

# CALL CENTER

**L**os *call centers* o antiguas centralitas telefónicas comienzan a abrir un mundo de posibilidades en el sector turístico. El creciente interés de compañías aéreas, cadenas hoteleras, mayoristas y minoristas por este campo así parece indicarlo. Al respecto, la integración de diversas tecnologías -internet, sistemas de reconocimiento de voz, *softwares* informáticos, etc.- podría llevar a interactuar con el cliente en su domicilio. La batalla por controlar la distribución del futuro se esconde tras este revolucionario concepto.

Antonio Orti

Infografía: IDEM

Los *call centers* están de moda. De un tiempo a esta parte, este término tomado del inglés y que, normalmente, se traduce como "centro de atención telefónica" -aunque los anglosajones utilicen también la palabra "call" como sinónimo de visita de ventas-, ha alcanzado gran notoriedad en el sector turístico. Compañías aéreas, cadenas hoteleras, mayoristas y agencias de viaje están apostando sin reservas por los *call centers*, tras su rápida expansión en países como EE.UU., Alemania, Gran Bretaña e Italia.

Sirvan a modo de ejemplo unos pocos datos. Según un estudio realizado por Alfa Management Consultants, una compañía que está potenciando esta línea de negocio, los *call centers* ubicados en España han pasado de facturar 11.000 millones de pesetas en 1992, a más de 60.000 en 1998, estimándose que su crecimiento superó el 40 % durante el pasado año. A su vez, según se desprende de la muestra, un 92 % de las empresas turísticas consultadas dicen disponer de un servicio de atención telefónica que, como norma general, funciona de lunes a sábado -48 % del total- alrededor de ocho horas día-



ATENCIÓN TELEFÓNICA. Cambios ya visibles.

JORDI ESTRUCH

rias -63 %- y emplea entre hoy 10 y 50 personas -60 %-.

Nacidos a finales de la década de los 80, tras declinar la anterior gran tendencia empresarial -obtener productos de calidad al menor coste-, los *call centers* surgieron para dar respuesta a un concepto nuevo: la atención al cliente y su fidelización a través de un buen servicio.

Desde entonces su auge ha sido proporcional a la importancia que ha adquirido el teléfono: en las empresas de servicios, según Alfa Consultants, alrededor de un 50 % de los contactos con el cliente se realizan por este procedimiento.

Sin embargo, lo que finalmente ha motivado un encendido interés por este concepto es la posibilidad de integrar una serie de tecnologías -internet, telefonía móvil, redes de cable, etc.- y *softwares* informáticos -Computer Telephone Integration (CTI), Customer Relationship Management (CRM)- para que las antiguas centralitas telefónicas se conviertan progresivamente en *call centers* virtuales que gestionen inmensas bases de datos y posibiliten la plena interacción con el cliente a través de internet.

Algo de ello comienza a vislumbrarse ya. Javier Agenjo, director de Marketing de Data Voice, una empresa española dedicada a la fabricación de sistemas ACD -distribución telefónica de llamadas-, se sirve de un ejemplo muy gráfico

para recalcar la importancia que están alcanzando los *call centers*. "Cuando se produce la llamada de un cliente habitual a un centro de llamadas de una compañía aérea -explica-, la pantalla del ordenador del agente indica quién es y qué relación tiene con la empresa. Si el sistema nos informa que suele viajar una vez al mes, podemos contestarle 'buenos días, señor Tal, supongo que desea la reserva habitual', en menos tiempo del empleado para pedirle que delecte su apellido". De este modo, agrega, se mejora el servicio, se facilita la fidelidad del cliente y se ahorra tiempo para atender la siguiente llamada.

Como señalaba hace unos meses María Luisa García, responsable del área de *call centers* de Siemens al diario "El País", "si cientos de llamadas diarias aguardan una media de tres minutos en una línea gratuita 900, el coste telefónico para la empresa es muy grande. Así que cada minuto que se ahorra es una disminución de los costes".

