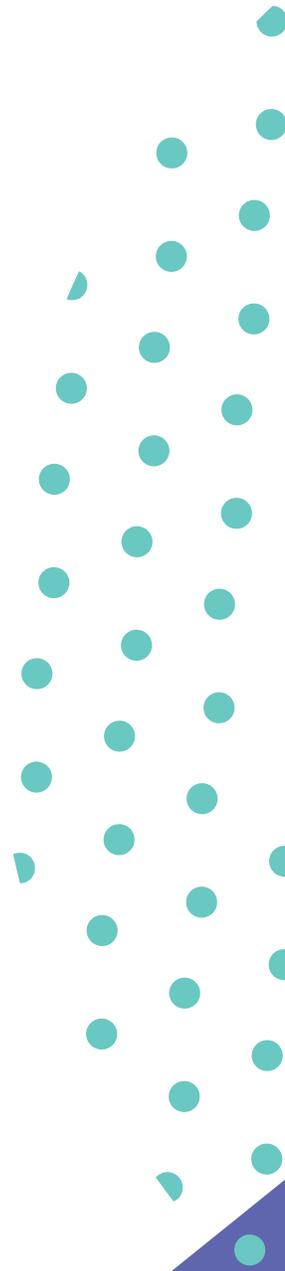




# Reajustar la estrategia de servicio al cliente en estos tiempos de interrupción

Cómo responder a las presiones inmediatas y transformar su estrategia de servicio para el futuro



## Introducción

Durante este tiempo de crisis sin precedentes, sus equipos de servicio al cliente se han dispersado y están haciendo todo lo posible para trabajar a distancia. El volumen de contactos de muchas empresas ha aumentado drásticamente. Mientras tanto, el valor que obtiene de sus interacciones con los clientes puede estar disminuyendo debido a las cancelaciones, los recortes en gastos y la disminución general de los ingresos. Como resultado, casi todas las empresas necesitan encontrar formas de reorientarse rápidamente, reducir los costes derivados de la atención al cliente, apoyar y mantener la implicación y compromiso de los empleados, y mantener altos niveles de satisfacción entre los clientes.

Ahora mismo puede ser el momento decisivo para su negocio en sus relaciones con los clientes. Incluso antes de la crisis de la COVID-19, más del 80 % de los clientes ya pensaban que el servicio tardaba demasiado.<sup>1</sup> Y ahora, a los clientes les toca soportar esperas increíblemente largas cuando solicitan asistencia para resolver sus problemas de servicio. En el ejemplo que se muestra a continuación, una importante línea aérea está avisando a un cliente de que el tiempo de espera actual es de más de 2299 minutos (más de 38 horas).

Vuelos e información general (24/7):

1-877-xxx-xxxx

06:00 – 21:00 L-V: 1-877-xxx-xxxx

Tiempo estimado de espera

**2299:48**

Minutos : Segundos

**Llámenme**

Tiempo estimado de espera

**271:06**

Minutos : Segundos

**Llámenme**

<sup>1</sup>"The good, the bad, and the ugly: 2019 global customer service insights." Pega.

<<https://www.pega.com/insights/resources/good-bad-and-ugly-2019-global-customer-service-insights>>

## ¿Transición o transformación? No hay elección

Hay que reorientarse rápidamente. La clave del éxito a largo plazo será evitar los esfuerzos hechos con desgana y las soluciones ad hoc que pueden obstaculizar sus mayores objetivos de transformación digital. Las empresas necesitarán establecer una clara priorización y sucesión de acciones de ganancia rápida que alivien las presiones inmediatas, a la vez que ponen en marcha una estrategia a largo plazo que pueda servir de base para su futura transformación.

