

MYSTERY CALLING

Aumentando el
rendimiento del
Servicio Telefónico
de atención a
clientes

Marzo 2020

IPSOS
VIEWS





Orientar hacia una experiencia positiva del cliente a través de todos los canales es fundamental para cualquier empresa. A pesar del extendido uso de las nuevas tecnologías digitales, la experiencia telefónica sigue siendo un momento decisivo para muchos clientes. Para la mayoría de las grandes empresas multicanal, el centro de atención telefónica es clave para asegurar que las personas que llaman reciban una gran experiencia, de la forma más sistemática y eficiente posible. Esta experiencia impulsará en última instancia una mayor fidelidad de los clientes, mayores beneficios y mejor rentabilidad.

Los servicios de atención telefónicos se ocupan cada vez más de las consultas que los clientes no pueden atender personalmente o no están dispuestos a realizar digitalmente; consultas que suelen ser de naturaleza compleja y que, por lo tanto, pueden tener un impacto significativo en la marca si no se gestionan bien. Los agentes tienen la gran responsabilidad de ofrecer a los clientes una experiencia que se ajuste a las expectativas que la marca promete.

La investigación de Ipsos¹ muestra que casi la mitad (48%) de los **clientes que habían sufrido una mala experiencia** a través del servicio de atención telefónico estaban insatisfechos con la forma en que se abordaba su problema. Tres de cada diez de ellos (insatisfechos con la resolución) indicaron que, debido a ello, **dejarían de usar** la empresa en cuestión, **o lo harían menos**.

Se estima que la pérdida de clientes evitable a manos de los contact centers les cuesta a las empresas estadounidenses, por sí sola, 136.000 millones de dólares al año².

Aunque muchos servicios telefónicos de atención al cliente funcionan bien, todavía hay margen de mejora. El objetivo de este documento es examinar las técnicas empleadas para evaluar los resultados de los centros de atención telefónicos y, en particular, el papel de los «Mystery calling» para ayudar a impulsar mejoras en los resultados de la empresa.



Los servicios telefónicos de atención al cliente son un gran negocio: en 2018, el tamaño del «mercado mundial de servicios telefónicos de atención al cliente» era de 27.700 millones de dólares y se estima que alcanzará los 40.000 millones de dólares a finales de 2025³.

¿CÓMO MIDEN LAS EMPRESAS LOS RESULTADOS DE LOS SERVICIOS TELEFÓNICOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE?

Hay una infinidad de maneras en las que las empresas miden los resultados de los servicios telefónicos de atención al cliente. Entre ellas:

- Encuestas de valoración de los clientes/ voz de los clientes (VoC, por su sigla en inglés)
- Escucha de llamadas, auditorías
- Parámetros operacionales
- Análisis de inteligencia artificial (AI, por su sigla en inglés), por ejemplo, análisis del habla en tiempo real (RTSA, por su sigla en inglés)
- Mystery calling.

Todas estas metodologías tienen sus puntos fuertes y débiles, y su comprensión permitirá a las empresas utilizarlas eficazmente. A continuación, se ofrece una breve reseña de cada una de ellas.

Figura 1 Comparación de las opciones de medición

	Encuestas de valoración de los clientes/VoC	Escucha de llamadas	Parámetros operacionales	Análisis AI	Mystery Calling
Representa la voz del cliente (experiencia del cliente/enfoque de venta)	●				●
Cubre los detalles del contenido de la llamada (enfoque de cumplimiento)		●		●	●
Proporciona métricas (enfoque de eficiencia)			●		●
Mide el tipo de consulta predefinida (por ejemplo, simple vs. compleja)					●
Permite la evaluación del perfil de un cliente específico	●				●
Registra los análisis de fecha y hora	●	●	●	●	●
Adecuado para grandes volúmenes	●	●	●	●	●
Permite la evaluación comparativa de la competencia	●				●
Proporciona información a nivel táctico o de agente	●	●	●	●	●
Proporciona una orientación estratégica	●		●	●	●

