

MEJORA DE LOS INDICADORES NPS Y FCR EN UNA EMPRESA DEL SECTOR *CALL CENTER*

ALONSO FERNANDINO GARCÍA GALLO*

<https://orcid.org/0009-0007-6437-1803>

Universidad de Lima, Facultad de Ingeniería, Lima, Perú

Recibido: 16 de mayo del 2024 / Aceptado: 2 de julio del 2024

Publicado: 12 de diciembre del 2024

doi: <https://doi.org/10.26439/ing.ind2024.n47.7118>

RESUMEN. El objetivo de esta investigación es mostrar un plan de trabajo realizado para la mejora de los indicadores NPS (*net promoter score*) y FCR (*first call resolution*) en una empresa del sector *call center*, utilizando herramientas para la continua optimización del proceso. La investigación parte de la identificación del problema a partir de datos históricos de los indicadores NPS y FCR, así como de la contextualización y entendimiento del mismo. Se halla una pérdida total de S/ 666 750 soles en el primer semestre del 2022 por no haber cumplido con el objetivo. Se analizan las causas y se plantea la implementación de mejoras en los procesos de mayor impacto y que sean aplicables transversalmente a toda la organización a nivel global. Los resultados evalúan los datos obtenidos de su aplicación en el segundo semestre del 2022 y la proyección de beneficios de cara al año 2023.

PALABRAS CLAVE: centros de atención telefónica / proceso de mejora continua / servicio al cliente / satisfacción del cliente / control de calidad

IMPROVEMENT OF THE NPS AND FCR INDICATOR IN A COMPANY IN THE CALL CENTER SECTOR

ABSTRACT. The objective of this research is to show a work plan for the improvement of the NPS (*net promoter score*) and FCR (*first call resolution*) indicators in a company of the Call Center sector, using continuous improvement tools for the optimization of

Este estudio no fue financiado por ninguna entidad.

*Autor corresponsal

Correo electrónico: alonsogarcia1408@gmail.com

Este es un artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

the process. The research begins with the identification of the problem detailing historical data of the NPS and FCR indicators, contextualization and understanding of the problem, justification of the problem showing a total loss of S/666 750 soles in the first half of 2022 for not meeting the objective, analysis of the causes, implementation of improvements in the processes of greater impact and that is applicable transversely to the entire organization globally, results of the improvements implemented with data obtained in the second half of 2022 of S/ 540 000 and projection of benefits for the year 2023 of S/ 794 000.

KEYWORDS: call centers / continuous improvement process / customer services / consumer satisfaction / quality control

INTRODUCCIÓN

Los *call centers* surgieron debido a la necesidad de ofrecer un servicio inmediato al cliente por medio del teléfono. Al principio, solo eran un medio informativo, pero se han ido fortaleciendo: por la gran competencia, pasaron de ser un servicio de lujo a un medio necesario de contacto con el cliente. Ahora son un medio por el cual se pueden hacer consultas, quejas, reclamos, comprar y contratar servicios, y según el servicio que se preste, el cliente seguirá o no siendo fiel (Martínez Muñoz, 2012).

Los *call center* son parte integral de muchas empresas y su papel económico es significativo y está en aumento. También son sistemas sociotécnicos fascinantes en los que el comportamiento de los clientes y los empleados está estrechamente entrelazado con las medidas de rendimiento físico. En estos entornos, los modelos operativos tradicionales son de gran valor (y, al mismo tiempo, fundamentalmente limitados) en su capacidad para caracterizar el rendimiento del sistema (Gans et al., 2003).

Los factores que determinan el éxito de los *call centers* son los bajos costos; el hecho de definir y aplicar niveles de servicio; buen entrenamiento para los agentes o encargados de ventas; tiempo y calidad de las respuestas; establecer metas por objetivos para los agentes; tiempo promedio de respuesta; plantear logros y metas que puedan ser evaluados por los clientes; evaluar la satisfacción del cliente; saber cuántas llamadas pueden ser solucionadas directamente, sin necesidad de pasar al próximo nivel (hacia un experto que representa mayor costo); evaluar la satisfacción por parte de los agentes que atienden las llamadas (Nicholls Vélez, 2012).

Actualmente, en el mercado existen empresas que tercerizan su canal de atención al cliente a empresas *call center* dedicadas exclusivamente a este tipo de servicios. Estos, a su vez, se dividen en dos bloques: *inbound* y *outbound*. El primero se refiere a las llamadas entrantes al *call center*, mientras que el segundo son las llamadas salientes.

El *inbound* es un proceso de contacto que se origina en clientes externos a una empresa mediante llamadas entrantes al *call center*. Este tipo de operación, debido a los altos costos laborales que implica, suele subcontratarse fuera de Estados Unidos mediante planes de externalización (Llanos Reynoso, 2016). En cambio, *outbound* son los procesos de contacto que se establecen dentro de las empresas. Los centros de contacto que ofrecen este tipo de servicios se conocen como centros de *telemarketing*, los cuales suelen gestionar campañas de promoción de productos o servicios dirigidas a mercados (Llanos Reynoso, 2016). Así, por ejemplo, es un proceso *inbound* cuando usted como cliente de un banco llama a su número de atención al cliente. La empresa de *call center* recibe su llamada como cliente del banco. Por el contrario, es *outbound* cuando usted como usuario recibe una llamada en la que le ofrecen una tarjeta de crédito o algún préstamo. Esas llamadas de posible venta salen de la empresa *call center*.

Muchos son los indicadores que se gestionan en el ámbito del *call center*. Entre ellos, el NPS (*Net Promoter Score*) y el FCR (*First Call Resolution*) son los que influyen directamente en la experiencia de atención al cliente. El NPS es una métrica de fidelización de clientes desarrollada por Frederick R. Reichheld, de Bain & Company, y Satmetrix. Consiste en encuestar a los clientes y preguntarles, en una escala de once puntos (de 0 a 10), la probabilidad de que recomienden la empresa o marca a un amigo o colega (Kumar, 2018). En la atención al cliente se realiza una pregunta que puede variar de cierta forma de un lugar a otro, pero todas tienen el mismo objetivo como, por ejemplo, ¿qué tan satisfecho se sintió con nuestra atención?, ¿recomendaría nuestro producto o servicio? Las respuestas se agrupan en tres tipos de categorías:

- *Detractores*. Son aquellos clientes que han calificado la atención o recomendación del producto o servicio con una puntuación del 0 al 6; es decir, están descontentos con ello.
- *Neutros*. Son aquellos clientes que han calificado la atención o recomendación del producto o servicio con una puntuación de 7 u 8; es decir, están en una incertidumbre entre satisfacción o no.
- *Promotores*. Son aquellos clientes que han calificado la atención o recomendación del producto o servicio con una puntuación de 9 o 10; es decir, están contentos y satisfechos.

Actualmente, la experiencia de consumo del cliente-usuario se analiza mediante encuestas de satisfacción, que cumplen un papel importante en la creación y/o mantenimiento del valor económico de una organización, además de servir como medida del riesgo reputacional. Derivado de ello, surge el interés creciente por la medición del grado de satisfacción y lealtad (Trejo García et al., 2023).

