

# Modelo de atención multicanal eficiente.

Grado de adopción, madurez y orientación al cliente.



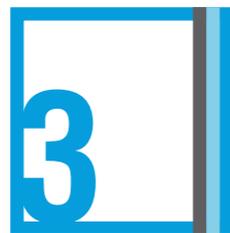
# Índice



Antecedentes  
Página 3



Metodología  
Página 5



Resultados del estudio  
Página 7



Principales conclusiones  
Página 25

2015



# → antecedentes

La situación del sector, las percepciones del cliente y sus expectativas a corto y medio plazo perfilan el escenario en el que se desarrollará nuestro estudio.

### Calidad objetiva vs. Percepción del cliente

Uno de los rasgos más llamativos en los análisis de calidad de los últimos años es la discordancia entre las percepciones de aseguradores y asegurados.

Los primeros están razonablemente seguros de prestar servicios de calidad, pero los segundos no suelen compartir esta opinión.

Es importante resaltar que la calidad es una impresión subjetiva del cliente: no importa la evaluación de los KPIs de calidad, sino la percepción del cliente (generalmente de base emocional) sobre nuestros servicios.

Por este motivo, es esencial evaluar la calidad de una forma subjetiva y desde la óptica del cliente, escuchando su voz y encajándola dentro de un esquema de mejora continua.

#### Según Accenture

86%

De los comunicantes de siniestros se declara satisfecho.

41%

De ellos, es muy probable que cambie de compañía.

#### Según Brainsins.com

97%

De los clientes han decidido en algún momento una compra en función de su experiencia multicanal.

65%

De ellos han cambiado en algún momento de opinión acerca de un producto en función de su experiencia online.

#### Según Bain&Company

80%

De las empresas encuestadas afirman ofrecer servicios de gran calidad.

8%

De sus clientes reconocen haberlos recibido.

2015



# → metodología

Hemos seguido el modelo tradicional: objeto, cuestionario, tabulación, teniendo siempre como foco la aproximación a un modelo maduro de gestión integrada multicanal.

# metodología



## Ámbito del estudio

Dada la importancia del asunto, su presencia recurrente en foros del sector, y el escenario previsible en los próximos años, nos ha parecido adecuado analizar la madurez del modelo de atención multicanal del sector.

No obstante, con el fin de dotar al estudio de un valor añadido adicional (y teniendo en cuenta que ya existen otros estudios sobre este campo) se ha decidido enfocarlo desde una óptica más amplia.

De este modo, el objeto del estudio ha quedado definido desde la óptica de un modelo maduro de atención multicanal integrado, que no se limita a poner a disposición de los clientes un mix de canales, sino que audita la información que fluye a través de dichos canales y que utiliza dicha información para mejorar de forma retroalimentada el propio modelo.

## Elaboración del cuestionario

Una vez definido el objeto del estudio, el paso siguiente fue la elaboración del cuestionario de preguntas.

Con este objetivo, se definieron los bloques de consulta (mix multicanal; congruencia del modelo; auditoría del front; auditoría del back) y las preguntas asociadas a cada uno de los bloques.

La elaboración de las preguntas (así como de las posibles respuestas) se realizó de forma conjunta entre nuestras áreas de desarrollo de negocio, comercial y delivery (con el fin de obtener la visión más amplia posible) y se basó en nuestra experiencia en este campo, así como en el estado del arte del sector en cuanto a soluciones y metodologías.

Una vez cerrado el cuestionario fue validado por el responsable del proyecto.

## Estructuración y tabulación

Una vez recibidas las respuestas se procedió a su estructuración y tabulación.

Con el fin de preservar de forma exhaustiva la confidencialidad de los datos, únicamente el responsable del estudio tuvo acceso a los datos en bruto. Los datos tabulados para el trabajo de los analistas, maquetadores, etc., se distribuyeron siempre de forma anonimizada (Aseguradora 1, Aseguradora 2, etc.).

Posteriormente el equipo responsable del estudio analizó sin condicionamientos previos las respuestas individuales, con el fin de extraer la información más relevante en el campo objeto del estudio y que podría ser de mayor utilidad para las aseguradoras.

Por último, se cumplimentaron y consensuaron las conclusiones que se expondrán a continuación.

2015



# → resultados

Un gran número de Aseguradoras (17) han respondido a los cuestionarios, lo que nos ha permitido contar con una amplia visión del sector.

### Visión del sector

Al plantear los resultados por bloques funcionales, buscamos presentar una visión más intuitiva y cercana de la realidad del sector.

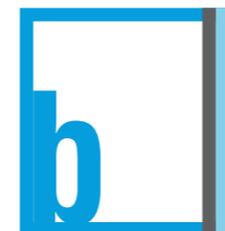
Cada uno de los cinco bloques integran las respuestas a varias preguntas de forma desestructurada.

Lo importante no son las puntuaciones unitarias, sino las conclusiones que se extraen de las mismas.



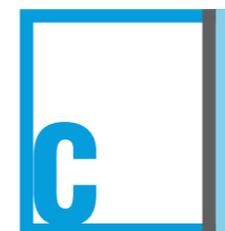
### Mix de canales

Conjunto de canales puestos a disposición del cliente para su relación con la aseguradora.



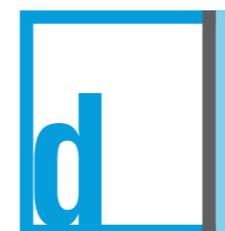
### Experiencia de Cliente

Metodologías utilizadas para auditar las opiniones del cliente y usarlas en los procesos de toma de decisiones.



### Multicanalidad

Grado de integración y unificación operativa de los distintos canales.



### Herramientas de auditoría

Soluciones de control y mejora de las interacciones y colas de trabajo del front y del back office.



### Automatización y eficiencia

Grado de madurez en el uso de la información obtenida de las soluciones del punto anterior.

# resultados

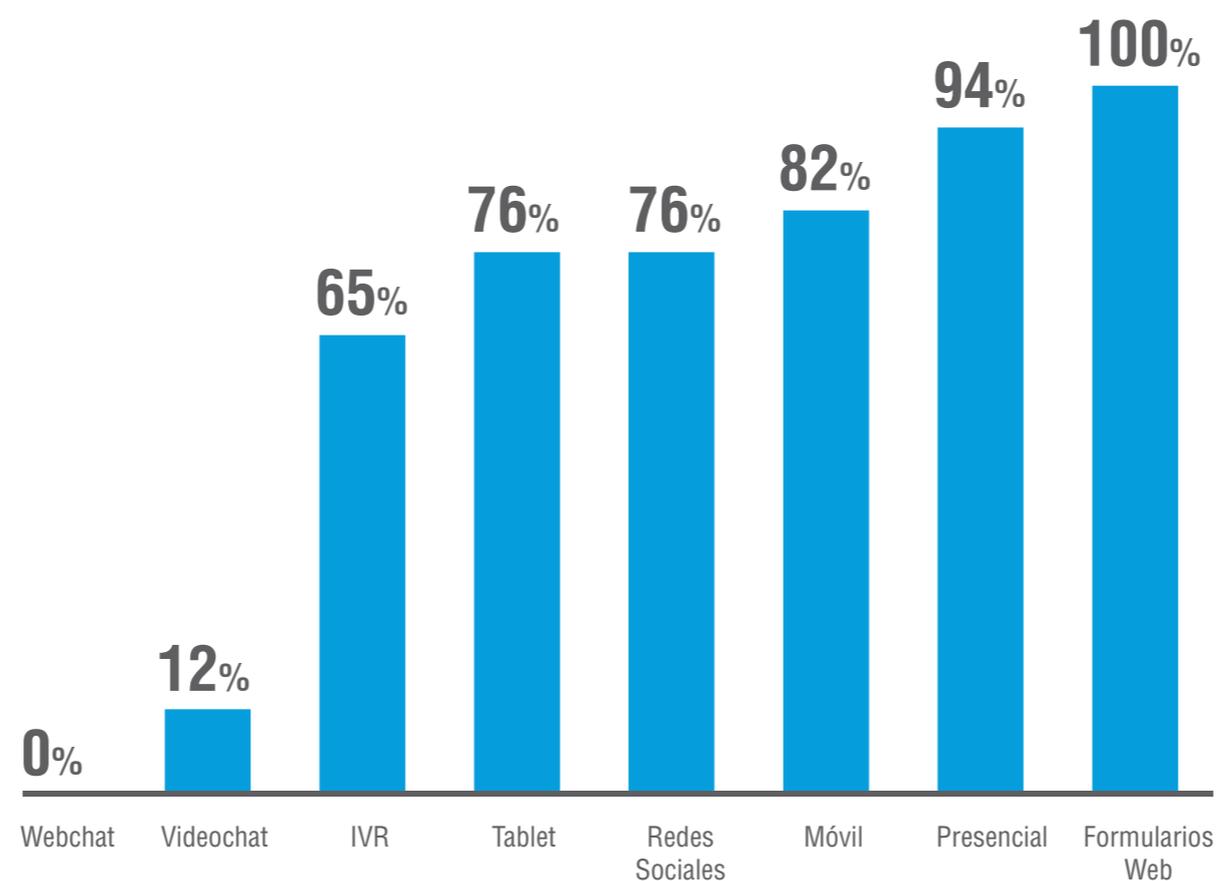


## Mix de canales

¿Qué canales utilizan de forma habitual en los procesos de atención al cliente?

Como proceso de atención al cliente se entiende la información precontractual y postventa sobre productos, servicios, aspectos generales, etc.

Destacar el nulo uso del webchat y en cambio la amplia adopción de las redes sociales como canal de atención.



