

Lima Call Center

Casos de Estadística¹
Profesor Juan Timaná, Ph.D.
Rev. Junio 2009

Lucho Figueroa, empresario dueño de una pequeña empresa Lima Call Center enfrentaba el problema de deficiencia en la calidad del servicio en su empresa. Esta situación le preocupaba debido a que corría el riesgo de perder a su principal cliente, que representaba el 75% de sus ingresos. Juan, un antiguo amigo de promoción, le había aconsejado registrar datos para poder estudiar el problema de calidad, y poder encontrar las posibles causas. Esto le permitiría tomar plantear ciertas medidas correctivas. El sabía que debía tratar de comprender el problema antes de formular posibles soluciones, pero no había tomado una decisión respecto de cómo realizar el estudio.

La reunión

Eran casi las 9 de la noche del jueves, y Lucho llegaba al club en el cual se había acordado la reunión de la promoción. Se suponía que la reunión era a las 8 de la noche, y había llegado tarde, pero salir de San Isidro a esa hora era casi un castigo. Lucho había salido algo tarde por el trabajo en la oficina, sino que además no había previsto el denso tráfico que había a esa hora. Casi siempre salía a las 10 de la noche de la oficina, pero ese día era distinto.

Al llegar grande fue su sorpresa que sólo había llegado Juan Ramírez. Los dos, y otras 20 personas más o menos habían compartido un programa de entrenamiento de gestión de la calidad en 1997. Su sorpresa fue grande pues pensó encontrar a más personas; era su décimo aniversario y varios miembros del grupo se habían puesto en contacto por *mail*, y acordaron celebrarlo; no les quedó nada más que esperar.

Mientras tanto se pusieron a conversar y Lucho le contó a Juan había dejado su trabajo y había iniciado un negocio propio a los cuarenta años. Juan empezó a preguntarle acerca del negocio, pues él también había sido empresario en alguna época de su vida, aunque en ese momento se dedicaba a la consultoría y a la enseñanza de ejecutivos. En realidad sentía curiosidad por saber que tan difícil o fácil era el mundo de los negocios en ese momento. Por su parte, Lucho le tenía bastante confianza en Juan, no solo por que eran amigos, sino porque sabía que había tenido muchos logros personales, y pensaba que tal vez lo podía ayudar. Además Juan había sido uno de los mejores en el programa de capacitación que habían compartido.

“Es un buen negocio Juan, pero no es nada fácil”, decía Lucho mientras disfrutaba de un buen vino. Con la experiencia ganada en Atento, una empresa del grupo de Telefónica, Lucho había iniciado su propio Call Center hace cerca de cuatro años. “Mis principales clientes son empresas de fuera” me decía. “En realidad este tipo de negocio ha crecido bastante y sigue creciendo todavía, pero no es fácil para las empresas pequeñas”. “Cuál es el problema”, le preguntó Juan. “A ver si tu que has estado metido en el mundo académico, me puedes ayudar con alguna idea”, le dijo a Juan como quien lanzaba un reto.

¹*Basado en una situación real, con algunos hechos modificados para proteger la confidencialidad de la empresa. Sólo para discusión en clase.*

La situación

Lucho dijo que su principal cliente era una empresa extranjera. Prácticamente el 75% de sus ingresos provenía de ese cliente. Era una empresa que vendía por televisión y había contratado sus servicios, a través de contactos y amigos cercanos, pero principalmente debido a sus bajos costos. A base de ese cliente, había crecido más del 400% en los últimos tres años, llegando en la actualidad a tener cerca de 120 operadores, encargados de responder las llamadas telefónicas. Proyectaba crecer hasta 200 operadores en los próximos 12 meses. Sin embargo a pesar del crecimiento, Lucho no estaba contento con la forma en que iba el negocio. Sentía que dependía demasiado de un único cliente importante y que la rentabilidad del negocio no era la óptima. Siendo descendiente de una familia de empresarios, él sabía que debía lograr cierta rentabilidad y si no la lograba debía buscar otras opciones de inversión.

El servicio que brindaba Lima Call Center, era principalmente de recepción de llamadas que debían cerrarse en una venta. La empresa ganaba comisiones por las ventas realizadas. En proceso parecía relativamente simple. La empresa extranjera promocionaba sus productos a través de programas pagados en televisión, en el cual, aparecía un número telefónico al cual los interesados debían llamar. Lima Call Center recibía estas llamadas, absolvía las preguntas de los interesados y debía cerrar la venta.

