

Diferentes alternativas para la eliminación de la cola de entrada en un centro de atención telefónica de bajas y retenciones de una empresa de telefonía móvil

Teresa Sánchez Chaparro¹, Alfonso Durán Heras¹, Víctor Gómez Frías¹

¹ Área de Ingeniería de Organización. Universidad Carlos III de Madrid. Avenida de la Universidad, 30, 28911. Leganés. teresa.sanchez@uc3m.es, alfonso.duran@uc3m.es, victor.gomez@uc3m.es

Resumen

En esta comunicación se explican las distintas alternativas propuestas para la eliminación de una cola de entrada en un centro de atención telefónica de bajas y retenciones de una empresa de telefonía móvil. Este caso ha sido desarrollado durante un proyecto de investigación-acción realizado por el área de Ingeniería de Organización de la Universidad Carlos III de Madrid en una de las principales empresas del sector del telemarketing en España.

Palabras clave: mejora de procesos, centro de atención telefónica (call-center), colas

1. Introducción

Uno de los mecanismos más extensamente utilizados en servicios para realizar asignaciones de un recurso escaso son las colas de entrada. Las colas permiten el desacople temporal entre la demanda y la provisión del servicio (cumpliendo de esta forma una cierta labor protectora ante posibles variaciones de la demanda), así como entre las distintas fases de un servicio. Sin embargo, también pueden tener efectos perjudiciales, como disminución de la satisfacción de los clientes cuando existen largos tiempos de espera (Ittig, 2002; Casado, 2002). Otro efecto perjudicial es la pérdida de calidad que se produce en algunas ocasiones cuando se separa temporalmente el momento en que se resuelve el servicio (por ejemplo, una reclamación de un cliente) del momento en que se origina la petición (Durán, 2004).

En esta comunicación se explican las distintas alternativas propuestas para la eliminación de una cola de entrada en un centro de atención telefónica de bajas y retenciones de una empresa de telefonía móvil.

Este caso ha sido desarrollado durante un proyecto de investigación-acción realizado por el área de Ingeniería de Organización de la Universidad Carlos III de Madrid en una de las principales empresas del sector del *telemarketing* en España.

2. Descripción del servicio de bajas y retenciones

2.1. Misión del servicio

La misión del servicio de bajas y retenciones consistía en tramitar las peticiones de baja de los clientes de la empresa de telefonía. Previamente, los operadores intentaban retener a los clientes ofreciendo políticas de retención estipuladas por la empresa de telefonía (cambios de tarifa, descuentos en la factura, reposición de terminales, etc.).

Las peticiones de servicio al departamento de bajas y retenciones se realizaban a través de la transferencia de llamadas desde otro departamento genérico de atención al cliente. En principio, no se consideraba conveniente proporcionar la posibilidad de acceder al departamento de bajas y retenciones a través de un número directo.

El proceso completo de transferencia de llamada desde atención al cliente al servicio de bajas y retenciones comprendía los siguientes pasos:

- Identificación del cliente
- Comprobación del historial de pagos del cliente
- Llamada interna al servicio de bajas y retenciones
- Traspaso de datos básicos (nombre y apellidos, resumen de los detalles de la petición, etc.) desde el operador de atención al cliente al operador de bajas y retenciones

2.2. Composición del servicio

El servicio de bajas y retenciones constaba de dos departamentos:

- **Front Office (FO).** Se trata de la parte de la plataforma encargada de atender las llamadas de los clientes. Los agentes pertenecientes al FO tenían funciones como las siguientes:
 - Proporcionar información general sobre tarifas, contratos, promociones, etc. solicitada por el cliente que realiza la llamada.
 - Realizar algunas gestiones breves en línea, que no lleven demasiado tiempo para no alargar el tiempo de llamada.
 - Transferir aquellas llamadas que quedaban fuera de la competencia del servicio hacia otros departamentos.
- **Back Office (BO).** Este departamento está encargado de resolver las gestiones (variaciones, solicitudes, incidencias) que son demasiado complicadas o largas para atenderse en línea.

3. Cuantificación y problemas asociados a la cola de entrada en el servicio de bajas y retenciones

3.1. Cuantificación de la cola

El análisis de los datos históricos procedentes del sistema de conducción de la empresa de telemarketing (CMS de Lucent) mostró que, desde el comienzo del servicio, un promedio de un 25% de las llamadas recibidas en el departamento de atención al cliente habían sido transferidas a bajas y retenciones. La Figura 1 muestra las cifras concretas correspondientes al número de llamadas transferidas al departamento de bajas durante los cuatro primeros meses de servicio.

