

Incremento en Productividad del Manejo de Llamadas en la Industria Bancaria

Karla Z De Jesús Sierra
Engineering Management Program
Dr. Héctor Cruzado
Graduate School
Polytechnic University of Puerto Rico

Resumen — *El Centro de Llamadas del Banco a ser analizado durante el proyecto se divide en tres áreas para la cual cada una cuenta con un agente de servicio preparado con habilidades diferentes. El problema establecido, adicional que desde Agosto 2014 el nivel de servicio no es alcanzado, el tiempo idle de los agentes en general es un 30% y manejan alrededor de 44 llamadas por Agente diariamente, muy por debajo del promedio del mercado. Para lograr el objetivo principal del proyecto y alcanzar las metas del negocio, se definió el estado actual del negocio comparado con el mercado, se recopiló y analizó la data disponible donde el problema es presentado para identificar las oportunidades de mejoras de la operación e incorporar un plan de mejoras.*

Key Terms — *Productividad; Centro de Llamadas; Agentes; AHT; Nivel de Servicio; Gerencia; Eficiencias; Mejoras de Procesos*

INTRODUCCIÓN

El Centro de Llamadas de una institución bancaria representa uno de los canales de mayor demanda para la adquisición de nuevos clientes, mejorar las relaciones de negocios con los existentes sirviendo sus necesidades. El servicio de alta calidad ofrecido por este canal influye directamente en la ventaja competitiva que el Banco pueda obtener frente a sus competidores.

Además de no cumplir con el Nivel de Servicio establecido, el Centro de Llamadas a ser analizado cuenta un porcentaje de tiempo libre por agente alto y manejan un promedio de llamada bajo. Por tal razón, el objetivo principal del proyecto va centrado en incrementar a unas 55 llamadas manejadas por agentes para el 2015. Además, el análisis a ser realizado aportará directamente a la reducción del

tiempo promedio y costo por llamada, y a mejorar las eficiencias de procesos internos y habilidades del agente.

DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

La industria bancaria ofrece a sus clientes diferentes canales por los cuales se puede servir, como presenta la Figura 1. El tercer canal de mayor uso es el Centro de Llamadas donde manejan la Banca Automática (IVR) y Banca por Teléfono, lo cual representa un uso total de 50.7% del uso de clientes de canales de servicio.

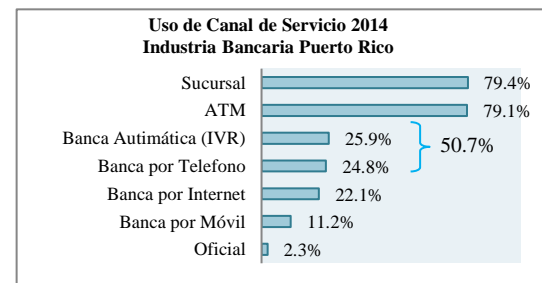


Figura 1
Cornerstone: Uso del Canal de Servicio 2014

Los canales alternos, como Banca por Internet y Banca Móvil están remplazando los canales tradicionales lo que directamente influye en agentes de servicio más productivos y menores tiempos de espera en el Centro de Llamadas [1]. La estrategia actual de la gerencia en el mercado es promover métodos alternos de servicio, como canales electrónicos, pero en el mercado de Puerto Rico la demanda del cliente continua en los métodos tradicionales, lo que representa para el Banco un costo de servicio mayor.

Detalles del Centro de Llamadas

La operación del Centro de Llamadas depende de la interacción entre departamentos y sistemas para que sus procesos fluyan de forma eficiente. La

tecnología, los procesos y procedimientos son factores claves en la productividad del Centro de llamadas [2]. Para lograr este flujo de llamadas los Centros deben tener integración de la telefonía a la computadora (CTI), el IVR que identifica las razones del servicio y el ACD que dirige la llamada al agente con la capacidad, habilidades y horarios establecidos por el Departamento de Manejo de Empleados (eWFM – Work Force Management). El agente de cobros está a la espera de que el programa ALM (Advance List Managemet) genere llamadas automáticamente para realizar ventas, pero también tienen asignados diferentes teléfonos para recibir llamadas de clientes.