Los encargados de la estrategia de atención al cliente deben considerar los siguientes cinco pasos para el éxito cuando prioricen sus iniciativas de servicio a corto plazo:



### 1 Cribar las solicitudes (reduciendo el coste de servicio)

La primera prioridad para la mayoría de las empresas será manejar los retrasos en el procesamiento de las consultas de servicio al cliente. A este reto se le suma el hecho de que debe hacerse sin aumentar el número de empleados. Para ello, los encargados del servicio al cliente buscan estrategias para procesar las solicitudes con mayor rapidez, redirigiendo los clientes a canales de menor coste. Estas son las estrategias principales para conseguirlo:

#### a) Aumentar su capacidad de proporcionar autoservicio para poder prestar un servicio ininterrumpido

Para sus clientes es importante que usted esté disponible cuando lo necesiten, pero no todos requieren tratar con personas reales. Muchas de las interacciones actuales con los agentes tienen su origen en preguntas muy sencillas relacionadas con el proceso habitual por el que pasan sus clientes: “¿Cuál es mi saldo actual?” “¿Han recibido mi pago?” “¿En qué estado se encuentra mi reclamación?” Lo cierto es que pocos negocios hoy en día pueden mantener toda una plantilla de agentes las 24 horas del día y los 7 días de la semana.

Una nueva generación de opciones contextuales de autoservicio está ayudando a las empresas a ponerse a la altura de este desafío, al tiempo que se logra reducir la cantidad de consultas que llegan. No estamos hablando de una página de autoservicio que sea igual para todos, sino de comprender el caso particular de cada cliente en todo su contexto. Los chatbots con procesamiento de lenguaje natural (PNL) y los agentes virtuales inteligentes (AVI) pueden registrar en qué punto se encuentra cada cliente en su recorrido, consultar un vasto conocimiento e incluso acceder a la información específica de cada caso, todo ello sin involucrar a los agentes.

Pega ha podido observar que sus AVI contextuales cubren más del 60 % de las consultas de los clientes, lo cual permite ahorrar a las empresas millones de dólares al año en agentes.

### **b) Ampliar el servicio con canales de mensajería digital más rentables**

Sus clientes piden su ayuda en su página de Facebook y otros canales digitales. Ya no llaman por teléfono. Maximizar el uso de los canales de mensajería digital como Facebook, Twitter, Mensajes (Apple), WhatsApp e incluso SMS no solo es mejor para los clientes, sino que también puede reducir los costes, lo cual permite a los agentes atender simultáneamente a más clientes (a menudo el triple que por teléfono). Además, algunos de estos canales de mensajería son asíncronos, lo que da a sus agentes un poco más de margen para las solicitudes menos urgentes.

Pega puede ayudar a sus agentes con nuevas funciones de mensajería unificada en tan solo siete días, poniendo a su disposición una única interfaz de usuario con la que administrar todos estos canales de mensajería digital, sin que sea necesaria la especialización.

### **c) Agilizar la respuesta por correo electrónico y disminuir los retrasos en responder**

Tratar con cantidades ingentes de mensajes de correo electrónico de los clientes es todo un reto para muchas empresas, incluso en buenas rachas. Ahora se exige una respuesta rápida con mucha mayor frecuencia. Las empresas pueden convertir sus procesos manuales en procesos automatizados utilizando un bot de correo electrónico con tecnología de PLN. Los bots de correo electrónico abren automáticamente cada correo electrónico, analizan el texto, clasifican las entidades y asignan trabajo a los casos.

Estos bots de correo electrónico llegan a automatizar completamente el procesamiento del correo electrónico en un 40 % de los casos, son increíblemente rápidos de configurar (a menudo en cuestión de días o semanas) y pueden reducir rápidamente los costes de la empresa y, al mismo tiempo, acelerar la resolución para los clientes.

## **2 Mejorar el nivel de servicio desde el principio**

Mantener el compromiso de los agentes e impulsar la productividad siempre ha sido un desafío para el centro de atención y servicio al cliente. Ahora se ha vuelto todavía más difícil. Sus agentes son la columna vertebral de su estructura de servicio, ya que les proporcionan soluciones rápidas a sus clientes. Y ahora, sus clientes están haciendo diferentes tipos de preguntas. Sus agentes remotos necesitarán confiar en tres habilidades clave para mantener sus niveles de servicio actuales. He aquí algunas estrategias para que los encargados del servicio al cliente apoyen a sus agentes:

### **a) Fomentar la colaboración**

Gran parte del trabajo ahora se realiza remotamente y está altamente distribuido, así que la colaboración es más importante que nunca. Para los problemas más complicados del servicio al cliente a menudo hace falta más de un empleado para lograr una solución. Como ahora muchas interacciones son urgentes, puede ser cada vez más importante que haya una rápida colaboración entre los empleados remotos.