ENCUESTAS DE VOZ DEL CLIENTE (VoC)

Se trata de encuestas directas con los clientes (en este caso, de los que llamaron a un servicio de atención telefónica) para evaluar su experiencia. Se pueden utilizar diversas técnicas, como las encuestas basadas en la respuesta de voz interactiva (IVR, por su sigla en inglés) inmediatamente después de una llamada, a las encuestas realizadas posteriormente, por ejemplo, mediante correo electrónico, teléfono, SMS. Estas pueden proporcionar información inestimable tanto a nivel táctico como estratégico, permitiendo el seguimiento de los resultados a lo largo del tiempo en los parámetros clave, y la identificación de las áreas problemáticas y los principales impulsores de resultados.

VENTAJA PRINCIPAL: La verdadera voz del cliente y, cuando el tamaño de la muestra lo permita, la oportunidad de proporcionar información a nivel de agente, así como una orientación más estratégica.

DESVENTAJAS: Puede tener un sesgo hacia los clientes con opiniones polarizadas; los que comentan sobre experiencias malas (más propensos a responder), o, de hecho, experiencias extremadamente buenas. No cabe duda de que esos resultados pueden seguir siendo sumamente valiosos, especialmente cuando se utilizan con fines de seguimiento.

ESCUHADE LLAMADAS

La escucha de llamadas se lleva a cabo por la mayoría de los centros de servicio de atención telefónica (si no todos). Con personal interno (por lo general, los responsables de equipo o los directores de calidad) o terceros contratados antes imparciales que escuchan las llamadas reales (en vivo o grabadas) y proporcionan información y formación a los agentes individuales para mejorar los resultados.

VENTAJA PRINCIPAL: Valoración detallada a nivel de agente, que cubre factores como la adherencia al guión y el cumplimiento.

DESVENTAJAS: No es una evaluación independiente (cuando se hace con personal interno); carece de una perspectiva global y estratégica. No hay una visión real del cliente sino se combina con otras fuentes de información.



PARÁMETROS OPERACIONALES

También en este caso, prácticamente todos los servicios telefónicos de atención al cliente utilizan parámetros operacionales para evaluar objetivamente factores como el abandono, el tiempo de espera y el tiempo medio de gestión de la llamada (AHT, por su sigla en inglés).

VENTAJA PRINCIPAL: Parámetros detallados y objetivos, destinados a impulsar la eficiencia.

DESVENTAJAS: No hay detalles sobre el contenido real de la llamada, ni visión del punto de vista del cliente.

ANÁLISIS DE AI

Básicamente, se trata de una escucha de gran cantidad de llamadas realizada por la inteligencia artificial (AI), basada en el análisis de las conversaciones individuales entre cliente y agente. Mediante la identificación de palabras y frases clave, este enfoque es capaz de determinar factores como los niveles de reclamación, la resolución en la primera llamada (FCR, por su sigla en inglés) y las impresiones del cliente.

Sin embargo, a pesar de las ventajas de la AI, no se puede saber exactamente con qué impresión se queda un cliente sin preguntarle.

VENTAJA PRINCIPAL: Análisis de gran cantidad de conversaciones reales.

DESVENTAJAS: No puede proporcionar la verdadera voz del cliente. Si bien las tecnologías mejoran constantemente y a un ritmo acelerado, todavía existen análisis que no están a la altura de las expectativas, que no ofrecen los matices prometidos o que, de hecho, proporcionan datos engañosos, como la falta o el exceso de reclamaciones.



Es ingenuo pensar que cualquiera de estas metodologías por sí sola satisfará todas las necesidades de evaluación y, por lo tanto, es fundamental saber la forma en que cada método complementa y se suma a los demás.

