

## *Disminución de Tiempo en Llamadas en Centro de Servicio Bancario*

*Gabriel Y. Giraldo Machuca  
Maestría en Ingeniería Gerencial  
Dr. Héctor J. Cruzado  
Escuela Graduada  
Universidad Politécnica de Puerto Rico*

---

**Resumen** — *El centro de servicios FLSC de FirstBank Puerto Rico confrontó a mayor magnitud un alto volumen de llamadas y alto tiempo en ellas tras fusionarse con Banco Santander. El extenso tiempo en llamadas y la baja productividad de los empleados estaba afectando tanto al cliente como a la compañía. Utilizando la metodología Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Control (DMAIC, por sus siglas en inglés) se localizaron las causas inmediatas y se ofrecieron soluciones que dieron resultados positivos, implementando un sistema de cuentas en sucursales utilizado por el FLSC para poder asistir mejor al cliente y evitar llamadas adicionales al centro, en conjunto con un programa de control para asegurar las mejoras.*

**Términos Clave** — *sistema de cuentas, servicio al cliente, asistencia en finanzas, indicadores de desempeño*

### **INTRODUCCIÓN**

FirstBank Puerto Rico es una institución bancaria que lleva más de siete décadas ofreciendo sus servicios a clientes en Puerto Rico y las Islas Vírgenes. Dentro de sus fuentes principales de servicio al cliente, localizado en Puerto Rico, se encuentra el Centro de Soluciones de Primera Línea (FLSC, por sus siglas en inglés). Este se divide en distintos departamentos para poder asistir a los clientes por medio de llamadas con los distintos productos ofrecidos, tales como cuentas de depósito, préstamos personales, de autos e hipotecarios, y tarjetas de crédito. Para propósitos de calidad, se tiene establecido que cada representante pueda brindar un servicio apropiado en un rango de tiempo de 5-7 minutos, asegurando la satisfacción del cliente.

Para mediados del 2021, FirstBank Puerto Rico adquirió casi en su totalidad las acciones y productos de lo que se conocía como Banco Santander. Como

consecuencia inmediata, el número de llamadas recibidas al FLSC aumentó considerablemente, al igual que el tiempo en las llamadas de cada representante, excediendo el rango de tiempo establecido. Este problema ha ocasionado un efecto dominó, donde la productividad de los representantes ha disminuido, al igual que el número de clientes atendidos por día, produciendo quejas por parte de los clientes, que se ve reflejado negativamente en la ventaja competitiva de FirstBank Puerto Rico.

Basado en lo mencionado, se define como problema principal el aumento considerable en llamadas de clientes recibidas al FLSC. Debido a este problema identificado, se plantea como único objetivo el disminuir el tiempo en las llamadas recibidas de servicio al cliente. Con este objetivo se espera que a largo plazo se refleje una mejora en la productividad de los empleados, un aumento de llamadas atendidas diariamente con menos quejas por parte de los clientes y una mejora en la ventaja competitiva de la institución.

### **REVISIÓN DE LITERATURA**

En una amplia gama de sectores, los centros de llamadas se están convirtiendo rápidamente en el principal punto de contacto para brindar servicio al cliente y generar nuevos ingresos. El sector de servicios financieros es el lugar donde la relevancia de los centros de contacto ha aumentado más [1]. Es por esto la importancia de mantener una estrategia definida para conservar una satisfacción al cliente, en especial en el mundo bancario, ya que se están asegurando las finanzas y futuro de cada individuo.

El negocio bancario y su área de centro de llamadas monitorea indicadores de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) que son factores determinantes para el éxito de la organización, como es el tiempo de las llamadas o el tiempo de espera de

sus clientes. El tiempo promedio de servicio de un sistema de centro de llamadas es una cantidad crucial para calcular numerosos indicadores fundamentales de rendimiento, como el tiempo promedio de espera en el sistema o el retraso promedio de llamadas en espera [2].

## **METODOLOGÍA**

En la ejecución de este proyecto se estuvo utilizando la metodología estándar DMAIC, la cual es utilizada para solucionar problemas brindando correcciones y mejoras en los procesos a trabajar. En este caso, el proceso que se estuvo mejorando es el proceso de llamadas en el Centro de servicio al cliente de FirstBank Puerto Rico. Los pasos a seguir con esta metodología están estipulados en su acrónimo en inglés: *Define, Measure, Analyze, Improve y Control*.