Pega Customer Service™ cuenta con la colaboración de Pulse, que permite a los empleados enviar instantáneamente preguntas a un amplio público de diferentes grupos, o etiquetar individualmente a los expertos en la materia dentro de la empresa, para que ayuden a encontrar la solución idónea. Los mensajes y las alertas, que pueden vincularse a artículos de conocimiento clave, también transmiten eficazmente información a todo el personal del centro de servicio al cliente o a miembros específicos del equipo. Sopesa la posibilidad de dar a sus empleados más experimentados la capacidad de crear artículos de conocimiento internos para agilizar la difusión en red de información importante dentro de su centro de servicio al cliente.

### **b) Apoyar a los agentes con guiones de interacción**

El hecho de que sus agentes trabajen de forma independiente no implica que estén solos. Para mantener un servicio de gran calidad y fomentar la resolución de problemas en la primera llamada, pueden ser necesarios elementos adicionales de apoyo y orientación, como la incorporación de bases de datos de conocimiento, la asistencia con pasos específicos en su prestación del servicio e incluso estrategias de asesoría individualizada.

Con Pega, los encargados pueden desarrollar consejos para poder proporcionar una asesoría especializada y asignarlos a las tareas de servicio, o incluso enviar alertas y notificaciones específicas para cada tipo de representante de servicio al cliente y, así, proporcionar la orientación adecuada en el momento idóneo.

Los encargados también pueden supervisar las interacciones de chat y de mensajería, recibir alertas cuando no se cumplan los niveles de servicio e incluso participar en las interacciones. Además, en cada acción de servicio se puede incorporar una orientación guiada por la intención que permita a los representantes del servicio de atención al cliente prestarles el mejor servicio posible, y que incluya consejos sobre qué decir, qué escribir o qué compartir con el cliente.

### **c) Facilitar el cambio de canal según el contexto para evitar que se repitan las interacciones**

La alta tasa de abandono es uno de los inconvenientes cuando se atiende a los clientes mediante mensajería digital. Los clientes pueden iniciar una interacción con un agente en el chat web y, a continuación, perderse en otras prioridades. Y, afrontémoslo, ahora mismo hay muchos temas candentes. La interacción se abandona y hay que empezar de nuevo. Esto significa el doble de frustración para el cliente y, a menudo, el doble de gasto para su negocio.

Los clientes de hoy en día no pueden estar todo el día conectados a sus computadoras. Al facilitar el cambio de canal, los clientes tienen la posibilidad de llevarse la conversación a otro dispositivo y continuarla justo donde se habían quedado. Esto permite a sus clientes seguir el problema hasta su resolución y, al mismo tiempo, se reducen los gastos, ya que se minimiza el coste total de recursos involucrados.

Para aumentar la eficacia del cambio de canal no bastará con pasar a otros canales digitales en los que ambas partes puedan seguir comunicándose, sino que habrá que incluir otros canales más asíncronos como Facebook Messenger, Twitter, Apple Business Chat o SMS, que ofrecen a los agentes más margen para responder.

