atención al cliente. Abbot (2004), define tres roles distintos para abarcar todos los aspectos de la gestión y toma de decisiones en una empresa:

- **Rol Operativo:** tiene que tomar las decisiones operativas o tácticas (del día a día) del funcionamiento de los procesos, instalaciones y personas. Se definen estas tareas como “gestión operativa”.
- **Rol Estratégico:** se encarga de las decisiones estratégicas, de cara a evaluar y garantizar la idoneidad de los procesos e instalaciones de para que cumplan sus objetivos. Se definen estas tareas como “gestión estratégica”.
- **Rol Ejecutivo:** es el responsable de definir las políticas y de proporcionar la visión y objetivos globales del negocio. Se definen estas tareas como “gestión ejecutiva”

Abbot define que, en la gestión de la atención al cliente, son los dos primeros roles (Operativo y Estratégico) los que realmente están implicados de forma directa en el correcto desarrollo del servicio, dejando el rol Ejecutivo en un escalafón transversal que abarca a la totalidad de la empresa. En un plano propio de la atención al cliente, las funciones y tareas a desarrollar en los aspectos Operativo y Estratégico se definen a continuación:

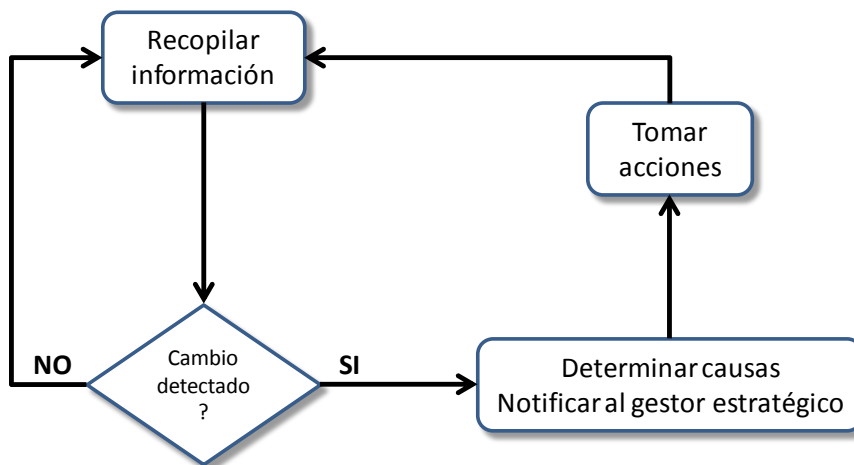
## Gestión operativa

La gestión operativa consiste en la gestión y control del día a día del servicio de atención al cliente. Las tareas y funciones de la gestión operativa son:

- Detectar cuando se producen cambios en el proceso y en las métricas de control.
- Alertar al responsable de la gestión estratégica cuando se producen cambios, para que este pueda evaluar el impacto de dicho cambio sobre el producto o el proceso.
- Encontrar la causa de los cambios.
- Trabajar junto al responsable de la gestión estratégica de cara a decidir qué acciones llevar a cabo.
- Tener el conocimiento suficiente del proceso para saber cuándo han de realizarse ajustes y qué tipo de ajustes se requieren.

La necesidad de “detectar los cambios” provoca que, para la gestión operativa, el seguimiento de las métricas de control sea siempre desde una perspectiva de evolución temporal, por lo que a la hora de definir y controlar indicadores clave de gestión, se ha de tener presente siempre estas implicaciones.

En la Figura 5-1 se puede observar el flujo de trabajo definido para la gestión operativa. En primer lugar, se ha de recopilar información y analizarla en búsqueda de cambios en el desarrollo de la actividad. En caso de existir dichos cambios, el gestor operativo ha de informar al gestor estratégico de esta situación y, en paralelo, determinar las causas de dichos cambios. Una vez determinadas las causas, determinar junto al gestor estratégico las acciones a tomar para corregir dicha situación. Como se puede ver, esta gestión operativa es totalmente reactiva, ya que actúa a posteriori, o lo que es lo mismo, una vez el cambio o incidencia ya se ha producido.



**Figura 5-1 Ciclo de la gestión operativa**

**Fuente: *The Executive Guide to Call Center Metrics* – James C. Abbott**

Es importante destacar que, si nos fijamos en la Figura 5-1 y la comparamos con la Figura 4-5 vemos que es, de hecho, un flujo simplificado del visto en el capítulo anterior cuando hablábamos del SPC. Esto concuerda con lo comentado en la página 48, donde se decía que la principal herramienta en la gestión y control de la calidad en los servicios, y en concreto de la atención al cliente, es el Control Estadístico del Proceso.

En cuanto a los motivos que pueden generar los cambios, Abbott (2004) define para los servicios de atención al cliente tres tipos de causas genéricas como causantes de los cambios detectados en los indicadores de control:

- **Causas especiales:** Son aquellas que dependen directamente de la gestión del servicio de atención. Afectan generalmente a un solo proceso, ya que se originan por los cambios realizados en el mismo. Un ejemplo de causa especial podría ser el incremento de los tiempos de gestión de una venta debido a cambios en el procedimiento solicitando un mayor volumen de datos del cliente.
- **Causas comunes:** Son aquellas que están fuera del control o la gestión del servicio, y por tanto afectan a todos los procesos. Requieren de la intervención del gestor estratégico para solucionar o minimizar el problema. Un ejemplo de causa común podría ser el incremento del volumen de reclamaciones recibidas debido a la puesta en el mercado de un producto defectuoso.
- **Causas por manipulación:** Estas se deben a cambios provocados por un control excesivo y ocurren generalmente cuando se cambia algo que no debería cambiarse. Un ejemplo de estas causas podría ser el forzar a los agentes a finalizar de forma rápida las llamadas para conseguir aumentar el volumen de gestiones realizadas o reducir tiempos de espera.

## ***Gestión estratégica***

La gestión estratégica, al contrario que la operativa, está orientada a diseñar y determinar los sistemas y procesos necesarios para un correcto desarrollo de la actividad del servicio de atención al cliente. Las tareas y funciones de la gestión estratégica son:

- Proporcionar las herramientas, métodos, estructuras y tecnologías necesarias para alcanzar las políticas y objetivos definidos a un nivel ejecutivo.
- Evaluar el impacto en el cliente cuando se producen cambios en los procesos o en las métricas.
- Definir los objetivos de calidad a cumplir en los diferentes procesos, el valor objetivo de los diferentes indicadores, así como los baremos a partir de los que deben establecerse alarmas para el gestor táctico.
- Adaptar de forma continua el servicio de atención al cliente en base a los cambios en la compañía, el sector y en los clientes.

Al contrario que la gestión operativa, la gestión estratégica ha de actuar de forma preventiva. Más que la evolución temporal de las métricas, aquí el punto primordial es conocer cuál es el grado de cumplimiento de las necesidades de los clientes y hacer un balance entre dichas necesidades y los recursos económicos, tecnológicos y humanos disponibles, tomando las medidas necesarias para garantizar una eficiencia máxima del servicio. Esta eficiencia se obtiene a través de los activos físicos e intelectuales necesarios:

- **Activos físicos:** Considera todos los elementos físicos o tecnológicos necesarios para el desarrollo de la actividad: teléfonos, ordenadores, ancho de banda, centralitas, software, etc.

- **Activos intelectuales:** Engloba a los procesos, el conocimiento y formación de los agentes, documentación, bases de datos, el volumen de agentes, la distribución de los agentes, etc.

Tanto los activos físicos como los intelectuales deben ser diseñados y dimensionados buscando maximizar la satisfacción del cliente, pero acorde a las políticas y objetivos del negocio.

Para determinar las necesidades de los clientes, las fuentes a utilizar pueden ser varias, pero básicamente se utilizan las siguientes:

- **Benchmark del sector:** Las características de atención proporcionadas por otras empresas del mismo sector es una importante referencia para determinar que se está ofreciendo y, por tanto, que puede estar esperando el cliente. Esta suele ser una referencia importante, además, para no ofrecer un servicio de atención desfasado (ya sea por exceso como por defecto).

Esta comparativa suele perder eficacia si se comparan sectores de actividad distintos: las diferencias en el tipo de producto, así como en las expectativas del cliente hacia el mismo, hacen que compleja la comparativa y la correcta valoración de que se ha de ofrecer.

El benchmark suele ser tanto el punto de partida sobre el que el gestor estratégico ha de trabajar, como una referencia periódica en caso de no disponer de datos de satisfacción de los clientes propios.

- **Encuestas de satisfacción (voz del cliente):** este es otro elemento importante para determinar tanto la calidad percibida como los ajustes (tanto al alza como a la baja) que deban hacerse. A diferencia de los benchmark, que suelen ofrecer datos de calidad ofrecida (y por tanto puede ofrecer datos definidos para los indicadores o niveles a ofrecer), las encuestas de satisfacción ofrecen datos cualitativos que permiten saber únicamente si es necesario o no mejorar lo ofrecido a los clientes.

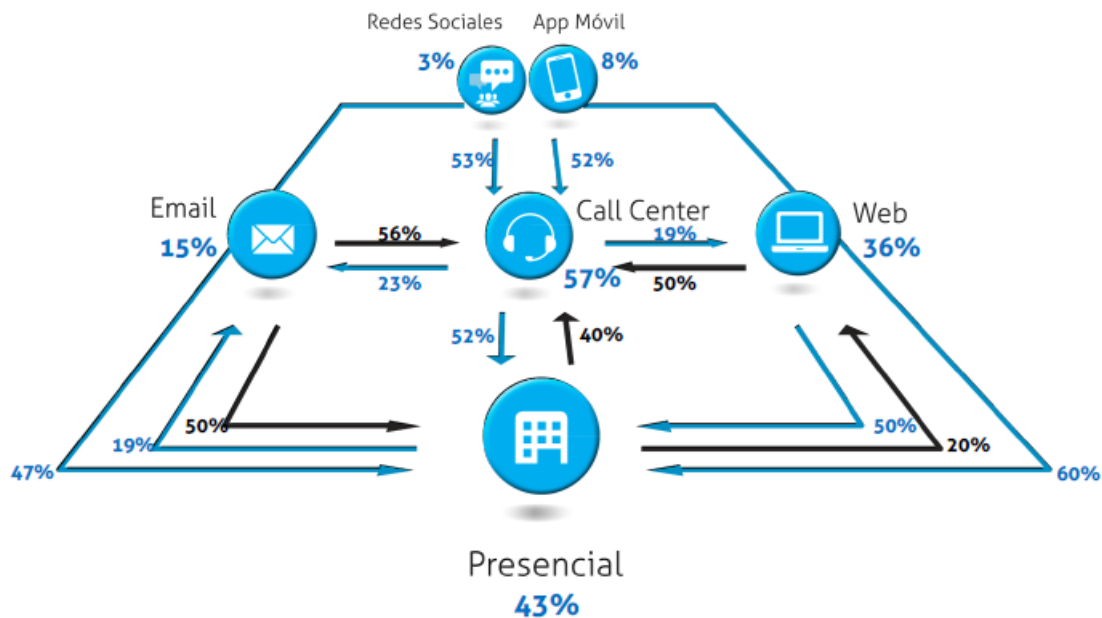
## 5.2 Servicios y canales de atención

En el capítulo 2 se ha visto el impacto que la evolución tecnológica ha generado en la atención al cliente, pasando de una atención principalmente presencial a otra multicanal, en la que existen multitud de medios o canales a través de los que el cliente y la empresa pueden establecer contacto.

Es muy importante destacar, además, que dar la capacidad de acceso al cliente a través de múltiples canales refuerza la *maximización del acceso*, uno de elementos básicos para conseguir la satisfacción de los clientes, tal como se analizó en el punto 3.1. Aunque el enfoque en dicho apartado se realizaba desde un punto de reducción de los tiempos de espera, también es cierto que ampliar la oferta de canales a disponibilidad del cliente tiene un efecto parecido en la satisfacción del cliente. En el estudio *“Whitepaper Multicanalidad 1T 2015”* de la compañía IZO, se muestra que la mayor parte de los clientes utilizan más de un canal para ponerse en contacto con la compañía (Figura 5-2):

## Mapa de Uso de Canales

Porcentaje de clientes que utilizan uno o más canales como habituales, y si no resuelven, derivan a segundos canales.



**Figura 5-2** Uso y preferencia de canales de atención en los Clientes

Fuente: *Whitepaper Multicanalidad 1T 2015 – IZO*

En la Figura 5-2 se muestra en primera instancia el porcentaje de clientes que hacen uso de cada uno de los canales de atención (Los porcentajes junto al nombre del canal). Sólo con este dato ya vemos que, en promedio, los clientes utilizan de forma habitual una media de 1,6 canales diferentes para contactar con la empresa. En segunda instancia (flechas que surgen de cada uno de los canales) se muestra el porcentaje de usuarios de dicho canal que hace uso de otros en caso de no poder gestionar su petición en el primero (por ejemplo, de los usuarios que han declarado utilizar habitualmente el teléfono, un 52% dicen utilizar también la atención presencial y un 19% el contacto a través de Internet).

De dicho informe es importante destacar algunos de los resultados y conclusiones que se extraen:

- La mayor parte de los clientes manifiesta interactuar habitualmente con la compañía a través de más de un canal.
- El índice de satisfacción es mayor en aquellos clientes que tienen varias opciones disponibles frente a los que únicamente disponen de un canal. La multicanalidad proporciona más alternativas de contacto, lo que genera mayor sensación de control y flexibilidad para adaptarse a los clientes.
- La web y sus posibilidades de autogestión son las que proporcionan una mejor experiencia y valoración por los usuarios.
- Los clientes prefieren canales no intrusivos para la mayor parte de sus contactos: se prefieren opciones de autoservicio para interacciones sencillas, mientras que

para temas más sensibles o complejos la preferencia es el uso de canales más personales.

Con estos resultados, no es de extrañar que en la actualidad no quepa otra opción que adoptar una estrategia multicanal como una forma esencial de incrementar la satisfacción de los clientes. De hecho, Morrell (2010), en su análisis de la evolución de la multicanalidad de los clientes, destaca que a pesar que el teléfono seguirá siendo el principal canal generador de interacciones, su peso relativo pasaría de representar el 90% en 2006 a menos del 70% en 2013, con un importante crecimiento del canal Email y los servicios de autogestión. De hecho en dicho estudio no se consideraban las redes sociales como un canal a futuro, y en realidad su irrupción como canal de atención ha sido muy reciente (ver Figura 5-3).

	US			UK		
	2012	2015	Variación	2012	2015	Variación
Teléfono (agente)	71,6%	66,2%	-5,4%	73,0%	67,8%	-5,2%
Email	11,5%	12,7%	1,2%	15,4%	17,2%	1,8%
Teléfono (self-service)	8,9%	11,7%	2,8%	3,2%	4,8%	1,6%
Web chat	2,1%	3,2%	1,1%	1,3%	2,5%	1,2%
Social Media	-	2,6%	2,6%	0,7%	2,8%	2,1%
Carta	1,4%	1,8%	0,4%	3,6%	3,1%	-0,5%
Fax	2,2%	1,3%	-0,9%	1,6%	1,2%	-0,4%
SMS	0,1%	0,6%	0,5%	0,5%	0,7%	0,2%
otros	2,2%	-	-2,2%	0,7%	-	-0,7%

**Figura 5-3 Evolución del porcentaje de interacciones recibidas según el canal 2012-2015.**  
Fuente: *Contact Centre Decision-maker's guide (versiones UK y US para 2012 y 2015) - ContactBabel*

De esta tabla se pueden extraer 2 conclusiones importantes: la primera, que el uso de los diferentes canales tiene un peso cultural muy importante (a pesar de ser relativamente parecidos culturalmente, hay diferencias interesantes entre US y UK, como el uso del correo convencional o la integración del autoservicio telefónico); la segunda, que hay que estar atentos a la tecnología y los clientes, ya que los nuevos canales pueden aparecer en cualquier momento.

A pesar que la estructura de comunicación multiplataforma suele ser la situación habitual en la actualidad, la gestión individual de cada petición está mucho más condicionada por el tipo de interacción existente entre los extremos que por el tipo de tecnología utilizada en dicha comunicación. En base a estas interacciones se pueden definir 4 grandes grupos o tipos de procesos o servicios:

- **Servicios de Front Office:** Se caracterizan porque la comunicación entre el cliente y el agente que lo atiende se produce en tiempo real, estando en comunicación directa durante todo el tiempo de la gestión. Las interacciones han de ser atendidas en el momento que el cliente lo solicita a riesgo de perderse y generar insatisfacción. Requieren de un estudio profundo de la actividad para poder hacer una previsión efectiva de la misma, con la que dimensionar adecuadamente equipos y poder atender la demanda.

Un ejemplo de servicio de Front Office sería el prestado por la Agencia Tributaria a través del teléfono 901.33.55.33, donde los contribuyentes pueden llamar para solventar sus dudas y consultas referentes a la declaración de IRPF.

El servicio de Front Office por excelencia en la actualidad es el servicio de atención telefónica, aunque en esta clasificación también habría que considerar la atención presencial o un servicio de atención mediante chat.

- **Servicios de Back Office:** Se caracterizan por no existir una comunicación en tiempo real entre el cliente y el responsable de gestionar su petición. La gestión de eventos en este tipo de servicios se hace en base a “buzones” o “bolsas”. Suelen estar asociados también a gestiones complejas o cuyo tiempo de resolución no es inmediato.

Un ejemplo de servicio de este tipo sería el que presta Vueling a través de su página web en la sección “Habla con nosotros”. En dicha sección pone a disposición de los clientes un formulario que genera un email tabulado con la información proporcionada por el cliente.

Los típicos servicios de Back Office suelen ser la atención mediante emails o a través del correo postal o fax. Es habitual que, en el caso de emails, estos se generen a través de formularios, ya que así la fuente es siempre conocida (se puede eliminar fácilmente el spam) y además la información se puede “formatear”, lo que facilita y acelera su gestión.

- **Servicios de respuesta automática o autogestión:** Este tipo de servicios podría considerarse parte del primer grupo (Front Office), ya que la interacción, desde el punto de vista del cliente, se gestiona en tiempo real. A pesar de ello, la diferencia en este caso radica que la gestión o respuesta a la interacción no la realiza ningún agente humano, sino que la proporciona un software en base a parámetros predefinidos. Requieren de un profundo estudio a posteriori de todas las interacciones tratadas a fin de mejorar/realimentar la parametrización de respuestas.

La principal motivación para implantar este tipo de servicios ha sido básicamente la reducción de costes, ya que a pesar que pueden implicar un fuerte desembolso inicial, las ventajas a medio y largo plazo pueden ser muy grandes, ya que el coste de una gestión por estos sistemas es muy inferior a la que puede suponer un agente humano. A pesar de esto, no hay que despreciar el efecto positivo en la satisfacción de los clientes debido a la inmediatez de la respuesta y la sensación de autonomía que pueden transmitir.

Un ejemplo de servicio de este tipo sería el Asistente Virtual de IKEA (con el sobrenombre de Anna), que responde en tiempo real a las preguntas escritas por el cliente, y que incluso redirige a ciertas páginas de la web en función de la pregunta que se le haga (por ejemplo, si preguntamos por tiendas cerca de Barcelona, nos

redirige automáticamente a una página con el mapa de España y las direcciones de las diferentes tiendas de IKEA).

Los servicios de este tipo en la actualidad son variados, entre los que se incluyen los IVR (Interactive Voice Response), Asistentes Virtuales web o los servicios de autogestión vía web (como por ejemplo el servicio que proporciona MRW a través de su página web: introduciendo el código que nos asignan al efectuar un envío, la web nos indica automáticamente el estado del mismo).

- **Atención en redes sociales y canales 2.0:** Este es el único grupo que podríamos decir que está definido exclusivamente por la tecnología del canal (a diferencia de los 3 grupos anteriores), ya que se refiere a la gestión y atención en los canales 2.0. Las interacciones directas cliente-empresa podrían considerarse del segundo grupo (Back Office), pero el hecho de que sea un canal abierto (en lugar de comunicación “1 a 1” tenemos “1 a N”) cambia la forma de gestionar estos casos: otros clientes (o no clientes) pueden ver tanto las consultas/solicitudes del cliente como las respuestas proporcionadas por la empresa. Además, aparte de este tipo de gestión reactiva, estos canales permiten la gestión proactiva mediante 2 tipos de gestiones adicionales: Comunicaciones proactivas y gestión proactiva de casos.

Un ejemplo de atención a través de redes sociales lo encontramos en la gestión de Rodalies de Catalunya, que a través de la cuenta de Twitter @info\_rodalies proporciona información en tiempo real del estado de las líneas de tren, cuenta en la que los propios clientes pueden informar también de las incidencias en el momento que se producen.

Esta clasificación se ha de tener presente de cara a realizar dos tareas muy importantes de cara a la atención al cliente:

- Catalogar y definir qué tipo de interacciones podría permitirnos una nueva tecnología o canal de comunicación.
- Decidir qué tipo de canales de comunicación necesita una empresa para poder atender a las diferentes peticiones de sus clientes.

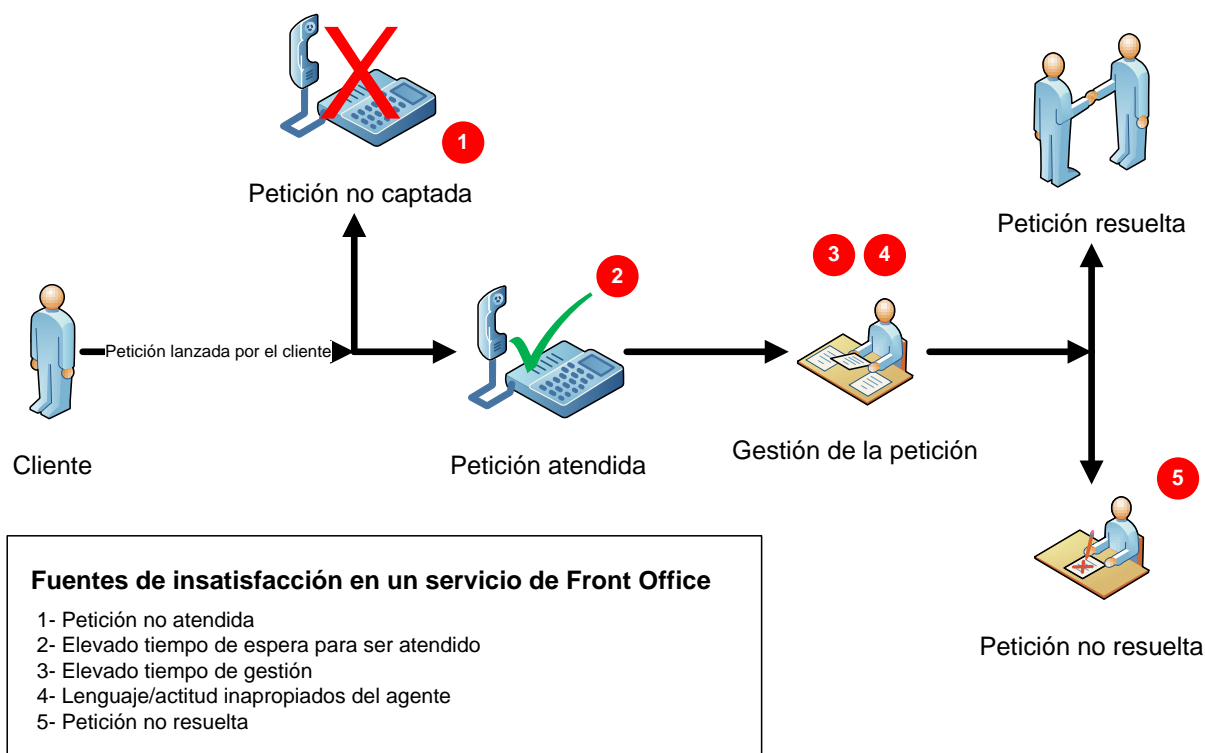
Como se puede apreciar, estamos hablando de cuatro grupos claramente diferenciados, con pocas características en común en cuanto a cómo manejar sus eventos (entendiendo por evento cada interacción cliente-empresa), ya que por la forma de funcionar, además, provocan que las expectativas de los clientes también sean diferentes.

### 5.3 Servicios de Front Office

Tal como se ha descrito brevemente en el punto anterior, los servicios de Front Office son aquellos donde la comunicación con el cliente se hace en tiempo real. El flujo básico de un servicio de Front Office, junto a los puntos susceptibles de generar insatisfacción, queda definido tal como se puede ver en la Figura 5-4:







**Figura 5-4 Flujo de las peticiones en un servicio de Front Office**  
Fuente: *Elaboración propia*

El flujo de las peticiones en un servicio de Front Office es el siguiente: el cliente lanza su petición intentando ponerse en contacto con el servicio de atención al cliente. El cliente entra entonces en un proceso de espera para ser atendido, proceso que puede interrumpirse (bajo criterio del cliente) en cualquier momento. En cuanto hay un agente libre, este se encarga de capturar y atender la petición, momento en el que se inicia la gestión del caso con el cliente en comunicación directa. Según las características de la petición, esta puede quedar resuelta en primera instancia o queda sin resolver, ya sea por quedar aplazada para gestiones adicionales que requieren mucho tiempo o simplemente porque no pueden ser resueltas por el agente.

En los servicios de Front Office no existe ningún margen para administrar o distribuir temporalmente la entrada para momentos de menor carga de trabajo: las gestiones han de atenderse en el momento que lo solicita el cliente, y no cuando nosotros dispongamos de recursos para atenderlo. Esto obliga a que la gestión y distribución de recursos sea un elemento crítico en este tipo de servicios de atención. Una vez atendida la petición, esta ha de ser resuelta en un tiempo relativamente corto (por lo general pocos minutos), ya que ocupa también el tiempo del cliente, que permanece en comunicación directa durante la gestión.

Valorando el funcionamiento básico de un servicio de Front Office, y tomando en consideración lo visto en el Capítulo 3, donde se muestra cuáles son los aspectos que hace falta controlar para mejorar la satisfacción por parte de los clientes, para reducir costes o los elementos a considerar para recoger el máximo de market intelligence, la información mínima que necesitamos controlar sería la siguiente:

- Volumen total de peticiones recibidas (sean o no atendidas).
- Volumen de peticiones “perdidas” o no captadas.
- Tiempo de espera del cliente para ser atendido.
- Tiempo de gestión de la petición.
- Volumen de peticiones gestionadas en primer contacto (o capacidad de gestionar la petición en un único contacto).
- Lenguaje/actitud del agente.
- Motivo/tipología de las peticiones atendidas.

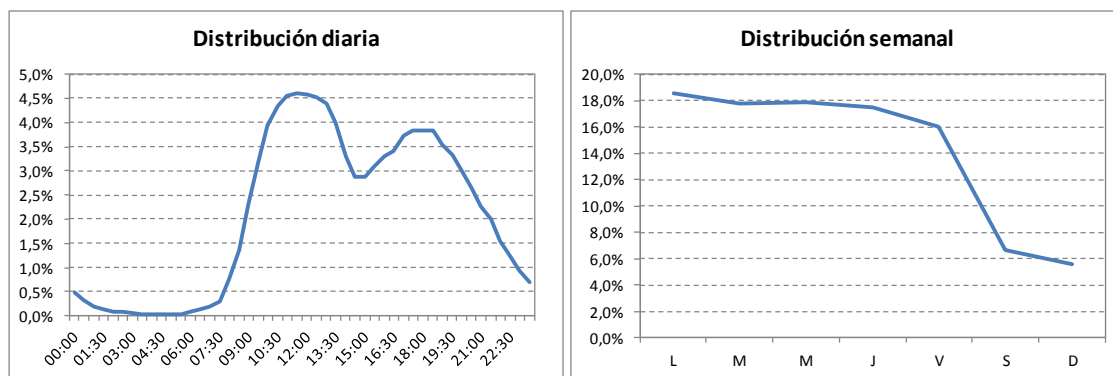
Para cada uno de estos puntos es necesario definir al menos un indicador operativo que refleje de forma razonable tanto el correcto funcionamiento como la calidad del servicio de Front Office. Como ya se vio en el capítulo 3, el valor objetivo específico para cada uno de estos puntos se tiene que calibrar en base tanto a las características concretas del canal gestionado (ya que pueden existir limitaciones técnicas para conseguir ciertos objetivos), al tipo de cliente que se está atendiendo (ya que las exigencias de estos pueden variar sensiblemente), y, por supuesto a las implicaciones en costes que supongan unos valores más o menos ambiciosos.

### 1. Volumen total de peticiones recibidas:

Este dato es crítico debido al propio funcionamiento de un servicio de Front Office: no existe la posibilidad de almacenar peticiones para procesarlas en un momento de menos carga. Esto hace que tener una correcta previsión de estos flujos y preparar el dimensionado de los recursos necesarios sea una actividad esencial.

El estudio y control de este volumen tiene que hacerse en base 2 aspectos:

- Distribución de volúmenes: dado que las interacciones sólo pueden ser atendidas en el momento que se producen y no pueden ser “almacenadas” para su posterior gestión, es de extrema importancia conocer cuando se producen dichas interacciones. De esta forma, tenemos que registrar la distribución temporal de las interacciones, ya sea durante el día (pueden estar concentradas en ciertas horas), durante la semana (mayor o menor actividad según el día de la semana), como durante los distintos meses del año. Este conocimiento nos permitirá confeccionar lo que se conoce como “curvas de actividad”, y dedicar y concentrar los recursos en los momentos de mayor actividad, así como ahorrarlos cuando la actividad sea menor. En la Figura 5-5 podemos ver un par de ejemplos de este análisis:



**Figura 5-5 Ejemplos de curvas de actividad**

Fuente: *Elaboración propia*

Los gráficos muestran un ejemplo de la distribución porcentual de peticiones recibidas tanto por franjas temporales a lo largo del día (Distribución diaria) o a lo largo de la semana (Distribución semanal). En este caso, este análisis nos permite saber que prácticamente no se necesitan recursos en periodo nocturno (de 00:00 a 8:00), y que los periodos de mayor actividad se encuentran entre las 10:00 y las 14:00 y entre las 17:00 y las 19:00. A nivel semanal, vemos que la actividad de sábado o domingo es un 60% inferior a la de un día entre lunes y viernes. Con este conocimiento, podríamos planificar el volumen de recursos que necesitaremos, y también distribuir de forma adecuada los que se disponen.

- **Ratio de peticiones:** además de la distribución, es importante conocer el volumen absoluto de peticiones recibidas, ya que es este el que nos determina los recursos necesarios. Por otro lado, este volumen de peticiones tiene una gran relación con la evolución de la actividad de la compañía.

La práctica habitual es hacer un seguimiento únicamente de volúmenes absolutos, pero durante el desarrollo de este trabajo y del cuadro de mando para Vueling (capítulo 6), pude ver la ventaja de calcular un ratio normalizado de la entrada de peticiones en base a un indicador clave de la actividad del negocio (en el caso de Vueling, pasajeros transportados, pero podríamos hablar de clientes, clientes activos, compras, envíos, etc.), ya que permite 2 cosas: por una parte, efectuar previsiones a futuro más certeras o justificadas, en base a la evolución de actividad esperada por la empresa (si se espera doblar el número de clientes, es muy probable que recibamos el doble de peticiones); por otra, el tener un indicador independiente del volumen de actividad permite detectar cambios en el comportamiento de los clientes (cambios paulatinos) o correlaciones con posibles problemas o incidencias (cambios drásticos del ratio) que podrían quedar enmascarados con variaciones en sentido contrario de la actividad del negocio (el aumento de llamadas por cliente podría quedar enmascarado con un descenso de los clientes totales, por lo que un análisis del volumen total no nos mostraría cambios).

Por supuesto, estos volúmenes tienen que controlarse siempre en intervalos temporales (hora, día, semana, mes) equivalentes a los utilizados al realizar los análisis de actividad, tal como hemos visto en la Figura 5-5.

**Indicador tipo (propuesto):**

$$\text{Ratio Peticiones} = \frac{\sum \text{Peticiones recibidas}}{\text{indicador de negocio}}$$

Ejemplo de uso: recibimos 27.245 llamadas en atención al cliente durante enero, y el promedio de clientes activos durante dicho mes ha sido de 163.201. En este caso, nuestro ratio de llamadas sería de 0,17 llamadas/cliente activo para el mes de enero. En el caso que las previsiones de clientes para el enero del siguiente año fueran de 187.000 clientes, y en el caso de no haber cambios en el comportamiento de los clientes, nuestra previsión de llamadas recibidas para dicho mes sería de 31.218.

**Valor objetivo:** En el caso de volúmenes entrantes, el valor objetivo (referencia) debe ser la previsión de entrada hecha, ya que una previsión por exceso (menor volumen entrante) significaría un exceso o derroche de recursos, mientras que el caso contrario (mayor volumen que el previsto) afectaría a la atención proporcionada, ya que los recursos serían insuficientes para atender toda la demanda, afectando a otros indicadores (como peticiones no captadas).

**2. Volumen de peticiones no captadas:**

Como se puede ver en la Figura 5-4, cada petición no captada es una posible fuente de insatisfacción en el cliente, por lo que lo ideal es reducir al mínimo posible este hecho. Para hablar de las peticiones no captadas, la práctica habitual es hablar de la tasa de abandonos (ya que se considera que el cliente ha abandonado su espera antes de ser atendido). Esta tasa se mide en porcentaje con respecto al volumen total de interacciones recibidas.

**Indicador tipo:**

$$\text{Tasa de Abandono} = \frac{\sum \text{Peticiones no atendidas}}{\text{Total peticiones recibidas}}$$

Cuando hablamos de petición no atendida, hablamos de no responder y no el no solucionar la petición del cliente (algo que se mide en el volumen gestionado en primer contacto en la página 62). Por ejemplo, en el caso de un canal telefónico, se considera abandonada aquella llamada en la que el cliente finaliza antes de que le atienda un agente.

La tasa de abandono es un indicador importante de seguir por dos motivos: el primero, su aumento indica un déficit de recursos para atender la actividad entrante y entraña una insatisfacción mayor que ser atendido después de un tiempo de espera elevado; el segundo, en caso de dispararse este indicador, el volumen entrante también se puede incrementar de forma importante, ya que la tónica habitual es que un cliente haga varios intentos antes de desistir definitivamente, por lo que los clientes

no atendido en su primer intento, acaban generando un volumen extra que realimenta negativamente el comportamiento de esta tasa de abandonos.

**Valor objetivo:** Teniendo en cuenta el efecto de realimentación de la entrada que provocan las peticiones no atendidas, este valor debería ser muy bajo. La práctica habitual es que este valor se encuentre entre el 5% y el 10% del volumen entrante.

### 3. Tiempo de espera del cliente para ser atendido:

A la hora de controlar los tiempos de espera, es importante incluir también aquellas peticiones que no han sido atendidas, ya que medir únicamente la evolución del tiempo medio de espera de las peticiones atendidas puede darnos resultados desvirtuados. Por ejemplo, un tiempo medio de espera muy bajo podría deberse a que lo estamos haciendo bien, o, por el contrario, también podría deberse a que la tolerancia de los clientes a las esperas es muy baja y por tanto abandonan su petición tras unos pocos segundos, con lo que la contrapartida sería un elevado índice de peticiones no captadas.

La práctica habitual es medir el porcentaje de peticiones totales que se atiende antes de un tiempo dado, porcentaje y tiempo que tendrá que estar en sintonía con las expectativas de los clientes, o incluso con consideraciones legales: tal como indica Molina (2011) en su análisis de la propuesta de ley de los servicios de atención al cliente, dicha ley obligaría a que, en un canal de atención telefónica, el 90% de las llamadas deberían ser atendidas en un tiempo igual o inferior a 1 minuto.

En el sector del telemarketing y la gestión telefónica, este tipo de medida suele conocerse como “nivel de servicio en  $n$  segundos”. Además, la ventaja de medir de esta forma es que, entre aquello que queda fuera de ese nivel de servicio, también se incluyen las peticiones no atendidas (o abandonos), con lo que este indicador también es una buena medida para controlar de forma simultánea tanto los tiempos de espera como la tasa de abandonos (esta última de forma indirecta).

#### Indicador tipo:

$$\text{Nivel de Servicio (en } n \text{ segundos)} = \frac{\sum \text{Peticiones atendidas antes de } n \text{ segundos}}{\text{Total Peticiones recibidas}}$$

Ejemplo de uso: en un servicio de chat recibimos en un día dado un total de 723 peticiones a través de chat por parte de los clientes. De estas peticiones, en 660 casos un agente inició la conversación antes de 30”, y en 20 casos el cliente abandonó el chat antes de ser atendido por ningún agente. Con estos datos tenemos que el Nivel de Servicio en 30” habría sido del 91,3% y la Tasa de Abandono del 2,8%.

**Valor objetivo:** Este indicador plantea restricciones y necesidades importantes de recursos (ya que marca un máximo de abandono a la par de un tiempo de espera máximo). No hay uniformidad en la industria y se suele definir en base principalmente a las prácticas del sector y restricciones presupuestarias. Los baremos más habituales

suelen fijarse en 90/30 u 80/20 (indicando el primer número el porcentaje de llamadas y el segundo el tiempo en segundos del nivel de servicio). Para servicios Premium o de clientes de alto valor, no es extraño encontrar servicios con un baremo de 90/10 (90% de las llamadas atendidas antes de 10 segundos de espera).

#### 4. Tiempo de gestión de la petición:

El tiempo de gestión de las peticiones tiene dos implicaciones importantes en la gestión: la primera, y ya comentada anteriormente, sería la satisfacción del cliente; la segunda tiene que ver con la estabilidad del servicio de atención y sus costes.

La importancia del tiempo de gestión en cuanto a la estabilidad del servicio (y sus costes, ya que va ligado), tiene que ver con que a mayor tiempo de gestión, y para un volumen fijo a la entrada, necesitamos más recursos para atender las peticiones manteniendo los tiempos de espera y la tasa de abandonos: por ejemplo, si la gestión de un chat dura 5 minutos, en condiciones ideales se podrían llegar a atender hasta 12 chats por hora y agente; en cambio, si dicha gestión aumenta a 10 minutos, solo podríamos atender la mitad de casos (aumento de los abandonos) o se debería doblar los agentes disponibles (aumento de costes) para poder atender los mismos casos.

Como se ha visto con el ejemplo, es importante tanto el control periódico como instantáneo de dichos tiempos, ya que el servicio se habrá diseñado en base a unos valores que en caso de variar de forma importante pueden provocar el empeoramiento de los parámetros a la entrada (cuando aumenta este tiempo), como el incurrir en sobrecostes si no hacemos cambios (cuando disminuye este tiempo de gestión).