# resultados

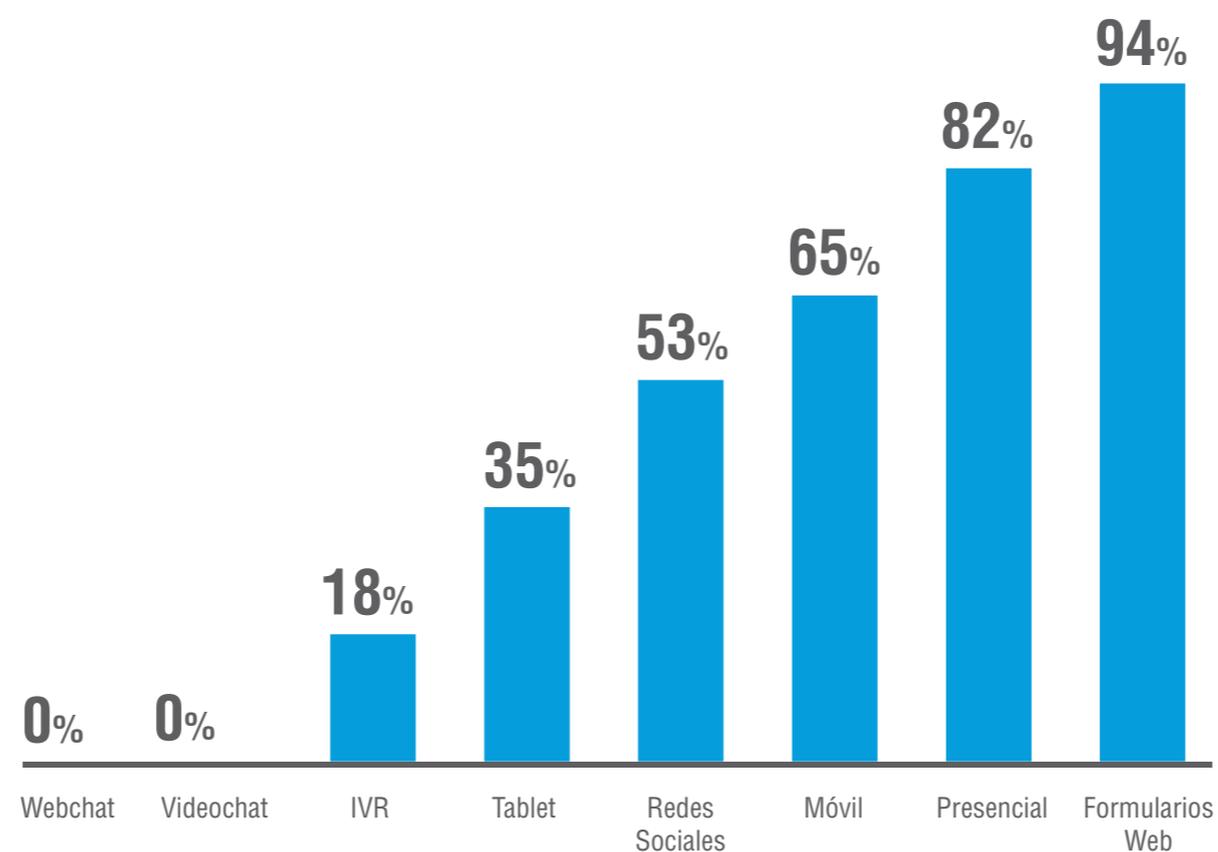


## Mix de canales

¿Qué canales utilizan de forma habitual en los procesos de transacción | servicing al cliente?

Como procesos de transacción/servicing al cliente se entiende toda interacción con el cliente que provoca una transacción en el marco del contrato: cambio domiciliación, modificación del objeto asegurado, etc.

Destaca la inexistencia de perfiles similares, prácticamente no hay dos aseguradoras iguales.

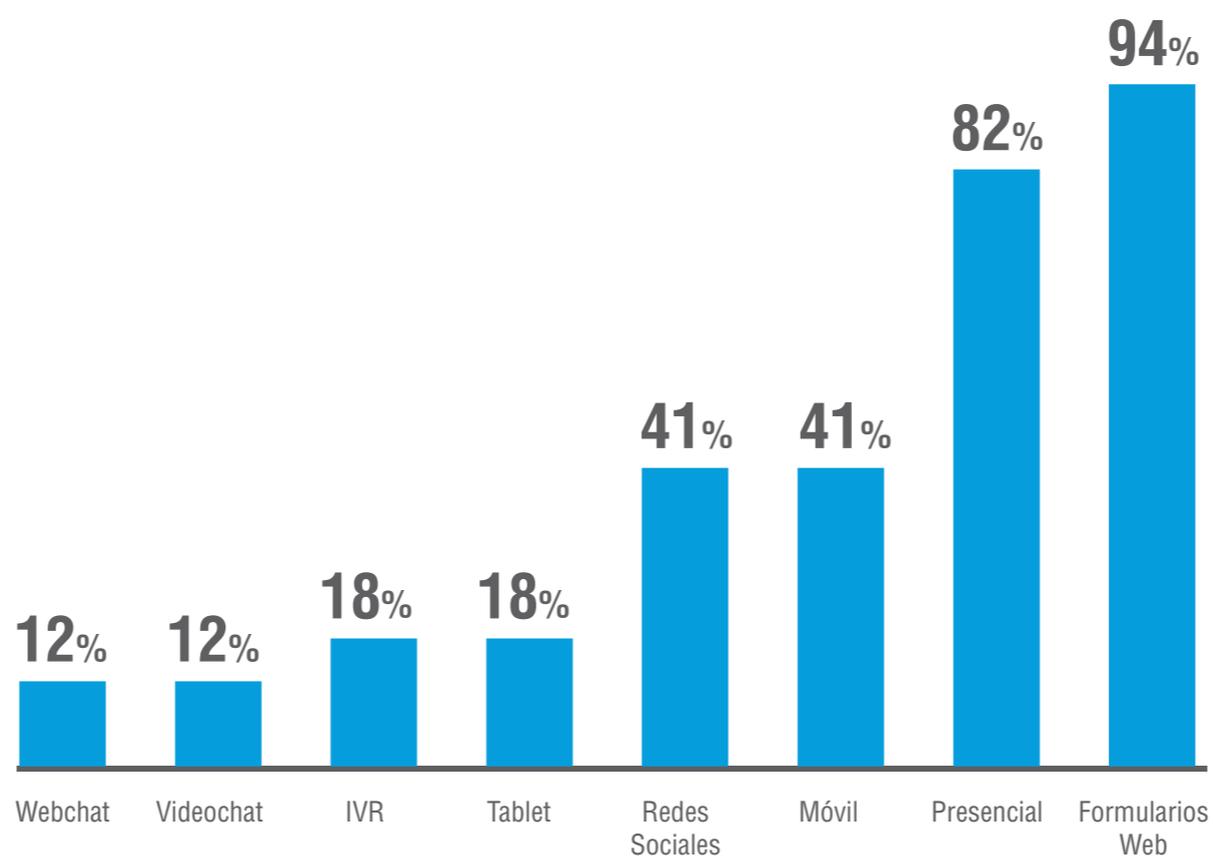


# resultados



## Mix de canales

¿Qué canales utilizan de forma habitual en los procesos de contratación de productos?



Como procesos de contratación se entienden aquellos específicos para cerrar un contrato entre asegurador y asegurado: solicitud, concesión, notificación, comunicación, recogida de firma, etc.

Destacar que el canal presencial ya no es el primero ni todas las aseguradoras lo ofrecen.

El canal web se configura como el canal de relación primario con los clientes.

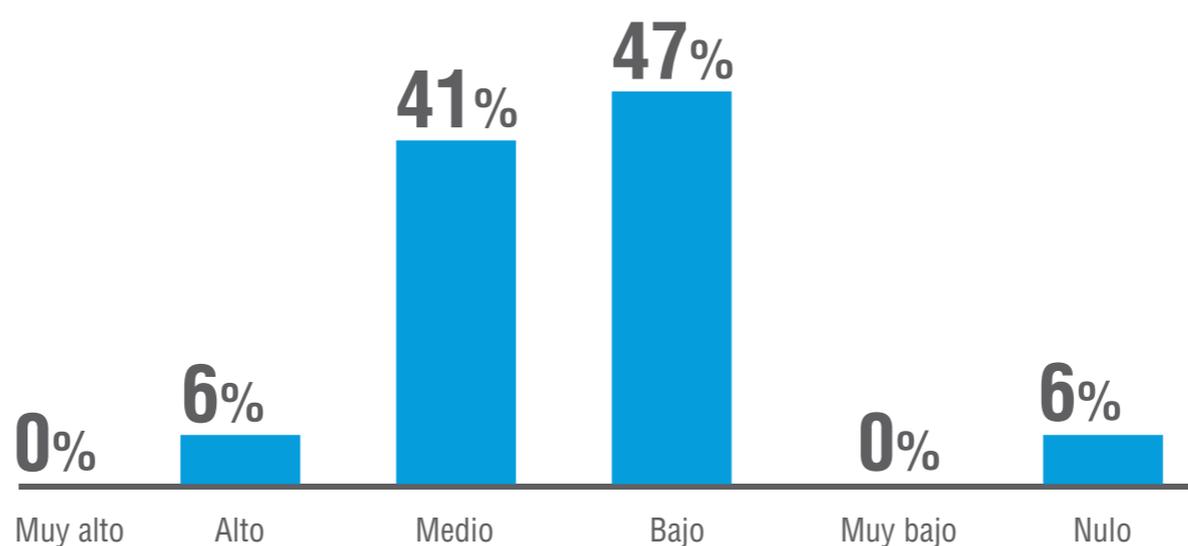
Cada vez mas entidades deciden prescindir del IVR.

# resultados



## Mix de canales

¿Cuál es el grado de personalización del mix de canales?



Un grado muy alto de personalización implica que los clientes disponen de un mix de canales totalmente personalizado en función de su segmentación (p.e. por tipo de producto, zona geográfica, perfil personal, rentabilidad de cliente, share of wallet, etc.)

Un grado muy bajo implica muy poca o nula personalización.

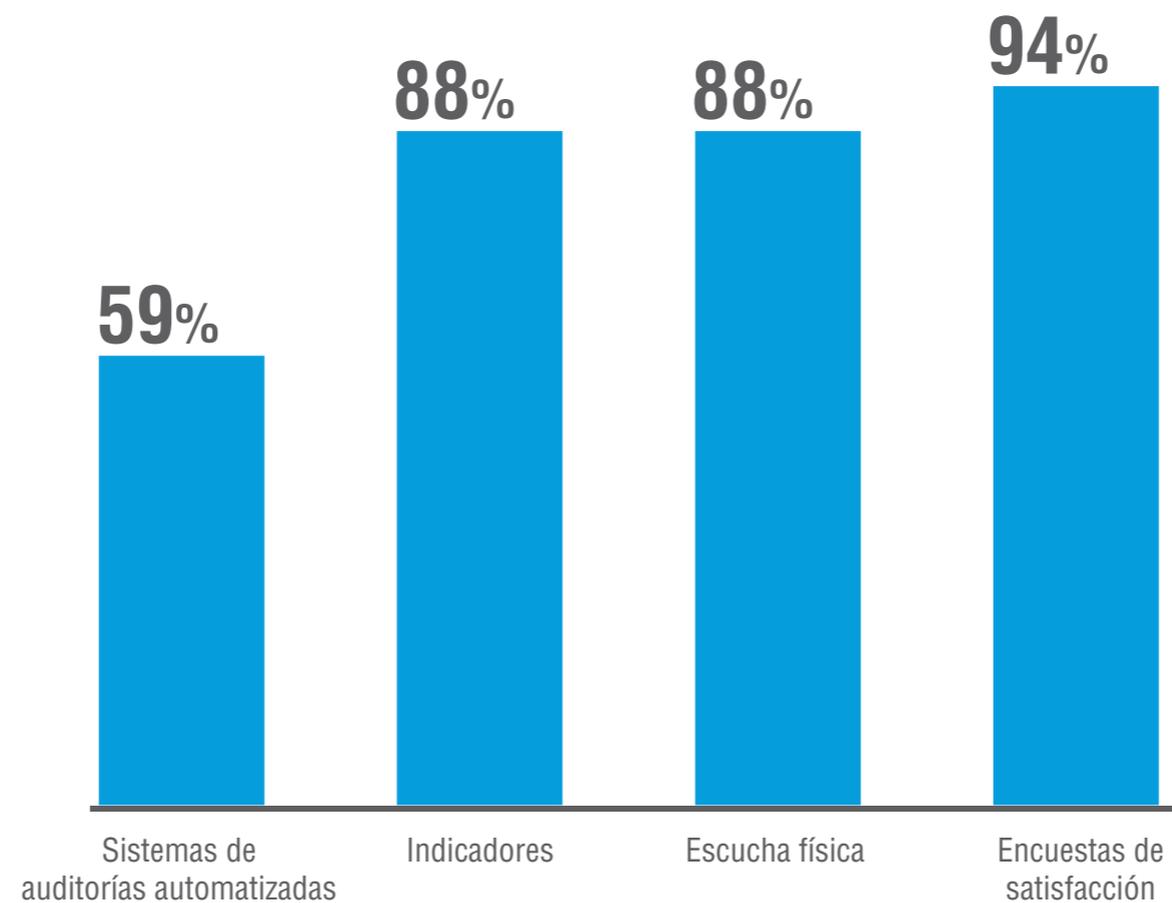
La foto es congruente con otros sectores (personalización media/baja).