Otra interacción importante del centro es el sistema de “Touch Point” donde se maneja la información del cliente y en el mismo se solicitan servicios a otros departamentos. Por tal razón el centro depende en gran manera de los flujos departamentales del Banco en general.

Indicadores del Centro de Llamadas

El objetivo principal a ser alcanzado por la gerencia del Centro de Llamadas es obtener altos niveles de satisfacción, con bajos costos operacionales. Para esto es de suma importancia alcanzar un nivel óptimo en personal, horarios y habilidades (“skills”) [3]. Con el fin de monitorear el nivel de servicio y las eficiencias del centro, los indicadores son monitoreados por medio del “scorecard” usado por gerenciales para toma de decisiones [4]. La primera fase del proyecto, incluye definir el estado actual para establecer el punto base a partir con las mejoras y recomendaciones de cambios, con los siguientes indicadores:

- **Nivel de Servicio:** En el último trimestre del 2014 el nivel de servicio alcanzado fue un 66%, lo que no cumple con la meta del banco de 70% llamadas atendidas en menos de 30 segundos.
- **Llamadas recibidas mensualmente vs manejadas:** Del total de llamadas recibidas presentadas en la Tabla 1, un 70% son manejadas por el IVR y el 18% restante manejada por agentes. El porcentaje de

llamadas abandonadas no deben sobre pasar el 10%, pero el año 2014 terminó con 12%.

Tabla 1
Llamadas por Agentes

Área		Llamadas al Mes	Llamadas Abandonada	Manejadas (miles)
"Inbound"	IVR	472,968	5%	413,824
	Servicio	96,712	11%	86,472
	Ventas	18,440	7%	17,130
	Cuadro	5,943	12%	5,212
	Total	594,063	12%	522,638
"Outbound"	Servicio	940		605
	Ventas	24,984		1,611
	Total	25,924		2,215
	Total	619,986		524,853

- **Otros Indicadores:** Como presenta la Tabla 2, otros indicadores importantes. En el promedio total del costo por llamada incluye IVR que es \$0.08.

Tabla 2
Otros Indicadores Principales

Indicador	Servicio	Ventas	Cuadro	Total
Agentes Activos	84	20	3	107
Llamadas por Agente	48	39	83	44
AHT	6.30	5.46	2.06	5.96
Costo por llamada	\$3.56	\$1.25	\$3.38	\$0.95

Problema Actual y Objetivo del Proyecto

A base de la cantidad de llamadas manejadas y las estadísticas principales del centro, el agente presenta gran capacidad disponible para atender llamadas, como lo presenta la Figura 2. El agente en promedio cuenta con un tiempo disponible o “idle” de un 29%, por lo que es necesario identificar las razones que impactan este indicador. Además, el indicador principal del centro es el nivel de servicio 70/30, el cual no se cumple desde Agosto 2014, es imperativo identificar las razones pues no concuerda con la capacidad disponible de agentes.

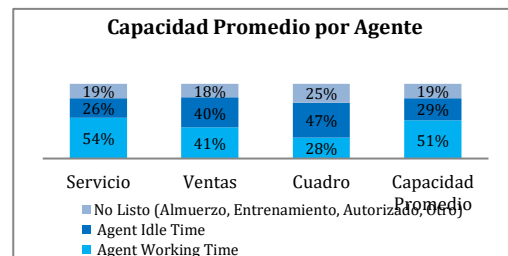


Figura 2
Capacidad Promedio por Agente

El objetivo principal del proyecto va centrado al incremento de unas 55 llamadas manejadas por agente para el primer trimestre del 2015, aproximadamente un 24% de llamadas adicionales.