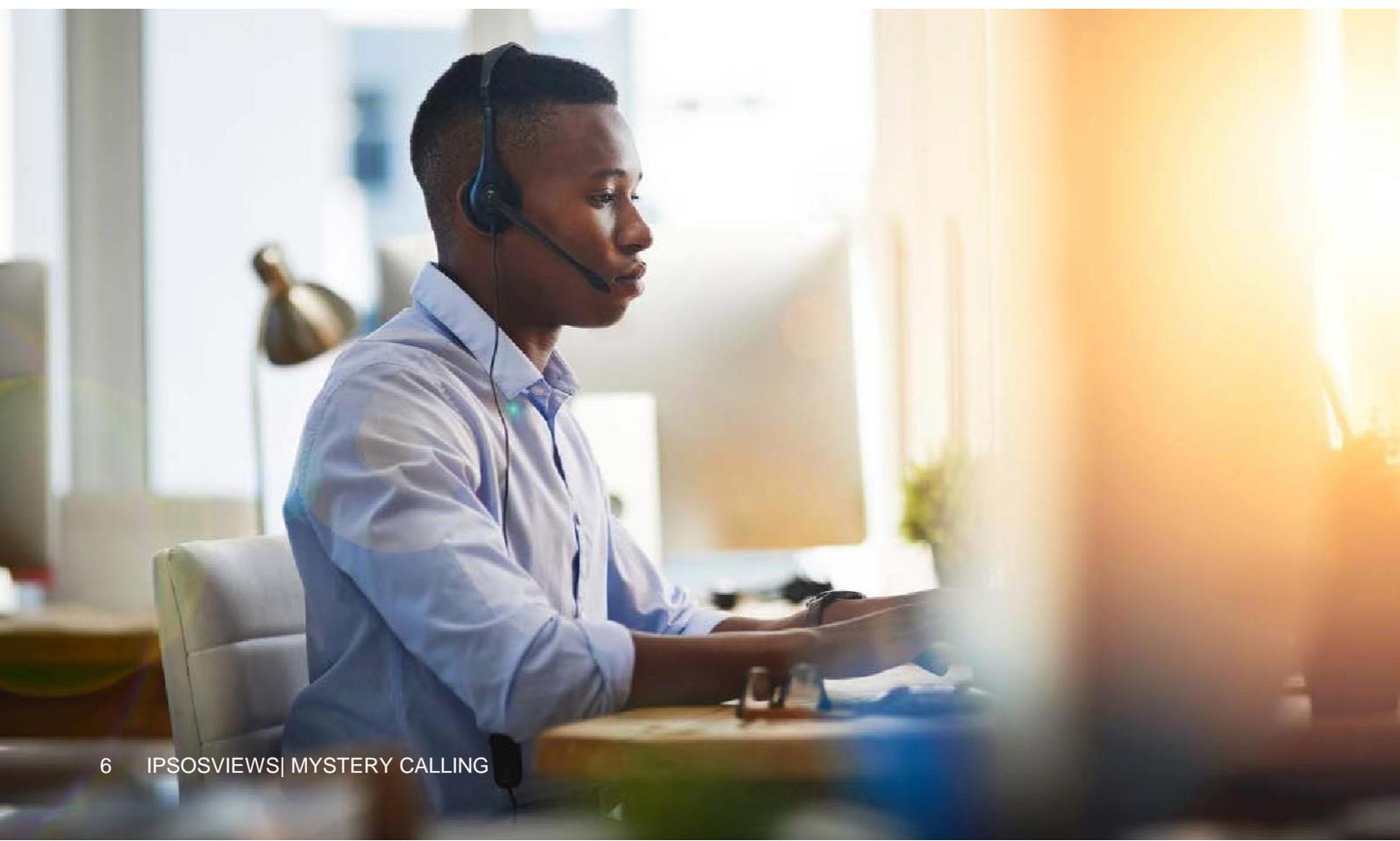
EL CASO DE LOS «MYSTERY CALLING»

Los estudios de Mystery Calling se han desarrollado considerablemente en los últimos años y se han convertido en una parte integral del ecosistema de medición de muchas empresas, ya sea mediante la evaluación de un canal en particular, o como parte de la evaluación del viaje omnicanal. Los Mystery Calling son una herramienta única para permitir a las empresas medir lo siguiente:

- La experiencia del cliente, el comportamiento de las ventas, la eficiencia de los procesos y el cumplimiento.
- El viaje completo del cliente por el servicio de atención telefónico, de principio a fin, desde la marcación, pasando por los reenvíos, hasta la conclusión de la llamada.
- Información de valoración detallada y objetiva de los comportamientos observados de los agentes, parámetros logísticos (AHT, en espera/reenvíos, sistemas de IVR y tiempos de espera) y el punto de vista más subjetivo del cliente.
- Un análisis profundo de la experiencia del cliente que se ha ofrecido y la comprensión de por qué los agentes pueden comportarse de diferentes maneras.
- Un punto de referencia de la competencia, cuando sea necesario.

Como es evidente, los Mystery Calling deben trabajar junto con otras metodologías de medición y se diseñará un programa de Mystery Calling verdaderamente eficaz en torno a la información obtenida de estos enfoques; por ejemplo, a partir del programa de VoC que determina lo que realmente importa al cliente y lo que impulsará los resultados deseados por la empresa.

Solo así, mediante las llamadas misteriosas, se obtendrá la información de valoración que permitirá a las empresas mejorar la gestión de las consultas y reclamaciones de los clientes, ofrecer la experiencia de ventas deseada y garantizar que los agentes cumplan con las normas y que las comunicaciones con los clientes se gestionen de la forma más eficiente posible y deseable; en resumen, ofrecer una experiencia al cliente que permita mejorar las tasas de adquisición, la proporción de gastos, la retención, la promoción y la eficiencia operativa.



DISEÑAR UN PROGRAMA EFECTIVO DE MYSTERY CALLING

Hay una serie de factores que deben tenerse en cuenta al diseñar un programa eficaz de Mystery Calling con el fin de garantizar que se obtengan conclusiones relevantes y recomendaciones accionables.

PERFIL DEL COMPRADOR Y ESCENARIOS

Para la gran mayoría de los programas, se requieren clientes reales, y aunque sus consultas pueden no ser 100% «genuinas», las situaciones serán por lo general situaciones «cotidianas» que los clientes viven. Por lo tanto, la información de valoración es lo más real posible.

Otra ventaja es que el Mystery Calling también permite probar consultas nicho más específicas.

Ningún otro enfoque permite que tanto el tipo de cliente como la situación estén predeterminados, sin embargo, una vez más, es importante que los perfiles y las situaciones se enmarquen en datos de otras fuentes que indiquen dónde se encuentran los desafíos.

Aconsejamos que se incluyan al menos un par de situaciones diferentes, que deben resolverse en la primera llamada, ya que la FCR (resolución en la primera llamada) es un fuerte impulsor de una experiencia positiva del cliente. Las empresas que preparan a sus agentes para que estos respondan a las preguntas de forma rápida, correcta y con determinación ayudan a ganar y retener clientes.

Cada vez es más común el uso del Mystery Calling para la conocer los viajes de los clientes omnicanal, en los que un cliente puede comenzar su consulta por un canal (por ejemplo, el digital), pero cambiar a un segundo o tercer canal (por ejemplo, el telefónico); además, las situaciones para las pruebas deben diseñarse correspondientemente.

EL MECANISMO DE VALORACIÓN Y EL DISEÑO DE CUESTIONARIOS

El Mystery Calling utiliza cuestionarios muy detallados, mucho más detallados de lo que un cliente real estaría dispuesto o podría realizar. Esto es factible porque: (a) las personas que realizan el Mystery Calling saben de antemano lo que están evaluando; (b) pueden tomar notas detalladas durante la conversación; (c) el cuestionario se contesta durante la llamada o directamente después de esta.

Cabe reiterar que los cuestionarios deben centrarse en los factores que más importan. Los estudios de Mystery Calling basados en la experiencia del cliente deben construirse en torno a los key drivers (impulsores clave identificados a partir de la valoración de los clientes), mientras que los estudios de Mystery Calling basados en el cumplimiento o en las ventas deben centrarse más en los guiones y en los comportamientos específicos de los agentes.