## **3 Aumentar la productividad mejorando la eficiencia de los agentes**

Sus agentes necesitan dedicar tiempo a lo que más importa. Y, a pesar de que gestionar el tiempo promedio necesario para procesar casos siempre ha sido una prioridad, sus agentes ahora se enfrentan a todo un abanico de nuevos retos. En esta nueva realidad de teletrabajo desde casa, sus ordenadores pueden que tengan muchas aplicaciones a las que les falte interconexión, lo que se traduce en copiar y pegar manualmente o incluso en volver al lápiz y al papel. Puede que cuando se queden atascados por falta de conocimiento posterguen algunas tareas hasta el final de la interacción, o que deleguen el trabajo en otros compañeros para que lo completen ellos. He aquí algunos pasos para fomentar la eficiencia en esta nueva realidad:

### **a) Aplicar la gestión de casos para no quedarse en la incidencia de servicio al cliente**

Un sistema típico de servicio al cliente se limita a crear incidencias para dirigir el proceso de resolución dentro de la organización. Los encargados del servicio al cliente deben ver más allá de la tarea de enrutamiento aplicando la gestión dinámica de casos junto con integraciones desasistidas de API para automatizar el trabajo. Los casos de Pega se centran, por diseño, en los microrrecorridos de los clientes y en los resultados que quieren obtener, más que en la configuración disponible para el agente. No tienen canales: son capaces de abarcar toda la infraestructura de canales y datos de la empresa, y todas las interacciones.

Aprovechando la continuidad de los casos sin canales como base de sus procesos de servicio, las empresas pueden beneficiarse de la memoria institucional de cada cliente, consiguiendo que el tiempo promedio de procesamiento se reduzca eficazmente. Cuando los clientes comienzan a interactuar a través de puntos de contacto digitales, como el autoservicio web, los chatbots o los AVI, pueden iniciar el proceso de servicio por sí mismos, incluso abriendo y haciendo progresar sus propios casos. Y si la interacción llega a un agente, no se ven obligados a repetir pasos. Sus agentes pueden simplemente retomar el caso justo donde el cliente lo dejó.

Aprovechando la gestión de casos que ofrece Pega, marcas como CISCO han sido capaces de aumentar la eficiencia hasta en un 93 % en comparación con sus procesos de servicio anteriores.

### **b) Aplicar la automatización robótica de procesos para despejar el camino**

Muchos ordenadores de los centros de servicio al cliente ahora aprovechan la tecnología de automatización robótica de procesos asistidos o la tecnología de automatización de escritorios robóticos para completar la tarea, permitiendo así que los agentes se dediquen a actividades de mayor valor añadido.

Sin embargo, en la transición de sus agentes a espacios de trabajo remotos, puede presentarse una desconexión aún mayor entre los sistemas. Es posible que su anterior automatización de escritorios robóticos ya no funcione. Si este es el caso, considere el uso de la automatización robótica de procesos desatendida para cerrar la brecha.

Gracias a la potencia de la automatización robótica de procesos, las empresas pueden ofrecer resultados predecibles y precisos, a escala. Sus nuevos flujos de trabajo se trazan de forma rápida y eficiente mediante una interfaz visual y pueden modificarse fácilmente a medida que su empresa evoluciona.

### **c) Aplicar el análisis de inteligencia de la fuerza de trabajo para aumentar la empatía y la productividad**

Puede que sus agentes tengan importantes retrasos de productividad por tener que lidiar con procesos de servicio al cliente nuevos y desconocidos y con una fuerza de trabajo altamente distribuida. Las aplicaciones sin interconexión, la introducción manual de datos y los procedimientos a modo de parche, aunque pueden solucionar un problema, al mismo tiempo generarán otros. Y averiguar qué problema hay que arreglar primero es a menudo la parte más difícil.

El análisis de la inteligencia de la fuerza de trabajo se puede implementar en solo unos días y permite ver qué actividades de los agentes están mejorando o empeorando la productividad. La inteligencia de la fuerza de trabajo también permite identificar qué acciones sería mejor automatizar parcial o totalmente mediante la automatización robótica de procesos. El resultado sirve para tomar decisiones bien fundadas en relación con las circunstancias reales a las que se enfrentan sus agentes. Los encargados también podrán comparar los comportamientos de los agentes de alto rendimiento con los de aquellos que necesitan más asesoría y apoyo, para conseguir identificar dónde hacen más falta.

