

La brecha CX de la atención asistida

Ocho problemáticas que la digitalización y la IA no han resuelto,
y que hoy drenan ingreso, productividad y reputación

73%

abandonaría una compra por una
espera superior a 5 minutos

+33%

de conversión en una venta asesorada
con video frente a voz.

46%

de los clientes abandona el
autoservicio por falta de información

32%

de conversaciones de bot necesitan
ser escaladas a humano.

Interactive Powers

La tesis en una página

Las empresas han digitalizado la transacción, pero no han digitalizado el asesoramiento. El resultado es una brecha estructural: cuando la necesidad del cliente es simple la automatización resuelve; cuando es compleja, no hay nadie disponible con la competencia adecuada, en el momento adecuado y con capacidad de transaccionar.

1

Es estructural

No es coyuntural, no se corrige con más plantilla ni con más IA: la capacidad experta está físicamente atrapada en una ubicación y en un horario.

2

Es medible

Deja huella en KPIs que ya se reportan: tasa de abandono en sucursales o digital, FCR bajos, conversión asesorada, NPS, CES y coste por contacto.

3

Es multisectorial

Se manifiesta prácticamente igual en banca, seguros, administración pública, telco, retail, utilities, salud y educación.

4

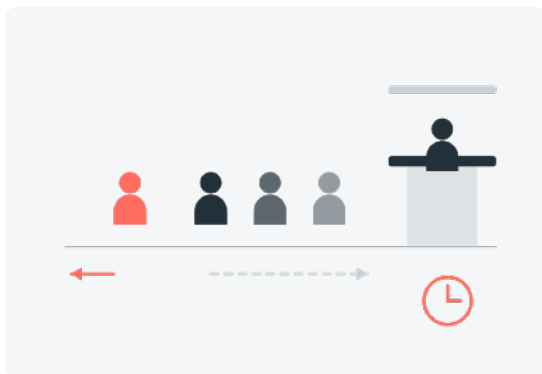
Es una fuga de cuota

El tiempo de espera es la puerta de entrada de la competencia: convierte un cliente fidelizado en un cliente en el mercado.

Elaboración propia a partir de las fuentes recogidas en el anexo B.

La situación actual en el punto de contacto

Hoy, la mayoría de las interacciones de valor termina en uno de estos cuatro escenarios. No son fallos de ejecución: son el resultado previsible de fijar la capacidad de atender a un lugar y a un horario mientras la demanda no lo está.



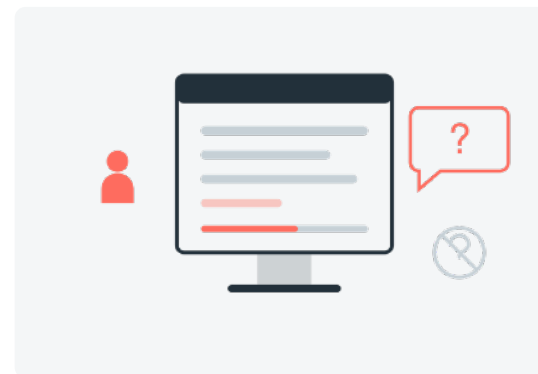
Espera y abandono

El cliente evalúa la cola al entrar y decide en segundos. La pérdida ocurre antes de cualquier interacción y no deja rastro en ningún sistema.



Asesoramiento aplazado

Acude para que alguien le oriente y encuentra a un generalista. La respuesta es una cita, una derivación al call center o volver otro día.



Autoservicio sin salida

El proceso digital resuelve lo simple, pero deja al cliente solo justo cuando aparece la duda o la excepción que decide la operación.



Canal remoto incompleto

El teléfono y el chat conectan, pero no permiten ver el documento, mostrar la pantalla ni acreditar y firmar.

En los cuatro casos ocurre lo mismo: la empresa paga el coste de la capacidad sin poder capturar el ingreso, y el cliente sale al mercado con una necesidad todavía sin resolver.

Ocho problemáticas, una misma causa raíz

1

Colas y saturación en punto presencial

Demanda concentrada frente a capacidad rígida.

2

Ausencia de experto en el punto de atención

El generalista no puede cerrar la conversación de valor.