Los resultados del Mystery Calling se basan cada vez más en el análisis de las grabaciones encubiertas de la conversación. La grabación del Mystery Calling permite una verdadera validación y es más apropiada para análisis muy detallados, en particular en relación con factores como el cumplimiento.

Por último, es imperativo que se incluyan preguntas relacionadas tanto con el perfil del comprador (por ejemplo, variables demográficas, la relación con la marca, la tenencia del producto) como con parámetros operativos (por ejemplo, FCR, enrutamiento de la IRV, duración de las llamadas, día de la semana, hora del día), de modo que se pueda realizar un análisis profundo que proporcione respuestas tanto al «qué» como al «por qué».

DISEÑO DE MUESTRAS INTELIGENTES

El diseño de muestras inteligentes suele depender del presupuesto y, aunque la llamada misteriosa puede ser una herramienta de medición rentable, sigue siendo un factor a tener en cuenta. Los aspectos clave a tener en cuenta en el diseño de muestras son los siguientes:

- El tamaño de la operación del servicio de atención telefónica o el número de agentes.
- El número y la ubicación de cada centro de atención al cliente.
- El número y la naturaleza de los distintos escenarios que se vayan a medir, que pueden verse influidos por cuotas de día y hora.
- Si llamadas a la competencia aplican o son necesarias.

Aunque no existe un enfoque único, se necesita una muestra que sea suficientemente voluminosa y representativa para llevar a cabo un análisis detallado de los datos.

ANÁLISIS

Para entender verdaderamente: (a) la experiencia desde el punto de vista del cliente; (b) lo que impulsa esa experiencia; (c) la forma en que los factores influyen en esos impulsores, el cuestionario de Mystery Calling, como se ha señalado anteriormente, debe diseñarse en torno a los impulsores clave e incluir parámetros de perfiles/escenarios. Esto permite realizar análisis exhaustivos que señalan las áreas problemáticas y recomiendan áreas para mejorar. Además, cuando se pueden incluir otros factores internos (por ejemplo, la ubicación, los datos a nivel de agente) se puede obtener una información aún más detallada del rendimiento.

Por supuesto, lo ideal sería que, además de los análisis independientes, que los datos sobre compras misteriosas se integren como parte de un conjunto de datos más amplio, que incluyan encuestas de VoC, parámetros operacionales y, de hecho, los datos financieros, con el objetivo de crear un panorama detallado, de principio a fin, de la salud del servicio de atención telefónica a clientes y del rendimiento de la inversión de las iniciativas de mejora.

IMPACTO

Un programa de Mystery Calling bien diseñado proporcionará impacto comercial tanto a nivel táctico como estratégico. Al evaluar el viaje completo del cliente (tanto objetivamente como subjetivamente), las empresas son capaces de entender la forma en que los parámetros operacionales afectan a los resultados del agente también la manera en que los resultados del agente inciden sobre el cliente.

La valoración puede ofrecerse a nivel individual para mejorar los resultados y también utilizarse estratégicamente para impulsar mejoras en los procesos operativos, con el fin de asegurar que los agentes trabajen lo mejor posible en toda la empresa.



CONOCER EL VIAJE COMPLETO DEL CLIENTE PARA AYUDAR A OFRECER UNA GRAN EXPERIENCIA AL CLIENTE A TRAVÉS DEL SERVICIO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA

SITUACIÓN

Una gran empresa de transporte público quería saber dónde se necesitaban mejoras en su centro de atención telefónica para asegurar una gran experiencia al cliente.

METODOLOGÍA

Un programa mensual de Mystery Calling, a través de una amplia gama de consultas de los clientes.

RESULTADOS

Se identificaron puntos débiles específicos, incluidos los relacionados con un sistema de IVR ineficaz y unos malos resultados de los agentes.

Esto dio lugar a cambios en el sistema operacional y a una formación específica centrada en las consultas comunes de los clientes, resultando en un aumento de los resultados tanto de aumento de la eficiencia como de satisfacción de los clientes.