## 4 Optimizar el valor del cliente

En estos tiempos de incertidumbre económica, las empresas deben pensar de manera proactiva en cómo pueden retener la mayor cantidad de negocios posible. De hecho, lo peor que puede hacer una empresa es considerar que aquí no ha pasado nada. Lo que deberían hacer es poner en marcha nuevas estrategias para aprovechar al máximo cada interacción de la empresa y conseguir maximizar el valor del tiempo de vida del cliente. He aquí algunas estrategias para no fallar en el intento:

### a) Evitar la interrupción de los ingresos

Con el aumento de las tasas de desempleo, muchas empresas empiezan a encontrarse con gran cantidad de clientes que no pueden cubrir sus pagos a tiempo. El primer paso es abordar el problema con una perspectiva empática. En vez de transferirle el asunto al departamento de contabilidad, muchas empresas intentan establecer procesos para aplazar los pagos o negociar planes de pago.

Considere la posibilidad de utilizar un motor de reglas para implementar procesos que permitan identificar los riesgos en cobros, y apoye a sus agentes con una gestión de casos que les guíe en estas conversaciones de principio a fin. Los agentes deben tener la capacidad de aceptar pagos completos y parciales. Esto puede cumplir con la lógica comercial estrictamente definida de su equipo. Las decisiones no se tomarán por intuición, que podría ser diferente según el agente, sino mediante una guía inteligente que utilicen todos los agentes.

### b) Hacer ofertas convincentes para garantizar la retención y las renovaciones

Muchas empresas que venden por suscripción están viendo un pico en el volumen de clientes que quieren cancelar su servicio. Tanto las empresas de telecomunicaciones, como las de seguros, las editoriales y muchas más están siendo víctimas de esta situación. Mientras tanto, sus agentes se esfuerzan por entender qué clientes conviene retener y cuál podría ser el incentivo adecuado para cada cliente, en el momento de la interacción.

Pega Customer Decision Hub™ es un motor de IA de rápida implementación que orienta a sus agentes con recomendaciones en tiempo real, ofreciéndoles la mejor acción que se puede realizar en cada paso, durante todas y cada una de las interacciones con los clientes. En el momento de la interacción, este motor analiza el contexto de cada cliente, su valor del tiempo de vida para el negocio, y qué incentivo puede ser el indicado para retenerlo. Esto reduce el gasto excesivo en clientes de menor valor y, al mismo tiempo, maximiza la retención de aquellos que ofrecen al negocio un mayor valor del tiempo de vida del cliente.

### **c) Introducir soluciones de valor añadido**

Puede haber momentos en los que su empresa tenga la oportunidad de hacer ofertas importantes y convincentes de productos adicionales a clientes que no los tengan. Por ejemplo, un cliente que tenga tendencia a endeudarse podría aprovechar una oferta de venta cruzada de un plan de protección de descubierto. ¿Pero serán capaces todos los agentes de aprovechar esta oportunidad de venta?

La capacidad de Pega Customer Decision Hub de indicar cuál es la mejor acción a realizar en cada paso puede ayudar a sus agentes a valorar correctamente este tipo de ofertas de venta de un producto superior y de venta cruzada. Como consecuencia, logrará contar con clientes más satisfechos, brindará un mayor apoyo a sus agentes y logrará aumentar los ingresos de toda la empresa.

## **5 Contener antes del contacto inicial**

Todas estas estrategias deberían ser un componente clave de su estrategia tanto a corto como a largo plazo. Los chatbots, los AVI, los portales de autoservicio web contextual y los bots de correo electrónico permiten a sus clientes iniciar y resolver consultas antes de que lleguen a sus agentes.

Sin embargo, puede hacer más para contener todas estas indagaciones antes de que el cliente inicie un caso. Las organizaciones que tengan visión de futuro comenzarán a introducir estrategias proactivas y preventivas. Estas estrategias les permiten llegar a los clientes por medios digitales y de forma automática cuando se detectan ciertas necesidades de servicio, y los redirigen al autoservicio para que su caso se resuelva rápidamente.