Al cumplir con el objetivo principal, directamente se aportara a mejorar significativamente:

- El tiempo disponible por agente y el tiempo promedio por llamada debe reducir.
- Mejoras en eficiencias de procesos internos para el manejo de llamadas y confiabilidad en los indicadores de calidad.
- Eficiencia en el manejo de habilidades (skills) por empleado.
- Reducción del costo por llamada y gastos operacionales.

ANÁLISIS DEL PROBLEMA Y MEJORAS

Se establecieron reuniones con cada uno de los nueve gerenciales para establecer el problema e identificar las causas que impactan directamente la capacidad del agente. Para lograr la priorización en una tabla con todas las causas presentadas, cada gerencial otorgó un peso de acuerdo al impacto que cada uno entiende que afecta la capacidad del agente, donde el número uno es el de mayor impacto. Los resultados del análisis de causas son presentados en la Figura 3.

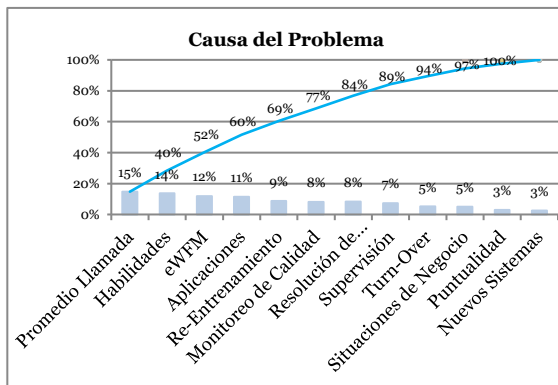


Figura 3
Puntos Focales Priorizados

Cada una de las causas del problema deben ser definidas y se debe identificar la relación e impacto de cada cual frente a la capacidad del agente. Para efectos del proyecto se escogió el 80% del peso de las causas.

Causa 1: Promedio de llamada

La meta para el 2015 es un promedio de llamada de 5.00 minutos. De lograr esta meta, por proporción como presenta la Ecuación (1), el agente podrá atender 7 llamadas adicionales en promedio, lo que resultaría en 51 llamadas por agente.

$$X_{llamadas} = \frac{0.96 \text{ minutos} * 44 \text{ llamadas}}{5.96 \text{ minutos}} \quad (1)$$

$X_{llamadas} = 7 \text{ llamadas}$

El revisar el proceso de cada llamada puede impactar en una reducción de segundos, desde el saludo o script establecido. Además, cada cliente debe ser identificado con al menos cuatro datos de su información personal, sin considerar que la gran mayoría son transferidos del IVR donde ya fueron previamente identificados. Entre las mejoras identificadas durante el proyecto para esta causa se encuentran:

- **Revisión de Scripts:** Esto con el fin de reducir palabrería y procedimientos que no añaden valor a los ojos del cliente y lograr eficiencias.
- **Proceso de Identificación (CAP):** Eliminar y reducir requerimientos de identificación de acuerdo a los accesos y usuarios de IVR.
- **Mejoras a IVR:** Al momento se completó el análisis de beneficio y su aprobación para solicitud de proyecto, como presenta la Tabla 3. Esto reducirá la cantidad de llamadas que recibe el agente además de reducir el AHT pues se elimina uno de los servicios principales del Centro.

Tabla3
Beneficios Tangibles Mejoras de IVR (Tabla Reportada en "Business Case" por Unidad de Mejoras de Procesos)

Mejora	Descripción	Beneficio
Nuevos Servicios	Reducción del 32% de las llamadas relacionadas a estos servicios	\$184,000
Pagos Automatizados	Reducción de un 70% de pagos realizados por Agentes que implica	\$195,392
Eliminar servicio de Cuadro	Reducción en requerimientos de Agentes	\$69,000
Call Attendants por Negocio	Reducir un 15% de llamadas de ventas	\$57,500
Cargo por pagos procesados por Agente	Cobrar \$5 por el restante 30% de pagos que se realcen por agente.	\$126,392
Total		\$632,284

Causa 2: Habilidades

Se analizó las variables que afectan la productividad, como presenta la Figura 4. El tiempo libre reduce mientras más habilidades cuenta el agente, hasta siete. Sin embargo, la Figura 5 presenta que el punto ideal es que el representante maneje 5 habilidades, para incrementar al punto máximo el total de llamadas atendidas a 60. Del total de agentes, el 51% cuenta con 4 habilidades o menos.