Destacar que el grado de personalización puede ser una virtud o un error dependiendo del caso concreto.

## 01

## Experiencia de Cliente

¿Qué procedimientos utilizan para el análisis de la “voz del cliente”?



El análisis de la “voz del cliente” se refiere tanto al contenido como a la parte emocional.

Las encuestas de satisfacción son el método más tradicional y maduro, pese a sus evidentes y conocidos sesgos y limitaciones.

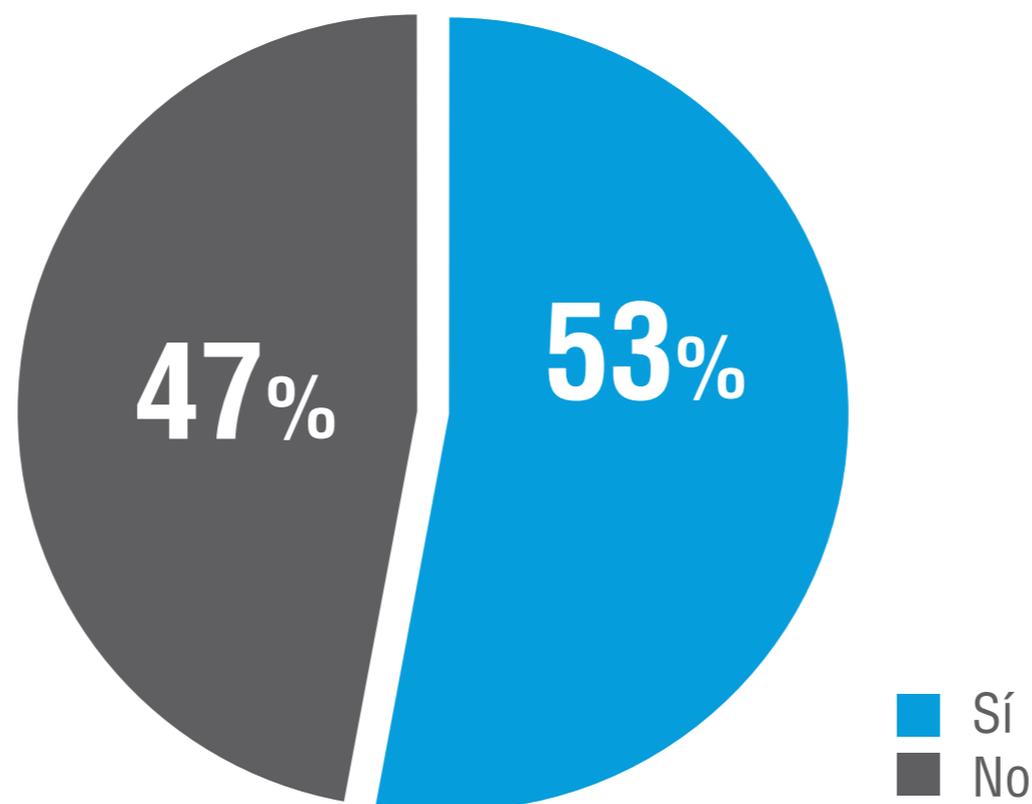
Los sistemas de auditorías automatizadas son una realidad y lo serán más en el futuro: todavía tienen margen de crecimiento.

# resultados

**02**

## Experiencia de Cliente

¿Existe un proceso definido para la incorporación de la “voz del cliente” en la toma de decisiones y mejora continua?



Uso habitual de metodologías tipo DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control), Circulo Virtuoso o similares para la toma de decisiones a partir de los datos obtenidos.

Como veíamos anteriormente, prácticamente todas las aseguradoras disponen de más de una herramienta de escucha de la voz del cliente.

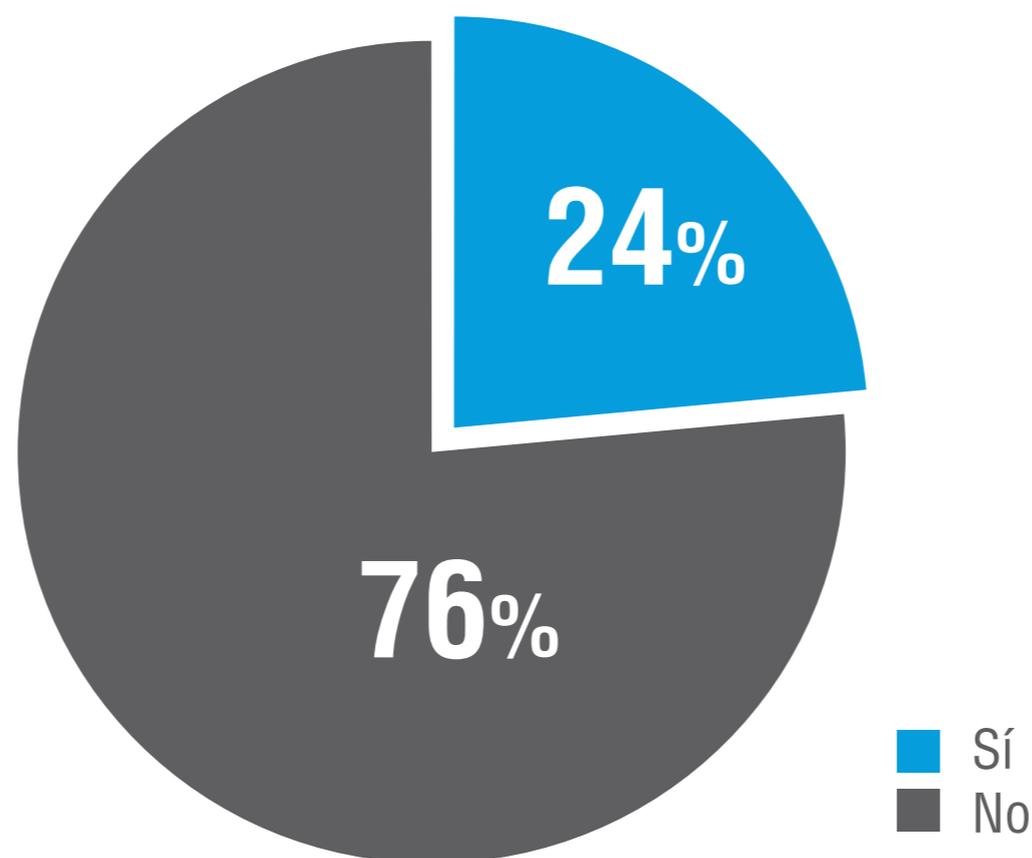
Sin embargo, solo la mitad hacen un uso sistemático de la información obtenida. Hay un gran margen de mejora.

# resultados



## Multicanalidad

¿Puede el cliente cambiar el canal por el que está operando en mitad de una transacción y conservar el contexto?



El mantenimiento del contexto implica que cuando el cliente retoma la transacción a posteriori (por un canal diferente) el profesional que le atiende tiene acceso a la operación desde su inicio y puede continuar la operación desde el punto en el que fue interrumpida.

Si bien en tablas anteriores hemos visto indudables avances en el modelo de atención multicanal, sólo 1 de cada 4 aseguradoras mantienen el contexto en una transacción.

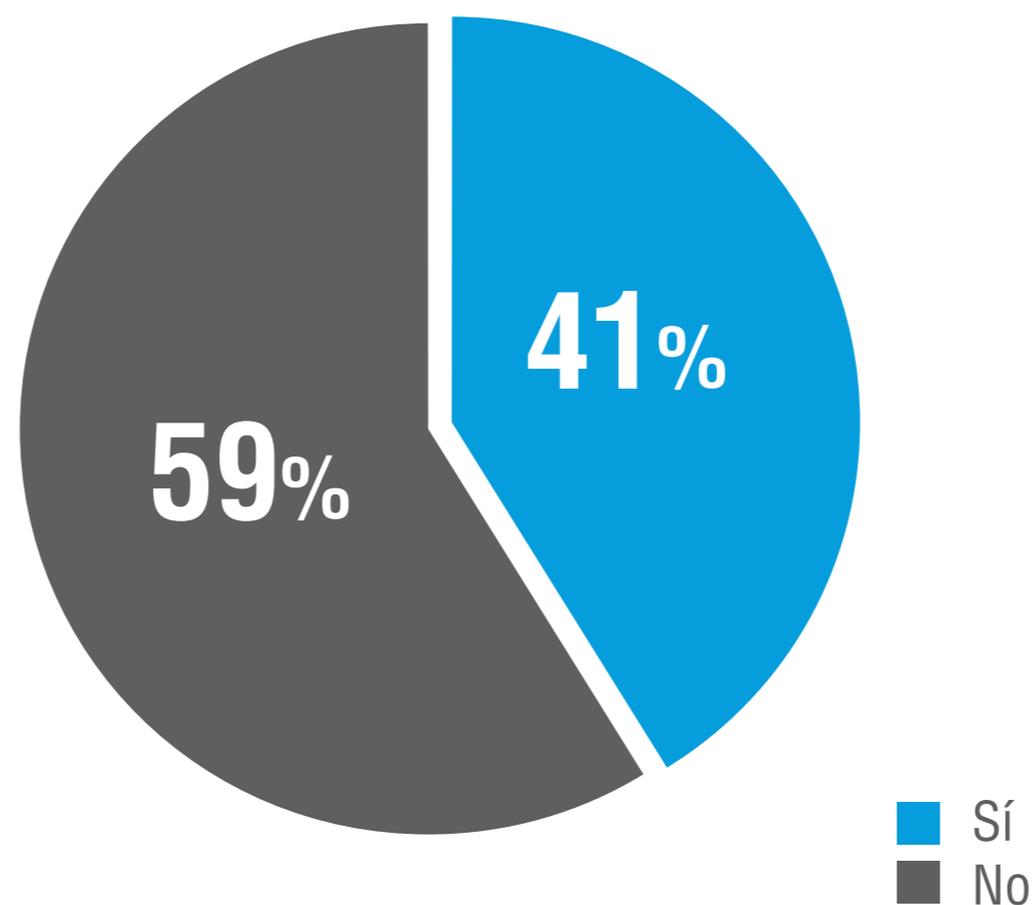
Descontextualizar un servicio multicanal impacta de forma negativa en la experiencia de cliente.