## Reorientarse hacia estrategias proactivas y preventivas

Ahora, quizás más que nunca, sus clientes quieren tener la sensación de que alguien se preocupa por ellos. Las estrategias proactivas y preventivas aprovechan los cambios en los datos de los clientes para anticipar sus necesidades y llegar a ellos antes de que tengan que levantar un dedo. Esto no solo consigue que los clientes sean más felices, sino que también permite contener las futuras interacciones de los agentes.

Por ejemplo, un cliente de alto valor acaba de dejar su cuenta en descubierto por primera vez, provocando cargos y sanciones adicionales. ¿Debería la empresa esperar esa inevitable llamada telefónica en la que se exija el reembolso de esos fondos? Definitivamente no. En vez de eso, los encargados de servicio al cliente con visión de futuro automatizarán una interacción inicial proactiva mediante un SMS o una aplicación móvil para que el cliente sepa que el negocio ha permitido el descubierto de manera excepcional y que se le da las gracias por ser un cliente tan fiel. El resultado es que se evita la interacción del agente y surge la empatía en la relación con el cliente.

Las organizaciones más avanzadas irán todavía más lejos e implementarán estrategias preventivas que detecten el momento de necesidad antes de que el cliente lo haga. Imagínese un proveedor de servicios de comunicaciones que analiza continuamente los datos de sus clientes y se da cuenta de que, durante los últimos dos meses, un cliente ha rebasado su límite de datos y que ahora va por el mismo camino. El proveedor podría adelantarse al evento ofreciéndole que se actualice a un plan de datos mayor o ilimitado. Para muchas empresas, una estrategia preventiva como esta podría ser totalmente revolucionaria.

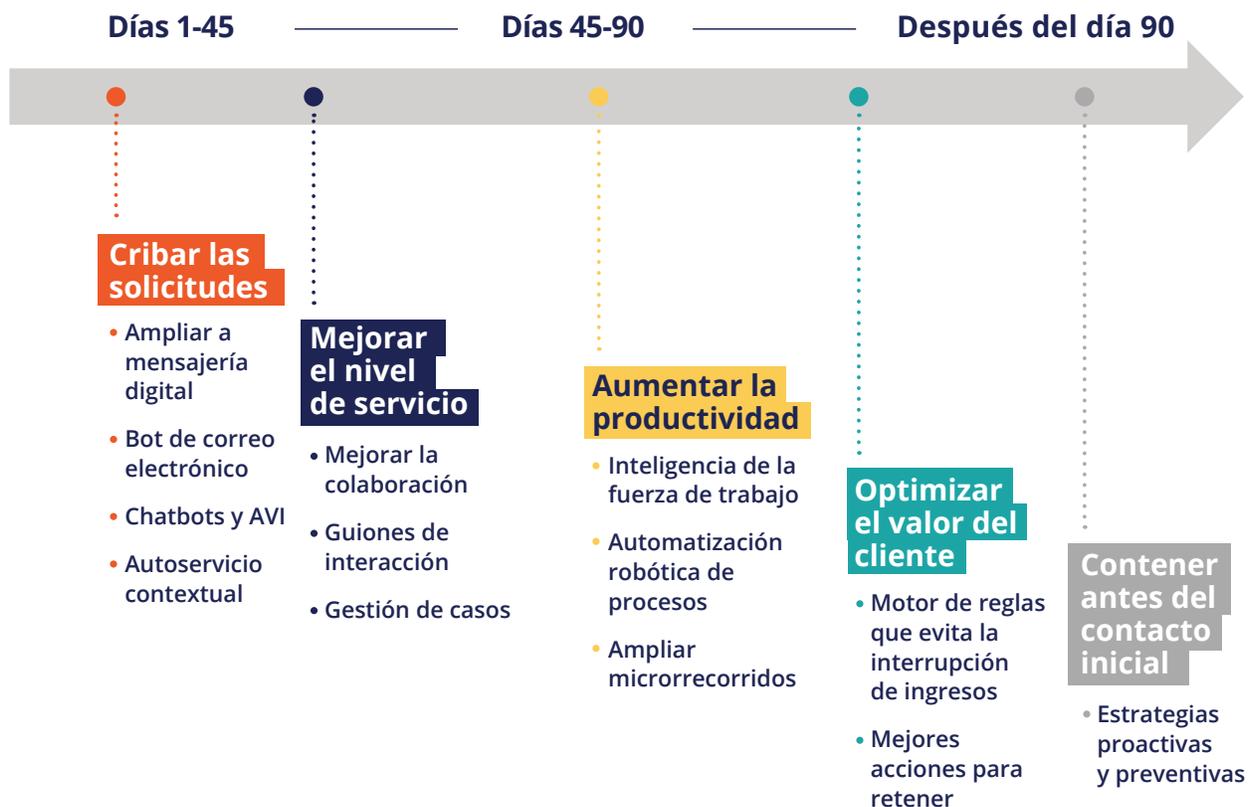
Las estrategias proactivas y preventivas generan situaciones beneficiosas para ambas partes y las empresas deberían intentar implementarlas como parte de su estrategia a largo plazo. Estas estrategias mejoran el nivel de servicio y, al mismo tiempo, reducen los costes. Esta podría ser una gran oportunidad para que su empresa consolide sus relaciones con los clientes aplicando estrategias enfocadas en contactar a los clientes antes de que se den cuenta de que algo va mal.