El negocio de Call Center

Un Call Center es un centro de servicio telefónico formado por un sistema integral telefónico y sistemas de cómputo, que tiene la capacidad de atender altos volúmenes de llamadas, con diferentes objetivos. Existen dos posibles enfoques, el de la generación de llamadas de Salida (Llamadas de Outbound) y la recepción de llamadas (Llamadas de Inbound). Generalmente, es utilizado por las empresas para vender sus productos o servicios y manejar las relaciones con sus clientes, en actividades tales como asesoría, información, asistencia, soporte técnico, investigación y cobranzas.

El sector se caracteriza por ser intensivo en mano de obra, lo que contribuye a la generación de empleo, sobre todo para los jóvenes. En los últimos años el sector había tenido una tendencia creciente y recientemente se había anunciado que nueve empresas internacionales de call center habían decidido instalarse en el Perú para brindar servicios de atención de llamadas y venta de productos a América Latina, España y los Estados Unidos, operaciones que se esperaban generarían aproximadamente 9 mil puestos de trabajo en ese año.

El interés de las empresas extranjeras se explicaba por ciertas “ventajas comparativas” que tenía el Perú con respecto a los demás países de la región entre las que se podían mencionar:

- Costos competitivos de la mano de obra
- Proactividad y calidad de atención del trabajador peruano
- Acento neutro en la pronunciación del idioma
- Disponibilidad de plataformas tecnológicas
- Bajos costos inmobiliarios

En general, un operador debía contar con las siguientes características: mostrar una gran predisposición a conservar el puesto de trabajo en la empresa, tener facilidad de comunicación, capacidad de trabajo en equipo, tener una voz agradable y demostrar estabilidad emocional.

El gran crecimiento de la demanda de operadores en los call center no iba de la mano con las remuneraciones. La paga normalmente era considerada mala, con básicos que iban desde 550 a 750 soles. Asimismo, se acostumbraba a contratar por periodos bastante cortos, habiendo denuncias de contratos de trabajo de hasta un mes. Muchos pensaban que las inversiones extranjeras eran debidas principalmente al bajo costo de la mano de obra.

El trabajador promedio era una persona descontenta con el sueldo y el trato al personal. Esto generaba en los trabajadores el constante deseo de buscar otro trabajo y de cambiar de empresa. La rotación del personal era por lo tanto alta.

Los problemas en el servicio

“Bueno, eso me parece un negocio interesante”, respondió Juan. “¿Que tal te ha ido?” preguntó. “La verdad es que hasta ahora no muy bien. Tengo muchos problemas”, respondió Lucho. “¿Qué tipo de problemas”, replicó Juan. “El problema parece estar con los operadores” fue su respuesta.

Lucho continuó diciendo “Primero, hay que reconocer que si bien es un trabajo que parece simple - responder el teléfono—no es tan fácil y se requiere de personal entrenado. La persona no sólo debe saber responder por teléfono, sino también tener resistencia, pues es un trabajo muy estresante. Nosotros entrenamos a nuestra gente, pero la mayor parte son ex empleados de Atento y otras empresas grandes, y vienen con algo de experiencia. En las grandes empresas hay mucha rotación. Gente nueva entra a cada rato, pero se van también con gran frecuencia, porque no aguantan el trabajo, por la mala paga o porque se terminó su contrato. En mi negocio también tengo mucha rotación y tengo que estar buscando gente nueva en todo momento. Pero como ves, le dijo a Juan, hay varias cosas que pueden afectar el servicio que da un operador.

“En las empresas grandes eso no es un gran problema debido al gran número de personas que trabaja en ellas, pero en mi caso, cualquier cosa que pase con la gente se refleja en la calidad del servicio. Primero que nada, mi cliente principal, el que está afuera, se queja, pues la tasa de respuestas disminuye, y la de llamadas perdidas aumenta. A mi cliente tampoco le gusta que las personas que llaman esperen demasiado porque eso puede traducirse en llamadas perdidas y por lo tanto ventas perdidas. Tienes que pensar que estas empresas transnacionales trabajan con otros Call Centers similares al mío en varios países. Las personas llaman de todas las partes del mundo, aunque yo me limito a los que hablan español. Pero es igual. Como recibo llamadas de España, debo tener personal todo el día, pues en este negocio la diferencia horaria no interesa. Los clientes están en todos lados. Mi tarea es programar a la gente. Como ocurre siempre no todos los operadores tiene igual desempeño; normalmente eso depende de factores como la experiencia, el ‘aguante’ al estrés, su capacitación, y varía otras cosas. Me gustaría saber quienes son los que tienen mejor desempeño para poder hacer una mejor programación, o para tratar de subsanar las dificultades de los que no rinden”.