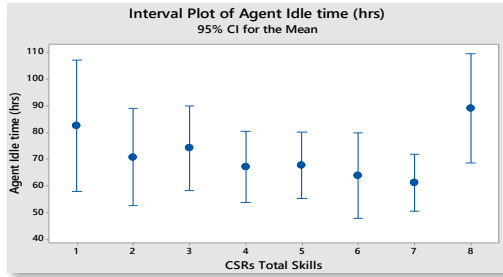


Figura 4

Habilidades por Agente vs Idle Time

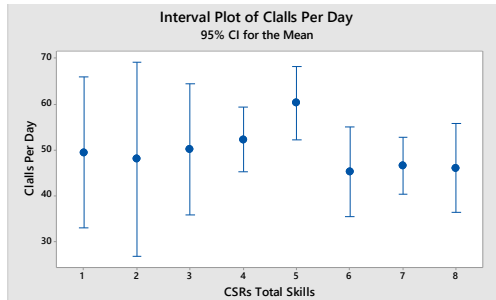


Figura 5

Habilidades Vs Llamadas por Día

Entre las mejoras identificadas durante el proyecto para esta causa se encuentran:

- Manejo de Habilidades: Requerir a todo agente adquirir conocimiento de al menos 5 habilidades. Convertir el 50% de Agentes de Ventas que puedan servir también llamadas de servicios.

Causa 3: eWFM

El sistema que utiliza eWFM es uno completamente automatizado, pero el grupo de empleados que lo trabajan no tienen un entrenamiento formal del mismo. Esto causa que se sobrestime la capacidad necesaria afectando así el tiempo libre del agente. Entre las mejoras identificadas durante el proyecto para esta causa se encuentran:

- **Entrenamiento:** Se adquirió módulo de adiestramiento, y realizar los cambios procesales necesarios para utilizar al máximo las funcionalidades de este sistema.

Causa 4: Aplicaciones

Actualmente el agente accede a 37 aplicaciones diferentes, de las cuales sólo 6 utilizan el mismo usuario y contraseña. Dependiendo al tipo de llamada es la aplicación que necesita, lo que puede consumir de 10 a 15 segundos por llamada. Si el Agente bloquea su usuario, necesitan apoyo de otras dos áreas técnicas para poder desbloquear los mismos. Entre las mejoras identificadas durante el proyecto para esta causa se encuentran:

- **“Single Sign On”:** Automatizar todos los accesos con el uso de un Cartera Virtual. Se realizó un análisis de costo beneficio, como presenta la Tabla 4 esto reducirá el AHT unos 30 segundos al promedio general.

Tabla 4

Llamadas por Agentes

Area	Llamadas Manejadas por Mes	AHT Actual	AHT Impacto Accesos	Diferencia
Servicio	998.166	6.30	5.87	0.43
Cuadro	62.546	2.13	-	2.13
Ventas	205.557	5.46	5.13	0.33
Total	1,266,269	5.96	5.46	0.50

Causas 5 y 6: Re-Entrenamiento y Monitoreo de Calidad

A cada agente mensualmente se le completan una serie de monitoreos los cuales indican si cumplió con el proceso establecido. No existe información que pueda determinar donde el agente está fallando y cómo se puede identificar cuando necesitan re-entrenamiento. Esto ocasiona que los agentes no recuerden los procedimientos y recurren a tiempo de espera para consultar a supervisores o inclusive provean información errónea a clientes. Además, si la gerencia no tiene el mecanismo de identificar que habilidades adicionales se les puede entrenar, incurren a que los agentes presenten un tiempo disponible alto. Entre las mejoras identificadas durante el proyecto para esta causa se encuentran:

- **Monitoreo:** Se actualizó la Base de Datos para Introducir opciones para identificar

oportunidades de mejoras, situaciones con otros departamentos y oportunidades de re-entrenamiento de Agentes.