3

Autoservicio no resolutivo y sin asistencia

El esfuerzo se traslada al cliente y se le abandona en la duda.

4

Canales remotos incompletos y sin cercanía

Teléfono y chat no soportan la interacción de alto valor.

5

Discontinuidad entre canales

El cliente abandona el canal; el contexto se pierde.

6

Procesos que exigen comprobación visual

Contratación, KYC, peritación y diagnóstico en punto muerto.

7

Exclusión de perfiles vulnerables no digitales

Mayores y perfiles vulnerables quedan fuera; riesgo regulatorio.

8

Retirada de la red física sin sustituto

Se cierra el punto de contacto sin crear la alternativa asistida.

1-4: perímetro planteado inicialmente. 5-8: extensiones propuestas por este análisis; comparten mecánica y multiplican el impacto medible.

Dónde está exactamente el vacío



Lectura: la inversión de la última década se ha concentrado en el cuadrante superior izquierdo. La columna derecha —donde se decide el ingreso— sigue sin cobertura efectiva en ningún canal.

Todo el presupuesto en el cuadrante que ya estaba resuelto



INTENSIDAD DE INVERSIÓN



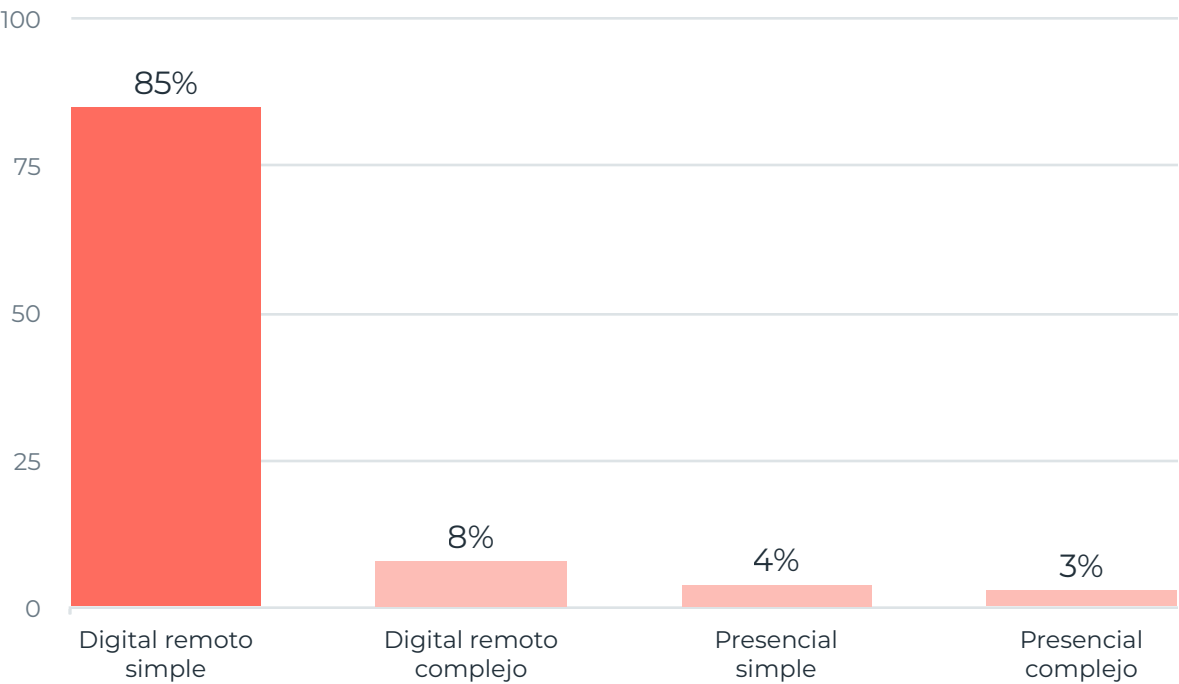
El 93% del presupuesto se concentra en el canal remoto; el presencial, que es el contacto más caro, apenas se rediseña.

Costes por contacto en USD: mediana de Gartner (1,84 autoservicio · 13,50 asistido) y ContactBabel 2025 (7,16 llamada). Reparto de inversión: estimación, sustituir por dato interno.

