

R 37455  
M. 29700



---

**CUADERNOS DE LA FUNDACIÓN**

**Nº 90**

**\* \* \* \***

**CENTROS DE ATENCIÓN TELEFÓNICA DEL  
SECTOR ASEGURADOR**

---

Autora: Laura Candel Valderrama

Marzo, 2005

ISBN: 84-89429-80-4

Depósito Legal: M-13.334-2005

Copyright: Fundación MAPFRE Estudios

Prohibida la reproducción total o parcial de este trabajo sin el permiso escrito de la autora o de la FUNDACIÓN MAPFRE ESTUDIOS

## **LISTA DE CUADERNOS DE LA FUNDACIÓN MAPFRE ESTUDIOS EDITADOS:**

1. Filosofía Empresarial
2. Resultados de la Encuesta sobre "Altos Profesionales de Seguros" (A.P.S.)
3. Dirección y Gestión de la Seguridad
4. Los Seguros en una Europa cambiante: 1990-1995 (No disponible)
5. La Distribución Comercial del Seguro: Sus Estrategias y Riesgos
6. Elementos de Dirección Estratégica de la Empresa
7. Los Seguros de Responsabilidad Civil y su Obligatoriedad de Aseguramiento
8. La Implantación de un Sistema de Controlling Estratégico en la Empresa
9. Técnicas de Trabajo Intelectual
10. Desarrollo Directivo: Una Inversión Estratégica
11. El Concepto de Seguridad en la Ciencia y la Ciencia de la Seguridad
12. Los Seguros de Salud y la Sanidad Privada
13. Calidad Total y Seguridad
14. El Reaseguro de Exceso de Pérdidas
15. El Coste de los Riesgos en la Empresa Española 1991
16. La Legislación Española de Seguros y su Adaptación a la Normativa Comunitaria

Número Especial: Informe sobre el Mercado de Seguros 1993

17. Medio Ambiente Seguro: Desarrollo Futuro
18. El Seguro de Crédito a la Exportación en los países de la OCDE (Evaluación de los resultados de los aseguradores públicos)
19. Una Teoría de la Educación
20. El Reaseguro en los Procesos de Integración Económica

**Número Especial: Informe sobre el Mercado de Seguros 1994**

21. La Nueva Regulación de las Provisiones Técnicas en la Directiva de Cuentas de la C.E.E. Provisiones Técnicas de Seguros de Vida en las Directivas Comunitarias
22. Rentabilidad y Productividad de Entidades Aseguradoras
23. Análisis de la Demanda de Seguro Sanitario Privado
24. El Seguro: Expresión de Solidaridad desde la Perspectiva del Derecho
25. El Reaseguro Financiero
26. El Coste de los Riesgos en la Empresa Española 1993
27. La Calidad Total como Factor para elevar la Cuota de Mercado en Empresas de Seguros
28. La Naturaleza Jurídica del Seguro de Responsabilidad Civil
29. Ruina y Seguro de Responsabilidad Civil Decenal

**Número Especial: Informe sobre el Mercado de Seguros 1995**

30. El Tiempo del Directivo
31. Tipos Estratégicos, Orientación al Mercado y Resultados Económicos: Análisis Empírico del Sector Asegurador Español

32. Decisiones Racionales en Reaseguro
33. La función del Derecho en la Economía
34. El Coste de los Riesgos en la Empresa Española 1995
35. El Control de Riesgos en Fraudes Informáticos
36. Cláusulas Limitativas de los Derechos de los Asegurados y Cláusulas Delimitadoras del Riesgo Cubierto. Las Cláusulas de Limitación Temporal de la Cobertura en el Seguro de Responsabilidad Civil

Número Especial: Informe sobre el Mercado de Seguros 1996

37. La Responsabilidad Civil por Accidente de Circulación. Puntual Comparación de los Derechos Francés y Español
38. Legislación y Estadísticas del Mercado de Seguros en la Comunidad Iberoamericana
39. Perspectiva Histórica de los Documentos Estadístico-Contables del Órgano de Control: Aspectos Jurídicos, Formalización y Explotación
40. Resultados de la Encuesta sobre la Organización y Gestión de la Seguridad en la Empresa (1996)
41. De Maastricht a Amsterdam: Un paso más en la integración europea

Número Especial: Informe sobre el Mercado de Seguros 1997

42. La Responsabilidad Civil por contaminación del entorno y su aseguramiento
43. Resultados de la Encuesta sobre Disponibilidad de Instalaciones de Protección contra Incendios en la Empresa 1997"
44. Resultados de la Encuesta sobre Implantación en la Empresa de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales
45. Los Impuestos en una Economía Global

46. Evolución y Predicción de las Tablas de Mortalidad Dinámicas para la Población Española
47. El Fraude en el Seguro del Automóvil: Cómo detectarlo
48. Matemática Actuarial no Vida con MapleV
49. Solvencia y Estabilidad Financiera en la Empresa de Seguros: Metodología y Evaluación Empírica mediante Análisis Multivariante
50. Mixturas de Distribuciones: Aplicación a las variables más relevantes que modelan la siniestralidad en la Empresa Aseguradora
51. Seguridad y Riesgos del joven en los grupos de edad
52. La Estructura Financiera de las Entidades de Seguros
53. Habilidades Directivas: Estudio de sesgo de género en instrumentos de evaluación
54. El Corredor de Reaseguro y su legislación específica en América y Europa
55. Resultados de la Encuesta: "La Seguridad contra Intrusión (Seguridad Privada) en la Empresa. 1999"
56. Análisis económico y estadístico de los factores determinantes de la demanda de los seguros privados en España
57. Informe final. Encuesta: "La Organización y Gestión de la Seguridad en la Empresa. 1999"
58. Problemática contable de las operaciones de reaseguro
59. Estudios sobre el Euro y el Seguro
60. Análisis Técnico y Económico del conjunto de las empresas aseguradoras de la Unión Europea

61. Sistemas Bonus-Malus generalizados con inclusión de los costes de los siniestros
62. Seguridad Social. Temas generales y régimen de clases pasivas del Estado
63. Análisis de la repercusión fiscal del seguro de vida y los planes de pensiones. Instrumentos de previsión social individual y empresarial
64. Fundamentos técnicos de la Regulación del Margen de Solvencia
65. Ética Empresarial y Globalización
66. Encuesta: "Seguridad contra Incendios en la empresa. 2000"
67. Gestión Directiva en la Internacionalización de la Empresa
68. Los seguros de crédito y de caución en Iberoamérica
69. Provisiones para prestaciones a la luz del Reglamento de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados: Métodos Estadísticos de Cálculo
70. El Cuadro de Mando Integral para las entidades aseguradoras
71. Gestión de activos y pasivos en la cartera de un fondo de pensiones
72. Análisis del proceso de exteriorización de los compromisos por pensiones
73. Financiación del capital-riesgo mediante el seguro
74. Estructuras de propiedad, organización y canales de distribución de las empresas aseguradoras en el mercado español
75. Incidencia de la Nueva Ley de Enjuiciamiento Civil en los procesos de responsabilidad civil derivada del uso de vehículos a motor
76. La incorporación de los sistemas privados de pensiones en las pequeñas y medianas empresas

77. Resultados de la Encuesta sobre *"El Coste de los Riesgos en la Empresa Española. 2001"*
78. Nuevas perspectivas de la educación universitaria a distancia
79. La actividad de las compañías aseguradoras de vida en el marco de la gestión integral de activos y pasivos
80. Los Planes y Fondos de Pensiones en el contexto europeo: la necesidad de una armonización
81. El Seguro de Dependencia. Una visión general
82. Informe Final. Encuesta: "La Organización y Gestión de la Seguridad en la Empresa 2002"
83. La teoría del valor extremo: fundamentos y aplicación al seguro, ramo de responsabilidad civil autos
84. Estudio de la estructura de una cartera de pólizas y de la eficiencia de un Sistema Bonus-Malus
85. La Matriz Valor-Fidelidad en el Análisis de los Asegurados en el Ramo del Automóvil
86. El Margen de Solvencia de las Entidades Aseguradoras en Iberoamérica
87. Dependencia en el modelo individual, aplicación al riesgo de crédito
88. Análisis Multivariante Aplicado a la Selección de Factores de Riesgo en la Tarificación
89. Mercados Aseguradores en el Área Mediterránea y Cooperación para su Desarrollo
90. Centros de atención telefónica del sector asegurador



# **CENTROS DE ATENCIÓN TELEFÓNICA DEL SECTOR ASEGURADOR**

Autora: Laura Candel Valderrama

El presente Cuaderno corresponde al trabajo de fin de carrera que obtuvo el premio a la mejor memoria de grado curso 2003/2004 en la Facultad de Ciencias del Seguro, Jurídicas y de la Empresa de la Universidad Pontificia de Salamanca -Campus de Madrid-.

## PRESENTACIÓN

El presente Cuaderno contiene el trabajo que con el título *Los centros de atención telefónica del sector asegurador*, fue presentado por su autora, D<sup>a</sup> Laura Candel Valderrama, como Memoria de fin de grado para la obtención de los títulos de Licenciado en Administración y Dirección de Empresas y de Graduado Superior Universitario en Ciencias del Seguro, otorgados por la Universidad Pontificia de Salamanca en la Facultad de Ciencias del Seguro, Jurídicas y de la Empresa que gestiona la Fundación MAPFRE Estudios.

La referida Memoria fue dirigida por el profesor D. Alejandro Izuzquiza Ibáñez de Aldecoa como tutor de la misma y conviene señalar que, de acuerdo con la normativa académica aplicable, la calificación final se obtiene a la vista de las notas otorgadas por el tutor de la Memoria y por un supervisor designado expresamente de entre los profesores que integran el claustro de la Facultad.

El trabajo presentado obtuvo en el pasado mes de octubre el premio a la mejor memoria de grado que por quinto año convoca la Fundación para estimular la excelencia en los trabajos que los alumnos de la licenciatura de la Facultad han de realizar obligatoriamente para obtener dicho grado académico, no pudiendo presentarse al premio aquellas memorias cuya calificación sea inferior a 9 (sobre 10). Uno de los componentes del premio es la posibilidad de que el trabajo sea publicado en la presente colección de "Cuadernos de la Fundación". El Jurado que juzgó la convocatoria de la última edición del premio estuvo presidido por la Vicedecana de Régimen Académico de la Facultad y compuesto por la Presidenta de la Asociación de Antiguos Alumnos de la Facultad y por tres profesores, ninguno de los cuales puede haber intervenido en las Memorias presentadas al premio, ni como tutores ni como supervisores.

La obra desarrolla de manera bien estructurada qué son y cómo funcionan los centros de atención telefónica, conocidos en terminología anglosajona como *call centers*, qué tareas están desempeñando, qué servicios suministran y cómo, cada vez más se integran en los esquemas organizativos de las empresas.

El estudio tiene un enfoque eminentemente práctico y empresarial, no resultando fácil encontrar publicaciones específicas que ofrezcan análisis teóricos, suficientemente elaborados y sistematizados. Por este motivo y porque se ha perseguido un enfoque novedoso, próximo a la realidad y alejado del lenguaje comercial, la autora se ha apoyado en buena parte en entrevistas con profesionales vinculados a la atención telefónica y en visitas a centros de empresas. En este sentido merece particular atención el capítulo dedicado a analizar las experiencias concretas en una empresa aseguradora, en un mediador de seguros, en el negocio bancario y en una empresa tecnológica que presta servicio a empresas de distintos sectores.

Por último, deseo transmitir desde esta presentación mi felicitación tanto a la autora, por el esfuerzo y resultado final obtenido, como al tutor, por la oportunidad del tema escogido y por la acertada dirección del mismo. También desearía que la presente publicación sirva para que la autora, que en la actualidad cursa el último año de la Licenciatura en Ciencias Actuariales y Financieras, profundice en este trabajo y desde su visión académica y próximamente profesional contribuya a un mejor conocimiento del tema objeto de este estudio.

Madrid, febrero de 2005

Antonio Guardiola Lozano  
Decano de la Facultad de Ciencias del Seguro, Jurídicas y de la Empresa.

## **ÍNDICE**

	<u>Página</u>
<b>INTRODUCCIÓN: PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO Y ASPECTOS QUE ABORDA</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1. LOS CENTROS DE ATENCIÓN TELEFÓNICA: CONCEPTO Y EVOLUCIÓN</b>	<b>5</b>
1.1 ¿Qué son los Centros de Atención Telefónica?	5
1.2 Razones de aparición y evolución	7
<b>Capítulo 2. FUNCIONES DE LOS CENTROS DE ATENCIÓN TELEFÓNICA</b>	<b>10</b>
2.1 Servicios de información y venta telefónica	10
2.1.1 Características del medio	12
2.1.2 Emisión de llamadas	15
2.1.3 Recepción de llamadas	16
2.2 Servicios de contratación de seguros	16
2.3 Otras funciones	20
2.3.1 Sector de la salud	20
2.3.2 Sector financiero	21
2.3.3 Sector público	22
2.3.4 Sector de las telecomunicaciones	23
2.3.5 Sector transporte-aerolíneas	24
2.3.6 Sector hotelero	25
2.3.7 Otros servicios	26
<b>Capítulo 3. ORGANIZACIÓN</b>	<b>27</b>
3.1 Componentes de un centro de atención telefónica	27
3.2 Formación	39
3.2.1 Qué actividades debe realizar el trabajador	40
3.2.2 Qué características personales debe tener para realizarlas	40
3.2.3 Qué medios debe tener para realizarlas	41
3.2.4Cuál debe ser el objetivo de todas las actividades que realiza	41
3.2.5 Con qué periodicidad debe realizar estas actividades	42
3.2.6Cuál es el espacio físico que debe ocupar	42
3.2.7 Qué repercusiones puede tener en la persona	42
3.2.8 Remuneración	42
3.3 Procedimiento de contrastes: auditoría	43
3.3.1 Puntos clave	44
3.3.2 Otros tipos de estudios a tener en cuenta	49
3.3.3 La grabación de conversaciones como proceso de control de calidad	50

<b>Capítulo 4. ACTIVIDADES EN LAS QUE SE CREAN CENTROS DE ATENCIÓN TELEFÓNICA</b>	<b>58</b>
4.1 Entidades aseguradoras: Línea Mapfre Autos	58
4.1.1 Formación del personal	60
4.1.2 Control de la calidad	61
4.2 Los mediadores de seguros y los CAT	61
4.2.1 Las campañas de telemarketing de las entidades aseguradoras y los agentes de seguros	61
4.2.2 Los mediadores ante los centros de atención telefónica de las aseguradoras	68
4.2.3 Creación de CATs por mediadores: Willis Iberia, Correduría de Seguros y Reaseguros, S.A.	71
4.3 Los CAT en otros sectores	75
4.3.1 Sector financiero	75
4.3.2 Sector de las telecomunicaciones: CATSA	82
<b>Capítulo 5. LA EXPERIENCIA EN EL SECTOR PÚBLICO DE SEGUROS: CONSORCIO DE COMPENSACIÓN DE SEGUROS</b>	<b>87</b>
5.1 Razones de aparición	87
5.2 Creación y funciones del CAT	88
5.3 Dimensión del CAT	93
5.4 Formación del personal	94
5.5 Control de la calidad	94
5.6 Perspectivas de futuro	95
<b>Capítulo 6. ASPECTOS LEGALES</b>	<b>96</b>
6.1 Requisitos en la contratación telefónica	96
6.1.1 Los requisitos de forma exigidos por la Ley de Contrato de Seguro	100
6.2 II Convenio Colectivo para el sector de telemarketing	112
6.2.1 Un caso que aplica minuciosamente la jurisprudencia	114
<b>Capítulo 7. VALORACIÓN</b>	<b>116</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>120</b>
1. Nota previa	120
2. Libros	120
3. Artículos	120
4. Informes y documentos	121
5. Legislación	122
6. Páginas web	122

## **INTRODUCCIÓN: PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO Y ASPECTOS QUE ABORDA**

El presente trabajo trata de explicar *qué son* y *cómo funcionan* los centros de atención telefónica (también conocidos como CATs o, en su versión anglosajona, como call centers), qué tareas están desempeñando en nuestra sociedad, qué servicios suministran y cómo, cada vez más, se integran en la forma de trabajar de las empresas.

La línea de evolución de los CATs ha progresado tecnológicamente desde instalaciones primordiales de atención "manual" hasta los llamados agentes universales, pasando por la automatización de respuestas rutinarias, integración de voz y datos, software especializado para aplicaciones de agentes y la marcación predictiva (predictive dialing).

Estudiaremos la formación y supervisión a las que se ven sometidos los agentes que en ellos trabajan; aspectos legales como la grabación de conversaciones; y la normativa aplicable a la hora de realizar contratos por teléfono u otros medios.

Podremos ver los avances que se están produciendo, no sólo en la tecnología, sino en la propia prestación del servicio, donde ahora se cuidan mucho más aspectos que antes no eran tan importantes, e incluso en materia legislativa donde la jurisprudencia hace evidente la necesidad de una actualización de las leyes en materia de contratación.

De una forma simplificada, y a modo de resumen, se exponen los distintos capítulos que incluye el presente documento.

### **Capítulo 1**

Explica el concepto de centro de atención telefónica, su evolución, y qué componentes hacen posible su funcionamiento.

Se expone un breve glosario de términos utilizados dentro del sector, de forma que facilite la comprensión de los capítulos siguientes.

## **Capítulo 2**

Tras las nociones iniciales básicas del capítulo 1, se exponen las funciones que puede desempeñar un centro de atención telefónica, tanto para dar información, como para vender algún producto telefónicamente de manera que dependiendo del sector en el que actúe el CAT el servicio será de un tipo u otro: emisión y recepción de llamadas, sólo recepción, campañas publicitarias, servicios de asistencia, etc. Abordaremos específicamente su utilidad a la hora de contratar seguros, tramitar siniestros, y, en general, todas las prestaciones adicionales a la formalización de una póliza de seguro.

También se recogen otras funciones para las que pueden ser utilizados los CAT, en sectores tan diferenciados como salud, financiero, público, de las telecomunicaciones, transportes-aerolíneas, hotelero y otros servicios.

## **Capítulo 3**

Procede exponer a continuación, por razones sistemáticas, la estructura y organización de las plataformas telefónicas, qué tipo de formación se debe facilitar a los empleados, las actividades que deben realizar, sus características personales, los medios que deben tener para realizarla, sus remuneraciones, etc.

Con motivo de la creciente importancia que tiene prestar un servicio de calidad donde el cliente es el eje central, es esencial las auditorías telefónicas y la grabación de conversaciones como formas de análisis y contraste del nivel de servicio que se está prestando a través del CAT.

## **Capítulo 4**

Tras las explicaciones generales de los capítulos anteriores, procede a continuación centrar nuestra atención en experiencias concretas de empresas

privadas que, dentro del mercado español, utilizan las plataformas telefónicas como parte de su negocio. En concreto, el análisis se centra en:

- ♦ Sector asegurador: se analiza el caso concreto de Línea Mapfre Autos.
- ♦ Sector de la mediación: explicaremos cómo se introducen la plataformas telefónicas dentro de su negocio; en segundo lugar, cuál es la problemática de los mediadores frente a los CAT de las entidades aseguradoras; y, por último, describiremos el caso de una correduría de seguros de gran dimensión y presencia internacional, Willis Iberia, que ha desarrollado su propio CAT.
- ♦ Sector financiero: el negocio bancario, hace ya algunos años desarrolló la llamada banca telefónica para dar un servicio más amplio a sus clientes. Hoy en día se habla mucho más del canal Internet, de forma que ambos medios se desarrollan conjuntamente.
- ♦ Sector de las telecomunicaciones: estudiaremos una empresa especializada del sector, CATSA, que presta servicio de atención telefónica a múltiples empresas de diferentes sectores, como el Grupo Prisa y Sogecable.

## **Capítulo 5**

Frente a la visión que se puede dar de los distintos sectores privados que utilizan CATs como parte de su actividad, merece la pena detenernos en el sector público.

Por sus peculiaridades, que la convierten en una entidad diferenciada, como por la actividad específicamente aseguradora que desarrolla, hemos elegido al Consorcio de Compensación de Seguros, Entidad Pública Empresarial del Ministerio de Economía y Hacienda

## **Capítulo 6**

El trabajo no puede concluir sin una referencia a los aspectos legales que afectan a la contratación telefónica.

De un lado, nos centraremos en los orígenes legales para realizar contratos por teléfono; de otro, analizaremos el último Convenio Colectivo para el sector de telemarketing, cómo surge y los problemas que origina. En este último ámbito, es de gran actualidad una reciente sentencia del Tribunal Supremo, que conllevará algunos cambios en la forma de contratación de las empresas que operan con plataformas telefónicas.

## **Capítulo 7**

El trabajo debe finalizar con una resumida explicación de mi opinión y valoración personales, de los problemas con los que me he encontrado y de las perspectivas de futuro.



# **1. LOS CENTROS DE ATENCIÓN TELEFÓNICA: CONCEPTO Y EVOLUCIÓN**

## **1.1 ¿QUÉ SON LOS CENTROS DE ATENCIÓN TELEFÓNICA?**

El CAT es una solución que se deriva del concepto de la integración ordenador-teléfono (CTI, Computer Telephone Integration), es decir la interacción física y funcional entre un sistema telefónico y un sistema informático que facilita el intercambio de información.

Teniendo esto en cuenta, podemos definir un CAT como el conjunto tecnológico y administrativo que permite unificar la inteligencia y potencia de procesamiento de los sistemas informáticos y las facilidades de la automatización de llamadas telefónicas, para suministrar información a las personas que llaman en un ambiente de intimidad personal.

En la configuración de un Centro de Llamadas (i.e. CAT) se pueden distinguir claramente los componentes siguientes:

1. **Cliente:** es la empresa o institución que contrata y recibe servicios de CAT.
2. **Central Telefónica** (PBX, Private Branch Exchange): central de conmutación de llamadas telefónicas.
3. **Servidor CTI:** hace las funciones de "director de orquesta" de todos los componentes hardware y software del CAT. Es este servidor el que, por ejemplo, define y adscribe a los agentes telefónicos al correspondiente ACD, o imparte órdenes para el envío de información a los diferentes puestos de los agentes, o almacena y estructura la información para los diferentes reportes de operación que se requiera. En definitiva, es el software que permite al asesor recibir simultáneamente la llamada y los datos del usuario que llama en su pantalla.
4. **ACD:** distribuidor automático de llamadas que equilibra las cargas de trabajo en los operadores. El ACD sabe el momento exacto en que entra una llamada y tiene control del tiempo que utilizan los agentes en cada

llamada, por eso puede asignarle la nueva llamada al agente que lleva más tiempo esperando.

5. **Servidores de Bases de Datos.** depósitos de la información de los clientes de una organización.
6. **Sistema interactivo de respuesta de voz** (IVR, Interactive Voice Response System): conjunto de hardware y software que se encarga de la gestión de llamadas entrantes (inbound) a una organización. Es éste el sistema que permite y facilita la entrega de mensajes "hablados" a los llamantes de tal forma que éstos puedan acceder a la información residente en las bases de datos de las organizaciones. El IVR es el elemento al cual se le asignan los trabajos de suministro de información rutinaria, dejando para los agentes la atención especializada y específica de los requerimientos de los llamantes.
7. **Agentes u operadores:** personas que contestan las llamadas en un CAT. No sólo se encargan de contestar las llamadas, sino que también tienen la capacidad de asesorar y atender cualquier inquietud de los usuarios.
8. **Estación de trabajo de los agentes:** cada uno de los puestos de operación donde se ubican los agentes telefónicos para realizar su trabajo de interacción con los llamantes.
9. **DNIS:** número al cual está llamando el cliente. Si se tiene un número distinto para cada servicio, se puede saber exactamente qué servicio quiere el cliente.

La arquitectura CTI opera, a grandes rasgos de la manera siguiente:

Un llamante conectado a la red pública telefónica marca el número con el cual quiere comunicarse para obtener información determinada de la organización a la cual está llamando. La central telefónica transfiere la llamada al IVR conectado a ésta, para que le ofrezca -en una estructura de menús- los diferentes servicios de información al llamante (incluida la atención personalizada de un agente). Si el llamante escogiera la opción de ser atendido por una operadora humana, entonces el IVR ejecutará dos acciones concurrentes: por una parte, pedirá al servidor CTI (conectado a la central telefónica mediante enlace de datos) transferir la llamada que está atendiendo a un anexo telefónico (en el escritorio del agente) y, al mismo tiempo, suministrará la identificación del llamante a fin de que el servidor CTI extraiga de la base de datos toda la información concerniente y la envíe a la estación de trabajo del agente cumpliendo la función denominada "screen-pop". De esta forma, en la estación de trabajo del agente se recibirá la llamada telefónica del usuario y -en forma concurrente- aparecerá en la pantalla del ordenador del agente toda la información del llamante que mantiene la base de datos de la organización.

## **1.2 RAZONES DE LA APARICIÓN DE LOS CENTROS DE ATENCIÓN TELEFÓNICA Y EVOLUCIÓN DE LOS MISMOS**

Los orígenes de esta actividad se enmarcan entre el principio de los años 60 y el final de los años 70 del siglo pasado y, como ocurre en casi todos los negocios, se origina en las grandes corporaciones americanas de seguros, comunicaciones, bancos, industria del motor, etc. Su fin era atender a sus propios clientes mediante un sistema alternativo a la atención presencial: el teléfono, la única tecnología de la época que permitía las relaciones a distancia entre usuarios o abonados y empresas (el término cliente empezará a utilizarse posteriormente). Hay que situarse en la época para comprender que los ordenadores tenían poca capacidad, eran lentos y pesados, y el único soporte que permitían era el archivo histórico del cliente, con lo cual estos centros se dedicaban exclusivamente a la atención telefónica y siempre dedicada a la propia actividad empresarial,

atendiendo consultas o reclamaciones. No existía como tal el concepto de venta y captación de clientes de otras empresas competidoras.

La primera campaña moderna y masiva de telemarketing la realizó Lee Lacocca en Ford en 1962, con la ayuda de Murray Roman, que es uno de los especialistas más reconocidos dentro del marketing telefónico. Optó por la puesta en marcha de un programa de 20 millones de llamadas para obtener visitantes a los distribuidores Ford con el fin de hacer un test de conducción. Duró dos años y medio, utilizó 15.000 televendedores, y consiguió dos visitas por día para los 23.000 representantes de Ford.

La implantación en el resto del mundo es mucho más reciente, se puede decir que en Europa da comienzo en 1978, en 1985 llega a Italia y, por fin, a España en 1986. Sin embargo, la primera empresa de marketing telefónico se instaló en España en 1979: *Internacional Marketing Distribution*, que en 1984 pasó a llamarse *Telemarket*. Las empresas están inscritas en la Asociación Española de Marketing Telefónico (AEMT), perteneciente a la AEMD (Asociación Española de Marketing Directo).

A principio de los años 80 las compañías que ofrecen este tipo de servicio son las de seguros, automoción, bancos, etc. Hay que considerar que en esta época se prestan servicios de atención al cliente en las compañías telefónicas, pero es un servicio de conexión entre abonados, averías o información de otros abonados, nunca se oferta valor añadido. En esta época los monopolios son omnipresentes y ejercen su poder; los clientes se supeditan a éstos.

El mundo laboral de la época refleja que los trabajadores que realizan esta novedosa actividad son en su mayoría mujeres, corresponden a la propia plantilla laboral de las empresas, sus relaciones laborales son estables y la aplicación de la normativa laboral es la recogida por la legislación o el convenio. El negocio no evoluciona, la actividad es la misma y repetitiva, el puesto de trabajo es indefinido, se ejercita por los mismos profesionales y no necesita una especial cualificación. La relación más extendida entre empresas y usuarios o abonados sigue siendo mayoritariamente presencial, utilizándose mayoritariamente la intermediación de las oficinas comerciales.