## Cómo empezar

Cuando esté diseñando el camino hacia sus próximos objetivos, tenga en cuenta que esa transformación implicará todo un recorrido. La clave es actuar, y hacerlo rápidamente, priorizando sus estrategias inmediatas y a corto plazo, pero sin olvidar sus estrategias a largo plazo.

A continuación se ilustra cómo priorizar las estrategias cronológicamente, pasando progresivamente por (1) cribar las solicitudes, (2) mejorar el nivel de servicio, (3) aumentar la productividad del agente, (4) optimizar el valor del cliente y (5) contener proactivamente antes de la llamada inicial.

### Diseño de un plan de acción con prioridades



## **La potencia de Pega: agilidad para hoy y perspectivas de futuro para mañana**

Cuando lo importante es implementar un plan de acción, no valdrá cualquier estrategia tecnológica. Con los enfoques del pasado se pretendía arreglar problemas implementando soluciones que se volvieron obsoletas rápidamente. Pega cree en un camino diferente.

Creemos que debería exigir una ruta con perspectivas de futuro, sin esfuerzos hechos con desgana. Con el enfoque de Pega de recorridos especializados, sus soluciones no se fundamentan en introducir la lógica en un canal ni en construir sistemas efímeros y aislados. En vez de eso, construimos desde el centro hacia fuera enfocándonos en el microrrecorrido, o en el resultado, independientemente del canal y del sistema. Esta lógica puede activarse en uno o más canales en función de las circunstancias.

Así, tanto si empieza con un bot de correo electrónico, como con un AVI, el autoservicio o la configuración disponible para el agente, sus procesos de caso, el PLN y otras lógicas del recorrido no tendrán canales por diseño, lo que permitirá que se pueda acceder a ellos instantáneamente mediante cualquier otro canal o punto de contacto. Al no tener la lógica bloqueada dentro de los canales, su empresa tendrá perspectivas de futuro y estará preparada para lo que pueda pasar.

La tecnología de Pega está a su disposición para apoyarle. Los enfoques aquí descritos son los que pueden implementarse en días o semanas para obtener resultados rápidos y duraderos.



Somos Pegasystems, líderes en software de gestión del compromiso del cliente y la excelencia operativa. Nuestro software adaptativo y diseñado en la nube —construido sobre la plataforma unificada Pega Platform™— empodera a las personas para que puedan implementar con rapidez y cambiar fácilmente las aplicaciones para que satisfagan las necesidades estratégicas de la empresa. Durante nuestros 35 años de historia hemos proporcionado habilidades merecedoras de premios, tanto en CRM como en la automatización de procesos digitales, con tecnología de inteligencia artificial avanzada y automatización robótica, para ayudar a las marcas líderes de todo el mundo a lograr resultados empresariales extraordinarios.

Para obtener más información, visítenos en [www.pega.com](http://www.pega.com)