Se invierte donde el contacto ya es barato

Reparto de la inversión en "transformación digital"

Porcentaje del presupuesto asignado a cada cuadrante del canal.



De dónde salen los costes por contacto

Medianas publicadas, en dólares estadounidenses.

1,84

Autoservicio digital
Mediana de coste por contacto en canales de autoservicio.
Gartner, Benchmarks to Assess Your Customer Service Costs

7,16

Llamada entrante
Coste medio de una llamada entrante al contact center.
ContactBabel, US Contact Center Decision-Makers' Guide 2025

13,50

Canal asistido
Mediana de los canales atendidos por persona. El presencial se sitúa en este rango.
Gartner, Benchmarks to Assess Your Customer Service Costs

El cuadrante que concentra el 85% de la inversión es el que ya costaba 1,84 USD por contacto. Los tres que quedan sin cubrir cuestan entre 4 y 7 veces más y son donde se decide el ingreso.

Costes en USD; el contacto asistido cuesta 7,3 veces el de autoservicio y cada contacto desviado ahorra 11,66 USD. Reparto de inversión: estimación de referencia de mercado, sustituir por el dato interno de la compañía antes de presentar.



Nube Virtual





DOLOR 01

Colas y saturación en el punto presencial

La demanda presencial es concentrada y volátil; la capacidad de atención es fija, local y programada con semanas de antelación. El desajuste produce simultáneamente capacidad ociosa y clientes perdidos, muchas veces el mismo día y en la misma red.

MECÁNICA DE LA PÉRDIDA

- El cliente evalúa la cola al entrar y decide en segundos: la pérdida se produce antes de cualquier interacción y no queda registrada en ningún sistema.
- Gestiones de bajo valor ocupan capacidad de atención cara, desplazando a las de alto valor.
- Las ausencias y los picos no se pueden cubrir: la plantilla de una oficina no es transferible a otra.
- El coste se paga dos veces: horas pagadas sin demanda y demanda no atendida sin horas.

ALCANCE Y MANIFESTACIÓN

- Sucursal bancaria y correduría de seguros.
- Oficinas de registro, atención ciudadana y tramitación administrativa.
- Tiendas de telco y utilities, mostradores de posventa.
- Admisiones, secretarías académicas y mostradores de citas sanitarias.
- Puntos con horario reducido o apertura parcial.

73%

de los clientes abandonaría una compra si tuviera que esperar en fila más de cinco minutos.

KPI DE CX LASTRADOS

- Tasa de abandono en cola
- Retención post-visita
- Ratio de ocupación útil
- Conversión por visita
- Coste por gestión atendida

Fuentes: Skiplino / Wavetec (queue management en banca); ScanQueue, State of Customer Waiting 2026; Accenture Banking Trends 2026.



Ausencia de experto en el punto de atención

El cliente se desplaza precisamente porque necesita criterio, no solo una transacción. Encuentra a un generalista o colaborador externo que no puede asesorar sobre el producto, y la respuesta del sistema es aplazar: cita, derivación al call center o vuelva usted otro día.

MECÁNICA DE LA PÉRDIDA

- El aplazamiento abre una ventana competitiva: el cliente, ya decidido a comprar, sale al mercado a comparar.
- La derivación al teléfono obliga a reexplicar el caso sin poder mostrar documentación ni pantalla.
- La demanda cualificada llega al punto de venta y no se convierte: es la pérdida más cara del embudo.
- El especialista solo rinde en la oficina donde está físicamente, no donde está la demanda.

ALCANCE Y MANIFESTACIÓN

- Hipotecas, inversión, pensiones y empresa en banca.
- Contratación de riesgos y siniestros complejos en seguros.
- Trámites con requisitos jurídicos o fiscales en administración.
- Tarifas B2B, portabilidad compleja y averías técnicas en telco.
- Orientación académica, becas y admisiones internacionales.

+33%

de conversión en venta asesorada cuando la interacción humana se soporta con video, frente al canal desasistido.

KPI DE CX LASTRADOS

- Conversión asesorada
- Resolución en primera visita
- Ratio de reintento / cita
- Time-to-yes comercial
- Cuota de cartera fidelizada



Autoservicio no resolutivo y sin asistencia

El autoservicio —ATM, web, chat, IVR— traslada al cliente todo el esfuerzo de captura de datos y automatiza el proceso para la empresa. Resuelve bien lo simple, pero fracasa justo en el momento que aparece la duda, la excepción o la decisión económica relevante.