La segunda fase de innovación y adaptación de los centros de atención telefónica se produce a principios de los años 90, cuando éstos se incrementan masivamente. Se introducen nuevas tecnologías en campos como hardware, software, redes de servicios integrados (RDSI), internet, video-conferencia, páginas web, banda ancha (ADSL). Las nuevas necesidades que empiezan a surgir en las empresas y que demandan los clientes obligan a la instalación de CATs especializados en servicios compartidos, donde a los servicios de voz se suman las políticas de ventas y captación-fidelización de clientes.

Estos grandes centros de atención son en su mayoría propiedad de grandes empresas o corporaciones nacionales o multinacionales, con amplia plantilla especializada en el negocio principal y que soporta el cierre paulatino de las oficinas comerciales, con la consiguiente desviación de los clientes a la atención telefónica. Las empresas inician los procesos de externalización o segregación de las diferentes áreas de actividad, especialmente los de atención y reclamaciones, produciéndose un incremento espectacular de éstas.

Se liberalizan los servicios públicos (teléfonos, agua, gas, electricidad, sanidad, etc.) produciéndose efectos contrarios a los perseguidos, tanto económicos, como de solución de problemas, siendo normal que las reclamaciones no sean respondidas y se pierdan en la maraña burocrática. Se origina un desajuste emocional en los clientes, no hay un rostro físico que les atienda, y al mismo tiempo aumenta la capacidad de exigencia de éstos, que conocen sus derechos y actúan en consecuencia.

La competencia es feroz en la captación de actividad, se reducen los precios por servicio/operador, iniciándose una escalada en el abaratamiento final de precios, originándose el denominado "dumping" entre empresas. No se incrementa la calidad y se inicia la rebelión de los clientes: el 81% considera que estos centros funcionan mal o de forma mediocre<sup>1</sup>, se han convertido en barreras para el cliente, no son resolutivos y consiguen lo contrario de lo que se proponían porque no resuelven, no venden y no fidelizan.

---

<sup>1</sup> "Equipamiento y uso de tecnologías de la información y comunicación en los hogares": Boletín Informativo del Instituto Nacional de Estadística. Madrid, enero 2004.

De igual manera que las políticas de empleo se incrementan en estos centros, los puestos de trabajo pasan a ser precarios, se siguen cubriendo mayoritariamente por mujeres en paro, amas de casa, estudiantes, etc.; hay mucha rotación, no hay especialización, los salarios son bajos, los horarios interminables y la prevención de riesgos laborales no están especialmente articulada para la detección de los riesgos de esta profesión y su incidencia en la aparición de nuevas enfermedades profesionales.

Las categorías profesionales no están desarrolladas, no hay una legislación laboral específicamente articulada en el sector, la formación no cubre las expectativas reales y el tiempo de trabajo es a la carta.

Otro problema de gravedad es que el CAT puede estar en cualquier lugar, más aun, en cualquier país; varias ciudades y países compiten para atraer los CATs. Los extraordinarios aumentos de la flexibilidad y adaptabilidad de las nuevas tecnologías aplicadas a los CATs aumentarán la productividad, pero el trabajo pierde la protección institucional y depende cada vez menos de la negociación colectiva.

El futuro de los CAT se desarrolla inicialmente en un clima de alto desempleo y con un progreso tecnológico creciente.

## **2. FUNCIONES DE LOS CENTROS DE ATENCIÓN TELEFÓNICA**

### **2.1 SERVICIOS DE INFORMACIÓN Y VENTA TELEFÓNICA**

El centro de atención telefónica es un instrumento de comunicación que se utiliza como nexo de unión entre la empresa y el cliente y está enclavado en el departamento de atención al cliente.

Estos centros nacieron de la oportunidad de prestar un servicio inmediato al cliente a través del teléfono. Al principio el centro era principalmente informativo y tenía un carácter de servicio accesorio a la oferta principal del producto. Sin embargo, se expandió considerablemente, debido principalmente a dos factores:

- ♦ Fuerte competencia, que convirtió un servicio de lujo en un canal habitual y necesario de contacto con el cliente.
- ♦ Fuerte demanda del cliente particular, que cada vez goza de menos tiempo de ocio y, por tanto, le da más valor a su tiempo libre.

Pero, si hubo y hay un factor clave es el avance tecnológico, el cual está ayudando a reducir considerablemente el tiempo de respuesta. Esto hace que el número y tipo de productos y servicios ofrecidos y realizados a través del teléfono aumente, llegando a cubrir prácticamente todo el ciclo de relación con el cliente, desde el marketing al servicio posventa, pasando por la venta y contratación, y todo a través de un único número de teléfono.

La implantación del marketing telefónico ha ido en paralelo con el crecimiento del número de teléfonos. En España hay teléfono fijo en el 88,1% de los hogares, y teléfono móvil en el 73,7% de los hogares<sup>2</sup>.

En la actualidad el número 900 (nacido en 1988) ya es muy conocido en nuestro país. Es equivalente al 800 de Estados Unidos, el *link line* de Gran Bretaña o el número verde en Francia. Es una línea automática de cobro revertido, cuyo coste de utilización varía en función de la cobertura regional y del número de centralitas.

Las estadísticas muestran claramente que el teléfono es el medio más importante del marketing directo, ya sea fijo o móvil, aunque internet vaya ganando paulatinamente terreno. En cualquier circunstancia supone un apoyo que facilita la acción e incrementa de un 20 a un 30% la respuesta. Acerca la empresa al cliente al posibilitar un diálogo directo e inmediato, por lo que ya son muchas las empresas españolas que lo utilizan, en sectores tan variados como banca, seguros, informática, automóviles, instituciones públicas, los propios partidos políticos, etc.

---

<sup>2</sup> “Equipamiento y uso de tecnologías de la información y comunicación en los hogares”: Boletín Informativo del Instituto Nacional de Estadística. Madrid, enero 2004.

### **2.1.1 Características del medio**

La empresa debe plantearse inicialmente para qué quiere el CAT y por qué ésta y no otra solución.

La Dirección de la misma debe tener muy claro de igual modo si lo que desea realmente es un centro de atención a clientes, un centro de ventas, un centro de servicios interno o una mezcla de todo ello. A su vez, la decisión debe ser consultada a todos los departamentos implicados y formar un equipo de montaje con los representantes de todos ellos: Marketing, Financiero, Comercial, Personal, Informática, Producción, etc. y Dirección General.

Evidentemente es una decisión que hay que estudiar muy detenidamente, ya que acarrea en la empresa unos costes de implantación muy fuertes, dado el gran desembolso que hay que hacer en tecnología, contratación y formación para poder estar a la última y equipararse a la competencia.

No obstante, todo este conjunto de elementos está condicionado por la necesidad real que tenga el CAT de ofrecer diferentes servicios a sus clientes. Por lo tanto, en última instancia, van a ser los propios clientes los que van a determinar el nivel de tecnología a implantar en el seno del CAT.

Además, en la actualidad se baraja mucho la posibilidad de externalizar este tipo de servicios; así, en vez de instaurarlos directamente en la empresa, se recurre al llamado "outsourcing", consistente en contratar a otra empresa cuyo trabajo es dar servicio como CAT a diferentes empresas. Luego ésta es otra alternativa que hay que barajar: o bien externalizar el servicio o, por el contrario, hacerlo todo "en casa".



## a) Ventajas

Frente al inconveniente del coste, implantar un CAT en la empresa ofrece innumerables ventajas:

- ♦ **Rapidez:** resultados obtenidos inmediatamente, en el caso de emisión de llamadas, y con una antelación de varios días respecto al correo, en lo que respecta a la recepción de llamadas.
- ♦ **Interactivo:** se pueden tratar y superar las objeciones; es el único medio en el que éste ocurre, además de la venta personal. Hace reaccionar a la gente, nadie deja de correr a coger el teléfono cuando suena. El reconocimiento de una familiaridad o una relación anterior facilita en gran medida el buen resultado de la operación. Así, una llamada de una empresa a sus clientes normalmente es vista como un servicio adicional, mientras que si proviene de una empresa desconocida se tomará como una intrusión.

Por su intrusismo en el trabajo o en los hogares, es necesaria una autorregulación específica, que las asociaciones de empresas de marketing telefónico han desarrollado dentro de su código ético.

- ♦ **Sistema más eficiente de "visita":** útil para aquellos casos en que no se quiere ver a ningún vendedor o que su visita resulta demasiado costosa o infructuosa *in situ*. Permite que la televendedora aproveche el tiempo en un 75%, mientras que los vendedores puerta a puerta solo disfrutan de su tiempo en un 15-20%. Se consigue que la "visita" telefónica cueste una sexta parte de una venta *in situ*.

Normalmente se pueden realizar de cinco a diez llamadas por hora, que serían el número de visitas que se pueden efectuar en un día.

- ♦ **Flexibilidad:** los cambios que sean necesarios al observar que algo no funciona correctamente pueden realizarse inmediatamente, siendo los costes fijos del programa muy reducidos.

- ♦ Ofrece la posibilidad de llevar a cabo otras **ventas adicionales:**
  - ⊗ Por mayor relación con los clientes.
  - ⊗ Mediante la oferta de ventas complementarias de productos relacionados con los solicitados.
  - ⊗ Al ofrecer productos adecuados a las características del cliente.
  
- ♦ **Facilita un mayor nivel de servicio al cliente:** Al mantener un contacto más directo con el cliente, en el sentido que recibes la respuesta de él rápidamente, es más fácil darle información sobre la disponibilidad de los artículos, aconsejarle en la decisión de compra, solucionarle las quejas todo lo cual aumenta su satisfacción.
  
- ♦ **Recogida de información:** Por las características del medio telefónico, se produce un aprendizaje, un mayor conocimiento de la persona con la que se habla o del mejor sistema de ventas, sea por el lenguaje de los interlocutores o por la comprensión de lo que se comenta. Se constituye, así, una base de datos de indudable valor.

### **b) Integración con otros medios**

El marketing telefónico debe ser una parte de la estrategia de marketing. Unas veces supondrá un apoyo o soporte de la publicidad realizada en los otros medios, como periódicos, revistas, radio, televisión o correo. En otras será un apoyo a la fuerza de ventas en el tratamiento y seguimiento de cuentas menores o marginales.

En cualquier caso, es muy importante la coordinación en la acción del marketing telefónico con el resto, tanto a la hora de emitir llamadas, como con la preparación adecuada del mensaje y en la capacidad operativa del servicio telefónico ligado a la acción publicitaria en otro medio.

El vínculo entre las acciones en cada medio ha de ir dirigido a crear un acontecimiento, apoyando una acción a otra. Por ejemplo, llamar cuando aún está fresca la presencia de la imagen o la impresión de la carta sobre una oferta de la empresa facilita conseguir una atención adicional que permite ampliar la repercusión del mensaje sobre el receptor. Así se consigue aumentar la respuesta en ambos medios.

### **2.1.2 Emisión de llamadas**

#### **a) Objetivos**

- ◆ Conocimiento de los gustos del cliente para facilitar las ventas.
- ◆ Generar solicitudes y prospectos cualificados para seguimiento posterior.
- ◆ Realizar investigaciones.
- ◆ Confirmar datos para crédito o cobro.
- ◆ Atender problemas que precisan un tratamiento urgente.
- ◆ Concertar visitas.
- ◆ Confirmar datos para realizar un envío.

#### **b) Selección del grupo objetivo**

El potencial uso del telemarketing ha de partir de unas listas adecuadas que parten, por supuesto, de unas bases de datos también adecuadas.

A menudo pensamos en todo lo que quisiéramos que estuviera almacenado en una base de datos y diseñamos la base de datos para guardar dichos datos. Hemos de ser realistas acerca de nuestras necesidades y decidir qué información es realmente necesaria, para que posteriormente podamos hacer distintas selecciones sobre esos datos.

Las empresas con plataformas telefónicas normalmente compran estas bases de datos a empresas especializadas que se dedican a crearlas; en otros casos, cuando la empresa ha tenido un desarrollo histórico suficiente, puede utilizar sus propias bases creadas conforme a su propia experiencia y con sus propios clientes.

### **c) El mensaje**

El mensaje desempeña un papel muy importante dentro del marketing telefónico. Es la base de todo contacto entre la empresa y sus clientes. Puede ser estructurado o no, dependiendo de distintos criterios, como son el conocimiento previo del receptor de la llamada, de las particularidades de cada receptor o de la profesionalidad y formación del operador que desempeñe el servicio.

#### **2.1.3 Recepción de llamadas**

Dentro de este apartado nos encontramos con la clarificación de dudas, respuestas a solicitudes de información, anuncios, o reclamaciones. Para facilitar la acción con el recuerdo fácil, los números 900 son muy sencillos, representan para el usuario la ventaja de la gratuidad de la llamada, y facilitan un diálogo personal con la empresa, mientras que esta última disfruta de análisis inmediatos de la eficacia, control a sus costes telefónicos, mejora la imagen y obtiene un instrumento de comunicación con el público.

Tiene como objetivo informar, dar imagen de empresa, conseguir la acción, crear bases de datos, obtener información de garantías, facilitar el pedido, clarificar dudas y realizar servicios adicionales.

### **2.2 SERVICIOS DE CONTRATACIÓN DE SEGUROS**

Las compañías de seguros, entre otras, fueron pioneras en el uso de los CATs, siendo seis los factores que han impulsado el desarrollo de la venta telefónica de seguros: eficiencia y reducción de costes; la creciente importancia de la comodidad del cliente; el impulso de desarrollar paquetes de productos más simples; la necesidad de estrategias de suscripción diferenciadoras; los beneficios de una gestión integrada de siniestros y su análisis; y los avances tecnológicos.

Como los mercados de los seguros distintos a los seguros de vida han madurado en toda Europa, la necesidad de limitar costes se ha hecho cada vez más evidente para las aseguradoras. Con demasiadas compañías corriendo tras una fuente de negocios casi estancada, la competencia en precios se ha

incrementado, los márgenes han mermado y las aseguradoras se han dado cuenta de que sólo pueden mantener unos niveles de rentabilidad satisfactorios reduciendo sus costes y haciéndose más eficientes. Desde luego, alcanzar esto ha sido posible a través de muchos otros medios distintos al cambio hacia el canal de venta por teléfono. Las innovaciones en la tecnología, como el intercambio electrónico de datos, han jugado un inmenso papel ayudando a las aseguradoras a ser más eficientes.

Sin embargo, el mayor coste de las aseguradoras de seguros distintos a los de vida es el que está asociado al canal de distribución. En la mayoría de los países, las aseguradoras han utilizado a agentes o a corredores de seguros como su canal de distribución preferido; teniendo el pago de comisiones a tales intermediarios como su coste más elevado. Por lo tanto, es lógico que las aseguradoras deban mirar su estrategia de distribución como un área indiscutible en la que hay que recortar costes. En teoría, la venta directa por teléfono significa que no hay que pagar comisiones y que, por lo tanto, el nivel del conjunto de gastos en los que se incurre por póliza quedan reducidos de manera espectacular.

Lo que está claro es que deberán esperar, posiblemente no muchos años, para adquirir una cierta masa crítica antes de que aumente este beneficio. Lo que se ahorra durante los primeros años en comisiones se desembolsa en grandes inversiones en tecnología y personal, y en gastos muy altos en publicidad y marketing. En un mercado en el que la venta telefónica de seguros no está establecida ocurre, casi inevitablemente, que los pioneros no sólo pagan por el crecimiento de su propio negocio sino también por la educación de los clientes. En resumen, la reducción de costes no es necesariamente el mejor motivo para lanzar una operación de venta por teléfono.

Una mejor razón es la urgencia de ofrecer un servicio excelente y más cómodo para el cliente. Los cambios en los patrones de trabajo, especialmente los de los profesionales, que están ahora bien establecidos, y la capacidad de comprar seguros en el momento que conviene al cliente son claramente ventajosos. En efecto, el horario flexible de las aseguradoras con venta telefónica es, con mucho, la mayor ventaja que el cliente percibe con respecto a las aseguradoras tradicionales. No hay razón para que una aseguradora con venta

telefónica deba ser peor que las aseguradoras tradicionales en aspectos como la rapidez en el tratamiento de siniestros o la experiencia de sus empleados. Sin embargo, deberán trabajar mucho para persuadir a los clientes de que, además de un horario flexible, tienen otras virtudes.

La necesidad de eficiencia ya mencionada también ha originado el desarrollo de paquetes de productos más simples que puedan ser vendidos rápidamente a los clientes sin tener la necesidad de demasiada adaptación para cada cliente en particular. De hecho, estos tipos de productos más simples, son ideales para venta directa ya que los procesos de venta y suscripción pueden hacerse rápidamente y la cantidad de informes que requiere el cliente no es considerable. Por lo tanto, no es nada sorprendente que sean las pólizas de vehículos individuales las que hasta ahora hayan gozado de mayor éxito a través del canal telefónico. Obviamente los productos más complejos, entre los que se incluyen el seguro de hogar, de salud y de vida, se adaptan menos al canal de tele-venta.

Los dos siguientes conductores de la venta telefónica de seguros -la necesidad de estrategias de suscripción diferenciadoras y los beneficios de una gestión integrada de siniestros y su análisis- están claramente relacionados. En algunos de los países europeos, las aseguradoras han hecho un notable esfuerzo para mejorar su actuación en los siniestros a través de la utilización de estrategias de suscripción altamente sofisticadas y detalladas. Por ejemplo, en el Reino Unido las aseguradoras fijan habitualmente el precio de una póliza de seguro de vehículos sobre una base de 20 ó 30 criterios de suscripción diferentes y, con frecuencia, el precio de las pólizas de seguro de hogar puede variar según el código postal en el que se encuentre la propiedad asegurada. La utilización de sistemas expertos de suscripción ha facilitado este proceso. Igualmente importante ha sido la recopilación sistemática de un volumen mucho mayor de datos sobre siniestros que, al ser analizada, permite que las pólizas tengan un precio mucho más acertado. La venta directa por teléfono permite, en teoría, una acumulación mucho más definida de información de siniestros que también se recibe directamente.

Finalmente, los avances que ha tenido la tecnología en los últimos diez años han hecho posible un canal de distribución que no había sido viable anteriormente. La tecnología de los centros de llamadas para instituciones de servicios financieros es extremadamente sofisticada y ampliamente utilizada hoy en día. Las aseguradoras que ya tienen definida su estrategia y que, por consiguiente, conocen exactamente lo que esperan que su tecnología sea capaz de hacer, han escogido los sistemas de mayor éxito. Estas compañías están preparadas para construir la arquitectura de su sistema desde varias fuentes distintas y hacer que encajen las diferentes partes. Un aspecto importante es que esto potencia la eficiencia de los operadores y les permite atender un mayor número de llamadas, incrementando, por lo tanto, la relación operador/cliente. Por otra parte, el sistema necesita clasificar las llamadas que entran y enviarlas al departamento adecuado, especialmente cuando las secciones de ventas y siniestros están en áreas separadas. Una respuesta correcta y rápida de una llamada es una de las mejores formas de causar una buena impresión al cliente.

El aspecto más importante de los centros de llamadas no es necesariamente la capacidad de tratar las llamadas entrantes, sino la habilidad adicional para despertar una respuesta inmediata. Por ejemplo, algunas de las aseguradoras con venta directa hacen observaciones sobre la necesidad de tener que ser capaces de devolver las llamadas de los clientes y dar respuesta a sus preguntas llamándoles a su propia casa.

Por lo tanto, la teoría que hay detrás de la venta telefónica de seguro es precisa y en muchas instancias existe una razón fundamental para abrazar este canal. Sin embargo, el problema real es que en muchos de los países europeos el camino hacia la venta telefónica de seguros está, casi en su totalidad, más dirigido hacia el suministrador que hacia el cliente. Esto significa que las primeras aseguradoras con venta por teléfono tienen que tomar parte en un proceso, bastante caro, de educación del cliente. Para muchas aseguradoras no existe una urgencia manifiesta para adoptar la tele-venta dado que, a corto y medio plazo, el 95% del mercado continuará utilizando los canales tradicionales. A corto plazo puede ser mejor esperar hasta que el concepto de venta de seguros por teléfono haya cobrado la velocidad necesaria hasta un punto tal que la entrada al mercado

pueda ser llevada a cabo de forma más económica. El riesgo de hacer esto es que se puede perder la oportunidad de liderazgo en la venta telefónica de seguros.

## **2.3 OTRAS FUNCIONES**

### **2.3.1 Sector de la salud**

**a) Información.** A través de un sistema de audio-respuesta se graba la llamada entrante para, seguidamente, facilitar la respuesta automática al reconocer determinados comandos de voz que el propio sistema pide a la persona que efectúa la consulta:

- ◆ Toma de prescripciones.
- ◆ Suministro de información personalizada y/o vía fax (dosis de los medicamentos que se deben suministrar en cada caso, sustitutos genéricos para marcas de renombre, posibles efectos secundarios de los mismos, información general sobre las coberturas del seguro, etc.)

**b) Preguntas e inquietudes frecuentes.** Los pacientes pueden llamar primero al sistema para resolver sus inquietudes, con la opción de comunicarse directamente con un profesional si tienen preguntas adicionales.

### **c) Inquietudes de seguros**

- ◆ Suministro de información telefónica y/o fax a individuos independientes o miembros de grupos con las clases de coberturas, pagos, beneficios y/o descuentos ofrecidos.
- ◆ Solicitud de información (actualización de datos, situación del usuario).
- ◆ Los usuarios también pueden utilizar el sistema para presentar reclamaciones y/o continuar con una reclamación previa.



**d) Programación de citas.** Registro de citas (nuevas, confirmaciones y cancelaciones).

- ◆ Seguimiento (recordatorio a través de llamada).
- ◆ Listas de espera (a solicitud del paciente una cita se puede anticipar según la disponibilidad de la agenda).

**e) Resultados de laboratorio.** Los pacientes reciben un examen confidencial y su número de identificación. Cuando llaman y la prueba fue negativa, el sistema le responde con un mensaje pregrabado; si el resultado es positivo, éste lo conectará automáticamente con un doctor o enfermera que pueda explicar las particularidades del examen y los resultados personalmente.

### **2.3.2 Sector financiero**

**a) Transferencias.** La transferencia de fondos de una cuenta a otra (de corriente a ahorros por ejemplo): el cliente ingresa la cantidad a transferir y los números de ambas cuentas (y la clave en la mayoría de los casos); de esta forma los fondos son transferidos de una cuenta a otra.

**b) Transferencias por giro.** Los usuarios pueden transferir fondos simplemente digitalizando en el sistema el número de las cuentas y el enrutamiento de las mismas.

**c) Información de tarjetas de crédito.** Los nuevos usuarios pueden recibir información acerca de una tarjeta recientemente recibida y solicitar sus derechos sobre la misma. Aquellos que son propietarios de tarjetas antiguos, pueden recibir información detallada acerca de nuevos servicios, pagos, direcciones para enviar los pagos y tasas de interés.

**d) Información de transacciones.** Cualquier persona puede llamar a un sistema de Audio-Respuesta para conocer cualquier aspecto de su cuentas: Balance, cheques, entre otros.

**e) Dar parte de tarjetas perdidas.** Un sistema de audio-respuesta sirve para informar sobre una tarjeta perdida y congelarla inmediatamente de la cuenta. Esto asegura que nadie pueda usar una tarjeta robada, mientras el dueño de la tarjeta logra comunicarlo a la institución financiera. El sistema informa qué debe hacerse para obtener una tarjeta nueva y qué hacer en caso de encontrarla.

**f) Cambios de direcciones.** Los usuarios ingresan la información de su ubicación anterior y seguidamente la de su nueva ubicación, la cual es actualizada de inmediato en el sistema.

**g) Órdenes de chequeras.** El usuario ingresa el número de la cuenta, dirección, teléfono, número en el que deben empezar los nuevos cheques, etc. Las chequeras pueden pagarse por medio de tarjetas de crédito y la información del pago es verificada antes de la finalización de la llamada.

**h) Encuestas.** El sistema puede ser implementado para conducir varias encuestas de opinión durante el año y arrojar los resultados mucho más rápidamente que un conteo manual de formatos elaborados a mano.

**i) Recordatorios.** El sistema puede ser utilizado como recordatorio para dar aviso a los usuarios de que está a punto de vencerse el pago de alguna obligación crediticia o similar.

### **2.3.3 Sector público**

#### **a) Relaciones exteriores**

- ◆ Administración de llamadas / faxes.
- ◆ Estado de solicitudes de migración, permisos de trabajo, pasaportes, licencias de construcción.
- ◆ Localización de oficinas y horarios.
- ◆ Encuestas

## **b) Impuestos**

- ♦ Facilitar información.
- ♦ Cálculo / Devolución.
- ♦ Citas

## **c) Servicios de Asistencia Social**

- ♦ Selección de servicios.
- ♦ Mensajes.
- ♦ Información sobre beneficios / derechos.
- ♦ Desempleo / vivienda / asistencia infantil.
- ♦ Oportunidades de trabajo.
- ♦ Facilitar información

### **2.3.4 Sector de telecomunicaciones**

#### **a) Servicios al cliente**

- ♦ Consulta de saldos.
- ♦ Compra por teléfono.
- ♦ Conexión / desconexión del servicio.
- ♦ Entrega de mensajes de voz.
- ♦ Pago de servicios

#### **b) Informes de averías**

- ♦ Quejas.
- ♦ Direccionamiento de las llamadas a un centro de servicio.

### **2.3.5 Sector transporte-aerolíneas**

**a) Información de cuenta de "viajero frecuente".** Los viajeros frecuentes pueden registrarse para enlazarse a un programa a través de un sistema de audio-respuesta. Así, ellos tienen acceso a información acerca de su cuenta las 24 horas del día. Pueden consultar el número de puntos ganados y las opciones disponibles relativas a dichos puntos. Además de obtener información, pueden realizar reservas basándose en sus opciones u obtener, vía fax o correo electrónico, información acerca de ciertos programas disponibles acorde a su número de puntos.

**b) Programas de descuentos corporativos.** Un sistema de audio-respuesta puede enumerar telefónicamente información acerca de los tipos de descuentos corporativos y cómo unirse a ellos. El sistema puede, además, promover eventos especiales o nuevos programas disponibles.

**c) Venta de billetes.** Los usuarios pueden comprar los billetes sin tener que comunicarse con un representante de la aerolínea. Además, pueden mirar las opciones de vuelo basados en su ciudad, ciudad de llegada y fecha del viaje. Con una opción electrónica de billetes, los usuarios pueden tener un número de identificación personal, el cual se presentará en el mostrador de facturación cuando se disponga a tomar su vuelo. El cliente sólo tiene que mostrar el DNI o pasaporte.

**d) Horarios de vuelos.** Un sistema de voz puede enumerar los horarios de vuelos para ciertos días, así como el precio y las opciones de reserva.

**e) Programación de la tripulación.** El personal de vuelo no tendrá que preocuparse más de si ha copiado correctamente sus horarios. Pueden comunicarse con el sistema de audio, introducir su número de identificación personal y obtener su programación de la próxima semana o de un período más amplio de tiempo.

f) **Anuncios de precios o tasas especiales.** Estos anuncios y descuentos especiales pueden ser enviados a los buzones, fax o correo electrónico, de todos aquellos que tengan cuenta de viajero frecuente y/o cuenta corporativa. Estos anuncios también pueden estar al principio o en cualquier otro lugar del menú de audio-respuesta.

g) **Información de retrasos.** Los usuarios pueden comunicarse con el sistema de vuelos para ver si han sufrido retrasos.

### **2.3.6 Sector hotelero**

a) **Tarifas, tasas de ocupación, servicios.** Un sistema de audio-Respuesta puede ser usado para darle a los huéspedes la tasa de ocupación, información de servicios locales y su ubicación.

b) **Reservas.** Con el uso de este servicio se garantiza que nunca se venderán más habitaciones de las que se tienen disponibles. El sistema hará las reservas vía teléfono, basado en la información ingresada por el usuario, para adaptar sus necesidades.

c) **Despertador.** Un sistema de audio-respuesta puede realizar todas las llamadas para despertar a los huéspedes sin necesidad de asistencia del personal. Si se desea una llamada para despertar, el usuario ingresa al sistema y elige la opción de despertador, ingresa la hora y el sistema automáticamente llamará a la habitación a la hora especificada.

d) **Servicio a la habitación.** Los huéspedes pueden utilizar el sistema para solicitar servicios a las habitaciones: ellos marcan el sistema audio-respuesta y seleccionan de una opción del menú el servicio requerido.

