



Gabriel Y. Giraldo Machuca  
 Consejero: Héctor J. Cruzado, PhD, PE  
 Escuela Graduada – Maestría en Ingeniería Gerencial

## 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.

## 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.

## 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

Se recopiló la data de una semana completa de trabajo del FLSC, lunes a domingo, de llamadas recibidas 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

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 tienen 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.

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.

## Analizar (Cont.)

Tabla 1  
Data Semanal de Llamadas Recibidas al FLCS

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

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 posibles mejoras sin que se vean afectados procesos actuales.

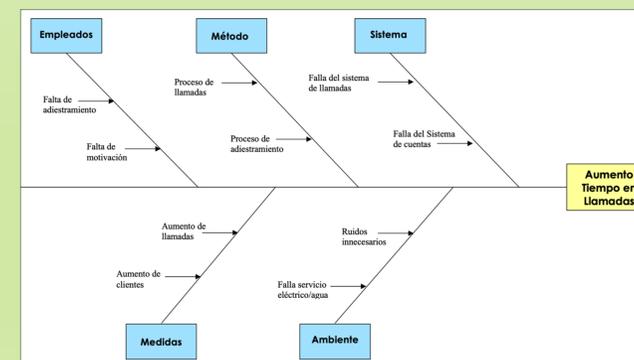


Figura 1  
Diagrama de Causa y Efecto

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

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 como técnico. 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.

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. Se calculó el promedio de tiempo en las llamadas y el mismo dio un total de 8 minutos. Por otro lado, la productividad de los representantes ha aumentado, pudiendo asistir más clientes por día brindando el servicio adecuado.

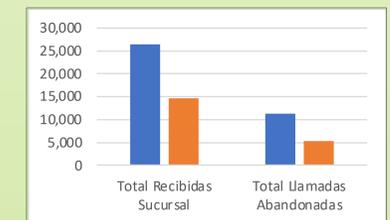


Figura 2  
Comparación de Resultados

## Control

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. Para los representantes del FLSC 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.

## Conclusión

El aumento en tiempo en llamadas y baja de calidad en servicio y productividad 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 que inspiren confianza al cliente y pueda ayudarlo con su problema. Finalmente, se asignaron programas de control y calidad para asegurar la continua operación de manera correcta.