Juan entonces que le preguntó, “Y cómo estás haciendo la programación del personal. Me imagino que ese es uno de los problemas más difíciles”. “Es un problema, pero no tanto”, respondió. “He programado el personal, teniendo en cuenta la afluencia de las llamadas, aunque eso es algo que no he revisado hace ya bastante tiempo. Pero es un problema, porque a pesar de tratar de hacer una buena programación, uno no puede saber con anticipación cuántas llamadas van a venir. Más aún, aunque uno tenga suficientes operadores, no puedo prever tampoco la duración de las llamadas. Hay momentos en que todos están ocupados, no porque haya muchas llamadas, sino porque las llamadas se hacen largas. Las personas piden información y tenemos que dársela. Cuando el personal es nuevo, la situación se pone normalmente más difícil. En realidad yo preparo la programación, pero no me ha ayudado mucho a resolver mi problema.”

“Vaya, qué situación”, le decía Juan, mientras recordaba sus clases de teoría de colas. “Por lo menos trata de usar promedios o algunas gráficas de control, ¿te acuerdas?”, le dijo. “Sí, podría hacerlo creo, pero el problema siempre son las personas. La rotación es alta, y hasta ha aumentado, y el clima de trabajo se ha vuelto algo tenso debido a las operaciones con mi cliente extranjero han crecido significativamente - por lo cual me siento contento, en medio de este problema, pues sus ventas se han duplicado en menos de un año” –respondió Lucho.

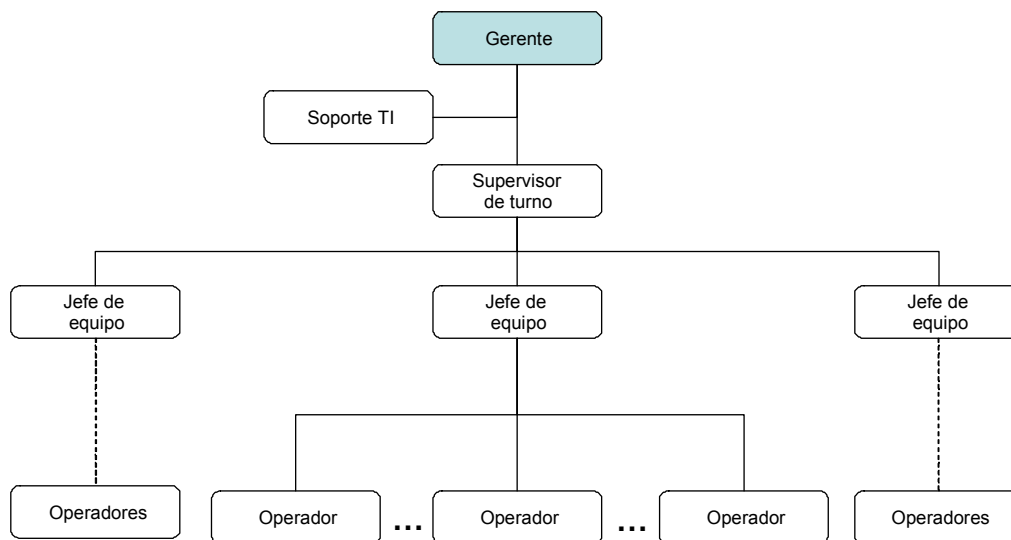
“Los cambios continuos en la gente me impiden tener personal calificado. He pensado que tal vez tenga que ampliar o conseguir un sistema telefónico más grande con programas del Call Center, que sea más moderno, que permita ser más eficiente al personal, para mejorar mi tasa de

respuesta. Sin embargo, por ahora no se que hacer, pues no tengo una idea precisa de lo que está pasando; entre as pocas cosas que parecen claras está el hecho de que perdemos muchas llamadas, que seguramente muchos clientes cuelgan porque las líneas están ocupadas, y esto posiblemente sucede porque el ciclo de la llamada es demasiado largo, aunque el mensaje que se le da al cliente sea prácticamente el mismo.”

Juan había escuchado atentamente, se detuvo a pensar un momento y luego dijo “Lucho, yo pienso que debes estudiar el problema primero; debes identificar como se relacionan las diversas variables que has mencionado; si logras tener una perspectiva clara de qué está sucediendo en tu negocio, entonces podrás recién tomar las decisiones del caso. No quiero decir que no conozcas tu negocio, pero estoy seguro que no sabes muchos detalles de su funcionamiento, pues deben muchos detalles. ¿Cómo podrías tu tomar iniciativas si no tienes claro el problema?”.

A Lucho no le gustaron esos comentarios, pero sabía que Juan tenía bastante razón. “Bueno, tengo algunos datos que vienen del sistema de cómputo”, replicó. “¿Por qué no tratas de ordenarlos y estudiarlos?; tu ya tienes algunas ideas de ‘por donde podrían estar los problemas’ es solo cuestión que uses los datos para comprobarlos; trata de aplicar lo que estudiamos hace tiempo”. Lucho sentía que Juan tenía razón, pero pensaba también que era mas fácil decirlo que hacerlo.