**e) Buzón de voz para huéspedes y empleados.** Para los viajeros de negocios el sistema de buzón les ayuda a mantenerse en contacto.

Los usuarios del buzón tienen la posibilidad de adelantar mensajes, dejar en su buzón un mensaje con el número de su móvil; así nunca estarán fuera de alcance.

**f) Horarios y programaciones.** Los empleados pueden llamar al sistema para obtener sus programaciones / horarios de trabajo. Aquellos quienes quieran horas extras o cambiar sus horarios, pueden emitir un mensaje al buzón personal de los empleados.

### **2.3.7 Otros Servicios**

- ◆ Promociones.
- ◆ Eventos.
- ◆ Servicios locales.
- ◆ Horarios de atención.
- ◆ Información de:
  - ⊕ Sitios turísticos.
  - ⊕ Eventos culturales.
  - ⊕ Restaurantes.
  - ⊕ Hoteles.
  - ⊕ Hospitales.
  - ⊕ Servicios de emergencia.
  - ⊕ Dirección y teléfono de Embajadas y Consulados.
  - ⊕ Respuesta a preguntas típicas.

### **3. ORGANIZACIÓN**

#### **3.1 COMPONENTES DE UN CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA**

Las prácticas más frecuentes en cuanto a la distribución de recursos económicos para las distintas áreas de gestión, selección y evaluación de candidatos, modalidades de contratación, política y modelos retributivos en los CAT, tratados desde una perspectiva general vienen demostrando que no existe correlación entre las variables "tamaño de empresa" y "tamaño del CAT". Grandes compañías pueden tener pequeños centros de atención telefónica.

Las empresas que por el momento confían más en las plataformas especializadas de atención telefónica, como órgano soporte de la relación con sus clientes, son las de servicios. Entre seguros y servicios financieros representan el 40,5% de la muestra<sup>3</sup>.

Independientemente del sector que ocupan, los centros tienen como misión una o varias de las siguientes actividades: emisión y recepción de llamadas, canalización-tratamiento de reclamaciones, actividades de "help desk" o venta de productos y servicios. Por lo común, los centros con los que operan las empresas son propios e internos. Solamente un porcentaje muy pequeño opera con CATs externos, aunque la tendencia de estos negocios es la de mudar este tipo de empleos, sobretodo en la atención al consumidor, de países desarrollados de altos costes laborales a otros emergentes y con salarios baratos.

Dentro de estas organizaciones los distintos puestos de trabajo con los que nos podemos encontrar son:

1. **Agentes:** realizan tareas de atención telefónica de primer nivel en sus dos vertientes, es decir, emisión y recepción de llamadas. Pueden recibir otras denominaciones como operador, consultor de primer nivel, teleoperador, etc.

---

<sup>3</sup> "Organización y gestión de los Recursos Humanos en los Call/Contact Centers" Grupo RH Asesores. Madrid, enero de 2003.

2. **Gestores:** desarrollan la actividad de atención telefónica en áreas especializadas, venta, soporte tecnológico, asesoramiento sobre productos o servicios, etc. También se les llama consultor de segundo nivel o asesores.
3. **Supervisor:** supervisa un grupo de agentes o gestores, velando por la correcta aplicación de los procedimientos y normas establecidas. Se le denomina también coordinador.
4. **Jefe de equipo:** coordina a un grupo de supervisores, responsabilizándose del desarrollo del trabajo y de la totalidad de las actividades y procesos de la campaña o servicio a la que esté adscrito.
5. **Responsable de la plataforma telefónica:** asume la responsabilidad del funcionamiento integral de la Unidad. Su responsabilidad última es el cumplimiento de los objetivos de calidad y productividad del centro.
6. **Director del CAT:** define los objetivos del centro y asume la responsabilidad última sobre su logro. Determina las necesidades y gestiona el presupuesto del centro.

Los centros de mayor tamaño suelen tener en su estructura todos los puestos analizados. Por razones de actividad, algunos centros de tamaño medio sólo tienen agentes o gestores y supervisores, por lo que nos centraremos en ellos. Aunque la mayoría de sus características son extensibles a los otros puestos de trabajo.

Un aspecto a resaltar en el reclutamiento y la selección de personal de estas organizaciones, es el alto nivel de rotación que sufren gran parte de ellas en sus puestos operativos, especialmente en agentes, como luego veremos, que obliga a destinar importantes recursos para buscar, evaluar, seleccionar y formar nuevos empleados.



Una vez identificados los candidatos, la evaluación de sus competencias e idoneidad para la empresa se realiza mayoritariamente a través de entrevistas personales, pruebas de conocimientos y manejo de herramientas y tests psicométricos.

Como se establece en el estudio realizado por el Grupo RH Asesores sobre la "Organización y gestión de los Recursos Humanos en los Call/Contact Centers", de enero de 2003, el cuadro siguiente recoge la frecuencia y utilización de las distintas técnicas de evaluación para los diferentes puestos.

	<b>Agente</b>	<b>Gestor</b>	<b>Supervisor</b>	<b>Jefe de Equipo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Director</b>
Entrevistas Personales	91,7%	96,3%	88,5%	84,6%	76,9%	64,3%
Pruebas Psicométricas	45,8%	44,4%	38,5%	30,8%	23,1%	25,0%
Prueba Telefónica	45,8%	48,1%	19,2%	23,1%	11,5%	0,0%
Prueba de Manejo de PCs	50,%	51,9%	26,9%	30,8%	11,5%	7,1%
Prueba de conocimientos	41,7%	33,3%	38,5%	38,5%	19,2%	25,0%
Trayectoria en la Empresa	4,2%	7,4%	11,5%	23,1%	15,4%	14,3%
Otros Procedimientos	0,0%	7,4%	3,8%	7,7%	3,8%	0,0%

*Fuente: Grupo RH Asesores*

En cuanto a las modalidades de contratación, lo más frecuente en Agentes son los contratos por obra o temporales aunque algunas empresas recurren a la contratación externa a través de empresas especializadas en telemarketing. Estas tres modalidades de contratación suponen en conjunto el 75% de los casos. Para el resto de puestos, lo usual son los contratos por tiempo indefinido.

## **AGENTES**

Bajo este epígrafe las empresas definen actividades de atención telefónica de primer nivel, tanto en recepción como en emisión de llamadas, relativas a la actividad propia del centro o concernientes a la campaña concreta a la que estén asignados sus ocupantes. Es el nivel más bajo de la estructura operativa del centro y recibe distintas denominaciones en función de diferencias organizativas, intereses comerciales o en consonancia con el tipo de servicio prestado a los clientes.

El puesto del agente es la puerta de acceso más frecuente para las personas que desarrollan su actividad profesional en los distintos niveles de actividades de los CAT.

Es un puesto con alto grado de rotación, debido no sólo al flujo natural de personas que se dedican temporalmente a realizar este trabajo, sino también a que suele ser el campo de preparación y entrenamiento que utilizan las empresas, especialmente las de mayor tamaño que cuentan con estructuras más complejas y distintos niveles operativos especializados, para nutrir los puestos de mayor exigencia con personas formadas y entrenadas dentro de la propia organización, lo que les da la oportunidad de contrastar las habilidades profesionales de los candidatos y asegurar sus conocimientos sobre la organización y la utilización eficaz de las herramientas y técnicas de trabajo.

Las empresas suelen establecer como criterios discriminatorios para el acceso a este puesto pocos requisitos de carácter imprescindible en cuanto a factores de formación y experiencia. No obstante, la realidad es que la mayoría de las personas contratadas son mujeres, titulados universitarios de grado medio o superiores y sin experiencia profesional previa.

Sólo un pequeño número de empresas requieren que los candidatos aporten con carácter imprescindible experiencia previa. Por lo general, las empresas establecen como necesario o conveniente que los candidatos tengan alguna experiencia en atención telefónica o, en otros casos, no conceden especial importancia a la actividad desarrollada con anterioridad, quizás porque valoran la

experiencia que los candidatos puedan aportar más como respaldo de un cierto grado de madurez personal que facilite el pronóstico de adaptación y permanencia en el puesto, que como garante de unos determinados conocimientos.

### ***Perfil profesional del Agente***

<b>Característica</b>	<b>Porcentaje de empresas que lo exigen</b>
Diplomado Universitario	37,50
Experiencia en CAT	37,50
Experiencia Previa	33,30
Conocimiento del Negocio	33,30

*Fuente: Grupo RH Asesores*

Uno de los aspectos críticos de la gestión de recursos humanos de cualquier organización es la motivación de las personas que en ella trabajan, por su impacto en el rendimiento y sus efectos sobre el clima y la rotación. Conocer con precisión qué valoran los empleados es crítico para poder responder con acierto y contribuir a la satisfacción de sus necesidades y, consecuentemente, favorecer su dedicación y permanencia en la empresa.

En opinión de las propias organizaciones, lo que más valoran las personas que trabajan como agentes en los CAT es la retribución fija que perciben, la posibilidad de tener un empleo estable y las ventajas derivadas de trabajar en un entorno con buenas relaciones interpersonales. En segundo término, estas personas valoran las oportunidades de progreso y el estilo del liderazgo y dirección.

En cuanto al sistema retributivo, es una de las herramientas de dirección principales con las que cuentan las organizaciones para estimular el rendimiento y el compromiso de sus empleados.

La asignación de recursos económicos a las distintas áreas de gestión, puede ser una decisión libremente adoptada, o estar condicionada por razones que no siempre están bajo el control del decisor. Lo más frecuente es que se utilicen sistemas de compensación complejos, en los que el paquete retributivo tiene al menos tres componentes:

1. **Salario fijo:** acorde con la estructura retributiva del Centro, la importancia relativa del puesto y las características personales -experiencia y cualidades- de la persona que lo ocupa.
2. **Incentivos:** retribución variable ligada a la consecución de objetivos, por lo común de carácter individual, rendimiento u objetivos cualitativos de desempeño.
3. **Compensaciones extrasalariales:** formas de retribución en especie que, en la mayoría de los casos, se concretan en seguros de vida o accidentes, pero que también pueden ser en forma de ayudas para comida, préstamos de bajo interés u otros.

Para el puesto de agente, las empresas aplican esta política general, aunque con menor frecuencia que en puestos superiores. Asimismo, la importancia de las cantidades destinadas es también menor, tanto en la dotación para incentivos como para retribuciones en especie.

En retribución monetaria total, las personas que trabajan como agentes en CAT tienen ingresos medios equiparables a los puestos de menor rango profesional en otro tipo de actividades.

La retribución promedio total para un agente de atención telefónica es, en datos de 2002, 14.895,4 Euros anuales. En la mayoría de los casos esta retribución está compuesta por un salario fijo más incentivos variables y, cuando así es, la parte variable supone en promedio cerca del 10% de la retribución monetaria total.

## **SUPERVISOR**

El puesto de supervisor es el primer nivel de mando y coordinación en la estructura organizativa de los centros. Por lo común, como su nombre indica, supervisa la actividad de un grupo de agentes o gestores, velando por la correcta aplicación de los procedimientos establecidos; atiende a la calidad del trabajo, al rendimiento y al cumplimiento de las normas de las personas bajo su cargo.

Sus cometidos más frecuentes son:

- ◆ Distribuir cargas de trabajo
- ◆ Controlar que se siguen los procedimientos
- ◆ Controlar los resultados de la actividad diaria
- ◆ Resolver cuestiones o problemas relativo a las campañas o los productos

Este puesto depende jerárquicamente de una jefatura intermedia, ya sea de un Responsable de Centro o del propio Director de Centro. Todo depende del tamaño de la unidad y, consecuentemente de los estratos jerárquicos de su estructura.

En este puesto encontramos empleados de ambos sexos, aunque con una clara preponderancia del sexo femenino.

Como suele ser una posición que las empresas cubren por promoción interna y, en los niveles inferiores, la mayoría de personas son mujeres, lo más frecuente es que accedan a ella mayor número de mujeres que de varones.

En lo relativo a su formación académica, el argumento es similar. Cabe esperar que las personas con formación universitaria partan de una posición de ventaja, en hipotética igualdad de valía personal y rendimiento en la ejecución del trabajo, en comparación otros compañeros de menor formación académica, cuando la dirección busca candidatos internos para ser promovidos.

Pero también opera a favor de los universitarios que, para este puesto, son más las empresas que explícitamente marcan como requisito necesario o imprescindible que los candidatos sean Diplomados o Licenciados.

Respecto a la experiencia, las personas que ocupan estos puestos han consolidado su trayectoria profesional en el ámbito de la atención telefónica. Esta es una realidad consecuente con la política de promoción interna seguida por la mayoría de empresas del sector. No obstante, las empresas suelen exigir, además, conocimientos sobre el tipo de negocio en el que desarrollan su actividad, que los candidatos conozcan la compañía y cierta experiencia previa en coordinación o mando.

### ***Perfil profesional del Supervisor***

<b>Característica</b>	<b>Porcentaje de empresas que lo exigen</b>
Diplomado Universitario	46,20
Experiencia en CAT	65,40
Conocimiento del Negocio	61,50
Conocimiento de la Empresa	46,20
Experiencia en mando	46,20

*Fuente: Grupo RH Asesores*

Lo que más valoran los profesionales que ocupan estos puestos es, como en puestos inferiores, la retribución fija, el empleo estable y el buen "clima" en el trabajo. En un segundo plano queda el valor que se considera que conceden a recibir incentivos, las oportunidades de promoción o la asunción de responsabilidades.

Para el puesto de supervisor, la aplicación de políticas de diversificación del paquete retributivo está más extendida que en puestos de menor rango, aproximándose a las prácticas más frecuentes para puestos directivos.

La retribución monetaria promedio total para este puesto se sitúa en el entorno de los 23.000 euros anuales. Esta cantidad incluye el salario fijo y los incentivos que en promedio representan cerca del 20%.

Aunque las diferencias derivadas de variables sectoriales, de actividad principal del centro o de la localización de la empresa son importantes, en término de distribución general y de valores estadísticos de tendencia central (media y mediana) estos profesionales se sitúan, en cuanto a retribución, sensiblemente por debajo de los profesionales que ocupan posiciones de mando directo y supervisión en otros ámbitos empresariales.

Respecto a las formas de compensación en especie, lo más frecuente es, como en el caso de los agentes, la utilización de seguros de vida o accidentes.

## **OPORTUNIDADES DE MEJORA**

Desde una perspectiva estratégica, la gestión de los recursos humanos de una empresa adquiere las características de un flujo en el que resaltan tres momentos críticos: la incorporación, el desarrollo y la separación de las personas que en ella llegan a trabajar.

Estas tres fases del tránsito de las personas por la empresa están íntimamente interrelacionadas. Las políticas, los sistemas y las prácticas que se aplican en cada una de ellas determinan la eficacia de las otras y, en consecuencia, su competitividad.

Las políticas y los sistemas deben integrarse en un modelo de gestión que le permita a la empresa contar en todo momento con las personas que necesita, en número, competencias y valores, para alcanzar sus objetivos. Además debe crear las condiciones necesarias para que los mejores permanezcan, se identifiquen y se sumen al esfuerzo común.

Para que todo esto funcione hemos de partir del primer peldaño de la escalera, la incorporación de los profesionales que necesitan los centros de

atención telefónica, por lo que se debe partir de la definición clara y precisa de los "criterios de selección".

Contratar a los profesionales más indicados, es decir, más competentes, más motivados y, presumiblemente, de más fácil identificación con los valores de la empresa, significa aumentar la probabilidad de éxito en la elevación de los ratios de eficacia, el mantenimiento de un buen clima social y la reducción de los índices de rotación.

No obstante, no basta con definir bien los criterios; también es necesario poner los medios adecuados para identificar y atraer buenos candidatos y, posteriormente, evaluarlos de forma acertada para proponerles el acceso a los más indicados.

Los posibles canales de búsqueda son adecuadamente explotados por la mayoría de las empresas del sector. Ajustando los recursos disponibles a la carestía de algún que otro medio, prácticamente todas empresas utilizan como fuente de reclutamiento, de menor o mayor coste, los contactos de los propios empleados del Centro y de la Empresa, la promoción o recolocación interna, Internet, publicaciones de empleo, prensa local y empresas de servicios.



**Fuentes de Reclutamiento de candidatos más frecuentemente utilizadas  
para los distintos puestos**

Agente	Gestor	Supervisor	Jefe de Equipo	Respon- sable	Director
1. Contacto de los empleados de la empresa	1. El propio centro de Atención Telefónica	1. El propio centro de Atención Telefónica	1. El propio centro de Atención Telefónica	1. Otras áreas de la empresa	1. Otras áreas de la empresa
2. Empleados de otras áreas de la empresa.	2. Internet	2. Otras áreas de la empresa	2. Publicaciones de empleo	2. El propio centro de Atención Telefónica	2. El propio centro de Atención Telefónica
3. Internet	3. Empresas de trabajo temporal	3. Bolsas de Escuelas y Universidades	3. Internet	3. Internet	3. Empresas de selección
4. Bolsas de Escuelas y Universidades	4. Bolsas de Escuelas y Universidades	4. Prensa Local	4. Otras áreas de la empresa	4. Publicaciones de Empleo	4. Internet
5. Empresas de Telemarketing	5. Empresas de Telemarketing	5. Internet		5. Empresas de selección	5. Publicaciones de empleo

*Fuente: Grupo RH Asesores*

Otro aspecto decisivo en la selección de candidatos es la comprensión de los motivos reales que las personas tienen para acceder a una empresa y a un puesto concreto. El atractivo de una oferta de trabajo lo determina el grado en que es capaz de satisfacer las expectativas del candidato en relación con las dos clases de motivos que configuran su interés:

- ♦ Extrínsecos: Aquí se incluyen principalmente las expectativas de ingresos económicos, aunque también cuentan aspectos vinculados al reconocimiento explícito de sus valores académicos, al prestigio de la empresa contratante o al reconocimiento social que pueda tener la actividad que deba desarrollar.

- ♦ Intrínsecos: Expectativas relacionadas con la oportunidad de realizar cometidos que satisfagan el íntimo deseo de desarrollo personal y conformidad consigo mismo. Congruencia de la oferta con el camino que uno, intuitiva o racionalmente, tiene planteado para sí.

Estos motivos tienen un peso distinto para cada persona y para la misma persona en los diferentes momentos de su vida. La complejidad radica en que la empresa debe ser capaz de responder con acierto a cada persona en todos los momentos de su permanencia en ella.

Además una vez conseguido el empleo se suele producir un cambio de intereses. Las condiciones laborales y profesionales de los puestos base de los CAT pueden ser insuficientes para satisfacer las expectativas extrínsecas e intrínsecas de muchos de ellos. En general, cabe pensar que las razones de insatisfacción están bastantes relacionadas con:

- ♦ La retribución monetaria, como ya hemos dicho, más baja en general que otros sectores.
- ♦ La actividad desarrollada, ya que la atención telefónica ofrece, en sí misma, pocas alternativas de progreso intelectual y profesional, aunque los contenidos de la relación con el cliente tengan cierta complejidad "técnica". La rutina y el esfuerzo de atención que requiere no favorece la permanencia en el puesto.

Las consecuencias pueden afectar no sólo al incremento de los índices de rotación, sino también al deterioro del clima social derivado de comportamientos de personas en estado de frustración por las expectativas no cubiertas, que se ven "obligadas" a continuar en la empresa mientras aparece una nueva oportunidad de trabajo, tiene efectos nocivos.

El impacto económico para la empresa es difícil de cuantificar, pero es sin duda de dimensiones considerables. La rotación exige utilizar importantes recursos para buscar, evaluar y formar nuevos empleados, y un clima desfavorable tiene influencia directa en los resultados, en la cantidad y calidad de

trabajo que pueden realizar todas las personas de todos los niveles de la organización.

Detrás de esta desventaja puede existir una gran ventaja, con la condición de que la empresa asuma como natural el índice de rotación que debe “pagar” por el hecho de contar, aunque sea a costa de reducir los tiempos de permanencia media en el puesto, con titulados universitarios.

### **3.2 FORMACIÓN**

Muchos centros de atención telefónica dan unas pautas y marcan unos objetivos a sus operadores/as que sólo tienen que ver con la cantidad de llamadas que atienden, cantidad de ventas que realizan, etc. Después de dar estas directrices hacen una auditoría valorando la calidad. Hay un claro contrasentido tanto de operadores/as como de supervisores/as.

Es importante, por lo tanto, marcar unos objetivos coherentes tanto a nivel cualitativo como a nivel cuantitativo.

Para seleccionar al personal de un CAT, como para cualquier tipo de selección de personal, tenemos que tener en cuenta la descripción del puesto de trabajo:

- ◆ Qué actividades debe realizar el trabajador
- ◆ Qué características personales debe tener para realizarlas: aptitudes, actitud, conocimientos, etc.
- ◆ Qué medios debe tener para realizarlas: ordenador, programa adecuado y formación.
- ◆ Cuál debe ser el objetivo de todas las actividades que realiza
- ◆ Con qué periodicidad debe realizar estas actividades
- ◆ Cuál es el espacio físico que debe ocupar
- ◆ Qué repercusiones puede tener en la persona
- ◆ Remuneración

### **3.2.1 Qué actividades debe realizar el trabajador**

A título orientativo pondremos el ejemplo de una actividad habitual de telemarketing:

- ◆ Cada día emite las llamadas telefónicas del listado clientes que se le ha asignado.
- ◆ En cada llamada desarrolla el argumentario que se ha diseñado para la campaña que está llevando a cabo, rebatiendo las objeciones e intentando cerrar la venta.
- ◆ Concluye cada uno de los contactos que realiza en las distintas posibilidades que enumeramos a continuación anotando la información en el ordenador y actualizando los datos pertinentes: venta cerrada, volver a llamar (pendiente de decisión), negativo, sin contactar (NC/CC...), faltan datos (TE/FAX...), desestimado (interlocutor no válido).
- ◆ Cuando cierra una venta: toma una nota de toda la información precisa para cerrarla (datos personales, datos bancarios...).
- ◆ Cada día saca un listado de los contactos FALTAN DATOS para intentar buscar los teléfonos y volver a emitir las llamadas que hacen referencia a estos contactos.
- ◆ Cuando en una llamada surge una reclamación toma nota de esta para pasarla al Departamento de Atención de Reclamaciones.

### **3.2.2 Qué características personales debe tener para realizarlas**

- ◆ Aptitudes:
  - Buen oído
  - Fluidez verbal y capacidad de comunicación
  - Voz agradable
  - Capacidad de aprendizaje y organización

- Flexibilidad: capacidad para adaptarse a personas y situaciones nuevas
  - Poder de persuasión
  - Perseverancia
  - Capacidad para convencer
- ◆ Actitud:
- Ganas
  - Ilusión para realizar el trabajo
  - Conocimientos: se debe decidir cuales son imprescindibles y sobre cuales vamos a dar formación
    - Agilidad al ordenador
    - Conocimientos del producto
    - Conocimientos del programa
    - Conocimientos de idiomas

### **3.2.3 Qué medios debe tener para realizarlas**

- ◆ Ordenador con software adecuado para la campaña que realiza, que le permita realmente hacer su trabajo al ritmo que se le exige.
- ◆ Teléfono con cascos manos libres para agilizar el trabajo y trabajar en una postura cómoda y saludable
- ◆ Fichero adecuado y fiable con datos correctos
- ◆ Listín telefónico o programa informático para buscar los teléfonos equivocados
- ◆ Formación necesaria para suplir las carencias de algunos conocimientos que no hemos definido como imprescindibles de entrada.

### **3.2.4Cuál debe ser el objetivo de todas las actividades que realiza**

Cerrar el máximo de ventas en el mínimo tiempo y con el mínimo porcentaje de caídas.

### **3.2.5 Con qué periodicidad debe realizar estas actividades**

Todas las actividades las realiza diariamente y hace el seguimiento de las llamadas según los plazos estipulados por sus clientes.

### **3.2.6Cuál es el espacio físico que debe ocupar**

- ◆ Debe tener una mesa para tener a mano todo el material que necesite: información del producto, sucursales de la compañía, etc., y para poder tomar notas cómodamente.
- ◆ Silla cómoda para poder concentrarse exclusivamente en su trabajo y no en su incomodidad.
- ◆ Aislamiento acústico (separación con los demás compañeros) para evitar interferencias con las otras conversaciones.
- ◆ Tener acceso fácil al/la supervisor/a del departamento.

### **3.1.7 Qué repercusiones puede tener en la persona**

- ◆ Estrés
- ◆ Agarroamiento muscular
- ◆ Afonía

### **3.1.8 Remuneración**

La remuneración suele ser un fijo anual, más un porcentaje sobre el total de las ventas, más otro porcentaje si se consigue un índice de caídas inferior a una cifra establecida.

### **3.3 PROCEDIMIENTO DE CONTRASTES: AUDITORÍA**

Las auditorías de atención al cliente representan el análisis cuantitativo y cualitativo del funcionamiento de este tipo de servicios, de cara a verificar que estos están funcionando de la manera esperada.

Cuando una empresa se plantea la utilización del teléfono para atender a sus clientes o clientes potenciales, muchas veces no es consciente de la importancia que tienen las personas que deben atender este teléfono. En numerosas ocasiones se tiende a pensar que cualquier persona es capaz de atender un teléfono y no se da el suficiente reconocimiento a este puesto de trabajo que es, sin lugar a dudas, uno de los más importantes en el organigrama de una empresa.

El primer contacto que tiene un posible cliente con una empresa es, en un porcentaje muy elevado de casos, a través del teléfono. Si este primer contacto no es adecuado, la empresa puede perder una oportunidad única de captar un cliente y de proyectar una buena imagen.

Es importante tener en cuenta los criterios de calidad en la atención telefónica, aspectos que habrán de cuidarse y someterse a supervisión periódica, estamos hablando de los componentes de la comunicación telefónica:

1. La voz: es el instrumento básico de la comunicación telefónica. Es lo que oye el interlocutor, por lo tanto es la imagen de la empresa. La voz, por su poder emotivo, actúa sobre la sensibilidad y alcanza el subconsciente, por lo que tiene la posibilidad de crear confianza, influenciar, sugestionar, persuadir y tranquilizar.
2. El lenguaje: el éxito de la transmisión depende, en gran medida, de las palabras que se utilicen. En función de las expresiones seleccionadas podemos despertar unas ideas u otras. Para transmitir una idea se necesita un vocabulario rico, que venda, positivo, inteligible y claro.

3. El silencio en la estructuración de las frases, los silencios corresponden a los puntos y las comas, son momentos de la respiración. Por lo tanto, como técnica el silencio sirve para subrayar la importancia de las palabras principales y oír y escuchar al interlocutor.
4. La sonrisa: al contrario de lo que pueda parecer, se oye al teléfono, por lo que ayuda a crear un clima agradable y humaniza la conversación, y además permite una comunicación positiva al tiempo que ayuda a que las expresiones sean claras.
5. La empatía: es la capacidad de ponerse en el lugar de otra persona, entender sus puntos de vista, aunque sean muy distantes de los nuestros, y saber reaccionar de distinta manera en función del interlocutor que tengamos delante.
6. La escucha activa: la clave del éxito en toda argumentación telefónica está en saber escuchar atentamente lo que se dice y emplearlo para retomar la palabra. Del tiempo total que dedicamos a hablar, un 45 % lo pasamos escuchando, y si hablamos del teléfono, el tiempo aumenta, por lo que es de vital importancia el saber escuchar.

### **3.3.1 Puntos clave**

Para realizar una auditoría eficaz hemos de estudiar los puntos clave para medir la calidad de los servicios de atención telefónica. Una vez detallados debemos expresarlos de forma cuantitativa para poder medirlos y valorarlos:

#### **a) Accesibilidad**

1. Número de rings: podemos contarlo como número de tonos que escuchamos antes de que nos contesten el teléfono. No debería ser superior a tres.