Por norma general se controla el tiempo medio de gestión, aunque también es importante medir su variabilidad, ya que una elevada variabilidad implicaría la presencia de otros problemas: defectos de formación de los agentes, problemas con los sistemas, existencia de peticiones muy diferentes entre sí (con lo que la solución sería separarlas), etc.

#### Indicador tipo:

$$\text{Tiempo medio de gestión} = \frac{\sum \text{tiempo de gestión petición}}{\text{total peticiones atendidas}}$$

**Valor objetivo:** El tiempo de gestión suele definirse y seguirse más por criterios de costes que por la satisfacción del cliente. Los tiempos de referencia suelen marcarse en base a los tiempos de gestión de agentes expertos y en la definición de los procedimientos.

#### 5. Volumen de peticiones gestionadas en primer contacto:

Este concepto ya se analizó en el punto 3.1 (Satisfacción del cliente), ya que era uno de los 3 puntos básicos para evitar la insatisfacción en los clientes. Aquí lo ideal es medir como petición resuelta en primer contacto aquellas que no requieren ningún tipo de gestión adicional con el cliente tras la finalización de la interacción.

**Indicador tipo:**

$$\text{Resolución en primer contacto}(\%) = \frac{\sum \text{Peticiónes resueltas positivamente}}{\text{Total Peticiónes atendidas}}$$

Este punto puede ser realmente complejo de medir por varios motivos. Por una parte requiere del registro detallado de todas las interacciones junto a su resultado, algo que puede ser realmente complicado en situaciones de “saturación”, ya que la opción será siempre dedicar el tiempo necesario para este registro a atender a nuevos clientes. Si nos encontramos con esta situación, se puede optar por medidas “indirectas” para detectar a clientes que tienen peticiones reiteradas (y por tanto no resueltas en primera instancia), como llamadas de teléfono repetidas desde un mismo número, gestiones chat desde una misma IP, etc.

Por otro lado, puede existir discrepancia en definir un caso como resuelto si se comparan los criterios de la empresa y los del cliente. En este caso se debe primar siempre el criterio del cliente, ya que su grado de satisfacción es el que definirá al servicio como de calidad o no. Como con el motivo anterior, las medidas indirectas pueden mostrar si nuestro conteo de casos resueltos positivamente está alineado con las expectativas y consideraciones del cliente.

**Valor objetivo:** al igual que en la tasa de abandonos, un valor muy desviado de este indicador puede generar, además de insatisfacción en el cliente, una realimentación en el volumen entrante (afectando de esa forma al total). En servicios únicamente de consulta, no debería ser inferior al 90%-95%. Para servicios que impliquen algún tipo de gestión adicional es posible que sea más bajo, pero no debería estar por debajo del 80%.

**6. Lenguaje/actitud del agente:**

Al contrario que los puntos anteriores (con la excepción, en parte, de la resolución en primer contacto), aquí se tiene que medir y controlar algo que es casi totalmente subjetivo: la capacidad de comunicación interpersonal de los agentes. Para disminuir al máximo la variabilidad obvia de este punto, que depende en su totalidad del factor humano, y además poder hacer una medición lo más objetiva posible, es necesario realizar 2 tareas:

- Establecer una guía para la comunicación: El objetivo es definir una “plantilla” base para la interacción con el cliente, que nos asegure que la atención proporcionada esté lo más estandarizada posible, independientemente del agente responsable. Esta plantilla debe disponer de un saludo inicial, una despedida y ciertas frases o preguntas comodín en base al tipo de petición recibida. A pesar de ello, es recomendable no abusar de dicho guión, ya que puede dar una sensación de falta de empatía o indiferencia con respecto al cliente.

- **Definición de los criterios de valoración:** Aquí es importante definir los elementos de la interacción se valorarán y su peso sobre la nota total asignada. El peligro, de nuevo, es la subjetividad del auditor a la hora de valorar estos elementos. Para minimizarlo, lo ideal es hacer mediciones de cada aspecto considerado en base a un rango de valores muy reducido, como puntuar con enteros entre 1 y 5 o con valores binarios (sí/no), que evitan en parte el cambio de criterio de un rango de puntuaciones mucho más amplio.

En la Figura 5-6 vemos un par de ejemplos de plantillas de auditoría con los aspectos medidos en la gestión realizada por el agente. Estas plantillas son para 2 servicios telefónicos diferentes (uno de atención a consultas y otro de venta), pero aunque se puede apreciar que los aspectos considerados son exactamente los mismos, el peso relativo cambia en función del servicio: dar información correcta es mucho más importante para el servicio de consultas, mientras que la actitud comercial (bajo el epígrafe “Ventas”) tiene mucho más valor en las gestiones del servicio de venta.

SERVICIO DE ATENCIÓN A DUDAS Y CONSULTAS			SERVICIO DE VENTA Y GESTIÓN DE RESERVAS		
PERFORMANCE AREA	PREGUNTAS	VALUE	PERFORMANCE AREA	PREGUNTAS	VALUE
Apertura		4,3%	Apertura		4,3%
	Bienvenida			Bienvenida	
Gestión de la llamada		6,0%	Gestión de la llamada		6,0%
	Escucha activa			Escucha activa	
	Preguntas efectivas			Preguntas efectivas	
	Transferencia de llamadas y esperas			Transferencia de llamadas y esperas	
	Control en la llamada			Control en la llamada	
Seguimiento del		18,8%	Seguimiento del		11,2%
	Seguimiento de procedimientos (uso intranet)			Seguimiento de procedimientos (uso intranet)	
	AHT en target (3 min)			AHT en target (3 min)	
	Resolución on line			Resolución on line	
	Correcto uso de CRM			Correcto uso de CRM	
Conocimiento/precisión		51,2%	Conocimiento/precisión		6,0%
	Información correcta			Información correcta	
Ventas		7,7%	Ventas		60,2%
	Ventajas y beneficios			Ventajas y beneficios	
	Se ofrece venta			Se ofrece venta	
	Se ofrecen ancillaries			Se ofrecen ancillaries	
	Se informa sobre condiciones de transporte si aplica			Se informa sobre condiciones de transporte si aplica	
	Confirmación del número del PNR			Confirmación del número del PNR	
Actitud Vueling		7,7%	Actitud Vueling		7,7%
	Tono y ritmo			Tono y ritmo	
	Evitar uso de lenguaje informal			Evitar uso de lenguaje informal	
	Lenguaje y maneras correctos			Lenguaje y maneras correctos	
Cierre		4,4%	Cierre		4,5%
	Cierre de las SR relacionadas			Cierre de las SR relacionadas	
	Cierre correcto			Cierre correcto	

**Figura 5-6 Ejemplo de plantillas de auditoría**  
**Fuente: Plantillas de auditoría de llamadas Vueling Airlines**

**Valor objetivo:** Dado que la aplicación de estas plantillas de auditoría parte de unos procedimientos y manuales que intentan estandarizar la gestión, aquí la nota objetivo debe ser de un 9 sobre 10. Una nota media por debajo de 8 sobre 10 debe considerarse como mala y requerirá de refuerzos de formación u otras acciones.

## 7. Motivo de las peticiones atendidas:

Tal como se revisó en el punto 3.3 (Market Intelligence), este último punto es esencial para ayudar a la empresa a conocer mejor a nuestros clientes y a detectar la causa raíz de problemas más profundos.

En el aspecto de “conocer al cliente”, aquí el análisis es averiguar cuáles son las consultas, peticiones o reclamaciones mayoritarias. Este conocimiento permite hacer más énfasis en dichos casos, tanto en procedimientos como en formación de los



agentes, con lo que el resultado debe ser una mejor gestión de las peticiones de los agentes.

Por otro lado, analizar el volumen y evolución de las peticiones recibidas y sus motivos permite detectar problemas de cualquier área de la empresa (por ejemplo, observar un crecimiento de las reclamaciones por retrasos en el envío de un producto), que una vez solucionados incrementará la satisfacción de los clientes.

La práctica habitual es medir tanto el volumen absoluto como la distribución (o peso relativo) de las peticiones gestionadas. Aunque esas medidas son útiles, al igual que en caso de medir el volumen total entrante, se me ha mostrado como muy útil el normalizar cada uno de los motivos o tipos de casos en base a un indicador clave de negocio (como pasajeros volados en el caso de Vueling), ya que esto permite evitar que el crecimiento/decrecimiento de la actividad de la empresa o que incremento de peso de un motivo a raíz del descenso del resto nos lleve a conclusiones erróneas.

**Indicador tipo:**

$$\text{Peso relativo motivo } X = \frac{\sum \text{Peticiones gestionadas motivo } X}{\text{Total peticiones gestionadas}}$$

**Indicador tipo (propuesto):**

$$\text{ratio peticiones motivo } X = \frac{\sum \text{Peticiones gestionadas motivo } X}{\text{indicador de negocio}}$$

Ejemplo de uso: analizando la evolución de peticiones de incidencias en la factura recibidas en un servicio telefónico, tenemos los siguientes datos:

- Enero: 1.113.509 clientes, 48.563 llamadas atendidas, 6.113 llamadas por incidencias en la factura.
- Febrero: 1.191.455 clientes, 47.909 llamadas atendidas, 6.541 llamadas por incidencias de factura.

En este caso, el peso relativo de las incidencias en facturas habría pasado de representar el 12,6% de las llamadas al 13,7%, lo que puede parecer un empeoramiento, pero visto en ratio (llamadas cada 1.000 clientes), tenemos que en ambos meses fue de 5,5 llamadas cada 1.000 clientes, por lo que en realidad esta incidencia no ha empeorado, sino que se ha mejorado algún otro aspecto.

**Valor objetivo:** Aquí realmente no hay un valor objetivo en sí mismo, sino que es más bien un indicador de los problemas o necesidades de los clientes. A nivel de referencia es útil utilizar los valores de periodos comparables (el mismo mes del año anterior, por ejemplo) o la evolución del mismo (el valor de las semana actual con respecto a las anteriores).

Con estos indicadores y puntos de control ya definidos, y considerando los dos tipos de gestión vistos en el punto 5.1, mi propuesta de cómo debe realizarse el control y gestión de un servicio de Front Office es la siguiente:

## **Gestión operativa de los servicios de Front Office**

Lo esencial en la gestión operativa es tener en consideración dos aspectos: primero, conocer los parámetros bajo los que el gestor estratégico ha diseñado/dimensionado el servicio, ya que el sistema se habrá diseñado en base a unos volúmenes, tiempos de espera y tiempos de gestión determinados; y segundo, hacer seguimiento y ajustes cuando dichos parámetros se desvíen, ya que unos valores reales desviados frente a los valores de diseño pueden hacer que el servicio quede fuera de control.

Considerando estos dos aspectos, y teniendo en cuenta los 7 puntos de control definidos anteriormente, en la gestión operativa deben ser seguidos de forma exhaustiva los siguientes puntos:

1. **Volumen de peticiones recibidas:** Este es un indicador crítico, ya que su propia desviación es en sí misma fuente de problemas. La desviación al alza de únicamente este parámetro puede hacer que el sistema se colapse, afectando de forma especial al de tiempo de espera y volumen de abandonos, ya que los recursos serían insuficientes para atender a ese volumen extra de peticiones. Por otro lado, las desviaciones a la baja, aunque no afectan a los resultados del servicio (ya que se obtendrían mejores valores de tiempos de espera) si afectarían negativamente a costes, ya que se dispondría de un exceso de recursos para alcanzar los objetivos de tiempos de espera y gestión.  
Las causas de desviación en la entrada deben buscarse tanto en el volumen de resoluciones en primer contacto como en el motivo de las peticiones recibidas.
2. **Volumen de peticiones no captadas:** Las desviaciones al alza o a la baja de este valor nos indican que otros parámetros del sistema han cambiado. Es una alerta de que algo no funciona según lo previsto. Suele estar alineado con el tiempo de espera (a mayor tiempo de espera, mayor volumen de abandonos). Una desviación al alza se puede corregir destinando más recursos (agentes), lo que permite aumentar la capacidad de absorción de peticiones. La importancia de este indicador también se encuentra en los efectos que su incremento tiene sobre el volumen de peticiones recibidas, ya que los clientes no atendidos pueden (y suelen) volver a intentar una nueva petición, creando un volumen entrante adicional que no estaba previsto.
3. **Tiempo de espera del cliente para ser atendido:** Al igual que el volumen de peticiones no captadas, este indicador es también una alerta de que algo no funciona según los parámetros previstos. La forma de corrección en primera instancia es la misma que con el incremento de abandonos: destinar más recursos cuando el tiempo de espera sube, prescindir (ahorrarlos) cuando este tiempo baja.
4. **Tiempo de gestión de la petición:** Al igual que en el caso del volumen de peticiones recibidas, la desviación de este parámetro es en sí misma una fuente de problemas. El incremento de este tiempo hace que la capacidad de atender peticiones baje, lo que afecta directamente al incremento de abandonos y tiempos de espera. Por otro lado, su descenso incrementa la capacidad de atender peticiones y su efecto sobre abandonos y tiempos de espera es justo el contrario.

Como se ha ido explicando en estos indicadores, la acción inicial del gestor operativo es tomar la decisión de aumentar/disminuir recursos en sintonía con la evolución de los indicadores. A pesar de ello, esta medida es únicamente correctiva, ya que no ataca directamente a las causas de las desviaciones. La segunda tarea es buscar las causas que están detrás de dichas desviaciones. En esta búsqueda se utilizan de forma activa los 3 indicadores que no se han mencionado: la resolución en primer contacto, la actitud de los agentes y los motivos de las peticiones recibidas.

- **Resolución en primer contacto:** su descenso obliga a que aumente el volumen de clientes que necesiten de 2 o más interacciones para la resolución de su solicitud, aumentando de esta forma el volumen de peticiones recibidas.
- **Lenguaje/Actitud de los agentes:** el empeoramiento de este factor puede tanto generar incremento de los tiempos de gestión (por no seguir el procedimiento, conversaciones más complicadas con los clientes) como aumentar el volumen de clientes que vuelven a emitir una petición a la “búsqueda” de un agente de su agrado.
- **Motivo de las peticiones:** Un cambio en el tipo de solicitudes recibidas puede afectar tanto a los tiempos de gestión medios (si son peticiones más complejas) como a la resolución en primer contacto (cuando son casuísticas nuevas y por tanto no contempladas en los procedimientos).

### ***Gestión estratégica de los servicios de Front Office***

La función del gestor estratégico en un servicio de Front Office ha de concentrarse en 2 aspectos:

- **Dimensionamiento del servicio:** para la previsión de actividad y cálculo de los recursos necesarios, se tienen que utilizar tanto los conocimientos pasados del servicio (volumen y distribución de las peticiones, tiempos de gestión reales), las exigencias de los clientes (% de resolución en primer contacto, tiempos de espera, tiempos de gestión) y los cambios conocidos o previstos en el negocio (lanzamiento o cambio de productos, incidencias detectadas).

Una vez conocidos todos estos parámetros, se ha de hacer una previsión de entrada de peticiones (lo más detallada posible) y utilizar esta previsión para calcular los recursos necesarios. En el sector de la atención al cliente, la herramienta más común para el cálculo de recursos (líneas, personas) es lo que se conoce como “tablas de Erlang” (ver páginas 12 y 30).

Hay que tener en cuenta que los indicadores de capacidad de atención (resolución en primer contacto, tiempos de espera, volumen o porcentaje de abandonos) tienen un efecto muy importante sobre los recursos, ya que cuanto más exigentes, más recursos son necesarios. Esto obliga a realizar un balance claro entre el nivel de satisfacción del cliente que quiere ofrecerse y los recursos (y costes) destinados. También es cierto que resulta complejo determinar cuáles son los valores idóneos de

cara al cliente, por lo que la práctica habitual en este aspecto es utilizar los valores usados en el sector empresarial como una referencia.

En este aspecto, por ejemplo, dentro del grupo IAG (al que pertenece Vueling), hay comités periódicos en los que se revisan tanto el desempeño de los servicios telefónicos (considerando el tipo de cliente, ya que se prioriza a los clientes “Premium” o de alto valor), así como las medidas aplicadas y proyectos en curso.

- **Cambios en procesos/procedimientos:** Cuando se producen cambios de importancia en el negocio (aparición o cambios en el producto), o cuando desde la parte operativa se detectan cambios en el comportamiento de los clientes (nuevos motivos de contacto), es necesario actualizar o rediseñar los procesos de cara a gestionar estas nuevas peticiones. El abanico de acciones en este punto es muy amplio, pasando desde impartir una breve formación a los agentes con las características de un pequeño cambio en el producto, hasta requerir rediseñar todos procesos y sistemas tecnológicos para que los agentes sean capaces de gestionar las nuevas peticiones.

### 5.3.1 Canales habituales para los servicios de Front Office

El teléfono es, hoy día, el servicio de Front Office por excelencia. Esto no quiere decir que sea el único, pero sí que es cierto que es el canal más utilizado, gracias a que virtualmente permite su acceso desde cualquier lugar. Al canal telefónico habría que añadir en la actualidad como canales para un servicio de Front Office la atención presencial y los canales chat.

A continuación veremos una breve descripción de las características propias de estos canales y como adecuar los indicadores definidos para los servicios de Front Office.

#### **Canal telefónico**

Este es, quizá, el canal por excelencia en la Atención al Cliente, y en los servicios de Front Office en especial. La atención telefónica fue (y sigue siendo) la evolución natural de la atención presencial, con la diferencia que al cliente no le hace falta desplazarse al punto de atención.

En la atención telefónica, la única limitación que se puede dar a los clientes es el horario de atención, pero más allá de eso existe una obligación tácita de ser capaz de atender cualquier llamada, lo que hace que los indicadores que controlan el acceso y la ocupación de recursos sean los más críticos a la hora de gestionar un servicio de atención telefónica. Estos indicadores son: El volumen de entrada, el nivel de servicio objetivo y el tiempo medio de gestión de las peticiones (llamadas). Con esta información, y mediante el uso de tablas (o aplicaciones) basadas en los trabajos de A.K. Erlang (ver página 12), se pueden calcular los agentes necesarios para lograr los requisitos que queremos.

$x$	$\alpha$	$y$	$S(> 0)$	$S(> 0.1)$	$S(> 0.2)$	$M$
1	0.1	0.1	0.100	0.091	0.084	0.111
1	0.2	0.2	0.200	0.185	0.170	0.250
2	0.1	0.2	0.018	0.015	0.013	0.010
2	0.2	0.4	0.067	0.057	0.049	0.042
2	0.3	0.6	0.138	0.120	0.104	0.099
3	0.1	0.3	0.004	0.003	0.002	0.001
3	0.2	0.6	0.024	0.019	0.015	0.010
3	0.3	0.9	0.070	0.057	0.046	0.033
3	0.4	1.2	0.141	0.118	0.099	0.078
4	0.1	0.4	0.001	0.001	0.000	0.000
4	0.2	0.8	0.010	0.007	0.005	0.003
4	0.3	1.2	0.037	0.028	0.022	0.013
4	0.4	1.6	0.091	0.072	0.056	0.038
5	0.2	1.0	0.004	0.003	0.002	0.001
5	0.3	1.5	0.020	0.014	0.010	0.006
5	0.4	2.0	0.060	0.044	0.033	0.020
5	0.5	2.5	0.130	0.102	0.079	0.052
6	0.2	1.2	0.002	0.001	0.001	0.000
6	0.3	1.8	0.011	0.007	0.005	0.003
6	0.4	2.4	0.040	0.026	0.018	0.011
6	0.5	3.0	0.099	0.073	0.054	0.033
8	0.3	2.4	0.004	0.002	0.001	0.001
8	0.4	3.2	0.018	0.011	0.007	0.004
8	0.5	4.0	0.059	0.040	0.026	0.015
10	0.3	3	0.001	0.001	0.000	0.000
10	0.4	4	0.009	0.005	0.003	0.001
10	0.5	5	0.036	0.022	0.013	0.007
10	0.6	6	0.102	0.068	0.046	0.026
10	0.7	7	0.222	0.165	0.122	0.074
20	0.4	8	0.000	0.000	0.000	0.000
20	0.5	10	0.004	0.001	0.001	0.000
20	0.6	12	0.024	0.011	0.005	0.003
20	0.7	14	0.094	0.052	0.028	0.016

**Figura 5-7** Tabla de probabilidades de espera según circuitos y tráfico  
Fuente: *Solution to some Problems in the Theory of Probabilities of Significance in Automatic Telephone Exchanges – A.K. Erlang (1917)*

La Figura 5-7 muestra un ejemplo de dichas tablas, donde “x” muestra el número de circuitos disponibles (agentes) y las probabilidades de esperar más de un tiempo dado (definido como S), en función del tráfico recibido (variable “y”). En dicha tabla, “ $\alpha$ ” representa la intensidad de tráfico, medida como el volumen de llamadas por circuito ( $\alpha=y/x$ ). Como se puede apreciar en dicha tabla, la relación entre circuitos (agentes) e intensidad de tráfico que pueden asumir (entendiendo por asumir como que mantienen sus prestaciones o tiempos de espera) no es una relación lineal. Si nos fijamos, por ejemplo, en la probabilidad que el tiempo de espera sea mayor a 0, indicado como  $S(>0)$ , y la “fijamos” en torno al valor 0,1, vemos que la intensidad de tráfico asumible aumenta a medida que aumentan los agentes: para 6, el valor de intensidad estaría en torno a 0,5; para 10 la intensidad asumible subiría a 0,6 y para 20 agentes esta intensidad superaría el valor de 0,7. Además de esto, también puede verse que cuanto mayor es el número de agentes, más rápidamente mejoran las prestaciones a medida que se reduce la intensidad de tráfico. Estos datos nos indican 2 cosas: primero, que a mayor volumen de tráfico, más eficientes son los agentes; y segundo, que es muy importante adecuar el volumen de agentes al tráfico recibido en cada momento. Estas conclusiones se han acabado utilizando para la gestión de otros servicios de Front Office, dada la necesidad de atención “instantánea”.

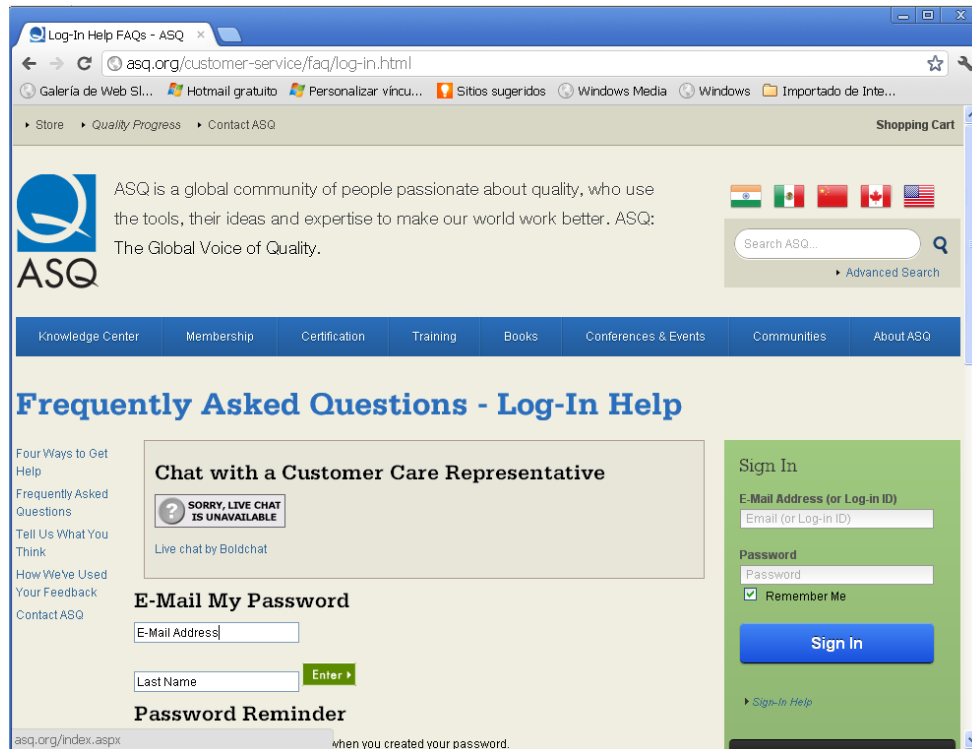
Dado que el volumen de llamadas puede ser muy variable a lo largo del día, para aprovechar al máximo los recursos lo normal es fraccionar el día en franjas para minimizar los tiempos improductivos. La práctica habitual en el sector del telemarketing y atención al cliente es dividir el día en franjas de 30 minutos, franjas lo suficientemente pequeñas para evitar grandes periodos de improductividad y lo suficientemente grandes como para que permitan el gestionar horarios y mover recursos entre diferentes tareas.

Además de “dividir” el día en franjas de media hora, otro elemento aproximadamente fijo es el nivel de servicio, o dicho de otra forma, el % de llamadas que se atenderá antes de un tiempo dado. Tal como se comentó en la página 61, por ley este % debería ser del 90% antes de 60 segundos, aunque no es extraño utilizar varemos más restrictivos.

Todo este estudio y control en la entrada de llamadas se hace necesario debido al hecho que no existe, o no se puede poner, un control sobre la red de acceso: hay infinitud de terminales que pueden ponerse en contacto con el servicio de atención en cualquier momento. Esto se ha agravado desde la masificación de la telefonía móvil, que además acorta el tiempo entre incidencias y contacto, ya que no hace necesario esperar a disponer de un terminal (volver a casa o encontrar un teléfono público, por ejemplo).

### **Canal chat**

A diferencia del teléfono, donde no existe control sobre la red de acceso (hay infinitud de terminales que pueden ponerse en contacto con nosotros en cualquier momento), en el caso del chat la empresa que proporciona la atención a través de este medio puede controlar en todo momento la capacidad de acceso o no al canal. Como ejemplo de esto, en la Figura 5-8 podemos ver como ASQ.org tiene deshabilitado el acceso al servicio de soporte mediante chat.



**Figura 5-8 Acceso a canal de atención Chat en la web de ASQ**  
**Fuente: Página web de asq.org**

Esta capacidad por parte de la empresa de habilitar/deshabilitar permite proporcionar unos niveles de servicio y tasas de abandono sensiblemente mejores, ya que en función de si tenemos o no agentes disponibles, se habilita la opción. Como contrapartida podemos encontrarnos que, en momentos de mucha demanda, la tasa de abandonos se mantenga en buenos valores por el hecho de que no se ha proporcionado el servicio a los clientes (como es el caso de la Figura 5-8).

Para no “autoengañarnos” debido a esa habilitación/deshabilitación automática, es necesario añadir un nuevo indicador que nos permita medir el grado de disponibilidad que proporcionamos en el canal chat: esta disponibilidad debe medir en que porcentaje de casos se ha habilitado el chat frente al máximo teórico en que debería haber estado disponible si tuviésemos recursos de agentes ilimitados:

$$\text{Disponibilidad (\%)} = \frac{\sum \text{Accesos a la web con chat habilitado}}{\text{Total accesos a la web}}$$

Por supuesto, cuando se habla de “accesos a la web”, únicamente debemos contabilizar los accesos a aquellos puntos donde se puede habilitar el chat.

➤ **Ejemplo de uso:**

En el caso de la web de ASQ.org, parece ser que el chat debería estar disponible cuando se accede a la sección *Frequently Asked Questions* (aunque esto no siempre es así). Para medir la disponibilidad de su chat, deberíamos utilizar la fórmula de la siguiente forma:

$$\text{Disponibilidad (\%)} = \frac{\sum \text{Accesos a las FAQs con chat habilitado}}{\text{Total accesos a las FAQs}}$$

Por lo que se refiere al resto de aspectos, y desde el punto de vista del gestor de atención al cliente, no hay grandes diferencias con respecto al teléfono, salvo los siguientes puntos a tener en cuenta:

- Tiempos de gestión más elevados: el hecho de que la comunicación sea escrita ralentiza sensiblemente estas gestiones. Como ejemplo, Vueling ofrece tanto atención telefónica como por chat. La duración promedio de los chats es de unas 4 veces la duración promedio de las llamadas (18 minutos frente a 5 minutos). Este tiempo de gestión elevado (que en principio implica un coste mayor) es quizá el principal hándicap de este canal de atención.
- Mayor capacidad de atención por parte de los agentes: a diferencia de una atención telefónica o presencial, los agentes pueden atender simultáneamente a más de una conversación: mientras esperan la respuesta de un cliente, pueden estar contestando a otro. A esta capacidad múltiple también ayuda el hecho que al ser una comunicación escrita, ambas partes (cliente y agente de atención) esperan que haya un retardo en recibir respuesta a sus preguntas.

La práctica habitual con respecto al chat es utilizarlo en la web corporativa dentro de aquellos procesos o puntos que se consideran críticos (como por ejemplo durante las páginas de un proceso de compra). Este continúa siendo un canal muy minoritario y con muy poca presencia incluso entre las grandes compañías.

## ***Atención presencial***

Este es, evidentemente, el canal de Front Office más antiguo de todos. La principal característica de este canal es la extrema rigidez para adaptarse a variaciones en la demanda: la atención en “ventanillas” o “mostradores” tiene un claro componente físico que limita la adaptación. Esta es una situación bastante limitante en momentos de mucha demanda: por ejemplo, Vueling Airlines tiene oficinas de ventas y atención en los principales aeropuertos en los que opera, y de vez en cuando se dan situaciones de saturación (como cancelaciones o problemas masivos a raíz de huelgas o condiciones meteorológicas), donde se hace prácticamente imposible atender en tiempo y forma a todos los clientes.

Dado que en un canal presencial no hay un registro automático de todas las peticiones, es también compleja su medición y control. Esto hace que indicadores como el ratio de abandonos (% de personas que no finalizan su espera a ser atendidas) o nivel de servicio (% de personas atendidas antes de un tiempo determinado) sean muy complejos, por no decir imposibles, de medir. Para compensar esto, lo habitual suele ser hacer un muestreo periódico (cada hora, por ejemplo) del volumen de personas que se encuentran a la espera de ser atendidas, volumen que nos puede indicar el grado de saturación en el canal.



### 5.3.2 Gestión de un servicio de Front Office: Caso práctico

Vamos a completar lo visto en el punto 5.3 con un caso práctico de gestión de un servicio de Front Office. En este caso, se trata de optimizar el acceso a un servicio chat que que da soporte al proceso de compra en web.

#### Descripción del servicio

- **Objetivo del servicio:** Dar soporte a aquellos clientes que han tenido incidencias durante su proceso de compra vía web, ayudándoles a finalizar dicho proceso.
- **Flujo del servicio chat:** el servicio se activa en base al proceso que podemos ver en la Figura 5-9. Cuando se produce un error en el proceso de compra en la web, se genera una página de error. Si en el momento de producirse el error hay agentes de chat disponibles (es decir, con capacidad para atender), esta página de error incorporará un botón para dar la opción al cliente a iniciar una sesión de chat. En caso que el cliente quiera utilizar el servicio, debe pulsar el botón y, además, aceptar la ejecución de un complemento (un ActiveX) que permita el funcionamiento del software del servicio chat. Si el cliente hace ambas cosas inicia una sesión de chat que puede todavía no ser atendida, ya que en el tiempo desde que se produce el error hasta que el cliente inicia su sesión pueden haberse iniciado otras sesiones y por tanto no haber disponibilidad de agentes.

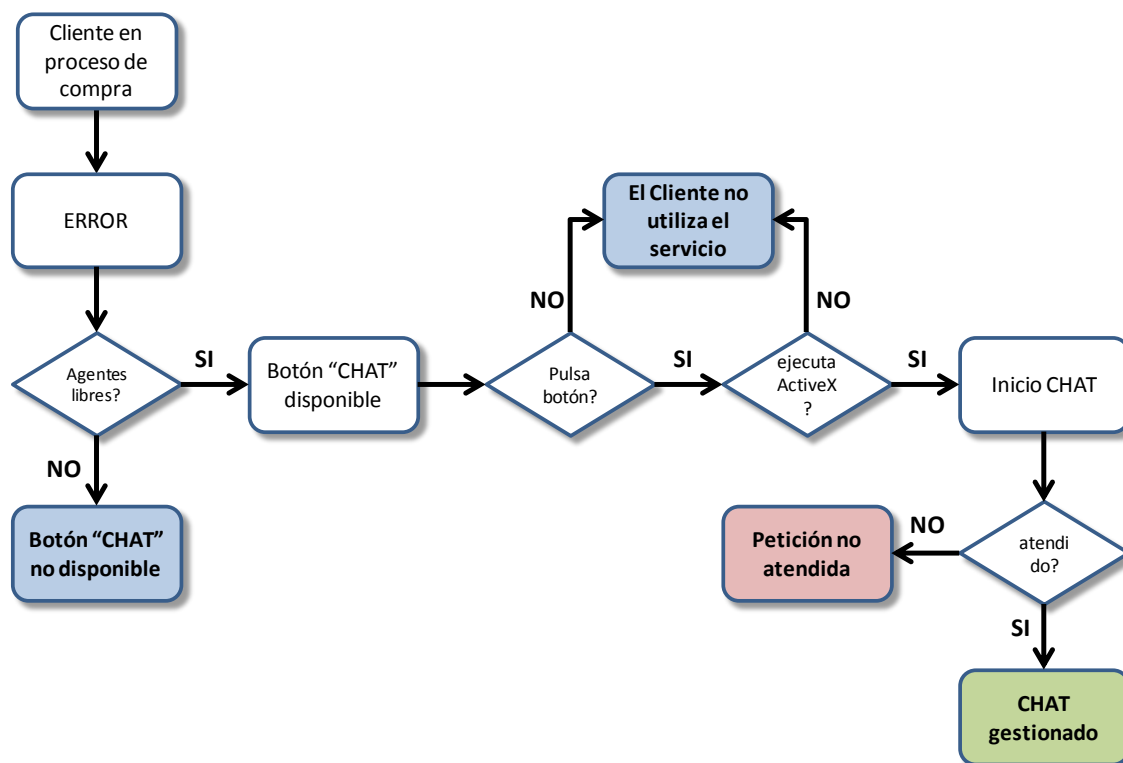


Figura 5-9 Caso práctico Front Office: Flujo de servicio CHAT  
Fuente: *Elaboración propia*

- **Horario de funcionamiento:** desde las 08:00 a las 24:00. Fuera de este horario todos los clientes con incidencias obtienen páginas de error sin la opción del chat.

- **Servicio externalizado:** El servicio de atención CHAT se encuentra externalizado con una empresa experta en la gestión de este tipo de servicios. Dicha empresa únicamente tiene visión del proceso desde el punto en que se inicia el chat.

### **Puntos e indicadores de control**

Dado que para el acceso al servicio existen bastantes condicionantes, se han definido los siguientes indicadores para seguir el funcionamiento del servicio, dando especial relevancia a aquellos puntos donde podemos perder peticiones de clientes:

1. **Disponibilidad del servicio (%):** porcentaje de páginas de error que muestran la opción de chat. Es una medida de a cuantos clientes con incidencia le estamos ofreciendo el servicio.
2. **Conversión (%):** porcentaje de clientes que inician una sesión de chat respecto al total al que se le muestra la opción. Este indicador es el resultado a su vez de otros dos indicadores:
  - a. % de clicks en botón chat: indica cuantos clientes pulsan el botón de chat sobre el total que lo tienen disponible
  - b. % de ejecución software: indica que porcentaje de clientes ha dado su ok a ejecutar el complemento ActiveX.
3. **Nivel de Atención (%):** porcentaje de chats atendidos respecto a los iniciados.
4. **Tiempo medio de gestión:** indica la duración promedio de los chats gestionados por los agentes.

### **Detección del problema: descenso de la disponibilidad**

El seguimiento de los resultados del servicio se muestra en la Figura 5-10. Como puede observarse, la disponibilidad ha ido cayendo en las últimas semanas, pasando de un 79% aproximadamente hasta poco más del 60%. El resto de indicadores (conversión, Nivel de Atención y tiempo medio de gestión) no han sufrido cambios significativos. Por otro lado, sí que vemos que el total de páginas de error (errores sufridos por clientes) ha ido creciendo.

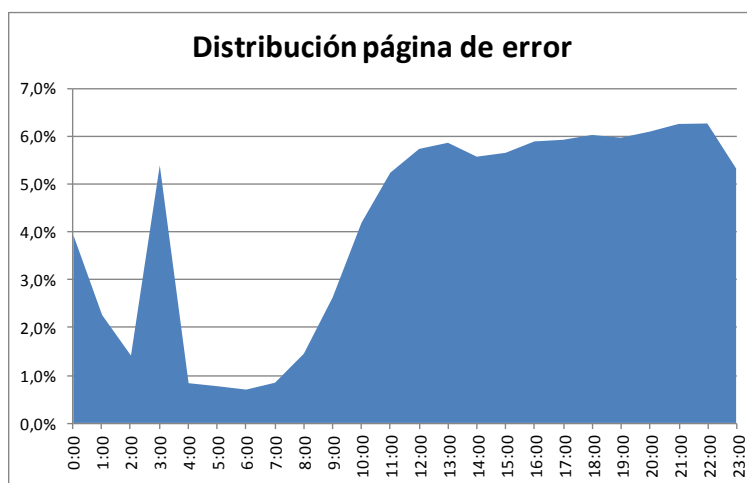
	wk10	wk11	wk12	wk13	wk14	wk15	wk16	wk17	wk18
<b>Total páginas de error</b>	26.442	27.619	24.919	28.591	31.776	31.469	30.837	33.475	35.905
<b>Impresión botón</b>	20.889	21.543	19.811	22.244	23.832	22.028	20.969	21.089	22.261
<b>Clicks botón chat</b>	2.393	2.427	2.241	2.457	2.425	2.395	2.215	2.387	2.392
<b>Chats entrantes</b>	710	728	695	712	704	717	673	725	706
<b>Chats atendidos</b>	673	705	655	680	668	679	641	694	669
<b>TM gestión</b>	0:18:18	0:18:20	0:18:01	0:17:00	0:19:02	0:17:47	0:19:05	0:19:50	0:18:05
<b>Disponibilidad</b>	79,0%	78,0%	79,5%	77,8%	75,0%	70,0%	68,0%	63,0%	62,0%
<b>Conversión</b>	3,4%	3,4%	3,5%	3,2%	3,0%	3,3%	3,2%	3,4%	3,2%
click botón	11,5%	11,3%	11,3%	11,0%	10,2%	10,9%	10,6%	11,3%	10,7%
ejecución ActiveX	29,7%	30,0%	31,0%	29,0%	29,0%	29,9%	30,4%	30,4%	29,5%
<b>Nivel de atención</b>	94,8%	96,8%	94,2%	95,5%	94,9%	94,7%	95,2%	95,7%	94,8%

**Figura 5-10 Caso práctico Front Office: Cuadro de seguimiento del servicio CHAT**  
Fuente: *Datos CHAT Vueling (Elaboración propia)*

La evolución negativa de este indicador es importante, ya que nos indica que estamos ofreciendo el servicio de soporte cada vez a menos clientes. El siguiente paso es realizar un análisis más profundo de la evolución del servicio buscando las posibles causas de estos resultados.