No obstante, pese a su importancia, los expertos consultados entienden que la trascendencia de los *call centers* no vendrá determinada únicamente por la reducción de costes. "Lo más im-

Del Call center (CC) al Centro de Interacción de Clientes (CIC)		
Enfoque centro	CC	CIC
Servicio al cliente	Igual para todos los clientes	Diferenciado según valor del cliente
Organización	Considerado elemento de coste Fragmentado/alidado (función independiente) Centralizado	Espejo dorsal de la gestión del cliente Integrado en la organización (propaga la voz del cliente) Distribuido virtual (en red)
Funciones	Separación entre servicios y ventas	Multifuncional (inbound y outbound)
Métricas	Relativa a llamadas telefónicas Equilibrio calidad/productividad	Relativas a interacciones
Objetivos	Minimizar costes	Maximizar beneficio y rentabilidad de servicio
Gestión de información	Procesado de transacciones Recopilación periódica / disponibilidad selectiva	Gestión de relaciones Recopilación continua / información del cliente accesible por toda la empresa

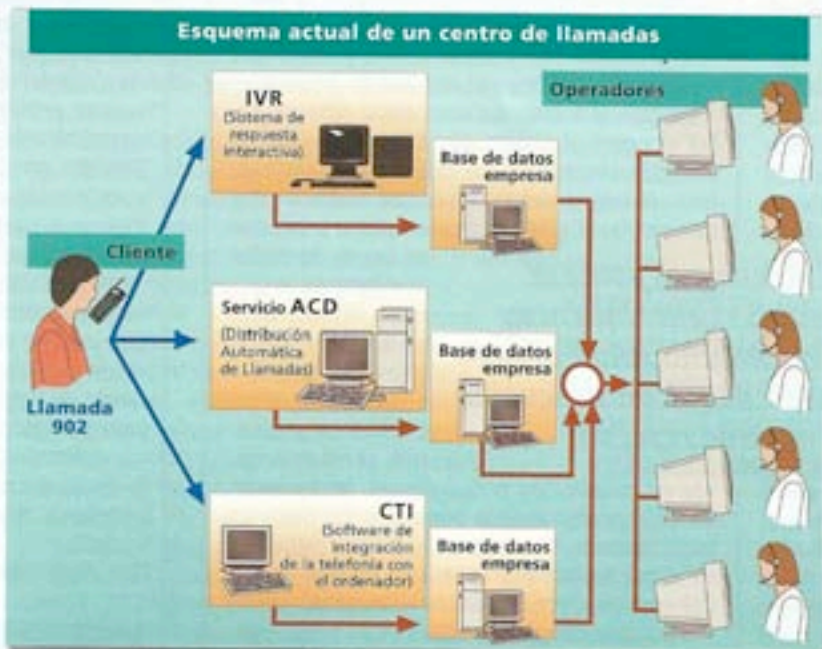
Source: Europa Management Consulting

# de la atención telefónica la interacción con el cliente

portante -argumenta Ignacio Guerra, socio director de Alfa- será estrechar el contacto con el cliente. También, obviamente, tomar posiciones frente al comercio electrónico, una vez se solucionen los problemas actuales, relacionados, sobre todo, con la inseguridad del pago. La idea es que los antiguos centros de atención telefónica se reconvirtan en centros de interacción con el cliente".

"Este nuevo escenario -continúa- no sólo afecta a las grandes empresas, que tendrán que tomar posiciones para que la distribución no se les escape de las manos. También a las pequeñas. Para los pequeños operadores, la gran pregunta que planea en el horizonte es: ¿Cómo paso de un contexto donde la presencia física tiene un peso capital a una situación en la que el señor que vive en el piso de arriba donde tengo la oficina puede acceder directamente a un operador de la isla Mauricio? La opción es la superespecialización, es decir, asesorar, no sólo a la persona que vive en mi propio edificio, sino también a la que habita en la otra punta del mundo".

Però para llegar a esta disyuntiva, los *call centers* tendrán que superar previamente una serie de problemas tecnológicos. Hasta la fecha,



En definitiva, lo que comienza a vislumbrarse, es una nueva forma de comercio electrónico donde la información llegue al cliente sin limitaciones físicas o de horario. El principal objetivo es conseguir su fidelidad, pero también vender el producto sin necesidad de intermediarios, controlar la distribución y optimizar la gestión interna.