2. Tiempo de espera: será el tiempo que hemos estado en cola de espera desde que nos han contestado, ya sea en persona o correo vocal, hasta que nos han atendido. Se mide en segundos.
3. Número de llamadas de contacto: será el número de llamadas que hemos tenido que realizar para poder hablar con la persona adecuada, ya sea porque ésta no estaba o porque hemos colgado.
4. Número de contactos: con cuántas personas tengo que hablar hasta llegar a la persona adecuada (la que puede atender nuestras necesidades como cliente). Si nos contesta un sistema de voz o tonos, lo vamos a tomar como un contacto más y vamos a tener en cuenta cuantas etapas tiene este sistema.

#### **b) Tratamiento de la llamada desde la acogida hasta la despedida**

1. Acogida: determinar si se contesta el teléfono según la frase de acogida establecida. Debe haber una frase establecida y consensuada por la empresa que transmita la imagen que se quiere dar, la frase debe contemplar como mínimo el nombre, la empresa y el saludo.
2. Descubierta de necesidades: valorar si hacen las preguntas adecuadas para descubrir lo que el cliente quiere obtener de la llamada. Si existe un argumento específico se valorará el seguimiento de éste. La valoración de este punto es bastante subjetiva y conviene que los auditores estén muy metidos en el papel de cliente.
3. Acción: dar una respuesta clara de lo que se va a hacer para resolver el problema. Explicación de la acción o posibles acciones a llevar a cabo. Ver si se satisfacen las necesidades del cliente con la explicación o la solución de la llamada.

4. Despedida: determinar si se utiliza la frase de despedida establecida. Debe haber una frase establecida y consensuada por la empresa que transmita la imagen que se quiera dar. La frase debe contemplar como mínimo el saludo, antes puede haber un adiós, y después puede agradecerse la llamada.

### **c) Adaptación a la situación y capacidad de empatía**

Determinar si el cliente se ha sentido comprendido, y si ha percibido que se preocupan por él. Es una valoración subjetiva, teniendo en cuenta que se valora la sensación de los clientes.

### **d) Expresión oral**

1. Voz: valorar si se utilizan los tonos de voz adecuados, cambios de tono, articulación correcta, no gritan aunque yo grite, etc.
2. Lenguaje: utilización de un lenguaje positivo, que no haya tics del lenguaje, lenguaje adaptado al interlocutor.
3. Silencio: se valoraran la utilización de dos tipos de silencio: el que sirve para escuchar y el tiempo de espera al teléfono cuando el agente ha de consultar algo.
4. Sonrisa: valoración subjetiva de la utilización de la sonrisa.
5. Escucha: deberán conocer si los clientes han escuchado y entendido lo que los agentes han querido decir.
6. Educación y amabilidad: también es una valoración subjetiva.

### **e) El mensaje: Comunicación / Información**

Valorar si el mensaje que se transmite tanto implícita como explícitamente es fiel al que la empresa quiere transmitir.

#### **f) Conocimiento, autonomía y confianza**

Ver si el/la agente conoce su trabajo, responde a las preguntas que se le hacen con seguridad y firmeza. No transmite desconfianza ni inseguridad y es capaz de tomar las decisiones que se espera de el/ella.

#### **g) Tiempo de resolución de problemas**

1. Número de llamadas para resolver el problema: se refiere a en qué número de llamadas se obtiene la solución esperada.
2. Tiempo de respuesta: en qué tiempo se da la respuesta esperada.

#### **h) Tiempo de implicación del cliente en la resolución de problemas**

Valorar si se hace o no trabajar mucho al cliente para alcanzar sus necesidades.

#### **i) Capacidad de alcanzar las expectativas del cliente**

Este punto sólo puede valorarse con un estudio de Grado de Satisfacción de Clientes, que nos permitirá ver si nuestros objetivos están dirigidos a satisfacer sus necesidades.

#### **j) Actitud frente al error**

Valoración de cómo afronta un/a agente el encontrarse ante un error de la empresa sea o no su responsabilidad directa.

El siguiente paso, antes de realizar la auditoría, es tener muy claro quiénes son los clientes de la empresa y qué tipo de llamadas realizan:

- ◆ Compra de productos.
- ◆ Petición de información
- ◆ Reclamaciones
- ◆ Etc.

Una vez hecha la diferenciación de los tipos de llamadas, y sabiendo los porcentajes que representa cada tipo en el total de llamadas, mantendremos estas proporciones en las llamadas que vamos a utilizar para realizar la auditoría.

Cuando ya se han analizado las distintas claves, conceptos y clientes comienza el trabajo de campo, es decir, se empiezan a realizar las llamadas. Cada supervisor tendrá una hoja de control para cada llamada, dónde constarán los datos necesarios para la segmentación, y dónde se irán anotando las valoraciones.

Otra posibilidad de auditoría es la consistente en la realización de escuchas telefónicas, o también llamado proceso de monitorización, ya sea escuchando llamadas que están teniendo lugar, o escuchando llamadas previamente grabadas. Se valoran exactamente los mismos puntos, pero en lugar de ser el auditor quién llama, son llamadas reales. Las ventajas de este método son la naturalidad y realidad de las situaciones y el ahorro económico que representarían las llamadas. La desventaja estriba en que es un proceso más lento, ya que no podemos controlar los tipos de llamada para ser fieles a la realidad, y tendremos que escuchar, por lo tanto, más conversaciones de las necesarias para poder tener una muestra representativa.

Una vez hecho el trabajo de campo pasaremos a tabular los datos, para valorar los resultados obtenidos; así daremos un valor a cada respuesta, donde cada valor debe significar lo mismo para todas las preguntas.

La valoración se podrá hacer al servicio en general, o para cada agente en concreto. Es bueno comparar a cada uno de ellos con la media general para ver dónde está situado.

La valoración traerá como resultado la detección de unas áreas determinadas que se denominan críticas. Estableceremos unos índices determinados; por ejemplo, todas las áreas que tengan una valoración de 3 pueden ser mejorados, y las que no lleguen a 2 serán las denominadas críticas. Así determinamos lo que es aceptable frente a lo que no lo es.

A partir de este momento se buscarán los motivos por los que se está fallando. Conociendo las razones, las posibilidades y los medios de los que disponemos, nos marcaremos unos objetivos para el siguiente año, los cuales sólo se podrán alcanzar aplicando acciones de mejora.

### **3.2.2 Otro tipo de estudios a tener en cuenta**

Una auditoría como la que acabamos de ver ofrece una visión de la empresa desde dentro, es decir, permite saber si la empresa está funcionando como nos hemos propuesto y si se siguen las directrices marcadas. Pero quizá sea más importante saber si las directrices marcadas por la empresa son las adecuadas para satisfacer a sus clientes y para satisfacer las necesidades del mercado. No hay que olvidar que la satisfacción es un paso previo a la fidelización de clientes.

El problema radica en saber si lo que la empresa valora como calidad de servicio es igualmente valorado por sus cliente o clientes potenciales, para lo cual a veces es conveniente contrastar la auditoría interna con la opinión del mercado a través de estudios de satisfacción de clientes.

Aunque la empresa ponga medios a disposición de sus clientes para reclamar, no siempre expresan estos sus insatisfacciones, quizá porque no encuentran necesario realizar una llamada para exponer una queja que saben que ya no tiene solución. Sin embargo, a la empresa sí le interesa mucho esta información de cara a prevenir problemas futuros. Por lo tanto, se han de buscar otras maneras de sacar información al cliente, no sólo de su satisfacción, sino también de su insatisfacción y de sus necesidades que no están quedando cubiertas (muchas de ellas ni el cliente sabe que las tiene), encuestas que se pueden realizar por teléfono.

Una encuesta de grado de satisfacción debe hacerse periódicamente, porque no son tan importantes los resultados obtenidos al principio, sino la evolución que se produce a lo largo del tiempo en función de las acciones correctoras que se van desarrollando. Cuando se decide realizar una encuesta de este tipo se está adoptando un compromiso con los propios clientes, ya que de ella se tienen que derivar acciones correctoras.

Por lo tanto, el éxito de un sistema de calidad de servicio orientado al cliente y a su satisfacción depende del buen uso que se haga de la información obtenida y de las acciones que se deriven de ella (acciones que deben repercutir de manera visible en el cliente).

Además de las encuestas, para medir el grado de satisfacción del cliente, realizadas por teléfono, se pueden hacer de otros tipos. La ventaja de hacerlas por teléfono es que no se para hasta obtener el número de encuestas deseado por segmentos de clientes, mientras que si se envían por correo, por ejemplo, nunca conoceremos el porcentaje de respuesta que vamos a obtener. A veces puede ser inferior a la muestra requerida y los resultados pueden estar sesgados, ya que la muestra puede no ser representativa.

### **3.2.3 La grabación de conversaciones como proceso de control de calidad**

La historia que antecede los grabadores que hoy conocemos, está marcada por las luchas en el campo de los aspectos legales. En un principio estos sistemas eran aplicados casi exclusivamente en el ámbito confidencial y con el paso de tiempo su aplicación se ha extendido en virtud de la multitud de áreas de negocios que han emergido al amparo de los avances tecnológicos y de la Nueva Economía. La década de los 80 marca un hito histórico dentro de la configuración de los grabadores como realidad cotidiana, hasta el punto de que, actualmente, se hallan en plena eclosión gracias a su mayor potencia y flexibilidad.

Podemos afirmar que las grabaciones masivas son característica inherente dentro de bancos, entidades aseguradoras e instituciones gubernamentales (policía, ambulancias, bomberos, etc.) por propia seguridad y por el cumplimiento de ciertos requisitos legales que instan a grabar cualquier conversación generada

dentro de los entornos enunciados. El uso de los grabadores dentro de los CATs está mucho más enfocado, ya no tanto a obligaciones legales, sino más bien al deseo de aumentar su propio valor añadido; de ahí que el perfil que siguen las grabaciones esté determinado de antemano por una serie de criterios programados. Para los CATs es una gran ventaja contar con un sistema de estas características, porque las operaciones subsiguientes a las grabaciones y su escucha, repercutirán de manera directa en la retención del cliente, el aumento de la productividad, en la formación del personal, etc.

A pesar de que los CAT están constituidos por una serie de rasgos definitorios que los hacen únicos frente a la competencia (la tecnología más avanzada, el gran valor del capital intelectual encarnado en los teleoperadores, coordinadores y supervisores, los sistemas de seguridad con los que cuenta, etc.), uno de los pilares sobre los que se fundamenta, y al que sirven el resto de los aspectos citados anteriormente, es la calidad, verdadera piedra angular del CAT. En la actualidad, una de las herramientas de medición más eficaces, fiables y utilizadas dentro de este sector con los grabadores digitales.

Por grabación se entiende "cualquier almacenamiento de la conversación establecida entre agente e interlocutor, ya sea de manera total o parcial y que tiene lugar durante el transcurso de un contacto telefónico"<sup>4</sup>. Con la grabación se registra voz, fecha y hora de la misma y, dependiendo del proveedor, también pueden ser registrados otros aspectos como el operador que atendió la llamada, el número de teléfono de la persona que llama, el número de teléfono al que se ha llamado, etc.

La adquisición por parte del CAT de un sistema de grabación conlleva en la mayoría de los casos una inversión de gran magnitud, aunque esta inversión queda amortizada en un breve período de tiempo debido a la capacidad generadora de valor de tal herramienta.

---

<sup>4</sup> "Sistemas de grabación, una solución eficaz y fiable" en Contact Center. Madrid, núm. 7, octubre 2001, pp. 82-89

En un principio, los sistemas de grabación tenían limitado su campo de aplicación a la voz y a los datos. Hoy en día, estas herramientas se crean para que sean capaces de adaptarse y desarrollarse para ofrecer nuevas funciones acordes a los rápidos cambios que se producen en las nuevas tecnologías. Todos los sistemas de grabación se crean de manera que en un futuro, con pequeñas modificaciones, se puedan incorporar nuevas aplicaciones como las pantallas de Internet o el soporte a vídeo. El futuro es pasar de un CAT a un centro interactivo de llamadas, que integrará de forma sincronizada todas las evoluciones técnicas que sean necesarias.

Dentro del análisis de la calidad del servicio prestado por los agentes, un grabador es de gran utilidad ya que permite a los supervisores de la campaña medir el grado de actuación de los operadores de manera cómoda y sencilla. El sistema de grabación da la posibilidad a los encargados de las auditorías de revisar el trabajo de los agentes y, con base en esto, programar cursos de reciclaje si se denotan lagunas en el conocimiento de productos y servicios de la empresa, lo cual permite realizar un continuo seguimiento al agente y paliar ciertas carencias conversacionales.

Otra ventaja de las grabaciones radica en el establecimiento de una labor de comprobación de los argumentarios o guiones predeterminados. En algunas campañas, es fundamental que el teleoperador (sobre todo en campañas de emisión y venta) siga las pautas escritas y acordadas de forma natural, que la imprima un tono y un carácter personal evadiendo la simple lectura del guión.

Por otro lado, los sistemas de grabación son el complemento perfecto en las nuevas estrategias de CRM, ya que mejora la atención a los clientes porque identifica sistemáticamente los puntos donde el agente debe hacer más hincapié y las materias que debe mejorar. Los supervisores pueden establecer a través de este método de evaluación un estándar para la medición de la calidad, ya que las variables están parametrizadas en el ordenador, relegando el soporte papel como un sistema obsoleto en el que se empleaba demasiado tiempo.



En empresas más habituadas a la grabación donde contar con un sistema de estas características es además obligatorio por ley, las grabaciones son fundamentales para su quehacer diario y la buena marcha de las actividades que se desarrollan dentro del CAT. Sin ir más lejos, las grabaciones de transacciones bancarias realizadas por teléfono sirven de comprobante ante posibles reclamaciones y son de gran utilidad cuando de las conversaciones telefónicas se deriven acciones de máxima responsabilidad como la inversión en fondos, la cancelación de cuentas corrientes o la compra de cualquier producto o servicio.

Algo similar tiene lugar en los centros de llamadas de urgencias o seguros, donde es esencial un sistema de grabación para detectar posibles falsas alarmas, el origen de las llamadas o para asegurarse de que la movilización de las dotaciones de socorro se movilizan de manera adecuada.

En general, los sistemas de grabación ofrecen altas prestaciones a los CAT y estas herramientas tienen, además, un mantenimiento sencillo y son fáciles de integrar en cualquier CAT. Es un método seguro y con la suficiente capacidad de proceso y memoria para cumplir con los requisitos más exigentes. Los sistemas de grabación digital que se instauran en los centros de llamadas permiten, en definitiva, aumentar la productividad y la calidad de los mismos.

Cuando hablamos de grabación de conversaciones relacionada con los controles de calidad, estamos haciendo referencia tanto a las pruebas de campo que se llevan a cabo por empresas especializadas en auditorías telefónicas, como la propia monitorización que los supervisores llevan a cabo en el seno de la empresa día a día.

Estas nuevas tecnologías están siendo enfocadas, cada vez más, a fidelizar el cliente, a través de un trato personalizado, es decir haciéndole participe en la propia empresa, lo que las nuevas tendencias denominan CRM (Customer Relationship Management), es decir, marketing orientado totalmente hacia el cliente. Cada vez más empresas se están dando cuenta de todo esto, por lo que los controles de calidad están pasando a ser objetivos prioritarios para ellas.

Como muestra de estas tendencias, la Asociación Española de Expertos en Centros de Contacto con Clientes (AEECCC) ha presentado, en colaboración con la consultora Izo System, un estándar de calidad para garantizar el nivel de servicio de los CAT españoles.

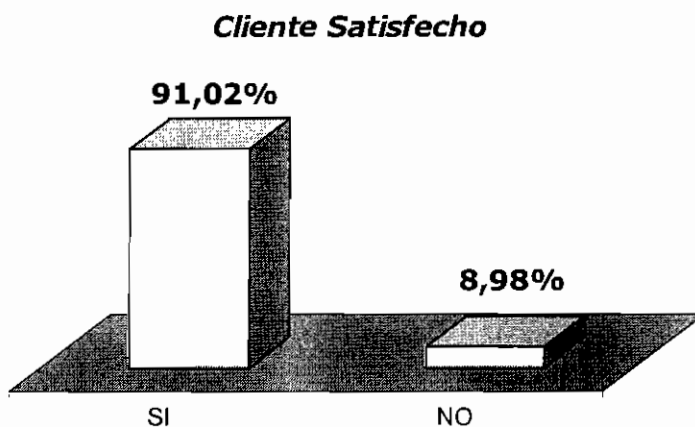
El certificado de calidad que ofrecerá Izo System a los asociados de la AEECCC se basará en el cumplimiento de una serie de compromisos sobre determinados parámetros, como los tiempos de respuestas, gestión de reclamaciones, sistemas de reciclaje u otros que aseguren los perfiles de los agentes.

Los parámetros que se someterán a evaluación, como indicadores de la calidad serán, posiblemente, los mismos que los utilizados en las últimas estadísticas de ésta misma consultora para el año 2003, que, a su vez, son los mismos conceptos que las empresas utilizan cuando realizan auditorías telefónicas.

Izo System consultora especializada en el sector de los centros de atención telefónica, realiza anualmente este estudio para ofrecer de forma fiable y objetiva el nivel de calidad que ofrecen los CATs españoles. Izo Systems evalúa durante unos meses una muestra representativa de las principales empresas españolas que utilizan estas plataformas.

A continuación se exponen los datos recogidos en el mencionado estudio sobre el "*Grado de satisfacción del cliente*". En él han participado 56 empresas de banca (Banco popular, Amex, BBVA, SCH, Cajamadrid, etc.), telecomunicaciones (Amena, Digital +, Telefónica España, etc.); seguros y asistencia (Adeslas, Axa, Direct Seguros, Mapfre Autos, Sanitas, etc.); turismo y viajes (Corte Inglés, Iberia, RENFE, etc.) y energía (BP, Cepsa, Endeasa, Gas Natural, Unión FENOSA, etc.). La muestra evaluada ha sido de 5.600 llamadas en horario de 9:00 a 21:00 horas. Los resultados han sido los siguientes:

Ante la pregunta de si el cliente estaba en general satisfecho con el servicio (independientemente del sector) la respuesta fue:

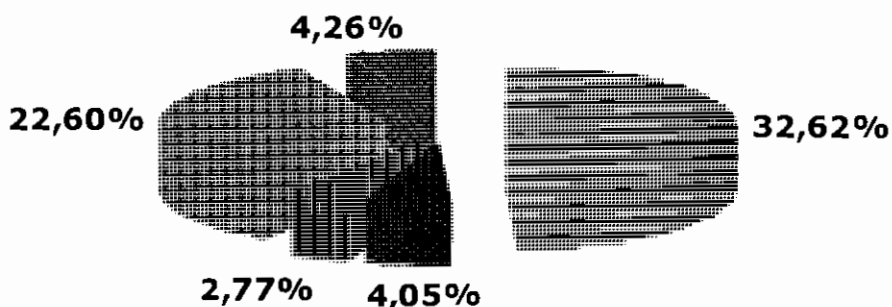


*Fuente: Izo Systems, 2003.*

**a) Indicadores objetivos**

Las principales razones de esta insatisfacción se valoran entorno a unos indicadores generales, donde la mayor fuente de insatisfacción, parece ser, la falta de conocimiento del agente que atendió la llamada.

**¿Por que no?**



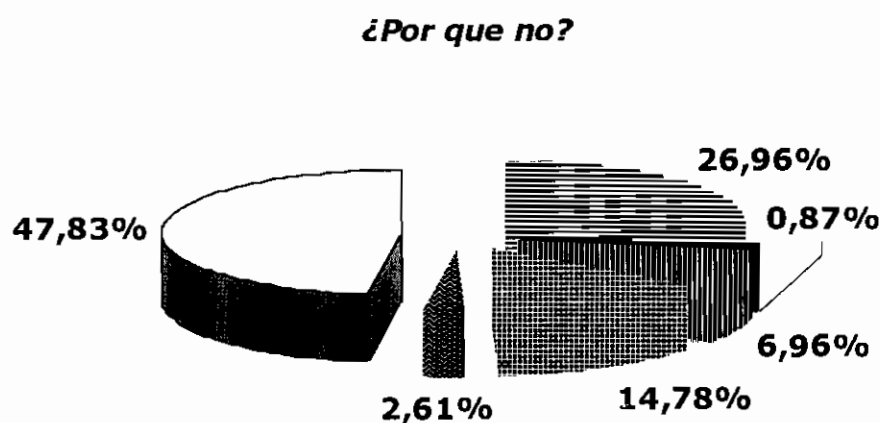
- ≡ Falta de conocimiento del agente
- Le pasan a varios departamentos
- ▨ El agente corta la llamada
- ▤ Trato incorrecto
- ⊠ Mucho tiempo en espera y cuelga

*Fuente. Izo Systems, 2003.*

Al pasar a sectores concretos los indicadores son similares, variando en algunos casos tanto en porcentaje, como en el concepto en sí.

### **b) Sector seguros**

Para este sector el principal problema es el descontento del asegurado con la solución ofrecida por el agente, en su mayor parte motivado por la falta de conformidad de los asegurados con las indemnizaciones que reciben en caso de siniestro, que en general valoran como "escasas" en muchos casos.



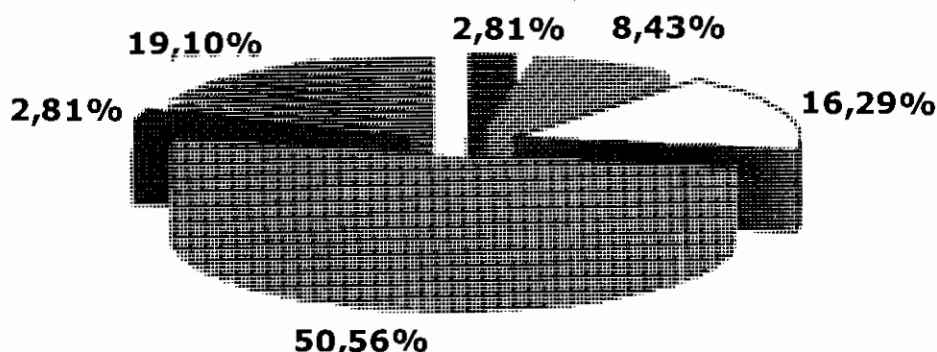
- ≡ Falta de conocimiento del agente
- Le pasan a varios departamentos
- ▣ El agente corta la llamada
- ▤ Trato incorrecto
- ▥ Mucho tiempo en espera y cuelga
- No le agrada la solución

*Fuente: Izo Systems, 2003.*

### **c) Sector financiero**

En cambio, este sector ofrece el problema de que las operaciones, a menudo, no se pueden finalizar con una simple llamada, sino que, por el contrario, quedan, en la mayoría de los casos, pendientes de trámites posteriores.

### ¿Por que no?



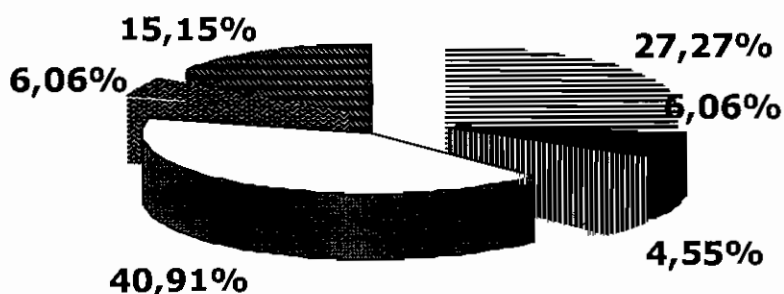
- Problemas técnicos de la empresa
- ▨ Ausencia de especialistas
- El agente no sabe resolver
- ▤ Queda pendiente de otro trámite
- Se corta la llamada
- ▥ La empresa no le ofrece solución

Fuente: Izo Systems, 2003.

### d) Sector Telecomunicaciones

El trato incorrecto representa, con casi un 42%, el principal problema al que tienen que hacer frente los CAT del sector de las telecomunicaciones, posiblemente porque en estas plataformas se valora, a veces, más el propio conocimiento técnico del agente, que su trato a la hora de llevar la conversación. Evidentemente, esto es algo que hay que modificar.

### ¿Por que no?



- ≡ Falta de conocimiento del agente
- Le pasan a varios departamentos
- ▨ El agente corta la llamada
- Trato incorrecto
- ▤ Mucho tiempo en espera y cuelga
- ▥ No le agrada la solución

Fuente: Izo Systems, 2003.

#### **4. ACTIVIDADES EN LAS QUE SE CREAN CENTROS DE ATENCIÓN TELEFÓNICA**

A lo largo de este apartado vamos a ver casos particulares de empresas que utilizan los CAT en su actividad empresarial diaria.

Son centros de atención telefónica que tienen una gran experiencia profesional durante varios años. Son tres casos diferenciados: una compañía de seguros, un mediador de seguros y una empresa especializada que presta servicios muy diversos entre ellos al Grupo Prisa y Sogecable.

##### **4.1 ENTIDADES DE SEGUROS: Línea Mapfre Autos**

*Línea Mapfre Autos* se configura como un área de gestión en *Mapfre Mutualidad* en enero de 1997. Su objeto es la prestación de servicios, a través del teléfono, tanto a asegurados como a la propia red comercial.

Los productos que desarrolla son varios, pero siempre orientados al seguro del automóvil:

1. **Asistencia en viaje:** desde este servicio se cubren las prestaciones de cobertura de asistencia por las contingencias surgidas durante los viajes realizados con el vehículo asegurado.

Mapfre cuenta con una red de proveedores que les prestan el servicio (grúas, taxis, ambulancias, asistencias médicas, etc.), siempre con autorización previa de la aseguradora. El proceso se inicia cuando el cliente llama pidiendo asistencia, y será el propio agente o gestor el que se pone en contacto directamente con el proveedor del servicio, le remite los datos del asegurado, dónde se encuentra y el servicio que ha de prestarle.

También tiene acuerdos firmados con hoteles, agencias de vehículos de alquiler, etc.

2. **Información general sobre el seguro del automóvil:** se facilita información de cualquier tipo sobre el seguro del automóvil como productos, precios, sistema Bonus-Malus, avisos de cobro, recibos, siniestros, dirección, horarios, teléfonos de oficinas, etc.

Se realizan suplementos de cambio de Banco, N.I.F., o teléfono, se obtienen duplicados de recibos y pólizas y, desde el año 1998, se realizan reenvíos de recibos a los bancos.

3. **Informauto:** es un servicio de información, asesoramiento y orientación sobre temas legales y administrativos del automóvil y de la circulación en general, dirigido a asegurados de Mapfre Mutuallidad, así como para Delegados y Agentes.

Algunos de los asuntos sobre los que informa son:

- ◆ Legislación sobre multas de tráfico.
  - ◆ Consultas de gestoría: permisos de conducción, de circulación, matriculación y alta de vehículos, leasing, renting, reserva de dominio.
  - ◆ Legislación del seguro: contrato de seguros, condicionado general.
  - ◆ Legislación sobre accidentes: procesos judiciales, Consorcio de Compensación de Seguros, responsabilidad de las administraciones públicas.
  - ◆ Inspecciones técnicas: periódicas, motivadas por reformas de importancia, accidentes, por importación.
  - ◆ Impuestos: impuesto de circulación, impuesto de matriculación, IVA, tasa de tráfico.
  - ◆ Consumo: información al consumidor acerca de talleres, garantías en las reparaciones, reclamaciones de consumo.
4. **Defensa en multas:** esta cobertura está solamente incluida en determinadas pólizas dependiendo del tipo de producto que el asegurado haya contratado. Consiste en la prestación del servicio de orientación jurídica, preparación, redacción y envío de los escritos de descargos y

recursos ordinarios contra las sanciones impuestas por las Jefaturas Provinciales de Tráfico, Organismos de Tráfico de las Comunidades Autónomas y Ayuntamientos por supuestas infracciones a la Ley de Seguridad Vial, al Reglamento General de Circulación y al Código de la Circulación. Asimismo, comprende los recursos contra los actos de gestión recaudatoria en vía de apremio dictados por los órganos de la Administración del Estado.