IMPULSAR EL CUMPLIMIENTO

SITUACIÓN

Un banco importante quería asegurarse de que los compañeros de los centros de atención telefónica (y sucursales) estaban gestionando las consultas en función de los parámetros establecidos. El incumplimiento daría lugar a fuertes sanciones y dañaría la reputación de la empresa y de la marca.

METODOLOGÍA

Un programa de Mystery Calling, que evaluara una gama de escenarios de «delitos financieros», utilizando a nuestros agentes de Mystery Calling con experiencia en esta área.

RESULTADOS

El banco pudo determinar los niveles de cumplimiento y las necesidades de formación, atenuando así los riesgos comerciales potencialmente graves y la exposición financiera.

EVALUAR EL IMPACTO DE LA INEFICIENCIA Y LA MALA GESTIÓN DE LAS LLAMADAS

SITUACIÓN

Un “regulador” quería evaluar el rendimiento del servicio de atención telefónico en términos de prestación de servicios al cliente y eficiencia.

METODOLOGÍA

Un extenso programa de Mystery Calling que utiliza tanto las consultas típicas como las inusuales o complejas de los clientes para evaluar el servicio de la línea de asistencia.

RESULTADOS

Se identificaron fallos causados por consultas no resueltas y llamadas demasiado largas. El cliente pudo identificar las necesidades de formación requeridas y actuar sobre ellas, con lo que se logró mejorar la experiencia del cliente en la línea de asistencia de una manera más eficiente.

RESUMEN

¿Sus centros de atención telefónica ofrecen de manera sistemática grandes experiencias a los clientes que cumplan sus promesas de marca y de servicio?

- ¿Qué resultados está obteniendo en cuanto a factores que impulsan los comportamientos deseados de los clientes? ¿Y qué es lo que impulsa esos resultados? ¿Hay incoherencias en la empresa?
- ¿Cómo funcionan en la práctica los viajes completos de los clientes omnicanal? ¿Y dónde es necesaria la inversión para asegurar un proceso sin problemas?
- ¿Maximiza sus oportunidades de ventas mientras está al teléfono con clientes y clientes potenciales?
- Los agentes, en sus interacciones con los clientes, ¿se ajustan a lo establecido en términos de cumplimiento de las promesas de la marca y de requisitos reglamentarios?
- ¿Cómo funciona su centro de atención telefónica en el contexto del mercado y qué puede aprender de los operadores con mejores prácticas?
- ¿Qué resultados tienen los centros de atención multicanal en relación con otras unidades en la empresa, y qué se puede hacer para que los métodos de mejores prácticas avancen?

Un programa de Mystery Calling bien diseñado proporcionará información que puede conducir a mejoras en todos los aspectos relativos a los resultados del servicio de atención telefónica: aumentar las ventas, la retención y la promoción gracias a una gran experiencia del cliente, cuidando al mismo tiempo el resultado final gracias a un comportamiento que se ciñe a lo establecido y a unos procesos eficientes.



REFERENCIAS

1. <https://www.ipsos.com/en/healing-pain-responding-bad-experiences-boost-customer-loyalty>
2. <https://callminer.com/callminer-index-customer-churn-survey-us/>
3. <https://www.marketwatch.com/press-release/at-47-cagr-contact-center-market-size-to-register-us-40000-million- by-2025-2019-05-16>

LECTURAS COMPLEMENTARIAS

<https://www.ipsos.com/en/designing-better-mystery-shopping-programme>

MYSTERY CALLING

Andrew Firth Deputy Managing Director, Mystery Shopping, UK

John Fiesta Senior Vice President, Head of Client Success, Channel Performance, US

Helen Wilson Chief Experience Officer, Customer Experience & Channel Performance, Global

En Ecuador

Cristina Páez, CX & Client Organization

Evelyn López, CX Manager

Los **Ipsos Views** papers son creados por nuestro
Ipsos Knowledge Centre.

www.ipsos.com @Ipsos