La conversación quedó interrumpida, cuando vieron a una “mancha de 4” que venia hacia su mesa. Era un grupo pequeño de su promoción, que venía a la reunión. Habían conversado cerca de 30 minutos. Lucho sabía que tenía que hacer algo, por lo menos iniciar un estudio, y lo quería iniciar al día siguiente.



Organigrama de Lima Call Center

APÉNDICE

Funcionamiento de los Call Center

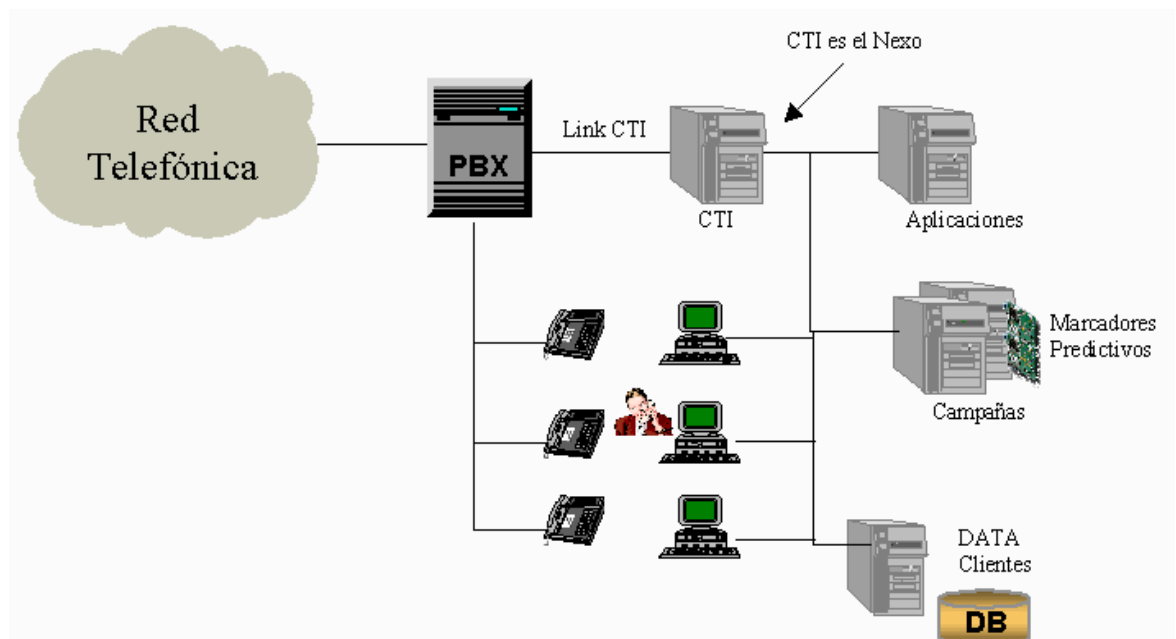
Un centro de atención de llamadas (o call center en inglés) es un área donde agentes o ejecutivos de call center, especialmente entrenados realizan llamadas (llamadas salientes o en inglés, outbound) o reciben llamadas (llamadas entrantes o inbound) llamadas desde y/o hacia: clientes (externos o internos), socios comerciales, compañías asociadas u otros.

Un Contact Center (centro de contacto) es una oficina centralizada usada con el propósito de recibir y transmitir un amplio volumen de llamados y pedidos a través del teléfono, los cuales se pueden realizar por canales adicionales al teléfono, tales como fax, e-mail, chat, mensajes de texto y mensajes multimedia entre otros.

Los "Call Centers" (centros de atención de llamadas) son operados por una compañía proveedora de servicios que se encarga de administrar y proveer soporte y asistencia al consumidor según los productos, servicios o información necesitada. También se realizan llamadas en función de implementar la venta y cobranzas de la empresa.

Los Centros de Contacto (Contact Centers) son operados generalmente mediante un amplio espacio de trabajo dispuesto para los agentes o ejecutivos de contact center, provisto de estaciones de trabajo que incluyen computadoras, teléfonos, auriculares con micrófonos (headsets) conectados a interruptores telefónicos y una o más estaciones de trabajo pertenecientes a los supervisores del sector.

El operador tiene que tener una forma clara de transmitir. Tiene que tener habilidad comercial. Y sobre todo tiene que cumplir con el protocolo que está establecido, ya que el operador no 'inventa' lo que le dice al cliente. Tiene toda la información dentro del sistema, él sólo le tiene que transmitir la información tal cual está. Si bien cada uno tiene su forma de transmitir, se tienen que cumplir esos parámetros preestablecidos.



Esquema Operativo del Call Center