### ***Búsqueda de las causas***

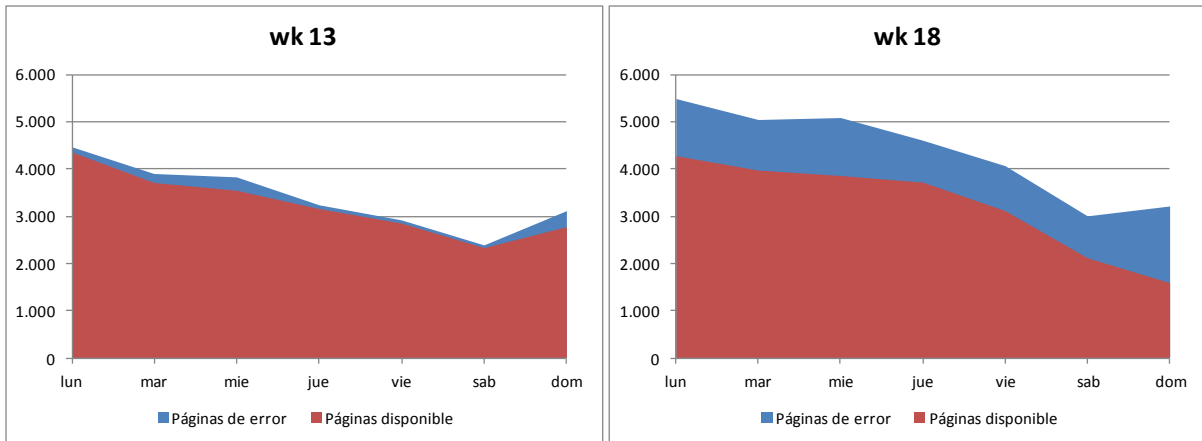
El primer paso es ver cuál es nuestra disponibilidad máxima teórica. Hay que tener en cuenta que los mejores datos que tenemos son de en torno al 79%, pero incluso esos datos podrían no ser óptimos. Dado que nuestro servicio funciona sólo de 08:00 a 24:00, tenemos que conocer que volumen de errores se producen en esa franja. El resultado puede verse en la Figura 5-11. Esta gráfica se ha construido en base al total de páginas de error acumuladas históricamente desde que se inició el servicio.



**Figura 5-11 Caso práctico Front Office: Páginas de error por franja**  
**Fuente: Datos CHAT Vueling (Elaboración propia)**

De este análisis podemos obtener 2 conclusiones: la primera es que, dado el horario de funcionamiento de nuestro servicio, el % de disponibilidad máximo es del 84% (hay un 16% de errores que se producen en periodo nocturno); y segundo, el mantenimiento y actualización de la web de la compañía (que se realiza de forma nocturna) genera muchos errores en el proceso de compra.

Una vez que ya conocemos nuestra disponibilidad máxima teórica, pasamos a ver si este descenso se debe a un tema puntual o no. Para esto, hacemos la comparativa de dos semanas diferentes de las curvas de páginas de error total y páginas donde el botón está disponible. Lo primero es verificar que el volumen de errores fuera de horario es proporcional al histórico, algo que comprobamos que es así para ambas semanas. Puesto que el problema no se produce por un incremento anormal fuera del horario de funcionamiento del servicio, pasamos a comparar el volumen diario de errores y páginas con botón dentro del horario de funcionamiento del servicio. El resultado se puede ver en la Figura 5-12:

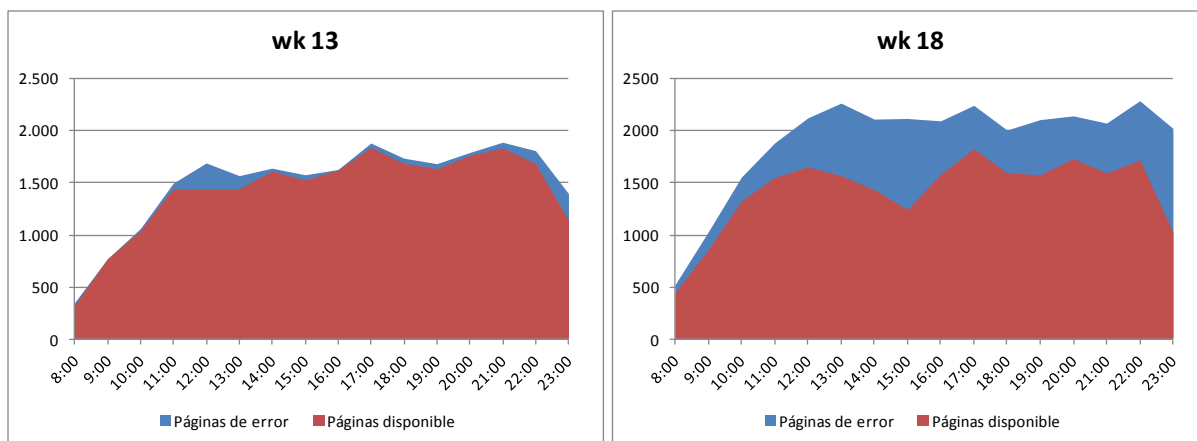


**Figura 5-12 Caso práctico Front Office: Comparativa páginas de error por día**  
Fuente: *Datos CHAT Vueling (Elaboración propia)*

En esta comparativa se han eliminado todos los errores que se han producido fuera de la franja en que el servicio está activo. Lo primero que podemos observar es que el volumen total de páginas de error ha aumentado de forma muy parecida todos los días de la semana, así que también se puede descartar una causa o error excepcional. Además, comparamos este crecimiento de errores con el total de ventas que ha realizado la web, y de nuevo comprobamos que ambos han ido creciendo en la misma línea, así que el incremento de páginas de error se debe únicamente al incremento de actividad.

Teniendo en cuenta esto, ¿cómo es que el resto de indicadores del servicio siguen siendo buenos o no como mínimo no han sufrido cambios? En primera instancia destaca que, a pesar de ese teórico incremento, no se observe un descenso del Nivel de Atención, y de hecho, nuestro proveedor no ha emitido ningún tipo de alerta por el incremento de la actividad. Si revisamos de nuevo el funcionamiento del servicio (Figura 5-9) vemos que la impresión del botón solo se da cuando hay agentes disponibles, así que el incremento de páginas de error no ha incrementado el volumen de impresiones dado que el volumen de agentes del servicio no se ha incrementado en la misma línea.

Esta teoría se confirma cuando hacemos la misma comparativa desde el punto de vista de franja horaria, como podemos observar en la Figura 5-13. Analizando en detalle dichas gráficas, vemos que el incremento es generalizado en todas las franjas (sí se observa un mayor incremento por la mañana, desde las 10:00 a las 16:00) y en la última franja del día (de 23:00 a 24:00). La disponibilidad hasta las 10:00 continúa siendo buena.

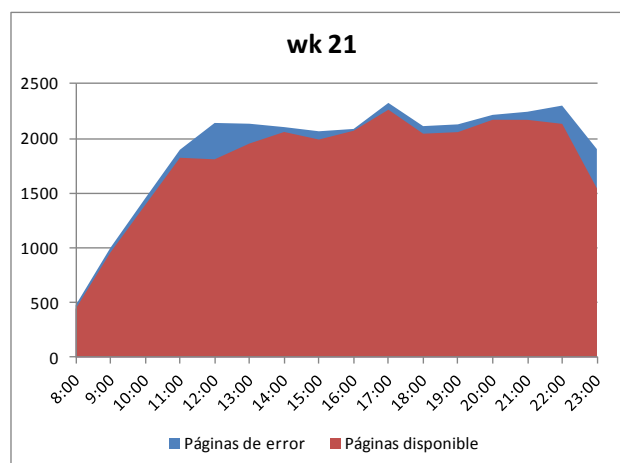


**Figura 5-13 Caso práctico Front Office: Comparativa páginas de error por franja**  
Fuente: *Datos CHAT Vueling (Elaboración propia)*

Con estos resultados, La conclusión es obvia: la baja disponibilidad se debe a un dimensionamiento (volumen de plantilla) insuficiente. El propio funcionamiento del servicio ha hecho que esto no se haya reflejado en el nivel de atención y por tanto no ha penalizado el servicio a aquellos clientes a los que se les ha ofrecido la opción del chat.

### **Solución al problema**

Después de este análisis, la solución es obvia: aumentar la plantilla de agentes dedicados a atender al servicio chat. Viendo la diferencia entre páginas de error e impresiones del botón chat (datos de la semana 18 en la Figura 5-13), es necesario incrementar la plantilla entre las 11:00 y las 24:00 en un 30%. Con este cambio, vemos que la disponibilidad ha aumentado de forma importante, como vemos en la Figura 5-14:



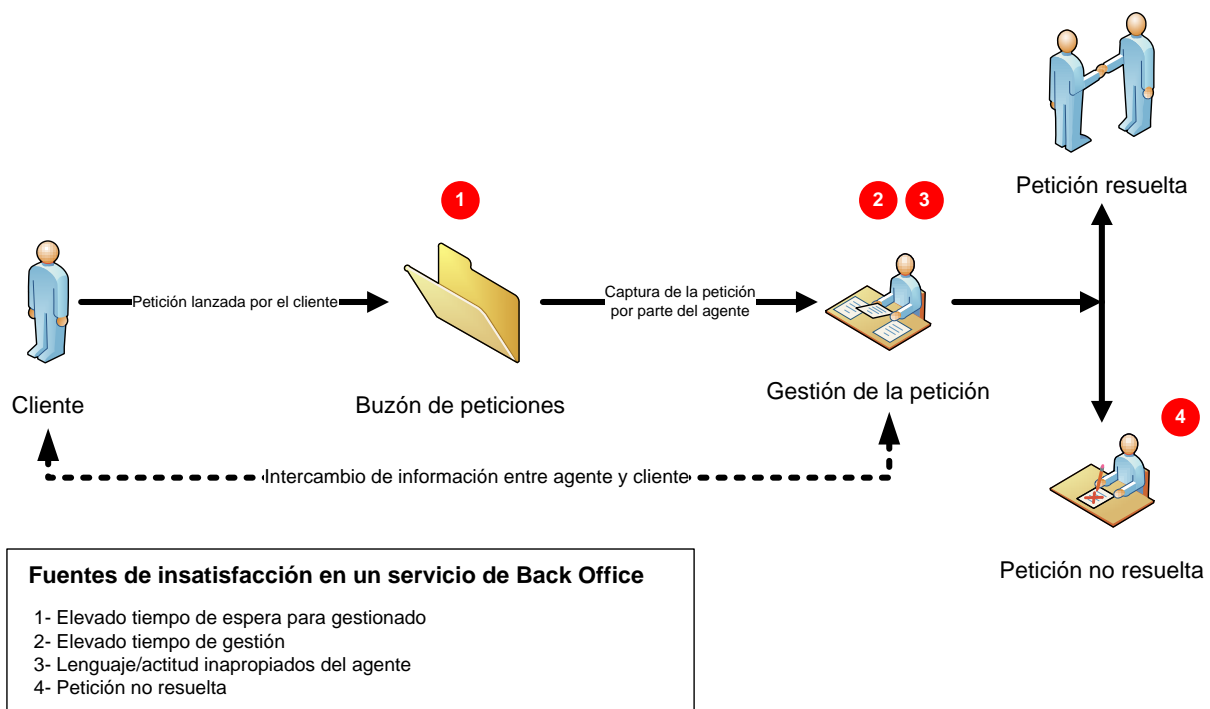
**Figura 5-14 Caso práctico Front Office: Resultados plan incremento disponibilidad**  
Fuente: *Datos CHAT Vueling (Elaboración propia)*

Con este cambio, se ha conseguido recuperar la disponibilidad del servicio, pasando a ofrecerlo en el 80% de las páginas de error, muy cerca del límite teórico del 84% calculado previamente.

Otros resultados adicionales de este estudio serían la recomendación a la directiva de estudiar la posible ampliación del horario de atención del servicio y la creación de un grupo de trabajo con el departamento de Sistemas para minimizar el volumen de errores generados cuando se realizan tareas de mantenimiento, o, en su defecto, la posibilidad de informar al cliente de que dichos errores se pueden producir en horario de madrugada.

## 5.4 Servicios de Back Office

Tal como se ha descrito brevemente en el punto 5.2, los servicios de Back Office son aquellos donde la interacción con el cliente no se realiza en tiempo real. En estos servicios, el cliente lanza una petición que queda almacenada en algún tipo de buzón o repositorio a la espera de ser gestionada por un agente. Las peticiones pueden llegar directamente desde el cliente o a través de un servicio de Front Office. Esta segunda situación se da cuando en un servicio de Front Office se reciben peticiones que por su complejidad o tiempo necesario en su resolución, no son factibles de gestionar con el cliente presente. El flujo básico de un servicio de Back Office, junto a los puntos susceptibles de generar insatisfacción, queda definido tal como se puede ver en la Figura 5-15:



**Figura 5-15 Flujo de las peticiones en un servicio de Back Office**

Fuente: *Elaboración propia*

La principal diferencia que se puede observar con respecto a un servicio de Front Office es la existencia de un repositorio donde se almacenan las peticiones de los clientes y que separa al cliente de la gestión de su petición. Este hecho permite administrar mejor los volúmenes, ya que este repositorio hace las funciones de filtro de cara a suavizar la variabilidad en la entrada y distribuir de forma más estable la actividad. El mayor control

sobre la actividad permite a su vez que la gestión y distribución de recursos no sea tan crítica, ya que no necesita el nivel de correlación necesario en un servicio de Front Office.

Otra diferencia importante con respecto a un servicio de Front Office, es la posibilidad de una gestión común con cierta independencia entre la gestión y el canal de comunicación utilizado: las peticiones generadas desde diferentes canales (e-mail, correo convencional, etc) quedan almacenadas en el repositorio o buzón, donde son captadas y gestionadas de igual forma por el agente (ahí la separación entre gestión y canal utilizado). Finalmente, cuando la petición se ha gestionado, la respuesta se proporciona de nuevo por el canal que utilizó el cliente para el contacto.

Tal como se hizo con los servicios de Front Office, si valoramos el funcionamiento básico de un servicio de Back Office, y tomando en consideración lo visto en el Capítulo 3, la información mínima que necesitamos controlar sería la siguiente:

- Volumen total de peticiones recibidas.
- Volumen y antigüedad de las peticiones pendientes de finalizar gestión.
- Tiempo de gestión del agente.
- Tiempo de respuesta de la petición.
- Volumen de peticiones mal resueltas.
- Lenguaje/actitud del agente.
- Motivo/tipología de las peticiones atendidas.

En un principio, estos puntos no difieren demasiado a los vistos para un servicio de Front Office, aunque como veremos a continuación, si existen algunas diferencias de concepto a la hora de definir sus indicadores de control.

### 1. Volumen total de peticiones recibidas:

Este dato es crítico en un servicio de Back Office debido a que este se encontrará diseñado o dimensionado para unos valores concretos, que de superarse ponen en riesgo la estabilidad y buen funcionamiento del servicio. A diferencia del servicio de Front Office, la existencia de un “buzón”, permite atenuar los picos de entrada de peticiones y por tanto no es necesario un control y previsión exhaustivo para periodos cortos de tiempo (horas o minutos), pero sigue siendo esencial el control y previsión para periodos más largos (igual o superior a días).

Como en el caso de Front Office, además del propio valor absoluto, es muy importante seguir el ratio de peticiones normalizado en base a un indicador clave de la actividad de la compañía.

#### Indicador tipo (propuesto):

$$\text{ratio peticiones} = \frac{\sum \text{Peticiones recibidas}}{\text{indicador de negocio}}$$

**Valor objetivo:** Al igual que en el caso del Front Office, el valor objetivo (referencia) debe ser la previsión de entrada hecha. Aunque en el Back Office no existe riesgo de no captar la petición, si podría demorarse su gestión en caso de recibirse un volumen mayor al de la capacidad de gestión prevista.

## 2. Volumen y antigüedad de las peticiones pendientes de finalizar:

Dado que en el servicio de Back Office el elemento característico es el buzón de peticiones, además del volumen entrante, es crítico controlar el volumen y antigüedad de las peticiones pendientes.

Es importante recalcar que como peticiones pendientes se deben considerar tanto las que se encuentran en dicho repositorio, a la espera de iniciar la gestión, como las que ya la han iniciado pero no han finalizado todavía. Es necesario hacerlo así para tener una medición desde el punto de vista del cliente, ya que este no tiene conocimiento ni visión de las diferentes interacciones o gestiones internas.

En el control de peticiones pendientes, tal como se ha dicho, es importante valorar tanto el volumen como la antigüedad, ya que ambas por si solas no indican realmente si el sistema de forma global funciona bien: una bolsa con antigüedad alta pero de volumen muy pequeño no es en principio preocupante (sería un indicativo de tener unos pocos casos pendientes, aunque complejos), al igual que una bolsa de volumen elevado pero antigüedad muy pequeña no tiene por qué ser un problema (puede haberse debido a una entrada repentina y puntual).

Otra forma de valorar la bolsa, de cara a saber si su volumen es preocupante o no, es medirla según la capacidad de gestión total, es decir, en base a las peticiones que somos capaces de gestionar en un tiempo dado, y comparar dicho dato con el objetivo de tiempo de respuesta al cliente: por ejemplo, si somos capaces de gestionar 1.000 peticiones por día, una bolsa de 2.500 peticiones tendría un “tamaño” de 2,5 días. Si nuestro objetivo es responder a los clientes en 24 horas, tenemos un grave problema, pero si fuese de una semana, esa bolsa no sería, en principio, problemática.

### Indicador tipo:

$$\text{Volumen de la bolsa} = \sum \text{Peticiones no finalizadas}$$

$$\text{Antigüedad de la bolsa} = \frac{\sum \text{antigüedad peticiones no finalizadas}}{\text{Volumen de la bolsa}}$$

**Valor objetivo:** Estos indicadores (y su evolución) están directamente asociados con las diferencias entre la entrada y la capacidad de gestión. Los valores objetivos tanto de volumen como de la antigüedad promedio deberían referenciarse al tiempo de respuesta marcado. El volumen objetivo de la bolsa debería estar en un valor definido por la siguiente fórmula:

$$\text{Vol. Objetivo} = \text{capacidad de gestión (diaria)} \times \text{tiempo medio de respuesta (en días)}$$

Por otro lado, y dado que son los casos complicados los que suelen quedarse “enquistados” una antigüedad media que no supere el doble del tiempo medio de respuesta se puede considerar que está perfectamente controlada.



### 3. Tiempo de gestión del agente:

Este tiempo no tiene “validez” de cara a la percepción del cliente, pero sí es crítico de cara a determinar la capacidad real de gestión de casos, ya que es este tiempo el que nos indica que volumen de peticiones por unidad de tiempo se pueden resolver y si somos o no capaces de absorber todo el volumen entrante.

Este tiempo ha de reflejar el dedicado en exclusiva a la resolución de la petición: las esperas o pausas intermedias (como por ejemplo la debida a la espera de información adicional por parte del cliente) no deben tenerse en cuenta, ya que pueden dedicarse a la resolución o gestión de otros casos.

#### Indicador tipo:

$$\text{Tiempo medio de gestión de agente} = \frac{\sum \text{tiempo de gestión agente}}{\text{Total peticiones gestionadas}}$$

**Valor objetivo:** El tiempo de gestión suele definirse y seguirse más por criterios de costes que por la satisfacción del cliente. Los tiempos de referencia suelen marcarse en base a los tiempos de gestión de agentes expertos y en la definición de los procedimientos.

### 4. Tiempo de respuesta de la petición:

Al igual que con el caso de medición de la bolsa, para el tiempo de respuesta no se ha de considerar únicamente el tiempo empleado por el agente desde que la captura hasta que la resuelve, sino que se ha de añadir el tiempo que dicha petición se ha encontrado parada, ya que este tiempo total es el que observa el cliente.

Teniendo en cuenta esto, el indicador ideal es uno similar al Nivel de Servicio definido para los servicios de Front Office (pág. 61), pero en este caso se valorará el volumen de casos gestionados (extremo a extremo) en un tiempo inferior al objetivo.

De forma paralela, y para valorar también la capacidad de gestión de todo el servicio, es necesario conocer el tiempo medio de respuesta, que nos permite calcular los recursos necesarios.

#### Indicador tipo (propuesto):

$$\text{Resolución en tiempo}(\%) = \frac{\sum \text{Peticiones respondidas en tiempo}}{\text{Total peticiones gestionadas}}$$

#### Indicador tipo:

$$\text{Tiempo medio de repuesta} = \frac{\sum \text{tiempo de respuesta peticiones gestionadas}}{\text{Total peticiones gestionadas}}$$

**Valor objetivo:** El valor objetivo del tiempo de respuesta se define usualmente por un proceso de “prueba y error”, partiendo de unos tiempos marcados por el conocimiento de los clientes o los compromisos adoptados con los mismos, y que se ajusta en base a las quejas que tengan del mismo.

## 5. Volumen de peticiones mal resueltas:

Es importante destacar que la calificación de “mal resuelta” nos la va a proporcionar siempre el cliente. Estos casos serán peticiones que el servicio de atención al cliente ha considerado como finalizadas o resueltas, pero que desde el punto de vista del cliente no lo están, volviendo a enviar una nueva petición y que por tanto han de pasar de nuevo por todo el flujo de resolución de su caso. Es importante destacar que el motivo de esta nueva petición puede deberse tanto al hecho de haberla resuelto mal como a que se está tardando demasiado en resolver la petición original.

Como es evidente, este es un punto claro de insatisfacción que, además, genera costes extras al tener que gestionar una petición adicional que, en principio, no debería haberse producido.

Medir estas peticiones extra (que llamaremos “reincidencias”) puede ser un proceso complejo: para contarlas, hay que hacer un análisis detallado de todas las peticiones recibidas por cada cliente, y contabilizar los duplicados por tipología (no podemos considerar reincidencia un cliente que envíe una petición sobre una consulta del producto después de otra solicitando una copia de factura, por ejemplo). Además, hay que trazar un límite temporal a partir del cual consideramos que ya no es reincidencia: dos solicitudes de una copia de factura en una semana muy posiblemente signifiquen una reincidencia (la segunda petición), pero dos peticiones separadas por 5 meses seguramente no lo implican.

El criterio temporal utilizado para el análisis es muy importante, y generalmente se tiene que hablar de un nivel de reincidencia asociado al tiempo que marca dicha frontera. Los valores habituales suelen situarse entre 15 días y un mes.

### Indicador tipo (propuesta):

$$\text{Nivel de reincidencia (en } n \text{ días)} = \frac{\sum \text{Reincidencias en } n \text{ días}}{\text{Total Peticiones recibidas}}$$

**Valor objetivo:** El objetivo aquí debe ser siempre cero, ya que un valor diferente significa que nos estaríamos generando un volumen de entrada adicional que no debería producirse. Un valor por encima del 5% deberíamos que ya es problemático y obligaría a realizar un análisis exhaustivo de las causas.

## 6. Lenguaje/actitud del agente:

Aquí la gran diferencia con respecto a un servicio de Front Office es que no hay simultaneidad en la comunicación con el cliente, lo que posibilita la revisión y mejora de las respuestas, además que la aplicación de plantillas en este tipo de servicios sea más habitual. En el resto de aspectos no hay diferencias importantes, por lo que los puntos a valorar serán los mismos que en Front Office, pero sí que se debe ser mucho más estricto en las puntuaciones, dado que el agente dispone de más tiempo para elaborar su respuesta.

## 7. Motivo de las peticiones atendidas:

En cuanto a los indicadores a definir, aquí no hay ninguna diferencia con lo comentado en la página 56 para los servicios de Front Office.

La única gran diferencia viene de que en este caso sí que se dispone de información detallada para todos los casos y con el punto de vista del cliente, al contrario que en Front Office que se depende de que el agente pueda registrar la petición y además que esta queda registrada en base a los criterios y puntos de vista del agente.

### Indicadores tipo:

$$\text{Peso relativo motivo } X = \frac{\sum \text{Peticiones gestionadas motivo } X}{\text{Total peticiones gestionadas}}$$

### Indicadores tipo (propuesto):

$$\text{ratio peticiones motivo } X = \frac{\sum \text{Peticiones gestionadas motivo } X}{\text{indicador de negocio}}$$

Con estos indicadores y puntos de control ya definidos, y considerando los dos tipos de gestión vistos en el punto 5.1, mi propuesta de cómo debe realizarse el control y gestión de un servicio de Back Office sería la siguiente:

## **Gestión operativa de los servicios de Back Office**

Como en el caso de los servicios de Front Office, el gestor operativo tiene que conocer perfectamente los parámetros que marcan el diseño/dimensionado del servicio (volúmenes, tiempos de gestión, etc.) y en segundo término realizar el seguimiento de dichos parámetros de diseño para tomar las medidas correctoras oportunas en tiempo real.

Considerando estos dos aspectos, y teniendo en cuenta los puntos de control definidos anteriormente, en la gestión operativa deben ser seguidos de forma exhaustiva los siguientes puntos:

1. **Volumen de peticiones recibidas:** Indicador crítico, ya que su desviación (especialmente al alza) es en sí misma fuente de problemas. Las implicaciones resultantes de desviaciones al alza o a la baja son las mismas que en un servicio de Front Office (tal como se comenta en la página 66).

A diferencia de un servicio de Front Office, la existencia de un repositorio de peticiones puede atenuar o suavizar picos a la entrada de cara a la carga de gestión, pero no soluciona el problema si este se mantiene en el tiempo.

2. **Volumen y antigüedad de peticiones en bolsa (pendientes de finalizar):** Tal como se ha comentado, para valorar la situación de la bolsa de peticiones pendientes se ha de valorar tanto su volumen como su antigüedad. Teniendo esto en cuenta, podemos encontrarnos con cuatro escenarios:

- Volumen y antigüedad pequeños: situación óptima en la que no es necesario tomar medidas.
  - Volumen pequeño y antigüedad elevada: el servicio de Back Office tiene una capacidad de resolución adecuada, pero existen casos difíciles de gestionar. En esta situación hay que revisar la tipología de los casos pendientes para verificar si tienen alguna casuística común.
  - Volumen elevado y antigüedad pequeña: Esta situación suele darse tras un repentino incremento en la entrada de peticiones. Es necesario actuar de forma rápida para adecuar el servicio al nuevo volumen aumentando recursos para evitar que lleguemos al cuarto escenario.
  - Volumen y antigüedad elevados: Un servicio de Back Office debe evitar llegar a este escenario. En esta situación de peticiones pendientes, el servicio se encuentra en una situación de colapso. La prioridad en esta situación es adecuar el servicio para evitar que el volumen de peticiones pendientes siga creciendo. Generalmente se llega a este escenario cuando no se ha actuado de forma rápida en el escenario anterior.
3. **Tiempo de gestión del agente**: Este tiempo es básico de cara a valorar el volumen de recursos necesarios. Su desviación al alza compromete la capacidad del servicio, provocando que tanto el volumen de la bolsa como los tiempos de respuesta se incrementen.
4. **Tiempo de respuesta**: Este valor es lo que percibe el cliente de la gestión, por lo que es esencial que sea lo más bajo posible. Su incremento suele indicar recursos insuficientes o deficiencias en los procesos de gestión de las peticiones, y suele estar asociado a antigüedades elevadas de la bolsa.

Brad Cleveland (2000) define en su libro, al analizar la gestión de un servicio de gestión de emails, una fórmula básica para el cálculo de los recursos necesarios en servicios de Back Office:

$$\frac{\text{Volumen}}{(\text{tiempo de respuesta} \div \text{tiempo de gestión})} = \text{Agentes necesarios}$$

Como vemos esta fórmula parece incluir solo tres de los cuatro puntos de control operativo, pero en realidad “volumen” hace referencia tanto al volumen entrante como al volumen de peticiones que no han sido gestionadas. Aunque este cálculo se utiliza principalmente por el gestor estratégico de cara al dimensionamiento de recursos, la fórmula también sirve en la gestión operativa para comprobar en cualquier momento el equilibrio del servicio, verificando que el número de agentes disponible es siempre igual o superior al resultado de dicha fórmula.

Como se ha ido explicando en estos indicadores, la acción inicial del gestor operativo es tomar la decisión de aumentar/disminuir recursos en sintonía con la evolución de los

indicadores. A pesar de ello, esta medida es únicamente correctiva, ya que no va directa a las causas de las desviaciones. La segunda tarea es buscar las causas que están detrás de dichas desviaciones. En esta búsqueda se utilizan de forma activa los indicadores que no se han mencionado: la resolución errónea o fuera de plazo, la actitud de los agentes y los motivos de las peticiones recibidas.

- **Resolución errónea:** El incremento de este indicador acarrea tanto el incremento de actividad (una petición mal resuelta acaba generando una nueva petición por el mismo motivo tarde o temprano), como también una evidente insatisfacción del cliente, especialmente cuando se tarda en gestionar algo que desde la perspectiva del cliente debe tener una solución sencilla.
- **Lenguaje/Actitud de los agentes:** el empeoramiento de este factor puede tanto generar incremento de los tiempos de gestión extremo a extremo (por no seguir el procedimiento, lo que puede acarrear gestiones innecesarias) como aumentar el volumen de clientes que vuelven a emitir una petición a la “búsqueda” de una respuesta de su agrado.
- **Motivo de las peticiones:** Un cambio en el tipo de solicitudes recibidas puede afectar tanto a los tiempos de gestión de agente (si son peticiones más complejas) como al tiempo de gestión extremo a extremo (peticiones que requieren de muchos intercambios de información cliente-agente).

### ***Gestión estratégica de los servicios de Back Office***

La función del gestor estratégico en un servicio de Back Office no difiere prácticamente de la desempeñada en un servicio de Front Office, ya que ha de concentrarse en los mismos aspectos:

- **Dimensionamiento del servicio:** para la previsión de actividad y cálculo de los recursos necesarios, se tienen que utilizar tanto los conocimientos pasados del servicio (volumen y distribución de las peticiones, tiempos de gestión reales), las exigencias de los clientes (tiempo de respuesta) y los cambios conocidos o previstos en el negocio (lanzamiento o cambio de productos, incidencias detectadas).

Una vez conocidos todos estos parámetros, se ha de hacer una previsión de entrada de peticiones y utilizar esta previsión para calcular los recursos necesarios. Por norma general, los servicios de Back Office no necesitan de unas previsiones tan detalladas como los servicios de Front Office, dado que los tiempos de respuesta son mucho mayores y el hecho de no perder peticiones proporciona más tiempo para reaccionar.

Cleveland (2000) propone para este dimensionamiento una fórmula con un ajuste adicional para tener en cuenta las posibles “ineficiencias” o el hecho de que los agentes no van a poder dedicar el 100% de su tiempo a gestionar peticiones. El cálculo queda entonces de esta forma:

$$\frac{\text{Volumen}}{\text{Eficiencia} \cdot (\text{tiempo de respuesta} \div \text{tiempo de gestión})} = \text{Agentes necesarios}$$

El valor para Eficiencia se encuentra entre 0 y 1 (siendo 1 una eficiencia perfecta y 0 una eficiencia nula). La recomendación que da es la de utilizar un valor aproximado de 0,9.

- **Cambios en procesos/procedimientos:** Cuando se producen cambios de importancia en el negocio (aparición o cambios en el producto), o cuando desde la parte operativa se detectan cambios en el comportamiento de los clientes (nuevos motivos de contacto), es necesario actualizar o rediseñar los procesos de cara a gestionar estas nuevas peticiones. El abanico de acciones en este punto es muy amplio, pasando desde impartir una breve formación a los agentes con las características de un pequeño cambio en el producto, hasta requerir rediseñar todos procesos y sistemas tecnológicos para que los agentes sean capaces de gestionar las nuevas peticiones.

#### 5.4.1 Canales habituales para los servicios de Back Office

Como ya vimos en el punto 2.2, a mediados de la década de 1990 el email superó, en número de transacciones, al correo postal. Este es, en la actualidad, el principal método de contacto en las gestiones de servicios de Back Office. A pesar de ello, tanto el correo postal como el fax siguen teniendo un peso que no debemos despreciar, y de hecho continúan siendo esenciales cuando es necesario el intercambio de documentos originales entre cliente y empresa.

A continuación veremos una breve descripción de las características propias de estos canales y como adecuar los indicadores definidos para los servicios de Back Office en caso de ser necesario.

##### **Canal Email**

En la actualidad se puede considerar que el email es el canal por excelencia en los servicios de Back Office, tanto por el uso extensivo tanto de empresas como de los potenciales clientes (en la Figura 5-3 se puede ver que es el segundo canal en número de interacciones).

Dado que la información intercambiada es siempre en formato digital, no existen dificultades para integrarlo en sistemas de gestión de clientes (CRM – Customer Relationship Management), que permiten, además, realizar una mejor gestión que directamente sobre el buzón (como distribuir tareas entre agentes, categorizar/tipificar peticiones, administrar el historial por cliente o motivo de contacto, etc.)

Una de los principales problemas que podemos encontrarnos en con este canal es la gestión del *spam* o correo basura, ya que pueden producir un elevado volumen de

interacciones no asociadas a clientes. Para combatirlo, las estrategias habituales suelen ser las siguientes:

- *Utilizar filtros en el servicio de correo:* Esta estrategia no se diferencia de la gestión que podemos hacer de nuestro email personal. Aunque es cierto que se pueden tener software que realicen un filtrado excelente, este no asegura el eliminar totalmente el correo basura.
- *Uso de formularios web:* Esta práctica implica que no se facilita ninguna dirección email de contacto, sino una página web con un formulario donde el cliente escribe su petición (de forma muy similar a si escribiera un email). La información de dicho formulario se envía entonces al email de la compañía, que debe estar configurado para rechazar todo lo que no provenga del formulario habilitado (con lo que podemos asegurarnos el no recibir correo basura).  
Otra ventaja de esta estrategia es que la información ya viene formateada e incluso categorizada (mediante opciones en el formulario), lo que puede facilitar y agilizar su gestión.

### **Correo postal y fax**

La principal diferencia de correo postal o el fax es la gestión documental que estos canales implican. A diferencia del email, donde toda la información se recibe en formato electrónico y por tanto es fácilmente integrable en los sistemas de gestión de clientes (*CRM – Customer Relationship Management*), para estos canales es necesario realizar un paso previo a la gestión, que implica las siguientes acciones:

- *Crear manualmente la petición en el CRM:* el correo postal no permite ninguna integración directa como se hace con el email, por lo que es necesario que un agente lea la documentación y cree una petición de forma manual en el sistema de gestión.
- *Digitalizar y anexar todos los documentos recibidos:* Para no complicar la operativa de la gestión, se debe digitalizar y anexar todos los documentos a la petición creada de forma manual. Esto es muy importante, ya que de esta forma no se dificulta ni retrasa la gestión del agente, que no tiene que perder tiempo buscando documentos en papel (con el peligro evidente de su pérdida).

Esta gestión previa provoca que los servicios de Back Office a través de estos canales no manejen una bolsa, sino dos: la bolsa de documentos en papel pendientes de digitalizar y la bolsa propia de peticiones pendientes de gestionar. Esta “doble bolsa” puede provocar que el tiempo de resolución a través de correo postal o fax sea superior al de una petición hecha a través de email.

## 5.4.2 Gestión de un servicio de Back Office: Caso práctico

Vamos a completar lo visto en el punto 5.4 con un caso práctico de gestión de un servicio de Front Office. En este caso, se trata de definir los puntos de control, indicadores e informe de seguimiento para un servicio de gestión de reclamaciones de organismos oficiales.

### Descripción del servicio

- **Objetivo del servicio:** Dar respuesta a las reclamaciones remitidas por cliente mediante organismos oficiales (Agencias de consumo, ayuntamientos, diputaciones, etc), tanto en tiempo como en forma.
- **Flujo del servicio de gestión de reclamaciones oficiales:** Las peticiones siguen el flujo reflejado en la Figura 5-16. El organismo oficial remite por correo certificado la petición, que se sella en recepción y se almacena en un buzón cuya responsabilidad de gestión es responsabilidad del departamento legal de la compañía. El departamento Legal de la compañía (en adelante nos referiremos a este departamento únicamente como "Legal") revisa periódicamente dicho buzón y remite al departamento de Atención al Cliente aquellas solicitudes relacionadas con reclamaciones de clientes. Una vez recibida en Atención al Cliente, el Manager del servicio asigna la petición a uno de los agentes para su gestión. Según la petición del cliente y del organismo, la respuesta puede requerir de pruebas documentales (informes técnicos) que deben solicitarse al área correspondiente dentro de la compañía. Una vez confeccionada la respuesta, se remite por correo convencional al organismo correspondiente.