Cuenta con profesionales con la necesaria formación jurídica y de atención al cliente así como con herramientas informáticas adecuadas a la tramitación.

5. **Servicio de contratación de seguros:** este es un nuevo servicio que se ha implantado hace solo unos meses, en el que se da cobertura de cualquier clase de vehículos nuevos, ya que no es necesaria su peritación previa. Y en el caso de vehículos antiguos se da cobertura "a terceros", y para el caso de que el cliente necesite una ampliación sobre ella, se le remite a cualquiera de las oficinas de la red.
6. **Multicentro:** concesionario creado por Mapfre para la venta de coches, tanto de ocasión, como de kilómetro cero, como nuevos.

#### **4.1.1 Formación del personal**

Para *Línea Mapfre Autos*, la formación es un tema continuo, al que se da una gran importancia. A los operadores (ellos les llaman gestores) se les da primero una formación en telemarketing, para pasar después a la específica de seguros.

Normalmente, cuando llega un operador nuevo a la plataforma, comienza dando información a los clientes; el siguiente nivel es dar asistencia en viaje y, una vez que han adquirido la suficiente experiencia, ya comienzan a comercializar pólizas, o a dar servicios más específicos, como la defensa en multas o incluso atender el Multicentro.



La ventaja de esta plataforma telefónica estriba en que los trabajadores forman parte de la plantilla de Mapfre Mutuality, por lo tanto tienen las mismas prestaciones sociales que el resto de empleados.

#### **4.1.2 Control de la calidad**

Son los propios supervisores del CAT los que realizan escuchas aleatorias de las conversaciones de los operadores; así evalúan la calidad de las llamadas y si siguen las pautas establecidas por los manuales de la empresa.

Cada cierto período de tiempo se encargan a empresas especializadas auditorías telefónicas. Estas empresas llaman a los auditados simulando ser clientes, de forma que valoran el trato recibido, los conocimientos del gestor, la forma de expresarse, cómo es el saludo inicial y la despedida, etc.

Es la propia compañía que encarga la auditoría, en este caso *Línea Mapfre Autos*, la que suministra los manuales a la empresa que va a llevar a cabo el control de la calidad, indicando qué es lo correcto, y qué no.

### **4.2 LOS MEDIADORES DE SEGUROS Y LOS CAT**

#### **4.2.1 Las campañas de telemarketing de las entidades aseguradoras y los agentes de seguros**

La búsqueda de nuevas estrategias de distribución por parte de las entidades de seguros en los años 90, impulsó una creciente utilización de los llamados canales alternativos, junto con una creciente preocupación por la mejora de la distribución a través de las redes de agentes.

Tras muchos años de experiencia se llega a la conclusión de que, además de presentar un especial interés por mejorar la distribución agencial, se debe realizar un análisis en profundidad de uno de los canales alternativos que guarda mayor complejidad, como es el marketing directo, enfocándolo en una de sus posibles utilidades, como sistema de apoyo a la red comercial.

Las razones de este enfoque parten de la efectividad de la distribución constituyendo un eje fundamental en el desarrollo de las estrategias comerciales de las entidades de seguro. El diseño de nuevos productos segmentados y adaptados a la clientela o la realización de una campaña de comunicación tendrán una escasa incidencia si no se cuenta con un sistema de distribución capaz de hacer frente a los constantes cambios que se observan en nuestro sector.

La potenciación de los canales alternativos junto con la profesionalización de la red agencial es uno de los objetivos prioritarios desarrollados por las entidades en estos últimos años.

El canal de mediadores necesita, además de sistemas que mejoren su profesionalidad, de un apoyo a su gestión con la incorporación de medios informáticos y comerciales. En este sentido, el marketing directo permite obtener ventajas tanto para los mediadores como para las entidades en términos de rentabilidad.

Como hemos venido recogiendo a lo largo de estas páginas, el marketing directo nos permite conocer mejor a nuestro cliente y facilita que éste tenga un mayor conocimiento de nuestra empresa.

El telemarketing no debe limitarse a identificar y localizar a los posibles clientes, sino que también debe establecer una relación activa con ellos. Dado que siempre ha sido la red de mediadores la que ha mantenido una relación más estrecha con los compradores, debemos entender el marketing directo como apoyo a esta red, y no considerarlo como un canal de distribución autónomo.

El siguiente cuadro resume el conjunto de ventajas e inconvenientes que se deben tener en cuenta al utilizar el sistema de telemarketing:

<b>VENTAJAS</b>	<b>INCONVENIENTES</b>
♦ Optimiza el canal comercial	♦ Rechazo de la red comercial
♦ Fideliza al mediador hacia la entidad	♦ Dificultades en el control de los resultados
♦ Da una imagen homogénea de la entidad	♦ Aumento de los costes
♦ Contribuye al lanzamiento de nuevos agentes	
♦ Permite el control sobre la rentabilidad de la acción de marketing	

Fuente: Informe ICEA

## **VENTAJAS**

1. **Contribuye a optimizar el canal comercial:** a través de él, el mediador se encuentra con un negocio adicional, ya que el cliente se puede mostrar interesado por otros productos además de aquél que generalmente contrata. Sin duda, esta venta cruzada incrementa la rentabilidad, puesto que con un menor número de gestiones comerciales se aumenta la cantidad de contratos realizados y se diversifica la cartera de productos.

Por tanto se avanza un paso más hacia el cliente integral y, además, el mediador se ve beneficiado con un medio que facilita sus gestiones y además le permite ampliar su cartera.

2. **Contribuye a fidelizar al mediador hacia la entidad:** si la compañía de seguros utiliza las acciones de marketing para apoyar a su red comercial, los propios mediadores podrán ver en ello un medio adicional de apoyo a su gestión.

3. **Contribuye a controlar la imagen de la entidad:** la coherencia de todos los mensajes de la entidad es imprescindible para mantener la imagen que la empresa desea transmitir.

La creatividad en una campaña de telemarketing resulta fundamental para llamar la atención del cliente, pero sin olvidar los mensajes claves que constituyen la imagen corporativa de la entidad. En definitiva, un mediador no debe contradecir la imagen que la entidad pretende transmitir en sus campañas, o mejor dicho, hay que adaptar estas campañas a las necesidades de la red agencial, de forma que ésta lo entienda como un argumento de ventas, y no como algo encaminado a limitar sus acciones.

4. **Contribuye al lanzamiento de agentes:** por regla general, un agente afecto va a ser identificado con la entidad a la que representa. Por esta razón, es conveniente proveer al agente de algún soporte que lo relacione con la misma.

Esta realidad es aplicable a todos los mediadores, y se acentúa aún más al hablar de agentes que empiezan en la profesión. El marketing directo le abre muchas puertas al nuevo agente, facilitándole el contacto con el cliente, a la vez que dirige su actividad hacia aquellos productos que más interesa comercializar a la entidad.

5. **Contribuye a controlar la rentabilidad de la acción:** por medio de las llamadas recibidas se puede tener un verdadero conocimiento sobre el rendimiento que se saca de una acción comercial concreta. Si la acción es planteada como apoyo a la red, dependerá en gran parte del mediador el que se llegue a controlar de forma efectiva el resultado que realmente se ha obtenido. Por un lado, se conoce la respuesta directa que llega del mercado pero, por otro, es necesaria la información que remita el mediador a la entidad para llegar a determinar el nivel de contratación seguido a través del telemarketing.

## **INCONVENIENTES**

1. ***Puede ser rechazado por la red agencial:*** el peligro fundamental que conllevan las campañas de marketing directo es que los mediadores pueden considerarlas competencia, en lugar de apoyo a su gestión. Se deben realizar acciones que eviten este problema, por ejemplo, haciendo que el cliente se ponga en contacto con su agente o corredor. Si el mediador no ve peligrar su cartera a causa de estas acciones serán aceptadas de buen grado y se mejorará la calidad y rentabilidad de la red.
2. ***Presenta dificultades en el control a posteriori de los resultados:*** las campañas de telemarketing tienen como eje de funcionamiento grandes bases de datos, que manejan información de miles de clientes. Si se quiere llevar a cabo un control exhaustivo de los resultados habrá que asegurarse que el fichero utilizado está debidamente depurado con datos correctos y actualizados. Lo principal es concienciar al mediador de la utilidad de este control, pidiéndole que remita la información sobre las visitas realizadas y las pólizas contratadas a partir de la acción de telemarketing, para que la entidad pueda conocer el impacto de esa acción, diferenciándola de la parte del negocio que corresponde a la actividad del propio agente.
3. ***Aumenta costes:*** además del coste normal de mediación derivado de la actividad de los mediadores, en una acción comercial donde se incluye un soporte de telemarketing aparece un coste adicional propio de este medio.

Se puede controlar este incremento en los costes planteando la participación económica del mediador en la acción de telemarketing. Una reducción de comisiones o una cuota a pagar por el mediador podrían ser dos formas de abordar esta dificultad. Sin embargo, es probable que estas medidas no sean bien aceptadas por la red comercial, planteándose el primer problema mencionado: el rechazo de los mediadores. La solución en este caso sería concienciar al mediador de los beneficios que obtiene a través de estas acciones de marketing, que, en general, se materializarán en un mayor número de contactos y en un apoyo publicitario a su actividad comercial.

Ninguna empresa de seguros tiene manuales de actuación a este respecto, es decir, cada entidad gestiona su red comercial de manera particular. Por lo tanto lo que se pretende es proponer una serie de pautas de actuación que permitan conseguir unos objetivos de venta previstos , al mismo tiempo que se identifica al mediador con la propia compañía y se le hace partícipe de los mensajes de producto y empresa que se quiere comunicar al cliente. Estos puntos a tener en cuenta van desde la preparación de una campaña integrada, hasta la comunicación al mediador de los resultados obtenidos al final de la misma, con los aspectos a mejorar en la próxima acción.

Las pautas a seguir para integrar el marketing directo, más concretamente la comercialización por teléfono, con la red agencial son:

1. ***Campañas de telemarketing planificadas:*** se debe conseguir llegar al cliente de una forma cohesionada, lo que permitirá al mediador multiplicar los resultados y participar de los mensajes de marketing de la entidad.
2. ***Comunicación previa al mediador:*** es importante informar a toda la red comercial sobre la campaña que la empresa se dispone a lanzar, con el fin de reducir el posible rechazo de los mediadores a este tipo de acciones, intentando conseguir un alto nivel de compromiso.

Con vistas a lograr la mayor integración posible, es aconsejable informar sobre las características de la misma. En este sentido, se deben resaltar los mensajes que se pretenden transmitir, las personas a las que se dirigen, así como la forma de organizar la acción, y el compromiso por parte de la entidad de comunicar los resultados al final de la campaña.

A priori, se les indicará que su participación es voluntaria y se les ofrecerá la posibilidad de incorporar ideas nuevas, lográndose un mayor éxito en las acciones.

3. **Explicación de las ventajas:** el mediador deberá considerar la acción de marketing como un apoyo publicitario y como un respaldo de la entidad a su actividad comercial. De este modo, el mediador mejorará el rendimiento de su actividad en los siguientes aspectos:

- ♦ El telemarketing le servirá para establecer un primer contacto con el cliente, eliminando buena parte de las primeras visitas, que normalmente sólo se utilizan para concretar una entrevista posterior.
- ♦ Por otro lado, el cliente tendrá un conocimiento previo de todos los productos. Así, el mediador cuenta con la posibilidad de suscribir un mayor número de contratos por cada cliente.

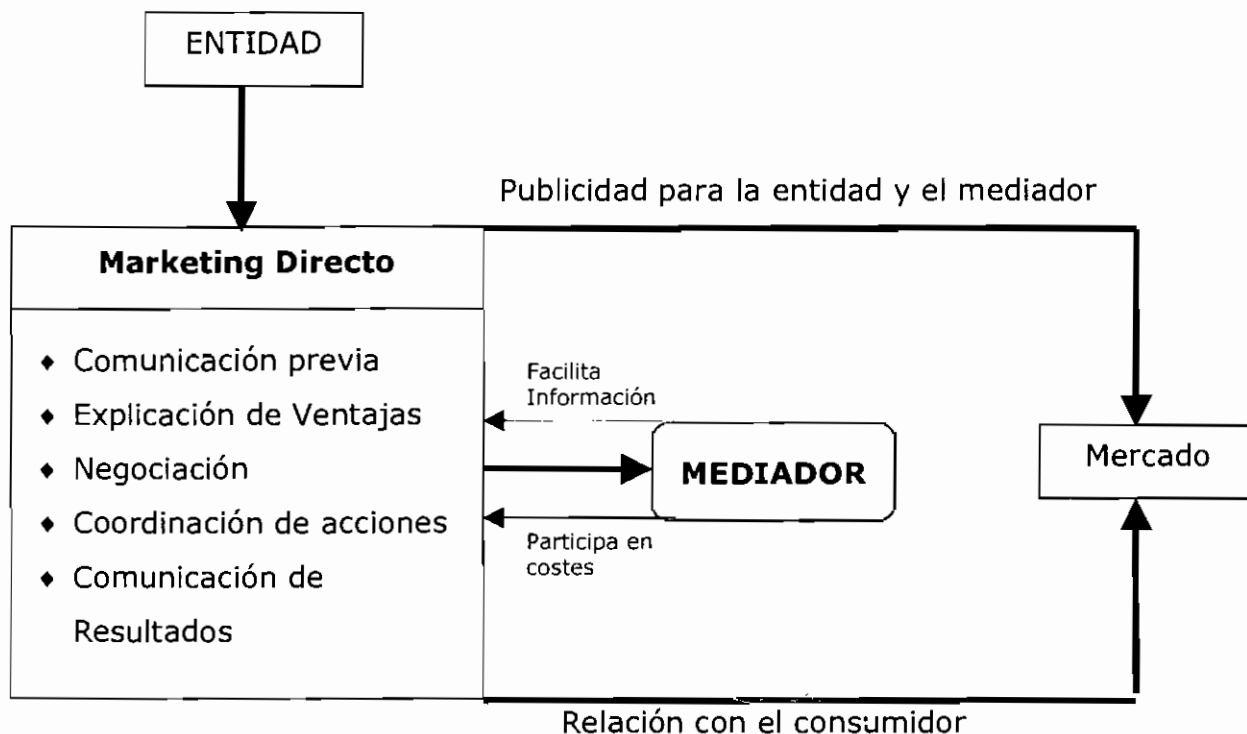
4. **Negociación con el mediador:** será necesaria una negociación previa sobre las condiciones en las que se realizará la campaña. Una vez más se trata de evitar los posibles rechazos de la red comercial, por lo que un aspecto básico en esta negociación es el de la participación en los costes de la campaña por el propio comercial.

El mediador que se siente integrado en la acción de la entidad y que haya entendido las ventajas de las acciones de marketing no debe plantear muchos problemas para colaborar económicamente.

5. **Coordinación de las acciones:** es el aspecto más complejo de una campaña de marketing, por lo que debe ser considerado antes de decidir si la campaña se realiza o no.

6. **Comunicación de resultados al mediador:** el mediador que se ha decidido a colaborar tiene derecho a beneficiarse de los resultados de la campaña, por lo que se le debe informar de aquellos datos que le sean de utilidad para su trabajo.

Es importante filtrar los aspectos que hay que comunicar, una vez que se ha conseguido la información global de la campaña, sin olvidar que un exceso de información puede ser tan perjudicial para el comercial como una escasez de la misma.



#### **4.2.2 Los mediadores ante los centros de atención telefónica de las aseguradoras**

El pasado año se organizó el I Forum Cecas, promovido por el Centro de Estudios del Consejo General del Colegio de Mediadores, donde lo que se pretendía era ir modificando ciertos prejuicios en la mediación respecto a los centros de atención telefónica.

En el Forum los mediadores analizaron, bajo distintos puntos de vista, el funcionamiento del sistema, aceptando que podría ser una vía interesante si se mejoraban los defectos.

Se pusieron de manifiesto los problemas que son comunes y conocidos por todos: los retrasos al coger el teléfono, la falta de experiencia de los operadores, la lentitud de las reparaciones, la falta de profesionalidad de los reparadores, etc. Pero cada vez que se planteaba un problema se apuntaba una posible solución y ésta, en la mayor parte de los casos, pasaba por el mediador y su papel de "facilitador" en aquellos casos en los que se produzca una incidencia.



Se reconoció que el sistema funcionaba bien en la inmensa mayoría de los casos, pero se planteó que en un 5% aproximado de casos supone un trabajo enorme para el mediador a la hora de intentar salvar al cliente.

Las quejas de los mediadores se producen, sobre todo, en la tramitación de siniestros, donde es frecuente que el asegurado se ponga en contacto directamente con la entidad, especialmente en algunos ramos. De esta forma, agentes y corredores quedan al margen del proceso y, por tanto, carecen de información acerca de las posibles incidencias que puedan surgir.

En este aspecto hay dos posturas claramente diferenciadas.

Por un lado están los mediadores que piensan que el modelo en sí no tiene por qué ser intrínsecamente malo, pero que en la práctica, en el sector Seguros, no funciona como debería, ya que se utiliza para el peor de los supuestos, como es el tratamiento de los siniestros a través de personal de costes bajos, de elevada rotación, y dando un tratamiento muy impersonal de los mismos. Creen que si el sistema es tan funcional, cuál es la razón de que no se utilice para la tarificación y para la contratación de los seguros.

No comparten que sea un sistema de "tan" reducidos costes, ya que no se están teniendo en cuenta los gastos indirectos y la pérdida de imagen que genera. Además, tienen sus dudas respecto a la reducción, ya que la inversión en tecnología es muy alta.

Piensan que no se recurrió a ellos, como profesionales del sector, a la hora de haber planteado el funcionamiento de los CAT de las compañías de seguros; en vez de esto, dicen se ha elegido *"el cambio por el cambio, recurriendo a consultores tan externos que no conocen en absoluto el mundo del Seguro"*<sup>5</sup>.

En cambio, los seguidores de la postura contraria afirman que las plataformas centralizadas de gestión de siniestros son útiles y necesarias, ya que estamos hablando de una cuestión de costes y de rentabilidad para el mediador.

---

<sup>5</sup> D. José María Galilea, Corredor. Chao, José E. *"Fobia al CAT"* en Mercado Previsor. Madrid, núm. 402, 2003, pp. 16-18.

Afirman que es un hecho que la gran mayoría de clientes está satisfecho en cuanto a la atención dispensada por los CAT, y que la solución radica en buscar soluciones alternativas para la minoría residual.

Se implantan controles para minimizar el riesgo de que los clientes pasen a formar parte de esa fatídica minoría, en función, del tipo de cliente y del tipo de siniestro que tengan, por ejemplo, como hace D. José Manuel Alonso, agente: *“a los asegurados catalogados como VIP no les comunico la existencia de la plataforma y los siniestros los gestiono siempre personalmente; a los importantes, pero menos, les indicamos en qué siniestros tiene que llamar a la plataforma y en cuáles a nosotros”*<sup>6</sup>

En general, se trata de buscar la solución conjuntamente con la entidad, evitando que el problema vaya a más, pasando el control al mediador, que es el que al final más cercano está del cliente.

Por otro lado, podríamos incluir una tercera postura que se manifestó en el Forum, la de aquellos mediadores que creen demasiado moderadas las opiniones anteriores, y manifiestan que las entidades utilizan los CAT como medio para rechazar los siniestros, alegando que no están cubiertos.

Frente a estas posturas, se recogieron las opiniones de las entidades de seguros presentes en el Forum (Liberty, Reale y Multiasistencia), todas comparten la idea de que cualquier llamada puede proceder de un cliente de un mediador, y por lo tanto éste debe ser informado al respecto, de forma que se les integra en el proceso on line y en todos los procesos de negocio.

Los representantes de las compañías en el Forum, comparten la idea de que la implantación de los centros de atención telefónica debe hacerse en colaboración con los mediadores.

---

<sup>6</sup> Chao, José E. *“Fobia al CAT”* en Mercado Previsor. Madrid, núm. 402, 2003, pp. 16-18.

### **4.2.3 Creación de CAT por mediadores: Willis Iberia, Correduría de Seguros y Reaseguros, S.A.**

#### **a) Razones de aparición**

En la empresa Willis Iberia la idea de montar una plataforma telefónica surge como consecuencia de cubrir las necesidades de un cliente concreto, Renault, de manera que todos los empleados o clientes que se comprasen un coche tuviesen un teléfono 902 donde llamar, y así poder contratar el seguro para el coche al mejor precio. Renault quería conceder una serie de beneficios sociales.

Primero, la plataforma se instaló en las propias oficinas de la empresa, y se contrató a dos personas con la experiencia necesaria para desarrollar el proyecto, ya que provenían de compañías de seguros que tenían sus propias plataformas. Al cabo de un año, cuando la plataforma funcionaba a un ritmo adecuado, se decide su externalización con la empresa Atento Teleservicios España (plataforma de Telefónica).

Hay que tener en cuenta la peculiaridad de tener un CAT dentro de una empresa mediadora de seguros; para ellos el cliente es la persona o empresa a la que dan cobertura, mientras que las compañías de seguros con las que trabajan son meros proveedores del servicio. Cuantas más entidades trabajen con ellos, mejor servicio podrán prestar a sus clientes, ya que tendrán una mayor gama de productos, con diferentes coberturas y primas.

## **b) Funciones**

Primero. Recepción de llamadas para dar cobertura a los clientes, principalmente en el seguro de autos y de hogar, y, en menor medida, otros ramos.

El cliente llama, se le hace una toma de datos y se le da un presupuesto de, al menos, tres compañías diferentes. Si acepta, el presupuesto se convierte en póliza, y ésta quedará grabada en el ordenador, enviando al tomador el justificante de seguro. Posteriormente, será la propia compañía de seguros la que envíe toda la documentación a su domicilio.

Segundo. Atienden a clientes que quieran modificar las coberturas de la póliza.

Tercero. Dan servicio a los asegurados que hayan sufrido un siniestro, de manera que le informan dónde llamar o la documentación necesaria que han de presentar. Es una mera función de consulta.

## **c) Dimensiones del CAT**

En un principio, la plataforma que da servicio a la correduría la componen veinte empleados, entre operadores, supervisores, etc. Pero existe un proyecto de ampliación para realizar otra serie de campañas, a medida de lo que solicitan sus clientes.

En cuanto al volumen de llamadas, atienden de media unas 1.000 diarias, entorno a 800 llamadas los primeros días de la semana, y el jueves y el viernes entorno a las 1.200. Durante el año, la actividad sube bastante en Navidades, Semana Santa y verano, aunque desciende en agosto.

#### **d) Formación y remuneración del personal**

La externalización del proyecto, que antes mencionamos, se debió a la propia comodidad de la empresa; son ellos (o el propio cliente) los que se encargan de dar la formación necesaria a los operadores a través de manuales operativos y de clases, y es la propia empresa adjudicataria la que se encarga de la contratación del personal, de mantener las instalaciones, etc. mientras que Willis sólo necesita aportar el capital para el pago de salarios.

Normalmente buscan a sus operadores a través de anuncios en prensa, exigiéndoles un mínimo de experiencia telefónica, para poder darles solamente unas nociones básicas sobre este tema, y concentrar el resto de sus esfuerzos formadores en la enseñanza de seguros. En este sentido, es la propia plataforma de *Atento* la que se encarga de los cursos sobre marketing telefónico, mientras que el personal de Willis lleva a cabo los de conceptos aseguradores.

Como todas las compañías que se dedican al negocio de telemarketing, su principal problema es la elevada rotación de los operadores. Las razones son diversas: los horarios suelen ser malos, el II Convenio de Telemarketing es bastante duro y fija unos salarios por debajo de la media (como se verá más adelante), etc.

En el caso de Willis Iberia la solución para tener una baja rotación (cerca del 4%), pasa por elevar los salarios por encima de convenio; el horario es de 8 de la mañana a 8 de la tarde y los sábados la plataforma sólo da servicio en horario de mañana y no 24 horas como otras plataformas.

Los sueldos de los trabajadores son fijos, es decir un salario único, cuando lo normal en muchas compañías es pagar un sueldo base, más luego un plus por producción.

Además de estas ventajas, hay que mencionar que la plataforma de *Atento* está situada en Getafe, muy cerca de la salida del Metro, del tren de cercanías y de la Universidad Carlos III. El perfil de las personas contratadas es de dos tipos claramente diferenciado: primero, estudiantes universitarios, y, segundo,

mujeres, generalmente amas de casa, con edades desde los 45 años en adelante, y que residen en el propio Getafe, Leganés, etc. Es este segundo grupo el que lleva más de diez años trabajando en este centro de atención de llamadas. La explicación es simple: cobran un sueldo fijo para sus gastos, con un horario también fijo que les permite atender a sus familias y cerca de sus hogares.

### **e) Control de la calidad**

El control de la calidad se lleva a cabo a través de las escuchas telefónicas - también llamadas monitorizaciones- que realiza la empresa *Atento*. Los supervisores realizan escuchas aleatorias de los operadores para ver si siguen las pautas establecidas por los manuales de telemarketing, primero, y por el propio cliente para el que se desarrolla el producto, en segundo lugar.

Por otro lado, dentro de Willis hay dos ejecutivas de cuentas que llevan a cabo todo el control de la plataforma telefónica. Son ellas mismas las que realizan llamadas aleatorias haciéndose pasar por clientes y así comprueban que el servicio se está prestando correctamente, es decir, que la estructura general de la llamada se lleva a cabo de la manera indicada, que los saludos tanto de bienvenida como de despedida son los adecuados, etc.

### **f) Perspectivas de futuro**

Los mediadores son los que tiene que dar el servicio al cliente, luego son los que están entre el cliente y la compañía de seguros. Ahora empiezan a trabajar con empresas que tienen colectivos de empleados de gran volumen.

La tendencia de algunas estas empresas es, como parte de los beneficios sociales que otorgan a sus trabajadores, proporcionarles el seguro del coche a precios más asequibles, de manera que el empresario paga una parte de ese seguro y el empleado el resto.

Con este tipo de negocio, el servicio ha de prestarse a un gran número de asegurados, volumen difícil de atender a través de oficinas, pero muy efectivo a través de la plataforma.

Aunque de esta manera se atiende a un gran número de clientes, lo que sí es cierto es que se pierde mucho más el contacto personal con el mismo, pero es mucho más ágil, y así la compañía se ocupa solamente de atender el siniestro en sí, dejando el resto del trabajo al mediador.

Otra de las novedades que se están llevando a cabo en este sector son los llamados *Multitarificadores* a través de internet. Se trata de unos programas en virtud de los cuales a la hora de contratar el seguro del automóvil y al introducir los datos solicitados, en lugar de mostrar el precio de una sola compañía ofrecen los de, por ejemplo diez distintas. Se puede suscribir a través de la web o en el propio CAT de Willis.

En este sentido la colaboración que reciben de parte de las aseguradoras, al contrario de lo que se pueda pensar, es muy estrecha ya que para ellos los mediadores no dejan de ser otro canal más de distribución de su negocio.

Poco a poco se van introduciendo nuevas contrataciones de otros ramos, como los seguros de Comercio, Hogar, Accidentes y Salud pero en menor medida, pero tienen que ser productos muy sencillos y de coberturas básicas, que puedan ser fácilmente asegurables a través del teléfono.

### **4.3 LOS CAT EN OTROS SECTORES**

#### **4.3.1 Sector financiero**

Como vamos a ver a continuación, dentro del sistema financiero es muy difícil establecer la separación entre la banca telefónica y el canal internet. Ambos coexisten dentro de las llamadas entidades on line, plataformas creadas para hacer más accesible el sistema bancario español, no sólo a todos sus consumidores, sino también a la propia competencia de otros países.