## resultados

## C2

## Multicanalidad

La experiencia de cliente,  
¿es congruente entre canales?



La congruencia multicanal implica que el customer journey tiene coherencia interna con independencia del canal que utilice para relacionarse con la aseguradora.

3 de cada 5 aseguradoras reconocen que los procesos asociados a la experiencia de sus clientes son incongruentes.

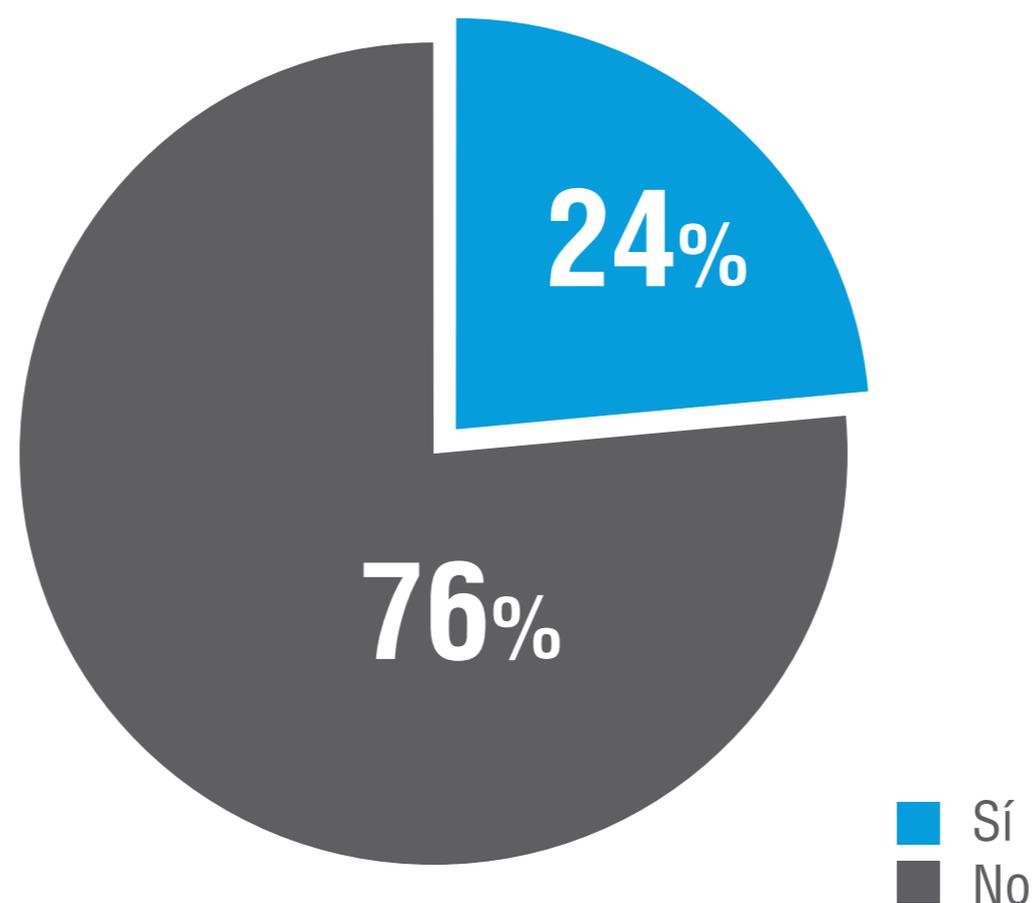
Esta situación, junto con el punto analizado en la tabla C1, denotan una EC muy alejada de las expectativas del propio cliente.

# resultados



## Herramientas de auditoría

¿Usan herramientas de auditoría del front de atención?



Empleo de tecnologías de speech analytics, text analytics o similares, directamente o en formato SaaS-Software as a Service-, para auditar los procesos del front de atención.

El uso de herramientas automatizadas de auditoría del front de atención no está generalizado.

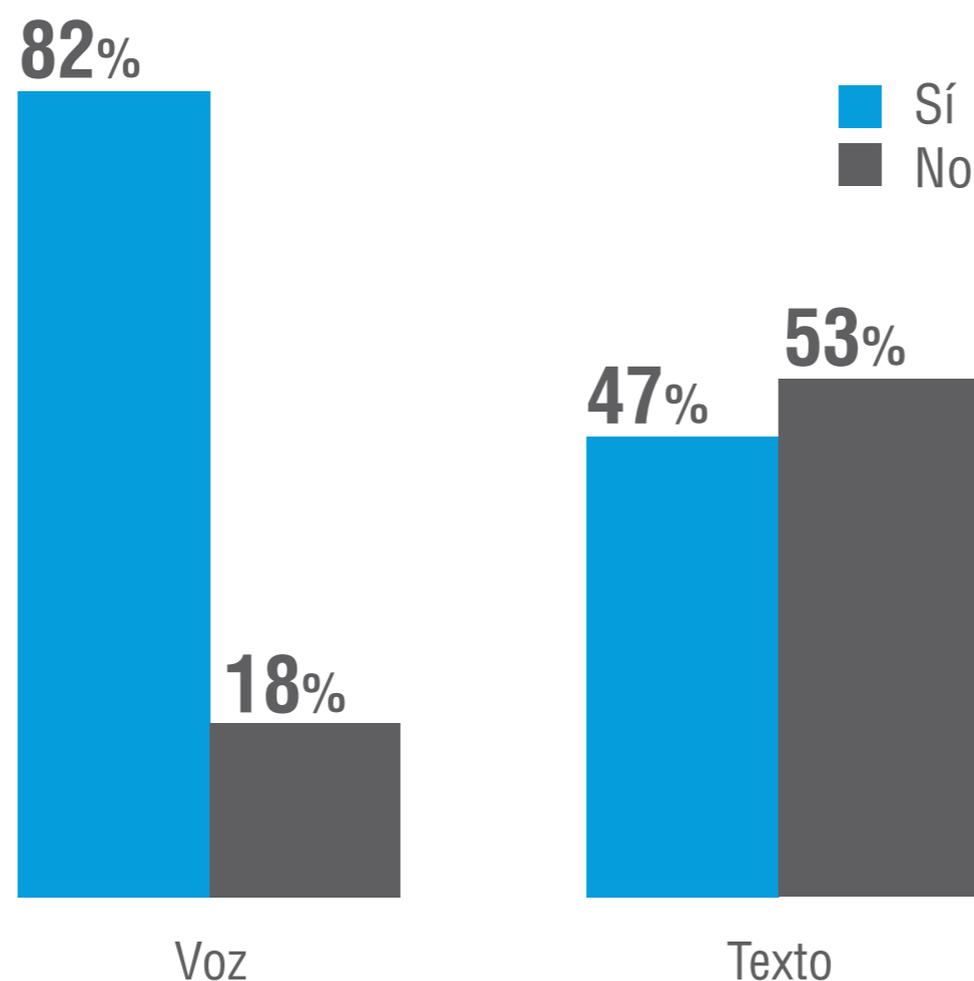
Los resultados no son congruentes con la tabla B1. Quizás es por la novedad del producto o su baja madurez.

## resultados



## Herramientas de auditoría

¿Se auditan los siguientes canales?



Porcentaje de aseguradoras que declaran auditar los canales de voz y/o texto.

El canal voz es auditado por la gran mayoría de las aseguradoras.

Sin embargo el canal texto es auditado solo en la mitad de los casos.

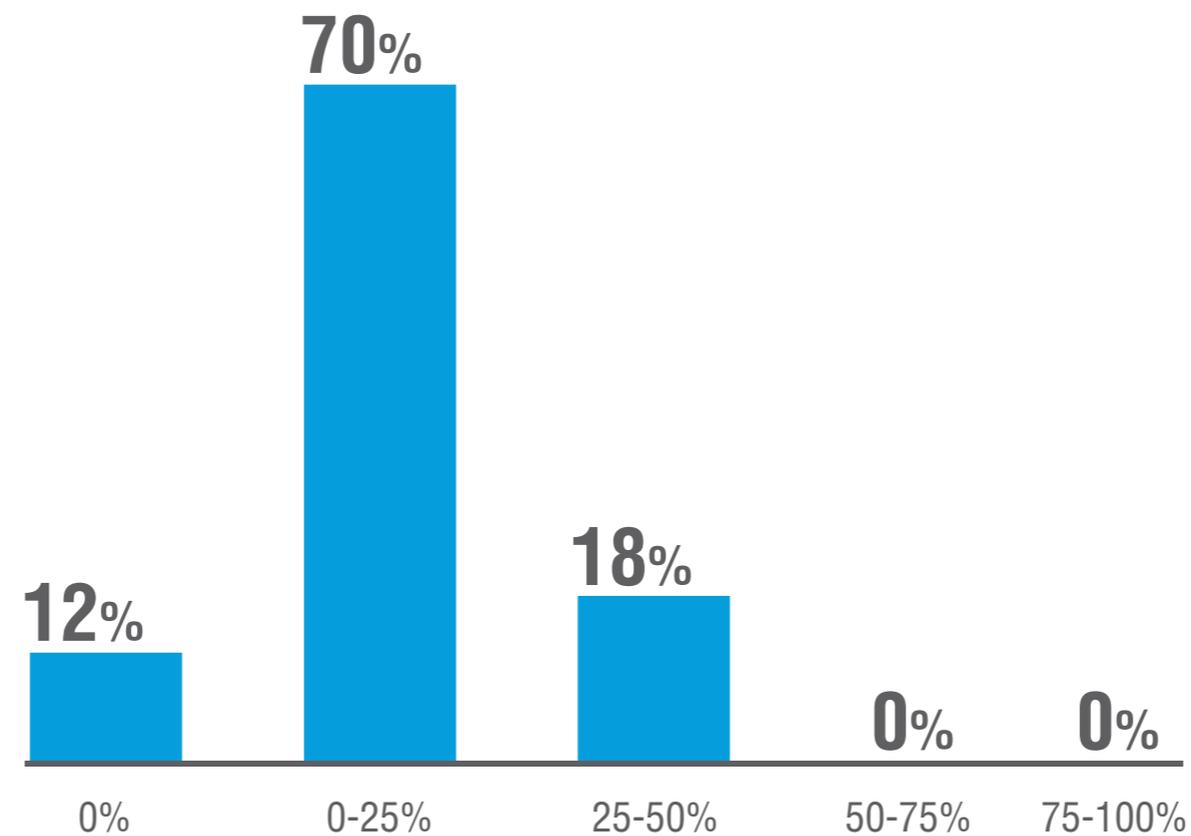
Esto no tiene que ser necesariamente un problema si el canal voz es representativo de la masa de usuarios. Sin embargo, la experiencia nos dice que la tipología de usuarios es diferente por canal (así como su problemática) por lo que se puede estar desechando o no información muy relevante.

## resultados

## 03

## Herramientas de auditoría

¿Qué % de las interacciones se auditan?



Cifras porcentuales del front de atención.