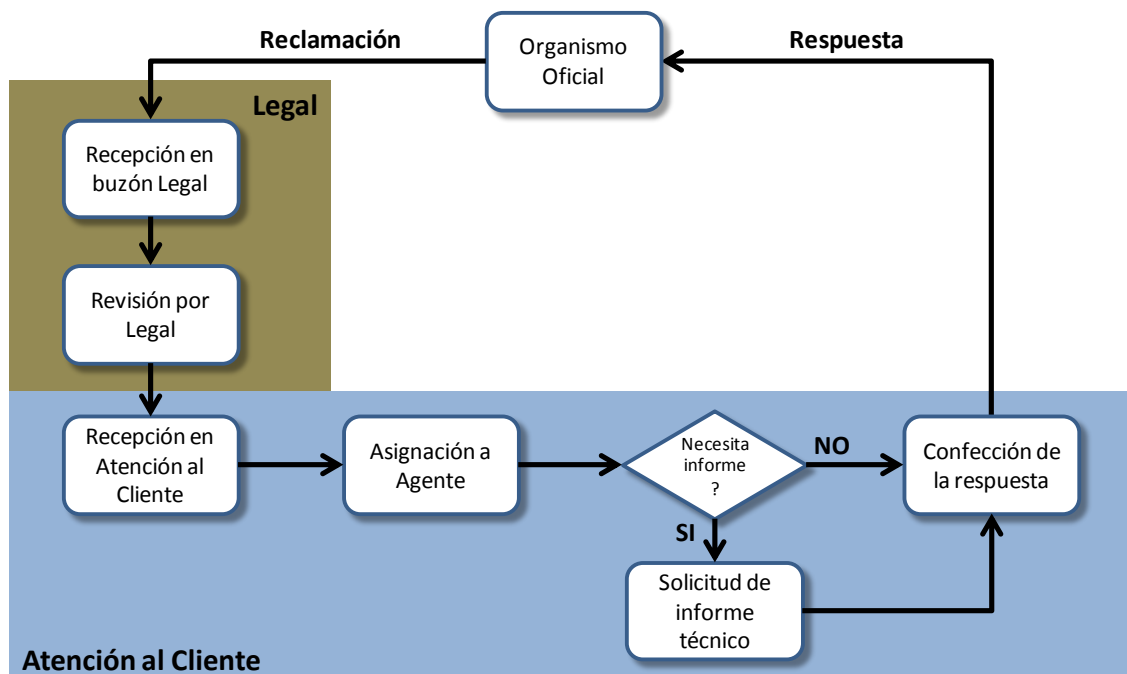


Figura 5-16 Caso práctico Back Office: Flujo del servicio de reclamaciones oficiales  
Fuente: *Elaboración propia*

- **Características de las peticiones:** Al contrario que puede pasar en otros servicios, en este el tiempo de respuesta está claramente definido y su incumplimiento puede



acarrear no sólo problemas de imagen, sino también posibles sanciones económicas. Este tiempo de respuesta no es uniforme, situándose en una franja que va de los 3 días desde la recepción (en aquellos casos que el organismo considera simples) hasta los 45 días. Por otro lado, el volumen que se recibe de este tipo de peticiones es pequeño, con un volumen medio en torno a 10 casos diarios.

### ***Determinación de los puntos de control e indicadores***

Lo primero a considerar aquí es que, a pesar que como Atención al Cliente sólo tenemos responsabilidad de la gestión desde que Legal nos transmite la reclamación, es necesario que llevemos un control extremo a extremo (desde que se recibe en el buzón de Legal), ya que esa es la visión que tiene el Organismo Oficial, y es precisamente la fecha de recepción en el Departamento Legal la que marca el inicio del plazo que proporciona a la compañía.

Teniendo esto en cuenta, definimos los 4 subprocesos que hay que controlar y que conforman el flujo de gestión de las reclamaciones oficiales:

- **Subproceso Legal:** Desde que la compañía recibe la reclamación hasta que Legal la remite a Atención al Cliente. El inicio de este subproceso es el que marca tanto el tiempo de resolución de la reclamación como la antigüedad de aquellas que se encuentren en trámite en un momento dado.
- **Subproceso Supervisión:** Desde la recepción desde Legal hasta que el coordinador de Atención al Cliente asigna la gestión a un agente de su equipo. Dado que como Atención al Cliente nuestro control y responsabilidad se inicia en este punto, la fecha de inicio de este subproceso es la que se utilizará como “fecha de recepción” para medir volúmenes de entrada. También hay que tener en cuenta que no podremos contabilizar como “pendiente de gestión” ninguna reclamación que no haya iniciado este subproceso, ya que técnicamente desconocemos que existe.
- **Subproceso Informe técnico:** Desde que el agente solicita un informe hasta que lo recibe. Este subproceso sólo es susceptible de aparecer en las reclamaciones más complejas (y con mayor tiempo de plazo de respuesta disponible).
- **Subproceso Agente:** Desde que se asigna la reclamación al agente hasta que se remite la respuesta. Para el tiempo de este subproceso habría que descontar el tiempo del informe técnico (si lo hubiese). La fecha final de este subproceso es la que se utilizará para medir el tiempo de resolución de la reclamación.

Esta definición de los subprocesos nos permitirá conocer donde se está consumiendo el tiempo de gestión (extremo a extremo) de cada caso, y actuar sobre los que estén consumiendo más tiempo del necesario. De hecho, los dos primeros subprocesos (Legal y Supervisión) deberían consumir un tiempo prácticamente nulo, ya que sólo se encargar de redirigir el caso al gestor correspondiente.

Por otro lado, para valorar tanto antigüedad de los casos pendientes como el tiempo de gestión de los casos resueltos, nos encontramos con la alta variabilidad de los tiempos

máximos de gestión que disponemos. Con esta variabilidad, un valor absoluto como el tiempo medio de gestión de los casos resueltos o la antigüedad de todo lo que está pendiente de resolver no nos da ningún tipo de información de la calidad de nuestra gestión: por ejemplo, un tiempo medio de gestión de 10 días puede ser excelente si todo lo que hemos gestionado tenía 30 días de plazo, o ser terrible si tan sólo disponíamos de 3.

Para eliminar este problema, vamos a utilizar dos soluciones distintas en función de si valoramos los casos gestionados o los pendientes de finalizar:

- **Tiempo de gestión total:** Dado que lo que realmente nos importa es saber si los casos se han gestionado o no en tiempo (y en qué medida), vamos a hacer una valoración del tiempo de gestión de forma relativa y hablaremos de este como “tiempo consumido”:

$$\text{Tiempo consumido (\%)} = \frac{\text{Tiempo de gestión (extremo a extremo)}}{\text{Plazo disponible}}$$

$$\text{Tiempo consumido medio (\%)} = \frac{\sum \text{Tiempo consumido}}{\text{Reclamaciones resueltas}}$$

Esta forma de medida nos permite sacar una métrica conjunta para todos los casos, independientemente del tiempo de respuesta objetivo que tuviera cada uno: si nos acercamos (o superamos) a un promedio del 100%, quiere decir que la gestión no está siendo buena.

- **Antigüedad de los casos pendientes de resolución:** En este caso volvemos a tener el mismo problema, y es que los días transcurridos desde la recepción no nos aportan información de valor. Al contrario, la información importante aquí es el número de días de los que disponemos hasta que se cumpla el plazo otorgado, así que para valorar la bolsa de reclamaciones pendientes, utilizaremos el promedio días restantes hasta cumplirse el plazo.

$$\text{Tiempo medio restante de la bolsa} = \frac{\sum \text{días restantes reclamación}}{\text{Total reclamaciones no resueltas}}$$

Hay que tener en cuenta que midiendo de esta forma los casos pendientes, cuanto menor es el valor, más crítica es la situación. También hay que tener en cuenta que podemos tener un valor negativo (lo cual indicaría que existe un volumen de casos que han superado su plazo otorgado).

La ventaja adicional de medirlo así es que también nos proporciona una medida de la urgencia de la gestión para todos aquellos casos que están pendientes, y nos permite también priorizar los casos en base a su urgencia absoluta.

Como resumen, para poder calcular estos indicadores y tener control de todos los procesos y áreas implicados, tenemos que asegurarnos que, para cada caso, tenemos la siguiente información:

- Fecha de recepción en buzón de Legal
- Fecha de recepción en Atención al Cliente
- Fecha de asignación a agente

- Fechas de solicitud y recepción del informe técnico (en caso de ser necesario)
- Fecha de envío de la respuesta al Organismo Oficial.
- Plazo de respuesta proporcionado por el Organismo Oficial

## Confección del cuadro de control y las alertas

Una vez definidos los puntos de control y las métricas a utilizar, vamos a proceder a definir 2 cuadros de mandos para ayudar en la toma de decisiones: un primer cuadro operativo, para controlar la gestión del día a día; y un segundo estratégico, para analizar la evolución del servicio y hacer los ajustes necesarios.

### ➤ Cuadro de mando operativo

Aquí se va a primar el enfoque en 3 puntos: el volumen entrante en Atención al Cliente, la capacidad de cerrar los casos en tiempo y la priorización de los casos pendientes. Para conseguir esto, construimos un cuadro de seguimiento como el de la Figura 5-17:

	día 1	día 2	día 3	día 4	día 5
casos recibidos	11	6	11	14	7
casos resueltos	6	11	9	13	13
% tiempo consumido	77%	63%	68%	66%	59%
casos fuera de plazo	1	0	1	1	0
Casos pendientes	62	57	59	60	54
días promedio restantes	7,9	7,9	7,8	8,0	7,8
Distribución casos pendientes					
Fuera de plazo	0	2	1	0	1
1 día	2	1	2	3	2
2-3 días	7	6	8	6	5
>3 días	53	48	48	51	46

**Figura 5-17 Caso práctico Back Office: Cuadro de mando operativo**  
Fuente: *Elaboración propia*

Con este cuadro, el responsable de la operativa del día a día puede ver, de un solo vistazo tanto las entradas como los casos resueltos (especial atención a los casos resueltos fuera de plazo). Además, y más importante todavía, puede ver el estado de los casos pendientes de resolver y su criticidad, para conseguir que todos los casos se resuelvan en tiempo.

Como se puede ver en el ejemplo de la Figura 5-17, sólo en esos 5 días, ha habido 3 casos que se han respondido fuera de plazo (el 5,8%), algo demasiado elevado y que no podemos considerarlo normal, por lo que la siguiente acción sería ver si esos casos tienen algo en común y actuar en consecuencia.

### ➤ Cuadro de mando estratégico

En este caso el enfoque es hacer seguimiento de los diferentes subprocesos, verificando que su comportamiento está en línea con lo previsto. Teniendo en cuenta esto, el enfoque debe primar en 2 aspectos: volumen de casos entrantes, y tiempos de gestión de cada uno de los subprocesos implicados.

Lo primero es controlar el rendimiento de los tres subprocesos independientes del agente: Legal, Supervisión e Informe técnico. Una propuesta de cuadro de control sería la que vemos en la Figura 5-18. Con este cuadro podemos ver el funcionamiento acumulado de los 3 subprocesos frente a los objetivos de media y desviación. Además, introducimos el cálculo del tiempo que están necesitando dichos procesos con una confianza del 99%. Esto nos proporciona, además, cuánto tiempo se está dejando al agente para responder:

	media	Desvest	99%
<b>Legal</b>			
real	0,70	0,08	0,89
objetivo	0,08	0,08	0,28
<b>Supervisión</b>			
real	0,06	0,06	0,21
objetivo	0,04	0,08	0,24
<b>Informes técnicos</b>			
real	2,50	0,80	4,36
objetivo	3,00	1,00	5,33

tiempo de gestión disponible	objetivo	real	%
3 días	2,49	1,90	-24%
15 días (informes)	9,16	9,54	4%

**Figura 5-18 Caso práctico Back Office: Cuadro de mando estratégico(1)**  
Fuente: *Elaboración propia*

En la situación de la Figura 5-18, vemos que tenemos un problema importante con el subproceso Legal (de hecho la media supera ampliamente al objetivo del 99%), y que aunque la media de la gestión del subproceso de Supervisión ha subido, la reducción de su desviación ha tenido un efecto prácticamente nulo. Todo esto hace que los casos de 3 días de plazo otorgado estén muy penalizados, ya que entre ambos procesos el objetivo era no consumir más que 0,5 días (para el 99% de los casos), pero ahora mismo se necesitan 1,1 días, lo cual resta tiempo al agente y aumenta las posibilidades de que no se puedan cumplir plazos.

Por otro lado, para valorar el desempeño de los agentes, y en base a las diferentes combinaciones de plazos disponibles y necesidad o no de informe, tenemos que el caso más desfavorable (en cuanto al % de tiempo disponible) es de un 61% de tiempo disponible, con lo que tenemos que asegurarnos que el 99% de casos no necesitan más de dicho tiempo disponible (Figura 5-19).

% tiempo de gestión disponible	Consumido	Plazos de las reclamaciones				
		3	7	15	30	45
sin informe	0,5	83%	93%	97%	98%	99%
con informe	5,8	n/a	n/a	61%	81%	87%

	media	Desvest	99%
Gestión agente (real)	35%	10%	58%

**Figura 5-19 Caso práctico Back Office: Cuadro de mando estratégico(2)**  
Fuente: *Elaboración propia*

A diferencia del cuadro operativo, que va llevando un control de indicadores a lo largo del tiempo, aquí el análisis se hace en base a los datos acumulados del periodo que se quiere observar.

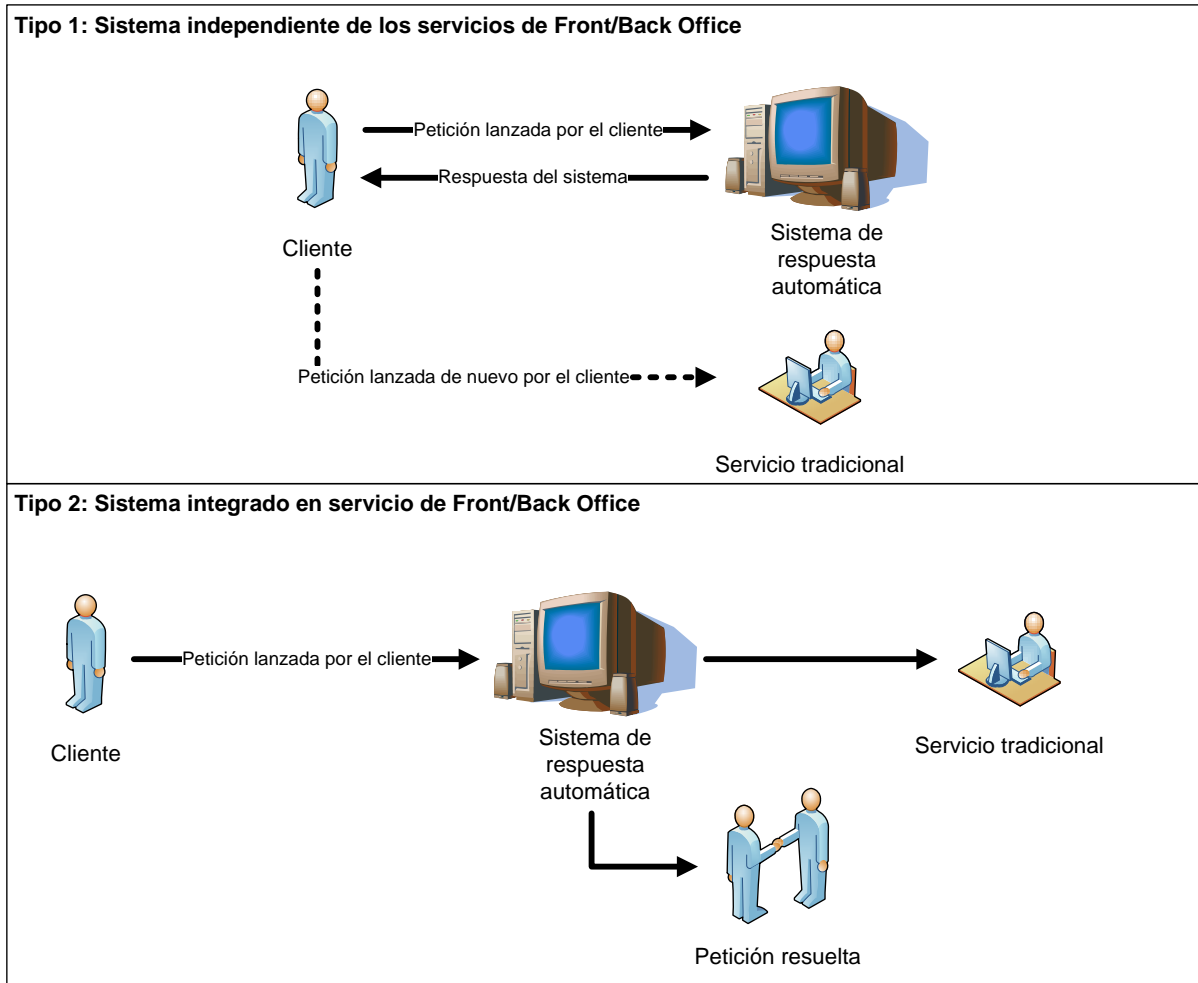
Por último quedaría el control de los volúmenes de entrada, pero para este control nos valdría lo visto en el cuadro operativo (Figura 5-17), en la línea de casos recibidos, y cotejando esta con el valor previsto para el servicio.

## 5.5 Servicios de respuesta automática o autogestión

En los puntos anteriores se ha analizado el funcionamiento de los dos tipos de servicios clásicos en la atención al cliente (Front Office y Back Office). Con el desarrollo de la tecnología, y especialmente de la informática, se han ido desarrollando desde finales del siglo pasado toda una serie de sistemas que permiten la respuesta automática o incluso la autogestión por parte de los clientes.

Estos sistemas han nacido básicamente con la premisa de la reducción de costes, ya que su objetivo es reducir al máximo el volumen de peticiones que tienen que ser gestionadas por un agente humano, con los costes que ello supone. Hay que tener en cuenta que el espectro de lo que se conoce como servicio de respuesta automática es muy amplio, abarcando desde una simple página web de “preguntas más comunes”, cuya interacción entre cliente y servicio se puede considerar mínima, hasta sistemas que interactúan de forma intensa con el cliente, como los IVR (Interactive Voice Response) o los Asistentes Virtuales Web.

Además de la interacción que estos sistemas tienen con el cliente, también es importante ver como se encajan con el resto de servicios de atención al cliente, ya que pueden funcionar de forma independiente (por ejemplo, un cliente que consulta la página de consultas frecuentes y que en caso de no encontrar respuesta, envía un e-mail solicitando información) o ser parte indistinguible del servicio desde el punto de vista del cliente (como un IVR en un servicio telefónico, que remite de forma automática la llamada a un agente humano cuando es incapaz de dar solución a la petición). En la Figura 5-20 se muestran los flujos de información de los dos tipos servicios de respuesta automática en base a su interacción con el resto de servicios.



**Figura 5-20 Flujos de funcionamiento de los sistemas de respuesta automática**  
**Fuente: Elaboración propia**

Hay otros dos elementos diferenciadores adicionales con respecto a los servicios ya vistos en los puntos anteriores: la disponibilidad de recursos y la uniformidad de las respuestas. En cuanto a la disponibilidad de recursos, estos sistemas proporcionan una capacidad virtualmente infinita, especialmente si se compara con un sistema que depende de agentes humanos. Respecto a lo segundo, al ser sistemas informáticos con respuestas previamente parametrizadas, no existe el margen de improvisación existente cuando la gestión la realizan personas. Como contrapartida, encontramos un posible descenso de la satisfacción del cliente por la “frialdad” que suelen transmitir estas respuestas.

Considerando todos estos elementos, y teniendo en cuenta lo visto en el Capítulo 3, estos son los puntos a controlar de cara a gestionar este tipo de servicios:

- Volumen total de peticiones recibidas.
- Reducción de peticiones conseguido sobre el servicio tradicional.
- Motivo/tipología de las peticiones atendidas.

Dado lo amplio del concepto de “Servicio de respuesta automática”, pueden darse casos donde la información necesaria para el cálculo de estos indicadores sea de difícil obtención o incluso no estar disponible, especialmente cuando el grado de interacción entre

el cliente y el servicio es muy tenue (como sería el caso de una página web de “preguntas frecuentes”).

### 1. Volumen total de peticiones recibidas:

Este indicador no difiere con respecto a los casos anteriores. La única diferencia en este aspecto es que este volumen no es tan crítico de seguir o controlar como en los casos anteriores, ya que la capacidad de atención es mucho mayor y a mucho menor coste: aumentar el límite de sesiones web simultáneas, o de canales de voz es mucho más barata y rápida que el incrementar una plantilla con agentes humanos.

#### Indicador tipo (propuesto):

$$\text{ratio peticiones} = \frac{\sum \text{Peticiones recibidas}}{\text{indicador de negocio}}$$

### 2. Reducción de peticiones conseguido sobre el servicio tradicional:

Aquí hay que distinguir la forma de medición entre aquellos servicios que son independientes y aquellos otros que se encuentren integrados dentro del flujo de un servicio tradicional. Este es posiblemente el indicador más importante de los servicios de respuesta automática, ya que proporciona una medida de la reducción de costes conseguida. Generalmente, cuando se habla de esta reducción se habla de la automatización conseguida.

Cuando el servicio de respuesta automática funciona de forma independiente (tipo 1 de la Figura 5-20), es el cliente el que, tras recibir la respuesta, decide iniciar un nuevo contacto con el servicio de atención al cliente. Esto obliga a que la medición haya de realizarse de forma indirecta: comparar el efecto sobre el ratio de peticiones del servicio tradicional antes y después de la puesta en marcha del servicio. Esta comparativa puede ser compleja, ya que es necesario eliminar el impacto sobre dichos ratios provocados por otras causas (algo que no siempre es posible). Se utiliza el ratio y no el volumen absoluto porque esto permite eliminar el efecto que la evolución de la compañía tenga sobre el volumen absoluto de peticiones (eliminamos el efecto del incremento/decremento de clientes).

En los casos de servicios integrados (tipo 2 de la Figura 5-20), la petición del cliente continúa adelante si este considera que el sistema de respuesta automática no ha satisfecho su demanda, por lo que la medición es mucho más sencilla: únicamente hay que limitarse a comparar el volumen a la entrada del servicio de respuesta automática y el volumen que se acaba enviando desde este al servicio tradicional.

#### Indicador tipo para sistemas de tipo 1 (propuesto):

$$\% \text{Automatización (tipo 1)} = 1 - \frac{\text{Ratio con sistema de respuesta automática}}{\text{Ratio sin sistema de respuesta automática}}$$

#### Indicador tipo para sistemas de tipo 2:

$$\% \text{Automatización (tipo 2)} = 1 - \frac{\text{Peticiones enviadas a servicio tradicional}}{\text{Peticiones recibidas}}$$

Para los gestores de servicios de atención al cliente este es, posiblemente, el indicador más importante de un servicio de respuesta automática, ya que implica tanto una resolución inmediata al cliente como una importante reducción de coste al no ser necesaria la gestión por parte de un agente humano.

Ejemplo de uso: queremos medir la automatización de 2 servicios que se han implantado en la compañía: un Asistente Virtual en la web corporativa, para resolver dudas, y un IVR en el servicio de atención telefónica para reducir el volumen que llega a agentes.

- Asistente Virtual: en la primera semana de funcionamiento, se han 15 emails por cada 1.000 clientes, mientras que el ratio histórico para dicha semana se situaba en 17, por lo que la automatización en este caso ha sido del 12%.
- IVR: durante la primera semana de funcionamiento, el IVR ha recibido 18.227 llamadas, y ha enviado a agente 14.991, por lo que la automatización en este caso sería del 18%.

**Valor objetivo:** El valor objetivo de automatización se define básicamente por criterios financieros. El objetivo de automatización suele ser, al menos, el valor por el cual la inversión realizada llega al punto de break even (aquel en el que el los ahorros gracias a la automatización igualan el coste de la tecnología utilizada).

### 3. Motivo/tipología de las peticiones atendidas:

Esta información sólo es posible tenerla en aquellos sistemas donde el cliente está obligado a interactuar, ya sea eligiendo entre diferentes opciones o indicando directamente cuál es su petición.

El análisis de esta información puede permitir, además, calcular el grado de automatización (el indicador anterior) en función del tipo de petición del cliente, detectando de esta forma las tipologías para las que el sistema no es capaz de responder de forma idónea.

**Indicador tipo:**

$$\text{Peso relativo motivo } X = \frac{\sum \text{Peticiones gestionadas motivo } X}{\text{Total peticiones gestionadas}}$$

**Indicador tipo (propuesto):**

$$\text{ratio peticiones motivo } X = \frac{\sum \text{Peticiones gestionadas motivo } X}{\text{indicador de negocio}}$$

Con estos indicadores y puntos de control ya definidos, y considerando los dos tipos de gestión vistos en el punto 5.1, mi propuesta de cómo debe realizarse el control y gestión de un servicio de respuesta automática sería la siguiente:



## ***Gestión operativa de los servicios de respuesta automática***

Aquí la gestión difiere de forma muy importante con respecto a lo visto en los casos de servicios de Front o Back Office. Con un servicio de respuesta automática **no es necesario el control de volúmenes de entrada**: aunque no disponen de capacidad ilimitada, es obvio que estos servicios tienen una capacidad de gestionar grandes volúmenes muy superior a la que se obtiene cuando la gestión la tienen que realizar personas. Generalmente el colapso se produce por las limitaciones técnicas del canal (se alcanza el número máximo de sesiones en la web, se ocupan todos los canales telefónicos, etc.) y no por el sistema en sí mismo. Esto hace que el control de la entrada no sea un punto importante en la gestión operativa.

El indicador clave a seguir es la **automatización** conseguida, básicamente por el efecto dominó que los cambios en la misma tienen en el resto de servicios. De hecho las medidas de contingencia a adoptar no afectan al servicio de respuesta automática, sino que se orientan a adaptar a los servicios tradicionales (Front Office o Back Office) en base a los incrementos/descensos de actividad previstos cuando la automatización varía.

Respecto a las causas de dichas variaciones, la clave se ha de buscar tanto en la tipología de las peticiones atendidas por este sistema como, y esto es importante, en la tipología de las peticiones atendidas en los servicios de Front/Back Office con los que actúa de soporte. El objetivo es que tipo de peticiones son susceptibles de ser resueltas de forma automática y no lo están siendo.

## ***Gestión estratégica de los servicios de respuesta automática***

La función del gestor estratégico en un servicio respuesta automática ha de concentrarse en 2 aspectos:

- **Dimensionamiento del servicio:** Aquí el objetivo simplemente es asegurarse de proporcionar un servicio que sea capaz de atender el máximo de peticiones posibles. Sí es necesario conocer que volumen de peticiones tiene que atender, pero no es necesario realizar ningún cálculo de previsiones exacto.
- **Configuración de la información/gestión proporcionada:** El gestor estratégico ha de llevar un control y actualización continua de la información y las gestiones proporcionadas a través de este tipo de servicios. De hecho uno de los principales motivos de que el servicio no automatice según lo previsto, o que incluso incremente la insatisfacción de los clientes, es que se proporcione información obsoleta. Esta mejora continua debe hacerse en base a tres premisas: los cambios en el negocio, el cambio de comportamiento (y peticiones) de los clientes y las posibilidades técnicas que permitan las herramientas de respuesta automática.

### 5.5.1 Sistemas de respuesta automática

A continuación veremos una breve descripción de las características propias de los estos sistemas de respuesta automática más comunes.

#### ***IVR (Interactive Voice Response)***

Los sistemas IVR son de uso exclusivo en el canal telefónico. Estos sistemas no suelen disponer de “inteligencia” asociada, sino que básicamente consisten en una serie de menús a través de los que guiar al cliente, para acabar en un buzón de voz con una respuesta genérica (a modo de las FAQs en una página web) o en pequeños procesos muy concretos.

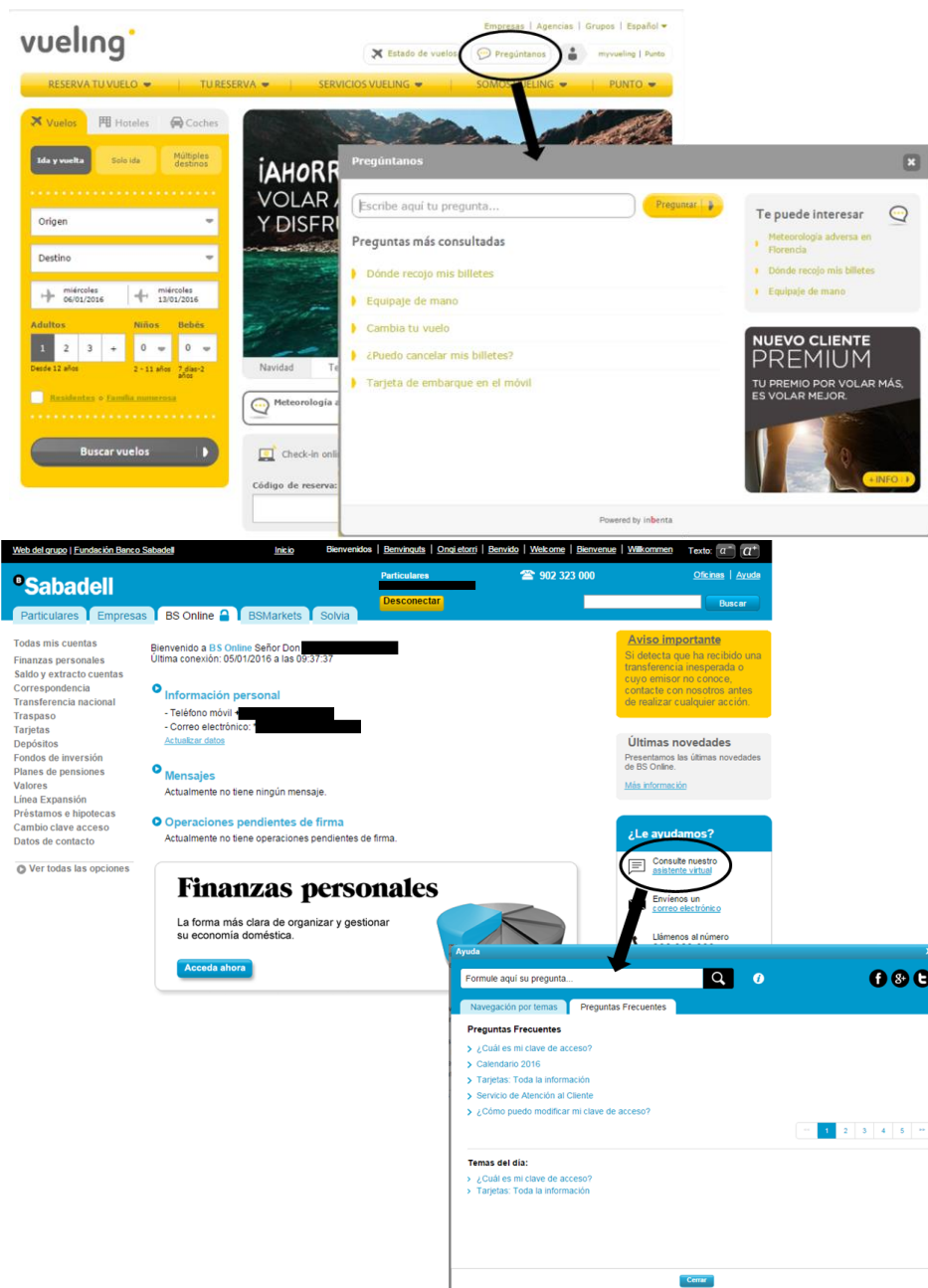
Un claro ejemplo de sistemas de IVR lo podemos encontrar en los servicios de buzón de voz que ponen a nuestra disposición las operadoras de telecomunicaciones: llamando al teléfono del servicio, y guiándonos a través de una serie de menús, podemos realizar operaciones como escuchar mensajes, borrarlos, desactivar el servicio o cambiar la contraseña. Los sistemas de menús suelen ser muy eficientes, ya que no requieren de la interpretación de la voz, pero tienen la contrapartida de no poder ofrecer muchas gestiones (ya que obligarían a navegar por menús muy extensos, con la consiguiente pérdida de tiempo para el cliente).

Otro ejemplo lo podemos encontrar en los teléfonos de atención de compañías como Vueling o Iberia. La llamada aquí es gestionada en primera instancia por un sistema de reconocimiento de voz, que en base a reconocimiento de palabras clave o incluso estructuras semánticas, intenta dar respuesta a las dudas del cliente. Una vez que el cliente indica que la petición no está siendo resuelta, se ofrece la opción de pasar la llamada a un agente humano. Este ejemplo sería un caso típico de sistema de tipo 2 (en este caso integrado en el servicio de Front Office telefónico). En este caso, los sistemas IVR suelen ser bastante potentes en cuanto a ofrecer información (sólo necesitan tener bien actualizada su base de datos de respuestas), pero no son tan buenos para realizar gestiones, ya que pueden implicar la integración de múltiples sistemas con la complejidad de reconocimiento efectivo de voz para realizar correctamente las gestiones.

#### ***Asistente Virtual***

Como indica Pilar Manchón en su artículo “*Asistentes Virtuales: ¿son útiles?*”, estas aplicaciones han ido apareciendo en el mercado desde finales de la década 2000-2010 como una forma de soporte al cliente a través de la web corporativa. Tanto la apariencia gráfica de estas aplicaciones como su capacidad de interacción han evolucionado de forma importante.

La mayor parte de las soluciones conocidas como Asistentes Virtuales continúan siendo buscadores de palabras claves con una interfaz gráfica que suele incluir un personaje animado (ver Figura 5-21). En el siguiente nivel de evolución encontramos los llamadas “buscadores semánticos”, que no solo son capaces de detectar palabras clave, sino también conceptos o estructuras semánticamente compatibles.



**Figura 5-21 Asistentes Virtuales de Vueling y Banc Sabadell**  
Fuente: [www.vueling.com](http://www.vueling.com) y [www.bancsabadell.com](http://www.bancsabadell.com) (zona cliente)

En última instancia, además de buscadores semánticos, estos sistemas ofrecen nociones simples de diálogo, ya sea almacenando datos básicos del usuario como a ofrecer respuesta directa de preguntas simples y directas. Actualmente hay muy pocas empresas que dispongan de sistemas capaces de realizar análisis semánticos profundos o que sean capaces de gestionar diálogos flexibles en lenguaje natural.

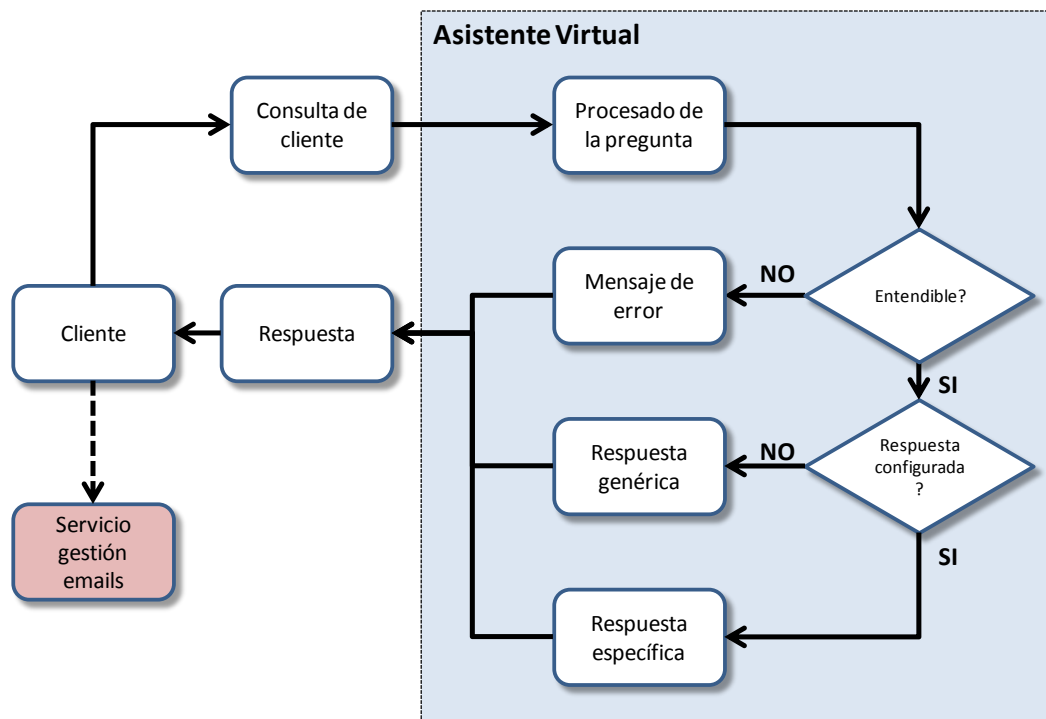
La popularidad de estas aplicaciones en la actualidad no se debe tanto al volumen de implantaciones, sino debido a que existen casos que han demostrado el elevado rendimiento y retorno de inversión que estas aplicaciones pueden proporcionar.

## 5.5.2 Gestión de un servicio de respuesta automática: Caso práctico

Vamos a completar lo visto en el punto 5.5 con un caso práctico de gestión de un servicio de respuesta automática. En este caso, se trata de seguir todo el proceso de implantación de un servicio de Asistente Virtual web, abarcando desde el trabajo previo a su puesta en marcha hasta la definición de los controles necesarios una vez está en funcionamiento.

### *Descripción del servicio*

- **Objetivo del servicio:** Este servicio tiene 2 objetivos. El primero es dar soporte continuo a los clientes a través de la web de la compañía, dando respuesta automática e inmediata a las consultas de los clientes. El segundo es reducir el volumen de e-mails que recibe la compañía y que tienen que ser gestionados por agentes humanos, consiguiendo de esta forma un ahorro en costes.
- **Flujo del servicio del Asistente Virtual:** El flujo básico de funcionamiento del Asistente Virtual (AV) se puede ver en la Figura 5-22. Se ofrece al cliente la opción de establecer una sesión con el AV para hacer sus consultas o gestiones intercambiando preguntas y respuestas como si fuera un chat (aunque el interlocutor del cliente es el AV). Por cada pregunta lanzada por el cliente, el AV realiza un análisis del contenido del texto de dicha pregunta, y generando 3 tipos de resultados: el primero se da cuando el AV no entiende el contenido de la consulta, en cuyo caso devolverá un mensaje de error solicitando al cliente que haga su pregunta de nuevo; el segundo cuando lo entiende pero no encuentra ninguna respuesta asociada, en cuyo caso devolverá un mensaje genérico al cliente comunicándole que no puede ayudarle para esa consulta concreta e indicándole otros servicios (en este caso el servicio de atención vía e-mail) donde sí se podrá atender a su petición; y por último, cuando el AV entiende la pregunta y además dispone de una respuesta para la misma, en cuyo caso proporcionará dicha respuesta al cliente.



**Figura 5-22 Caso práctico Respuesta Automática: funcionamiento básico del AV**  
Fuente: *Elaboración propia*

Independientemente de la respuesta proporcionada, el cliente podría acabar contactando de la forma habitual con el servicio de atención vía e-mail (que está a su disposición en todo momento), en cuyo caso se consideraría que el AV no ha sido capaz de dar solución al problema del cliente. Como se puede ver, el AV funciona como los servicios de respuesta automática de Tipo 1 (Figura 5-20).

- **Rentabilidad del servicio:** En base a los costes de gestión de los e-mails por parte de agentes humanos y los costes de mantenimiento del sistema del Asistente Virtual, para que este servicio sea rentable ha de alcanzar una automatización mínima del 20%. Cualquier valor de automatización (reducción) de e-mails inferior a esa cifra dará como resultado un escenario con mayores costes globales.