En este escenario que comienza a plantearse, el cliente podrá comunicarse directamente con la central de reservas de la compañía y, en caso de precisar ayuda, pulsar un icono de su ordenador. A renglón seguido aparecerá el agente de ventas del *call center*, que sabrá su posición en la nar-

tando las bases de interacción, rentes líneas de atención y atención soporte técnico, tecnologías de comercio de pedidos, promociones, encuestas, servicios financieros y procesos

Para empezar de datos de la abiertes al opo

talla, a trav  
"A  
rra-  
llama  
gar e  
que e  
y el  
nea.  
da ar  
image  
ble. E  
cir la  
ma fi  
De  
vende  
dos -  
drid-  
más c  
A U  
dema  
ra Sa  
Mang

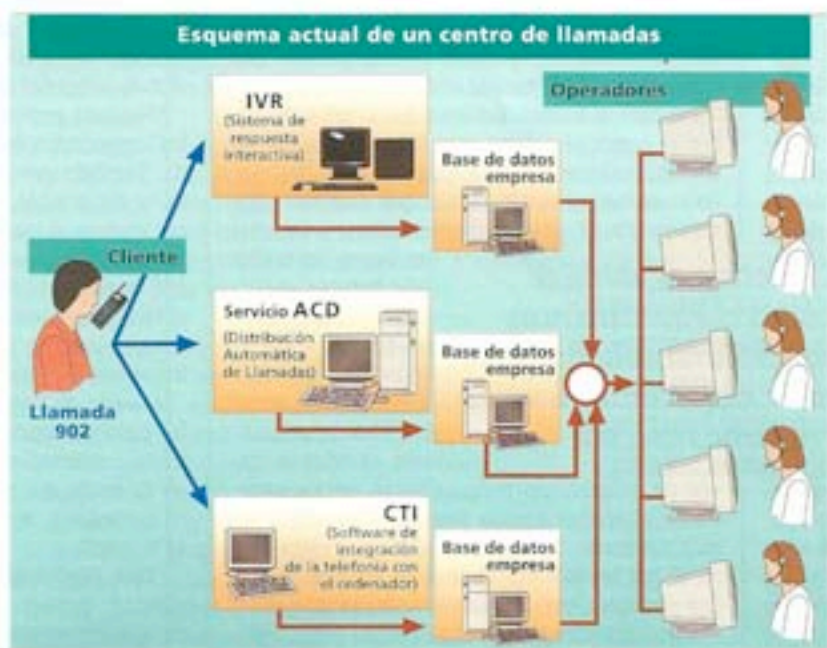
# de la atención telefónica a la interacción con el cliente

portante -argumenta Ignacio Guerra, socio director de Alfa- será estrechar el contacto con el cliente. También, obviamente, tomar posiciones frente al comercio electrónico, una vez se solucionen los problemas actuales, relacionados, sobre todo, con la inseguridad del pago. La idea es que los antiguos centros de atención telefónica se reconviertan en centros de interacción con el cliente".

"Este nuevo escenario -continúa- no sólo afecta a las grandes empresas, que tendrán que tomar posiciones para que la distribución no se les escape de las manos. También a las pequeñas. Para los pequeños operadores, la gran pregunta que planea en el horizonte es: ¿Cómo paso de un contexto donde la presencia física tiene un peso capital a una situación en la que el señor que vive en el piso de arriba donde tengo la oficina puede acceder directamente a un operador de la isla Mauricio? La opción es la superespecialización, es decir, asesorar, no sólo a la persona que vive en mi propio edificio, sino también a la que habita en la otra punta del mundo".

Pero para llegar a esta disyuntiva, los *call centers* tendrán que superar previamente una serie de problemas tecnológicos. Hasta la fecha, los modernos centros de llamadas operan con los clientes a través del teléfono y las IVR -sistemas interactivos que invitan al cliente a elegir la opción deseada marcando un número del dial- conectadas a bases de datos, y también pueden suministrar documentación con rapidez a través de bibliotecas de fax. A su vez, la integración de la tecnología CTI con la *web* permite gestionar operaciones efectuadas a través de navegadores o mensajes de correo electrónico. Pero aún queda mucho por avanzar.

La idea que subyace es reconvertir las antiguas centralitas telefónicas en centros de autoservicio, más productivos y económicos, donde los clientes pueden encontrar por sí mismos la información que precisen y recurrir únicamente al factor humano cuando la tecnología ya no pueda hacer nada por el cliente.



En definitiva, lo que comienza a vislumbrarse, es una nueva forma de comercio electrónico donde la información llegue al cliente sin limitaciones físicas o de horario. El principal objetivo es conseguir su fidelidad, pero también vender el producto sin necesidad de intermediarios, controlar la distribución y optimizar la gestión interna.

En este escenario que comienza a plantearse, el cliente podrá comunicarse directamente con la central de reservas de la compañía y, en caso de precisar ayuda, pulsar un icono de su ordenador. A renglón seguido aparecerá el agente de ventas del *call center*, que sabrá su posición en la pan-

talla y al que el usuario podrá ver y oír a través de internet.

