



Servicios de atención al cliente. Atienden problemas, resuelven dudas, gestionan reservas, recogen sugerencias... Se han convertido en una herramienta clave a la hora de competir, fidelizar a los clientes e incluso mejorar el negocio.

'Call Centers'

La imagen de la empresa ante el cliente

Constituyen una fuente de información única y son una herramienta clave a la hora de lograr la fidelización de los clientes. Los *call center*, cada vez más extendidos en todos los sectores y con una importancia fundamental en el ámbito turístico, son centros

en los que se gestionan varios servicios, desde dar información hasta hacer una reserva o atender las reclamaciones, esto último algo esencial, sobre todo si se tiene en cuenta que una gestión adecuada de una queja puede ser la clave para conseguir un cliente fidelizado. Es cuestión de saber aprovechar la oportunidad.

Las experiencias de agencias de viajes, compañías aéreas y hoteles pueden servir para ilustrar la importancia de estos centros de cara a la fidelización de los clientes. Por ejemplo, el centro de atención al cliente de Viajes Barceló atiende todas las llamadas de sus clientes a través de hasta nueve líneas 902 distintas, así como las reservas de Internet generadas por la web. Cuentan con personal propio especializado, reforzado con temporal de apoyo en temporada alta. La tecnología de la que disponen les permite gestionar las reservas que el cliente hace desde la web. La reserva web se integra en su herramienta de gestión interna y se gestiona la solicitud con el proveedor –en caso de que no sea directa–, cerrando el ciclo con el contacto con el cliente vía *e-mail*, teléfono o SMS para la confirmación de la reserva, detalles de cobro, etc.

En el caso de las agencias *online*, Javier Bellido, director general de Viajes eDreams, apunta: “El 99,9% de nuestras reservas las realiza el cliente por Internet y muchas de nuestras funcionalidades solamente están implantadas en el sitio web. Sin embargo, no se trata tan sólo de vender un producto, sino de ayudar al cliente en la gestión de sus peticiones especiales, tales como dietas, viajes con animales,

Son centros en los que se gestionan varios servicios, desde hacer una reserva o atender una reclamación, algo esencial ya que la buena gestión de una queja puede ser clave para lograr un cliente fidelizado



Los centros de atención al cliente o centros de contacto comienzan a ser un elemento esencial en la mayoría de los sectores. Las empresas turísticas son un claro ejemplo de esta realidad y la mayoría de ellas cuenta con un centro de este tipo para **gestionar las relaciones con sus clientes**. Poner especial atención en la adecuación de sus recursos, tanto humanos como tecnológicos, es de suma importancia, ya que son la cara de la empresa ante los clientes.



El agente del 'call center'

El perfil óptimo de los agentes de estos centros es el de un diplomado en turismo, con competencias en atención al cliente y que hable al menos un idioma además del español.

o solventar problemáticas sobrevenidas como cambios y cancelaciones, por ello nuestro centro de atención al cliente está focalizado en dar servicio, valor y atención a nuestro cliente”.

“Una labor muy importante que comparten nuestro *call center* y nuestra página web es el direccionamiento de la compra del cliente hacia aquellos proveedores que, dando el mismo servicio al cliente, son más rentables para eDreams. Los agentes y la página web privilegian a aquellas compañías con mejores acuerdos comerciales”, añade Bellido. Desde el centro de atención al cliente de eDreams, formado por 120 agentes, se da soporte a clientes de España, Francia, Italia, Inglaterra, Portugal y próximamente de Alemania. También realizan un gran número de llamadas para cambios en reservas o confirmación de datos. Cuenta con dos plataformas, una en Barcelona y otra en Milán. “Recibimos llamadas de lunes a sábados, mientras que los domingos atendemos las reservas y contestamos por *e-mail* las peticiones de nuestros clientes. Preferimos dotar a nuestros centros con personal interno, que formamos de acuerdo con nuestros productos y procesos, ya que constituyen una fuente inestimable de *feedback* sobre el mercado y nuestras operaciones”, apunta Bellido.