### **Configuración inicial del Asistente Virtual**

El paso previo a la puesta en marcha del Asistente Virtual consiste en confeccionar la base de datos de consultas y respuestas que permita al sistema atender de forma adecuada a los clientes. Para confeccionar dicha base de datos, y puesto que el objetivo es automatizar aquellas peticiones que se están gestionando vía e-mail, se hace un análisis por motivos de todo aquello que se recibe en dicho canal. Tras un primer análisis nos encontramos con lo siguiente:

- **El 30% de las peticiones no son automatizables:** estas son peticiones que requieren de gestiones y/o validaciones manuales, o que implican interacciones con otros sistemas para las que no está capacitado el AV.

- **El 70% de las peticiones son susceptibles de ser automatizadas:** básicamente son peticiones de información que en la actualidad se responden mediante el uso de plantillas estandarizadas. En algunos casos, estas respuestas ya se encuentran respondidas en la página de FAQs de la web.

De este primer análisis también podemos extraer que, en el mejor de los casos, la automatización (o reducción) de peticiones de e-mail será del 70%. En un segundo análisis, vemos que este 70% se divide en más de 400 casuísticas diferentes, aunque si analizamos su distribución, vemos que las 100 casuísticas más comunes concentran el 80% de dichas peticiones, por lo que para ahorrar costes de implantación y mantenimiento, se decide configurar el AV con la capacidad para responder a esos 100 casos.

Con esta segunda consideración, nuestra automatización máxima (teórica) sería del 56%. Hay que tener en cuenta que para alcanzar dicha automatización sería necesario que los clientes escribieran siempre de forma correcta y entendible su consulta (algo que se puede afirmar a ciencia cierta que no va a ser así), pero dado que este porcentaje es muy superior al objetivo que tenemos del 20%, en principio no es necesario ampliar la base de datos del AV.

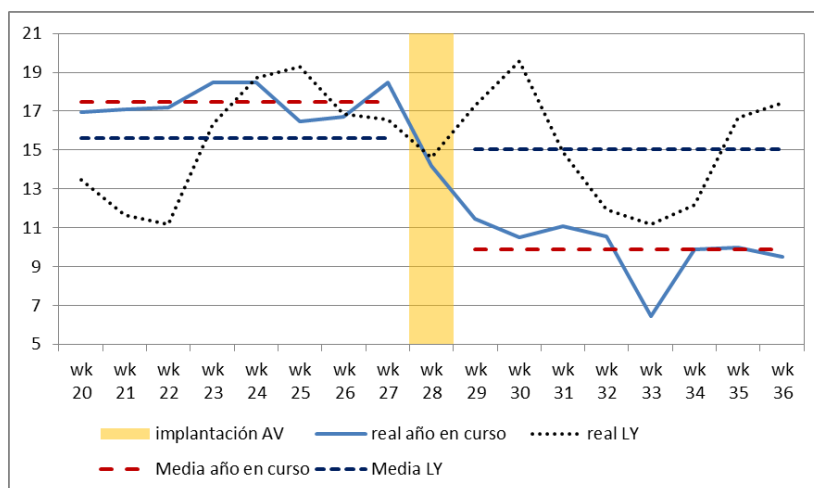
### ***Seguimiento del Asistente Virtual y efecto en otros canales***

Una vez puesto en marcha el Asistente Virtual, es necesario implantar un seguimiento continuo sobre la herramienta con 2 objetivos: el primero, sería asegurar su correcto funcionamiento, tanto de las interacciones con los clientes como su efecto sobre otros canales, utilizando los indicadores vistos en el punto 5.5. El segundo consistiría en tener la información necesaria para establecer un proceso de mejora continua de la herramienta.

#### ➤ **Seguimiento del funcionamiento de la herramienta**

Aquí vamos a implantar un cuadro de mando que nos permita seguir el uso y desempeño del AV. Hay que tener claro que el principal objetivo del AV es conseguir que los clientes no tengan que contactarnos vía e-mail para solventar sus dudas, así que el elemento principal a analizar será la automatización.

En el caso del AV, tenemos que la herramienta funciona de forma independiente al servicio (el Tipo 1 de la Figura 5-20), así que nuestra medición se deberá hacer de forma indirecta. El criterio en este caso es comparar el ratio de e-mails recibidos para el mismo periodo del año anterior (utilizamos el ratio para eliminar el efecto de mayor o menor número de clientes y comparamos el mismo periodo del año anterior para eliminar posibles efectos estacionales). Además de esto, durante las primeras semanas compararemos también con el periodo inmediatamente previo a la puesta en marcha del AV, para asegurarnos que otros efectos no desvirtúan nuestra comparativa. Haciendo esto obtenemos lo siguiente:



**Figura 5-23 Caso práctico Respuesta Automática: automatización del AV**  
**Fuente: Evolución de implantación AV en Vueling (elaboración propia)**

En la gráfica se comparara la evolución del ratio semanal del año anterior (línea negra punteada) y del año en curso (línea azul continua). Como se puede ver, a partir de la semana 28, que es en la que implantamos el AV, parece observarse una clara tendencia descendente, tanto con el ratio previo como con los resultados del año anterior. Para confirmarlo, se ha añadido la media tanto de las 8 semanas anteriores a la implantación como de las 8 posteriores (líneas de rayas roja y azul). Al revisar dicho acumulado, vemos claramente que el efecto del AV ha sido muy importante, tanto con respecto a la situación inmediatamente anterior a la implantación como con respecto al mismo periodo del pasado año.

Con esto tenemos la información de automatización. Ahora la completamos con los datos operativos del AV, quedándonos un cuadro tal como sigue:

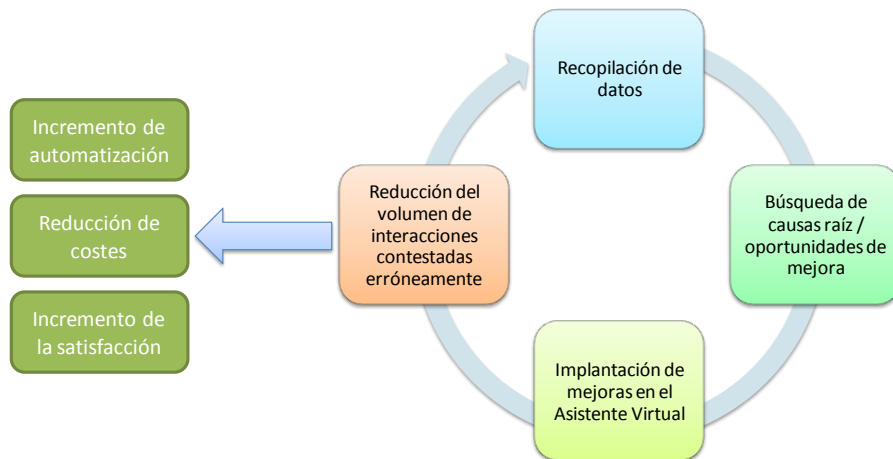
	wk 31	wk 32	wk 33	wk 34	wk 35	wk 36	wk 37	wk 38
Total interacciones	26.422	27.855	22.677	23.236	23.651	21.204	20.149	23.374
<b>Interacciones/1.000 pax</b>	<b>77,82</b>	<b>77,36</b>	<b>62,15</b>	<b>67,24</b>	<b>71,95</b>	<b>66,30</b>	<b>70,96</b>	<b>85,52</b>
Clasificación interacciones								
error	3,4%	3,2%	2,9%	3,6%	3,7%	2,7%	1,9%	2,5%
No contestado	28,0%	28,2%	28,2%	27,0%	26,9%	27,8%	28,5%	27,4%
Contestado	68,6%	68,7%	68,9%	69,4%	69,4%	69,5%	69,6%	70,1%
<b>Automatización</b>	<b>26%</b>	<b>12%</b>	<b>42%</b>	<b>19%</b>	<b>40%</b>	<b>45%</b>	<b>26%</b>	<b>41%</b>
Ratio mails LY	14,91	11,96	11,16	12,17	16,68	17,44	16,07	19,49
Ratio mails	10,98	10,49	6,44	9,83	9,95	9,51	11,84	11,46

**Figura 5-24 Caso práctico Respuesta Automática: cuadro de seguimiento**  
**Fuente: Evolución de implantación AV en Vueling (elaboración propia)**

Como se puede observar, el volumen de interacciones en el AV es mucho más elevado que el recibido históricamente a través de e-mail, y si hacemos esta comparativa entre las respuestas “correctas” y lo automatizado, la diferencia todavía se dispara más. Tras un análisis del proceso y un proceso de consultas con clientes, vemos que la facilidad de uso e inmediatez de las respuestas hace menos reticentes a los clientes a preguntar, además que se observa también un descenso paulatino en la página de FAQs habilitada en la web (los clientes prefieren el AV a tener que buscar su duda en dicha página).

#### ➤ Proceso de mejora continua

Para el proceso de mejora continua, debemos tener en mente el ciclo definido en la Figura 3-13 (Ciclo de alineación de los ejes de la atención al cliente, página 36), así como lo visto en el capítulo 4. En este caso como market intelligence tenemos 3 fuentes de información: las consultas que han acabado como “no contestadas” (aquellas que el AV entiende pero que no dispone de respuesta); las quejas por mal funcionamiento del AV que se reciban por otros canales o servicios (son aquellos casos en los que el AV nos da un resultado de “Contestado”, pero que el cliente no lo entiende así); y por último los casos recibidos en el canal e-mail que son susceptibles de ser automatizados y no lo han sido.



**Figura 5-25 Caso práctico Respuesta Automática: ciclo de mejora del AV**  
Fuente: *Elaboración propia*

Con el primer tipo de información (interacciones “no contestadas”), el análisis a realizar es similar al hecho inicialmente con lo que se recibía en el canal e-mail: debemos buscar patrones o tipologías entre dichas consultas, con el objetivo de identificar si existe algún motivo que se repiten de forma reiterada. En el caso de encontrarse, y si dicha consulta es automatizable, se debe configurar el AV con la respuesta idónea.

En el segundo caso (casos “contestados”, pero que el cliente considera erróneo), la situación es algo más compleja. En primer lugar, tenemos que ser capaces de separar aquellos casos que se deben a un uso incorrecto del cliente (lenguaje poco claro o peticiones demasiado genéricas), ya que en estos casos el problema no se debe al AV, sino a su uso. En el caso que esto no sea así, es necesario analizar la interacción exacta del cliente con el AV y revisar la configuración para solucionar dicho problema.

El tercer tipo de información es el mismo que se utilizó en la configuración inicial. Aquí el proceso se limita únicamente a buscar, e incluir en la configuración del AV si es necesario, aquellas casuísticas automatizables que tras la implantación del AV todavía suponen un volumen importante de e-mails gestionados.

## 5.6 Atención en redes sociales y canales 2.0

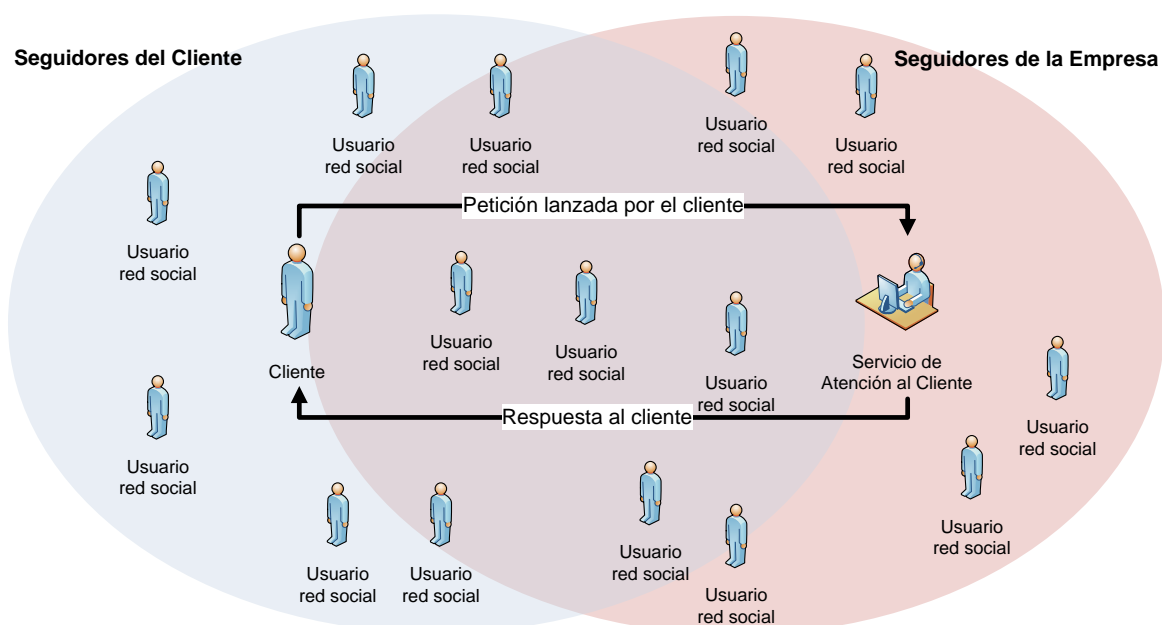


Hasta el momento, los tres tipos de servicios analizados (Front Office, Back Office y de Respuesta Automática) tienen un claro elemento en común entre todos ellos: son servicios reactivos. En todos los casos, era el cliente el que iniciaba el flujo de comunicación mediante una petición al servicio de Atención al Cliente por cualquiera de los canales puestos a su disposición, y la gestión del servicio de Atención al Cliente se limitaba a solucionar el caso del cliente y, si es posible, poner los medios para evitar en lo sucesivo la incidencia que provocó en el cliente la necesidad de recurrir al servicio de atención al cliente.

A pesar que este enfoque exclusivamente reactivo también es posible aplicarlo en las redes sociales, la realidad es que para sacarle provecho a todo su potencial como servicio para atender a clientes, actualmente se utilizan tres tipos de gestiones diferenciadas pero que se manejan de forma simultánea según las necesidades:

### 1. Gestión reactiva de casos:

Esta gestión sería parecida a la de un servicio de Back Office (ya que no existiría una conversación simultánea), pero con una notable diferencia: mientras que en un servicio de Back Office todas las interacciones eran “privadas” (la comunicación es exclusivamente entre el cliente y la empresa), en las redes sociales las interacciones pasan a ser públicas, ya que tanto las peticiones como las respuestas son públicas. Esta difusión pública de las preguntas y respuestas tiene como consecuencia lo siguiente: Cuando la gestión de las interacciones no es buena (tiempos de respuesta o gestión elevados, resoluciones incorrectas, lenguaje inapropiado, etc.) esto puede generar insatisfacción no sólo en el cliente que se puso en contacto con el servicio de Atención al Cliente, sino que también puede generarla en todos aquellos clientes (o potenciales clientes) que pueden ver la gestión del caso.



**Figura 5-26** Visibilidad de las peticiones en una red social

Fuente: *Elaboración propia*

La Figura 5-26 trata de mostrar el impacto de esta visibilidad: cada usuario de la red social tienen capacidad para ver aquello que publican otros usuarios a los que sigue. La

terminología puede variar según la plataforma (ya que se puede hablar de seguidores, fans, amigos, conexiones, etc.) pero el efecto es el mismo. En este caso, el resultado de la gestión de la petición del cliente podría ser observado tanto por los seguidores del Cliente como por aquellos de la compañía, por lo que los efectos de una buena (o mala) gestión podrían quedar rápidamente ampliados.

Este tipo de gestión es el más habitual y casi siempre suele ofrecerse por aquellas entidades que han dado el paso de ampliar su Atención al Cliente en las redes sociales.

## 2. Comunicación proactiva:

Este segundo tipo de gestión rompe el flujo habitual, en el que es el cliente el que inicia la comunicación. En la comunicación proactiva el objetivo es aprovechar la capacidad de difusión de información que tienen las redes sociales (y todo aquello que se conoce como web 2.0) para proporcionar información que consideramos de importancia para nuestros clientes.

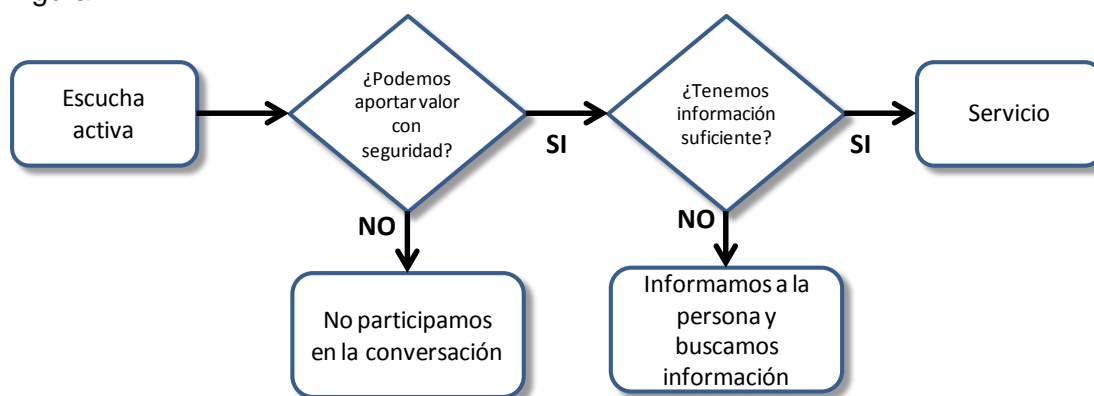
La comunicación proactiva suele implantarse ante situaciones de incidencias o problemáticas que puedan afectar a un volumen importante de clientes, aunque también es una herramienta útil para proporcionar de forma periódica consejos o “trucos” a nuestros seguidores. Los objetivos de la comunicación proactiva son básicamente 2: anticiparse a las necesidades de información del cliente (con el consiguiente efecto en la satisfacción del cliente) y atenuar en la medida de lo posible la recepción de peticiones de información a través de otros servicios o canales (consiguiendo de esta forma una reducción de costes). Un caso de este tipo de comunicación se explica en el artículo de Fátima Duran a propósito de la ponencia organizada por el #SMP (socialmedia point). En dicha ponencia se muestra el caso de la gestión de Vueling Airlines durante 2010 a consecuencia del cierre del espacio aéreo debido a una nube de cenizas volcánicas. El punto importante de este caso es que muestran una de las debilidades de las redes sociales de cara a proporcionar información: las limitaciones sobre el contenido publicado (Twitter, por ejemplo, solo permite publicaciones de 140 caracteres) hace que generalmente no sean un medio suficiente para proporcionar toda la información, y que, para dar una atención correcta es necesario el refuerzo mediante el uso de blogs o páginas web específicas que permiten muchas más posibilidades de dar o ampliar la información requerida por los clientes. Otro ejemplo de dicho uso sería la cuenta de Twitter de Renfe Rodalies (@info\_rodalies), donde se informa en tiempo real de todas las incidencias en la red del servicio de cercanías del área de Barcelona.

El elemento clave de este tipo de gestión, cuando estamos hablando de comunicar incidencias, es el tiempo de reacción: hay que asegurarse que la comunicación de la incidencia se inicia por la propia compañía y no por terceros, ya que en caso contrario la satisfacción de los clientes y la imagen de la compañía pueden quedar afectadas de forma importante. Por otro lado, siempre es preferible un pequeño retraso en la comunicación si de esta forma se puede ofrecer una información correcta y completa, a ser rápidos pero proporcionando información incorrecta, ya que los efectos negativos que puede originar la difusión de información incorrecta pueden superar a los de un retraso en la misma.

Como conclusión a este tipo de gestión, tenemos que decir que requiere de un uso más amplio de lo que se conoce como web 2.0, ya que no sólo utiliza las redes sociales como método de difusión, sino que puede requerir de otros soportes online (blogs, webs, videos, etc.) para poder dar una información completa y asegurar de este modo la satisfacción de los clientes.

### 3. Gestión proactiva de casos:

Este último tipo de gestiones es la más compleja. En la comunicación proactiva es el servicio de Atención al Cliente el que toma la iniciativa en la comunicación, pero dicha comunicación no es personalizada, sino genérica: la información “se lanza” para que la recoja cualquier cliente interesado. La gestión de casos proactiva requiere también adelantarse al cliente, pero aquí se realiza una gestión de forma individualizada. Esta gestión individualizada requiere de un flujo de gestión como el mostrado en la siguiente figura:

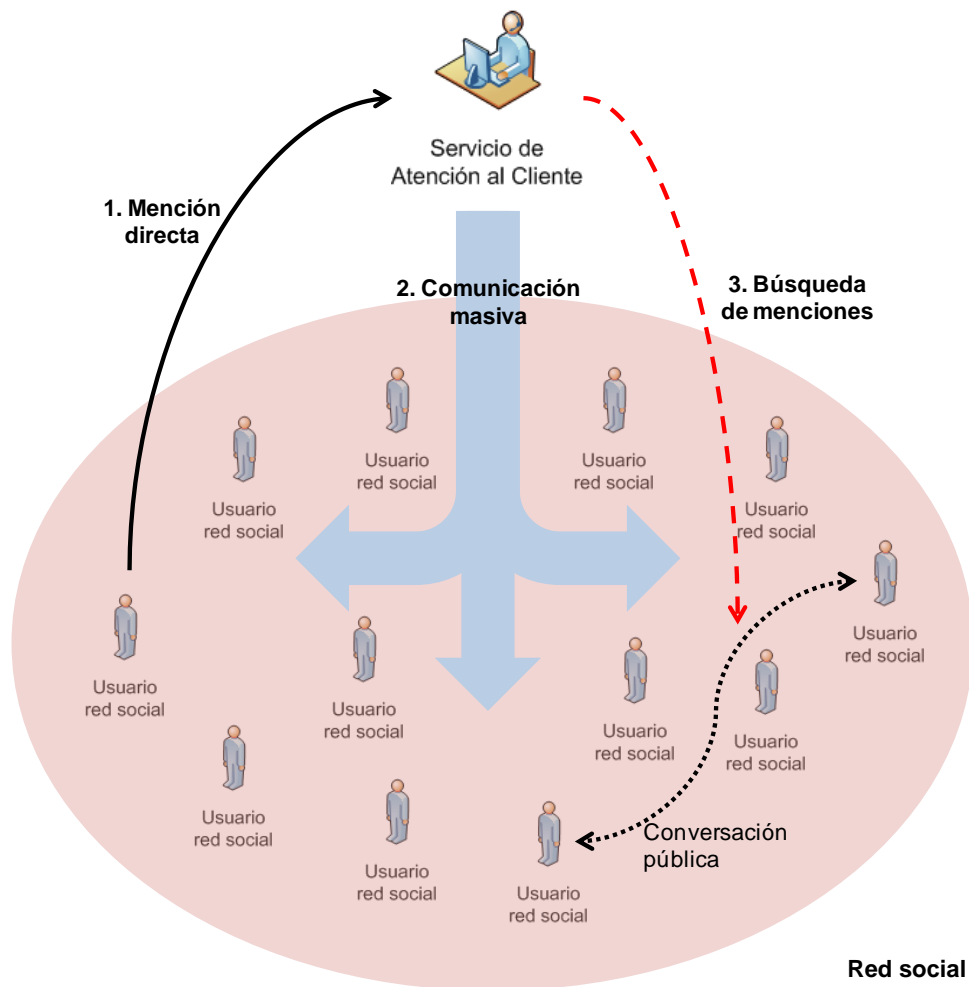


**Figura 5-27 Gestión proactiva de casos en redes sociales**

**Fuente: 24 horas en 24 minutos: un día en la vida de un Community Manager – Xavier Marín**

La escucha activa implica que el servicio de Atención al Cliente busque referencias a la compañía o a los productos entre todas las conversaciones públicas de la red social. En caso que el servicio de Atención al Cliente considere que puede aportar valor al cliente (ya sea con información, solucionando una incidencia, etc.) se interviene directamente en dicha publicación, ya sea con carácter puramente informativo (cuando no se dispone de toda la información necesaria para gestionar el caso) como haciendo una gestión completa del caso cuando se dispone de toda la información que permite solucionarlo.

Como se ha comentado, estos 3 tipos de gestión conviven de forma simultánea en la atención de clientes en el entorno de redes sociales y la web 2.0, lo que nos genera un flujo general de información bastante más complejo que en los casos anteriores, ya que implica 3 tipos de relaciones (ver Figura 5-28).



**Figura 5-28 Gestión en redes sociales y canales 2.0**  
**Fuente: *Elaboración propia***

Teniendo en cuenta todos estos elementos, Rainville y Keating (2012), en su análisis de las métricas que se pueden definir para medir la gestión de la Atención al Cliente en un entorno de Medios Sociales, definen 3 grupos de indicadores: Servicio, Calidad y Efectividad. Los 2 primeros grupos (Servicio y Calidad) conservan algunos criterios o elementos en común con lo visto hasta el momento en servicios de Front Office o de Back Office (niveles de servicio, tiempos de gestión, volúmenes de casos, gestión en primer contacto, etc.), pero es el grupo de indicadores de “Efectividad” donde se observa la mayor diferencia con el resto de gestiones de la Atención al Cliente, ya que son mediciones que solo tienen sentido en un entorno de redes sociales. En base a esto, y considerando lo visto en el Capítulo 3, la información mínima que necesitamos controlar sería la siguiente:

- Volumen total de peticiones recibidas, diferenciando las menciones directas de las captadas a través de la escucha activa.
- Tiempo de respuesta.
- Tiempo de gestión del agente.
- Volumen de peticiones no atendidas o atendidas fuera de plazo.
- Volumen proactivo.

- Volumen de peticiones gestionadas en primer contacto (o capacidad de gestionar la petición en un único contacto).
- Volumen de casos que no se responden de forma pública.
- Alcance, influencia potencial y amplificación.
- Sentimiento de los mensajes (tanto directos como en escucha activa)
- Lenguaje/actitud del agente.
- Motivo/tipología de las peticiones atendidas.

Para cada uno de estos puntos es necesario definir al menos un indicador operativo que refleje de forma razonable tanto el correcto funcionamiento como la calidad del servicio de atención en redes sociales.

### 1. Volumen total de peticiones recibidas:

Aquí debemos diferenciar entre 2 tipos de peticiones: las recibidas a de forma directa y las que encontramos mediante la búsqueda activa. La suma de estos 2 volúmenes, por otro lado, nos dará la carga de trabajo que tiene que gestionar el servicio de atención al cliente

#### Indicadores tipo:

$$\text{Volumen Directo} = \sum \text{Peticiones recibidas de forma directa}$$

$$\text{Volumen Búsqueda Activa} = \sum \text{Peticiones con mención indirecta}$$

Por otro lado, y como hemos visto en la Figura 5-27, no todas las menciones que encontramos en la búsqueda activa pueden ser relevantes o podemos hacer algún tipo de gestión. Esto hace que también sea importante saber cuál es el volumen de casos relevantes dentro la búsqueda activa, ya que serán estos los que generarán mayor carga de trabajo, al ser los que necesitan una gestión por parte de los agentes.

#### Indicador tipo:

$$\text{Volumen Relevante} = \text{Volumen Búsqueda Activa} - \sum \text{Peticiones no relevantes}$$

### 2. Tiempo de respuesta:

Como hemos visto en puntos anteriores, este tiempo de respuesta lo vamos a medir de forma relativa, mediante el uso de un “Nivel de Servicio”, indicando que % de casos se responden antes del tiempo que tengamos como objetivo de calidad. Este nivel de servicio sólo lo mediremos para el Volumen Directo, ya que son estas peticiones las que podemos considerar como “urgentes”, dado que hacen una mención directa y por tanto tienen a un cliente esperando una respuesta.

#### Indicador tipo:

$$\text{Nivel de Servicio} = \frac{\text{Peticiones respondidas antes de tiempo objetivo}}{\text{Volumen Directo}}$$

### 3. Tiempo de gestión del agente:

Este indicador no difiere en nada del visto para otros servicios. Es una medida puramente interna (de la que no tiene visibilidad el cliente) y que nos permite, junto a los volúmenes, calcular los recursos necesarios en nuestra gestión

#### Indicador tipo:

$$\text{Tiempos medio de gestión de agente} = \frac{\sum \text{tiempo de gestión agente}}{\text{Total peticiones gestionadas}}$$

### 4. Volumen de peticiones no atendidas o atendidas fuera de plazo:

El objetivo de este indicador es medir que parte del Volumen Relevante no se atienden nunca o se hace fuera del plazo que nos hayamos puesto como objetivo.

#### Indicador tipo:

$$\text{Tasa de abandono} = \frac{\sum \text{peticiones relevantes no gestionadas o gestionadas fuera de plazo}}{\text{Volumen Relevante}}$$

### 5. Volumen proactivo:

El volumen proactivo hace referencia a todos aquellos mensajes publicados de forma no solicitada. Correspondería a todas aquellas publicaciones que hemos englobado en la gestión de tipo 2 (comunicación proactiva).

#### Indicador tipo:

$$\text{Volumen Proactivo} = \sum \text{mensajes o comunicaciones proactivas}$$

### 6. Peticiones gestionadas en primer contacto:

Este indicador no difiere en nada con el visto para los servicios de Front Office (página 62). En este caso mediremos los casos resueltos con la primera respuesta.

#### Indicador tipo:

$$\text{Resolución en primer contacto} = \frac{\sum \text{Peticiones resueltas positivamente}}{\text{Total Peticiones resueltas}}$$

### 7. Volumen de casos que se responden de forma privada:

Esta es una medida exclusiva de un canal de red social. Como se ha comentado al explicar las características especiales de la gestión en redes sociales (en concreto en el caso de la gestión reactiva), la comunicación entre la compañía y el cliente es totalmente pública, y es muy importante mantener ese carácter público siempre que sea posible (no lo es cuando se tienen que manejar datos privados del cliente, por ejemplo). La importancia de responder de forma pública radica en la “transparencia” implícita de los canales 2.0, por lo que responder de forma habitual mediante

mensajes privados puede originar en los clientes la sensación de que se pretenden ocultar problemas o que se trabaja de forma poco transparente.

**Indicador tipo:**

$$Tasa\ de\ Redirección = \frac{\sum \text{peticiones redirigidas a canales privados}}{\text{Total Peticiones gestionadas}}$$

**8. Alcance, influencia potencial y amplificación:**

Estos son elementos exclusivos de las redes sociales. Rainville y Keating (2012) los incluyen en su categoría de “efectividad”, ya que su objetivo es medir cual es el alcance real o potencial de las gestiones en redes sociales, tanto de las comunicaciones proactivas como de todas aquellas gestiones de los casos de los clientes (tanto reactivas como proactivas). Estas medidas pueden servir para filtrar y/o priorizar las comunicaciones y gestiones en base al impacto que puedan originar en la red social.

El Alcance mide el primer grado de esta influencia. Mide el total de personas que tenemos suscritas, siguiéndonos, etc. en el canal social en el que se publica el mensaje.

La Influencia Potencial sería una medida de segundo grado. Esta medida intenta calibrar cual sería la audiencia de nuestros mensajes si todos nuestros suscriptores/seguidores/amigos publicaran de nuevo dichos mensajes. Esta influencia potencial correspondería a nuestro Alcance más la suma del Alcance de cada uno de nuestros suscriptores/seguidores/amigos.

La Amplificación indica cual es la probabilidad o frecuencia con la que nuestros seguidores publican de nuevo nuestros mensajes. Esta es una medida individual para cada uno de nuestros suscriptores/seguidores/amigos. Esta medida, junto al valor del Alcance del cliente, nos proporciona una forma de priorizar casos, ya que a mayor valor de Amplificación y Alcance del cliente, mayor importancia para resolver su caso.

**Indicador tipo:**

$$\text{Alcance} = \sum \text{suscriptores, seguidores o amigos}$$

$$\text{Influencia Potencial} = \text{Alcance} + \sum \text{Alcance de cada suscriptor, seguidor o amigo}$$

$$\text{Amplificación (Cliente } n) = \frac{\sum \text{mensajes republicados por Cliente } n}{\text{Total mensajes publicados}}$$

**9. Sentimiento de los mensajes:**

Esta es otra característica propia a valorar en los Medios Sociales. Lo que se pretende es evaluar a actitud, opinión, estado emocional o la intención emocional de

un mensaje publicado en un Medio Social. Por lo general esta valoración se utiliza con 2 objetivos:

- Asignar la gestión de cada mensaje al agente apropiado: en función de si valoramos que el cliente tiene una actitud agresiva, negativa, está enfadado, etc., asignaremos su gestión a aquellos agentes con mejor capacidad para gestionar este tipo de clientes y conseguir convertir una valoración negativa en una positiva.
- Tener una evaluación del “sentimiento general” existente en la red social hacia nuestra compañía, mediante el agregado de estos “sentimientos” en un modelo estadístico. Según indican Rainville y Keating, históricamente estos análisis de sentimientos no han tenido una precisión demasiado buena (menor al 70%), pero indican que si se consigue que los agentes clasifiquen de forma correcta los sentimientos y se alimenta con dichos datos el modelo, la precisión debe mejorar de forma continua.

Aunque en primera instancia se podría afirmar que esta evaluación de sentimientos también podría medirse en otros servicios y canales, aquí la diferencia radica en que todas las interacciones son públicas, por lo que su difusión potencial (que medimos con el Alcance, Influencia Potencial y Amplificación) hace que sea crítico tener conocimiento de cual es estado general del “sentimiento” hacia la compañía, con el objetivo de tomar las medidas correctoras oportunas. A este respecto, tal como se indica en el blog [www.pymesyautonomos.com](http://www.pymesyautonomos.com), la firma Convergys Corporation hizo un estudio en 2009 del que se desprendía que cada comentario negativo en Twitter o Facebook podía hacer perder hasta 30 clientes.

#### 10. Lenguaje/actitud del agente:

Aquí no hay gran diferencia en cuanto a concepto con lo definido para los servicios de Front Office (página 63). En todo caso reforzar que este elemento es más crítico, si cabe, que en otros servicios, ya que el carácter público de las respuestas hace que una mala respuesta o actitud afecte negativamente no sólo al cliente al que respondemos, sino a todas aquellas personas incluidas dentro de nuestro Alcance o Influencia Potencial.

#### 11. Motivo/tipología de las peticiones gestionadas:

Este indicador es idéntico en concepto a los vistos tanto en los servicios de Front Office como en los de Back Office.

#### Indicador tipo (propuesto):

$$\text{Peso relativo motivo } X = \frac{\sum \text{Peticiones gestionadas motivo } X}{\text{Total peticiones gestionadas}}$$



Con estos indicadores y puntos de control ya definidos, y considerando los dos tipos de gestión vistos en el punto 5.1, mi propuesta de cómo debe realizarse el control y gestión de un servicio atención en redes sociales sería la siguiente:

### ***Gestión operativa de las redes sociales***

Como en los casos de los servicios de Front Office y Back Office, el gestor operativo debe tanto el conocer los parámetros que marcan el diseño/dimensionamiento del servicio (volúmenes, tiempos de gestión, etc.) como hacer un seguimiento de dichos parámetros de diseño para tomar las medidas correctoras oportunas. Considerando estos aspectos, y teniendo en cuenta las métricas definidas anteriormente, en la gestión operativa deben seguirse de forma exhaustiva los siguientes puntos:

1. **Volumen Directo y Volumen de Búsqueda Activa:** Estos indicadores nos dan de forma directa la carga de trabajo que tiene que manejar el servicio de Atención al Cliente. Hay que tener claro que tanto las desviaciones al alza como a la baja son problemáticas: la primera porque puede provocar que no seamos capaces de asumir las gestiones, con el consiguiente efecto negativo en la satisfacción de los clientes; y la segunda porque supone un incremento de costes, al tener dedicados más recursos de los necesarios.  
Las causas de desviación en la entrada deben buscarse tanto en el volumen de resoluciones en primer contacto como en el motivo de las peticiones recibidas.
2. **Volumen Proactivo:** Este es un indicador de la carga de trabajo “autogenerada”. Aquí es importante detectar que volumen se ha generado sin planificación previa, es decir, comunicaciones debidas a incidencias o avisos urgentes.  
Aunque estas gestiones en principio no deberían generar mucha carga de trabajo, si que pueden provocar el incremento de los Volúmenes Directo y de Búsqueda Activa como consecuencia de la difusión de dichos mensajes.
3. **Nivel de Servicio:** Las desviaciones en este indicador son una alerta de que algo no funciona según los parámetros previstos. Suele tener una correlación negativa con el Volumen Directo (a mayor volumen de peticiones, menor Nivel de Servicio). La desviación a la baja de este indicador se suele corregir en primera instancia destinando más recursos al servicio.
4. **Peticiones no atendidas o atendidas fuera de plazo:** La evolución de la Tasa de Abandono suele estar alineada la del Volumen de Búsqueda Activa (a mayor volumen, mayor Tasa de Abandono). Si los agentes destinados a gestionar los Medios Sociales realizan tanto gestión de mensajes directos como búsqueda activa, nos encontraremos también con una correlación negativa entre ambos indicadores (un mal Nivel de Servicio con Tasas de Abandono elevadas). Al igual que con el Nivel de Servicio, la corrección en primera instancia de este indicador se realiza mediante el ajuste de recursos.

5. **Tiempo de gestión del agente:** Este tiempo es básico de cara a controlar el volumen de recursos necesarios, ya que nos permite conocer cuál es la capacidad de gestión que puede proporcionarnos cada agente. Su desviación al alza provoca que se reduzca el volumen de peticiones gestionadas, provocando el empeoramiento del Nivel de Servicio y la Tasa de Abandono.

De cara calcular el volumen de recursos necesarios, aquí sería necesario realizar un cálculo similar al visto para los servicios de Back Office en la página 84, ya que la gestión de los mensajes (especialmente el Volumen Directo) tiene una gestión muy similar.