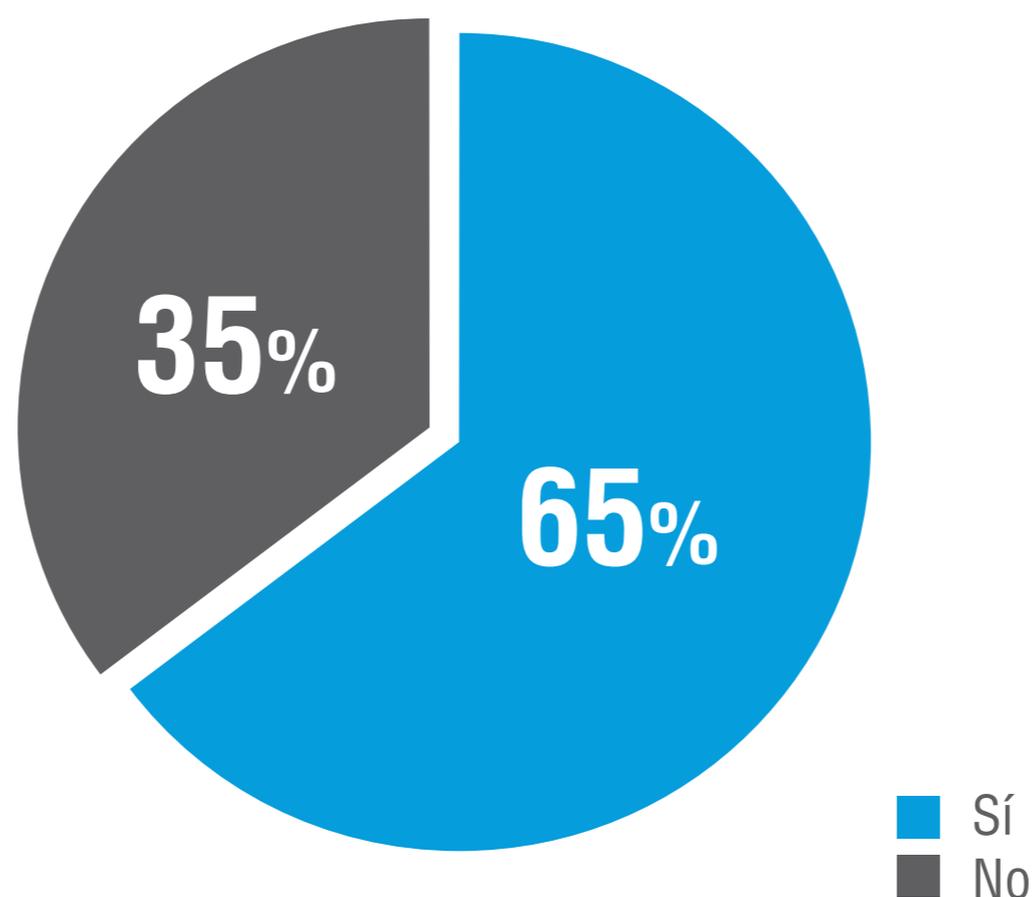
Los datos son congruentes con tablas anteriores y reflejan las limitaciones de las metodologías tradicionales de auditorías de escucha (predominantes hoy en día) para alcanzar a auditar todo el front de atención relevante.

# resultados



## Herramientas de auditoría

¿Existe un proceso interno de mejora continua a partir de la información?



Uso habitual de metodologías tipo DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control), Circulo Virtuoso o similares para la toma de decisiones a partir de los datos obtenidos, con independencia de que sean estos de mayor o menor relevancia.

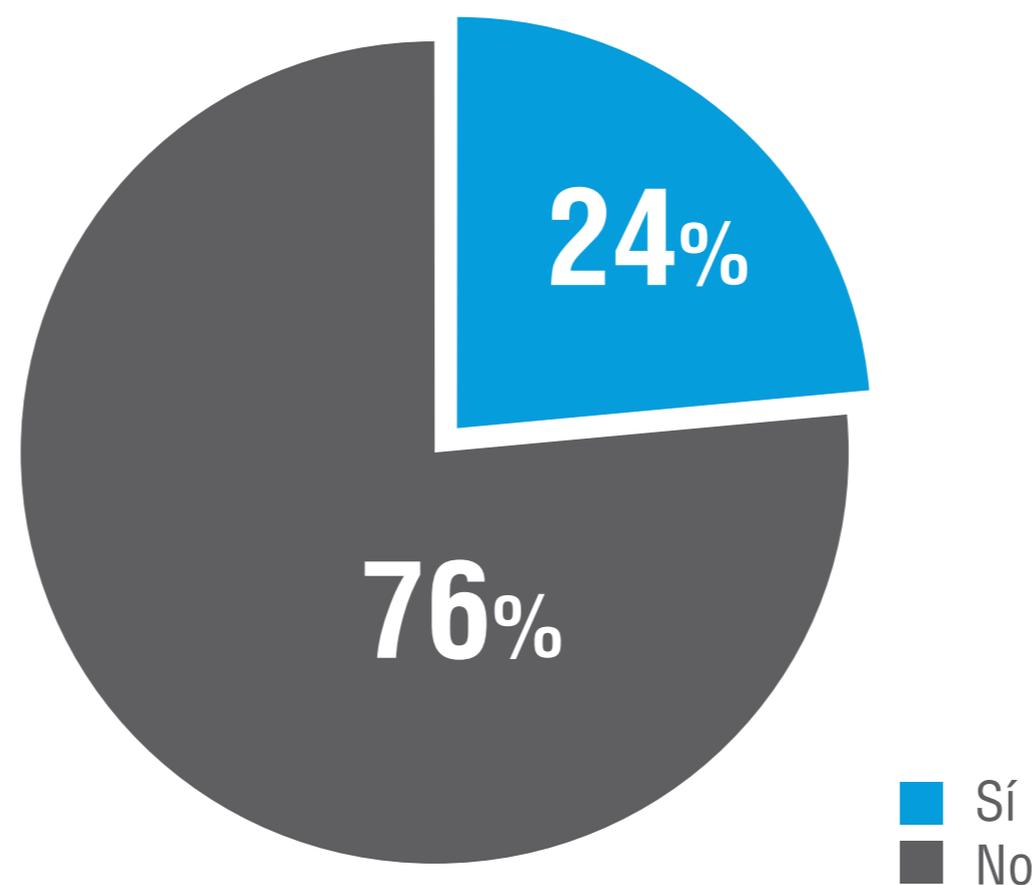
Una parte relevante de las aseguradoras no usan de forma sistemática la información obtenida.

## resultados



## Automatización y eficiencia

¿Usan en su entidad herramientas de automatización y eficiencia?



Uso de tecnologías de data propagation o similares, directamente o en formato SaaS-Software as a Service-, para auditar los procesos de back office.

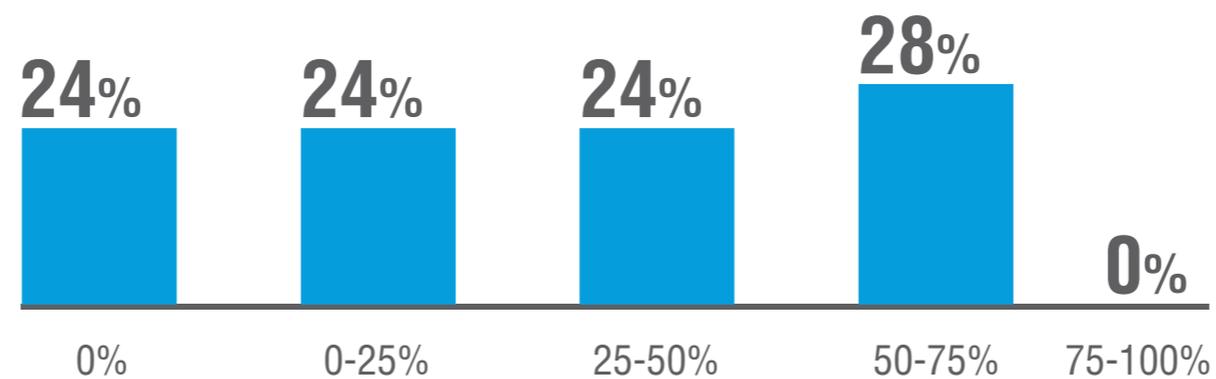
Solo 1 de cada 4 aseguradoras hacen uso de herramientas de automatización y eficiencia en el back office (la gran "caja negra" de las ineficiencias).

# resultados



## Automatización y eficiencia

¿Qué % de procesos de back office se auditan?



El back office es en muchas ocasiones el gran olvidado, una fuente de ineficiencias ocultas que impactan tanto en los costes como en el riesgo operacional.

Hoy día las herramientas existentes permiten auditar una cifra cercana al 100% de los procesos de back office.

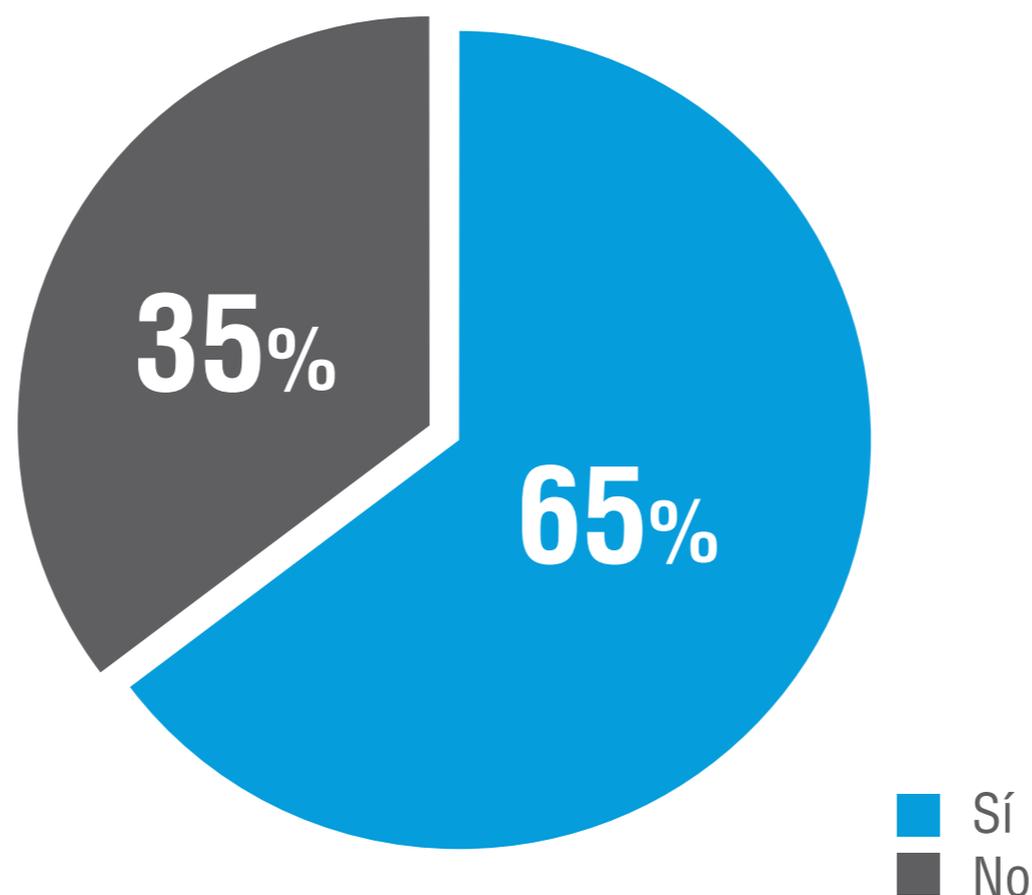
Las bajas cifras obtenidas en este apartado presumiblemente tienen relación con lo indicado en el punto anterior: el bajo uso de herramientas de análisis automatizado y en consecuencia el uso de soluciones de auditoría "manual".