A partir del análisis de los niveles de servicio se realizó el cálculo del número de llamadas transferidas a bajas y retenciones que bien requirieron más de 30 segundos en ser transferidas o bien fueron abandonadas. En efecto, el nivel de servicio en este caso se define como número

de llamadas transferidas en menos de 30 segundos/ número de llamadas entrantes-abandonadas en menos de 5 segundos. Por tanto, conociendo los datos del nivel de servicio y

LLAMADAS ATENDIDAS ATENCIÓN AL CLIENTE Y BAJAS Y RETENCIONES				
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
ATENCIÓN AL CLIENTE	275.638	238.196	250.956	174.974
TOTAL BAJAS Y RETENCIONES	13.360	53.933	65.579	46.440
% BAJAS VS AT. CLIENTE	5%	23%	26%	27%

Figura 1. Llamadas atendidas en atención al cliente y en bajas y retenciones

el número de llamadas entrantes, atendidas y abandonadas antes de 5 segundos, puede calcularse el número de llamadas atendidas en más de 30 segundos o abandonadas. Según puede verse en la Figura 2, el resultado de este cálculo son 13631 llamadas, lo que supone un 33% de las llamadas atendidas en bajas y retenciones.

- Nivel de Servicio Promedio Octubre en Bajas y Retenciones: 71%
- Llamadas atendidas: 41.150
- Llamadas entrantes: 46.233
- Llamadas abandonadas antes de 5 seg.: 315
- Promedio de tiempo de abandono: 41 segundos

Por tanto, el nº de llamadas transferidas a Bajas y Retenciones que han requerido más de 30 segundos en ser transferidas o han sido abandonadas han sido:

13.631 llamadas*
(Un 33% de las atendidas en bajas y reten.)

*(Cálculo: Llamadas Entrantes - (Llamadas entrantes-abandonadas antes 5 segundos) x Nivel de servicio)

Figura 2. Cálculo de llamadas atendidas en más de 30 segundos o abandonadas

3.2. Problemas asociados a la cola de entrada

La utilización de una cola con coste de espera es un mecanismo intrínsecamente ineficiente para realizar asignaciones de un recurso escaso, si bien es cierto que en ciertas ocasiones puede utilizarse como mecanismo de reequilibrado entre picos y valles del recurso. En esta ocasión, el uso de la cola como mecanismo de reequilibrado es ineficaz debido a las duraciones relativas de las colas y a la duración de los períodos de valle y pico.

Se detectaron un conjunto de problemas asociados a la existencia de la cola de entrada en el servicio de bajas y retenciones:

- En primer lugar, las largas esperas de los agentes de atención al cliente hasta conseguir por fin transferir la llamada a bajas estaban causando una considerable disminución de eficiencia en dicho departamento.
- Las largas esperas que se veían obligados a soportar los clientes finales estaban impactando considerablemente en los niveles de satisfacción (medidos periódicamente por la empresa de telefonía móvil).

- Las llamadas abandonadas en la cola de entrada de bajas y retenciones generalmente volvían a convertirse en llamadas de entrada al servicio de atención al cliente, contribuyendo a la saturación de dicho servicio y dificultando la previsión de las llamadas entrantes.

En este contexto, se tomó la decisión de eliminar la cola de entrada en el servicio de bajas y retenciones. A continuación, se explican las distintas alternativas propuestas para lograr este objetivo.

4. Alternativas propuestas para la eliminación de la cola de entrada

4.1. Creación de un grupo mixto entre los departamentos de atención al cliente y bajas y retenciones

La primera propuesta consiste en la creación de un grupo mixto adecuadamente dimensionado, con capacidad de atender llamadas tanto en el departamento de atención al cliente como en el de bajas y retenciones, según indica el orden de prioridad de flujos representado en la Figura 3.

Esta alternativa aumenta temporalmente la capacidad del departamento de bajas y retenciones al tiempo que tiene un efecto auto-regulador sobre la entrada de peticiones. Es decir, el grupo mixto disminuye los recursos del departamento de atención al cliente (y por tanto el número de llamadas que potencialmente podrían transferirse al departamento de bajas) en momentos de saturación. Por otro lado, al disminuir el tamaño del departamento de atención al cliente (y a pesar del aumento de eficiencia conseguido por la disminución de las esperas de agentes en las transferencias de llamadas) puede comprometerse la capacidad de dicho departamento para atender sus propias peticiones.