Como se ha ido explicando en estos indicadores, la acción inicial del gestor operativo es tomar la decisión de aumentar/disminuir recursos en sintonía con la evolución de los indicadores. A pesar de ello, esta medida es únicamente correctiva, ya que no va directa a las causas de las desviaciones. La segunda tarea es buscar las causas que están detrás de dichas desviaciones. En esta búsqueda de estos motivos se utilizan de forma activa los siguientes indicadores:

- **Resolución en primer contacto:** su descenso obliga a que aumente el volumen de clientes que necesitan de 2 o más interacciones para la resolución de su solicitud, aumentando de esta forma el volumen de peticiones recibidas.
- **Tasa de Redirección:** El incremento de esta tasa implica de forma directa un incremento de los casos complejos o que requiere mayor tiempo de gestión, ya que implican una respuesta que no es sencilla o genérica, y por tanto no se puede dar de forma pública. Esto afecta de forma directa en el tiempo de gestión de agente.
- **Sentimiento de los mensajes:** Es importante controlar la evolución de este indicador, poniendo especial atención a las valoraciones negativas, debido al nivel de amplificación que se puede dar en redes sociales. La amplificación de los mensajes de carácter “negativo” pueden acabar generando incrementos importantes tanto en el Volumen Directo como en el de Búsqueda Activa, haciendo insuficientes los recursos disponibles para gestionar el servicio.
- **Lenguaje/Actitud de los agentes:** el empeoramiento de este factor puede tanto generar incremento de los tiempos de gestión o el volumen de peticiones recibidas (por no seguir el procedimiento, lo que puede ocasionar gestiones incorrectas o innecesarias). Otro efecto de una actitud o lenguaje inapropiado es un empeoramiento hacia nosotros del sentimiento del Medio Social, lo que puede acarrear, en el mejor de los casos, un incremento tanto del Volumen Directo como el de Búsqueda Activa.
- **Motivo de las peticiones:** Un cambio en el tipo de solicitudes recibidas puede afectar tanto a los tiempos de gestión medios (si son peticiones más complejas) como a la resolución en primer contacto (cuando son casuísticas nuevas y por tanto no contempladas en los procedimientos).

## Gestión estratégica de las redes sociales

La función del gestor estratégico en un servicio de atención en redes sociales ha de concentrarse en 3 elementos: alcance, dimensionamiento y cambios de procesos. Hay que poner especial atención en el alcance, ya que esto afectará de forma crucial tanto a los dimensionamientos como a los procesos.

- **Alcance del servicio:** Al contrario que en los casos anteriores (Front Office, Back Office y Respuesta Automática), donde los objetivos y el funcionamiento básico del servicio están claramente delimitados, aquí el elemento clave es definir el alcance de la gestión realizada en los medios sociales. Esto implica tanto conocer cuál es la situación real de la empresa en estos medios como decidir cuál (o cuales) de las diferentes gestiones que hemos visto (gestión reactiva, comunicación proactiva y gestión proactiva) se van a utilizar, ya que en función de esto, tanto los requisitos de personas y tecnología (software y hardware) como los de procesos y procedimientos a utilizar pueden cambiar de forma considerable. En la Figura 5-29 se muestra el proceso seguido por Telefónica para implantar su atención “Movistar 2.0”:



Figura 5-29 Implantación de Atención en Redes Sociales

Fuente: *Revista Contact Center nº 57 “El camino del Call Center al Contact Center Social” – Raquel Díaz*

- **Dimensionamiento del servicio:** para la previsión de actividad y cálculo de los recursos necesarios, se tienen que utilizar tanto los conocimientos pasados del servicio (volumen y distribución de las peticiones, tiempos de gestión reales), las exigencias de los clientes (tiempo de respuesta) y los cambios conocidos o previstos en el negocio (lanzamiento o cambio de productos, incidencias detectadas). Para el cálculo de agentes necesarios, el método a utilizar sería el mismo que en la gestión de un canal de Back Office, y que vimos en la página 86.

Es muy importante, a la hora de determinar dimensionamientos, que tipos de gestión se van a realizar, ya que los volúmenes variarán de forma importante si sólo se realiza una gestión reactiva a si también realizamos una búsqueda activa.

Por otro lado, las comunicaciones proactivas tienen que estar muy controladas, ya que el trabajo no está tanto en la emisión del comunicado, sino en la gestión de las posibles respuestas o reacciones que genere el mismo.

- **Cambios en procesos/procedimientos:** Además de tener en consideración todos los cambios que se realizan en el negocio (aparición o cambios en el producto), aquí es especialmente importante la detección de cambios en el comportamiento de los clientes, ya que la adaptación tiene que ser lo más rápido posible para evitar que una mala gestión de estas casuísticas se propague generando un efecto “bola de nieve”. Como en los casos anteriores, el abanico de acciones en este punto es muy amplio, pasando desde impartir una breve formación a los agentes con las características de un pequeño cambio en el producto, hasta requerir rediseñar todos procesos y sistemas tecnológicos para que los agentes sean capaces de gestionar las nuevas peticiones.

Dadas las limitaciones propias de estos canales a la hora de hacer gestiones, la preferencia será remitir a un servicio de Back Office las peticiones complejas o muy específicas.

## 5.7 Cuadro de mando

Hasta el momento hemos estado analizando los diferentes servicios y canales disponibles en un servicio de Atención al Cliente, además de definir las métricas básicas que nos servirán para evaluar el correcto funcionamiento de dicho servicio. En este apartado vamos a ver cómo hacer un seguimiento efectivo de dichas métricas para hacer una correcta gestión, tanto operativa como estratégica.

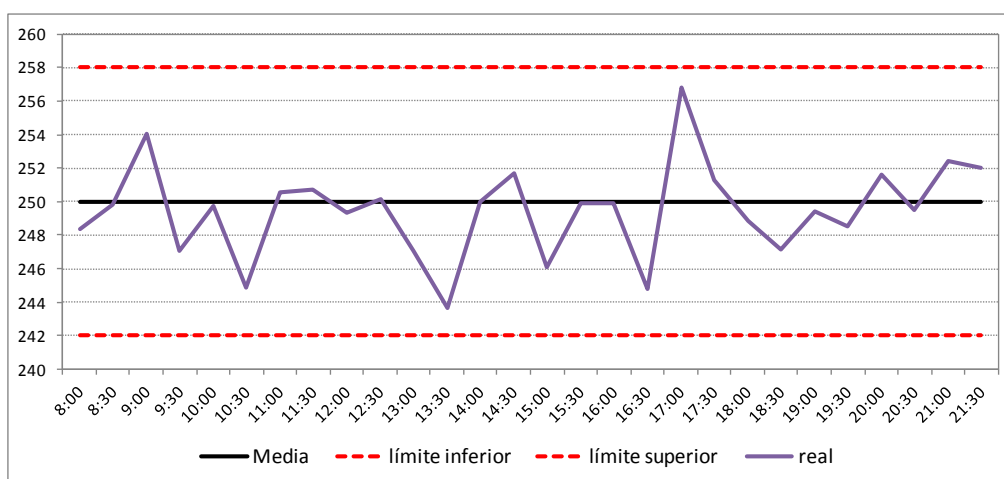
Para poder hacer este seguimiento, la clave es definir el **cuadro de mando** adecuado. Un cuadro de mando, según una de las definiciones proporcionada por Soler González (2009), es “*la representación simplificada de un conjunto de indicadores que dan una idea de cómo se está comportando un área o un proceso de nuestra empresa*”. Con esta definición nos queda claro que el cuadro de mando es la forma de plasmar los indicadores que hemos definido de una forma que nos permita evaluar tanto su situación actual como su evolución.

Por otro lado, en el punto 5.1 se definieron 2 tipos de gestión dentro de la Atención al Cliente: la gestión operativa y la gestión estratégica. Cada una de estos tipos de gestión tiene unas características muy concretas y, por extensión, unas necesidades de información también diferentes. Esta diferencia en las necesidades de información es la que hace necesario definir un cuadro de mando diferente para cada tipo de gestión.

### 5.7.1 Cuadro de gestión operativa

Tal como se vio en el punto 5.1, las funciones de la gestión operativa están totalmente ligadas a la gestión del día a día, y una de sus funciones básicas es la detección de cambios en los procesos. También se comentaba en la página 50 que este hecho obligaba a hacer un seguimiento temporal de los indicadores clave del servicio.

En la Figura 5-30 vemos un ejemplo de cómo debería realizarse dicho seguimiento. En este caso, la gráfica nos muestra una evolución temporal del tiempo medio de gestión de llamadas en un servicio telefónico. Los valores de Media y límites inferior y superior vienen dados por referencias históricas del servicio (en este caso, la duración media de las llamadas es de 250 seg). Con este tipo de gráfico se puede observar con un simple vistazo la situación de este parámetro.



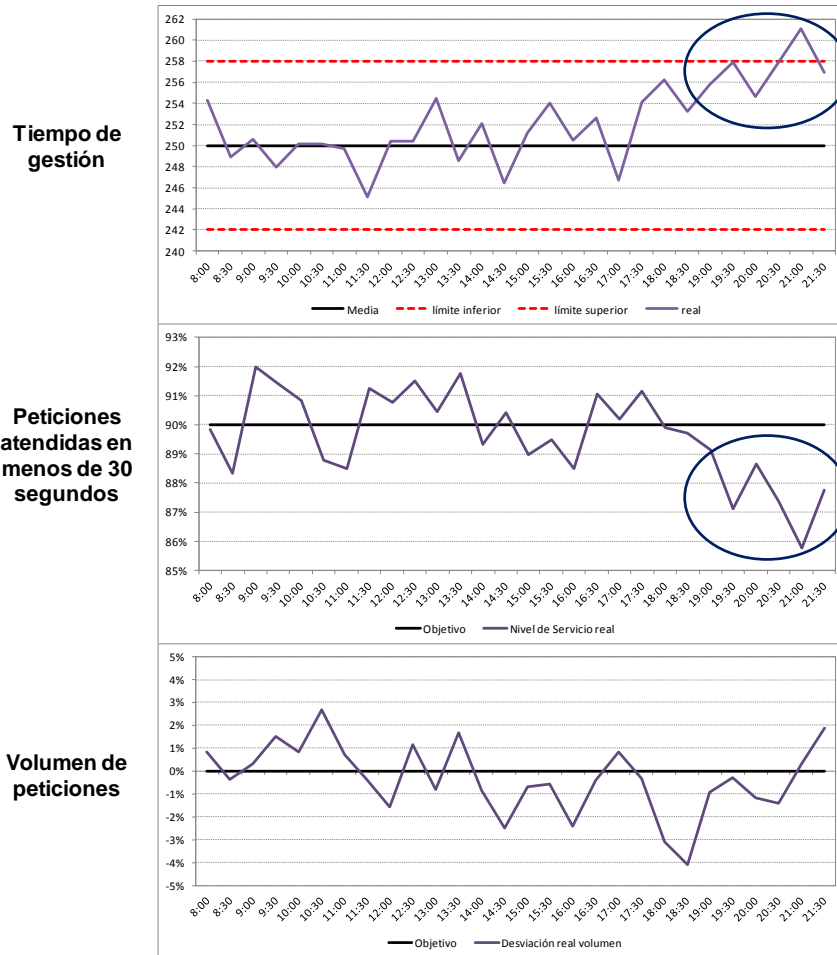
**Figura 5-30 Seguimiento del tiempo de gestión en un servicio de Front Office telefónico**  
Fuente: *Elaboración propia*

Ahora bien, como hemos estado analizando a lo largo de este capítulo, la evolución de la mayor parte de los indicadores no es independiente entre sí, y además, un mismo efecto puede tener orígenes diversos (como por ejemplo el nivel de servicio de Front Office, que puede caer debido a un mayor volumen de peticiones frente a lo previsto, o por un incremento de los tiempos de gestión). La solución a esto es alinear los diferentes indicadores en la misma escala temporal y analizar estos de forma simultánea.

Este ejemplo de alinear diferentes indicadores lo vemos en la Figura 5-31. En este ejemplo, se han alineado con la misma escala temporal el tiempo medio de gestión de las llamadas, el nivel de servicio en 30 segundos (% de llamadas atendidas en menos de 30 segundos) y volumen de llamadas recibidas. Este volumen se ha reflejado como desviación frente al volumen previsto y no en valor absoluto, ya que lo que interesa ver es si hemos recibido más o menos de lo previsto.

En el ejemplo en cuestión, vemos que se produce de forma simultánea un incremento del tiempo medio de gestión y un descenso del nivel de servicio. Durante ese periodo no se observan variaciones significativas del volumen de peticiones recibidas frente a lo previsto.

Si únicamente siguiéramos el tiempo medio de gestión, no habríamos visto ese descenso en los niveles de servicio, que es precisamente uno de los valores que sí percibe el cliente de forma negativa. Por otro lado, en caso de haber seguido únicamente el nivel de servicio, habríamos detectado el problema pero seguiríamos igual de “ciegos” ante la causa, ya que esta podría deberse también a un incremento de peticiones frente a las previsiones.



**Figura 5-31 Seguimiento de indicadores operativos en un servicio de Front Office telefónico**  
Fuente: *Elaboración propia*

La perspectiva de los ejemplos mostrado sirve a la perfección para analizar cada servicio de forma independiente, pero como se vio en el punto 5.2, en la actualidad la estructura habitual es multicanal: la relación entre el cliente y la empresa se da de forma prácticamente a través de diferentes servicios y canales. La multicanalidad tiene como efecto que una atención deficiente a través de un canal puede acabar afectando al resto de canales, ya que en caso de fallo o deficiencia, el cliente va a intentar contactar por cualquier medio posible.

Para reflejar esta multicanalidad, en la confección del cuadro de mando operativo no debemos detenernos en la observación de parámetros de un único canal o servicio, sino que se hace necesario el hacer un seguimiento simultáneo de los indicadores de diferentes servicios. Esta combinación nos lleva a 2 problemas que hay solucionar de cara a confeccionar un cuadro de mando: el gran volumen de indicadores disponibles al combinar varios servicios y escalas temporales diferentes entre los mismos. Para manejar ambos aspectos, la solución es trabajar con un nivel general de carácter más ejecutivo, que

englobará todos los canales del servicio de Atención al Cliente, pero con un menor detalle. El detalle exhaustivo, como el visto en la Figura 5-31, se dejaría únicamente cuando se detectaran problemas y también para uso habitual de los gestores que se dedican en exclusiva a dicho canal.

Para construir el cuadro de mando ejecutivo tenemos que analizar las características de todos los servicios y canales disponibles y en base a eso determinar:

- **Escala temporal:** deberá ser la del servicio que dispone de los tramos mayores. Si, por ejemplo, se trabaja con 3 canales en los que disponemos información en franjas de 30 minutos, 1 hora y 2 horas, para alinear la información deberemos trabajar con indicadores en franjas de 2 horas. Dado que estamos hablando de un cuadro de mando operativo, no es recomendable trabajar con franjas mayores a 1 día, ya que esto llevaría a retrasos muy importantes entre la actividad y la disponibilidad de los datos para analizar.
- **Indicadores a utilizar:** Al describir los diferentes servicios de atención, se han definido entre 3 y 10 indicadores para cada tipo de servicio y canal. Combinar todos estos elementos en un único cuadro de mando lo hace inviable debido al exceso de información. Para un cuadro de mando ejecutivo, la mejor opción es limitarse únicamente a los indicadores que definamos como clave para determinar en primera si los servicios se están ofreciendo correctamente. Para esto, lo esencial sería controlar el volumen de peticiones recibidas y el nivel de servicio. Para el caso de servicios de Back Office, habría que incorporar también el volumen y antigüedad de la bolsa de peticiones pendientes.

## 5.7.2 Cuadro de gestión estratégica

En el punto 5.1 vimos que las funciones de la gestión estratégica son básicamente de diseño de los procesos y de evaluación del desarrollo del servicio de Atención al Cliente. Con esta perspectiva en mente, queda claro que el enfoque del cuadro de mando tiene que ser diferente a la de la gestión operativa, principalmente en lo que se refiere al seguimiento temporal de los indicadores del proceso. El gestor estratégico no debe detectar y/o corregir las incidencias puntuales, sino que tiene que estar informado de cuando estos cambios “puntuales” dejan de serlo y se convierten en una característica estable, cambiando de esta forma todos los parámetros de diseño del servicio de atención al cliente.

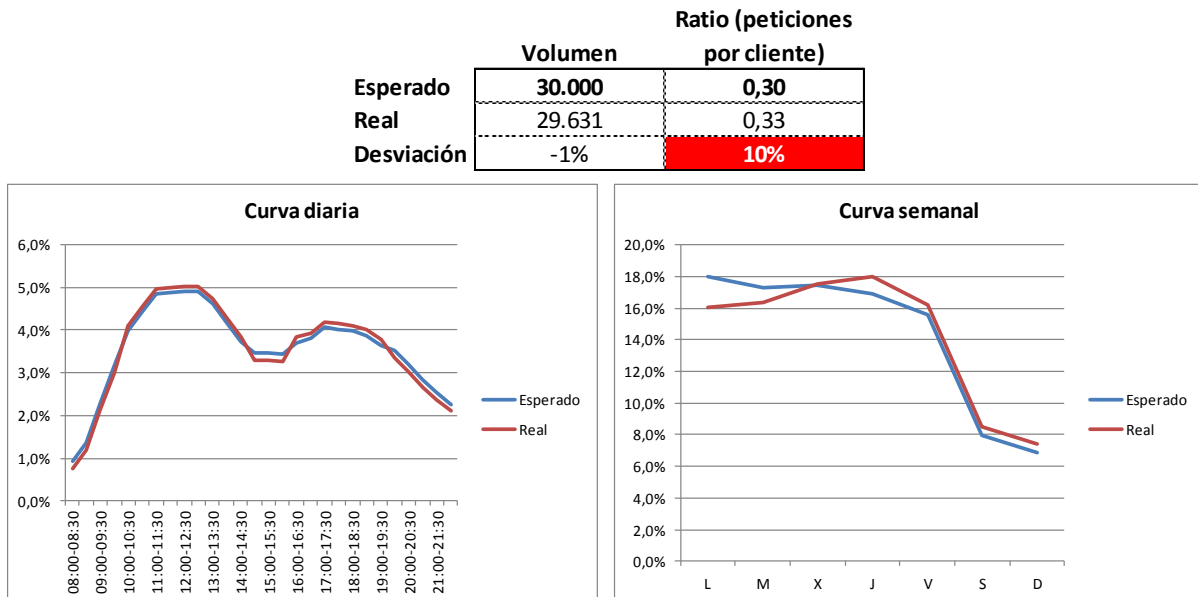
Al igual que en el caso del cuadro de mando operativo, se tiene que hacer una comparativa del valor real con el previsto inicialmente, pero esta comparativa se tiene que hacer desde una perspectiva “acumulada” y no de evolución temporal. Por otro lado, hay que distinguir entre aquellos elementos que son producto del diseño (nivel de servicio, volumen de abandonos) de aquellos que lo condicionan (volumen de peticiones, tiempos de gestión, tipología de las peticiones). Dado que la función del gestor estratégico es realizar el diseño del proceso, el seguimiento de parámetros debe concentrarse en los segundos y no en los primeros.

Para detectar y valorar los cambios desde el punto de vista de un gestor estratégico, se tiene que trabajar básicamente con histogramas o gráficos de distribuciones según el tipo de indicador a seguir:

- **Volumen de peticiones:** Como se ha ido comentando a lo largo de este capítulo, el volumen de peticiones recibidas es uno de los elementos críticos para la estabilidad y la calidad del servicio de atención, ya que el servicio se habrá diseñado para absorber (o atender) un determinado volumen de peticiones por unidad de tiempo y pasado cierta franja, la calidad ofrecida (tiempos de espera, volumen de peticiones abandonadas, etc) puede caer de forma muy importante.

Es importante destacar que el seguimiento del volumen no debe hacerse únicamente en valor absoluto, sino que debe hacerse el seguimiento tanto del ratio de peticiones (tal como el visto en la página 60), como de su distribución porcentual a lo largo de una escala temporal genérica. Esta distribución temporal (sobre todo si hablamos de distribución a lo largo de un día o una semana) es especialmente importante en los servicios de Front Office, ya que no existe opción de redistribuir la carga de trabajo.

En la Figura 5-32 se muestra un ejemplo de cómo debería ser este seguimiento:



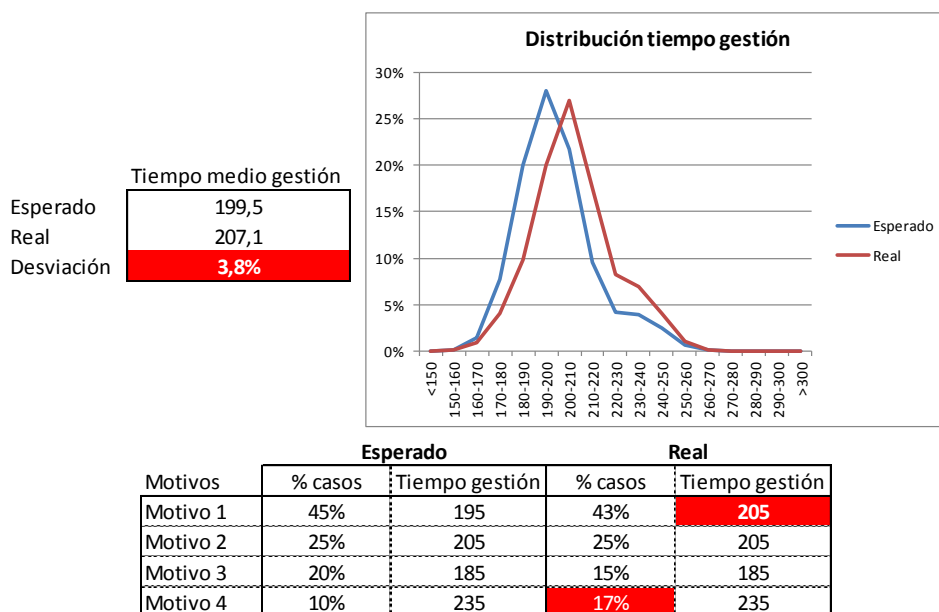
**Figura 5-32 Seguimiento estratégico de volúmenes**

Fuente: *Elaboración propia*

En el ejemplo se muestran los datos acumulados en último mes de un servicio de atención telefónica. En primera instancia se compara el volumen y ratio previstos para ese periodo con el real, donde se puede ver que, a pesar que el volumen es prácticamente el previsto, el ratio ha crecido de forma importante, algo que se debe tener en cuenta para realizar las previsiones. En segundo término tenemos la distribución de las llamadas durante ese periodo. Aquí vemos que, aunque la distribución a lo largo del día no ha cambiado, sí se puede observar un cambio importante en la distribución de volúmenes a lo largo de la semana, con un descenso de actividad los lunes y martes y un incremento los jueves, algo a tener en cuenta a la hora de determinar los recursos necesarios cada día.



- **Tiempos de gestión y tipología de peticiones:** Otro de los puntos críticos de cara al diseño y gestión es el tiempo de gestión de las peticiones. Tal como se ha ido comentando, este puede estar muy condicionado según el tipo de gestión que se tenga que realizar, por lo que su análisis tiene que realizarse de forma combinada a la tipología de las peticiones recibidas, especialmente cuando el tiempo de gestión promedio se desvía frente al valor previsto. Un ejemplo de cuadro de seguimiento sería el de la Figura 5-33:



**Figura 5-33 Seguimiento estratégico de tiempos de gestión y motivos**  
Fuente: *Elaboración propia*

En este ejemplo vemos que el cuadro resumen nos muestra un incremento del tiempo medio de gestión de casi el 4%. Analizando la distribución vemos que esta ha cambiado de forma sustancial: la curva se ha “movido” a la derecha, además que vemos que el pequeño pico que había en la franja 230-240 ha subido de forma considerable. Para analizar esto en más detalle nos vamos a la tabla de detalle de motivos. Aquí podemos ver, para cada motivo, sus valores esperados y reales en lo que respecta al peso relativo y sus tiempos de gestión. En este caso podemos ver que el incremento se ha debido tanto a una redistribución de pesos (incremento del motivo 4) como al incremento del tiempo de gestión de uno de los motivos.

- **Evaluación de costes:** En el punto 3.2 se remarcaba el control de costes como uno de los objetivos de la atención al cliente. Este objetivo es también uno de los puntos básicos en la gestión estratégica, por lo que el cuadro de mando deberá incluir también elementos de costes relacionados en la medida de lo posible con los indicadores de la actividad.

Aunque es evidente que seguir el coste global es importante, si queremos tener unos indicadores útiles deberemos vincularlos a la actividad. A este respecto, lo normal es medir y distinguir 2 tipos de indicadores de costes:

1. **Coste por gestión:** Aunque este tipo de indicador de coste suele ser el más habitual y utilizado, es más una medida para imputar o repartir costes que no una medida para medir la “eficiencia”, ya que puede resultar engañoso. Un coste unitario bajo no tiene que representar necesariamente unos costes globales menores: en una situación donde no resuelve en primera instancia la petición del cliente, cada gestión individual se estará haciendo en un tiempo mucho menor (y por tanto, más barata) pero con la contrapartida de generar un mayor número de peticiones del necesario, generando de esta forma unos costes globales mayores.

A pesar de este problema, y como se ha comentado, puede ser interesante para valorar impacto en costes: si una incidencia nos ha generado un “extra” de 5.000 llamadas, sabiendo el coste unitario de cada llamada podremos valorar cuanto nos ha costado dicha incidencia a nivel de Atención al Cliente.

2. **Coste por cliente:** Este indicador prácticamente no se utiliza, sin embargo en la práctica se me ha mostrado como quizá el indicador más importante de costes. El objetivo es siempre reducirlo al máximo. Hay que tener en cuenta que la evolución de este indicador no tiene por qué estar alineada con el coste unitario por gestión: si tenemos una gestión “cara” pero muy eficiente de nuestros casos, podemos reducir el número de contactos y peticiones y por tanto reducir nuestro coste por cliente, a costa de gestiones algo más caras (además de más satisfactorias para el cliente al resolverse las peticiones en primera instancia). Esta medida es también muy útil para alinear la evolución de los costes de la Atención al Cliente con los de la evolución de la Compañía.

## 6 Caso práctico: Cuadro de mando Vueling Airlines

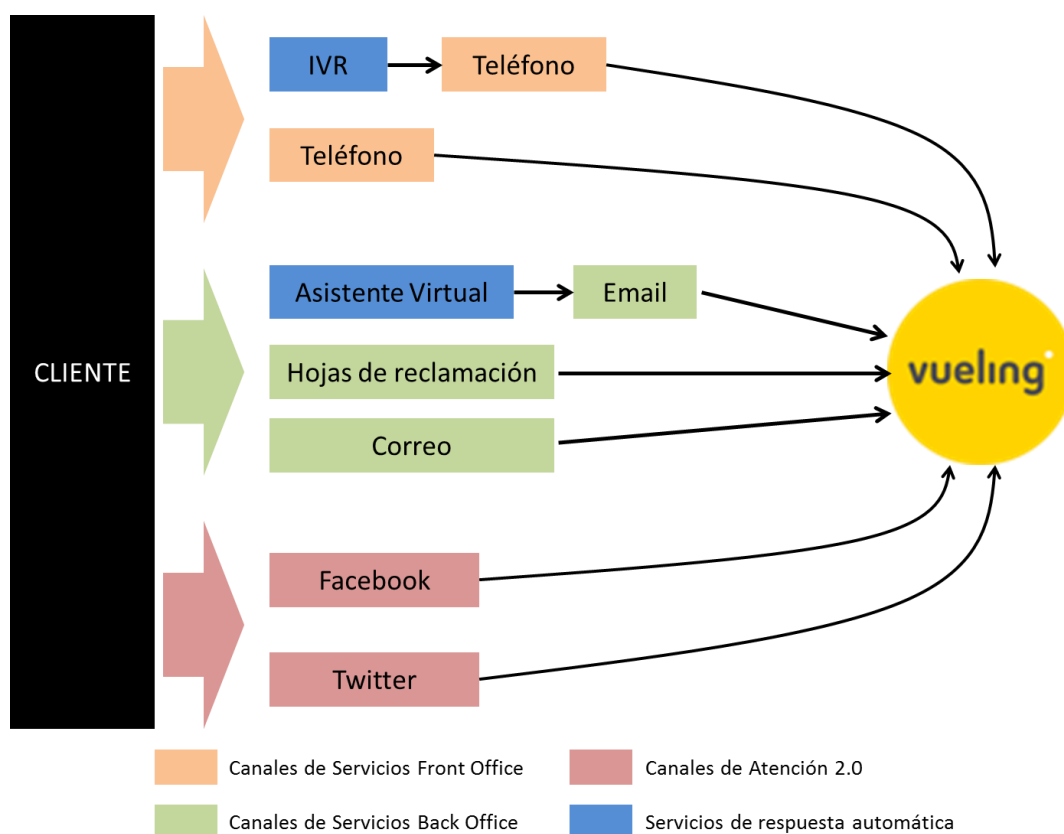
En este capítulo se presenta el trabajo práctico basado en el estudio anterior, consistente en definir el cuadro de mando del Servicio de Atención al Cliente de Vueling Airlines. La definición de dicho cuadro de mando se ha realizado en tres pasos:

1. Análisis y descripción de las características del servicio.
2. Definición de indicadores de control.
3. Desarrollo del cuadro de mando para seguimiento de los indicadores definidos.

En todos los puntos del proceso se ha utilizado como base la información y conclusiones presentadas en los capítulos anteriores.

### 6.1 Características del Servicio

Vueling Airlines presenta una estrategia multicanal de cara a la atención al cliente. La Figura 6-1 muestra los diferentes canales por los que los clientes pueden ponerse en contacto con la empresa:



**Figura 6-1 Estrategia de canales y servicios de atención en Vueling Airlines**  
Fuente: *Elaboración propia*

Dado que integración de los diferentes canales y servicios con el sistema de gestión de clientes (CRM) no es uniforme, se puede afirmar que se trabaja en un entorno multicanal y no omnicanal. Esto también provoca que exista una clara diferenciación entre el servicio de Front Office, el de Back Office y la gestión en redes sociales, y en la práctica se gestionan de forma independiente.

### **Front Office**

El servicio de Front Office se limita únicamente a la gestión de atención por vía telefónica. Se han definido cuatro servicios diferentes dentro del Front Office en función del tipo de cliente o la funcionalidad. Para cada uno de dichos servicios telefónicos se han asignado numeraciones telefónicas diferentes.

- Servicio telefónico de ventas: teléfono habilitado para clientes particulares con la intención de comprar billetes de avión.
- Servicio telefónico de Atención: teléfono habilitado para clientes particulares con el objetivo de proporcionar información, gestionar reservas y solucionar incidencias. Dispone de un sistema IVR en cabecera habilitado para los siguientes idiomas: castellano, inglés, francés, italiano y alemán. Con la excepción de castellano, para el que se dispone de un sistema de reconocimiento de voz, el resto de idiomas tienen un IVR por menú de tonos.
- Servicio telefónico Punto: teléfono habilitado para los clientes del programa de fidelización de Vueling (programa "Punto"). El objetivo es proporcionar información y solucionar incidencias.
- Servicio telefónico AAVV: teléfono habilitado para agencias de viajes, con el objetivo de proporcionar información, gestionar reservas y solucionar incidencias propias de este canal de venta de la empresa. Dispone de un sistema IVR en cabecera. Dispone de un sistema IVR en cabecera mediante un sistema de menú de tonos.

En cuanto a idiomas, la atención se realiza en hasta 8 idiomas diferentes (castellano, catalán, inglés, francés, italiano, alemán, holandés y portugués). Las opciones de idiomas ofrecidos a los clientes dependen del geográfico al que se llame: por ejemplo, los clientes que llaman al teléfono del servicio de Atención en Francia, pueden ser derivados a francés, castellano o inglés. Esta división en idiomas hace que se pueda considerar que cada servicio telefónico tenga hasta 8 "subsistemas". La relación de servicio telefónico e idioma se muestra en la siguiente tabla:

	Castellano	Catalán	Inglés	Francés	Italiano	Alemán	Holandés	Portugués
Reservas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Atención	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Punto	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✗	✗
AAVV	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

**Figura 6-2 Relación de idiomas por servicio telefónico**

Fuente: *Elaboración propia*

La integración del Front Office con el CRM es media: aunque por procedimiento todas las llamadas han de registrarse en el CRM (creando un caso correspondiente), no existe vinculación entre la llamada y el caso de CRM. Esta situación provoca que no exista obligación de crear este caso, por lo que en situaciones de alta carga de trabajo podrían no registrarse. Otro problema adicional es que validar la información del caso (que no tiene vinculada la llamada) se hace complejo.

La atención telefónica está 100% externalizada, lo que hace que las responsabilidades por parte del equipo de atención al cliente de Vueling en cuanto a gestión operativa sean mucho más reducidas (ya que gran parte de ese trabajo lo realiza el proveedor).

## **Back Office**

A diferencia del Front Office, las interacciones del servicio de Back Office tienen origen en tres canales diferentes: email, hojas de reclamación y correo convencional. Las características de los canales de atención en Back Office son las siguientes:

- *Email*: no existen direcciones de email públicas, sino que los clientes han de utilizar un formulario web. El formulario está configurado para que la petición del cliente pase en primer lugar por el Asistente Virtual. En caso que el cliente no quede conforme con la respuesta, entonces sí se genera un email que llega (ya categorizado) al CRM
- *Hojas de reclamación*: Este canal corresponde a hojas de reclamación físicas cumplimentadas por los clientes en los dos puntos de contacto: en aeropuertos (mostradores de check in) o a bordo. Las hojas de reclamación se han de escanear y anexar a una petición creada en el CRM para poder ser gestionadas.
- *Correo convencional*: Estas peticiones tienen la misma problemática que las hojas de reclamación (han de ser digitalizadas y anexadas a una petición creada en CRM). Este canal suele ser el utilizado básicamente por organismos oficiales o legales.

Al igual que en el Front Office, la atención realiza en ocho idiomas, pero la priorización no se realiza en base a canal o idioma, sino en base a la tipología o motivo de la interacción. Esto provoca que en la práctica existan tres grandes servicios dentro del Back Office: Consultas, Solicitudes y Reclamaciones. Estos tres servicios se han definido en base a la complejidad de gestión y a la urgencia que pueden tener los clientes para recibir respuesta. Hay que remarcar que esta diferenciación es únicamente interna (es transparente para el cliente).

La integración del Back Office con el CRM es total: todos los casos de Back Office están registrados en CRM, y de hecho se utiliza para gestionar y priorizar los casos.

La gestión de las interacciones de Back Office se realiza con equipo tanto interno como externo: el equipo interno se encarga de los casos complejos o que requieren trabajar con otras áreas de la compañía; el equipo externo es el responsable de casos más simples, además de gestionar la variabilidad estacional en la entrada. Debido a este modelo, el peso de la gestión operativa es bastante más importante que en el Front Office.

## **Servicios de respuesta automática**

Se encuentra actualmente activados dos servicios de respuesta automática: IVR y Asistente Virtual. El objetivo de dichos sistemas es actuar como filtro para servicios de Front Office y Back Office, tanto por agilizar la respuesta a los clientes como para reducir costes.

- *IVR*: Como se indicó al describir los servicios de Front Office, está integrado en los servicios telefónicos de Atención y AAVV, por lo que todos los clientes que llaman a dichos teléfonos han de pasar por el sistema. El sistema IVR funciona mediante un menú con las consultas más comunes, con la excepción del idioma castellano, que dispone de un sistema de reconocimiento de voz donde el cliente pregunta libremente su duda (y que dispone de un mayor volumen de respuestas habilitadas). Los clientes no satisfechos con la respuesta (u opciones dadas), tienen la posibilidad de pasar a ser atendidos por un agente humano. Hay que destacar que no está habilitado en todos los idiomas, por lo que hay llamadas de los servicios telefónicos indicados que no pasan por dicho sistema.
- *Asistente Virtual*: tiene un funcionamiento mixto de integración. Por un lado, en la página principal de la web de Vueling, se puede acceder de forma independiente al Asistente Virtual para realizar cualquier tipo de consultas. Por otro lado, cualquier petición que los clientes rellenan en el formulario web se envía primero al Asistente Virtual para dar una respuesta (como se ha comentado al describir los servicios de Back Office).

No existe ningún tipo de vinculación de las interacciones de IVR y Asistente Virtual con el CRM: la gestión de contenidos (o respuestas), así como la información de actividad se encuentra en cada uno de dichos sistemas.

## **Redes Sociales**

La atención en redes sociales se hace a través de dos canales: Facebook y Twitter. Aunque dichos canales se comenzaron a utilizar como medios de promoción de la compañía (y así se siguen utilizando principalmente), existe un equipo interno dedicado a la gestión de las consultas y peticiones de los clientes.

No existe vinculación con el CRM: la gestión (y tipificación) de los contactos se hace directamente con herramientas de escucha en redes sociales o directamente en la red social cuando hay incidencias con dicha herramienta (lo que en la práctica provoca que pueda perderse información de actividad).

La gestión de Redes Sociales está totalmente internalizada, por lo que Vueling debe realizar íntegramente tanto la gestión operativa como la estratégica para dicho canal.

## **6.2 Definición de indicadores**



A continuación, y teniendo en cuenta lo visto en el Capítulo 5, se ha procedido a definir los indicadores necesarios para seguir y gestionar el Servicio de Atención al Cliente de Vueling.

Dada la estructura multicanal del Servicio de Atención al Cliente, la definición de indicadores y el seguimiento se hace de forma modular en base a los servicios definidos en el punto 5.2. Adicionalmente a definir los indicadores, también se indica la fuente (o fuentes) de información para el cálculo de los mismos.

### 6.2.1 Front Office

La necesidad de indicadores y puntos de control en todos los servicios telefónicos es exactamente igual, pero no se han definido indicadores agregados, dada la diferencia de lo ofrecido en cada uno de los teléfonos. Esto quiere decir que todos estos indicadores se deben seguir para cada uno de los servicios telefónicos, añadiendo la posibilidad de ser desglosados a nivel de idioma.

Revisando lo visto en el punto 5.3, se han definido los siguientes indicadores:

- Volumen total de llamadas recibidas:

Teniendo en cuenta la elevada estacionalidad de la actividad de Vueling (en verano el volumen de pasajeros es un 250% a la existente en invierno), y para atenuar este efecto, además de seguir el volumen absoluto de llamadas, se ha considerado definir un indicador de llamadas/pasajero de la siguiente forma:

$$\text{Llamadas cada 1.000 pasajeros} = 1000 * \frac{\text{Llamadas recibidas}}{\text{pasajeros volados}}$$

Este indicador se ha definido en base a tres periodos: diario, semanal, mensual.

Las fuentes de información son la aplicación de gestión de la centralita (llamadas) y el sistema de reservas (pasajeros volados)

- Volumen de llamadas no atendidas:

Aquí simplemente se sigue la tasa de abandonos (en este caso llamadas abandonadas) tal como está definido en la página 60.

Este indicador se ha definido en base a tres periodos: diario, semanal, mensual.

La fuente de información es la aplicación de gestión de la centralita.