### **Definir**

En el paso de Definir se plantea el problema principal del proyecto, se evalúa cómo afecta a la compañía, empleados y, por consiguiente, a sus clientes, y se establecen el/los objetivo/s. Como ya planteado, el problema es el incremento de llamadas debido a la fusión de Santander a FirstBank, causando un impacto negativo en la productividad de los empleados y la satisfacción de los clientes. Por tal razón, se plantea como único objetivo el disminuir el tiempo en las llamadas recibidas de servicio al cliente.

### **Medir**

En el paso de Medir se determinaron cuáles son los datos a evaluar para la realización del proyecto. También se estableció un plan de recopilación de datos, definiendo aquellos de relevancia para el proyecto y descartando aquellos que no sean necesarios.

Se recopiló la data de una semana completa de trabajo del FLSC, lunes a domingo, de llamadas recibidos al servicio al cliente. La misma fue organizada por día y con una totalidad de semana. El enfoque inicial fue el contemplar el número exacto de llamadas recibidas cada día para tener la totalidad

exacta de llamadas recibidas en una semana. Hay que tener en cuenta que la data anotada fue redondeada a su dígito más cercano múltiplo de diez (10). Una vez obtenido esto, se verificó el promedio de tiempo en las llamadas diarias para, de igual forma, tener el promedio de tiempo en llamada semanal.

Se pudo visualizar que un número considerable de llamadas eran recibidas de clientes llamando desde sucursales, lo cual resultó ser inusual e interesante respecto a la situación que se está trabajando, por lo que se decidió anotar el número total de llamadas recibidas desde las sucursales. Por último, se desglosó el número de llamadas abandonadas diariamente por parte de los clientes.

### **Analizar**

En el paso de Analizar, los datos recopilados se utilizaron para determinar cómo el proceso actual afecta el objetivo y qué se requería para llegar a la meta establecida de mejorar el proceso de llamadas y lograr disminuir el tiempo de ellas.

La Tabla 1 presenta los resultados de la data obtenida en una semana de las llamadas recibidas al centro. Con esta información se puede notar que ninguno de los números recopilados durante la semana estudiada cumple con los parámetros establecidos por el equipo de calidad, donde el tiempo promedio de llamadas sobrepasa los 5-7 minutos establecidos con un promedio semanal de 14 minutos. Al analizar directamente las llamadas recibidas se pudo observar que un gran número de ellas son recibidas de las sucursales con clientes que van físicamente a ser atendidos y los empleados no tiene las herramientas para poder asistir al cliente.

En las sucursales, los empleados cuentan con sistemas de servicio similares a los del centro de llamadas. En estos sistemas pueden verificar información de las cuentas, realizar pagos, cancelar y ordenar tarjetas, entre otros. Estos son los servicios básicos que pueden recibir los clientes al visitar físicamente una de las sucursales de FirstBank. Sin embargo, el sistema que poseen en la actualidad es limitado en algunos servicios críticos y de más frecuencia que necesitan los clientes.

**Tabla 1**  
**Data Semanal de Llamadas Recibidas al FLSC**

	<i>Lunes</i>	<i>Martes</i>	<i>Miércoles</i>	<i>Jueves</i>	<i>Viernes</i>	<i>Sábado</i>	<i>Domingo</i>	<i>Total</i>
<i>Llamadas Recibidas</i>	17,680	18,440	18,750	18,990	19,960	20,340	19,530	133,690
<i>Recibidas de Sucursal</i>	3,320	3,480	4,350	4,860	5,520	4,930	N/A	26,460
<i>Tiempo Promedio</i>	11 mins.	13 mins.	12 mins.	16 mins.	15 mins.	18 mins.	16 mins.	14 mins.
<i>Llamadas Abandonadas</i>	1,120	2,000	1,260	1,180	2,140	2,210	1,370	11,280