El FCR, por su parte, es el porcentaje de personas que llaman y que no requieren más contactos o devoluciones de llamadas para solucionar el motivo anterior de su llamada (Abdullateef et al., 2011). Este indicador se calcula con una división simple del número total de llamadas resueltas en el primer contacto entre el número total de llamadas recibidas en un periodo de tiempo. También se puede medir ingresando una pregunta posterior a la atención telefónica sobre si su problema o inquietud fue resuelto en la llamada. Por ejemplo:

Casos resueltos al primer contacto o llamada en un periodo de 7 días: 850

Número de llamadas recibidas en un periodo de 7 días: 1000

FCR: $850/1000 = 85\%$

Este indicador quiere decir que el 85 % de las llamadas recibidas son resueltas al primer contacto, lo que es un buen índice para la compañía.

La presente investigación inicia a mediados del 2022 en una empresa de *call center* donde el *delivery manager* de un servicio *inbound* del sector financiero identifica que no cumplieron con los indicadores NPS y FCR objetivos, 95 % y 85 % mensual, respectivamente, a pesar de que su equipo de trabajo establece reuniones semanales de seguimiento y mejoras. Actualmente, en la empresa de *call center* se desconocen cuáles son los procesos que están impactando negativamente en los indicadores mencionados para la empresa del sector bancario.

METODOLOGÍA

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo propio de un proyecto de mejora de proceso, realizado a una empresa de *call center* con operaciones en el Perú por más de veinticinco años. Su alcance es la implementación específica para el servicio más importante de facturación en la empresa perteneciente al sector financiero.

El proceso metodológico consiste en cuatro fases consecutivas: justificación del problema; análisis de posibles causas mediante las herramientas de mejora continua (como diagrama Ishikawa, Pareto); implementación de mejoras y proyección; y, por último, evaluación del impacto económico de estas.

Como primer punto y reforzando los conceptos iniciales mostrados, se detalla la metodología matemática de los indicadores NPS y FCR a continuación:

Ecuación 1

$$NPS = \frac{\text{Clientes promotores} - \text{clientes detractores}}{\text{Número total de respuestas recibidas}} \times 100$$

Donde:

Promotores: número de clientes que respondieron entre 9 y 10 a la encuesta realizada y que están satisfechos con el servicio o productos y que los recomendarían.

Detractores: número de clientes que respondieron entre 0 y 6 a la encuesta realizada y que no se encuentran satisfechos con el servicio.

Un resultado positivo en este indicador NPS parece predecir el crecimiento de las ventas futuras: si los clientes difunden el boca a boca positivo entre sus amigos, algunos de sus amigos probarán la marca y se convertirán en clientes, lo que en última instancia aumentará las ventas de la marca (Baehre et al., 2022). Adicionalmente, de acuerdo con investigaciones realizadas, se confirmó que la calidad en el servicio se asocia positivamente con las variables de satisfacción del cliente y lealtad del cliente. Por su nivel de importancia, se clasifican en orden de mayor a menor en responsabilidad-confiabilidad, confianza-empatía, lealtad-satisfacción, empatía-satisfacción y tangibles (Silva-Treviño, 2021).

Sin embargo, la encuesta realizada es un tipo de categoría entre las posibles encuestas que se pueden aplicar en una empresa. Las categorías existentes según Bustamante Lazcano (2021) son las siguientes:

- La encuesta al público en general. Tiene la finalidad de ubicar clientes potenciales.
- La encuesta postservicio. Se lleva a cabo con la persona que acaba de consumir el producto o servicio y a la que se trata de conservar como cliente.
- La encuesta larga. Se aplica a clientes recurrentes que han consumido un producto o servicio en más de una ocasión, durante un periodo de tiempo considerable o que tienen una relación afectiva con nuestro producto o servicio.

En la presente investigación, se toma la encuesta postservicio, que es la categoría definida por el cliente para medir el nivel de satisfacción de sus usuarios.

Ecuación 2

$$FCR = \frac{\text{Número de casos resueltos en el primer contacto}}{\text{Número total de contactos}} \times 100$$

Donde:

Número de casos resueltos en el primer contacto: cantidad de casos resueltos en el primer contacto del cliente durante un periodo de seguimiento definido.

Número total de contactos: cantidad de contactos recibidos de clientes durante un periodo de seguimiento definido.

Para la presente investigación, se tuvo en cuenta un alcance muestral con un tamaño de 500 000 clientes con un periodo de análisis mensual para el cálculo y análisis de los indicadores NPS y FCR para un cliente del servicio *inbound* del sector financiero. En la Figura 1, se observan los resultados reales obtenidos durante el periodo enero a junio del 2022 respecto a indicadores NPS y FCR.

Figura 1

Datos NPS de enero a junio del 2022

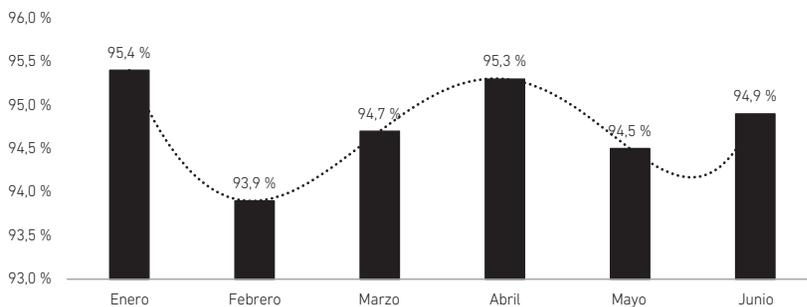
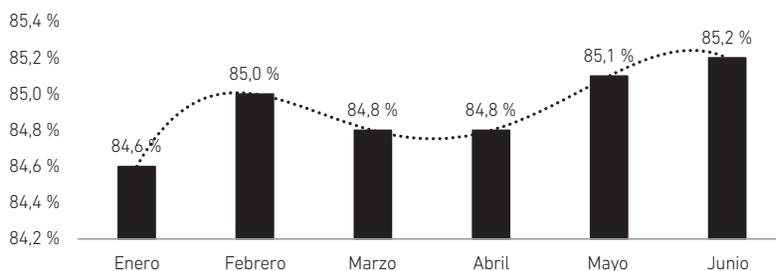


Figura 2

Datos FCR de enero a junio del 2022



RESULTADOS

En la primera fase de justificación del problema, se presenta ante el directorio la situación actual de la campaña, la cual cuenta con una pérdida acumulada de S/666 750 por no cumplimiento de objetivo de NPS y FCR en los primeros seis meses del año 2022, lo que genera un impacto directo en el presupuesto de ese año. En detalle, las pérdidas acumuladas son las siguientes: por el cumplimiento del objetivo NPS se tiene un pago de S/4,90 por llamada, mientras que por el cumplimiento de objetivo FCR se tiene un pago de S/2,10 por llamada; el total, si se cumplen ambos objetivos, el pago es de S/7,00. La Tabla 1 resume los datos reales en cuanto a pagos realizados por el cliente por cumplimiento de los objetivos NPS y FCR definidos en un contrato cliente-empresa.