Los hoteles

En lo que respecta a los hoteles estos centros también juegan un papel esencial en la marcha del negocio. Como en la mayoría de los centros de atención al cliente del sector turístico, el perfil óptimo de los agentes es el de un diplomado en turismo que hable al menos un idioma además del español. Tienen que tener competencias en atención al cliente, escucha activa, iniciativa y comunicación oral persuasiva. Sol Meliá cuenta con un centro preparado para que el cliente pueda realizar diversas gestiones: hacer una reserva en cualquiera de sus hoteles en todo el mundo, solicitar información relacionada con el hotel, darse de alta en los programas de fidelidad, solicitar soporte y ayuda sobre la página web, cuenta con un servicio de *call me back* (devuélveme la llamada)... Normalmente cada servicio tiene asignado un número que dirige la consulta al agente con la competencia adecuada. >



Los idiomas y el saber escuchar, esenciales en un 'call center'.

'Business to business'

En el sector turístico muchos de estos centros de contacto no están orientados al cliente final sino a prestar ayuda, soporte informático o servicio a distintas empresas del sector. Ejemplo de ello son Amadeus y Transhotel. El *help desk* de Amadeus España se encarga de dar soporte a más de 27.000 usuarios de su sistema de reservas. "Atendemos desde dudas acerca de la provisión de Internet y correo electrónico –a los que las agencias de viajes acceden a través de nuestra red– hasta consultas relativas a herramientas complejas de

acceso al inventario de proveedores de turismo: líneas aéreas, hoteles, compañías de alquiler de vehículos, ferrocarril, etc. Impartimos formación a todos nuestros clientes, mediante cursos presenciales o en la modalidad de *e-learning*. Además, desde el *help desk* nos ocupamos de la gestión de reclamaciones, del escalado de incidencias, de la creación y mantenimiento de oficinas, autorización de emisión de billetes...", señala Miguel Ángel Puertas, jefe del departamento de Apoyo a Agencias de Amadeus España.

► Los cerca de 100 agentes del *contact center* de Sol Meliá son empleados de la compañía. "Entendemos que es mejor tener personal propio, igual que en cualquier otro departamento de la compañía", destaca Santiago Espada, director del Sistema de Reservas de Sol Meliá.

En el caso de los hoteles Husa, su centro de atención al cliente está enfocado a hacer reservas y gestionar incidencias. Aparte, disponen de un buzón de sugerencias permanente en la web. "Tenemos definidos hasta once tipos de clientes –desde huéspedes hasta empresas y agencias– y nos encontramos en pleno proceso de segmentación", apunta Alfredo Ruiz, CRM *manager* de Husa Hoteles.

Líneas aéreas

En Iberia han optado por la segmentación en los servicios de atención al cliente, buscando conseguir una mayor eficiencia. El número de atención telefónica de Serviberia se dedica a solventar las dudas de los clientes y a la venta de billetes. Además, existen *call centers* específicos en inglés, francés, italiano, alemán... Aparte están los centros de atención Iberia Plus, donde cada nivel de tarjeta (clásica, plata, oro y platino) dispone de un centro y un número exclusivo. Serviagencias proporciona información telefónica destinada a las agencias de viajes. Las reclamaciones de equipajes también cuentan con un centro específico y, además, existe un número de atención telefónica para cualquier duda o rectificación respecto a las reservas realizadas en la web de Iberia.com.