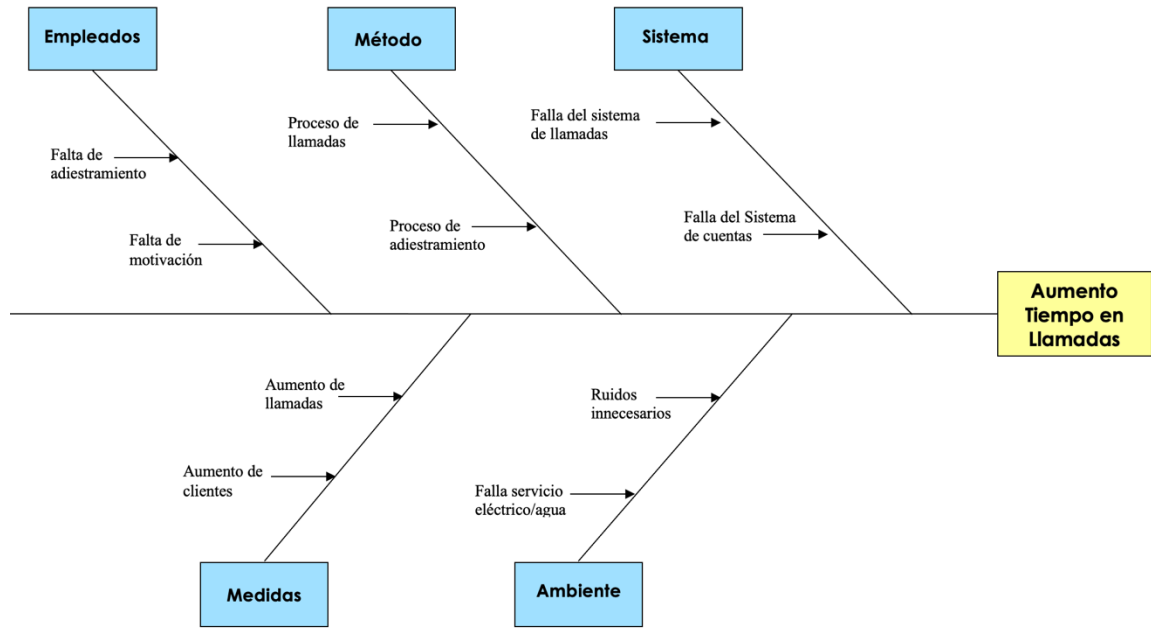
En las sucursales de FirstBank no se pueden realizar reclamaciones de las transacciones que no son reconocidas por los clientes, cancelaciones de débito automáticos, información directa de las tarjetas de débito con logo Visa o MasterCard, entre otros. Estos son servicios que si se pueden realizar en el FLSC ya que cuentan con el sistema pertinente. Debido a estos inconvenientes es que aquellos clientes que pasan a sucursal con uno de estos problemas tienen que ser referidos a una llamada al centro de servicios, causando incomodidad en el cliente ya que fue un viaje perdido el que realizaron a sucursal.

La razón por la cual esto influye directamente en el aumento de tiempo en las llamadas es porque, si el cliente es quien se comunica directamente ya sea desde su teléfono personal o desde la sucursal, donde es sentado en un cubículo o cuarto en específico para la llamada, tiende a extender la llamada pues adicional a su problema inicial, quiere expresar su desagrado de haber gastado de su tiempo, quizás gasolina, etc. innecesariamente. En muchas ocasiones los clientes, especialmente los de edad avanzada no se sienten cómodos o seguros llamando por su cuenta al centro de servicios y es por eso por lo que buscan el tacto humano en una sucursal donde le puedan asistir y explicar su situación correctamente. Similarmente, la llamada puede ser extendida en muchos de estos casos cuando los empleados son los que se comunican

primero con el centro para explicar la situación del cliente antes de comunicarle con el representante de servicio. En la mayoría de los casos, los clientes les gusta explicar su situación a su forma y expresar sus preocupaciones y, al empleado de sucursal indicar todo al inicio de la llamada, resulta redundante tomando más tiempo en la llamada.

Una vez analizado detalle de las llamadas recibidas al centro, se verificó el número de las llamadas abandonadas. Las llamadas abandonadas son aquellas donde los clientes cuelgan antes de ser atendidos. Dígase si hay un alto tiempo de espera ya sea a consecuencia de un alto volumen de llamadas o porque el tiempo en ellas está siendo uno extenso, los clientes suelen disgustarse o tienen su tiempo limitado y optan por colgar la llamada. De igual forma, varios de estos clientes son aquellos que pasan por sucursal por no haberse podido comunicar con el centro de servicio.

Como parte del análisis, se realizó también un diagrama de causa y efecto como se muestra en la Figura 1. Un diagrama de causa y efecto muestra las posibles causas de un problema, siendo el aumento de tiempo en las llamadas recibidas al FLSC en este caso. Las categorías o aportaciones contempladas en este diagrama para efectos del proyecto son: empleados, método, sistema, medidas y ambiente. Para cada una de ellas, se determinaron las causas mayores que aportan al problema y fueron colocadas para una mejor visualización y así poder brindar las



**Figura 1**  
**Diagrama de Causa y Efecto**

posibles mejoras sin que se vean afectados procesos actuales.