Tabla 1

Costo por llamada NPS, FCR y total (en soles)

Costo/llamada	NPS	FCR
7,00	4,90	2,10

Dentro de los parámetros por evaluar en el objetivo NPS se tiene que, si se consigue un 95 % de este indicador, se paga S/4,90 por llamada; sin embargo, ante ciertos rangos de NPS obtenidos, se pueden otorgar bonus o aplicar una penalidad sobre el precio base, como se aprecia en las Tablas 2 y 3.

Tabla 2

NPS objetivo y costo por llamada

NPS objetivo	Costo/llamada (en soles)	Llamadas/mes
95 %	4,90	150 000

Tabla 3

Costo por llamada con bonus y penalidad NPS

Indicador	Rango NPS (%)	Bonus/penalidad	Costo/llamada (en soles)
NPS	[96-97]	Bonus + 15 %	5,64
NPS	[95-96]	Bonus + 10 %	5,39
NPS	[94-95]	Penalidad -20 %	3,92
NPS	[93-94]	Penalidad -25 %	3,68

De acuerdo con los datos de NPS de enero a junio, las pérdidas reales totales que se ha obtenido por no cumplimiento del objetivo indicador se detallan en la Tabla 4.

Tabla 4

Pérdidas y ganancias mes a mes de acuerdo con el NPS real

Mes	Detalle	NPS real (%)	Rango NPS (%)	Llamadas/mes	Costo/llamada (en soles)	Total/mes (en soles)	Pérdida o ganancia (en soles)
			95 %	150 000	4,90	735 000	
Enero	Bonus	95,4	[95-96]	150 000	5,39	808 500	73 500
Febrero	Penalidad	93,9	[93-94]	150 000	3,68	551 250	-183 750
Marzo	Penalidad	94,7	[94-95]	150 000	3,92	588 000	-147 000
Abril	Bonus	95,3	[95-96]	150 000	5,39	808 500	73 500
Mayo	Penalidad	94,5	[94-95]	150 000	3,92	588 000	-147 000
Junio	Penalidad	94,9	[94-95]	150 000	3,92	588 000	-147 000
						Total	-477 750

Dentro de los parámetros por evaluar en el objetivo FCR, se tiene que, si se consigue un 85 % de este indicador, se paga S/2,10 soles por llamada; sin embargo, ante ciertos rangos de FCR obtenido, se pueden otorgar bonus o aplicar una penalidad sobre el precio base, como se indica en las tablas 5 y 6.

Tabla 5

FCR objetivo y costo por llamada

FCR objetivo	Costo/llamada (en soles)	Llamadas/mes
85 %	2,10	50 000

Tabla 6*Costo por llamada con bonus y penalidad FCR*

Indicador	Rango NPS (%)	Bonus/penalidad	Costo/llamada (en soles)
FCR	[86-87]	Bonus + 15 %	2,42
FCR	[85-86]	Bonus + 10 %	2,31
FCR	[84-85]	Penalidad -20 %	1,68
FCR	[83-84]	Penalidad -25 %	1,58

De acuerdo con los datos de FCR de enero a junio, se calculan las pérdidas totales por no cumplimiento del objetivo indicador en la Tabla 7.

Tabla 7*Pérdidas y ganancias mes a mes de acuerdo con el FCR real*

Mes	Detalle	FCR real (%)	Rango FCR (%)	Llamadas/mes	Costo/llamada (en soles)	Total/mes (en soles)	Pérdida o ganancia (en soles)
			85 %	150 000	2,10	315 000	
Enero	Penalidad	84,5	[84-85]	150 000	1,68	252 000	-63 000
Febrero	Penalidad	84,7	[84-85]	150 000	1,68	252 000	-63 000
Marzo	Penalidad	84,8	[84-85]	150 000	1,68	252 000	-63 000
Abril	Penalidad	84,8	[84-85]	150 000	1,68	252 000	-63 000
Mayo	Bonus	85,1	[85-86]	150 000	2,31	346 500	31 500
Junio	Bonus	85,2	[85-86]	150 000	2,31	346 500	31 500
						Total	-189 000

Como segunda fase, el análisis de posibles causas, se realizó un diagnóstico por medio del diagrama de Ishikawa, donde se identificaron las causas raíz para el no cumplimiento del 95 % de NPS y el 85 % de FCR mediante un *brainstorming* para analizar las 6 M (Burgasí Delgado et al., 2021). Dicha metodología fue aplicada mediante grupos focales divididos por puestos dentro de la compañía: un grupo de coordinadores de los tres turnos del servicio (5 coordinadores), un grupo de supervisores de los tres turnos del servicio (25 supervisores), un grupo de agentes (200 agentes), un grupo de capacitadores y auditores de calidad (7 colaboradores), durante un periodo de tres semanas de recolección de data.

Las 6 M

Para comenzar, se hará una introducción de las 6 M y el porqué de lo analizado en cada uno de ellos con una breve explicación:

- *Mano de obra*. El recurso humano que interviene en la entrega del producto/servicio.
- *Maquinaria*. Sistema, equipo o herramienta utilizado para la entrega del producto/servicio.
- *Métodos*. Procedimiento para llevar a cabo la entrega del producto/servicio.
- *Materia*. Todo aquel componente necesario para la entrega final del producto/servicio.
- *Medioambiente*. Todo aquel factor del entorno que afecte en la entrega del producto/servicio.
- *Medición*. Comprobación, evaluación y/o calibración como parte de entrega del producto/servicio.

A continuación, se presenta lo diagnosticado en cada una de las 6 M.

Mano de obra

- Falta de teleoperadores para la atención en la banca telefónica de acuerdo con el volumen de llamadas recibidas.
- Ausentismo entre el personal, lo que hace que no se cumpla con el nivel de servicio de atención requerido.
- Salario base, lo que provoca descontento y renuncias por parte de los teleoperadores.
- *Employee experience*: necesidad de estructurar todo el *journey map* del asesor al momento de ingresar a la compañía, ya que dentro del *feedback* recibido el nuevo empleado no se encuentra muy seguro sobre qué va a realizar en su primer día, quién será su responsable, como serán los horarios, pagos y demás inquietudes que tenga. Todos estos puntos mencionados hacen que el nuevo empleado no esté enfocado completamente en la gestión y atención al cliente, lo que deriva en una baja nota NPS y FCR.

Maquinaria

- Disponibilidad de aplicativos, que surge debido a que el teleoperador tiene múltiples aplicativos abiertos y necesarios para la atención al cliente. Esto, en algunas ocasiones, genera confusión al momento de entregar información al cliente.
- Desconocimiento de aplicativo, pues no recibió una buena capacitación para la correcta gestión de la herramienta.

- Infraestructura insuficiente, lo que genera que, cuando el teleoperador desea realizar consultas a sus superiores, este no se encuentre lo más cercano posible a su ubicación por falta de espacios, por lo que debe hacer largos recorridos y perder tiempo.
- PC muy lentas, lo que provoca una atención no óptima al cliente por el tiempo de espera para resolver sus consultas, lo que conduce a la insatisfacción y baja nota NPS y FCR.

Métodos

- Procedimientos de atención al cliente desactualizados, lo que genera que el cliente se vaya insatisfecho de la llamada.

Medioambiente

- Ruido en plataforma, lo que causa muchas veces que el teleoperador pida al cliente que repita la información, lo que provoca un malestar en el cliente durante la llamada.