## resultados



## Automatización y eficiencia

¿Existe un proceso interno de mejora continua a partir de la información?



Uso habitual de metodologías tipo DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control), Circulo Virtuoso o similares para la toma de decisiones a partir de los datos obtenidos, con independencia de que sean estos de mayor o menor relevancia.

Los datos anteriores, complementados con este último valor, marcan el recorrido de mejora.

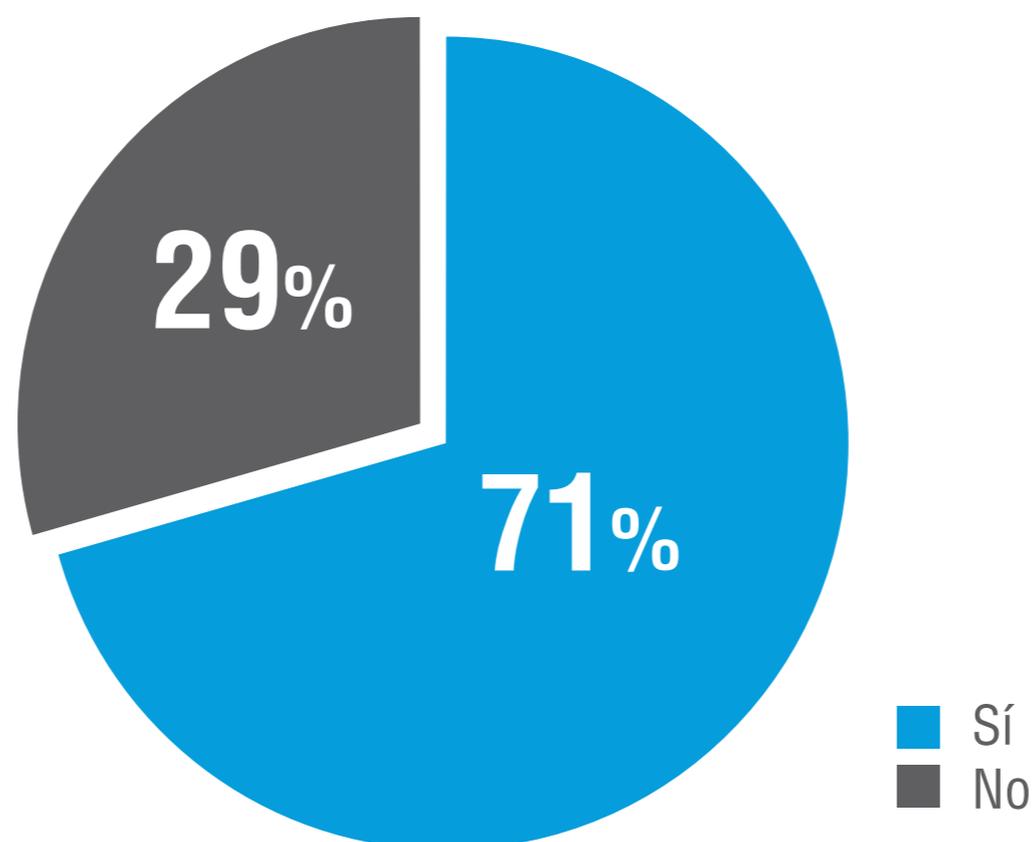
Si de media se audita solamente un 25% de los procesos, si de ellos en un 29% no se extrae el valor de la información, y posteriormente en un 35% de los casos esa información no se utiliza para la mejora, la conclusión es que solo un 11,5% de los procesos del back office se están gestionando conforme a las mejores prácticas.

# resultados



## Automatización y eficiencia

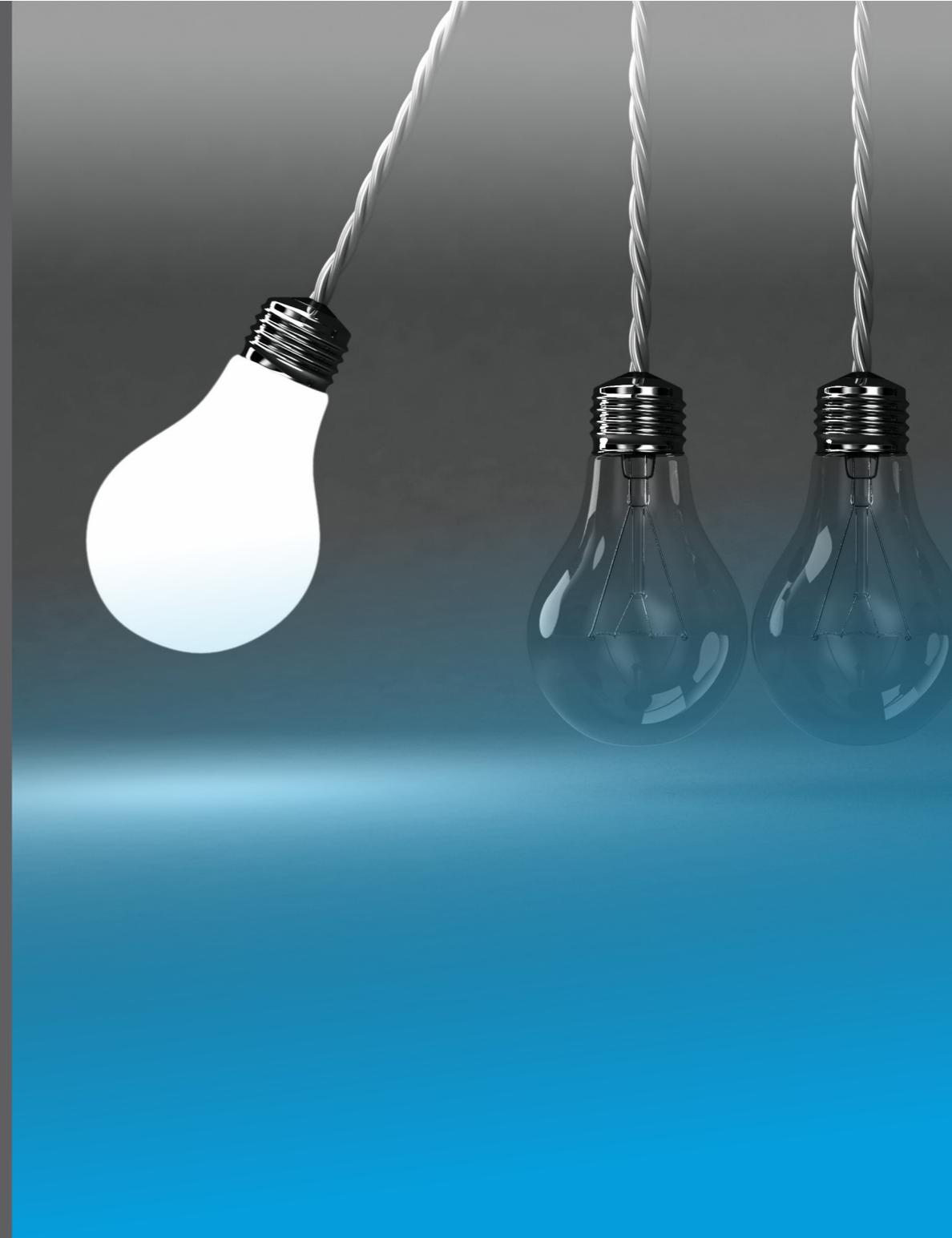
¿Se usa la información para evaluar conceptos tales como la adherencia a los procesos, el cumplimiento normativo o las rutas óptimas?



Las metodologías de auditoría de los procesos de back office permiten atacar tres puntos diferenciados pero complementarios: el cumplimiento normativo (riesgo regulatorio) la adherencia a los procesos (riesgo operacional) y las rutas óptimas (riesgo financiero o de incremento de costes).

De nuevo las cifras obtenidas en este punto parecen relacionarse con la baja tasa de adopción de soluciones automatizadas.

2015



# → conclusiones

A continuación se exponen las principales reflexiones obtenidas a partir de la agregación y análisis cruzado de los datos reflejados en las tablas anteriores.

### Conclusiones

A continuación se exponen las principales reflexiones obtenidas a partir de la agregación y análisis cruzado de los datos reflejados en las tablas anteriores.

- a** **Madurez modelo multicanal**  
Situación aceptable con margen de mejora.
- b** **Madurez modelo de auditoria | Front**  
Escenario emergente con carencia de madurez.
- c** **Madurez modelo de auditoria | Back**  
Todo por hacer, gran recorrido.
- d** **Uso sistemático de la Información**  
¡Oportunidad!



## Madurez modelo multicanal

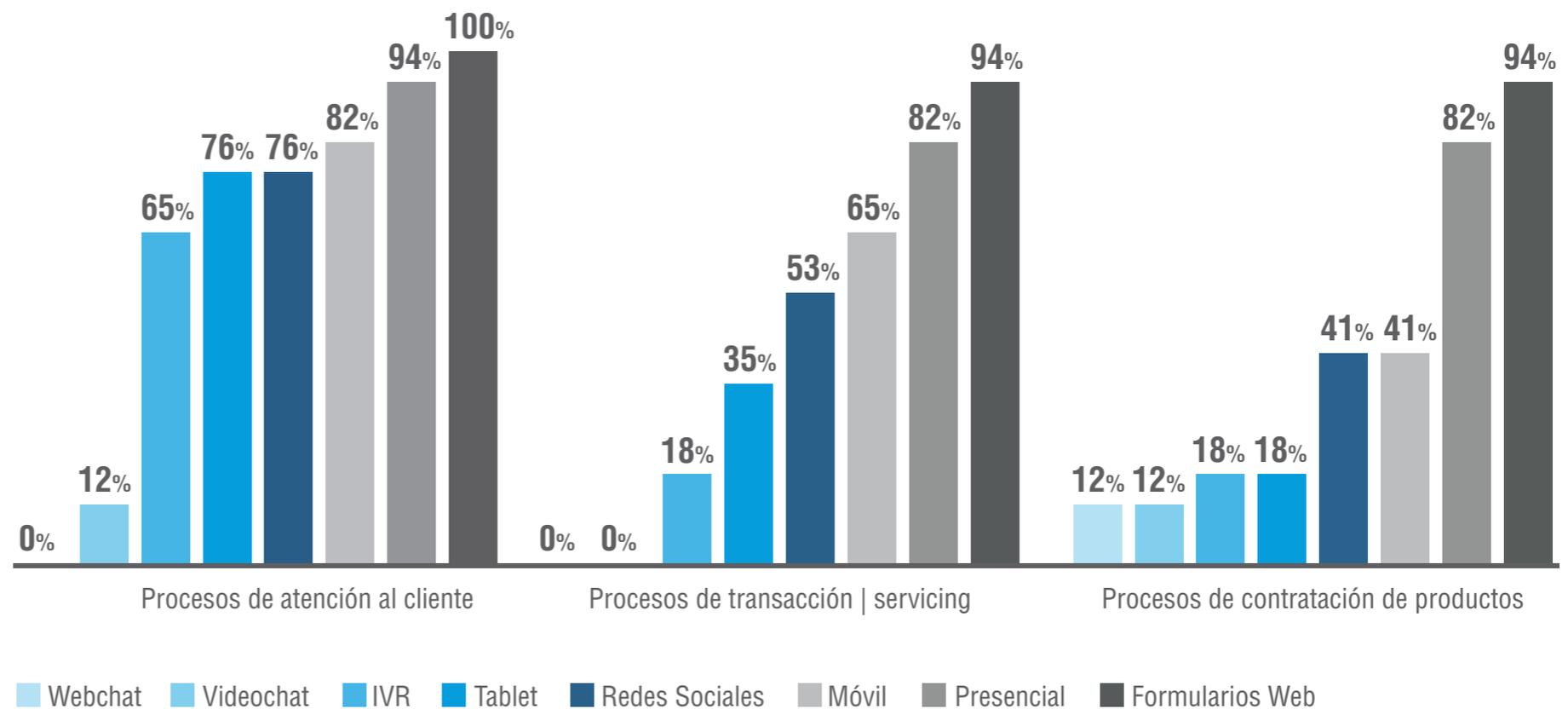
¿Dispongo de un mix de canales suficiente para atender las necesidades del cliente?