- Tiempo de espera del cliente para ser atendido:

Aquí, más que el tiempo medio, se ha decidido seguir el porcentaje de llamadas atendidas dentro de nivel de servicio: por acuerdo contractual con el proveedor que gestiona las llamadas, se ha definido en 30 segundos (el objetivo es conseguir atender el 90% en menos de esos 30 segundos)

$$\text{Nivel de Servicio (en 30 segundos)} = \frac{\sum \text{Llamadas atendidas antes de 30 segundos}}{\text{Total llamadas recibidas}}$$

Este indicador se ha definido en base a tres periodos: diario, semanal, mensual.

La fuente de información es la aplicación de gestión de la centralita.



- Tiempo de gestión de la llamada:

Debido a que la gestión de las llamadas se encuentra externalizada, este es un punto crítico para el proveedor, pero en principio no tanto para Vueling. A pesar de ello, sí se sigue ya que es un parámetro necesario de cara a definir el servicio para externalizarlo.

$$\text{Duración media de llamada (en segundos)} = \frac{\sum \text{Duración de la llamada}}{\text{Total llamadas atendidas}}$$

Este indicador se ha definido en base a tres periodos (diario, semanal y mensual), aunque se realiza un seguimiento mensual (debido a la externalización del servicio).

La fuente de información es la aplicación de gestión de la centralita.

- Volumen de peticiones gestionadas en primer contacto:

Dado que no existe una vinculación directa entre llamada y caso de CRM, se ha optado por valorar esta “resolución en primer contacto” de forma indirecta, midiendo el volumen de llamadas recibidas desde el mismo teléfono durante un plazo de 24 horas.

$$\text{Índice de rellamada} = \frac{\text{Total de llamadas recibidas}}{\text{Total de teléfonos llamantes diferentes}}$$

Este indicador se ha definido en base a tres periodos: diario, semanal, mensual.

La fuente de información es la aplicación de gestión de la centralita.

- Lenquaje/actitud del agente:

El seguimiento de la atención proporcionada por los agentes se realiza mediante la auditoría de una muestra aleatoria de llamadas. En dicha auditoría hay diferentes puntos a valorar, pero de cara al seguimiento en el cuadro de mando general se seguirá la evolución de la nota media de dichas auditorías.

Para evitar que una muestra pequeña en la auditoría nos presente resultados muy variables, y teniendo en cuenta los recursos disponibles para realizarlas, este indicador se ha definido únicamente en base mensual.

La fuente de información es la base de datos de seguimiento de auditorías.

- Motivo de las llamadas atendidas:

El seguimiento de los motivos de llamadas se realiza vinculado al ratio de llamadas por pasajero, para eliminar el efecto estacional de actividad de la compañía de cara a valorar si las problemáticas se incrementan o disminuyen.

Por otro lado, para evitar que un mal nivel de atención o bajo volumen de codificación nos dé resultados erróneos, se aplicará el peso relativo de cada motivo al ratio definido para la entrada:

$$\begin{aligned} & \text{Llamadas (motivo } x) \text{ cada 1.000 pasajeros} \\ & = \text{ratio cada 1.000 pasajeros} * \frac{\sum \text{Codificaciones (motivo } x)}{\text{Total codificaciones}} \end{aligned}$$

Este indicador se ha definido en base a tres periodos: diario, semanal, mensual.

La fuente de información es el CRM.



Dadas las diferencias de lo ofrecido en cada uno de los teléfonos, a nivel ejecutivo sólo se han definido indicadores agregados globales para volúmenes/ratios de entrada y niveles de servicio. La siguiente tabla muestra el resumen de indicadores que se ha decidido seguir para controlar el Front Office:

Indicador	Diario	Semanal	Mensual
Volumen entrante	✓	✓	✓
Ratio entrante (cada 1.000 pasajeros)	✓	✓	✓
Volumen atendido	✓	✓	✓
% abandonos	✓	✓	✓
% atendido en 30 segundos	✓	✓	✓
Duración media llamada	✗	✗	✓
Índice de rellamada	✓	✓	✓
Calidad de llamada	✗	✗	✓
Top 3 de motivos de llamada (en ratio cada 1.000 pasajeros)	✓	✓	✓

**Figura 6-3 Indicadores de Front Office**

Fuente: *Elaboración propia*

## 6.2.2 Back Office

En el caso del Back Office existe un único flujo de gestión para todas las peticiones, ya que el canal de entrada (email, hoja de reclamación, etc.) no define diferencias sustanciales en la gestión (con la excepción de digitalización de documentos). Aunque en principio la clasificación de los servicios de consultas, solicitudes y reclamaciones es artificial (atiende más a motivos de las peticiones), se ha decidido hacer un seguimiento por separado debido a la diferente complejidad e importancia (especialmente en el caso de reclamaciones).

Revisando lo visto en el punto 5.4, se han definido los siguientes indicadores:

- Volumen total de peticiones recibidas:  
Aquí tenemos el mismo problema de estacionalidad y crecimiento explicado anteriormente, por lo que se ha definido un indicador como el siguiente para eliminar este efecto:

$$\text{Peticiones cada 1.000 pasajeros} = 1000 * \frac{\text{Peticiones recibidas}}{\text{pasajeros volados}}$$

Este indicador se ha definido en base a tres periodos: diario, semanal, mensual.

Las fuentes de información son el CRM (entrada de peticiones) y el sistema de reservas (pasajeros volados). Dado que se prioriza registrar lo recibido en papel sobre la gestión de lo existente, se considera que no hay prácticamente bolsa previa al CRM.

- Volumen y antigüedad de peticiones pendientes:

Aquí simplemente se seguirán los indicadores definidos en la página 80. Dado que la prioridad es registrar los casos, se considera que la bolsa pendiente de digitalizar es nula (algo que únicamente no se cumple en situaciones excepcionales)

Este indicador no puede definirse en base a periodos, dado que es una “foto” de la situación en el momento de la medición, por lo que su seguimiento es diario.

La fuente de información es el CRM.

- Tiempo de respuesta de la petición:

Para medir el tiempo de respuesta se ha optado por medir el porcentaje de casos dentro de un tiempo objetivo. Esto se ha decidido por dos motivos: primero, tener una visión más certera de la percepción del cliente; segundo, que unos pocos casos complejos de solucionar no afecten a la medida global.

El tiempo objetivo para responder al cliente, teniendo en cuenta la complejidad implícita a cada tipo de petición, se ha definido internamente de la siguiente forma: 2 días para consultas, 3 días para solicitudes y 10 días para reclamaciones. El indicador para medir el tiempo de respuesta se ha definido de la siguiente forma:

$$\text{Peticiones en tiempo (\%)} = \frac{\sum \text{Peticiones resueltas en tiempo}}{\text{Total peticiones resueltas}}$$

Este indicador se ha definido en base a tres periodos: diario, semanal, mensual.

La fuente de información es el CRM.

- Tiempo de gestión del agente:

El servicio de Back Office se encuentra externalizado parcialmente, pero con un equipo interno fijo. Esto hace que sea importante medir el tiempo de gestión por dos motivos: primero, para valorar la capacidad de gestión asumible por el equipo interno; segundo, porque es un parámetro necesario de cara a definir el servicio para externalizarlo. El tiempo de gestión se medirá de la siguiente forma:

$$\text{Tiempo medio de gestión} = \frac{\sum \text{Tiempo de gestión de agente}}{\text{Total peticiones resueltas}}$$

Este indicador se ha definido en base a un periodo mensual.

La fuente de información es el CRM.

- Lenquaje/actitud del agente:

El procedimiento aquí es idéntico al realizado con las llamadas, pero la revisión se realiza sobre los casos registrados en CRM, analizando tanto las comunicaciones del cliente como la respuesta (o respuestas) del agente.

Para evitar que una muestra pequeña en la auditoría nos presente resultados muy variables, y teniendo en cuenta los recursos disponibles para realizarlas, este indicador se definirá únicamente en base mensual.

La fuente de información será la base de datos de seguimiento de auditorías.

- Motivo de las peticiones recibidas:

El seguimiento de los motivos de peticiones de back Office se realizará calculando el ratio de peticiones por pasajero de cada motivo, para eliminar el posible efecto estacional de cara a valorar si las problemáticas se incrementan o disminuyen:

$$\text{Peticiones cada 1.000 pasajeros (motivo } x) = 1000 * \frac{\text{Peticiones recibidas (motivo } x)}{\text{pasajeros volados}}$$

Este indicador se ha definido en base a tres periodos: diario, semanal, mensual. Las fuentes de información son el CRM (entrada de peticiones) y el sistema de reservas (pasajeros volados).

La siguiente tabla muestra el resumen de indicadores que se ha decidido seguir para controlar el Back Office:

Indicador	Diario	Semanal	Mensual
Volumen entrante	✓	✓	✓
Ratio entrante (cada 1.000 pasajeros)	✓	✓	✓
Volumen peticiones pendiente	✓	✓	✓
Antigüedad media peticiones pendientes	✓	✓	✓
% peticiones en tiempo	✓	✓	✓
Tiempo medio de gestión	✗	✗	✓
Calidad de gestión	✗	✗	✓
Top 5 de motivos de petición (en ratio cada 1.000 pasajeros)	✓	✓	✓

**Figura 6-4 Indicadores de Back Office**  
Fuente: *Elaboración propia*

### 6.2.3 Servicios de respuesta automática

En el caso de Vueling, nos encontramos con dos servicios de respuesta automática diferentes: uno plenamente integrado (IVR) y otro con un funcionamiento mixto de integración (Asistente Virtual), lo que obliga a ciertas diferencias en la forma de medir la automatización proporcionada. También hay que tener en cuenta que, a diferencia de lo visto hasta el momento, las fuentes de información (y formas de medir) tampoco son uniformes.

En el caso del IVR, considerando que es un sistema de automatización integrado, y revisando lo visto en el punto 5.5, se han definido los siguientes indicadores:

- Volumen de peticiones automatizadas:

Dado que tratamos con un sistema integrado, para calcular el volumen de peticiones automatizadas y el porcentaje de automatización necesitamos medir tanto las llamadas automatizadas como el total que pasa por dicho sistema.

Se han definido indicadores para seguir el volumen de casos automatizados, la efectividad del IVR y la automatización sobre el total del servicio.

$$\begin{aligned}
 \text{Llamadas automatizadas} &= \sum \text{Llamadas finalizadas en IVR} \\
 \text{Efectividad IVR (\%)} &= \frac{\text{Llamadas automatizadas}}{\sum \text{Llamadas que pasan por el IVR}} \\
 \text{Automatización global (\%)} &= \frac{\text{Llamadas automatizadas}}{\sum \text{Llamadas recibidas en el servicio}}
 \end{aligned}$$

El valor de la Efectividad y la Automatización deberían ser idénticos si todas las llamadas pasaran por el IVR, pero este no se encuentra disponible en todos los idiomas. El primero nos muestra cómo funciona realmente el IVR, mientras que el segundo es más útil de cara a proporcionar una medida global de ahorros o porcentaje de llamadas del servicio que han sido gestionadas sin llegar a agente humano.

Estos indicadores se han definido en base a tres periodos: diario, semanal, mensual. Las fuentes de información son la aplicación de gestión de la centralita (llamadas totales en el servicio) y la aplicación de gestión y control del IVR.

Para el IVR no se han definido indicadores adicionales (como análisis de motivos) debido a que no queda registro de todas las opciones utilizadas, sino tan solo la última seleccionada (lo que puede llevar a error en las conclusiones sobre uso o motivos).

En el caso del Asistente Virtual, y dado su carácter de integración “mixto”, los indicadores definidos son los siguientes:

- Volumen de peticiones automatizadas:

Para medir la automatización se ha tomado un doble enfoque: se mide tanto el porcentaje de peticiones que el sistema considera como “contestadas” (que atiende a un sistema integrado), como al diferencial observado en las peticiones de Back Office recibidas (que corresponde a un sistema independiente):

$$\text{peticiones automatizadas (\%)} = \frac{\sum \text{Peticiones "contestadas"}}{\text{Peticiones gestionadas por AV}}$$

$$\text{Incremento automatización AV (\%)} = 1 - \frac{\text{ratio consultas + solicitudes}}{\text{ratio consultas + solicitudes (año anterior)}}$$

En la medición del incremento de automatización no se ha considerado el subservicio de reclamaciones por no ser gestionable por el AV. También es importante recalcar que se habla de incremento de automatización y no de automatización total debido a que el sistema se encuentra implantado hace años, lo que hace prácticamente imposible el tener un escenario de referencia sin AV.

Estos indicadores se han definido en base a tres periodos: diario, semanal, mensual. Las fuentes de información son la aplicación de gestión del AV y el CRM (se usará el ratio de peticiones entrantes definido para el Back Office).

- Satisfacción de los clientes con la respuesta:

El AV dispone también de una encuesta de en la que se pregunta por la utilidad/satisfacción con la respuesta proporcionada. Esta encuesta ofrece una

indicación cualitativa sobre la automatización, indicando si las respuestas realmente ofrecen lo que busca el cliente o si la automatización se debe a que el cliente “desiste” en su búsqueda.

$$\text{Satisfacción con la respuesta (\%)} = \frac{\sum \text{Encuestas con valoración positiva}}{\text{Total encuestas respondidas}}$$

Este indicador se ha definido en base a tres periodos: diario, semanal, mensual  
La fuente de información es la aplicación de gestión del AV.

Al igual que en el casos del IVR, para el AV no se ha definido el análisis de motivos debido a que cada petición registrada puede tener multitud de consultas (con motivos y resultados diferentes).

La siguiente tabla muestra el resumen de indicadores que se ha decidido seguir para realizar el control de los sistemas de respuesta automática:

Indicador	Diario	Semanal	Mensual
IVR			
Llamadas automatizadas	✓	✓	✓
Efectividad IVR (%)	✓	✓	✓
Automatización global (%)	✓	✓	✓
Asistente Virtual			
Peticiones automatizadas (%)	✓	✓	✓
Incremento Automatización AV (%)	✓	✓	✓
Satisfacción con la respuesta (%)	✓	✓	✓

**Figura 6-5 Indicadores de Servicios de respuesta automática**  
Fuente: *Elaboración propia*

## 6.2.4 Redes Sociales

Vueling realiza una gestión básica de atención al cliente en las dos redes sociales en las que tiene presencia (Twitter y Facebook), por lo que la gestión se limita a las menciones directas y a realizar comunicaciones proactivas. A este enfoque básico se le unen las limitaciones de medición de la herramienta utilizada para gestionar las comunicaciones en las redes sociales (e-life).

Con estos elementos presentes, y teniendo en cuenta lo visto en el punto 5.6, se han definido los siguientes indicadores:

- Volumen de peticiones recibidas:

Dado que la gestión se limita a las menciones directas, se ha decidido medir únicamente este tipo de peticiones:

$$Petición\ recibidas = \sum \text{menciones recibidas de forma directa}$$

Este indicador se ha definido en base a tres periodos: diario, semanal, mensual. La fuente de información es la aplicación de gestión de redes sociales.

- Tiempo de respuesta:

El objetivo de tiempo de respuesta, marcado de forma interna, es de dos horas y media (150 minutos), por lo que se mide un nivel de servicio con esa referencia

$$\text{Nivel de servicio (\%)} = \frac{\sum \text{Peticiónes atendidas en menos de 150 minutos}}{\text{Total peticiónes recibidas}}$$

Este indicador se ha definido de forma mensual, debido a las limitaciones de la herramienta de gestión.

La fuente de información es la aplicación de gestión de redes sociales.

- Tiempo de gestión de agente:

Dado que el equipo de agentes dedicado a gestionar las redes sociales es interno, controlar el tiempo de gestión de las peticiones es crítico para poder hacer un dimensionamiento adecuado del mismo.

El indicador es exactamente igual al definido en la página 110.

Este indicador se ha definido de forma mensual, debido a las limitaciones de la herramienta de gestión.

La fuente de información es la aplicación de gestión de redes sociales.

- Sentimiento de los mensajes:

Los mensajes recibidos se marcan de forma automática por la herramienta de gestión con alguna de las tres valoraciones siguientes: Positivo, Neutral, Negativo. Estas valoraciones pueden modificarse manualmente por los agentes. Además de seguir el volumen absoluto con cada valoración, se ha definido el siguiente indicador para medir una “valoración positiva neta”:

$$\text{Val. positiva neta(\%)} = \frac{\sum \text{Mensajes positivos} - \sum \text{Mensajes negativos}}{\text{Total mensajes recibidos}}$$

El objetivo de este indicador es tener una visión del “sentimiento general” de las menciones en las redes sociales: valores similares de menciones positivas o negativas, o un número muy elevado de menciones neutras daría lugar a un valor cercano a cero (lo que indicaría una actitud “neutral”). Cualquier otra situación reflejaría una actitud positiva o negativa global.

Este indicador se ha definido en base a tres periodos: diario, semanal, mensual.

La fuente de información es la aplicación de gestión de redes sociales.

No se han definido indicadores adicionales debido a las limitaciones propias de la herramienta de escucha y gestión de redes sociales. La siguiente tabla muestra el resumen de indicadores que se ha decidido seguir para realizar el control de la atención en redes sociales:

Indicador	Diario	Semanal	Mensual
Peticiones recibidas	✓	✓	✓
Nivel de servicio (%)	✗	✗	✓
Tiempo de gestión de agente	✗	✗	✓
Sentimiento (pos, neu, neg)	✓	✓	✓
Val. Positiva neta (%)	✓	✓	✓

**Figura 6-6 Indicadores de Redes Sociales**  
Fuente: *Elaboración propia*

### 6.3 Cuadro de mando

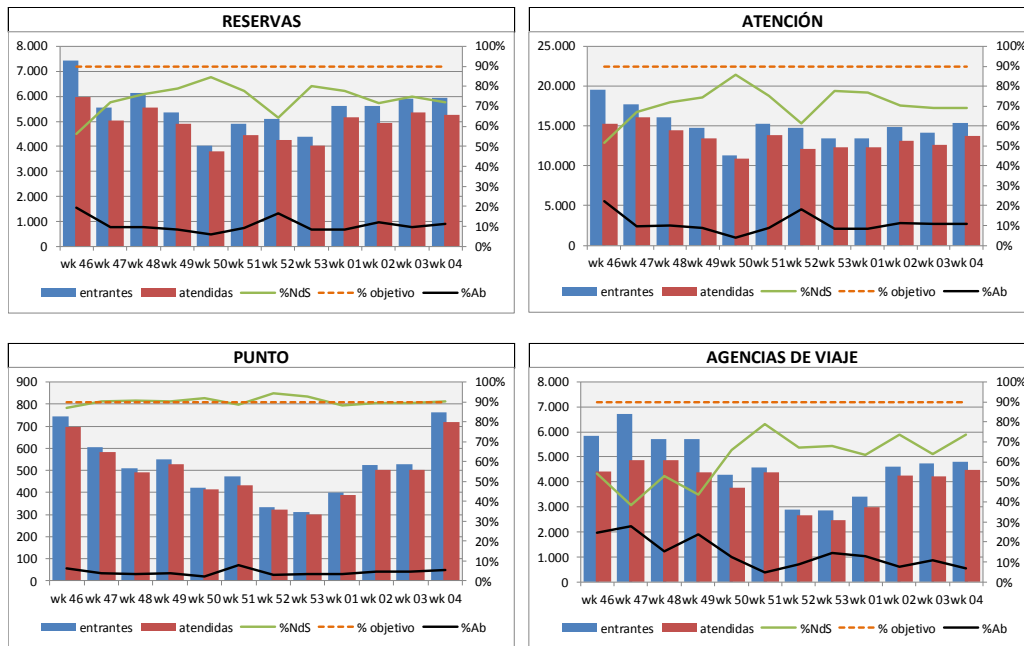
Una vez definidos los indicadores, es el momento de desarrollar el cuadro de mando para el seguimiento de los mismos. En total se han definido 29 indicadores diferentes, aunque teniendo en cuenta los diferentes canales o subservicios disponibles hacen que este volumen sea sensiblemente mayor.

Por otro lado, se aplican tres periodicidades de seguimiento diferentes, lo que en principio vuelve a multiplicar dicho volumen, aunque este aspecto no debe afectar en ningún modo en la definición del cuadro de mando dado que, para hacer comparable la información no se deben combinar los resultados mensuales, semanales y diarios.

A continuación se presenta un ejemplo del cuadro de mando para el seguimiento semanal. Este cuadro es igualmente aplicable para el seguimiento diario o mensual, cambiando únicamente el periodo temporal aplicado, aunque nos encontraríamos cambios en los valores (especialmente en cuanto a volúmenes absolutos se refiere). Al igual que con la definición de los indicadores, se ha hecho una separación entre los servicios disponibles (Front Office, Back Office, Respuesta Automática y Redes Sociales).

#### **Front Office**

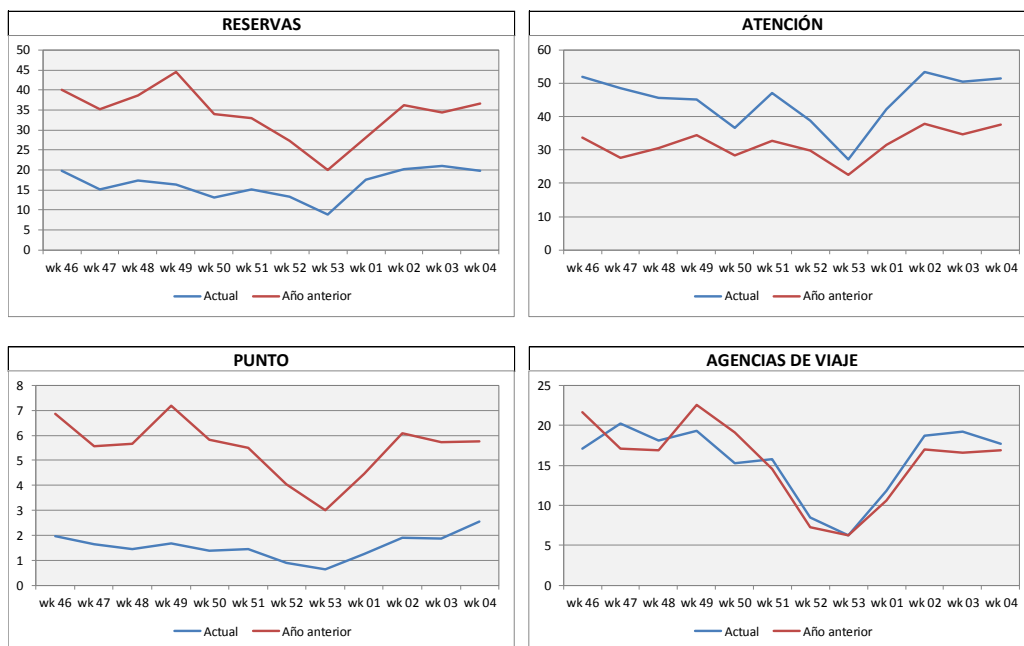
**Cuadro 1 Front Office:** seguimiento por servicio telefónico de volúmenes de llamadas (entrantes y atendidas) así como porcentajes de llamadas atendidas antes de 30 segundos y porcentaje de llamadas abandonadas.



**Figura 6-7 Cuadro 1 de Front Office: Volúmenes, nivel de servicio y abandonos**  
 Fuente: *Elaboración propia*

Con este cuadro se puede tener de un solo vistazo la evolución (absoluta) de los volúmenes de los cuatro servicios telefónicos, unidos a los niveles de abandono y llamadas atendidas dentro del nivel de servicio objetivo.

**Cuadro 2 Front Office: ratio de llamadas entrantes por servicio telefónico, para el año en curso y el mismo periodo del año anterior.**

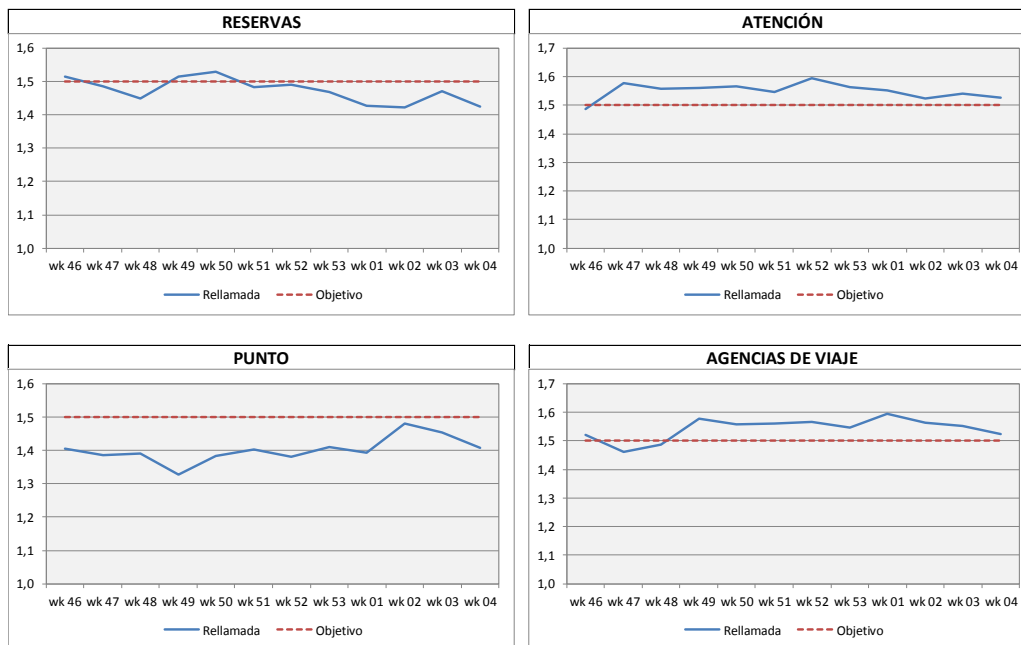


**Figura 6-8 Cuadro 2 Front Office: Ratios de llamadas entrantes**  
 Fuente: *Elaboración propia*



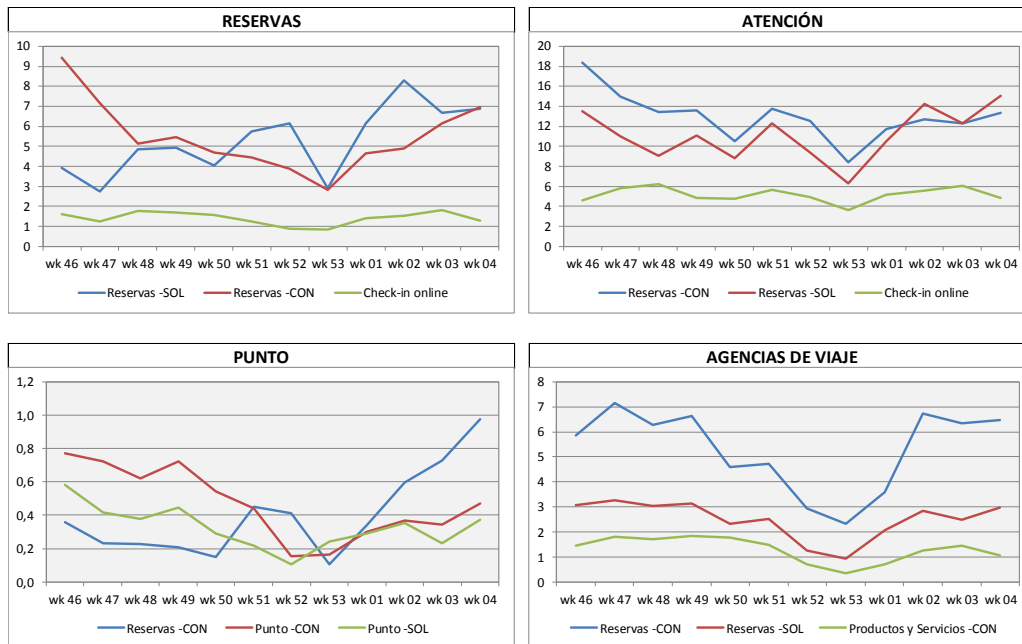
Este cuadro permite tener la visión del volumen relativo de cada uno de los servicios y comparar dicho ratio con el mismo periodo del pasado año. Dado que el ratio elimina el efecto de crecimiento de la empresa, esta comparativa permite tener una primera alerta de variaciones en el comportamiento de los clientes.

### Cuadro 3 Front Office: índice de rellamada por servicio telefónico.



**Figura 6-9 Cuadro 3 Front Office: índices de rellamada**  
Fuente: *Elaboración propia*

**Cuadro 4 Front Office:** evolución de los tres principales motivos de llamada por servicio telefónico, medido en base a llamadas por cada mil pasajeros volados.

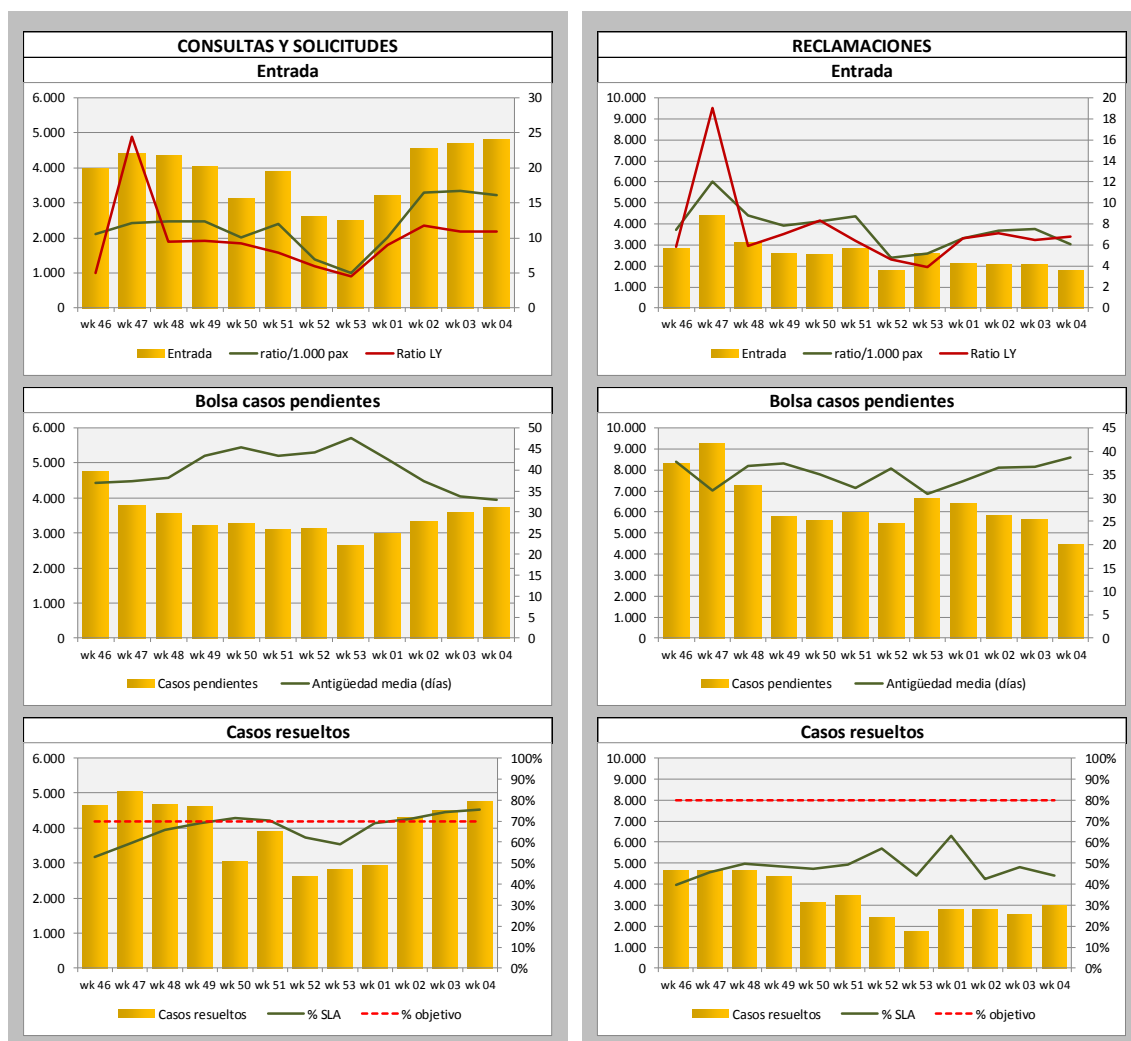


**Figura 6-10 Cuadro 4 Front Office: Motivos de Llamada**  
Fuente: *Elaboración propia*

Este cuadro permite seguir la evolución de los tres principales motivos de llamada en cada uno de los servicios telefónicos (medidos en ratio por cada mil pasajeros volados). No se ha puesto en porcentaje sobre el total para poder tener un valor independiente para cada motivo (en porcentaje sobre el total, las subidas o bajadas de un motivo no solo dependen de dicho motivo, sino de la evolución del resto de motivos).

## Back Office

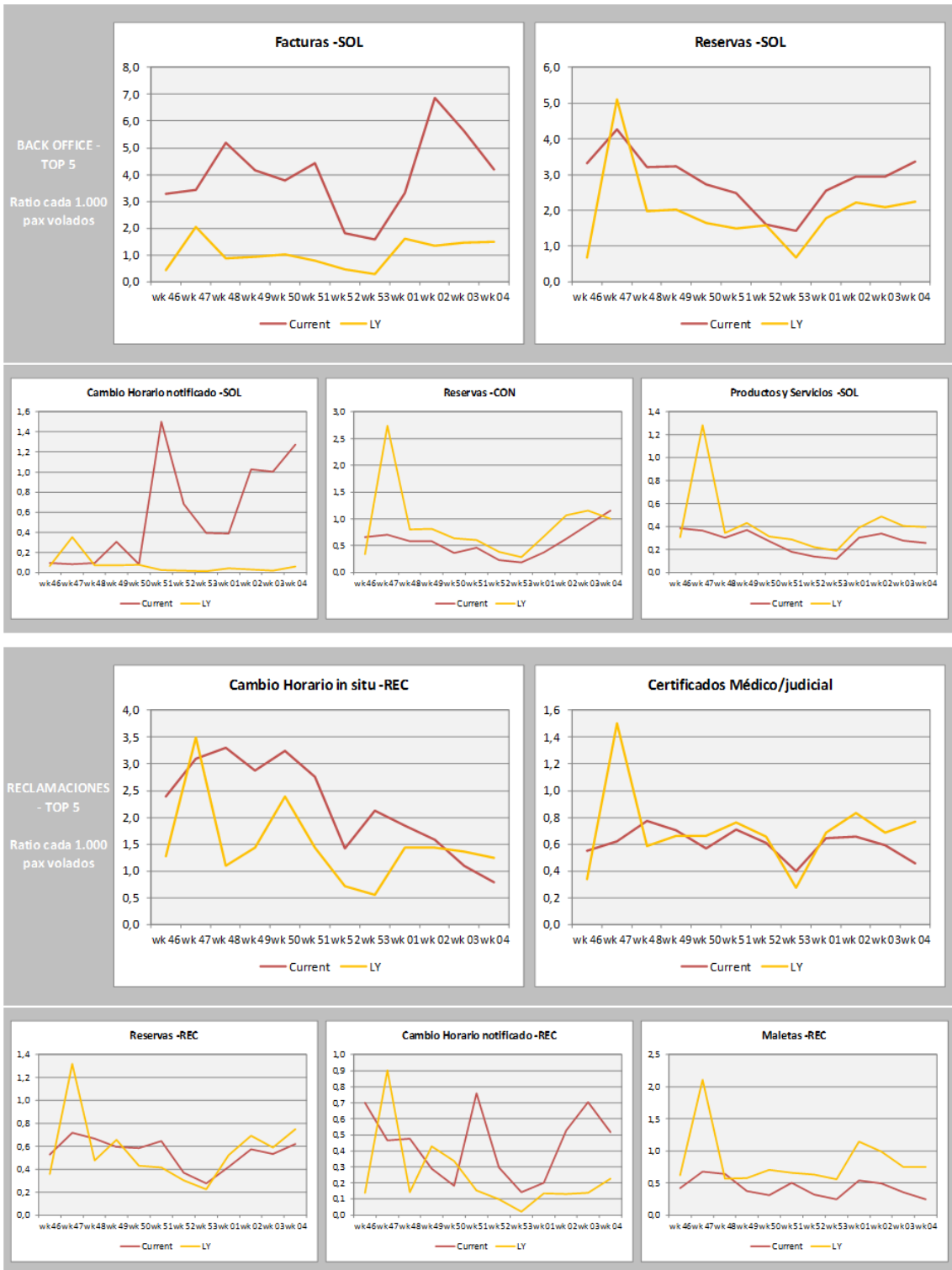
**Cuadro 1 Back Office:** Volumen y ratio entrante, volumen y antigüedad media de los casos pendientes y volumen resuelto y porcentaje resuelto dentro de tiempo objetivo. Se ha desglosado, debido a la diferencia de complejidad, en dos grupos: por un lado Consultas y Solicitudes, por otro Reclamaciones.



**Figura 6-11 Cuadro 1 Back Office: Volumen entrante, pendiente y resuelto**  
Fuente: *Elaboración propia*

En este cuadro se puede tener de un solo vistazo prácticamente todos los indicadores necesarios para seguir la evolución del Back Office (con la excepción de los motivos de las interacciones). Las escalas de volúmenes son las mismas para casos entrantes, pendientes y resueltos para poder apreciar de forma correcta los volúmenes en cada uno de los puntos del proceso.

**Cuadro 2 Back Office:** detalle del ratio de entrada para los cinco principales motivos en las últimas doce semanas para los dos grupos definidos en el anterior cuadro. La evolución de estos motivos se compara con el mismo periodo del año anterior.