Medición

- Los asesores conocen su indicador NPS y FCR al día siguiente; actualmente, no se tiene una retroalimentación en línea de los indicadores, lo que les permitiría tener un plan de acción inmediato.

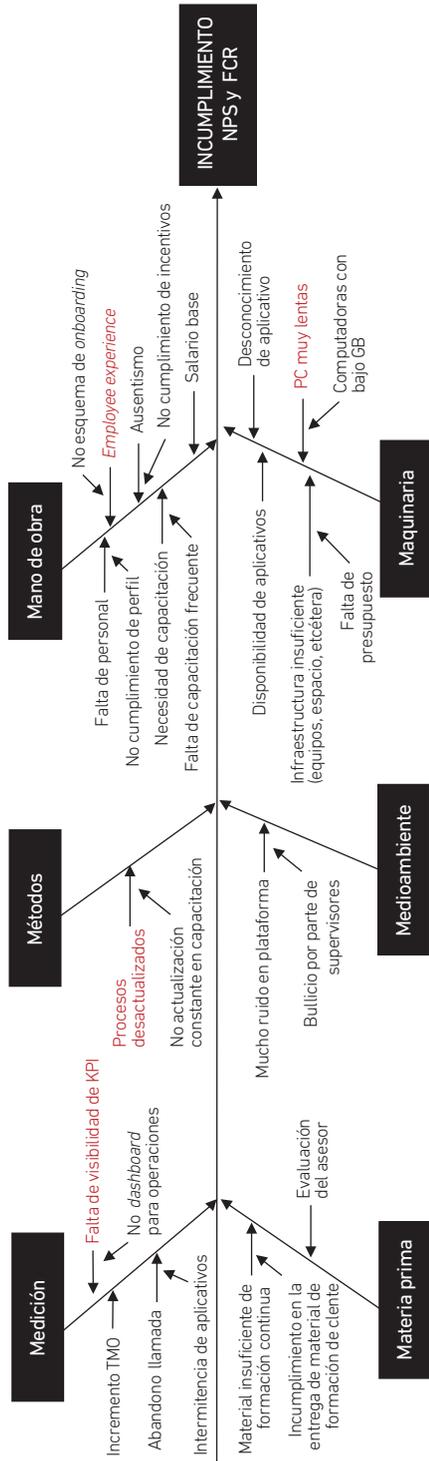
Materia

- Material insuficiente de formación continua, lo que genera que el asesor no tenga la información completa y correcta para poder brindarle al cliente una satisfacción durante la llamada.

Causa raíz del problema

A continuación, se detalla la causa raíz para el no cumplimiento del 95 % de NPS y 85 % de FCR en el servicio en el diagrama de Ishikawa en la Figura 3.

Figura 3
Diagrama de Ishikawa



Como fase final en esta etapa, después de identificar la causa raíz posible de un bajo resultado en los indicadores NPS y FCR, se procedió a presentar dicha información al gerente general, al *delivery manager* del servicio, al gerente de Recursos Humanos y al gerente de Finanzas. Se definió en conjunto que se iniciará la implementación de mejora en aquellos aspectos de mayor impacto económico dentro de la organización y que son transversales en su implementación a nivel global en la compañía.

En esta etapa de identificación de causa raíz del problema, una de las limitaciones encontradas fue la disponibilidad en tiempo para ejecutar dichos grupos focales, debido a que reunir a tal cantidad de coordinadores, supervisores, agentes, capacitadores y auditores de calidad en el tiempo de servicio es sumamente difícil, considerando que el cliente paga por hora de servicio ejecutado y desconectarse de ello iba a impactar en la facturación del servicio.

Se define como grupo focal a un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando autoexplicaciones para obtener datos cualitativos. La técnica es particularmente útil para explorar los conocimientos y experiencias de las personas en un ambiente de interacción, que permite examinar lo que la persona piensa, cómo piensa y por qué piensa de esa manera (Hamui-Sutton & Varela-Ruiz, 2013).

Mejoras por implementar

Implementación de employee experience

Se ha establecido dentro del *journey map*, técnica popular que se utiliza para aumentar la comprensión de una empresa sobre sus clientes. En su forma más simple, muestra los principales recorridos que pasa un cliente y las emociones en cada una de las fases (González Urbán, 2022). Se enfocará en la etapa inicial del asesor generando el *engagement*, que se define como concepto psicológico importante que impacta en el comportamiento y las elecciones humanas en el ámbito de empleo, educación, ocio, etcétera, mediante experiencias satisfactorias (De Vreede et al., 2019).

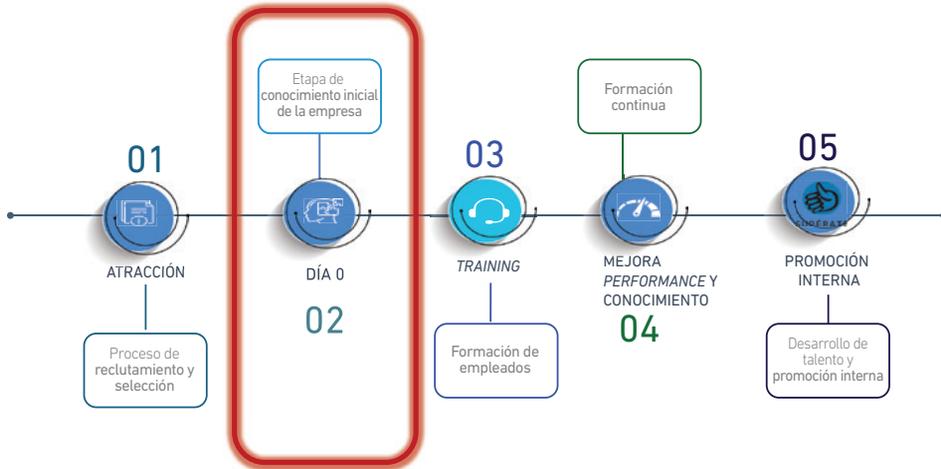
La etapa para mejorar son las actividades que va a realizar el día 0 del colaborador, ya que se busca tener el primer gran impacto en él. La Figura 4 presenta el nuevo modelo *employee experience* que se define como el viaje que un empleado realiza con su organización. Incluye todas las interacciones que un empleado tiene con su organización antes, durante y después de su permanencia en ella. Mohanty y Kulkarni (2023) lo han realizado en la empresa donde se busca tener la estructura del proceso de *onboarding* del colaborador y generar un impacto inicial positivo en esta etapa.

Onboarding es, ante todo, un modelo que busca generar vínculos organizacionales para prevenir la deserción laboral, por un lado, y la de afianzar que los nuevos

colaboradores aumenten su inserción laboral con los valores y normas organizacionales (Rodríguez, 2021).