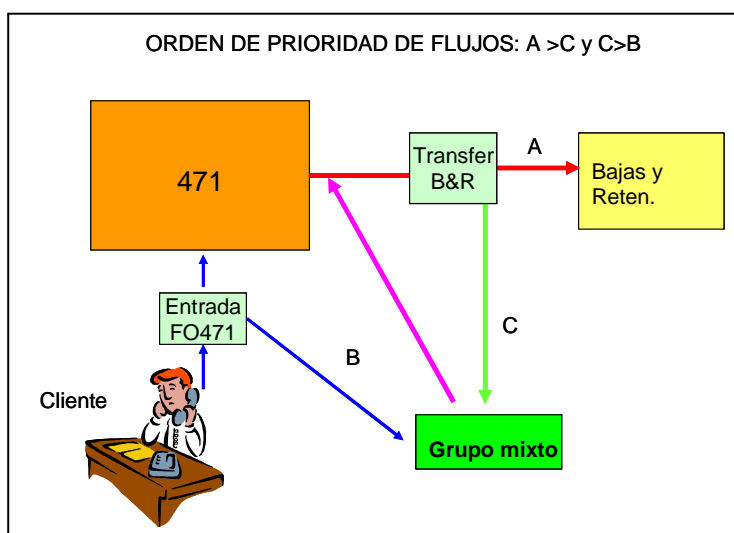


Figura 3. Creación de un grupo mixto entre los departamentos de bajas y retenciones y atención al cliente

4.2. Paso directo de peticiones al departamento de back office de bajas y retenciones

En este caso, se propone la sustitución del procedimiento de transferencia de llamadas entre departamentos por el paso de peticiones al departamento de *back office* de bajas y retenciones.

Esta alternativa soluciona el problema de las esperas de los agentes de atención al cliente, pero agrava el problema de saturación del departamento de bajas, al no existir ningún mecanismo auto-regulador de las peticiones de entrada.

Esta alternativa también aumentaría el número de llamadas salientes desde el departamento de bajas y retenciones, lo que supondría presumiblemente un aumento de coste.

4.3. Combinación de medidas: grupo mixto y paso de llamadas a back office

Finalmente, se propuso una tercera alternativa a partir de la combinación de las dos medidas anteriores (creación de un grupo mixto adecuadamente dimensionado y paso de llamadas a *back office*), tal como se muestra en la Figura 4. En este caso, se pasarían a *back office* de bajas y retenciones sólo aquellas llamadas que tuviesen que esperar al no poder ser atendidas ni por el departamento de bajas ni por el grupo mixto.

En esta alternativa, se sigue contando con un mecanismo regulador de las peticiones de entrada (el grupo mixto), pero la transferencia de llamadas impide que se merme demasiado la capacidad del departamento de atención al cliente.

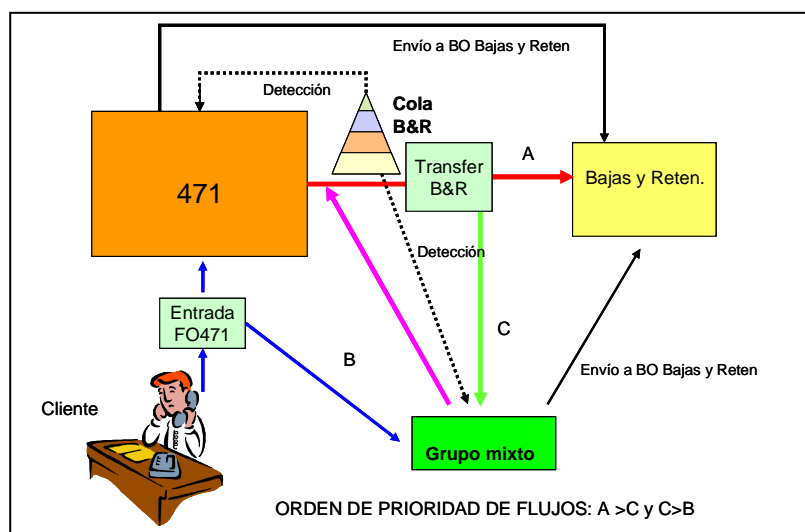


Figura 4. Combinación de grupo mixto con paso de llamadas a back office de bajas y retenciones