En la categoría de empleados, las causas mayores van dirigidas a la falta de adiestramiento adecuado y a falta de motivación. Para estos aspectos la compañía se encarga, con un sistema de monitoreo, detectar aquellas áreas que necesitan ser reforzadas para poder proveer adiestramientos rutinarios enfocados en lo que los empleados deben reforzar, al igual que seminarios y programa de incentivos que sirven de motivación para los empleados. En método se va enfocado en aquellos incumplimientos tanto en el proceso de adiestramiento como en el de llamadas.

Una falla en el sistema de llamadas y cuentas puede ocasionar un aumento considerable de llamadas pues puede crear inseguridad e intranquilidad en los clientes y, por consiguiente, el tiempo en llamadas puede ser más extenso. Estos efectos negativos van directamente atados a las causas de la categoría de medidas, donde el aumento de llamadas crea desesperación y puede hacer que las llamadas duren más tiempo.

El ambiente de trabajo, en cualquier empresa o compañía, debe ser siempre uno ameno, seguro, relajado y productivo, donde tanto los empleados como los clientes se puedan sentir a gustos y la experiencia pueda ser satisfactoria. Una falla de servicio eléctrico o de agua puede ocasionar que el ambiente laboral se vea afectado ya que limita que los empleados puedan realizar sus necesidades básicas y crea incomodidad. Por otro lado, en un centro de servicios es necesario que los representantes puedan tener una comunicación exitosa con el cliente siendo atendido; los ruidos innecesarios o de alto volumen evitan que esa comunicación pueda ser efectiva y prolonga el proceso de la llamada al haber interrupciones indebidas.

Una vez culminado el análisis, junto con los supervisores y gerentes del centro, se llegó al acuerdo que una de las causas principales que está aportando al problema trabajado en el proyecto y que se puede buscar posibles soluciones a corto plazo son las llamadas provenientes de sucursales por falta del sistema apropiado para atención al cliente.

## Mejorar

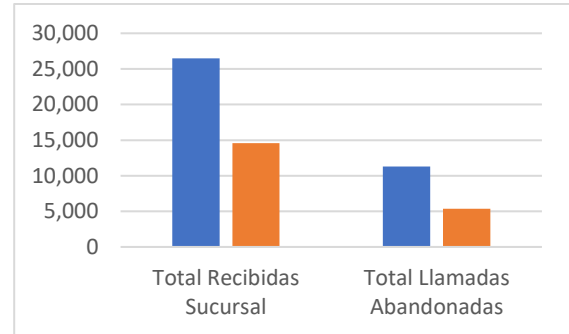
El proceso de Mejorar se comenzó con la planificación de implementar en las sucursales el sistema utilizado por el centro de servicio para asistencia con reclamaciones y mantenimientos de los productos ofrecidos por el banco. Se dispuso de un personal por cada sección de la isla tanto para adiestramiento, para adiestrar a los empleados de sucursal a utilizar el sistema correctamente, como técnico, para instalación del sistema en los ordenadores de las sucursales los cuales se podían realizar de forma remota. En el adiestramiento no solo se brindó la enseñanza del manejo del sistema, sino que se realizaron ejercicios de práctica con varios escenarios que puedan surgir con los clientes que asistan a sucursal. Esto evitará llamadas innecesarias al centro o hará que las mismas tengan un menor tiempo ya que será mayor la asistencia que puedan recibir desde la sucursal. Este proceso se logró realizar en un periodo de tres días y medio gracias a que la compañía ya contaba con dichos grupos de apoyo y con las licencias necesarias para poder implementar los sistemas en equipos adicionales.

Para jueves de la semana de implementación, más del 90% de las sucursales y más del 60% de ellas se encontraban con sus empleados brindando el nuevo servicio a los clientes que los visitaban. Al comienzo de la siguiente semana, ya la gran mayoría de las sucursales se encontraban laborando con el nuevo sistema implementado, por lo que se practicó nuevamente el ejercicio de recopilación de data para poner a prueba si la solución brindada generó los resultados esperados para el cumplimiento del objetivo del proyecto.