Figura 4

Nuevo modelo employee experience



En esta etapa de conocimiento inicial, se establecieron los siguientes pasos:

- *Paso 1. Recepción de candidatos.* Reclutamiento recibirá a los teleoperadores nuevos para conducirlos a la sala de capacitación en conjunto con el responsable asignado para la ejecución de actividades dispuestas.
- *Paso 2. Llenado de documentación.* Una vez contabilizado el grupo, reclutamiento recabará los documentos requeridos para el ingreso a la compañía del personal faltante.
- *Paso 3. Bienvenida.* Una vez finalizada la entrega de documentos, el *business partner* comenzará con la bienvenida al personal. Se mostrará el video de bienvenida por parte del gerente general y explicará nuestra cultura, valores, políticas de seguridad informática, política de redes sociales, código de vestimenta, canal de denuncias, cuidados contra el COVID-19, beneficios en la empresa, desarrollo profesional, entre otros.
- *Paso 4. Historia de éxito.* Se proyectará un video de éxito donde se muestra la línea de carrera de un colaborador, que inicia su etapa laboral desde teleoperador hasta gerente. Posterior a ello, se presentará al equipo de operaciones (coordinador y supervisor) que estará a cargo del siguiente proceso.
- *Paso 5. Motivación.* Finalizada la presentación de historias de éxito, el motivador de la empresa explicará el esquema de *employee experience*, donde se visualizarán

las actividades que se van a realizar en los primeros días y se llevará a cabo una dinámica con los teleoperadores con entrega de *merchandising*.

- *Paso 6. Prestaciones.* Retomará la participación el área de reclutamiento explicando las fechas y corte de nómina, efectuando un ejercicio real a partir de la fecha de contratación del grupo. Se explicarán los diferentes aplicativos internos de recursos humanos, así como el tema de diversidad e inclusión, y otras consultas adicionales.

Mejoras de PC (máquinas muy lentas)

En el *feedback* recibido, se pudo identificar que las computadoras eran muy lentas debido a todos los aplicativos que el teleoperador debía usar para la atención al cliente; además, había mucho histórico en cuanto a usuarios que generaba lentitud en la atención y una espera alta para el cliente al momento de gestionar sus dudas y consultas durante la llamada. A continuación, se detallará algunas métricas relacionadas con las computadoras lentas.

Datos iniciales:

- 354 máquinas con memoria 4 GB
- Tiempo de atención promedio por llamada: 312 segundos
- NPS de mayo: 94,5 %
- NPS de junio: 94,9 %
- FCR de mayo: 85,1 %
- FCR de junio: 85,2 %

Con estos datos como base, se realizó una prueba piloto para el aumento de memorias RAM en computadoras:

- Se determinó un piloto de 118 máquinas (un tercio de las máquinas totales) a las que debía hacerse un incremento de memoria 4 GB a 8 GB.
- El incremento en memorias para la prueba piloto significó una inversión inicial de S/9440.
- Tras una semana de la compra e implementación de memorias en computadoras, se procedió con la ejecución del proyecto el 18 de julio del 2022.

Nuevos datos:

- 118 máquinas con memoria 8 GB (quedan pendientes 226 máquinas de 4 GB)
- Tiempo de atención promedio por llamada: 287 segundos

- NPS del 18 al 31 de julio: 95,4 %
- NPS de agosto: 95,3 %
- FCR del 18 al 31 de julio: 85,5 %
- FCR de agosto: 85,4 %

Como resultado de la prueba piloto de incremento de memorias RAM, hubo un aumento de 0,8 PP para el indicador NPS y de 0,3 PP para el indicador FCR desde mayo a agosto. Después de conocer estos resultados de la prueba piloto, se estableció la siguiente actividad: para el 12 de septiembre se decidió realizar la compra de memorias para las computadoras restantes a fin de tener al 100 % la operación con dicha propuesta de mejora, lo que requirió una inversión de S/18 880.

Procesos desactualizados y visibilidad de KPI

- *Paso 1.* Se identificó cuáles eran los motivos principales de llamada que tenían los clientes insatisfechos de acuerdo con el histórico de enero a junio del 2022. Se obtuvo los resultados consolidados en la Tabla 8.

Tabla 8

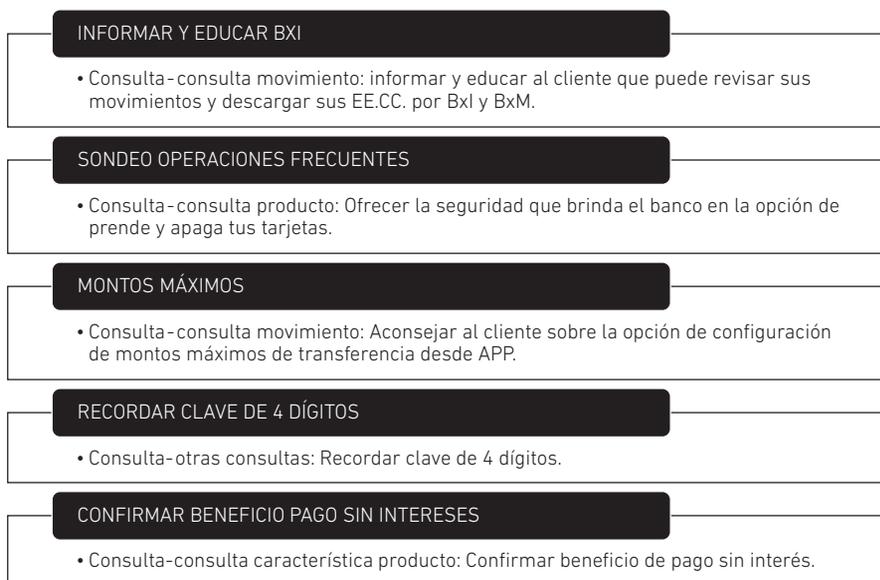
Principales motivos de llamadas de clientes insatisfechos en NPS y FCR

Tipologías nivel 3	Porcentaje de participación en temático	Porcentaje de NPS	Porcentaje de FCR
Consulta movimientos	42	94,6	84,8
Consulta producto	53	94,4	84,3
Consulta navegación y uso	63	94,9	84,6
Consulta deuda tarjeta	71	94,1	84,6
Explicación estados de cuenta	79	93,9	84,4
Derivaciones oficinas	84	94,0	84,1
Consulta distribución y entrega TC	88	94,2	84,5
Cancelación TC, transacción efectiva o consulta	91	93,7	84,3
Transferencias otro <i>pool</i>	93	94,1	84,7
Consulta de puntos/millas acumuladas	95	94,5	84,9

- *Paso 2.* Junto con el área de formación, calidad, operaciones y teleoperadores, se propusieron acciones que durante llamada mitigarían la insatisfacción del cliente, de acuerdo con el conocimiento de los motivos. Las acciones nuevas se resumen en la Figura 5.