5. Consideraciones en la implantación de las distintas alternativas

A la hora de implementar estas alternativas es necesario tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Los dos departamentos implicados (bajas y retenciones y atención al cliente) tienen distintos convenios laborales, lo que puede complicar la creación de un grupo mixto.
- Otro problema organizativo es la ubicación jerárquica del grupo mixto. Los dos departamentos tienen responsables distintos y es necesario clarificar bajo qué dirección debe colocarse el grupo mixto.

- La política de incentivos y castigos se estructura alrededor de las medidas de nivel de servicio en cada departamento. La creación de un grupo mixto contribuye a la mejora del nivel de servicio del proceso global (atención de la llamada en el servicio de atención al cliente y traspaso a bajas y retenciones). Sin embargo, las medidas correspondientes al nivel de servicio del departamento de atención al cliente pueden resentirse debido al desvío puntual de recursos a bajas y retenciones en momentos de saturación. Por tanto, la creación de un grupo mixto debe venir acompañada de una revisión de las políticas de incentivos y de las métricas utilizadas para evaluar la calidad del servicio.
- Los agentes del grupo mixto deben recibir una formación multidisciplinar que les permita tener un conocimiento completo de los procesos de los dos departamentos.
- Para poder poner en marcha el mecanismo de paso de peticiones a *back office* contemplado en dos de las tres alternativas propuestas es necesario habilitar un mecanismo que permita a los agentes medir la cola de entrada en el departamento de bajas y actuar en consecuencia.
- Uno de los efectos principales de la eliminación de la cola de bajas y retenciones es la eliminación del tiempo de espera de los agentes de atención al cliente en el momento de transferir la llamada. En un entorno caracterizado por el control agresivo del tiempo de trabajo, los agentes podrían ofrecer cierta resistencia a prescindir de esta espera que suelen utilizar como momento de descanso. Para garantizar la correcta aplicación de las medidas propuestas es necesario involucrar al departamento de calidad y la habilitación de mecanismos de control eficaces.

6. Conclusiones

Se han propuesto tres alternativas para la eliminación de la cola de entrada en un servicio de bajas y retenciones de una empresa de telefonía móvil:

- Creación de un grupo mixto que atienda llamadas de bajas y retenciones en los momentos de saturación del servicio y llamadas generales de atención al cliente el resto del tiempo.
- Paso de peticiones al *back office* de bajas y retenciones.
- Combinación de las dos medidas anteriores.

La creación de un grupo mixto permite aumentar puntualmente la capacidad del departamento de bajas y proporciona un mecanismo autor-regulador de las peticiones de entrada. Sin embargo, si el grupo mixto llega a hacerse demasiado grande, se podría comprometer la capacidad del servicio de atención al cliente para atender sus propias peticiones.

Por otro lado, el paso de peticiones directamente a *back office* elimina la cola de entrada en el *front office* de bajas y retenciones sin disminuir la capacidad del servicio general de atención al cliente. Sin embargo, con esta medida se sobrecarga el *back office* de bajas y retenciones y no se proporciona ninguna solución al problema de saturación del departamento.

La combinación de las dos medidas permite aprovechar las ventajas y suavizar las desventajas de las dos propuestas (capacidad auto-reguladora sin comprometer demasiado la capacidad del servicio de atención al cliente).

La correcta implantación de estas medidas pasa por la resolución de un conjunto de problemas organizativos relacionados con la creación de un grupo mixto a caballo entre dos departamentos jerárquicamente independientes. Por otro lado, es necesario involucrar a los departamentos de calidad y formación para garantizar la correcta preparación de los agentes y la aplicación de las medidas propuestas.

Referencias

Duran, A. (2004) Lean Potential of network-enabled remote service outsourcing: spatio-temporal decoupling and resource flexibility. *International Journal of Services Technology and Management*, Vol. 5, N. 5/6, pp. 448-464

Ittig, P.T. (2002) “The real cost of making customers wait”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 13, No. 3, pp. 231-241.

Casado Díaz, A.B., Más Ruíz, F.J. (2002) “The consumer's reaction to delays in service”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 13, No. 2, pp. 118-140.