Este tipo de servicio es un valor añadido con el que cuentan las aerolíneas tradicionales frente a las de bajo coste. "La calidad del servicio y la diferenciación son factores clave para el éxito en el entorno competitivo actual. La orientación al cliente y su fidelización constituyen uno de los grandes retos para la compañía. Siempre que el cliente se

La inversión tecnológica tiene como objetivo reducir costes y proporcionar un mejor servicio, pero también buscar nuevas oportunidades de negocio que supongan un incremento de ventas



El caso de Iberia

La aerolínea cuenta con un centro de atención Iberia Plus, en el que cada nivel de tarjeta (clásica, plata, oro y platino) dispone de un número exclusivo. Serviagencias proporciona información telefónica a las agencias de viajes. Serviberia da información y vende billetes.

se sirve de una herramienta CRM (Gestión de Relación con el Cliente) que le proporciona información, sobre los hábitos de viaje de sus clientes, sus preferencias de vuelos y los servicios de Iberia que utilizan, independientemente del canal utilizado, ya sea Internet, teléfono, *e-mail*, correo o cara a cara. Este conocimiento integrado del cliente permite responder a sus necesidades con mayor rapidez y eficacia y ofrecerle productos y servicios a medida.

"El centro de atención al cliente cuenta con herramientas propias de Iberia: Resiber, el sistema de reservas Amadeus y Siebel (plataforma tecnológica que sostiene el desarrollo del CRM). Estas herramientas son muy útiles ya que, al permitir la búsqueda inmediata de una reserva o de información totalmente actualizada sobre el estado de los vuelos, facilitan que la respuesta al cliente tenga la máxima precisión", señalan desde Iberia.

Factores tecnológicos

Todas las compañías conjugan en sus centros de contacto la gestión de las llamadas con otro tipo de contactos. Spanair cuenta con una solución tecnológica encaminada a facilitar las reservas *online* de los clientes: *Click to Call* (o Llame Gratis) de la compañía eStara. Con ella buscan mejorar la atención a los usuarios de la página web, hacer más comprensibles los mensajes informativos generados y disminuir el número de abandonos del proceso de reserva y compra de billetes por Internet. Con un simple click

sienta atendido, resultará un punto positivo para la compañía, le agrega credibilidad", apuntan desde Iberia.

La fidelización de los clientes, al menos en grandes compañías, sería impensable sin contar con la tecnología adecuada para ello. Iberia



El *help desk* de Amadeus está formado por personal propio y el contenido de la ayuda que ofrece es más complejo que el de un centro de atención al cliente ordinario. “Hablamos de ofrecer ayuda en incidencias a menudo complejas, cuya mala resolución puede suponer para la agencia un perjuicio económico o incluso hacer que un pasajero se quede sin viajar. Este tipo de soporte no puede darse con teleoperadores, porque el rol de un agente de *help desk* no es meramente consultivo, ya que debe implicarse en la decisión que una agencia de viajes ofrece a su cliente. Además, al estar incluido en la estructura de la empresa,

nuestro *help desk* conoce de primera mano la problemática de nuestros clientes, por lo que puede aportar una información más valiosa”, apunta el responsable. El Grupo Transhotel cuenta con un *contact center* para gestionar distintas necesidades de sus clientes, que son empresas turísticas. Esta compañía agrupa a Transhotel, una central de reservas hotelera internacional con sede en Madrid, que tiene como clientes a las agencias de viajes, a las que les ofrece unos 41.500 hoteles; Transvacaciones, touroperador de paquetes turísticos y hoteles vacacionales; Hotelplus, mayorista de hoteles y servicios mediante

talonarios y tarjetas; la cadena hotelera Kris; DST, soluciones tecnológicas para el turismo; y Guíacom, central de compras hotelera. El *contact center* de las diversas empresas de la división de distribución de Transhotel se ocupa principalmente de la gestión de reservas que hacen las agencias de viajes. Asimismo, desde él se ofrece soporte comercial a proveedores y clientes. Cuenta con un equipo de más de 240 profesionales especializados en la atención a agencias de viajes. Los idiomas en los que se atienden son español, inglés, italiano, portugués, francés y alemán.

el cliente puede contactar directamente con el centro de atención telefónica desde donde se le ayuda a completar el proceso de reserva.

Pero ¿hasta qué punto la tecnología con la que cuentan este tipo de centros para automatizar gestiones puede repercutir en la reducción de su tamaño? ¿Y qué papel juega Internet en el hecho de que el propio cliente pueda gestionar sus reservas?