Porcentaje de Aseguradoras que utilizan los canales indicados para la atención, transacción y contratación con sus clientes.

El mix de canales es razonablemente amplio en la atención y algo menos en la transaccionalidad, siguiendo el patrón habitual en otros verticales.

Destaca el amplio uso de canales online.

Se aprecia también una cierta variabilidad en función de la tipología y estrategia de la entidad.



# conclusiones



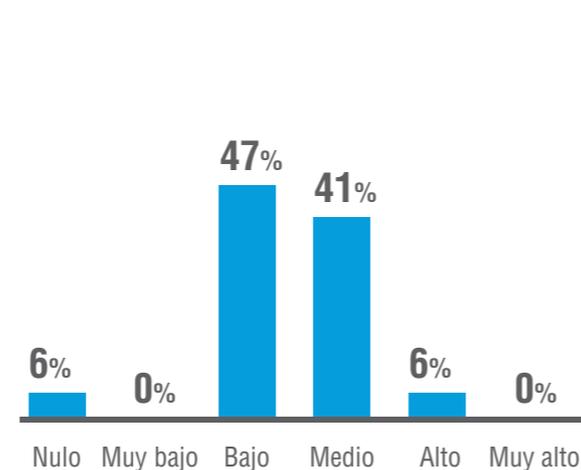
## Madurez modelo multicanal

¿La experiencia multicanal de mis clientes es satisfactoria?

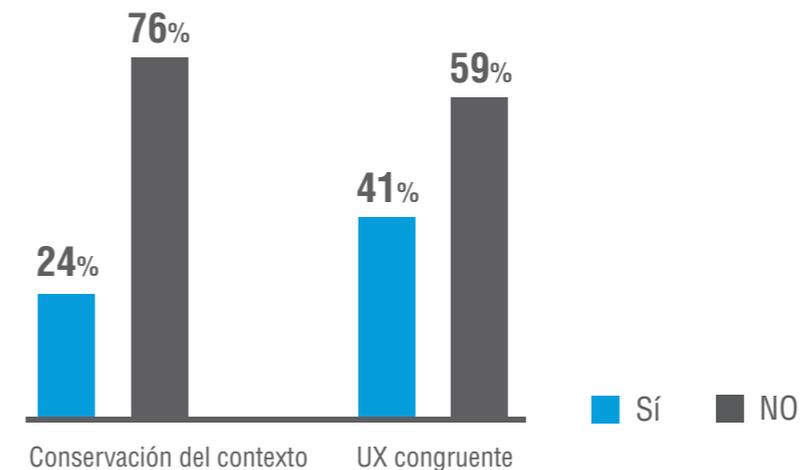
El grado de personalización del mix de canales está dentro de lo esperado. No es necesariamente un problema siempre que la experiencia de usuario (UX) sea sólida y congruente.

Sin embargo la segunda tabla muestra que precisamente en este campo es donde hay más camino por recorrer. Canales no personalizados, sin conservación del contexto y con UX incongruente impactan directamente de forma negativa en la experiencia de cliente.

Grado de personalización del mix de canales



Solidez y congruencia del modelo



# conclusiones

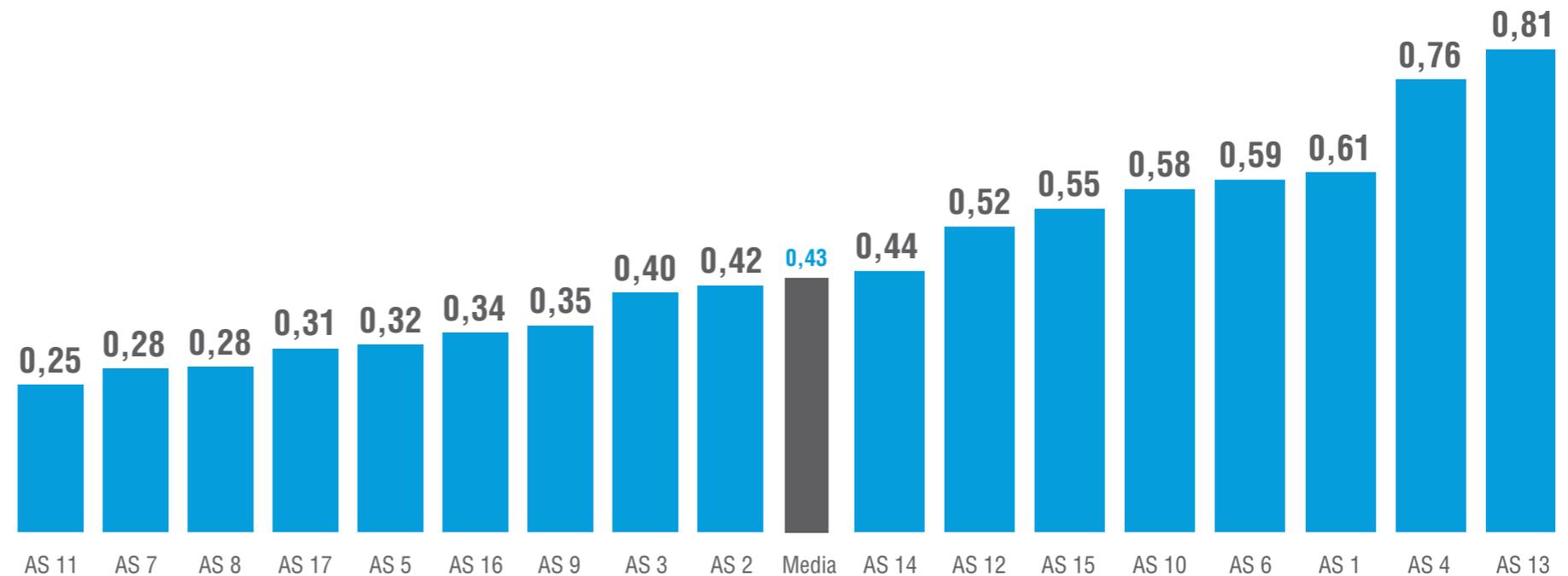


## Madurez modelo multicanal

### Indicador sintético de madurez

Los resultados del indicador son congruentes con los datos apuntados anteriormente.

El objetivo debería ser que haya un avance definido, de forma que en años sucesivos el perfil de madurez aumente de forma sostenida.



# conclusiones

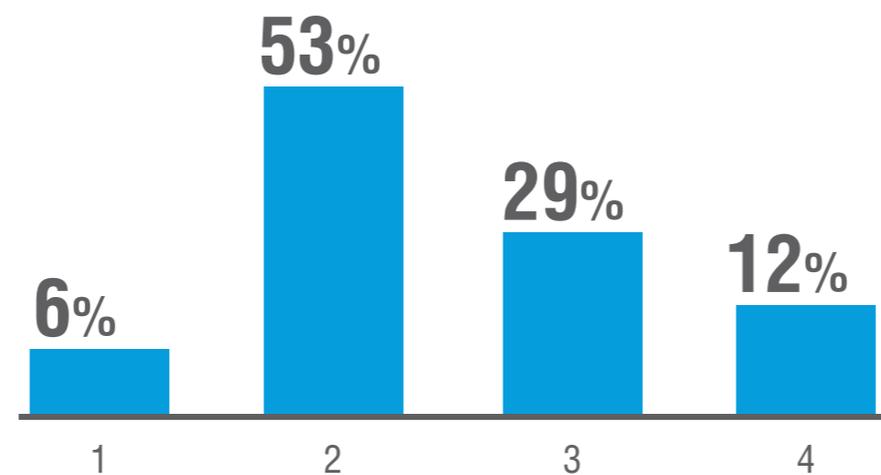


## Madurez modelo multicanal

### Distribución por cuartiles

La distribución sigue el patrón esperado (distribución normal) si bien el número limitado de entidades hace que el gráfico pueda adolecer de distorsiones.

Porcentaje de aseguradoras ubicado en cada decil, siendo 1 el cuartil inferior (<25%) y 4 el cuartil superior (>75%)



# conclusiones



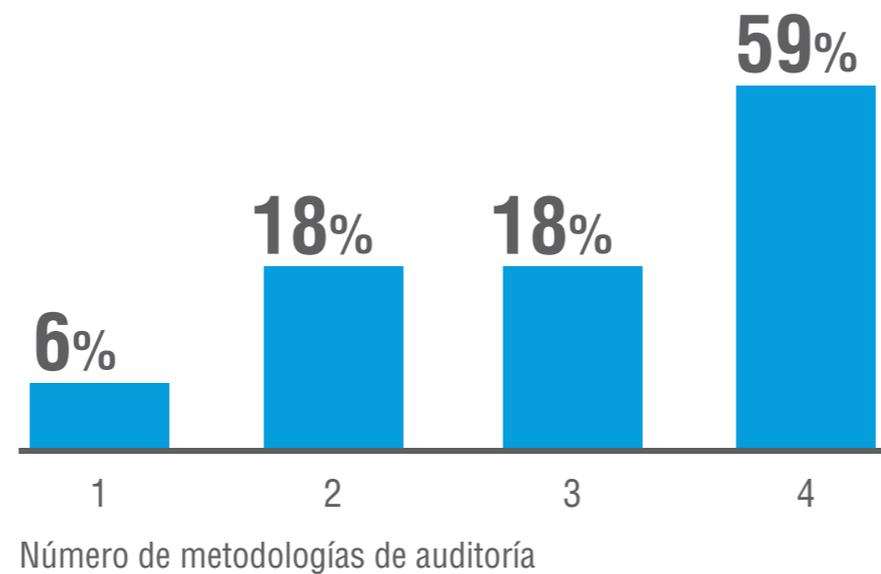
## Madurez modelo de auditoría | Front

### Metodologías de auditoría del front vs. % de interacciones auditadas

El 71% audita un porcentaje inferior al 20% de sus interacciones (sobre las que luego se aplican criterios de muestreo).