Figura 5

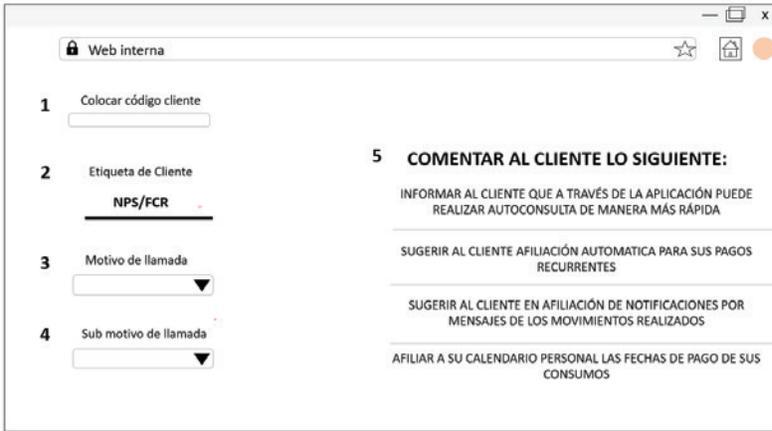
Acciones que mejoran el NPS y el FCR



- **Paso 3.** Junto con el área de análisis de datos (*reporting*), se pudo etiquetar a aquellos clientes que anteriormente habían sido detractores o rellamadores. Esta identificación nos va a permitir conocer al cliente y saber cómo atenderlo con acciones de valor en la llamada con base en la información histórica que se va recogiendo.
 - Etiqueta FCR: clientes que han llamado al menos dos veces en un periodo de siete días.
 - Etiqueta NPS: clientes que tienen reclamos ingresados, así como detractores y neutros de las encuestas realizadas.
- **Paso 4.** Se creó junto con el área de *reporting* una aplicación web que permite en la gestión de llamada identificar, mediante con un código cliente, si el cliente ha sido detractor o rellamador anteriormente y cuál es el motivo anterior por el que ha llamado. Una vez identificado el cliente y su motivo de llamada, podemos brindarle algunas recomendaciones que ayuden a mitigar esa insatisfacción previa que se detalló en el paso 2. La Figura 6 presenta un bosquejo de la aplicación web desarrollada internamente.

Figura 6

Aplicación web para la gestión de llamadas



- Paso 5. Se busca que el teleoperador tenga una visibilidad en línea de las encuestas que se han realizado y pueda identificar su NPS y FCR real como resultado. A partir de ahí, puede realizar mejoras en la operación al respecto.

Para este punto se detalla el proceso AS IS vs. el proceso TO BE aplicando esta metodología en línea y su impacto en la operativa. Un proceso AS IS define la situación actual, ya sea de la organización, un departamento o un subproceso; el diagrama AS IS retrata el estado presente del proceso, tal cual se hace hoy en día (Pierce, 2022). En cambio, un proceso TO BE define la situación futura, ya sea de la organización, un departamento o un subproceso; el diagrama TO BE retrata el estado mejorado del proceso, a donde se quiere llegar (Pierce, 2022). La Figura 7 presenta un flujograma que muestra los cambios de mejora realizados.

Figura 7

Proceso AS IS vs. proceso TO BE



Por último, en la Figura 8 se muestra el diagrama de Gantt de trabajo para los tres frentes de mejora detallados anteriormente como parte del proceso de implementación.

Figura 8

Diagrama de Gantt de trabajo

Tareas	Inicio - fin	JUL	AGO	SEPT	OCT
Proyecto 1	19jul - 31oct	100%			
Análisis procesos AS IS	18jul - 30 jul	100%			
Identificación principales causas - raiz	18jul - 30 jul	100%			
Proyecto RR.HH.	01ago- 31ago		100%		
Proyecto IT	01ago- 12sep		100%		
Proyecto de operación	01ago- 31oct	100%			

Proyección de los indicadores

Como fase final se detalla el impacto económico por implementación de mejoras en el comportamiento mes a mes de los indicadores NPS y FCR. En la Figura 9 se observan los detallados de enero a junio del 2022, que son aquellos indicadores con los que se recibió el proyecto; de julio del 2022 a enero del 2023, que son aquellos indicadores reales obtenidos durante y después de la implementación de mejoras; y de febrero a diciembre del 2023, que presentan la proyección de los mismos para esos meses.

Figura 9

Comportamiento del NPS 2022-2023

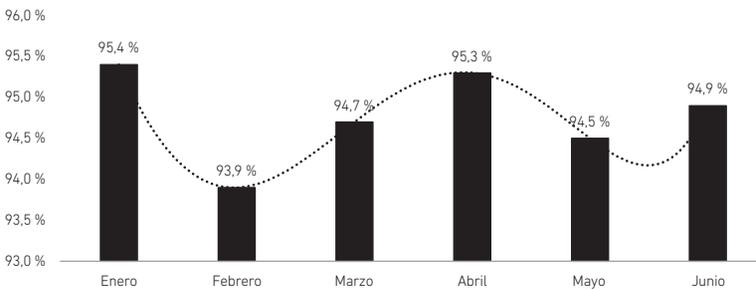
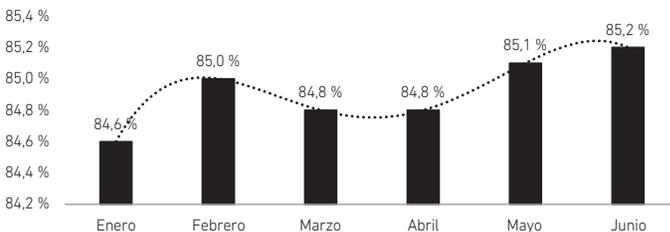


Figura 10

Comportamiento del FCR 2022-2023



Sobre la base de los indicadores obtenidos de NPS y FCR desde julio del 2022 a enero del 2023 y la proyección para cada uno ellos, se calcula en las Tablas 9 y 10 las ganancias por cumplimiento de objetivos, así como los gastos asociados en *business case* del proyecto.

Tabla 9

Bonus por cumplimiento de objetivo NPS con mejoras implementadas

Mes	Detalle	NPS real (%)	Rango NPS (%)	Llamadas/mes	Costo/llamada (en soles)	Total/mes (en soles)	Pérdida o ganancia (en soles)
			95	150 000	4,90	735 000	
Julio	Bonus	95,3	[95-96]	150 000	5,39	808 500	73 500
Agosto	Bonus	95,3	[95-96]	150 000	5,39	808 500	73 500
Septiembre	Bonus	95,5	[95-96]	150 000	5,39	808 500	73 500
Octubre	Bonus	95,6	[95-96]	150 000	5,39	808 500	73 500
Noviembre	Bonus	95,9	[95-96]	150 000	5,39	808 500	73 500
Diciembre	Bonus	96,0	[96-97]	150 000	5,64	845 250	110 250
Enero	Bonus	96,3	[96-97]	150 000	5,64	845 250	110 250
Febrero	Bonus	96,4	[96-97]	150 000	5,64	845 250	110 250
Marzo	Bonus	96,5	[96-97]	150 000	5,64	845 250	110 250
Abril	Bonus	96,6	[96-97]	150 000	5,64	845 250	110 250
Mayo	Bonus	96,8	[96-97]	150 000	5,64	845 250	110 250
Junio	Bonus	97,0	[96-97]	150 000	5,64	845 250	110 250
						Total	1 139 250

Tabla 10

Bonus por cumplimiento de objetivo FCR con mejoras implementadas

Mes	Detalle	NPS real (%)	Rango NPS (%)	Llamadas/mes	Costo/llamada (en soles)	Total/mes (en soles)	Pérdida o ganancia (en soles)
			85	150 000	2,10	315 000	
Julio	Bonus	85,4	[85-86]	150 000	2,31	346 500	31 500
Agosto	Bonus	85,4	[85-86]	150 000	2,31	346 500	31 500
Septiembre	Bonus	85,1	[85-86]	150 000	2,31	346 500	31 500
Octubre	Bonus	85,8	[85-86]	150 000	2,31	346 500	31 500
Noviembre	Bonus	86,1	[86-87]	150 000	2,42	362 250	47 250
Diciembre	Bonus	85,7	[85-86]	150 000	2,31	346 500	31 500
Enero	Bonus	85,9	[85-86]	150 000	2,31	346 500	31 500