Desde las primeras aplicaciones de la telemática a la actividad bancaria a principios de los sesenta, referidas básicamente a la racionalización de determinadas tareas administrativas, el papel que ha venido desempeñando las nuevas tecnologías ha sido cambiante. Así, si su introducción hasta entonces tenía como principal justificación la reducción de costes operativos en las sucursales, hoy en día han pasado a ser un elemento clave en el intercambio de información entre empresas y entre éstas y sus clientes y están condicionando, en cierto modo, el propio mercado en el que se compete e, incluso, el modo de competir. En relación con lo anterior, entre los objetivos perseguidos actualmente por las principales entidades financieras internacionales con la adopción de las nuevas tecnologías, están los objetivos referidos a la reducción de costes operativos que ocupan un lugar secundario, frente a otros de mayor importancia como son la atracción de nuevos clientes o el mantenimiento de los ya existentes.

La aplicación de las nuevas tecnologías, como internet y la banca telefónica, para la distribución de servicios bancarios a distancia<sup>7</sup> tiene la capacidad de ampliar cuantitativa y cualitativamente la competencia en el mercado, intensificando la competencia, no sólo interna, sino también la intersectorial e internacional, debido a la difuminación de barreras de entrada al sector, como es el caso de la densa red de oficinas del sector bancario español.

Una de las características que tradicionalmente ha definido al sector financiero español es la elevada dotación de puntos de acceso a su sistema bancario. De este modo, la dotación de terminales en puntos de venta existente en el mercado español en 1999 no era superada por la de ningún otro país del mundo y en el caso de los cajeros automáticos sólo lo era por Japón. Algo parecido ocurre con la dotación de sucursales bancarias: en el citado año no era superada por la de ningún otro país desarrollado<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Siguiendo las Definiciones del Banco Central Europeo el término banca a distancia se refiere "...suministro de servicios bancarios sin contacto personal entre los empleados del banco y sus clientes". En ella se incluirán los sistemas de autoservicios bancarios (cajeros automáticos, terminales en puntos de venta), banca telefónica o la banca a través de Internet.

<sup>8</sup> Banco Central Europeo -BCE- , 2001 y Banco de Pagos Internacionales -BPI- 2001



La elevada densidad de la red de sucursales bancarias presente en España ha supuesto históricamente una importante barrera de entrada de entidades financieras extranjeras en el mercado bancario español. Efectivamente, eliminados progresivamente los obstáculos regulatorios existentes hasta principios de 1993<sup>9</sup> para la presencia dichas entidades en el sistema financiero español, los bancos foráneos tuvieron que hacer frente a otros tipos de dificultades de carácter competitivo para operar eficazmente en el mercado nacional, como fueron la extensa red de oficinas de las entidades locales, la reputación de éstas o su conocimiento del mercado local. Téngase en cuenta al respecto que el principal motivo de elección de una entidad bancaria por parte de los consumidores españoles es la cercanía geográfica de las sucursales y, el segundo, la tradición familiar o personal.

Ambos aspectos, legales y de carácter competitivo, han condicionado la evolución de la actividad de dichas entidades en nuestro país, centrándola en el segmento mayorista, con un predominio de operaciones en carteras de valores, y apartándola, a su vez, del segmento minorista, en el que se encontraban incapacitadas para competir en igualdad de condiciones operativas con la banca nacional. Esta circunstancia llevó a que a partir de 1987 las entidades extranjeras más significativas (*BNP, DeustchBank, Luso Español, etc.*) optaran por su integración en el sistema financiero a través de la compra de licencias de bancos nacionales que contaban con redes más o menos extendidas a través del territorio nacional. Sin embargo, cabe destacar la “recompra” por parte de entidades nacionales de dos bancos extranjeros con una importante actividad minorista. Se trata de los bancos *Natwest España* y *Asturias*, adquiridos por el Banco de Sabadell.

---

<sup>9</sup> Esta progresiva adaptación se produce tras la aparición de RD 1298/86 y RD 184/87, mediante los cuales se pretendía la adaptación de la normativa española a las directivas comunitarias tendentes a la desregularización del sector.

El importante desarrollo acontecido en la banca a distancia vía cajeros automáticos o TPV (Terminales de Puntos de Venta) tampoco ha permitido a las entidades extranjeras franquear la barrera de entrada que supone la densa red de sucursales bancarias en España. Ello se ha debido en gran medida a que las normas internas que gestionan los propios sistemas internacionales de tarjetas en cada país han protegido y favorecido a las entidades financieras domésticas frente a la competencia extranjera.

En este contexto, desde principios de los noventa comienza a utilizarse la banca telefónica e Internet para la comercialización de bienes y servicios, siendo uno de los que cuentan con mayores expectativas de éxito los de origen bancario, debido, sobre todo, a su intangibilidad y al prestigio de las entidades que lo suministran. Al contrario de lo que ocurría con otras formas de comercio electrónico, como el desarrollado a través de las redes de cajeros automáticos, Internet ofrece un mercado mundial abierto a cualquier oferente o demandante, conocidos o no, y con una base tecnológica no controlada directamente por el sector bancario. Tanto la banca telefónica como internet significan, pues, una efectiva vía de entrada a la competencia internacional e intersectorial.

Los hechos así lo confirman: internet y el teléfono ya ha permitido el acceso al segmento de negocio bancario minorista a entidades como ING Direct, del grupo holandés ING, que en su primer año de vida logró captar un total de 115.000 clientes, o Evolvebank, del grupo británico Lloyds TSB. Ambas han emprendido una política agresiva, basada en una elevada remuneración en cuentas corrientes y ningún cobro de comisiones de mantenimiento, que está dinamizando fuertemente la competencia en la red.

En lo que se refiere a las relaciones intersectoriales, el hecho de tratarse el teléfono e internet de canales no dominados por la banca, sino por las compañías de medios de comunicación y telecomunicaciones, ha forzado el establecimiento de alianzas con estas últimas a fin de no perder posiciones en el mercado. Tales han sido las de BBVA con Telefónica, las del BSCH con Airtel (Vodafone) y Yahoo o las de Bankinter con Lycos.

Si esto es lo que está ocurriendo ahora, se espera que en los próximos años la importancia relativa de internet como canal de distribución aumente en detrimento de la correspondiente a las sucursales bancarias. Así, se prevé un importante aumento del uso de la mayoría de los canales de venta a distancia, especialmente de la banca en internet, en detrimento del de la sucursal bancaria, que perderá en torno a un 29 por ciento<sup>10</sup> de peso como canal de distribución.

Las consecuencias que sobre la competencia bancaria se espera que tenga la extensión de la canalización a distancia de servicios financieros las resume el Banco Central Europeo al decir<sup>10</sup> que desde la perspectiva de la demanda, se reduce la lealtad de los clientes hacia su entidad debido a la mayor facilidad para comparar informaciones, sobre todo de productos poco diferenciados (cuentas corrientes, hipotecas, etc.), y acceder a productos y servicios ofertados por entidades competidoras; en segundo lugar, desde el lado de la oferta, las sucursales bancarias pierden importancia como barrera de entrada al mercado por parte de empresas de otros países o sectores.

Como puede observarse, ambos aspectos tienen el potencial de afectar especialmente al mercado bancario español debido, como se ha dicho, al tradicional marco competitivo no basado en precios sino fundamentalmente en la proximidad geográfica al cliente mediante la extensión masiva de sucursales bancarias. Estas innovaciones introducidas en la canalización de servicios financieros y su utilización por parte de la competencia extranjera están alterando las estrategias de las empresas bancarias españolas, de forma que se ven presionadas a ofrecer sus servicios financieros a través de nuevos canales, como el teléfono o internet, al objeto de no perder cuota de mercado, al mismo tiempo que deben de replantearse la viabilidad futura de su densa red de oficinas tradicionales.

Cabe señalar que los bancos y cajas de ahorro españoles han estado tradicionalmente bien posicionados en cuanto a la incorporación de las nuevas tecnologías se refiere (cajeros automáticos, tarjetas, etc.), y que ello se ha

---

<sup>10</sup> Informe "Benchmarking - Banca on line en España": Analistas Financieros Internacionales. Servicio de Asesoramiento sobre el Sistema Bancario Español (SASBE) Madrid, 2004, núm. 70, 16 p.

realizado sin poner en cuestión las redes de oficinas como canal básico de distribución de servicios bancarios. Prueba de ello es que el contar con una red de cajeros automáticos situada, como se ha dicho, entre las más densas del ámbito mundial no ha constituido un obstáculo para contar también con una red de tradicionales sucursales bancarias que goza de similares características en cuanto a su extensión.

La adopción de internet como canal de venta por parte de las entidades bancarias españolas no se ha realizado de forma homogénea, sino que, por el contrario, ha dado lugar a diferentes estrategias, similares a las establecidas en otros mercados internacionales:

1. **Estrategia integrada o multicanal.** Consiste en ofrecer a los clientes la comodidad de la red o el teléfono, pero como canales complementarios a la tradicional oficina bancaria, sin existencia de diferenciación de precios ni de marca en función del canal utilizado. Los mejores ejemplos de este modelo son las cajas de ahorros españolas, Barclays, Banco Popular, Citibank, etc.
2. **Estrategia independiente.** Algunos bancos, además de ofrecer el canal telefónico o internet como canales complementarios a las sucursales bancarias, han creado filiales independientes con marca propia y con una política muy agresiva de precios. Se trata de captar el mayor número de clientes posibles, pero a un coste elevado y con una reducida fidelidad.

Dentro de esta categoría se distinguen, a su vez, entre aquellas en las que la nueva entidad ofrece exclusivamente sus productos con la misma u otra marca que el banco principal y a precios muy competitivos y aquellas otras en las que se ofrecen los mejores productos del mercado con independencia de la marca, pudiendo ser incluso los de sus propios competidores. Se trata de atraer a los clientes mediante comodidad, precios bajos y elevada gama de productos. Este modelo es el que más se está expandiendo en EE UU y es considerado como el principal reto de la banca comercial en sus estrategias ante internet (Patagón, Uno-e).

3. **Estrategia multicanal y ofensiva.** Se trata de ofrecer la banca telefónica e internet como canales complementarios a la oficina bancaria, utilizando la misma marca, pero discriminando precios en función del canal finalmente elegido por el cliente. Es la estrategia llevada a cabo por el banco líder en internet, Bankinter.

Con independencia de la estrategia elegida, cabe señalar que los inicios de esta nueva forma de hacer banca, al igual que ha ocurrido en otros países, no han sido fáciles. Por el contrario, mientras en España el negocio bancario tradicional aumentaba su rentabilidad en un 31 por ciento en el año 2000, las entidades bancarias on line obtuvieron pérdidas por valor de unos 14.000 millones de pesetas<sup>10</sup>, viéndose obligadas incluso a reorientar sus estrategias en torno a Internet de forma agresiva, y abandonando en cierta manera el canal telefónico.

Entre las causas principales de dichas pérdidas, que han quedado reflejadas en su estructura de cuenta de resultados, caben señalar, en primer lugar, los esfuerzos promocionales realizados por los bancos en aras a atraer nuevos clientes a través de políticas agresivas de precios, que les han llevado a trabajar con unos márgenes inferiores al del conjunto del sector; en segundo lugar, hay que añadir los importantes gastos publicitarios en los que han incurrido estas entidades y los asociados a la retribución de un personal de elevada cualificación; por último, tenemos que señalar el lento ritmo de crecimiento de la clientela bancaria on line. En este sentido, en España el impacto de la banca on line sobre la banca tradicional ha sido inferior a lo esperado, debido, entre otras causas, a la reducida penetración que tuvo internet entre la población española, en sus comienzos.

Por ello, algunos bancos decidieron limitar la expansión de sus filiales en tanto en la banca telefónica como en internet. Así, el Banco Santander Central Hispano, limitó la expansión de Patagon sólo a mercados maduros, mientras que el BBVA ha decidido controlar los costes de su filial on line Uno-e, y centrarse en el mercado español, aparcando proyectos de crecimiento en algunos mercados, como México, Brasil o Portugal. Otra reacción de los bancos puros españoles on line consistió, como ya había ocurrido en otros países, en comenzar a abrir oficinas.

Actualmente<sup>10</sup>, en general, se puede detectar un ligero avance de la banca on line en España, que corrige el periodo de relativo estancamiento que se observó en los dos años anteriores. En este sentido, se puede señalar la fluidez con la que algunas entidades despliegan o ajustan en sus servicios on line los productos que han experimentado un mayor crecimiento en sus redes comerciales, como es el caso de los fondos de inversión. El asesoramiento y formación, sin embargo, siguen siendo los aspectos más descuidados por el sector en su conjunto.

Las entidades han puesto un mayor énfasis en la seguridad de la parte privada de sus plataformas, introduciendo nuevos mecanismos de control. Se trata de un aspecto clave, ya que la percepción de desconfianza por parte de los usuarios sobre la seguridad de las transacciones supone uno de los mayores frenos para la expansión de la banca on line.

#### **4.3.2 Sector de las telecomunicaciones: CATSA**

CATSA es una compañía fundada en 1990 y especializada en la gestión integral de clientes a través de la prestación de servicios de telemarketing, back office y sistemas de información avanzados.

Es una plataforma telefónica que tiene clientes tan diversos como: el Grupo Prisa, Sogecable, Leroy Merlin, Grupo Carrefour, Fnac, Philip Morris, Editorial Santillana, Saunier Duval, Venca, Banco Zaragozano, Easy Rent a Car, L'Oreal España, Endesa, y muchos más. Luego sus actividades como prestadora de servicios de telemarketing son muy diversas.

##### **a) Razones de aparición**

En un principio la empresa surge en 1991 para dar servicio a Canal +, que como primera televisión de pago en España tenía que dar un valor añadido a sus clientes, y aparte gestionar toda la parte de contratación, de bajas y renovaciones de contratos, de envío de revistas a sus abonados, servicios de información, etc.

Ya en 1997 cuando aparece Canal Satélite Digital se refuerzan los servicios, la empresa crece considerablemente y se invierte en tecnología, para ampliar la parte de atención al cliente. Es a partir de entonces cuando se decide exportar esta idea y forma de actuar al mercado externo, ya que se contaba con la experiencia necesaria, y una trayectoria empresarial que otras empresas no tenían.

### ***b) Funciones***

Sus funciones son tan diversas como las empresas para las que trabajan, aunque el elemento común es que para ellos el telemarketing ha pasado de ser una simple emisión y recepción de llamadas, a gestionar los clientes de otros clientes.

Por ello, ahora CATSA no es una simple empresa de telemarketing sino un avanzado centro de contacto, que consiste no solo en recibir y emitir llamadas, sino que además existe una interacción continua con el cliente, de modo que el contacto con él puede ser también a través de la red o de fax. Además un centro de contacto realiza otras tareas distintas a las propias de atender las llamadas, como realizar parte del trabajo administrativo que conlleva el dar servicio a sus clientes, u otras tareas de soporte que sean necesarias. Al gestionar los clientes de sus clientes, lo que sucede es que ellos mismos (CATSA) es la imagen que aparece de la compañía que les ha contratado (Canal +).

Además de las propias funciones de telemarketing, como son la emisión y recepción de llamadas, realizan tareas de lo que se llama back office, donde se desarrollan todas las gestiones administrativas que soliciten los clientes, como envío de formularios, altas de contratos, contabilización de cupones de promociones, etc. o la gestión administrativa de distribuidores. También se llevan a cabo campañas de fidelización, venta directa por teléfono, concertación de entrevistas, etc.

Utilizan las tecnologías más avanzadas, lo que les facilita mucho el trabajo. Por ejemplo el sistema VRU permite que una máquina, ya ni siquiera una persona, pueda dar solución e información a determinadas tareas. El sistema, cuando un

cliente llama, contesta y dirige la conversación que queda grabada. Una vez grabada se pasa al operador que solo escucha la parte importante de la llamada. Por ejemplo, el sistema de compra de películas o de partidos de fútbol de Canal Satélite Digital reproducirá el nombre del cliente y lo que desea comprar; así el agente se dirige al monitor y lo autoriza. Mientras tanto, se están grabando otras conversaciones.

Lo que se consigue con este sistema es que el operador pueda dar servicio a un número mucho más elevado de clientes, ahorrando costes y tiempo.

### ***c) Dimensión***

Actualmente tienen 2.000 puestos de operación, para lo cual cuentan con unos 3.500 empleados en plantilla. En el año 2003 realizaron cerca de 34.200.000 contactos, de los cuales cerca del 60% se realizan por vía telefónica.

Del total de empleados, parte pertenecen a la propia estructura de la empresa y parte es personal operacional. En este segundo caso, un 40% son titulados universitarios, más del 80% menores de 35 años, menos del 13% con antigüedad superior a tres años y más del 25% con contrato indefinido.

### ***d) Formación del personal***

CATSA cuenta con un departamento de personal de dónde parten las bases sobre la enseñanza en materia de teleoperadores, mientras que será el propio cliente, y dependiendo de su actividad y de sus necesidades el que imparta la formación propia del servicio que han de prestarle, bien a través de manuales, o bien a través de conferencias y clases más específicas.

Evidentemente, no es lo mismo realizar una campaña publicitaria, para lo que, a lo mejor, no se necesitan unas características especiales, que dar servicio a la banca telefónica del Banco Zaragozano, donde lo que se pide es un perfil muy financiero, o dar el servicio técnico de Toshiba, que requiere tener unos elevados conocimientos informáticos, tanto que incluso a veces ha sido la propia compañía



la que a acudido al centro de atención telefónica de CATSA para hacer nuevos "fichajes" de su plantilla.

A pesar de todo, CATSA tiene el problema común de las plataformas telefónicas, una elevada rotación, excepto en aquellas empleadas que cumplen con el perfil ya mencionado al especificar el caso de la correduría de seguros Willis, consistente en amas de casa de más de 45 años que llevan varios años en la empresa.

### **e) Control de la calidad**

El sistema de calidad abarca desde servicios de centro de contacto, actividades de sistemas de información hasta actividades generadas por la compañía.

Las actividades que desarrollan para asegurar la satisfacción del cliente se pueden resumir en:

- ♦ Definición de atributos: cada cliente tiene necesidades diferentes y, por ello, CATSA desde el primer contacto identifica las actividades necesarias para dar el servicio y los atributos de calidad específicos para éste. Los atributos de calidad que se definen en función de sus expectativas y las actividades críticas del proceso definido para cada cliente.

Identificadas sus necesidades y atributos de calidad, CATSA desarrolla las fases de preparación de la operación y la operación misma, atendiendo al mejor diseño para cumplir las expectativas del cliente, así como un proceso de medida de la calidad personalizado para cada uno de ellos.

- ♦ Niveles de servicio: basados en los atributos específicos de cada cliente, CATSA tiene actualmente dentro de su sistema de calidad más de 250 puntos de medición para los procesos, que permiten en todo momento controlar el nivel de calidad del servicio prestado para cada uno de sus clientes.

- ♦ Análisis de resultados. Los resultados obtenidos en la monitorización del servicio se analizan de tres formas diferenciadas:
  - ⊗ Seguimiento diario por parte de la Dirección de Operaciones
  - ⊗ Seguimiento quincenal por parte del Comité Operativo
  - ⊗ Seguimiento mensual por parte del Departamento de Organización y Calidad.
  
- ♦ Mejoras del servicio: el seguimiento continuo de los resultados les permite identificar áreas de mejora, intentando en todo momento incrementar la calidad en el servicio.

Además CATSA cuenta con dos sistemas más que les permiten identificar áreas de mejora: la gestión de incidencias y reclamaciones de clientes y encuestas de satisfacción de clientes.

#### **f) Perspectivas de futuro**

CATSA es un centro de atención de llamadas que incorpora grandes tecnologías tal y como solicitan sus clientes, por lo que, como ya dijimos ha pasado a ser un centro de contacto integrado por numerosas funciones. CATSA está implantando los sistemas de CRM (Customer Relationship Management) que consiste en una atención muy personalizada del cliente, es el marketing dirigido a satisfacer sus necesidades, podríamos decir que las campañas publicitarias o de venta “*se diseñan solo para él*” cubriendo sus expectativas más inmediatas.

## **5. LA EXPERIENCIA EN EL SECTOR PÚBLICO DE SEGUROS: Consorcio de Compensación de Seguros**

El Consorcio de Compensación de Seguros es una Entidad Pública Empresarial, adscrita al Ministerio de Economía y Hacienda, con personalidad jurídica y plena capacidad de obrar, dotada de patrimonio propio, distintos al del Estado, y sujeta en su actividad al ordenamiento jurídico privado. Sus principales cometidos son, de una parte, dar cobertura a las indemnizaciones producidas por siniestros extraordinarios y catastróficos y, de otra, dar cobertura a las víctimas de los accidentes de circulación en los casos en los que no estén protegidas por una póliza de seguro. Además, a lo largo de los años ha ido adquiriendo otras funciones, que guardan relación con el seguro de crédito a la exportación o, con el seguro agrario combinado.

Aunque el Consorcio de Compensación de Seguros cuenta como organización estatal y bajo su configuración actual con más de 50 años de experiencia en el ámbito de las actividades que desempeña, la decisión de contar con un centro de atención telefónica es evidentemente, mucho más reciente.

### **5.1. RAZONES DE APARICIÓN**

La reciente creación de un CAT en el Consorcio obedece, en primer lugar, a motivos estratégicos: el CAT permite al asegurado un acceso cómodo al Consorcio, lo que encaja con su orientación de entidad pública complementaria de las entidades privadas, plenamente integrada en el sistema asegurador español que pretende mantener el mismo nivel de calidad que ofrecen las entidades líderes de este sector.

En segundo lugar, las razones específicas son hacer que su centro de atención de llamadas funcione de manera que se adapte al ritmo de la actividad aseguradora que genera el Consorcio. La siniestralidad que genera dar cobertura al Seguro de Riesgos Extraordinarios, se genera en momentos muy determinados, produciendo miles de afectados que quieren ponerse en contacto con el Consorcio de manera masiva.

Esta actividad es cíclica y por ello tiene sentido llevar a cabo una estructura que sea muy flexible y variable a la hora de prestar atención telefónica. Esto es, cuando hay poca actividad trabajan un número más reducido de operadores que en el caso de siniestros catastróficos, donde se aumenta inmediatamente este número.

Lo mismo sucede en el caso del Seguro Obligatorio del Automóvil, cuando se liquida una entidad aseguradora, todos sus asegurados necesitan cobertura urgente, por lo que también se pondrán en contacto con el centro de atención telefónica del Consorcio masivamente.

## **5.2 CREACIÓN DEL CAT Y FUNCIONES QUE TIENE ASIGNADAS**

El centro de atención telefónica se crea en 1997, a raíz de las inundaciones que tuvieron lugar en Alicante, donde hubo alrededor de 9.800 siniestros. En su momento, el CAT se limitó a ofrecer a los asegurados afectados información general sobre cómo obtener las indemnizaciones correspondientes, las coberturas que ofrece el Consorcio de Compensación de Seguros, qué documentación hay que presentar, y dónde enviarla. Antes de su puesta en funcionamiento, cuando sucedían las grandes inundaciones, las líneas telefónicas del Consorcio se colapsaban; a partir de la creación del CAT, es posible ponerse en contacto con el mismo a través de un teléfono 902.

Con el transcurso del tiempo el CAT del Consorcio ha ido adquiriendo más funciones progresivamente, de forma que actualmente asume las siguientes:

- ◆ Dar información general sobre la cobertura del Consorcio en el Seguro en el ámbito del seguro riesgos extraordinarios.
- ◆ Ofrecer, igualmente, información general sobre todas las actividades del Consorcio en materia de seguro de responsabilidad civil de automóviles.
- ◆ Transmitir información concreta sobre la situación específica en qué se encuentra cada expediente de siniestro.

- ♦ Además, y desde el año 2001, la plataforma telefónica se utiliza como instrumento para la contratación del Seguro Obligatorio del Automóvil (de ahora en adelante SOA) de los vehículos cuya cobertura es rechazada por las entidades aseguradoras privadas. Recordamos que sus funciones, dentro de este seguro, son dos:

El Consorcio, como asegurador directo:

- a) Contrata la cobertura de la responsabilidad civil de suscripción obligatoria derivada de la circulación cuando no haya sido posible contratar tal seguro con una entidad aseguradora privada. Desde enero de 2003 pueden contratar también la cobertura de responsabilidad civil voluntaria.
- b) Contrata la cobertura de las obligaciones derivadas de la responsabilidad civil por hechos de la circulación de automóviles que pertenezcan al Estado, Comunidades Autónomas, Corporaciones Locales y Organismos Autónomos o Entidades de Derecho Público adscritos a cualquier de ellos, en todos los casos en que soliciten concretar este seguro con el Consorcio.

El Consorcio, como Fondo de Garantía, cubre los siguientes daños:

- ♦ Daños a las personas exclusivamente, por siniestros ocurridos en España en los que el vehículo causante fuera desconocido.
- ♦ Daños a las personas y en los bienes cuando el vehículo causante, con estacionamiento habitual en España, estuviera sin asegurar.
- ♦ Daños a las personas y en los bienes cuando el vehículo causante, con estacionamiento habitual en España, y estando asegurado, hubiera sido robado.

- ◆ Daños a las personas y en los bienes en los supuestos incluidos dentro del ámbito del aseguramiento obligatorio o en los contemplados en los puntos anteriores, cuando sugieran controversias entre el Consorcio y la entidad aseguradora acerca de quién debe indemnizar al perjudicado.
- ◆ Daños a las personas y en los bienes cuando la entidad aseguradora del vehículo con estacionamiento habitual en España hubiera sido declarada en quiebra, suspensión de pagos o, habiendo sido disuelta y encontrándose en situación de insolvencia estuviese sujeta a un procedimiento de liquidación intervenida o ésta hubiera sido asumida por la función liquidadora del Consorcio.
- ◆ Recientemente, se ha añadido la cobertura de daños a las personas y en los bienes de residentes en España, cuando el accidente fuera producido por un vehículo no asegurado, procedente de un Estado no firmante del Convenio Multilateral de Garantía.

Una vez indemnizada a la víctima, el Consorcio puede ejercer el derecho de repetición:

- Contra el propietario y el responsable del accidente cuando se trate de vehículo no asegurado.
- Contra los autores, cómplices y encubridores en caso de vehículo robado.

De siempre la actividad de mayor peso ha sido la de fondo de garantía, y como asegurador de organismos públicos, mientras que el aseguramiento de vehículos rechazados por otras compañías ha sido tradicionalmente una actividad muy residual.

En los últimos meses de 1999 y a lo largo del 2000 se produjo una crisis en el aseguramiento de vehículos de dos ruedas, sistemáticamente rechazados por la mayoría de las compañías privadas.

La consecuencia de esta crisis fue que los clientes que querían asegurar vehículos de dos ruedas acudían de manera muy numerosa colapsando las Delegaciones Regionales del Consorcio, concebidas principalmente como centros de tramitación de siniestros.

La fórmula que se adoptó para que las Delegaciones pudieran seguir tramitando siniestros, y para que los asegurados de vehículos de dos ruedas pudieran contratar su seguro sin necesidad de desplazarse a las oficinas, fue la contratación de dichos seguros a través del CAT.

Por lo tanto, a partir de 2001 el centro de llamadas del Consorcio asumió nuevas funciones, muy diferentes a aquéllas para las que en 1997 fue inicialmente concebido, que han generado una intensísima actividad permanente y estable desde entonces en el CAT.

- ♦ En quinto lugar, el CAT se ha convertido en un instrumento idóneo para la transmisión de las quejas, ya que el teléfono es un medio mucho más rápido y cómodo para que el asegurado pueda manifestar su disconformidad o su malestar con la entidad.

El Consorcio ha establecido un procedimiento en virtud del cual cuando el CAT estima razonable la queja, por haber transcurrido los plazos que con carácter orientativo fija el Consorcio para cada una de las fases en las que se descompone la tramitación de expediente de siniestro, da traslado de la queja a la Delegación Regional a través de un mensaje electrónico, donde se explica la incidencia correspondiente. La Delegación cuenta con 72 horas para analizarla y, alternativamente darle solución o emitir informe para que el CAT pueda devolver la llamada e informar al cliente sobre el estado de su expediente.