MECÁNICA DE LA PÉRDIDA

- El abandono se concentra en el último tramo del formulario, con el coste de captación ya incurrido.
- Sin salida asistida, la duda se convierte en abandono silencioso: no hay reclamación, hay no compra.
- La fatiga digital y la fricción de interfaz degradan la percepción incluso cuando el proceso concluye.
- El segmento de mayor valor exige acompañamiento: para él, el trato es el producto.

ALCANCE Y MANIFESTACIÓN

- Alta de producto y onboarding digital.
- Tabletas y quioscos de solicitud en punto físico.
- Formularios de subvenciones, ayudas y declaraciones.
- Configuradores de tarifa, presupuesto y cobertura.
- Portales de autogestión de incidencias y garantías.

46%

de los clientes abandona el autoservicio por información inexacta o insuficiente.

KPI DE CX LASTRADOS

- Tasa de finalización del proceso
- Customer Effort Score
- Abandono en onboarding
- Coste de adquisición desperdiciado
- NPS del segmento premium

Fuentes: Querypal, Customer Self-Service Statistics 2026; Document360, Self-Service Statistics 2025; The Financial Brand, account opening abandonment.





DOLOR 04

Canales remotos incompletos y sin cercanía

Teléfono, website, chat y mensajería conectan, pero no permiten interactuar, mostrar, comparar ni acreditar. Son estructuralmente insuficientes para negociar, resolver una incidencia relevante o cerrar un contrato: no es un problema de volumen de agentes, es un problema de ancho de banda de la interacción.

MECÁNICA DE LA PÉRDIDA

- Sin canal visual, el diagnóstico se hace por descripción verbal: más tiempo, más error, más reintento.
- El escalado desde bot a humano llega tarde y con la frustración ya acumulada, cuando es menos eficaz.
- La reexplicación en cada salto de canal es el principal motivo declarado de frustración.
- El contacto asistido cuesta 7,3 veces más que el de autoservicio (13,50 frente a 1,84 USD): alargar la llamada es caro y además no resuelve.

ALCANCE Y MANIFESTACIÓN

- Contact center de banca, seguros y utilities.
- Soporte técnico de telco y equipamiento.
- Peritación y declaración de siniestro a distancia.
- Atención a la ciudadanía por teléfono e información 060.
- Teleconsulta administrativa y seguimiento de expedientes.

32%

de las conversaciones de bot terminan escaladas a un agente humano; solo el 29% se resuelven sin escalado.

KPI DE CX LASTRADOS

- First Contact Resolution
- Average Handling Time
- Tasa de transferencia y reintento
- Coste por contacto
- NPS transaccional

Fuentes: Bluetweak, AI-to-Human Handoff 2026; California Management Review, Chatbot Frustration is Real (2026); Gartner, coste por contacto; ContactBabel, US Contact Center Decision-Makers' Guide 2025.

Cuatro problemáticas adicionales a incorporar

05 Discontinuidad entre canales

El cliente inicia en un canal y termina en otro reexplicando su caso desde cero. El contexto no viaja, y con él se pierde el histórico, la evidencia y el criterio ya aplicado.

73% señala la reexplicación como principal fuente de frustración en soporte al cliente.

06 Procesos que exigen prueba visual y firma

Contratación, KYC, peritación de daño, diagnóstico técnico y verificación documental no se pueden cerrar ni presencialmente sin experto ni remotamente sin canal visual. Quedan en punto muerto operativo.

Las e-consultas evitan la visita presencial en 34-92% de los casos según especialidad.

07 Exclusión de segmentos no digitales

Mayores, personas con baja alfabetización digital y colectivos vulnerables quedan fuera del canal único digital. Deja de ser un problema de CX para convertirse en riesgo regulatorio y reputacional.

640.000 firmas en la campaña 'Soy mayor, no idiota' derivaron en un protocolo sectorial de inclusión financiera.