(continúa)

(continuación)

Mes	Detalle	NPS real (%)	Rango NPS (%)	Llamadas/mes	Costo/llamada (en soles)	Total/mes (en soles)	Pérdida o ganancia (en soles)
Febrero	Bonus	86,1	[86-87]	150 000	2,42	362 250	47 250
Marzo	Bonus	86,2	[86-87]	150 000	2,42	362 250	47 250
Abril	Bonus	86,4	[86-87]	150 000	2,42	362 250	47 250
Mayo	Bonus	86,5	[86-87]	150 000	2,42	362 250	47 250
Junio	Bonus	86,8	[86-87]	150 000	2,42	362 250	47 250
						Total	472 500

Es importante señalar que, más allá de los bonus obtenidos a raíz de las mejoras implementadas que derivan del cumplimiento del NPS y el FCR, también existen costos asociados a ello. Estos son el total de horas consumidas en la herramienta creada para visibilidad de los indicadores, el volumen de horas de llamadas para obtener la temática de motivos actualizada mes a mes, la contratación de personal para mantenimiento y ejecución de la herramienta creada, así como el costo de compra de las memorias RAM. Después de estos costos, se obtuvo un beneficio total por implementación de mejoras equivalente a un monto de S/1 331 000 soles, como se aprecia en la Tabla 11.

Tabla 11
Cuadro de beneficios por implementación

En miles de soles		1000												
PROYECTO NPS & FCR		Jul-22	Ago-22	Sept-22	Oct-22	Nov-22	Dic-22	Ene-23	Feb-23	Mar-23	Abr-23	May-23	Jun-23	Total
P&L		Mes1	Mes2	Mes3	Mes	Mes5	Mes6	Mes7	Mes8	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12	Total
Ingresos														
Bonus NPS		74	74	74	74	74	110	110	110	110	110	110	110	1 139
Bonus FCR		32	32	32	32	47	32	32	47	47	47	47	47	473
Gastos														
Consumo total de horas en la herramienta			(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(103)
Volumen de horas de extracción de llamadas			(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(56)
Personal para el mantenimiento de la herramienta			(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(94)
Aumento de memoria	(28)													(28)
Beneficios		77	82	82	82	98	119	119	135	135	135	135	135	1 331

DISCUSIÓN

A continuación, se realizará un análisis de los resultados obtenidos teniendo como base indicadores reales del sector, recomendaciones de *target* y otras investigaciones. También se detallarán los cuellos de botella encontrados durante el proceso de implementación de mejora y recomendaciones para futuros proyectos.

Cabe señalar que tales cuellos de botella representan, con todo, una ventana de oportunidad para generar estrategias de mercadotecnia, técnicas, financieras o de reestructuración administrativa, cuya implementación supone costos, gastos y/o desembolsos de capital o contratación de nuevos pasivos para invertir en activos. Estos, al mismo tiempo que representan una solución para eliminar o mitigar los problemas presentados por los cuellos de botella, también dan lugar a los flujos de efectivo que permitirán la formulación y evaluación de nuevos proyectos asociados con la eliminación o mitigación de los problemas derivados de los cuellos de botella (Gallardo Cervantes, 2020).

En la Figura 9 se puede visualizar el indicador NPS hasta antes del inicio de análisis y posterior implementación de mejora. Así, hasta junio del 2022 se tenía un valor de 95,3 % de NPS. En diciembre del 2022, se cerró el indicador con un valor de 96,3 %, teniendo una variación de 1 PP. En junio del 2023, se cerró con un valor de 97 %, con una variación respecto a junio del 2022 de 1,7 PP.

En la Figura 10, se puede observar el indicador FCR hasta antes del inicio del análisis y posterior implementación de mejora. Así, hasta junio del 2022 se tenía un valor de 85,2 % de FCR. En diciembre del 2022, se cerró el indicador con un valor de 85,9 %, teniendo una variación de 0,7 PP. En junio del 2023, se cerró con un valor de 86,8 %, con una variación respecto a junio del 2022 de 1,6 PP.

La mejora de ambos indicadores responde directamente a las fases implementadas: conocer la situación actual de los indicadores, analizar las posibles causas mediante las herramientas de mejora continua (como el diagrama de Ishikawa y el *focus group*), efectuar la implementación de mejoras (como un nuevo modelo *employee experience*, aumento de memoria RAM de las PC para una correcta gestión de llamadas, optimización de procesos desactualizados y visibilidad en tiempo real de indicadores mediante *dashboard* hacia la operación).

Según un artículo que recopila diversas investigaciones, el NPS de una empresa puede ayudar a incrementar los ingresos, la vida de la empresa y la relación cliente-empresa. Además, se mencionan los siguientes puntos (Keiningham et al., 2007):

- Un NPS alto se correlaciona con mayores ingresos. Los líderes en NPS pueden esperar que el 24 % de sus ingresos provengan de la expansión, en contraste con solo el 9 % de las empresas con peor desempeño.

- Los clientes promotores tienen 4,2 veces más probabilidades de realizar otra compra, 5,6 veces más probabilidades de perdonarlo después de un error y 7,2 veces más probabilidades de probar un nuevo producto/servicio.

Los cuellos de botella más importantes para la implementación de las mejoras fueron los siguientes:

- En la primera etapa, se encontró el siguiente cuello de botella: tiempo para realizar el grupo focal de identificación de causa raíz, debido a que era necesario que las personas se desconecten del servicio para proceder con las sesiones, sobre todo si se considera que el cliente del sector financiero paga por hora/posición.
- Otro cuello de botella se encontró durante implementación: cambiar el *mindset* actual de la compañía, que no estaba acostumbrada al tipo de análisis estructurado, cambio de procesos y flujos de trabajo, lo que en algunas etapas retrasó la implementación. Se tuvo el apoyo de recursos humanos para lograr que los *stakeholders* del proyecto estén alineados con el objetivo y nuevo *mindset* del proyecto.
- Otro cuello de botella encontrado durante implementación fue la aprobación de presupuesto relacionado con costos asociados al proyecto, como horas a pagar por uso de herramienta nueva, *headcount* necesario y compras para incremento de memoria en las PC. Se tuvo que esperar un aproximado de dos meses para dicha aprobación, previa sustentación de los beneficios que se iba a obtener.

Se sugiere continuar con proyectos bajo la estructura realizada, ya que se puede implementar transversalmente en los otros *sites* de la compañía, así como el soporte de las altas gerencias hacia el *project manager*. Hay que tomar en cuenta que la compañía está en crecimiento constante, por lo que es necesario fomentar la creación de un grupo selecto de *projects manager* relacionados con este tipo de mejoras en los diferentes servicios/clientes de la compañía, donde se puede realizar este tipo de análisis e implantación de mejoras.