- ♦ En sexto y último lugar, el CAT del Consorcio realiza también encuestas telefónicas a los asegurados, a través de las que se pretende contrastar el nivel de satisfacción de los clientes. Por lo tanto, el CAT es también un centro de emisión de llamadas.

Estas encuestas se realizan en primer término, en el ámbito de las grandes siniestralidades de riesgos extraordinarios, ámbito en el que conviene recordar que el Consorcio cubre los daños producidos a las personas y a los bienes por:

- Fenómenos de la naturaleza: inundación, terremotos, maremotos, embates de mar, erupciones volcánicas, tempestad ciclónica atípica y caída de cuerpos siderales o aerolitos.
- Fenómenos político-sociales: terrorismo, tumulto popular, rebelión, sedición, motín y actuación de las Fuerzas de Seguridad en tiempos de paz.

Las encuestas son breves y sencillas, y se componen de preguntas a los asegurados acerca de su opinión sobre los cuatro aspectos siguientes:

- Calidad de la información recibida por el asegurado
- Grado de rapidez en la tramitación del siniestro
- Trato recibido por parte del perito
- Grado de conformidad con la cuantía de la indemnización que el cliente ha percibido.

En segundo lugar, también se realizan encuestas a los asegurados de seguro de responsabilidad civil del automóvil, siendo igualmente breves, en las que se pregunta sobre el procedimiento telefónico de contratación de este seguro, con el objetivo de detectar los puntos débiles del procedimiento.



Como puede comprenderse de todo lo expuesto, el CAT ha modificado sustancialmente las relaciones entre el Consorcio y los asegurados y terceros perjudicados, de forma que en la actualidad el Consorcio se ha convertido en una entidad fácilmente accesible al ciudadano, mucho más transparente, y con unos significativos estándares de calidad.

### **5.3 DIMENSIÓN DEL CAT**

Como podemos suponer, ha ido variando a lo largo del tiempo y se ha ido adaptando a las necesidades del momento. Esta flexibilidad de estructura es precisamente una de las grandes ventajas de un CAT, ventaja especialmente apreciable en actividades de comportamiento muy cíclico y variable como las que asume el Consorcio. En los primeros tiempos, cuando el CAT exclusivamente ofrecía información general sobre grandes siniestralidades de riesgos extraordinarios, se podía atender con un reducido grupo de entorno a cinco operadores. Con la crisis de aseguramiento de vehículos de dos ruedas, se produjo un gran salto en la actividad del CAT, de modo que en condiciones normales, la plataforma pasó a ser atendida por unas treinta personas, mientras que otro grupo de veinte operadores más podía incorporarse en los momentos de máxima actividad. Por lo tanto, con un núcleo de cincuenta personas bien formadas se puede atender el CAT del Consorcio en estos momentos.

En cuanto al número de llamadas, también ha sufrido un incremento bastante importante pasando de unas 20.000 en los comienzos, a alrededor de 450.000 en los últimos años. La media diaria de llamadas está en torno a las 2.000, de las cuales unas 700 u 800 suelen estar relacionadas con la contratación en el Consorcio del seguro de responsabilidad civil del automóvil, y unas 1.200 giran sobre las demás actividades (siniestros de riesgos extraordinarios y del automóvil básicamente).

#### **5.4. FORMACIÓN DEL PERSONAL**

Es uno de puntos más importantes para el Consorcio, ya que en este caso el CAT no trata de comercializar ningún producto, sino de dar la información de la manera más adecuada posible sobre una actividad que, como hemos visto, es muy variada y compleja. Como consecuencia de esto, y teniendo en cuenta los inevitables niveles de rotación mínima que se producen en los CAT, la formación ha de ser impartida con carácter permanente.

Además, el Consorcio, como entidad pública, está sujeta a una legislación muy concreta, y que registra variaciones, por lo que la formación de los agentes del CAT debe estar continuamente adaptándose a estos cambios.

En definitiva, la formación del CAT es un asunto verdaderamente estratégico, casi podríamos decir que "obsesivo" para el Consorcio. Dentro de la organización, y para dar apoyo a este aprendizaje continuo, cuentan con los responsables de formación y con manuales de textos básicos y de procedimiento. Se establecen, además, argumentarios de preguntas habituales, con las respuestas correctas, que han de ser actualizados también de manera constante adaptándose a las nuevas incidencias que surgen de la propia experiencia.

#### **5.5 CONTROL DE LA CALIDAD**

El Consorcio elabora estadísticas diarias, mensuales, trimestrales y anuales, para controlar aspectos como: número y tipología de las llamadas recibidas; duración de las conversaciones; tiempo de respuesta a la hora de descolgar el teléfono; y tasa de abandono, que por su experiencia, no debe superar el 5%, cualquiera que sea la franja horaria. Hay que tener en cuenta que el centro de atención telefónica del Consorcio está operativo de 9 de la mañana a 3 de la tarde, horario ampliable con ocasión de eventos de gran repercusión, como en el caso de los atentados del 11 de marzo de 2004, con ocasión de los cuáles el horario se amplió hasta las 6 de la tarde durante varios días.

El control de la calidad de la atención telefónica en sí se lleva a cabo a través de auditorías telefónicas, simulaciones de llamadas preparadas por los propios departamentos del Consorcio, donde se analizan tanto los aspectos formales, como las fórmulas de acogida y despedida, entonación, amabilidad, etc., como los aspectos de fondo, como los conocimientos, o la dirección de la conversación y capacidad resolutiva de los agentes.

Estas auditorías se encargan a empresas especializadas en la materia. El Consorcio prepara el tipo de preguntas a realizar junto con las respuestas que se consideran adecuadas. Serán estas empresas las que realicen el trabajo de campo.

También se llevan a cabo monitorizaciones de llamadas, es decir, escuchas diarias de llamadas reales, de forma que cada operador recibe un número mínimo determinado de escuchas por período de tiempo. Los resultados de las valoraciones de los distintos parámetros de forma y de fondo a evaluar se tabulan en una base de datos, obteniendo, a través de una aplicación informática, resultados globales por agente y del CAT en general para cada mes, así como las evoluciones intermensuales.

## **5.6 PERSPECTIVAS DE FUTURO**

Actualmente, el objetivo es dar creciente importancia al CAT como medio de comunicación del Consorcio de Compensación de Seguros con el público en general, y de los asegurados y terceros perjudicados, en particular, de forma que está en marcha un proceso progresivo para derivar a la plataforma telefónica todas las llamadas que normalmente se recibían en las Delegaciones Regionales. En todos los escritos que el Consorcio remite a sus asegurados, se incluye ya la referencia al teléfono 902 y, por contra, se han suprimido las referencias a los teléfonos específicos de las Delegaciones.

Con este sistema se profesionaliza y se mejora la atención telefónica, y se libera a las Delegaciones de ser constantemente interrumpidos en los procesos de tramitación de siniestros. Ahora serán los teleoperadores los que faciliten la información. El Consorcio no descarta, desde mayo nuevas funcionalidades del

CAT para el futuro, como podría ser la de facilitar dar los partes de siniestro por teléfono.

## **6. ASPECTOS LEGALES**

### **6.1 REQUISITOS EN LA CONTRATACIÓN TELEFÓNICA**

La incidencia y repercusión que se está produciendo en las relaciones contractuales en nuestros días con las nuevas fórmulas de celebración de pactos u operaciones mercantiles por medio de rápidos y ágiles medios de comunicación ha afectado sin duda alguna a la aplicación y la interpretación de las normas emanadas del derecho de obligaciones, requiriendo que se proceda a la adaptación permanente de las normas jurídicas al contexto y a la realidad social del tiempo en que han de ser aplicadas, conforme establece un principio de Derecho Común integrado en nuestro ordenamiento jurídico a través del artículo 3 del Código Civil.

En el ámbito financiero, bancario o asegurador nos encontramos con la proliferación de nuevas operativas de contratación que pretenden, por un lado, incrementar la noción de servicio al cliente y eficacia empresarial, y, por otro, aprovechar los desarrollados medios de telecomunicación para incidir en la reducción de costes y potenciar la presencia de los productos en todos los niveles.

Esta nueva situación tenemos que abordarla desde la óptica de las normas jurídicas vigentes.

Desde la perspectiva de cualquier jurista, merece especial atención la tendencia de las nuevas formas de contratación amparadas en la fluidez de las comunicaciones telefónicas y la integración de estas fórmulas en nuestro ordenamiento jurídico teniendo en cuenta que existen cauces y normas para admitir tanto su validez como para rehusar esta nueva forma de contratación si no va acompañado de la formulación escrita.

Para reflejar el alcance que presentan estas nuevas modalidades de celebración de contratos, reproducimos a continuación la conclusión a la que había llegado un estudio realizado sobre la repercusión de la contratación telefónica en servicios de nuestro país. *“en el año 2015, una de cada cuatro transacciones mercantiles que se efectúen en España se harán a través de teléfono, sin que el usuario se desplace desde su oficina, su domicilio o lugar donde se encuentre. Los recientes avances de las nuevas tecnologías de la información han convertido el teléfono en un instrumento común, aunque con innumerables posibilidades de uso con el que se puede acceder a una multitud de servicios”*<sup>11</sup>

El Código Civil dispone el criterio “aformalista” de validez de los contratos sea cual sea la forma en que se celebren, requiriendo a través del artículo 1261 tan sólo tres elementos o requisitos para otorgar validez a los contratos:

1. Consentimiento de los contratantes
2. Objeto cierto que sea materia de contrato y
3. Causa de obligación que se establece

En el mismo sentido se orientan otros preceptos del Código Civil, como el artículo 1258, resaltando que tan sólo es necesaria la fusión de voluntades por parte de los contratantes para generar las obligaciones derivadas de lo pactado, e incluso se derivan otras además de lo acordado, como son las consecuencias que conforme a la naturaleza del contrato sean conformes a la buena fe, el uso y la ley.

El consentimiento, como verdadera y original fuente de nacimiento de los contratos, puede expresarse de forma explícita o bien tácitamente, si bien en este caso requiere que el consentimiento de los obligados se revele de forma “clara, terminante e inequívoca”, tal y como tiene declarado nuestra jurisprudencia del Tribunal Supremo en sentencias de 7 de diciembre de 1966 y 3 de junio de 1968.

---

<sup>11</sup> Actualidad aseguradora. Revista nº 30 de 11 de septiembre de 1995

El Código Civil no ofrece dudas en este sentido, marcando el principio jurídico de libertad contractual y el de la autonomía de la voluntad de las partes para obligarse, sin más límites que las normas imperativas, la moral o el orden público conforme la normativa contenida en los artículos 1254, 1255, 1258 y 1278 de este cuerpo legal.

Por tanto, y desde la óptica exclusiva "civilista" y como fuente de derecho supletoria de los restantes sistemas jurídicos, podríamos afirmar la plena validez y eficacia de aquellos acuerdos o pactos que se celebrasen por medio de un sistema de telecomunicaciones, llámese teléfono, correo electrónico o sistemas informáticos de cualquier índole sin necesidad de cumplir con formalidades de ninguna especie.

Conviene aproximarse al ámbito mercantil y de los actos de comercio que es dónde podemos encontrar otras vicisitudes de estos dos principios jurídicos que podrían entrar en colisión "la libertad de forma en la celebración de los contratos" y el principio de "seguridad jurídica" que podría verse afectado, muy particularmente en las relaciones de comercio.

El principio general en el ámbito del derecho mercantil lo encontramos en el artículo 51 del Código de Comercio que establece al igual que en el Código Civil y siguiendo nuestra tradición jurídica el criterio de libertad formal cuando dispone que "serán válidos y producirán obligación y acción en juicio los contratos mercantiles, cualesquiera que sea la forma y el idioma que se celebren, la clase a que correspondan y la cantidad que tengan por objeto, con tal que conste sus existencia por alguno de los medios que el Derecho tenga establecidos".

En consecuencia, nos encontramos que en el ámbito de los actos empresariales y de comercio, y a pesar de la veteranía de nuestro Código de Comercio, tiene cabida cualquier contrato, independientemente de la forma como se haya celebrado, con tal de que conste por algún medio la existencia de la confluencia de dos o más voluntades que se comprometen en el cumplimiento de unas obligaciones. La celeridad con la que se desenvuelve el tráfico mercantil, y mucho más en nuestros días, aconseja tal normativa so pena de ralentizar o

paralizar las relaciones jurídicas surgidas entre comerciantes o simplemente particulares que se acogen a alguna oferta o promoción comercial de un producto.

Esta norma admite excepciones, que vienen reflejadas en el artículo posterior el 52 del Código de Comercio, y concretamente en el punto 1º de dicho artículo, cuando menciona que "los contratos que, con arreglo a este Código o a las Leyes especiales, deban reducirse a escritura o requieran formas o solemnidades necesarias para su eficacia".

Así pues, nos encontramos que un ámbito general de nuestro ordenamiento jurídico, la forma como se celebran los contratos no constituye elemento esencial para su validez, y que en cualquier caso las obligaciones nacidas de acuerdos o pactos celebrados mediante la simple confluencia de las voluntades de las partes contratantes tienen plena fuerza vinculante para los contrayentes, sin perjuicio de que un acuerdo de estas características presenten problemas probatorios y particularmente en aquellos casos de cláusulas complejas lo que aconseja, siempre, una formalidad escrita, pero sin que esto signifique obligatoriedad alguna para la validez del contrato. El requisito de la forma escrita tiene eficacia *ad probationem* indudable, pero entendemos que no es un requisito *as substantiam* o necesario para la validez del contrato.

Otro punto que tiene especial repercusión en la actividad mercantil es el análisis del régimen jurídico aplicable en el ámbito asegurador, donde están proliferando los sistemas de contratación de pólizas mediante medios de "marketing directo" y donde las relaciones jurídicas, no sólo iniciales entre asegurador y asegurado, sino las derivadas del contenido del contrato, se articulan básicamente mediante las conversaciones y los pactos establecidos sobre la base de sistemas telefónicos, lo que representa una relevante variación y nueva dinámica que afecta por completo a los contratos de seguro.

### **6.1.1 Los requisitos de forma exigidos por la Ley de Contrato de Seguro**

En el marco de las excepciones contempladas por el citado artículo 52 del Código de Comercio se hacía mención a los casos en que se exigieran en el Código o en las Leyes Especiales en la forma escrita.

En este sentido, la Ley de Contrato de Seguro (en adelante, LCS) de 8 de octubre de 1980, que derogaba íntegramente el Título Octavo del Libro II del Código de Comercio, dedicado a los contratos de seguro, introducía en su artículo 5 el requisito de la forma escrita para este tipo de contratos, constituyéndose, por tanto, en una normativa especial que se diferenciaba de la legislación civil y mercantil común.

El literal citado artículo 5 de la LCS establece que *“El contrato de seguro y sus modificaciones o adiciones deberán ser formalizadas por escrito. El asegurador está obligado a entregar al tomador del seguro la póliza o, al menos, el documento de cobertura provisional. En las modalidades de seguro en que por disposiciones especiales no se exija la emisión de la póliza el asegurador estará obligado a entregar el documento que en ellas se establezca.”*

A tenor de lo dispuesto en este artículo se concluye que la forma escrita constituye un elemento constitutivo y esencial del contrato de seguro, sin perjuicio de aquellos contratos de seguro especiales que luego comentaremos, y en concreto del Seguro de Automóviles, de manera que sin contrato escrito no existe verdadero contrato y tan solo podríamos hablar de declaración de intenciones o actos preparatorios cuando asegurador y asegurado han realizado algún contacto telefónico, verbal o mediante otro canal de conexión, y no se ha plasmado en documento alguno el alcance y contenido de la obligación por la cual las partes están dispuestas a vincularse por un contrato. La esencialidad de este requisito de forma lo recalca el artículo 14 de la LCS cuando se refiere a las obligaciones y deberes de las partes exigiéndose el pago de la prima desde el momento de firmar el contrato y no antes, ni siquiera en el momento de formular la propuesta, con lo cual se ejecuta en ese momento la principal prestación.



Lo dispuesto en el artículo 5 de la LCS hay que relacionarlo con lo dispuesto en el artículo posterior, pues en este precepto se aborda un aspecto importante para el completo análisis del objeto de este estudio, como son la eficacia de la propuesta y solicitud de seguro, así como la posibilidad de retrotraer los efectos del contrato, por acuerdo de las partes, al momento de presentarse la solicitud o formularse la propuesta.

Debemos indicar la diferencia existente entre ambas, pues mientras la propuesta vincula al proponente, es decir, al asegurador, la solicitud de seguro no vincula al solicitante, esto es al tomador del seguro. En este punto parece claro que la acción de contacto telefónico o por cualquier otro medio de difusión, se enmarca dentro de la figura jurídica de la solicitud, lo que no generaría obligaciones inmediatas al asegurado con las reservas que posteriormente indicaremos del seguro obligatorio de automóviles, y en tanto en cuanto no se formalizase por escrito el contrato. En este mismo sentido se considera que "la solicitud responde a una iniciativa del eventual tomador del seguro, generalmente consecuencia de la propaganda desarrollada por la Entidad aseguradora, llevando hasta la misma el proyecto o deseo de concierto de un contrato de seguro. No representa una verdadera oferta contractual, carece de las condiciones configuradotes de la misma, y se traduce en una invitación al asegurador para que éste pueda dar cuerpo a la verdadera oferta de contrato plasmada en la proposición"<sup>12</sup>

No obstante, no es menos cierto que es una práctica habitual y extendida de las compañías aseguradoras que a través de los condicionados generales o condicionados particulares se apliquen efectos retroactivos al momento de presentación de la solicitud o propuesta cobrando la prima correspondiente por este período de cobertura, circunstancia que convendría ser aclarada por el potencial asegurado en el momento de acordar la celebración del contrato.

---

<sup>12</sup> Sentencia del Tribunal Supremo de 13 de julio de 1992, entre otras.

Existen otros regímenes jurídicos especiales dentro del ámbito del derecho de seguro y particularmente uno muy específico y con gran trascendencia social como es el Seguro Obligatorio de Automóviles que consideramos a continuación.

Se han planteado dudas razonables sobre la eficacia inmediata del seguro de suscripción obligatoria de automóviles y la exigencia de celebración escrita de este tipo de contrato de contratación obligada para los usuarios de todo tipo de vehículo a motor.

Es decir, por un lado hay que conciliar la eficacia inmediata del contrato de seguro obligatorio, que viene impuesta *ope legis* y que significa una validez inmediata del contrato, y la forma documental y escrita que requiere de forma genérica la LCS. En este sentido, la normativa reguladora del seguro de responsabilidad civil derivada del uso y circulación de vehículos de motor que se contiene en el artículo 9 del Reglamento aprobado por Real Decreto 2641/1986, admite validez inmediata a la solicitud, a partir del momento que está "diligenciada". Esto podría significar a tenor de su literalidad que mientras la acción del potencial tomador del seguro no encuentra plasmación en un documento debidamente perfeccionado por parte del asegurador, no existe cobertura legal y, en consecuencia, la comunicación telefónica o de otro medio de comunicación, no tiene trascendencia jurídica ciñéndose el acto a una declaración de intenciones sin mayor relevancia.

O por otra parte, por una interpretación más cómoda o adaptable del precepto a los momentos actuales podría entenderse que por "diligenciamiento" tiene cabida la recepción en el entorno del asegurador de la voluntad del tomador del seguro con la aceptación, a su vez, por parte del asegurador de la celebración del contrato, de forma que un "acuerdo" telefónico implicaría, al menos, una cobertura inmediata de las responsabilidades enmarcadas en la cobertura del seguro obligatorio que se derivasen de un accidente de tráfico. En otro tipo de seguros que suelen complementar la póliza (los seguros de responsabilidad civil complementarían los de daños, defensa jurídica, etc.) y que no se someten a un régimen específico legal, como en el caso del seguro de suscripción obligatoria, habría que atenerse a la normativa resultante de los pactos contenidos en el contrato de seguro y supletoriamente de la LCS.

Esta última interpretación se alinearía con la doctrina imperante en nuestros tribunales de que la finalidad principal del contrato del seguro obligatorio no es la protección del patrimonio del asegurado, finalidad en todo caso secundaria, sino una finalidad social de protección y resarcimiento de todas las víctimas potenciales de un accidente de tráfico, que es lo que fundamenta la obligatoriedad legal de la suscripción por parte de los usuarios de un vehículo a motor de la celebración de un contrato de aseguramiento de la responsabilidad civil.

En esta línea de pensamiento la sentencia del Tribunal Supremo de 22 de diciembre de 1990, sería aplicable a los contratos celebrados "por teléfono", cuando establece que "la formalidad escrituraria es la exigible, si bien en algún caso excepcional podría perfeccionarse el contrato por otros medios", lo que a priori significa la admisión de validez a un contrato de estas características, aunque bien es cierto que es mayoritaria la jurisprudencia que hace hincapié en la necesidad de la formalización escrita del contrato para el perfeccionamiento del mismo, lo que se deduce de la literalidad del citado artículo 5º de LCS.

Ahora bien, la aceptación de esta tesis "aformalista" para el seguro de suscripción obligatoria y a tenor de la actual normativa no cabe duda que generaría un grave deterioro del principio de seguridad jurídica que preside las relaciones mercantiles en la medida que se deja a resultas de una difícil técnica probatoria la existencia de contratos de seguro de suscripción obligatoria de la responsabilidad civil de automóviles, lo que tampoco es conforme a derecho y generaría una dimensión nueva para el fraude y los abusos de derecho. Es exigible para conceder una hipotética eficacia a los pactos derivados de una intercomunicación no presencial de las partes contratantes que en todos los casos se dieran respecto a la celebración del contrato los siguientes requisitos mínimos e imprescindibles para otorgar validez al contrato:

- ◆ Manifestación indubitada de la voluntad de las partes para celebrar el contrato.
- ◆ Concreción sobre el objeto del seguro.

- ♦ Conocimiento exacto de las partes de las obligaciones principales derivadas del contrato, como es el pago de la prima y el lugar de cumplimiento de la obligación.

Otro aspecto que no es menor, es la dificultad que se presenta para aportar los medios de prueba que constaten la existencia de un contrato de seguro y particularmente los elementos básicos del contrato que hemos enumerado anteriormente. Además de los permitidos en derecho, parecen los más oportunos y viables en la práctica aquellos medios de prueba que reproduzcan la voz (comunicaciones telefónicas) y la imagen (comunicaciones por correo electrónico o internet), y que son medios de prueba que se han ido abriendo paso en nuestra jurisprudencia y que son admitidos con ciertos condicionamientos. Si las perspectivas auguran un aumento definitivo de las transacciones mercantiles realizadas a través del teléfono u otros medios de intercomunicación parece razonable que por motivos de seguridad jurídica los acuerdos se plasmen documentalmente lo que no es óbice para reconocer eficacia a los actos jurídicos que se desplieguen desde el mismo momento que convergieron las voluntades de los obligados que es lo esencial en el contrato.

En resumen, deberíamos decir que en la LCS, se manifiestan en la actualidad carencias importantes que demandan una ampliación y revisión del texto cuando menos, por cuanto el requerimiento de la forma escrita como elemento de validez de los contratos que se celebren con ocasión de un seguro no se ajusta a la dinámica actual de desarrollo y expansión notabilísima de los canales de intercomunicación en la celebración de operaciones mercantiles de carácter masivo como pueden ser los seguros dirigidos a los particulares o para cubrir necesidades individuales, lo que debería implicar una revisión legislativa que considere a estos actos preparatorios de la celebración de un contrato.

Parece que esta esperada revisión comenzó a dar sus primeros pasos, el 27 de septiembre de 2001, cuando se firma en Bruselas un acuerdo político sobre la venta a distancia de productos financieros. El Consejo de Ministros de la Unión Europea llegó a un acuerdo político sobre la Directiva 97/7/CE relativa a la comercialización a distancia de servicios financieros destinados a los consumidores.

Esta directiva regula los servicios financieros (bancos, seguros, inversiones, etc) negociados a través de sistemas de comunicación, como el teléfono, medios electrónicos (Internet) o correos, en los que no existe una presencia física y simultánea del proveedor y el consumidor y es un complemento necesario de la Directiva de comercio electrónico.

En el 2003 se aprueba la nueva Ley 34/2003, de 4 de noviembre, de modificación y adaptación a la normativa comunitaria de la legislación de seguros privados. Esta ley tiene por finalidad continuar con ese proceso de cambio legislativo, como continuación al acuerdo político de comercialización de productos financieros a distancia anteriormente mencionado.

Las modificaciones introducidas surgen por la necesidad de adaptar la Ley 30/1995, de 8 de noviembre, de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados, a las nuevas directivas comunitarias aprobadas en el ámbito del sector de seguros.

La Directiva 2002/65/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de septiembre de 2002, relativa a la comercialización a distancia de servicios financieros, en la normativa comunitaria de seguros de vida, así como la necesidad de establecer un marco jurídico mínimo en materia de contratos de seguros a distancia que permita atender la realidad del mercado, exigen efectuar diversas adaptaciones legales:

- ♦ Se da nueva redacción al artículo 60 de la Ley 30/1995, de 8 de noviembre, de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados, sobre deber de información al tomador, al objeto de adecuar su contenido a las peculiaridades que requiere la contratación a distancia de seguros y a la necesidad de incorporar los conceptos de técnica de comunicación a distancia y soporte duradero, entendido éste como todo instrumento que permita almacenar la información de modo que pueda recuperarse fácilmente y permita su reproducción sin cambios, como son los disquetes informáticos, CD, DVD y discos duros de ordenador.

- ♦ Resulta necesario modificar la Ley 50/1980, de 8 de octubre, de Contrato de Seguro, en concreto el derecho de rescisión del contrato, para así recoger las novedades introducidas en la regulación comunitaria de los seguros por esta directiva,

Estas modificaciones están orientadas a ser una manifestación efectiva de la protección a la clientela y de la transparencia en las relaciones entre asegurador y tomador.

Se exponen tales modificaciones de forma textual ya que por la claridad y la forma concisa en que están explicadas en la propia Ley, no considero necesario comentar.

**Artículo primero.** *Modificaciones de la Ley 30/1995, de 8 de noviembre, de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados.*

*Se introducen las siguientes modificaciones en la Ley 30/1995, de 8 de noviembre, de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados*

[...]

*Quince. Se da nueva redacción al artículo 60 «Deber de información al tomador» de la Ley 30/1995, de 8 de noviembre, de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados, en los siguientes términos:*

*«1. Antes de celebrar un contrato de seguro, la entidad aseguradora deberá informar al tomador sobre el Estado miembro y la autoridad a quienes corresponde el control de la actividad de la propia entidad aseguradora, extremo éste que deberá, asimismo, figurar en la póliza y en cualquier otro documento en que se formalice todo contrato de seguro.*

*2. Antes de celebrar un contrato de seguro distinto al seguro de vida, si el tomador es una persona física, o cualquier contrato de seguro de vida, la entidad aseguradora deberá informar al tomador sobre la legislación aplicable al contrato, sobre las disposiciones relativas a las reclamaciones que puedan formularse y sobre los demás extremos que se determinen reglamentariamente.*

3. Cuando el contrato de seguro vaya a celebrarse en el marco de un sistema de prestación de servicios a distancia organizado por el asegurador que utilice exclusivamente una o varias técnicas de comunicación a distancia hasta la celebración de ese contrato, y el tomador sea una persona física que actúe con un propósito ajeno a una actividad comercial o profesional propia, además de la información prevista en los apartados anteriores, deberá informarse sobre la existencia, en su caso, del derecho de rescisión a que se refieren los artículos 6 bis y 83.a) de la Ley 50/1980, de 8 de octubre, de Contrato de Seguro y su forma de ejercicio, así como acerca del procedimiento que se vaya a seguir para la celebración del contrato y demás extremos que reglamentariamente se establezcan.