Causa 7: Resolución de Situaciones

Las situaciones con otros departamentos operacionales del banco afectan el AHT. Clientes que llaman en repetidas ocasiones para conocer estatus de sus reclamaciones, pero en sistema no hay detalle de los mismos. En la llamada el agente tiende a poner en espera los clientes, para contactar otros departamentos por que las notas en sistemas no tienen detalles de la resolución o simplemente el caso no se ha trabajado. Entre las mejoras identificadas durante el proyecto para esta causa se encuentran:

- Se calendarizaron reuniones mensuales con todos los gerenciales de las unidades de negocio para manejar todas las situaciones que se identifican en el Centro de Llamadas.

Resultados

La Gerencia del Centro otorgó a la Unidad de Mejoras de Procesos la responsabilidad de asegurar que todas las mejoras son implantadas y sostenidas. Para esto cada proyecto se identificó el gerencial dueño de la iniciativa y la fecha límite. La mayoría de las iniciativas deben estar completadas en Junio. Lo que respecta a las mejoras del IVR y Single Sing-on son proyectos que deben estar listos para el último trimestre del año.

Con todas estas mejoras establecidas y en calendario se espera que para el último trimestre del 2015 se puedan medir las mejoras y lograr objetivo. Se estima que en conjunto logremos incrementar unas 15 llamadas por agente para alcanzar unas 59 llamadas y sobre pasar la meta. Adicional a esto unos \$506 mil en reducción de gastos operacionales, mencionando además las mejoras de procesos, servicio y compromiso de empleados.

CONCLUSIÓN

Para obtener eficiencias se requiere un alto nivel de trabajo en equipo, cada Unidad de apoyo al Centro de Llamadas debe aportar para lograr las

metas establecidas. A nivel gerencial, se deben manejar efectivamente los recursos para cumplir las metas. Este análisis demuestra que el Centro es capaz de alcanzar las mejoras establecidas como meta, pero requieren esfuerzos extraordinarios.

La cultura gerencial del Centro, hasta este proyecto, se ha enfocado en trabajar las situaciones de día a día. El enfoque del proyecto es lograr unas eficiencias para mejorar la productividad del centro, por lo tanto a cada gerencial del centro se le incluyo un porcentaje de sus objetivos centrados a este lograr las metas de este proyecto.

El monitoreo de los indicadores es de suma importancia para poder medir si logramos alcanzar un nivel optimo de productividad y calcular los agentes requeridos para operar eficientemente, la razón de utilización mínima aceptada por el centro y el manejo de vacantes para que no afecte los indicadores impuestos como metas. De ser necesario y de acuerdo a los resultados de los indicadores se procederá a implementar un plan de mantenimiento. Con los resultados y beneficios establecidos en el proyecto, se demuestra que la cultura gerencial debe cambiar a enfocarse en mantener una busqueda continua de mejoras para lograr eficiencias y rentabilidad de la operación.

REFERENCIA

- [1] Cornerstone Advisors, Inc. (2012). *The Cornerstone Report: Benchmarks and Best Practices for Mid-Size Banks*. Arizona.
- [2] Rijo, R. r., Varajão, J. j., & Gonçalves, R. r. (2012). Contact center: information systems design. *Journal Of Intelligent Manufacturing*, 23(3), 497-515.
- [3] Mathew, B., & Nambiar, M. m. (2012). Cross Training - Is it a Panacea for all Call Center Ills?. *Proceedings Of The International Multiconference Of Engineers & Computer Scientists 2012 Volume II*, 1-6.
- [4] Vazquez, L. (2014). Alternative Delivery Channels Statistics. *Retail and Business Banking 2014 Scorecard*.