Llama poderosamente la atención la distorsión entre el número de metodologías (el 94% usa más de una) y el bajo número de interacciones auditadas (el 71% de las Aseguradoras audita un porcentaje inferior al 20% de sus interacciones).

Porcentaje de aseguradoras según el número de metodologías de auditoría.



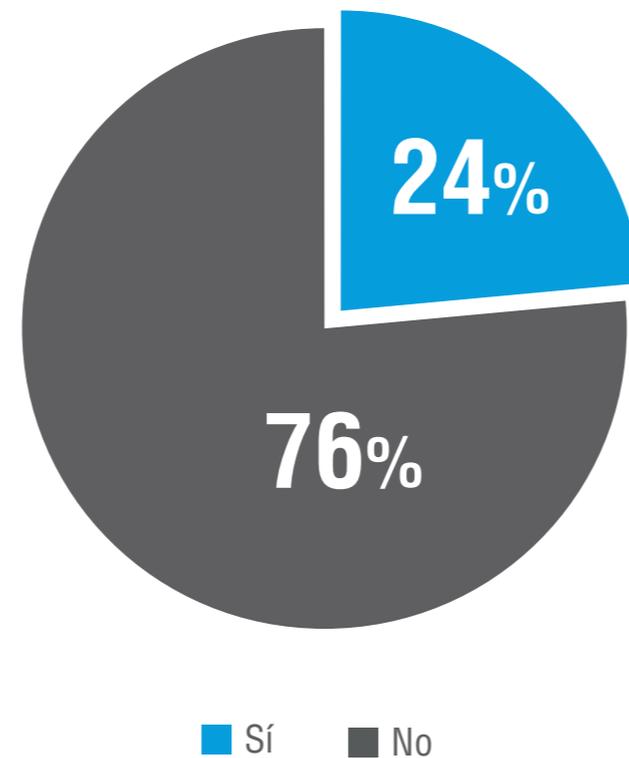
## 02

### Madurez modelo de auditoría | Front

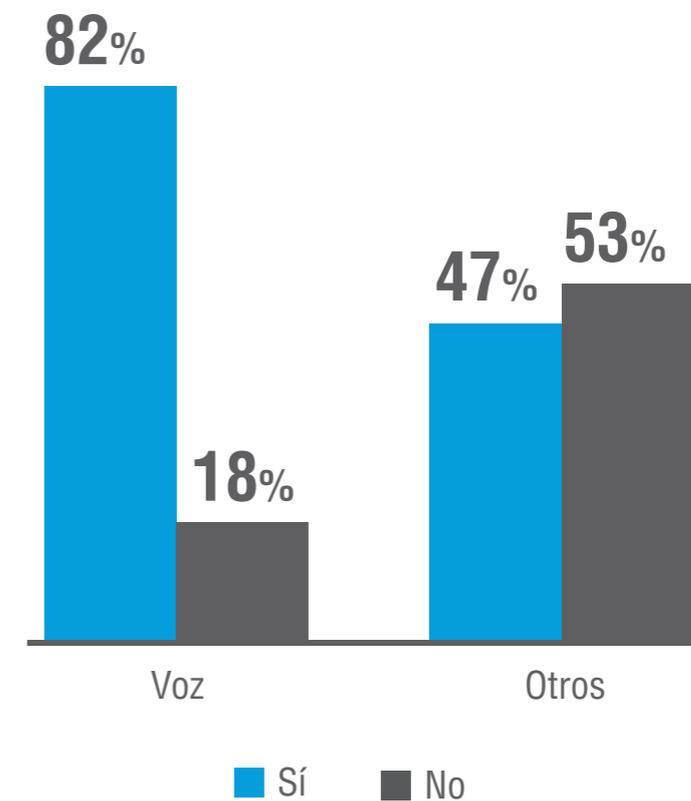
#### Soluciones y canales auditados

Se aprecian evidentes carencias tanto en la completitud como en la profundidad del modelo.

Porcentaje de aseguradoras que utilizan herramientas automatizadas de auditoría del front.



Porcentaje de aseguradoras que auditan | no auditan los principales canales del front.



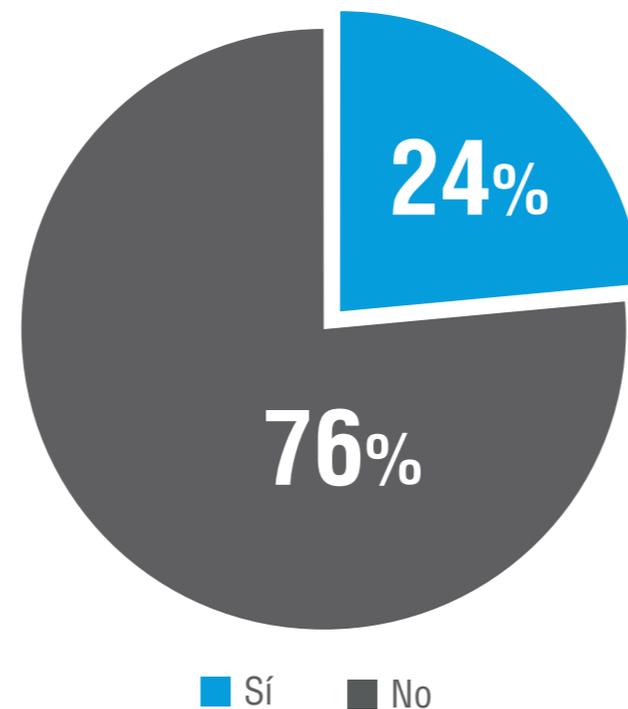


## Madurez modelo de auditoria | [Back](#)

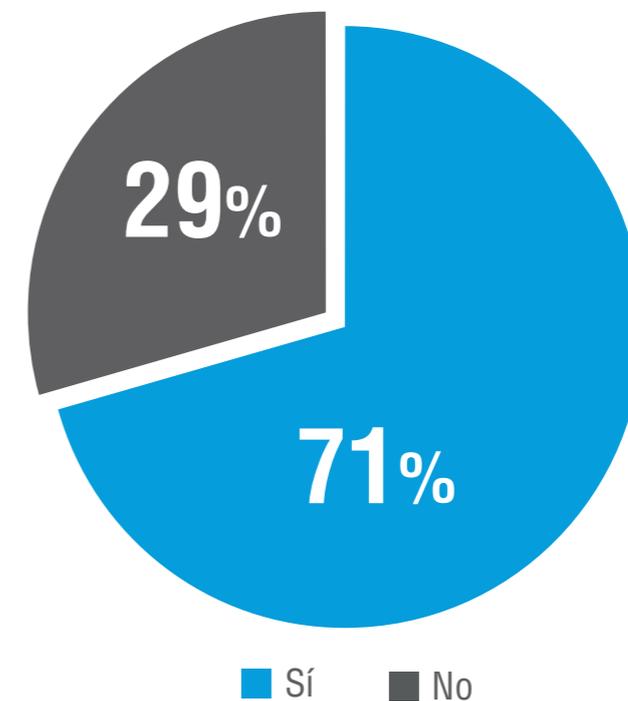
El back office como “agujero” de buenas prácticas

Si de media se audita solamente un 25% de los procesos, si de ellos en un 29% no se extrae el valor de la información, y posteriormente en un 35% de los casos esa información no se utiliza para la mejora, la conclusión es que solamente un 11,5% de los procesos del back office se están gestionando adecuadamente.

Porcentaje de aseguradoras que utilizan herramientas de automatización y eficiencia.



Porcentaje de aseguradoras que utilizan dichas tecnologías para evaluar cumplimiento normativo, adherencia a los procesos y/o rutas óptimas.



# conclusiones



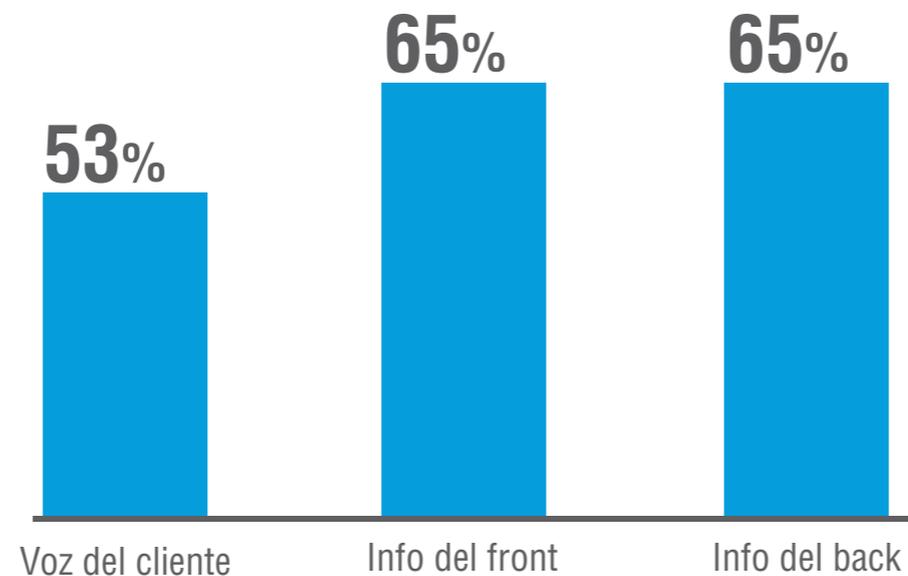
## Uso sistemático de la información

### Metodologías para la mejora continua

Solamente la mitad de las firmas encuestadas manifiestan disponer de este tipo de metodologías.

Dicho de otro modo, al menos la mitad no dan ningún uso a su información interna ni para optimizar sus costes ni para mejorar la experiencia de sus clientes.

Porcentaje de aseguradoras que disponen de metodologías estructuradas de uso de la información indicada para la mejora continua.



### Conclusiones

A lo largo de los datos anteriores hemos accedido a una visión de la situación actual del sector asegurador. Esta visión es congruente con la que se aprecia en otros sectores (banca, telco, distribución) y puede resumirse en la indudable existencia de avances hacia un modelo de atención multicanal integrado y eficiente, y simultáneamente la absoluta carencia de madurez y/o de visión integrada: las acciones y metodologías que se acometen suelen ser acciones puntuales o de nicho y no suelen estar dotadas de una visión global del negocio y del cliente.



Digitex

Oficina Central - Madrid

Titán, 8 - 3ª Planta

28045 Madrid

T. (+34) 91 774 14 00

[marketing@grupodigitex.com](mailto:marketing@grupodigitex.com)

Digitex © Todos los derechos reservados.

# digitex

Smart Customer Experience

[www.grupodigitex.com](http://www.grupodigitex.com)



Brasil | Chile | Colombia | El Salvador | España | Guatemala | México | Perú | USA