“Las gestiones vía Internet y la atención personal son compatibles. La primera permite al cliente resolver sus dudas cómoda e inmediatamente a través de la web, pero si el cliente prefiere o necesita una información más específica y detallada, hay personal disponible para atender las peticiones del cliente”, afirman desde Iberia.

Para la cadena Husa, aprovechar las posibilidades que brinda Internet es algo que está en los planes de la mayoría de las compañías, pero para llevarlo a cabo con éxito se requiere una infraestructura en cuanto a conocimiento del cliente. “La intención es conocer al cliente y dimensionar en base a sus hábitos y necesidades nuestros puntos de contacto. Interesa generar el máximo de contactos a través de la web”, afirma Alfredo Ruiz.

Santiago Espada destaca el hecho de que la inversión tecnológica tiene como objetivo reducir costes y proporcionar un mejor servicio, pero también buscar nuevas oportunidades de negocio que incrementen las ventas. “Esto supone no necesariamente reducir el tamaño del *call center*; sino que incluso se tenga que ampliar. El canal web necesita de un soporte humano, ya sea para cerrar la reserva, dado que muchas personas necesitan ese contacto, o bien para asesorar al cliente”, puntualiza el directivo de Sol Meliá.

Por su parte, las empresas que ofrecen sus servicios a través de Internet han de basar su estructura en la tecnología. “eDreams es una empresa muy orientada a la tecnología y desde un principio hemos diseñado nuestro sitio web de modo que todas las gestiones puedan ser realizadas directamente por los clientes, intentando recoger la información suficiente en esa interacción para poder automatizar todos los procesos posteriores. Esta estrategia nunca ha tenido por objetivo la reducción de tamaño del *call center*. Muy al contrario, nuestros *call centers* se implantaron para dar soporte al *website* y desde sus inicios han crecido ininte-

Aprovechar las posibilidades que brinda la red es una intención que está en los planes de la mayoría de las compañías, pero para llevarla a cabo con éxito se requiere un buen conocimiento del cliente

rrumpidamente en personal y funciones debido a las tasas de crecimiento anuales superiores al 100% en las ventas y los volúmenes de actividad”, señala Javier Bellido.

El ‘offshore’

Una tendencia que se está extendiendo entre muchos *contact centers* de grandes compañías de telecomunicaciones y otros sectores es externalizar el centro de contacto a otros países con menores costes, una estrategia que se conoce como *offshore* si estos países están lejos y *nearshore* si pertenecen al mismo continente.

Aunque es una tendencia que, al menos de momento, parece no estar afectando masivamente al sector del turismo. A pesar de las posibilidades tecnológicas, la mayoría de las empresas que aparecen en este reportaje apuestan por tener cerca su centro de contacto. “No sería una buena idea, no en las relaciones con el cliente final; hay una variable que hay que tener en cuenta que es el bagaje cultural, algo que impregna cada interacción y que en este sector es muy sensible”, afirma Santiago Espada.

Algunas compañías, como eDreams, valoraron en su día la posibilidad de recurrir al *offshore*, pero de momento lo han descartado. “Consideramos al *call center* un componente crucial de nuestro negocio. Es el punto donde mas rápida y vivamente detectamos la sensibilidad de nuestros clientes, el éxito de nuestros productos, los fallos de nuestra operativa, las carencias de nuestro sitio web. Unas 2.000 iniciativas de mejora anuales de nuestros procesos, productos, y de nuestro sitio web provienen de nuestros *call centers*, originadas directamente por los agentes de viajes, los administrativos, o sus supervisores. Esta contribución a la mejora y ahorro en los procesos, al incremento de ventas, y a la innovación contrapesa por ahora el ahorro de costes que supondría el trasladarse fuera de España”, señala Bellido. □

El valor de los ‘call centers’

En el caso de eDreams, unas 2.000 iniciativas anuales de mejora de sus procesos, productos y del sitio web proceden de sus ‘call centers’.