"Ahora mismo -explica Ignacio Guerra-, ante una duda, se te conmina a llamar al 902, con lo que hay que apagar el ordenador para telefonar, ya que en España es habitual que internet y el teléfono compartan la misma línea. En el futuro habrá líneas de banda ancha que te permitirán transmitir imagen y datos a una velocidad increíble. El objetivo final es lograr reproducir la comunicación física con la máxima fidelidad".

De llegarse a este punto, se podrían vender, no sólo productos estandarizados -el billete de avión Barcelona-Madrid-, sino también servicios mucho más complejos y personalizados.

A decir de los expertos, no estamos demasiado lejos de este momento. Para Santiago Bravo, gerente de Europa Management Consulting, se están sentando las bases para configurar nuevos centros de interacción con el cliente que optimicen diferentes líneas de negocio: servicios de información y atención al cliente *on-line*, servicios de soporte técnico al empleado, soporte a estrategias de comercio electrónico, televenta y entrada de pedidos, telemarketing, campañas y promociones, encuestas de satisfacción y opinión, servicios financieros, automatización de oficinas y procesos internos, etc.

Para empezar se precisa reordenar las bases de datos de las empresas para que puedan ser abiertas al gran público. También formar debidamente a los operadores de los *call centers*, para que se reconviertan en agentes de ventas de la empresa. Incluso tomar la decisión estratégica de si se desea subcontratar este servicio o gestionarlo directamente.

Ante esta tesitura, cada empresa debe decidir su propia estrategia en función de su posicionamiento en el mercado y de los aspectos que quiera primar a la hora de competir. Pero lo que parece quedar claro es que, de ahora en adelante, habrá que tomar en consideración a los centros de interacción con el cliente para no quedarse al margen del que puede ser el gran canal de distribución del futuro.



# Las compañías aéreas se embarcan en proyectos de altura

La compañía Air Europa es una de las que más firmemente está apostando por los *call center*, hasta el punto de que muy pronto podría convertirse en referencia obligada dentro de su sector por lo que se refiere al comercio electrónico. Según Gerardo Ariño, director del departamento de Marketing, Air Europa dispondrá en breve de una máquina -algo así como un PC de plasma digital con el *software* revolucionario- que permitirá a los usuarios de la compañía aérea facturar el equipaje desde el hotel en el que se encuentren, tramitar desde allí su tarjeta de embarque, ver sus *E-mails*, preseleccionar asiento, contactar a través de una videoconferencia con su *call center* para solventar cualquier problema inesperado, comprobar si su vuelo parte con retraso, elegir el menú de a bordo e incluso conocer la meteorología del destino.

Ariño, que adelanta a EDITUR que la máquina tendrá nombre de mujer, confía en que 50 de estas máquinas sean operativas antes de finales de este año, si bien aún no está decidido en qué hoteles, aeropuertos, recintos feriales, nudos de comunicaciones, etc. se instalarán finalmente. En total, una inversión próxima a los 150 millones, sólo por lo que respecta al *hardware*, y "de algunos cientos más por lo que hace referencia al *software*" según cuantifica Ariño.

No en vano, desde que Air Europa decidió comercializar su propio producto -en un principio, como se recordará, esta función recayó en el tour operador Sol y Playa-, el *call center* de la firma ha experimentado un auge vertiginoso. De las 350.000 llamadas de 1998 se ha pasado al 1.300.000 que se gestionarán en el presente año. Al mismo tiempo, sus índices de productividad son de los más altos del sector: de cada dos llamadas telefónicas recibidas, una de ellas acaba convirtiéndose en una reserva.

Tanto es así que las 30 personas que trabajan en su *call center*, pasarán a ser 48 a comienzos del año 2001. Y no sólo eso, sino que además se crearán nuevos servicios, como personas especializadas en dar un tratamiento personalizado a las agencias de viajes que se signifiquen por su fidelidad a Air Europa, equipos de telemarketing que apoyen a los agentes comerciales -a la hora, por ejemplo, de dar a conocer una nueva ruta-, así como un servicio postventa que contrastará la calidad del servicio recibido.

Air Europa es una de las empresas que más se están significando por su decidido apoyo a los *call centers*. En opinión de Ariño buena parte de este éxito recae en una palabra: "formación". "En la actualidad -argumenta el director del departamento de marketing de Air Europa- los *call center* están muy mal gestionados, ya no sólo en España, sino en el resto de Europa. Por esta razón, hemos creado Globalia, es decir, nuestra

propia universidad aeronáutica. El propósito es no delegar en terceros una parcela tan importante como los recursos humanos, máxime cuando el 12 % de nuestras ventas ya se realizan directamente, sin necesidad de intermediarios, y cuando este porcentaje está previsto que represente un 22 % en el año 2003".