08 Retirada de red física sin sustituto asistido

Se cierra el punto de contacto por eficiencia antes de haber construido la alternativa que preserve la capacidad de asesorar. La eficiencia se contabiliza; la pérdida de relación, no.

1.637 oficinas bancarias cerradas en España entre 2021 y 2024; más del 60% de la red perdida desde 2008.

Fuentes: Bluetweak (2026); Caffery et al., telehealth scoping review; Plataforma de Mayores / protocolo de inclusión financiera; Banco de España, red de oficinas.

Una sola causa raíz: capacidad experta atrapada

LA DEMANDA

Es volátil, dispersa y no planificable

- Se concentra en franjas horarias y días concretos.
- Se distribuye por todo el territorio, incluido donde ya no hay red.
- Llega con necesidades de complejidad muy desigual.



LA CAPACIDAD

Es fija, local y programada

- Está anclada a un edificio y a un cuadrante horario.
- No es transferible entre puntos ante un pico o una ausencia.
- La competencia experta reside en pocas personas y pocas sedes.



EL RESULTADO

Coste ocioso y demanda no atendida a la vez

- Se paga capacidad sin demanda y se pierde demanda sin capacidad.
- El cliente absorbe el desajuste en forma de espera o de aplazamiento.
- La pérdida no se registra: no hay ticket del que se marchó.

Implicación: mientras la unidad de capacidad siga siendo "una persona en un edificio", ninguna inversión en IA o en canal digital cerrará la brecha. Lo que falta no es automatización: es la capacidad de llevar a la persona adecuada al punto de contacto, en tiempo real y sin desplazarla.

Matriz de intensidad por sector

Sector	D1 Colas	D2 Experto	D3 Autoserv.	D4 Canal remoto	Consecuencia dominante
Banca y seguros	Crítica	Crítica	Alta	Crítica	Fuga de operación de alto ticket ya decidida
Administración pública	Crítica	Alta	Crítica	Alta	Exclusión, reclamación y coste político
Telco y utilities	Media	Alta	Crítica	Crítica	Churn y reincidencia de incidencia
Retail y distribución	Alta	Alta	Media	Media	Venta perdida en el momento de decisión
Salud	Crítica	Crítica	Media	Alta	Lista de espera y desplazamiento evitable
Educación	Media	Alta	Alta	Media	Caída de matrícula y abandono en admisión

Criterio de calificación: Crítica = el dolor bloquea directamente el ingreso o expone a riesgo regulatorio. Alta = degrada de forma medible KPI de CX y coste. Media = presente pero mitigable con medidas convencionales.

Elaboración propia. Calificación basada en los benchmarks sectoriales recogidos en el anexo B.

Riesgo reputacional y regulatorio

El precedente ya existe

Una reclamación individual sobre atención presencial a mayores reunió más de 640.000 firmas y derivó en un protocolo sectorial de inclusión financiera con compromisos de horario y atención personalizada. El coste no fue económico: fue de agenda pública y de confianza.

La asimetría del daño

El 72% de los clientes cambia de marca tras una sola experiencia negativa, y el 47% de las malas experiencias se traduce en reducción inmediata de gasto. Recuperar un cliente perdido por trato cuesta múltiplos de lo que costó evitar la pérdida.

CUATRO VECTORES DE EXPOSICIÓN QUE CONVIENE VIGILAR

Accesibilidad e inclusión

Obligación creciente de garantizar atención no digital a colectivos vulnerables.

Cobertura territorial

Escrutinio público sobre el cierre de puntos de atención sin alternativa equivalente.

Trazabilidad del asesoramiento

Exigencia de evidencia de que la información se explicó y se comprendió por el cliente.

Equidad de servicio

Diferencias de acceso según canal, franja horaria o código postal del punto de atención.

Fuentes: PwC 2025 Customer Experience Survey; Qualtrics XM Institute (2025-2026); Plataforma de Mayores y protocolo de inclusión financiera; Ringly CX statistics 2026.

Por qué sigue sin resolverse

1

La pérdida es invisible

No hay ticket del cliente que se marchó al ver la cola o chatbot loop. Lo que no se mide no entra en la conversación presupuestaria.

2

El presupuesto está equivocado

La inversión se concentra en automatizar lo transaccional, que es lo que ya funciona, porque su ROI es fácil de presentar.