En todo caso en los seguros de vida en que el tomador asume el riesgo de la inversión se informará de forma clara y precisa acerca de que el importe a percibir depende de fluctuaciones en los mercados financieros, ajenos al control del asegurador y cuyos resultados históricos no son indicadores de resultados futuros.

4. Toda la información a que se refiere el apartado anterior, así como las condiciones contractuales deberán ser puestas por el asegurador a disposición del tomador en soporte duradero accesible al tomador con antelación suficiente al momento en que éste asuma cualquier obligación derivada del contrato de seguro.

Cuando el contrato se haya celebrado a petición del tomador utilizando una técnica de comunicación a distancia que no permita transmitir las condiciones contractuales y la información previa a la celebración del contrato en un soporte duradero accesible al tomador, el asegurador cumplirá inmediatamente después de la celebración del contrato de seguro las obligaciones a que se refiere el párrafo anterior.

En cualquier momento de la relación contractual el tomador tendrá derecho a obtener las condiciones contractuales en papel y a cambiar las técnicas de comunicación a distancia utilizadas.

5. A efectos de lo previsto en los apartados 3 y 4 anteriores se entenderá por: "Técnica de comunicación a distancia": todo medio que pueda utilizarse para la celebración de un contrato de seguro entre el asegurador y el tomador sin que exista una presencia física simultánea de las partes.

"Soporte duradero": todo instrumento que permita almacenar la información de modo que pueda recuperarse fácilmente durante un período de tiempo adecuado para los fines para los que tal información está destinada y permita su reproducción sin cambios.

6. Durante todo el período de vigencia del contrato de seguro sobre la vida, la entidad aseguradora deberá informar al tomador de las modificaciones de la información inicialmente suministrada y asimismo sobre la situación de su participación en beneficios, en los términos y plazos que reglamentariamente se determinen.»

[...]

**Artículo segundo.** *Modificaciones de la Ley 50/1980, de 8 de octubre, de Contrato de Seguro.*

*Se efectúan las siguientes modificaciones en la Ley 50/1980, de 8 de octubre, de Contrato de Seguro:*

*Uno. Se crea un nuevo artículo 6 bis en la Ley 50/1980, de 8 de octubre, de Contrato de Seguro, con la siguiente redacción:*

«Artículo 6 bis.

1. *El tomador de un contrato de seguro celebrado a distancia, distinto del seguro sobre la vida, que sea una persona física que actúe con un propósito ajeno a una actividad comercial o profesional propia, tendrá la facultad unilateral de resolver el contrato sin indicación de los motivos y sin penalización alguna, siempre que no haya acaecido el evento dañoso objeto de cobertura, dentro del plazo de 14 días, contados desde la fecha de celebración del contrato o desde el día en que el*



*tomador reciba las condiciones contractuales y la información exigida por el artículo 60 de la Ley 30/1995, de 8 de noviembre, de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados, si esta fecha es posterior.*

*Lo anterior no será de aplicación a los contratos de seguros de viaje o equipaje de una duración inferior a un mes, a aquellos cuyos efectos terminen antes del plazo al que se refiere el apartado anterior, ni a los que den cumplimiento a una obligación de aseguramiento del tomador.*

*2. La facultad unilateral de resolución del contrato deberá ejercitarse por el tomador mediante comunicación dirigida al asegurador a través de un soporte duradero, disponible y accesible para éste y que permita dejar constancia de la notificación. Esta comunicación se hará de acuerdo con las instrucciones que el tomador haya recibido de conformidad con lo previsto en el apartado 3 del artículo 60 de la Ley 30/1995, de 8 de noviembre, de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados. La referida comunicación deberá expedirse por el tomador del seguro antes de que venza el plazo indicado en el apartado anterior.*

*3. A partir de la fecha en que se expida la comunicación a que se refiere el apartado anterior cesará la cobertura del riesgo por parte del asegurador y el tomador del seguro tendrá derecho a la devolución de la prima que hubiera pagado, salvo la parte correspondiente al período de tiempo en que el contrato hubiera tenido vigencia. El asegurador dispondrá para ello de un plazo de 30 días a contar desde el día que reciba la comunicación de rescisión.»*

*Dos. El artículo 83.a) de la Ley 50/1980, de 8 de octubre, de Contrato de Seguro, pasa a tener la siguiente redacción:*

*«Artículo 83.a).*

*1. El tomador del seguro en un contrato de seguro individual de duración superior a seis meses que haya estipulado el contrato sobre la vida propia o la de un tercero tendrá la facultad unilateral de resolver el contrato sin indicación de los motivos y sin penalización alguna dentro del plazo de 30 días siguientes a la fecha*

*en la que el asegurador le entregue la póliza o documento de cobertura provisional.*

*Cuando el contrato se haya celebrado a distancia, el plazo anterior se contará a partir de la fecha en la que se informe al tomador de que el contrato se ha celebrado o a partir del día en que el tomador reciba las condiciones contractuales y la información exigida por el artículo 60 de la Ley 30/1995, de 8 de noviembre, de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados, si esta fecha es posterior.*

*Se exceptúan de esta facultad unilateral de resolución los contratos de seguro en los que el tomador asume el riesgo de la inversión, así como los contratos en los que la rentabilidad garantizada esté en función de inversiones asignadas en los mismos.*

*2. La facultad unilateral de resolución del contrato deberá ejercitarse por el tomador mediante comunicación dirigida al asegurador a través de un soporte duradero, disponible y accesible para éste y que permita dejar constancia de la notificación.*

*Tratándose de un contrato de seguro comercializado a distancia, la comunicación se hará de acuerdo con las instrucciones que el tomador haya recibido de conformidad con lo previsto en el apartado 3 del artículo 60 de la Ley 30/1995, de 8 de noviembre, de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados. La referida comunicación deberá expedirse por el tomador del seguro antes de que venza el plazo indicado en el apartado anterior.*

*3. A partir de la fecha en que se expida la comunicación a que se refiere el apartado anterior cesará la cobertura del riesgo por parte del asegurador y el tomador del seguro tendrá derecho a la devolución de la prima que hubiera pagado, salvo la parte correspondiente al período de tiempo en que el contrato hubiera tenido vigencia. El asegurador dispondrá para ello de un plazo de 30 días a contar desde el día que reciba la comunicación de rescisión. »*

*Tres. Se añaden las siguientes disposiciones adicionales a la Ley 50/1980, de 8 de octubre, de Contrato de Seguro:*

*«Disposición adicional primera. Soporte duradero.*

*Siempre que esta ley exija que el contrato de seguro o cualquier otra información relacionada con el mismo conste por escrito, este requisito se entenderá cumplido si el contrato o la información se contienen en papel u otro soporte duradero que permita guardar, recuperar fácilmente y reproducir sin cambios el contrato o la información.*

*Disposición adicional segunda. Contratación a distancia.*

*A los efectos de esta ley se entiende por contrato a distancia todo contrato de seguro celebrado en el marco de un sistema de prestación de servicios a distancia organizado por el asegurador, que utilice exclusivamente una o varias técnicas de comunicación a distancia hasta la celebración de ese contrato, incluida la propia celebración.*

*Se entenderá por técnica de comunicación a distancia todo medio que pueda utilizarse para la celebración de un contrato de seguro entre el asegurador y el tomador sin que exista una presencia física simultánea de las partes.*

*Las notificaciones o comunicaciones realizadas a distancia, y muy especialmente en las que se utilicen técnicas electrónicas, telemáticas o informáticas, deberán garantizar la integridad del mensaje, su autenticidad y su no alteración, debiéndose utilizar mecanismos que garanticen la constatación de la fecha del envío y recepción del mensaje, su accesibilidad, conservación y reproducción.*

*Disposición adicional tercera. Contratación electrónica.*

*Los contratos de seguro celebrados por vía electrónica producirán todos los efectos previstos por el ordenamiento jurídico cuando concurren el consentimiento y los demás requisitos necesarios para su validez.*

En cuanto a su validez, prueba de celebración y obligaciones derivadas del mismo se sujetarán a la normativa específica del contrato de seguro y a la legislación sobre servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico.» [...] <sup>13</sup>

## **6.2 II CONVENIO COLECTIVO PARA EL SECTOR DE TELEMARKETING**

Con la liberalización del sector de telecomunicaciones a finales de los ochenta comenzó una verdadera explosión de los servicios de asistencia telefónica (telemarketing), que han registrado cifras de beneficios astronómicas.

### ***Cuenta de Resultados del Sector en los tres últimos años***

	<b>año 2000</b>		<b>año 2001</b>		<b>año 2002</b>	
Cifra de facturación	606,74		662,35		736,22	
Costes directos de explotación	435,31	71,75%	486,75	73,49%	563,60	76,55%
<b>Beneficio Bruto de Explotación (margen bruto)</b>	<b>171,43</b>	<b>28,25%</b>	<b>175,60</b>	<b>26,51%</b>	<b>172,62</b>	<b>23,45%</b>
Costes indirectos	123,48	20,35%	148,38	22,40%	153,59	20,86%
<b>Beneficio neto de Explotación</b>	<b>47,95</b>	<b>7,90%</b>	<b>27,22</b>	<b>4,11%</b>	<b>19,03</b>	<b>2,58%</b>
Ingresos y gastos extraordinarios	5,31	0,88%	8,08	1,22%	10,85	1,47%
<b>Beneficio antes de intereses e impuestos (BAII)</b>	<b>42,64</b>	<b>7,03%</b>	<b>19,15</b>	<b>2,89%</b>	<b>8,18</b>	<b>1,11%</b>
Ingresos y gastos financieros	2,60	0,43%	4,50	0,68%	3,01	0,41%
<b>Beneficio antes de impuestos (BAI)</b>	<b>40,03</b>	<b>6,60%</b>	<b>14,64</b>	<b>2,21%</b>	<b>5,17</b>	<b>0,70%</b>

Cifras en millones de Euros

Fuente: Estudio AEMT fecem, 2004.

La robustez del negocio contrasta con las condiciones laborales precarias, denunciadas año tras año por los sindicatos. Tras más de una década sin regular, en 1999 se firma el primer convenio colectivo para el sector de telemarketing. Muchos trabajadores lo califican de "abusivo" y fruto de una negociación demasiado precipitada de los sindicatos UGT y CC OO. Posteriormente se firmó un

<sup>13</sup> España. "Ley 34/2003, de 4 de noviembre, de modificación y adaptación a la normativa comunitaria de la legislación de seguros privados". *Boletín Oficial del Estado* núm. 265, de 5-11-2003, pp. 39190-39220

segundo convenio que entró en vigor en enero de 2002, igualmente injusto a juicio de los trabajadores.

Las condiciones del convenio que más polémica y denuncias por parte de los trabajadores ha generado se refieren a tres puntos:

1. La abismal diferencia salarial de los trabajadores de telemarketing con respecto a la empresa matriz para la que trabajan, que en algunos casos llega a ser del 60%.

### ***Evolución del coste por hora del teleoperador***

	<b>Salario Anual</b>	<b>Salario Hora</b>	<b>Seg. Social</b>	<b>Descanso de Jornada</b>	<b>Descanso visual</b>	<b>Consultas médicas</b>	<b>Incremento acumulado</b>
<b>2000</b>	8.474,27	4,76	6,33	6,75	6,75	6,75	
<b>2001</b>	9.075,28	5,10	6,78	7,23	7,23	7,38	<b>9,26%</b>
<b>2002</b>	9.736,40	5,47	7,27	7,76	8,10	8,26	<b>12,00%</b>
<b>2003</b>	10.487,66	5,89	7,84	8,36	9,12	9,30	<b>12,61%</b>

Cifras en Euros

Fuente: Estudio AEMT fecem, 2004.

2. Que la empresa puede alegar como motivo de despido la disminución de llamadas.
3. Que la siguiente empresa subcontratada por la matriz para otra campaña no esté obligada a contratar a los trabajadores que antes ha despedido.

La Confederación General del Trabajo impugna el convenio ante la Audiencia Nacional. Se suceden también las manifestaciones en contra de la discriminación laboral y la precariedad en el empleo en las empresas de telemarketing. El negocio del sector, mientras tanto crece al ritmo del 30% anual.

### **6.2.1 Un caso que aplica minuciosamente la jurisprudencia**

Los sindicatos llevaban años denunciando la situación laboral de los más de 70.000 profesionales que trabajan en telemarketing.

Como muestra de las numerosas irregularidades que se vienen dando en el sector, comentamos la sentencia del Tribunal Supremo de 10 de julio de 2003. Los hechos se remontan al año 2000 cuando 17 trabajadores de telemarketing, hartos de ser despedidos de sucesivas empresas sin una mínima compensación, decidieron hace tres años denunciar su caso ante el Juzgado de lo Social número 7 de Barcelona, denuncia que fue desestimada. Los trabajadores denunciaban su despido por improcedente, ya que habían sido contratados por la empresa matriz a través de una subcontrata de telemarketing. Cuando acabó la campaña fueron despedidos sin indemnización. La compañía acudió a otra subcontrata para continuar con la campaña.

Tras varias sentencias contradictorias, el caso llegó al Supremo, quien es muy claro en su veredicto: los trabajadores deben ser readmitidos en la empresa matriz o bien ser indemnizados. Airtel (la empresa demandada) había contratado a una compañía de asistencia telefónica para la realización de una campaña de marketing telefónico. Cuando acabó la campaña, los empleados fueron despedidos sin derecho a otro puesto de trabajo en la empresa y sin indemnización.

Airtel había facilitado el local para la ubicación de los trabajadores y también el equipo informático y telefónico. Además, controlaba y supervisaba ella misma a los teleoperadores e incluso les imponía sanciones.

El Supremo estima que en este caso se ha planteado el problema del ámbito de la cesión de los trabajadores frente a las contratas. Así, cuando la contrata se concreta en una prestación de servicios que tiene lugar en el marco de la empresa principal no es fácil diferenciarla de la cesión. Lo relevante en el caso de Airtel, es que la empresa de telemarketing nunca se puso "en juego" según el Supremo, limitándose su actividad a la cesión ilegal de mano de obra.

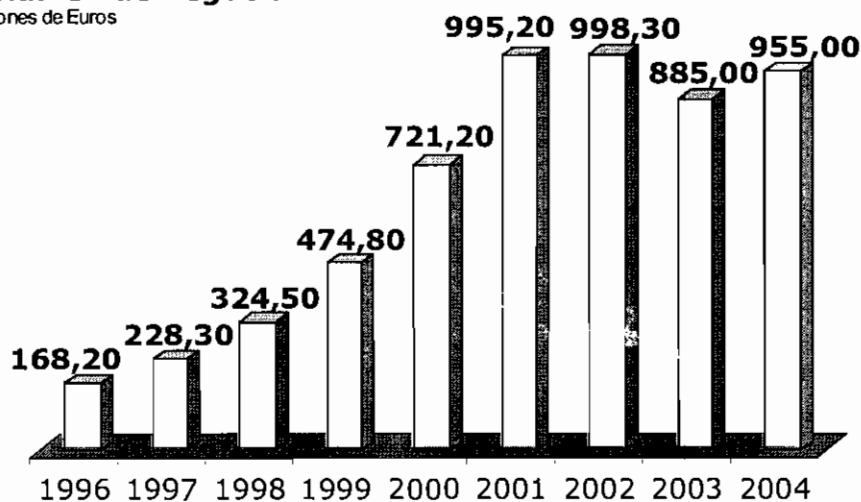
El Tribunal reconoce la "cesión ilegal de trabajadores" cuando los empleados subcontratados trabajan en la propia empresa contratante y son supervisados por ésta, pero tienen un convenio laboral diferente.

El ahorro para la matriz es palpable; una vez acabada la campaña, los trabajadores son despedidos sin ningún coste, ya que la empresa no tiene que presentar expediente de regulación de empleo al Ministerio de Trabajo, sino sólo aportar ante los sindicatos un histórico de llamadas telefónicas del centro demostrando que éstas han bajado significativamente.

El sector de asistencia telefónica, donde se gestiona el 70% de la actividad comercial y de la información pública de España, mueve al año un volumen de negocio de unos 900 millones de euros, según la Asociación de Telemarketing de España. Estas cifras contrastan con la elevada temporalidad en el sector de más del 95%.

### Volumen de Negocio

Millones de Euros



Fuente: Elaboración propia.

La sentencia provocará que a medio plazo las grandes empresas tengan que instalar sus propias plataformas de telemarketing, o contratar directamente a los trabajadores, en igualdad de condiciones que el resto de la plantilla.

## **7. VALORACIÓN**

Las nuevas tecnologías, especialmente internet, y todo lo que tiene que ver con ella, evolucionan cada vez más deprisa, y arrastran en este avance tanto a los países, como a las economías de éstos, y por lo tanto a la forma de hacer negocios.

Las razones que me llevaron a elegir este tema, entre otros, fueron varias, primero quería investigar un poco acerca de los sistemas que anteceden a la era Internet y dada la tendencia que toda la sociedad, a nivel mundial, parece seguir dentro de las nuevas tecnologías, me pareció interesante saber no solo cómo funcionan, y porqué surgen los CATs, sino qué futuro se abre para este tipo de contratación.

No puedo dejar de mencionar las dificultades que he ido encontrando, según avanzaba en el desarrollo del tema, a la hora de encontrar información de actualidad sobre Centros de Atención Telefónica, ya que todo lo que se escribe al respecto o es de finales del siglo XX, por lo tanto información en muchos casos obsoleta, o en los documentos mas actuales solo se habla de Internet y de procesos incipientes, que ahora están muy "*de moda*" como el CRM (Customer Relationship Management) sobre los que no se conocen, todavía, datos evolutivos realmente fiables.

El desarrollo de este tipo de negocios comienza en los años 90 y evoluciona rápidamente, a la par de las nuevas tecnologías. Son muchas las empresas que incorporan CATs en sus actividades, como ya se ha visto en el desarrollo del documento. Lo más importante es que, la evolución continúa, y el mercado tan competitivo en el que nos movemos ha enseñado a los usuarios a reclamar servicios de valor añadido y a exigir la forma en cómo quieren relacionarse con la empresa. Esto ha obligado a los CATs tradicionales a convertirse en centros de contacto, donde se integran diversos canales de interacción con la empresa como teléfono, fax, e-mail, etc., con la misma sencillez y eficacia que proporciona una solución de centro de atención telefónica y ofreciendo a los clientes un único punto de contacto para resolver sus necesidades.



Unido a todo ello, la llegada de internet, y por tanto del comercio electrónico, ha originado la aparición de los CATs virtuales, que permiten a los internautas, a través de un click, entablar una conversación cara a cara con la persona que se encuentra en el centro de atención telefónica. Con este CAT se superan dos obstáculos: el temor de los internautas para comprar a través de Internet y la deshumanización, es decir, la falta de cara, gestos y mirada.

De momento, el CAT virtual se va implantando lentamente, pero existe otra fórmula más arraigada que es la voz sobre IP que permite al internauta, a través de un click, ponerse en contacto telefónico con el operador que le va a resolver todas sus dudas.

Gracias a todos estos avances tecnológicos, el CAT ha dejado de ser un mero gestor de llamadas para convertirse en un importante elemento del sistema CRM de las empresas.

Pero si la tecnología es importante, lo son aún más, convirtiéndose en la pieza clave, las personas. Unas personas que se alejan del perfil de hace un lustro de señorita con voz agradable, papel y bolígrafo que se limitaba a dar información cuando recibía una llamada, para pasar a desempeñar la figura de un operador que maneja simultáneamente y con gran destreza el teléfono, la informática y a la persona que está al otro lado. Es decir, lo que actualmente prima es la cualificación del profesional que atiende al teléfono, la sonrisa se queda en simple anécdota.

Tecnología y personas, los dos pilares sobre los que se debe sustentar el presente y futuro del CAT para convertirse en una oportunidad estratégica de mostrar ante el mercado un contenido y una eficacia diferencial respecto a la competencia

Como resumen, imperará la necesidad de implantar relaciones rentables con los clientes y desarrollar soluciones personalizadas para éstos, con el reto de sustituir el calor humano del asesor comercial con su presencia activa, por interacciones que le sustituyan.

El mundo laboral en el futuro se deberá caracterizar por trabajadores más formados en nuevas tecnologías, más cultos, más capacitados en las tareas intensivas de inteligencia, y como consecuencia más autónomos en la toma de decisiones y secuencias enteras de su trabajo. Este trabajador será una persona conectada en línea a un conjunto de organizaciones internas o externas, que realizará diferentes tareas en competencia permanente, que asumirá responsabilidades ilimitadas hacia un ilimitado número de potenciales clientes, y por tiempos limitados. La formación será indispensable para asumir los retos diarios y estará dirigida a la adquisición de conocimientos diversificados.

En este sentido, actualmente se está negociando el III Convenio Colectivo del sector de Telemarketing, por lo que a diario se están produciendo huelgas y paros continuos en las empresas que operan con estos sistemas. El anterior Convenio era, como ya hemos visto, muy duro e insuficiente para solucionar el gran problema de la rotación de personal dentro de estos centros. Esperemos que el siguiente presente unas considerables mejoras, para unos trabajadores que desarrollan tareas que pueden, en muchos casos, ser determinantes para el negocio de algunas compañías, y que hasta el momento no se les viene dando la importancia que merecen como imagen de la empresa que son.

El mundo del seguro mira todavía muy tímidamente los métodos de venta directa, la desconfianza de los consumidores españoles hacia la compra por teléfono es el mayor problema al que deben enfrentarse las aseguradoras que operan por este medio. Sin embargo, la plataforma telefónica puede convertirse en la mejor alternativa de venta para determinados tipos de pólizas. Algunos tomadores prefieren los CAT porque los consideran una forma fácil, rápida y eficaz de contratación de seguro, lo que los convierte en un instrumento de gran utilidad para aproximarse a los asegurados.

No hay que olvidar que estamos hablando de unas plataformas telefónicas que son un complemento de la contratación tradicional, permiten a las corredurías y aseguradoras acceder a zonas y mercados en los que no tienen implantación geográfica, garantizar una mejor calidad en el servicio, llegar a segmentos de mercado desatendidos o acceder a mercados de masa. Supone, así mismo, una reducción de costes -una vez amortizada la inversión inicial-, al eliminar

parcialmente los gastos de adquisición y administración, y facilitar el cobro de las primas, puesto que se domicilian en cuenta bancaria o a través de crédito.

Por el contrario, la venta de seguros a través de este canal trae consigo una serie de factores, hasta ahora negativos, como son la desconfianza, antes mencionada, de la compra impersonal, la necesidad de fuertes inversiones iniciales, inseguridad jurídica hasta la firma del contrato, malas relaciones con algunos mediadores, elevados gastos en publicidad y sobre todo la venta limitada a determinados ramos de coberturas básicas.

A mi parecer, las perspectivas de futuro en este sentido son buenas, ya que a pesar de ser una tecnología que muchas veces actúa "ensombrecida" por el uso de la red, está llamada a tener un desarrollo muy importante, mayor incluso que el de internet, al menos en lo que al sector de los seguros se refiere, la razón es que son muchos los españoles que todavía prefieren una voz amable al otro lado del teléfono, en lugar de una "fría" pantalla de ordenador. Aunque con el tiempo esto se puede ir modificando, al poder establecer un contacto visual con la persona que se encuentra al otro lado del teléfono, pero siempre contando con la presencia humana, algo de vital importancia y, que muchas veces, se olvida.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **1. NOTA PREVIA**

La materia que aborda este estudio tiene un enfoque eminentemente práctico y empresarial, no resultando fácil encontrar publicaciones específicas sobre la misma que ofrezcan análisis teóricos, suficientemente elaborados y sistematizados. Por ese motivo, y porque se ha perseguido un enfoque novedoso, apegado a la realidad y alejado del lenguaje comercial, la autora se ha apoyado en buena parte en entrevistas con profesionales vinculados a la atención telefónica y en visitas a centros de empresas. Ese enfoque se aprecia especialmente en los capítulos 4 y 5. Desde ese punto de vista, la relación bibliográfica que a continuación se destaca, solo es orientativa de una parte – importante pero quizás no la prioritaria- del trabajo realizado y expuesto en las páginas precedentes

### **2. LIBROS**

**Alet, Joseph.** *"Marketing Directo Integrado"*, Tercera Edición, Barcelona, Gestión 2000, noviembre de 2000, 264 p.

### **3. ARTÍCULOS**

**Aguilar, Antonio.** *"El Teleseguro va a más: perspectiva sobre la situación de este canal"* en Actualidad aseguradora. Madrid, núm. 26, 13 de Julio 1998, pp. 36-38.

**Chao, José E.** *"Fobia al CAT"* en Mercado Previsor. Madrid, núm. 402, 2003, pp. 16-18.

**De la Villa, Luis E.** *"Consideraciones Generales a la Sentencia del Tribunal Supremo de 10 de julio de 2003"*. Documento Inédito. Madrid, 2004. Empresa Unitono CAT.

**Espinosa López, Jesús.** "Organización y gestión de los Recursos Humanos en los Call/Contact Centers" en Capital Humano Madrid, núm. 162, 2003, pp. 36-41.

**Espinosa López, Jesús.** "Organización y gestión de los Recursos Humanos en los Call/Contact Centers (II)" en Capital Humano Madrid, núm. 163, 2003, pp. 54-58.

**Espinosa López, Jesús.** "Organización y gestión de los Recursos Humanos en los Call/Contact Centers (y 3)" en Capital Humano Madrid, núm. 164, 2003, pp. 42-46.

**"Sistemas de grabación, una solución eficaz y fiable"** en Contact Center. Madrid, núm. 7, octubre 2001, pp. 82-89

**Martín, Ignacio.** "La Venta de seguros por teléfono, un mercado en pleno desarrollo" en Dirección y progreso. Madrid, núm. 144, 1995, pp. 78-80.

**Olivas, Alicia.** "Direct Seguros, todo por teléfono": [entrevista a Juan Hormaechea, Director General de Direct Seguros] en Actualidad aseguradora. Madrid, núm. 26, 1998, pp. 40-42.

**Ruiz de Velasco, Pablo.** "CAT la gran Ventaja competitiva" en Nueva Empresa. Madrid, núm. 473, octubre 2003, pp. 22-35.

#### **4. INFORMES Y DOCUMENTOS**

**"Benchmarking – Banca on line en España":** Analistas Financieros Internacionales. Servicio de Asesoramiento sobre el Sistema Bancario Español (SASBE) Madrid, 2004, núm. 70, 16 p.

**Documentación del I Forum Cecas. CATs Realidad y Ficción:** noviembre de 2003. Colegio de Mediadores de Seguros Titulados de Madrid.

**"Equipamiento y uso de tecnologías de la información y comunicación en los hogares"**: Boletín Informativo del Instituto Nacional de Estadística. Madrid, enero 2004.

**Informe ICEA**, "Marketing directo como apoyo a la red agencial", Madrid, Informe número 465 - Mark. 190, septiembre de 1991

**Iniciativas Empresariales**. "Auditoría de Calidad en un centro de atención telefónica" en documentación entregada para el Seminario Práctico del mismo título. Madrid 10 de octubre de 2002 y Barcelona 24 de octubre de 2002.

**"Repercusión Económica del II Convenio Colectivo para el sector de Telemarketing"**: Estudio Asociación Española de Marketing Telefónico (AEMT fecem), Madrid, 2004.

**"IV Estudio de Calidad en Contact Center 2003"**. Informe Inédito. Madrid, 2003. Izo System.

## **5. LEGISLACIÓN**

**España**. "Ley 34/2003, de 4 de noviembre, de modificación y adaptación a la normativa comunitaria de la legislación de seguros privados". *Boletín Oficial del Estado* núm. 265, de 5-11-2003, pp. 39190-39220.

**España, Sentencia del Tribunal Supremo de 10 de julio de 2003: AJA 596-2.**

## **6. PÁGINAS WEB**

**"Consejo de Ministros de mercado interior, consumidores y turismo de la comunidad europea"** [en línea] Bruselas, 27 de septiembre de 2001. Disponible en web: [www.madrid.org/gema/fmm/infsal5.htm](http://www.madrid.org/gema/fmm/infsal5.htm)