De cara al futuro, Gerardo Ariño advierte sobre el principal peligro que deberá solventar el comercio electrónico. "A nuestro entender -señala- el mayor riesgo con el que nos enfrentamos es que el usuario sólo se conecte a internet en busca de tarifas más baratas. A partir de ahora, nuestra lucha va a centrarse en dar valor añadido, es decir, en fidelizar a nuestros clientes a través de información personalizada, en asesorarles en el acceso a otros portales y así hasta un largo etcétera. Si centramos nuestra estrategia en el precio, nuestra cartera de clientes potenciales se verá, por definición, restringida".

**Spanair mueve pieza.** Por su parte, Spanair gestiona su *call center* a través de una sociedad instrumental, Fuerza de Ventas SA, que también presta servicios a empresas como Lufthansa o SAS. Sandra Donadeu es la directora de la central de reservas de este *call center* que comenzó su andadura en junio de 1996. Por aquel entonces, 12 personas atendían las 25.000 llamadas que generaba Spanair. En la actualidad, con la incorporación de nuevos clientes, este

*call center* emplea a 70 personas y da respuesta a 160.000 llamadas mensuales. "Desde que iniciamos nuestra andadura -explica Sandra Donadeu-, hemos registrado un crecimiento increíble. Este año, sin ir más lejos, pensamos cerrar el ejercicio con 100 personas en plantilla y atendiendo alrededor de 200.000 llamadas al mes".

"Nuestro principal objetivo es atender todos los requerimientos del cliente en una sola llamada. También que cada comunicación se convierta, a ser posible, en una reserva o venta. Por ese motivo, a las personas que forman parte de nuestra empresa les exigimos que tengan, más que unos conocimientos específicos del sector -si bien Amadeus es imprescindible-, mucha paciencia, instinto comercial y buenas dotes para tratar con el público".

A juicio de Sandra Donadeu "el futuro -señala- pasa por integrar diferentes tecnologías -teléfono, ordenador, internet- dentro del *call center* de modo que el cliente con sólo hacer un clic en su ordenador pueda conectar con un agente de ventas".

"Para finales de este año o comienzos del siguiente -prosigue- nuestra empresa estará en disposición de establecer comunicación visual con el usuario a través del ordenador. El próximo paso será reordenar nuestras bases de datos para que la persona que atiende al usuario conozca en el momento de efectuarse la llamada cuál es el nombre del cliente, con qué frecuencia vuela, qué gustos personales tiene, etc. Cuando se llegue a ese punto la revolución será de tal calibre que ninguna empresa podrá plantearse seguir funcionando como antes".

## Un negocio que crece a pasos agigantados

Los centros de atención de llamadas experimentan en la actualidad un auténtico *boom* en España tras implantarse en diferentes sectores como la banca telefónica, el ramo asegurador, el ocio y el telemarketing, por citar a los más destacados. Según un estudio de Datamonitor, el mercado europeo de esta tecnología movió el año pasado 80.000 millones de pesetas y se prevé que la cifra se duplique en el 2002. Por lo que respecta a España y según se desprende de un reciente informe elaborado por Europa Management Consulting, los *call centers* crecieron un 20 % durante 1999. "De este modo -apunta el informe- estimamos que los 1.300 centros censados en España en 1999 se convertirán en 2.700 en el año 2.003, de los cuales cerca de 500 estarán integrados con internet".

Sin embargo, a pesar de estas cifras, el inte-

rés del sector turístico por esta tecnología -aún muy reciente si se compara con el financiero -30 % del total del mercado-, las comunicaciones -30 %- o la Sanidad -15 %-, obstante, de cara al futuro y por motivos que nadie ignora, internet y, por extensión, las nuevas tecnologías, van a tener una importancia capital en el desarrollo turístico.

Buena prueba de ello es el estudio que de dar a conocer Alfa Management Consulting. De su lectura se extrae que las firmas que ocupan la pauta en el sector turístico están ocupando posiciones a marchas forzadas en este sector: vender su producto al cliente en su casa, sin limitaciones de horario, sin tener que desplazarse a una oficina. Conseguir con una única llamada, en poco más de un minuto, emitir un billete de avión y hacerlo llegar al domicilio; asesorar, según el propio interés