3

Se confunde canal y capacidad

Añadir un canal más no añade competencia experta. El problema no es por dónde se habla, sino quién está al otro lado.

4

Responsabilidad fragmentada

Red, canales digitales, contact center y negocio miden cosas distintas. Nadie es dueño del recorrido completo del cliente.

5

Se asume como irresoluble

Se interpreta como coste estructural del modelo presencial porque no se conoce alternativa operativa viable.

El vacío tiene nombre: atención asistida remota

Ninguna de las ocho problemáticas se resuelve con más automatización e IA. Todas comparten el mismo requisito: llevar a una persona competente al punto de contacto —físico o digital— en tiempo real, con capacidad de ver, mostrar, acreditar y transaccionar, sin desplazarla y sin ampliar plantilla.

+33%

conversión en venta asesorada

+20 pp

de NPS en asesoría remota

-30%

duración de reunión
asesorada

54-89%

reducción de lista de espera

Lo relevante para este comité no es la tecnología, sino la constatación: existen referencias sectoriales con impacto medido sobre los mismos KPI que hoy tenemos lastrados. La inacción, por tanto, ya no puede justificarse como ausencia de alternativa.

Fuentes: Oliver Wyman; Bird / Livestorm; Telemedicine and e-Health (2025); Blitz / SightCall (peritación remota en seguros).

Metodología y advertencias de lectura

Naturaleza de las cifras

Todas las cifras citadas proceden de estudios sectoriales públicos o de literatura revisada por pares. Son referencias de mercado, no mediciones de la compañía, y deben usarse para dimensionar el orden de magnitud.

Cifras derivadas

El coste por contacto de chat y correo se ha derivado de los diferenciales publicados frente a la llamada entrante. Se identifican como tales en la diapositiva correspondiente.

Calificación sectorial

La matriz de intensidad es una valoración cualitativa fundamentada en los benchmarks citados. Debe validarse con dato interno antes de usarse para priorizar inversión.

Perímetro geográfico

Los benchmarks de CX y coste por contacto son mayoritariamente de mercado anglosajón. Los datos de red bancaria, inclusión financiera y administración electrónica son de España y Unión Europea.

Lo que este documento no hace

No evalúa tecnología, no propone arquitectura técnica y no estima el coste de implantación. Su alcance es el diagnóstico y la cuantificación del coste de no actuar.

Fuentes consultadas

Experiencia de cliente e impacto económico

- PwC, 2025 Customer Experience Survey: The Loyalty Illusion.
- Qualtrics XM Institute, Global Consumer Study 2025-2026 (ventas en riesgo).
- Ringly, 50 Customer Experience Statistics for 2026.
- Gartner, Benchmarks to Assess Your Customer Service Costs.
- ContactBabel, US Contact Center Decision-Makers' Guide 2025.

Punto presencial, colas y personal

- Skiplino, Bank Queue Management (2025).
- Wavetec, How to Reduce Waiting Times in Banks.
- ScanQueue, State of Customer Waiting 2026.
- Logile, Labor Planning & Optimization Report 2025 (UK y US).
- Ton, Estimating the Impact of Understaffing on Sales and Profitability, UNC.
- Accenture, Banking Consumer Trends 2026.

Canal remoto, salud y sector público

- Oliver Wyman, The Rise of Remote Advisory Services for Banks.
- Bird y Livestorm, benchmarks de video banking.
- Bluetweak, AI-to-Human Handoff (2026); California Management Review, Chatbot Frustration is Real (2026).
- Telemedicine and e-Health (2025), cohorte retrospectiva de más de 200.000 casos.
- Caffery et al., Journal of Telemedicine and Telecare, revisión de alcance.
- Informe España Década Digital 2025; Comisión Europea, Spain 2025 Country Report.
- Banco de España, evolución de la red de oficinas.

Consultas realizadas en agosto de 2026. Los enlaces completos se facilitan en el documento de trabajo que acompaña a esta presentación.



Hablemos de su caso

Analizamos un proceso concreto de su operativa y estimamos el modelo de despliegue, la integración con su contact center y el impacto sobre su red de puntos de atención.

Interactive Powers

ivan.sixto@ivrpowers.com · interactivepowers.com