CONCLUSIÓN

Con apoyo de las herramientas implementadas, se pudo realizar el análisis de la causa raíz del porqué no se cumplía con los objetivos NPS y FCR, lo que derivaba a un no cumplimiento de la facturación prevista. Con los beneficios obtenidos en cuanto a implementación de herramientas nuevas y optimización de procesos, la compañía puede replicar dichas mejoras en otros indicadores que se presentan los bloques *inbound* y *outbound*.

Con los beneficios económicos obtenidos, es importante que la compañía puede generar un área especialista para este tipo de proyectos, y que se puedan replicar transversalmente en las áreas a nivel local y global donde la empresa está presente.

Es fundamental que la mejora implementada relacionada con recursos humanos tenga un *owner process* que pueda identificar quizá las desviaciones que se presentan durante el *journey map* del colaborador. De esta manera, se pueden realizar los ajustes necesarios e inclusive una actualización constante de la metodología que permita como fin tener un compromiso y tranquilidad para el teleoperador y que este solo se enfoque en la gestión de su trabajo asignado.

Se debe tener en cuenta que en la fase de *brainstorming* se consideren todas las ideas generadas para la identificación de un problema. Así, en este proyecto, surgió la mención de que la lentitud de las computadoras afectaba la experiencia del cliente durante la llamada. Esta idea inicial fue tomando fuerza conforme avanzaba el proyecto y se obtenían más datos. Por eso, es muy importante tomar las ideas de todos los participantes en la fase de *brainstorming*.

Después de la implantación de las mejoras, se pudo identificar que el aplicativo web desarrollado, que inicialmente fue configurado para el servicio *inbound*, también puede ser replicable para otro contexto dentro del sector como, por ejemplo, para los servicios *outbound*, debido a sus características y porque aportaría a la consecución de objetivos que tiene ese tipo de servicios. Por ejemplo, con la colocación del ID del cliente y las características que tiene, el asesor podría visualizar si el cliente alguna vez consultó por algún producto y que podría estar más propenso a una posible compra a futuro a través de este aplicativo web desarrollado.

DECLARACIÓN DE CONFLICTOS DE INTERÉS

El autor declara no tener conflictos de interés.

DECLARACIÓN DE CONTRIBUCIÓN A LA AUTORÍA

Alonso Fernandino García Gallo: conceptualización, *data curation*, análisis formal, investigación, metodología, administración de proyecto, recursos, *software*, supervisión, validación, visualización, escritura: borrador original, redacción: revisión y edición.

REFERENCIAS

Abdullateef, A., Mokhtar, S. & Yusoff, R. (2011). The mediating effects of first call resolution on call centers' performance. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 18, 16-30. <https://doi.org/10.1057/dbm.2011.4>

- Baehre, S., O'Dwyer, M., O'Malley, L., & Lee, N. (2022). The use of net promoter score (NPS) to predict sales growth: Insights from an empirical investigation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50, 67-84. <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00790-2>
- Burgasí Delgado, D., Cobo Panchi, D., Pérez Salazar, K., Pilacuan Pinos, R., & Rocha Guano, M. (2021). El diagrama de Ishikawa como herramienta de calidad en la educación: una revisión de los últimos 7 años. *Tambara*, 14(84), 1212-1230. https://tambara.org/wp-content/uploads/2021/04/DIAGRAMA-ISHIKAWA_FINAL-PDF.pdf
- Bustamante Lazcano, J. A. (2021). Métodos de recolección de información para el análisis de la satisfacción del cliente. *Ixmati*, 8, 27-34. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4818463>
- De Vreede, T., Andel, S., De Vreede, G. J., Spector, P., Singh, V., & Padmanabhan, B. (2019). What is engagement and how do we measure it? Toward a domain independent definition and scale. En *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 749-758). <http://hdl.handle.net/10125/59515>
- Gallardo Cervantes, J. (2020). Identificación de cuellos de botella en las organizaciones. Una ventana de oportunidad para formular y evaluar nuevos proyectos de inversión. *Ciencia Económica*, 8(14), 55-57. <https://doi.org/10.22201/fe.24484962e.2019.8.14.4>
- Gans, N., Koole, G., & Mandelbaum, A. (2003). Telephone call centers: Tutorial, review, and research prospects. *Manufacturing & Service Operations Management*, 5(2), 79-141. <https://doi.org/10.1287/msom.5.2.79.16071>
- González Urbán, M. G. (2022). Reconociendo el *customer journey mapping* como clave para generar estrategias de mercadotecnia precisas, innovadoras y centradas en el cliente en México. *The Anáhuac Journal*, 22(1), 98-117. <https://doi.org/10.36105/theanahuacjour.2022v22n1.04>
- Hamui-Sutton, A., & Varela-Ruiz, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación en Educación Médica*, 2(5), 55-60. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349733230009>
- Keiningham, T., Cooil, B., Andreassen, T., & Aksoy, L. (2007). A longitudinal examination of net promoter and firm revenue growth. *Journal of Marketing*, 71(3), 39-51. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.3.039>
- Kumar, S. (2018). Net Promoter Score. A metrics must for marketers. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 8(12), 78-83. <https://www.ijamtes.org/gallery/10%20dec%20-%202018.2.pdf>

- Llanos Reynoso, L. F. (2016). A study on call/contact centers' inbound and outbound management process in Mexico. *South Asian Journal of Management Sciences*, 10(2), 1-10. <https://doi.org/10.21621/sajms2016102.01>
- Martínez Muñoz, J. C. (2012). *Plan de mejoramiento para algunos procesos del Banco de Santander S. A.* [Pasantía Institucional para optar el título de Administrador de Empresas, Universidad Autónoma de Occidente]. Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma de Occidente. <http://hdl.handle.net/10614/2993>
- Mohanty, V., & Kulkarni, M. (2023). Employee experience - disruptive approach to employee engagement. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 16(3), 195-210. <https://doi.org/10.1504/IJMCP.2023.131753>
- Nicholls Vélez, M. (2012). *Factores de éxito para la implementación de Inbound Call Centers en Colombia* [Tesis de maestría, Universidad Tecnológico de Monterrey]. Repositorio Institucional de la Universidad Tecnológico de Monterrey. <http://hdl.handle.net/11285/571024>
- Pierce, A. (2022, 28 de junio). Mejora de procesos utilizando AS IS & TO BE. *ICX*. <https://blog.icx.co/es/proceso-de-negocio/proceso-de-negocio/mejora-de-procesos-utilizando-as-is-to-be>
- Rodríguez, M. (2021). *El onboarding: dinámicas y procesos dentro de los planes de incorporación organizacional* [Trabajo de grado, Programa de Psicología, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium]. Repositorio Institucional de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. <http://hdl.handle.net/20.500.12237/2204>
- Silva-Treviño, J. G., Macías-Hernández, B. A., Tello-Leal, E., & Delgado-Rivas, J. G. (2021). La relación entre la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y lealtad del cliente: un estudio de caso de una empresa comercial en México. *CienciaUAT*, 15(2), 85-101. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v15i2.1369>
- Trejo García, J., Soto Rosales, M., & Olivares Aguayo, H. (2023). Optimización del *Net Promoter Score* (NPS) con factores de expansión, una medición de experiencia de clientes en riesgo reputacional. *Contaduría y Administración*, 68(3), 134-159. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.4626>