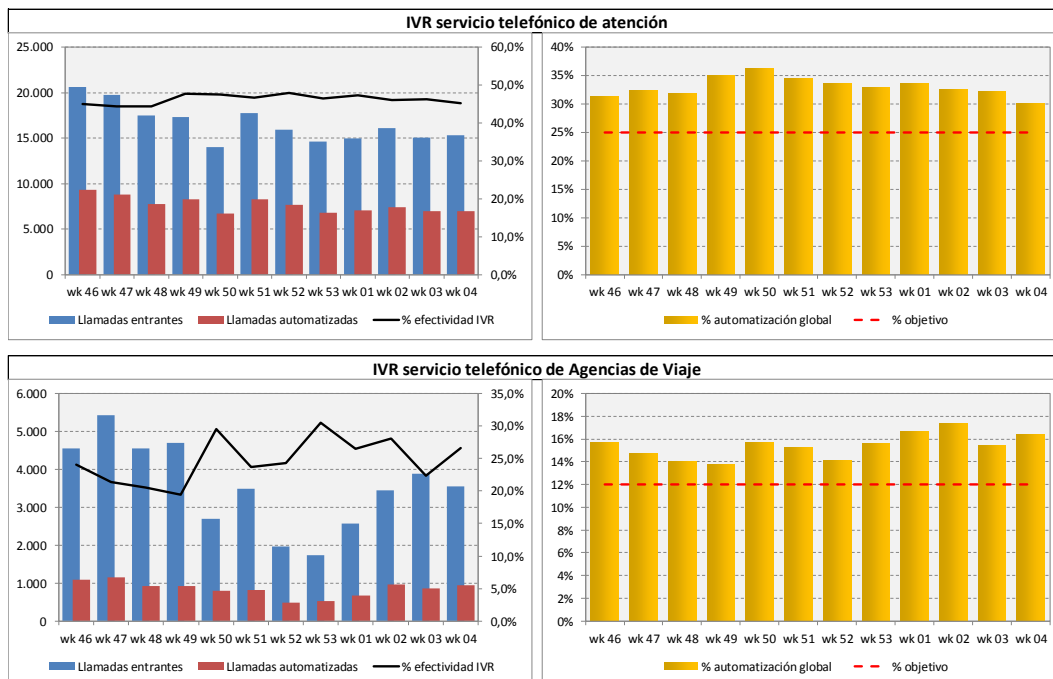


**Figura 6-12 Cuadro 2 Back Office: Evolución motivos interacciones recibidas**  
Fuente: *Elaboración propia*

Al igual que en el caso de Front Office, aquí se hace una análisis de los cinco principales motivos, medidos en ratio por pasajero volado. Además se hace una comparativa con el mismo periodo del año anterior.

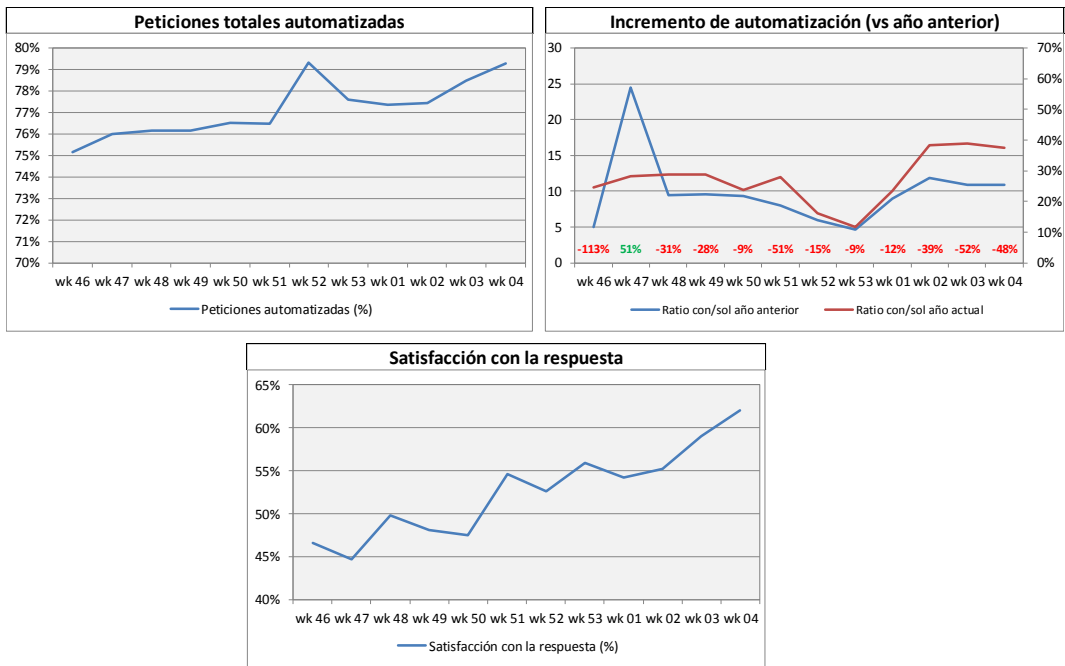
## Servicios de respuesta automática

**Cuadro 1 Servicios respuesta automática (IVR):** detalle de las llamadas automatizadas, la efectividad del IVR y el porcentaje de automatización global proporcionada.



**Figura 6-13 Cuadro 1 Servicios respuesta automática: Indicadores IVR**  
 Fuente: *Elaboración propia*

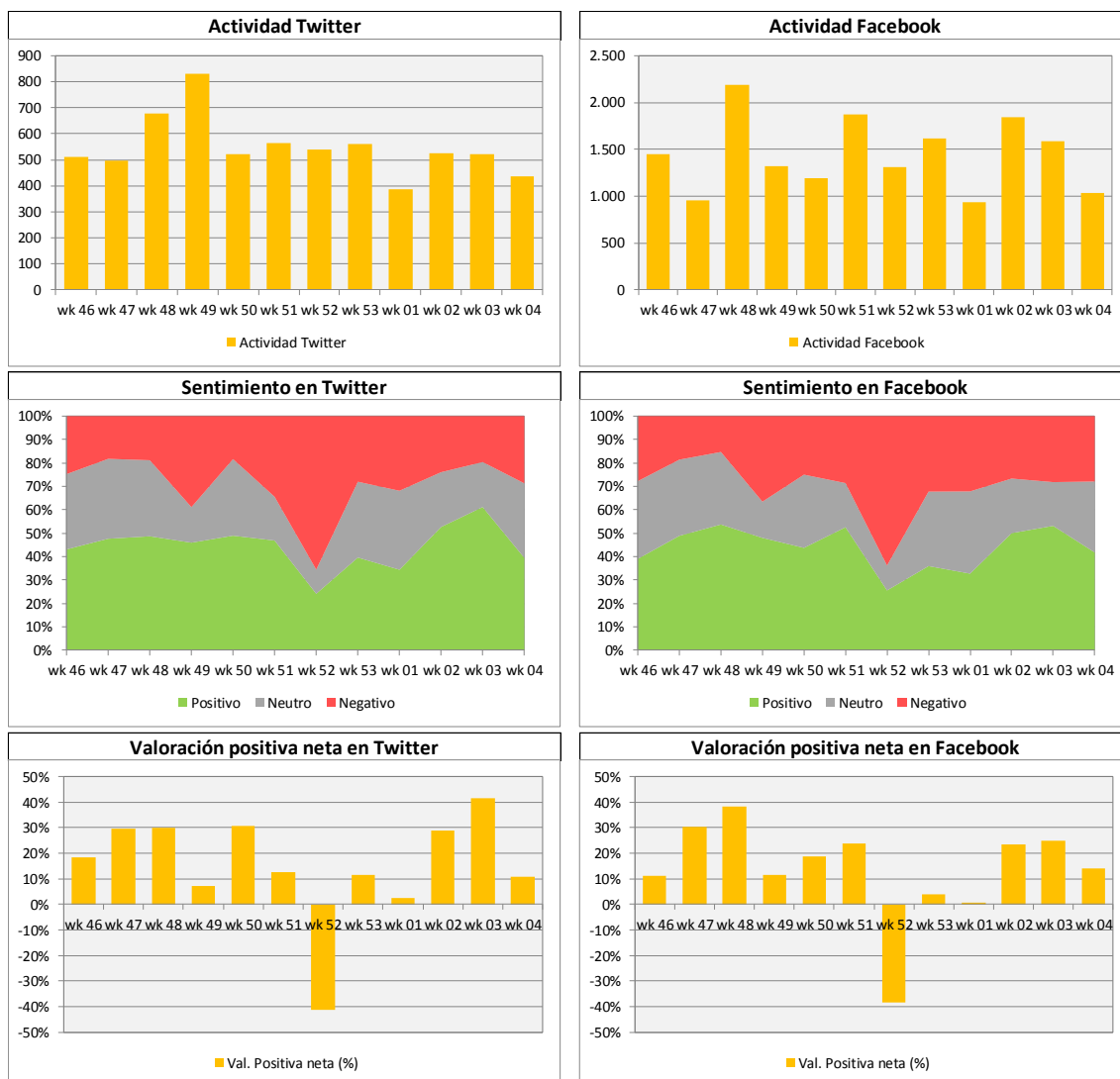
**Cuadro 2 Servicios respuesta automática (Asistente Virtual):** detalle del porcentaje de peticiones automatizadas, incremento de automatización respecto al pasado año y grado de satisfacción con la respuesta proporcionada



**Figura 6-14 Cuadro 2 Servicios respuesta automática: Indicadores Asistente Virtual**  
 Fuente: *Elaboración propia*

**Redes Sociales**

**Cuadro de Redes Sociales:** Detalle para Twitter y Facebook de peticiones recibidas, clasificación del sentimiento de las peticiones y valoración positiva neta en la red.



**Figura 6-15 Cuadro Redes Sociales: Indicadores Twitter y Facebook**  
Fuente: *Elaboración propia*

## 6.4 Conclusiones

A la hora de definir el cuadro de mando se han considerado los indicadores definidos previamente en el capítulo 5, pero se han tenido que adecuar a la realidad de la tecnología y servicios de la compañía. Hay que tener en cuenta que en dicho capítulo la definición ha sido muy genérica y desde un punto de vista teórico, por lo que siempre es necesario revisar si es posible o no aplicarlo, así como los ajustes sobre cada indicador que haya que hacer en base a la disponibilidad de información en cada punto de control definido en los flujos.

Además de esto, es importante destacar que ha sido necesaria hacer una tarea pedagógica con todos los afectados e implicados en la gestión del servicio de atención al cliente. Este trabajo pedagógico se ha centrado en los siguientes aspectos:

- Significado de los indicadores y como estos afectan directamente en su trabajo. Alguno de los indicadores (especialmente los medidos como ratio) no son evidentes en cuanto a su significado y evolución, y en primera instancia no siempre está clara la relación que pueden tener entre ellos
- Importancia de hacer un seguimiento proactivo de los mismos, y no sólo de los indicadores “propios”, sino también la de aquellos servicios que no gestionan directamente: el responsable de un servicio telefónico también debería revisar los indicadores del resto de servicios de Front Office o del Back Office, ya que le pueden alertar o explicar el comportamiento de “sus” indicadores.
- La criticidad de disponer de información fiable y de calidad, no solo para tener y medir los indicadores, sino también para realizar de forma correcta su trabajo.



## 7 Caso docente

### ***Colapso del espacio aéreo***

15 de abril de 2010. Hace un par de días el volcán islandés Eyjafjallajökull entró en erupción y empezó a escupir ceniza al aire como hacía mucho tiempo que no se veía, tanta, que ese jueves amanece con los primeros problemas de restricciones de tráfico en Reino Unido y Noruega. A pesar de las noticias, nadie en Volare Airways parece haberse preocupado: aunque con destinos en casi toda Europa, la mayor parte de la actividad se centra en el aeropuerto de Barcelona y con rutas a España, Francia e Italia, y de momento tanto Islandia como sus cenizas parecen muy lejanas.

A media mañana saltan las alarmas: Eurocontrol, la entidad europea que vela por la seguridad aérea decide cerrar completamente el espacio aéreo del Benelux y Reino Unido, y decide programar reuniones cada 4 horas para analizar la situación y tomar medidas adicionales en caso necesario.

### ***Comité de crisis***

Tras esta primera comunicación queda claro que se van a tener que cancelar vuelos, pero el principal problema estriba en que no se sabe que va a pasar a partir de este momento. El CEO de Volare, Javier Rojas, decide convocar una reunión de crisis para conocer directamente la situación y los riesgos. Como Responsable del área de Atención al Cliente, estás convocado a dicho comité de crisis. A dicha reunión, entre otros, asisten también el Director de Operaciones (Ricardo Lago), la responsable del área Legal (Natalia Gómez), el Director del área de IT (Oriol Llobet) y la responsable de Comunicación (Camille Marvier). El resumen de la reunión es el siguiente:

- Ricardo explica que con el estado actual de la dispersión de cenizas, es casi seguro que se cierre el espacio aéreo del norte de Francia, con lo que afectaría también a los vuelos a París. De momento hoy ya se han cancelado 7 vuelos y podrían llegar a cancelarse entre 10 y 15 vuelos (un 5% de la operación).
- Ricardo también indica que la evolución para los próximos días no parece ser halagüeña, dado que las previsiones meteorológicas indican que los vientos están soplando hacia el sur. La clave es si se cierra totalmente o no el espacio aéreo francés, ya que todos los vuelos hacia Europa pasan por ahí. De darse el caso, el volumen de cancelaciones superaría fácilmente el 30%. Por contactos con Eurocontrol, estima que esta probabilidad es elevada. En caso que el cierre llegase a la zona de Barcelona, el volumen de cancelaciones superaría ampliamente el 60% de la operación total.
- Natalia avisa a los asistentes que, a pesar de las causas extraordinarias de la situación, el reglamento europeo es claro y obliga a dar asistencia o cambios

gratuitos, así como a gestionar los reembolsos solicitados con máxima premura. **AESA** (Agencia Española de Seguridad Aérea) lleva varios meses muy encima de todas la aerolíneas y esta podría ser la excusa perfecta para presionar o incluso sancionar a la compañía. Según la ley, los reembolsos deberían hacerse en un plazo máximo de 7 días desde el momento de la solicitud. Los cambios deberían agilizarse lo máximo posible para evitar que se gestionen con posterioridad a la opción elegida por el cliente.

- Oriol comenta que podrían, para los vuelos afectados, anular las comisiones de cambio de vuelo hechas a través de la Web de la compañía. Realizar el reembolso de forma automática a través de la web es algo complejo que lleva un par de meses en desarrollo y que no va a estar listo a tiempo.
- Camille también indica que todavía está muy reciente en la mente de los medios de comunicación los problemas que Volare tuvo durante los días de Navidad: los problemas meteorológicos en el norte de Europa provocaron bastantes retrasos, con la mala suerte que en uno de los vuelos afectados estaba un famoso presentador de programas de prensa rosa, generando un efecto multiplicador en los medios... y descenso en las ventas de los 2 primeros meses del año. La compañía no puede permitirse de nuevo una mala imagen con clientes descontentos y quejándose por la mala información

Mientras estás en la reunión, Jordi Rodríguez, uno de los supervisores de tu equipo, te envía un mensaje diciéndote lo siguiente: *“Desde el Call Center nos avisan que en la última hora se han disparado las llamadas y que estamos recibiendo casi un 50% más de lo previsto. Muchas de las llamadas son pidiendo información sobre los vuelos y la ceniza. El porcentaje de llamadas no atendidas se ha disparado”*. Justo acabas de leer el mensaje cuando Javier se dirige directamente a ti y te dice que quiere un plan de actuación para la comunicación a afectados y gestión la gestión de reembolsos. Tienes dos horas para presentarle tus acciones.

### **Planteamiento de la situación**

Bajas a tu mesa y te haces un pequeño mapa mental de la situación a manejar y de los recursos que dispones:

- Vas a tener muy poco tiempo para conocer las cancelaciones y los problemas generados. La información fiable y de primera mano a este respecto la tendrá la Dirección de Operaciones, que es la responsable de la gestión de los vuelos y tripulaciones, así como del personal que atiende en los mostradores de los aeropuertos.
- El servicio de Atención al Cliente de Volare dispone de 4 servicios telefónicos: 3 para clientes (Venta, Información y clientes VIP) y otro adicional de soporte a agencias de viaje. Además, existe un servicio de atención vía email (aunque estos solo pueden ser recibidos a través del formulario de la web para evitar el spam), además de servicios

de información de Twitter y Facebook. De forma puntual se han estado haciendo campañas de emisión de llamadas, tanto para venta como para informar a clientes de alguna incidencia, aunque los planes de reducción de coste han obligado a buscar alternativas más baratas o incluso replantear dicho servicio.

- En un día "normal" llaman entre el 5% y el 10% de los clientes, y eso supone no tener incidencias generalizadas. Actualmente los recursos que dispone el proveedor (Sitel Ibérica) están preparados para esos volúmenes. Sitel tiene una sede en Barcelona desde donde nos prestan el servicio, pero durante el proceso de adjudicación del contrato te indicaron que tienen otros centros en Madrid y Sevilla. Lo único positivo es que sabes que el volumen extra se va a deber en exclusiva a los problemas provocados por el volcán.
- En breve se van a empezar a acumular en el CRM (Customer Relationship Management) todas las peticiones de reembolso que los clientes hagan a través del formulario de quejas y consultas de la Web de la compañía. Aunque el formulario obliga al cliente a utilizar unos desplegados indicando el motivo de su petición, no tienes claro cuál (o cuales) podrían utilizar. Otro problema son los recursos de personal que dispones para realizar dichos reembolsos, especialmente si no puedes identificar los casos que necesitas priorizar.
- La formación completa de los agentes encargados de atender llamadas o gestionar casos de CRM dura entre 2 y 3 semanas, aunque eso permite saber hacer prácticamente todas las gestiones. Instalar los sistemas necesarios es también un problema si no se hace en alguno de los centros ya habilitados (básicamente las oficinas de Volare y el centro de Sitel en Barcelona), ya que las pruebas de conectividad pueden durar entre uno y dos días.
- Hay que definir los mensajes a comunicar a los clientes. Natalia y Camille han comentado que tanto AESA como medios de comunicación estarán muy encima de este tema.
- Sabes que en el sistema de reservas se dispone del email o teléfono de al menos el 50% de los clientes (los que compraron directamente a Volare). El resto de clientes suele comprar a través de intermediarios (como agencias de viajes o páginas del estilo de eDreams), intermediarios que no hacen llegar dicha información para evitar que Volare les haga campañas de forma directa.

### ***Toma de decisiones***

Mientras estás sentado pensando en toda esta situación, te confirman que el espacio aéreo en el norte de Francia se ha cerrado, y por tanto los vuelos a París de hoy serán cancelados. Está claro que no puedes demorarte más en empezar a actuar.



## **Preguntas**

- 1) ¿Qué áreas o interlocutores necesitarías incluir en tu plan? ¿por qué?
- 2) Indica que medios o canales utilizarías para informar a tus clientes. ¿Proporcionarías la misma información en todos los canales? ¿por qué?
- 3) Gestión de llamadas: define qué medidas establecerías para minimizar el impacto de las cancelaciones en la capacidad de atención de llamadas.
- 4) Gestión de peticiones a través del formulario web: define qué medidas aplicarías en previsión de una avalancha de solicitudes de cambios y reembolsos por las cancelaciones.

## **Que pasó realmente y que hizo la empresa en esta situación**

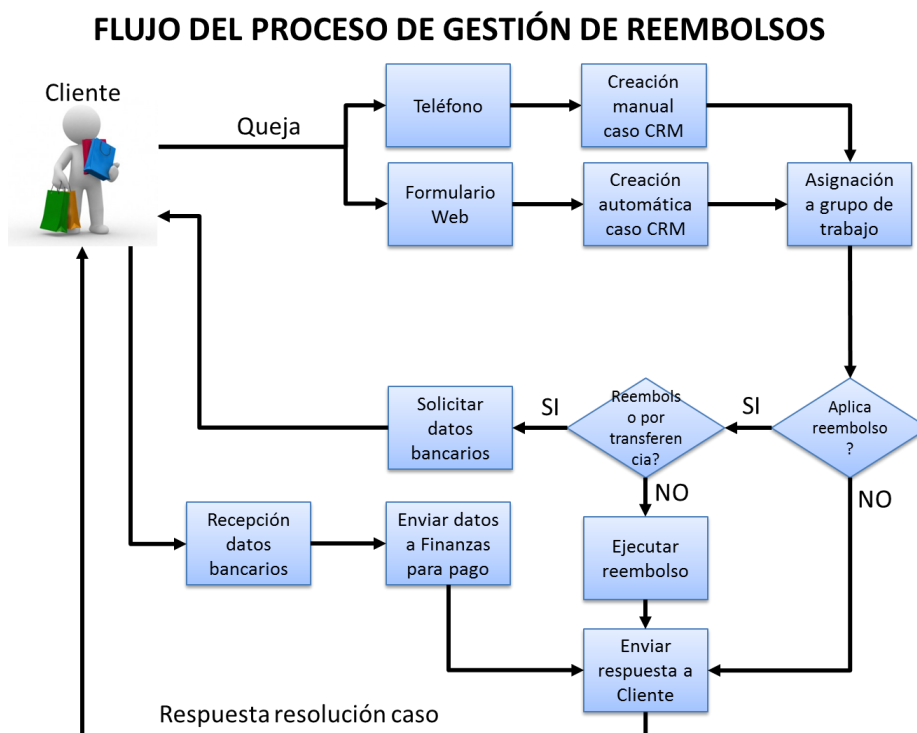
Los días posteriores al 15 de abril de 2010 fueron absolutamente caóticos y se cumplieron las peores previsiones. Durante algo más de una semana el espacio aéreo europeo estuvo total o parcialmente cerrado, llegando las cenizas incluso al norte de África. Para Volare los peores días fueron del 16 al 19 de abril, donde canceló al menos el 30% de los 250 vuelos diarios previstos en ese periodo, pero llegando al 65% el día 18 (cuando se cancelaron 163 vuelos). A estas cancelaciones se unieron retrasos importantes en los vuelos operados.

Durante ese periodo el volumen de llamadas se incrementó en un 210% frente a la actividad normal (de unas 14.300 llamadas previstas se pasó a recibir 44.464), y el de consultas y solicitudes a través del formulario web se multiplicaron por 8 (7.044 peticiones recibidas frente a 860 previstas). El peor día de la crisis, el incremento de llamadas fue superior al 900% (12.163 llamadas recibidas frente a 1.200 previstas) y el de peticiones a través del formulario 30 veces al de un domingo normal (3.172 casos recibidos frente a 115 previstos).

Las acciones tomadas fueron las siguientes:

- 1) Definir un flujo de información con la Dirección de Operaciones. En Atención al Cliente, solo un equipo de personas definido era el responsable de informar al resto del equipo interno y externo de los vuelos cancelados.
- 2) Definir el mensaje tipo junto al área Legal y de Comunicación, para evitar problemas con AESA o con los medios.
- 3) Dado que la información era cambiante y compleja, se optó por comunicados cortos a través de email, sms y redes sociales. En todos esos comunicados se remitía a un blog activado a tal efecto donde se proporcionaba información detallada de los vuelos cancelados y de la situación general de la nube de cenizas volcánicas.
- 4) Gestión de llamadas:
  - a. Se pidió al proveedor activar personal en su plataforma de Sevilla.
  - b. Dado que este personal no estaba formado, se le preparó un argumentario (pequeña guía de llamada) para dar información a los clientes. También se

- estableció un procedimiento de la información a solicitar al cliente en caso que quisiera un cambio o reembolso, para que dicha gestión se realizase más tarde.
- Para evitar que este personal adicional recibiese llamadas no relacionadas con la problemática del volcán, se activó un nuevo teléfono, que se publicó en la web con el nombre de “información emergencia volcán”.
  - En todos los teléfonos se activó un mensaje de inicio informando del nuevo teléfono para la incidencia, además de indicar que la información actualizada estaba disponible en el blog de Volare.
  - Con todas estas medidas se consiguió doblar la capacidad de atención de llamadas, haciendo que a pesar de recibir el triple de lo previsto, el volumen de llamadas no atendidas quedara por debajo del 30%.
- 5) Gestión de peticiones a través de la web:
- Se creó una nueva opción en los motivos definidos en el formulario.
  - El personal disponible se destinó en exclusiva a dos tareas: gestionar los casos que entraban con la nueva codificación, y revisar las codificaciones consideradas más susceptibles de tener casos de clientes (básicamente quejas por cancelaciones).
  - Con estas medidas se pudieron gestionar las peticiones referentes al incidente del volcán en un tiempo razonable. AESA permitió ampliar el plazo marcado por la ley debido a la gravedad de la situación.
  - Con el foco en los casos del incidente volcánico, se desatendió la gestión del resto de peticiones. Para minimizar el enfado en los clientes, se les informó que debido al caos generado por la nube de cenizas, la gestión podría demorarse más de lo habitual.



La gestión de la crisis a nivel de Atención al Cliente se consideró un éxito tanto a nivel interno como externo. En apenas un par de días se había podido montar una operativa capaz de absorber gran parte del volumen, priorizando la atención e información a la calidad de la respuesta (básicamente el retraso originado en las peticiones telefónicas de reembolso).

## 8 Conclusiones

Al principio del presente proyecto se había marcado el objetivo básico de definir los indicadores necesarios para el control y gestión de un servicio de atención al cliente. Este objetivo debo considerar que se ha cumplido, tanto en la parte teórica como en la práctica, ya que me ha permitido tanto desarrollar nuevos indicadores que han mejorado sensiblemente el conocimiento y gestión del servicio de atención al cliente de Vueling como mejorar el conocimiento y justificación de algunos de los indicadores ya utilizados, dado que aunque conocidos dentro del sector de la atención al cliente, no siempre es conocido el porqué de la medición o necesidad de dichos datos.

A lo largo del presente documento he desarrollado un marco sobre el que desarrollar los puntos de control, indicadores y cuadro de mando con el que realizar el control y gestión global del servicio. Este marco se ha desarrollado en base a tres ejes:

- Marco Conceptual: se han establecido los objetivos del servicio de atención al cliente y las necesidades básicas a satisfacer de los clientes.
- Marco Organizativo: se han establecido los roles básicos en la gestión, separando la función estratégica de la propiamente operativa.
- Marco Operativo: aquí se han definido las posibles interacciones cliente-empresa que podemos encontrarnos, y que requieren de gestiones y puntos de control diferenciados.

Este marco es una guía básica y según compañeros de trabajo es una auténtica “síntesis de cómo medir y gestionar un contact center”. Aun así, hay que tener en cuenta que es insuficiente por sí misma, ya que requiere siempre el tener presentes (y aplicar) los siguientes aspectos de crucial importancia de cara a saber cómo es el cliente, que espera obtener y de esta forma, determinar tanto los indicadores como los baremos o valores óptimos:

- Tipo de servicio ofertado: el tipo de servicio o producto de la empresa marca básicamente que expectativas se generan desde la empresa al cliente, expectativas que afectan de forma directa en que espera conseguir para sentirse satisfecho. Es evidente que una misma persona no se va a comportar ni exigir de igual forma por un servicio masivo, genérico o “low cost” que por otro que se considere como “Premium”.
- Sector y competencia de la empresa: este es un elemento básico también, ya que establece un marco de referencia o de “mínimos” en cuanto a lo que se debe ofrecer, y se ha de considerar como una fuente importante de generación de expectativas en el cliente, en este caso por comparación.
- Factores socioculturales del cliente: Este es un elemento que se antoja importantísimo y que no siempre se tiene en consideración. La edad, nacionalidad, nivel de estudios, etc. tienen un impacto directo sobre el comportamiento y las necesidades de los clientes. Una atención considerada óptima para unos clientes podría ser tanto excesiva como insuficiente para otros.

Un ejemplo de este comportamiento diferencial se muestra los resultados de un benchmark del servicio de atención al cliente dentro del grupo IAG, en concreto en el tiempo que los clientes están dispuestos a esperar (de media) hasta ser atendidos: en Vueling (con clientes mayoritariamente españoles, y con un volumen importante de franceses e italianos) el tiempo de espera medio se situaba en 54 segundos, mientras que para British Airways (clientes mayoritariamente británicos) y Aer Lingus (clientes británicos y norteamericanos) dicho tiempo subía, respectivamente, a 140 y 231 segundos. Evidentemente, el diseño del servicio, baremos óptimos y recursos necesarios cambian sensiblemente entre las tres empresas.

- Tecnología y canales de comunicación entre la empresa y el cliente: las características propias de las interacciones, según el método o tecnología utilizados, hace a su vez que el comportamiento o las expectativas del cliente utilizando cada canal sean diferentes. Esto obliga tanto a variar los baremos en función del canal como a considerar los canales o tecnologías necesarios en caso que las expectativas del cliente no sean manejables.

Con todos esos aspectos presentes, este proyecto permite establecer de forma clara los puntos de control y los indicadores tipo para realizar el control de un servicio de atención al cliente.

En cuanto a los indicadores definidos durante el proyecto, el definido por mi parte y que se puede considerar como el más novedoso (ya que no lo he encontrado en la industria) es el de la contextualización de los volúmenes entrantes y definido como el “ratio entrante” (definido en las páginas 60, 79 y 95). Este ratio me ha permitido realizar varias cosas muy importantes:

- Mejorar las previsiones de volúmenes a futuro: Vueling se ha caracterizado en los últimos años por un crecimiento muy importante (en torno a 15% anual), lo que unido a su fuerte estacionalidad en la actividad, hace difícil tener referencias si se trabaja con volúmenes absolutos. Trabajando con el ratio normalizado en base a pasajeros se ha logrado reducir el error en las previsiones mensuales de actividad por debajo del 10% (algo que, según una consultoría realizada por On Soluciones, es una desviación realmente baja).
- Facilitar el análisis de impacto de iniciativas de automatización o solución de incidencias: en este caso, el bajar dicho ratio a nivel de motivo (como visto en las páginas 65 o 83, por ejemplo), me ha facilitado el aislar el efecto sobre la actividad de los clientes que han tenido las diferentes acciones de mejora, gracias a que elimina efectos de volumen de clientes o la estacionalidad propia de ciertas incidencias o peticiones.

Uno de los aspectos más complejos en todo el trabajo realizado, y que choca de forma frontal y directa con la definición de calidad es quién y con qué base se definen los objetivos de los indicadores. Aunque durante el presente trabajo se ha hablado, tanto en el punto 3.1 como en el capítulo 4, que los valores óptimos de los diferentes indicadores los ha definir el cliente (en base a sus necesidades y exigencias), en la práctica no es del todo así: la



competencia y especialmente los límites presupuestarios, son los que marcan de verdad los valores de dichos indicadores. Tiempos de respuesta y resolución menores, mayor capacidad de atención, amplitud de horarios de atención, etc. implican mayores recursos, por lo que siempre se intenta aplicar un compromiso de “lo mejor que puedo ofrecer” al menor precio o posible (o a un precio máximo pactado).

En el presente trabajo también se ha ofrecido el enfoque que debería plantearse en esta dicotomía entre costes y atención ofrecida (en concreto en el punto 3.4), donde se aclara que el objetivo debería ser recopilar y trabajar la información que recibimos de los clientes para evitar que dichas interacciones se produzcan en el futuro (la interacción más barata es la que no se produce nunca). A pesar de esto, ese es un proceso lento y de mejora continua que no siempre es posible en el panorama actual, con una exigencia de resultados inmediatos (o al menos no lo ha sido totalmente en Vueling, al ser muy alta la presión sobre objetivos inmediatos).

# Referencias

## Capítulo 2

- Maleshefski, Tiffany. The history of customer support, *Zengage, the zendesk blog*, 2011 [consultado el 9 de septiembre de 2015]  
Disponible en <http://www.zendesk.com/blog/the-history-of-customer-support/>
- Pearce, Jonty. The history of the call centre, *Callcentrehelper.com*, 2011 [consultado el 9 de septiembre de 2015]  
Disponible en <http://www.callcentrehelper.com/the-history-of-the-call-centre-15085.htm>
- ITU. *Media History Project*. 1996-2007  
Disponible en <http://www.itu.int/en/history/Pages/HistoricalStatistics.aspx>
- Brockmeyer, E. [et al.] *The Life and Works of A.K. Erlang*, Transactions of the Danish Academy of Technical Sciences, 1948 No.2
- McGuinn, Catherine. The Future of Customer Service, *Irish Marketing Review*, Volume 20 Number 1, 2009, pp.57-66.
- Eliason, Frank. The Customer Service Evolution, *The Social Customer*, 2009 [consultado el 4 de diciembre de 2011]  
Disponible en <http://www.thesocialcustomer.com/frankeliason/25559/customer-service-evolution>
- Juliussen, Finn-Erick. *Internet user forecast by country*, eTForecasts, 2011  
Disponible en [http://www.etforecasts.com/products/ES\\_intusersv2.htm](http://www.etforecasts.com/products/ES_intusersv2.htm)
- Pérez, Rafael. Evolución del comercio en el CC: de Televenta a Social Media, *Revista Contact Center*, nº 54, febero-marzo 2011, pp.64-66.
- Pérez, Rafael. ¿Qué busca un cliente 2.0?, *Revista Contact Center*, nº 55, abril-mayo 2011, pp.86-88.
- Díaz Ballesteros, Raquel. El camino del Call Center al Contact Center Social, *Revista Contact Center*, nº57, septiembre-octubre 2011, pp.90-92.
- Cano Fernández, Carlos. Definición de Web 2.0 y su evolución hacia Web 3.0, *comenzandodecero.com*, 2012 [consultado el 14 de enero de 2016]  
Disponible en <http://comenzandodecero.com/definicion-de-web-2-0/>
- Alfaro, Jesús. La web 3.0 y el futuro de Internet, *socialmediamas.com*, 2013 [consultado el 14 de enero de 2016]  
Disponible en <http://socialmendiamas.com/la-web-3-0-y-el-futuro-de-internet/>
- Minkara, Omer. *Omni-channel customer care: Empowered customers demand a seamless experience*. Boston (MA), Aberdeen Group, octubre 2013.

- Marina, Ignacio. Omnicanal es estrategia de negocio, *Revista Contact Center*, nº74, marzo 2015, pp.56-58.
- Martínez, Víctor. Telefónica se lanza al 'Big Data' para medir en tiempo real la percepción de los clientes sobre su servicio, *www.elmundo.es*, 2016  
Disponible en <http://www.elmundo.es/economia/2016/02/21/56c9d65be2704e5d678b4613.html>

### Capítulo 3

- Cusack, Michael. *Online Customer Care: Applying Today's Technology to Achieve World-Class Customer Interaction*. ASQ Quality Press, 1998.
- Asociación Española para la Calidad (AEC). *Centro de conocimiento* [consultado el 29 de octubre de 2015]  
Disponible en <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/satisfaccion-del-cliente>
- Institute of Customer Service. *UKCSI July 2011 summary*. Colchester (England), Institute of Customer Service, 2011.
- Institute of Customer Service. *UK Customer Satisfaction Index July 2015 summary*. Colchester (England), Institute of Customer Service, 2015.
- Zambonini, Dan. Top 10 Companies With the Most Customer Service Complaints on Twitter: AT&T Worst, Apple Sixth, *Groubal.com*, 2010 [consultado el 5 de septiembre de 2015]  
Disponible en <http://www.groubal.com/top-10-customer-service-complaints-twitter/>
- QFinance. *QFinance Dictionary* [en línea] 2011 [consultado el 19 de octubre de 2015]  
Disponible en <http://www.qfinance.com/dictionary/market-intelligence>

### Capítulo 4

- Juran, J.M. [et al.] *A History of Managing for Quality: The Evolution, Trends, and Future Directions of Managing for Quality*. ASQ Quality Press, 1995.
- Cuatrecasas, Lluís. *Gestión Integral de la Calidad: Implantación, Control y Certificación*. Profit Editorial, 2010.
- Swinton, Lindsay. *The 9 Principles of Quality Customer Service*, 2009 [consultado el 19 de octubre de 2015]  
Disponible en <http://www.mftrou.com/quality-customer-service.html>

## Capítulo 5

- Abbot, James C. *The Executive Guide to Call Center Metrics*. Robert Houston Smith Publishers, 2004.
- Grupo IZO. *Whitepaper Multicanalidad 1T 2015*. Alcobendas (España). Grupo IZO  
Disponible en <http://izo.es/producto/whitepaper-multicanalidad-1t-2015/>
- ContactBabel. *The US Contact Centre Decision-makers' guide (5<sup>th</sup> edition – 2012)*. ContactBabel, Marzo 2012  
Disponible en <http://www.contactbabel.com/archives.cfm>
- ContactBabel. *The US Contact Centre Decision-makers' guide 2015*. ContactBabel, Julio 2015  
Disponible en <http://www.contactbabel.com/reports.cfm>
- ContactBabel. *The UK Contact Centre Decision-makers' guide (10<sup>th</sup> edition – 2012)*. ContactBabel, Septiembre 2012  
Disponible en <http://www.contactbabel.com/archives.cfm>
- ContactBabel. *The UK Contact Centre Decision-makers' guide 2015 (13<sup>th</sup> edition)*. ContactBabel, Septiembre 2015  
Disponible en <http://www.contactbabel.com/reports.cfm>
- Morrell, Steve. *Customer 2.0: Customer Experience and Profitability in the New Economy*. ContactBabel, Junio 2010  
Disponible en <http://www.contactbabel.com/reports.cfm>
- Cleveland, Brad [et al.] *Call Center forecasting and scheduling*. Call Center Press (a division of ICMI, Inc.), 2000.
- Vert, David. Adaptándose al contact center 2.0: global y multicanal, *Revista Contact Center*, nº54, febrero-marzo 2011, pp.48-50.
- Molina, Carlos. Nueva ley de atención al cliente, *Groubal.com*, 2010 [consultado el 25 de enero de 2012]  
Disponible en <http://www.izo.es/web/blog/2011/03/16/nueva-ley-de-servicios-de-atencion-al-cliente/>
- Manchón, Pilar. Asistentes Virtuales: ¿son útiles?, *Revista Contact Center*, nº54, febrero-marzo 2011, pp.55.
- Fernández Rodríguez JC., Pérez Madrigal, JL. Redes Sociales y Contact Center: ¿Oportunidad o amenaza?, *Revista Contact Center*, nº54, febrero-marzo 2011, pp.52-54.

- Duran, Fátima. Post recap del #SMP13: "Atención al Cliente y Medios Sociales", *www.socialmediapoint.es*, 2012 [consultado el 2 de marzo de 2012]  
Disponible en <http://www.socialmediapoint.es/2012/02/02/post-recap-del-smp13-atencion-al-cliente-y-medios-sociales/>
- Marín, Xavier. "24 horas en 24 minutos: un día en la vida de un Community Manager" (ponencia AERCOMparte 2011), *www.aercomunidad.org*, 2011 [consultado el 2 de marzo de 2012]  
Disponible en <http://www.youtube.com/watch?v=s8-zgq69hUs>
- Rainville J., Keating K. *Measuring Social Customer Service in the Contact Center*, Telus International, 2012.  
Disponible en: [http://www.telusinternational.com/social\\_care\\_metrics](http://www.telusinternational.com/social_care_metrics)
- Díaz Ballesteros, Raquel. El camino del Call Center al Contact Center Social, *Revista Contact Center*, nº57, septiembre-octubre 2011, pp.90-92.
- Soler González, R.H.: "Cuadro de mando" en *Contribuciones a la Economía*, septiembre 2009 [consultado el 22 de abril de 2012]  
Disponible en <http://www.eumed.net/ce/2009b/rhsg.htm>