El número total de llamadas en esta nueva semana estudiada permaneció muy parecido al total de llamadas de la semana estudiada en el paso de Medir. Sin embargo, no es un número que impacte negativamente el proyecto, pues el volumen de llamadas alto no es el enfoque y no aporta con gran magnitud que el tiempo de las llamadas sea elevado.

Por otro lado, la Figura 2 muestra los resultados esperados donde si se logra ver una diferencia

positiva en el proceso de llamadas. Una vez las sucursales comenzaron a laborar con la nueva herramienta adquirida donde podían ofrecer servicios adicionales, el FLSC notó el cambio en sus llamadas. Las llamadas recibidas desde sucursal disminuyeron aproximadamente un 45% con 14,570 llamadas y las llamadas abandonadas disminuyeron más de un 50% con tan solo 5,340 clientes que colgaron sin ser atendidos.



**Figura 2**  
**Comparación de resultados**

Llegando al dato más importante para el proyecto, se calculó el promedio de tiempo en las llamadas y el mismo dio un total de 8 minutos. En definitiva, ha sido un cambio muy favorable para el centro de servicios, donde el promedio de tiempo en las llamadas, aunque no se encuentra aún dentro del rango establecido por el departamento de calidad, ha logrado disminuir considerablemente y se encuentra muy cerca del rango aceptado de 5-7 minutos.

De esta manera es notable que, aunque el número de llamadas total no ha disminuido, al no estar recibiendo un número tan alto de llamadas provenientes de sucursal, el tiempo en las llamadas ha estado bajo y controlado, impactando que el tiempo en espera del cliente a ser atendido sea menor también y, por consiguiente, menos clientes cuelgan sin ser atendidos. Por otro lado, la productividad de los representantes ha aumentado, pudiendo asistir más clientes por día brindando el servicio adecuado.

## Control

Pese a que los empleados en sucursal están trabajando con un sistema nuevo para ellos, se necesita un programa de control y monitoreo que

garantice que los procedimientos se estén realizando correctamente. El sistema no es uno muy distinto al que ya se encontraban trabajando, pero si tienen servicios nuevos a los que tienen que acostumbrarse. Servicios que conllevan plantillas específicas, divulgaciones y pasos adicionales, lo cual todo debe ser orientado correctamente a los clientes. Es por esto que el departamento de calidad asignará un grupo específico para poder monitorear y dar seguimiento a los servicios realizados desde las sucursales, como reclamaciones y mantenimientos a las cuentas. De igual forma, se estarán enviando comunicados mensuales resaltando la mayoría de los procedimientos a seguir junto con un programa de motivación al empleado. La frecuencia de estos comunicados puede aumentar de ser necesario.

Para los representantes del FLSC, los cuales han notado el cambio y el beneficio que ha traído el que las llamadas de sucursales hayan disminuido, se estará trabajando un programa nuevo de incentivos, adicional al ya existente, para servir de motivación y poder llegar a la meta del rango establecido para el tiempo de llamadas. No obstante, la gerencia continuará buscando soluciones adicionales para el resto de las categorías que afectan el tiempo en las llamadas para así poder seguir mejorando la calidad del servicio brindado a sus clientes.

## CONCLUSIÓN

En definitiva, el centro de servicio al cliente de FirstBank Puerto Rico ha confrontado muchos retos desde que realizó su fusión con lo que era Banco Santander. El aumento en tiempo en llamadas y baja de calidad en servicio y productividad de sus empleados fueron los factores más alertadores para la gerencia del centro. Se logró realizar un análisis correcto de la situación, resaltando aquellos factores que más afectaban la situación pero que de igual forma se pudiera encontrar una solución a corto plazo. Se implementaron los sistemas necesarios para que en las sucursales se pueda brindar un servicio más completo para aquellos clientes que desean y/o prefieran ser atendidos personalmente, cara a cara con un empleado que le inspire confianza

y que pueda ayudarle con su problema. Finalmente, se asignaron programas de control y calidad para asegurar la continua operación de manera correcta y el objetivo de mantener el tiempo de llamadas dentro de los parámetros establecidos se mantenga activo.

## REFERENCIAS

- [1] A. Evenson, P. T. Harker, and F. X. Frei, "Effective Call Center Management: Evidence from Financial Services," Jan. 1999.
- [2] H. Shen and L. D. Brown, "Non-parametric modelling of time-varying customer service times at a bank call centre," Jan. 2006.