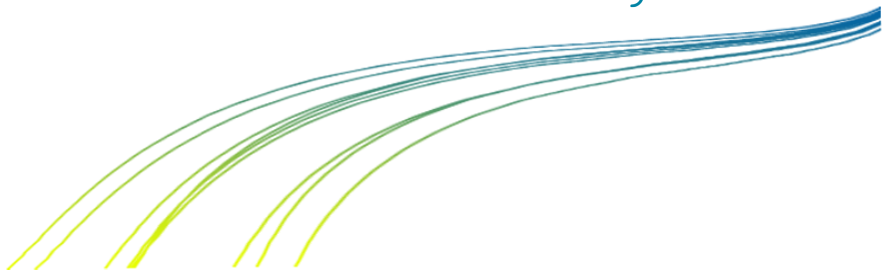


Caso Call Center

theflowfactory



Caso Call Center

La empresa “Agile Services S.A.” ofrece servicios de externalización de procesos como “Pago a Proveedores” o “Pago de Nóminas” para empresas grandes, normalmente multinacionales. Por ejemplo, en el caso de “Pago a Proveedores”, Agile Services se encarga de todas las gestiones que tiene lugar desde que un proveedor de la empresa cliente emite la factura hasta que realiza el pago y se contabiliza.

Una sección de este proceso es el Call Center de Agile Services. Por ejemplo, cuando un proveedor (cliente para el Call Center) tiene algún problema con el cobro de su factura (un error, retraso,...), llama al Call Center para que se lo solucionen. Puede contactar por teléfono con un agente del Call Center, que abrirá una incidencia, investigará el caso accediendo a los sistemas correspondientes y lo intentará solucionar lo antes posible.

Otra forma habitual de abrir una incidencia es vía Web: el proveedor rellena un formulario en la web de Agile Services con la descripción de su problema. La respuesta la recibe, entonces, por mail.



En los últimos meses se ha visto un aumento de las quejas de los clientes del Call Center. Además, se dispone de un indicador que mide la satisfacción de los clientes con el servicio recibido cuando han tenido alguna incidencia. Es el índice de Satisfacción que se basa en una encuesta que se envía al concluir cada caso.

También se ha observado que este índice ha caído de forma relevante en los últimos 3 meses. Los valores se mantenían estables en torno a 7,5. Sin embargo, en el mes de septiembre tenemos un valor de 5,0.



La dirección ha encargado a Juan Pérez, responsable de operaciones del Call Center que se ocupe de este problema. Es un problema que está dañando seriamente la reputación de Agile Services. Incluso alguno de los clientes más importantes ya ha amenazado con no renovar el contrato si no se toman medidas robustas al respecto.

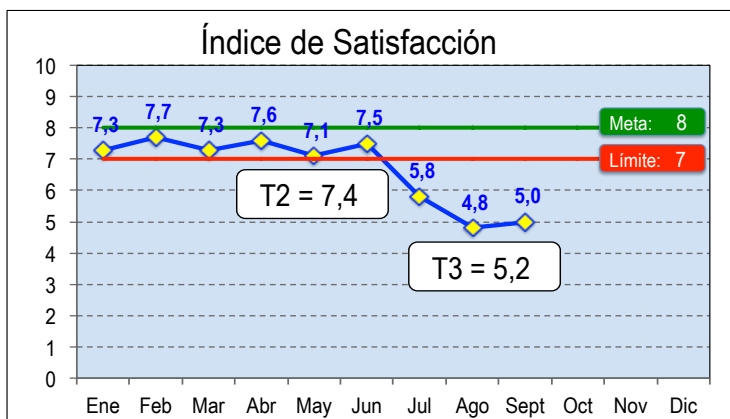
Para abordar este problema, Juan Pérez pidió información a varias personas de su organización. A continuación, se muestran unos extractos de los mails recibidos.

José
(Departamento
de Calidad):



“Las encuestas del índice de Satisfacción muestran que hasta junio estábamos en zona “amarilla”: no llegamos al valor Meta de 8,0, pero superamos el valor Límite de 7,0 (estos son los valores acordados con el cliente).

De hecho el valor medio del Trimestre 2 (abril, mayo, junio) es 7,4. Sin embargo, se observa una caída en el Trimestre 3 (julio, agosto, sept.), cuyo valor medio es 5,2.”



“Son encuestas que se realizan al finalizar la resolución de cada caso: se envía un mail y la encuesta se realiza vía web.”

“Aunque el empeoramiento del índice de satisfacción coincide con el verano, las gráficas de años anteriores muestran que no se trata de un efecto estacional.”

“Por otra parte, el servicio de “Pago de Nóminas” no muestra empeoramiento del índice de satisfacción que se mantiene dentro de los niveles objetivo.”

Fernando
(Dept. de
Operaciones)



“El total de casos que se han atendido en los 3 meses (julio, agosto y sept) han sido 5.000. De los cuales 3.000 han sido vía Web y 2.000 vía atención telefónica.”

“Analizamos los clientes que puntuaron en las encuestas por debajo de 4 (que denominamos “Clientes Muy insatisfechos”): fueron 1000 en total. Pudimos comprobar que no hay diferencia entre los casos tratados vía Web y los tratados vía Teléfono.”

	Muy insatisfechos	Índice Satisfacción
Web:	21%	5,1
Teléfono:	20%	5,3

Juan
(Departamento
de Ventas)



“Esto es un desastre. Llevamos varios meses recibiendo quejas de los clientes y también de la dirección de las empresas cliente. Por ejemplo, PÉREZ S.A. nos dice que si no tomamos medidas robustas no renovará el próximo año el contrato de “Pago a Proveedores” de 200.000 €.

Desde luego está claro que la reorganización que se llevó a cabo en el Call Center hace 6 meses no ha funcionado.”

Repuesta de Juan para concretar la información (Departamento de Ventas):

“En los 3 últimos meses (jul-ago-sept) las quejas han aumentado de 1% a 5%.”

Ricardo
(Departamento
de Ventas)



“No paro de recibir quejas sobre la atención que reciben los clientes para la resolución de las incidencias de “Pago a Proveedores”. Está claro que en estos meses últimos las quejas han aumentado drásticamente. También se quejan de lentitud en las soluciones. Definitivamente recomiendo poner más agentes en el Call Center para poder atender con mayor dedicación y agilidad las incidencias.”

Pedro
(Departamento
de Ventas)



“Hace más de 6 meses que detectamos en los análisis de las encuestas que el principal problema era la lentitud en la resolución de los problemas. Por eso lanzamos un proyecto para mejorar la rapidez en la resolución. El proyecto está ahora en fase de desarrollo de las soluciones. La implementación de las soluciones esta prevista para noviembre de este año.”

Fernando
(Dept. de
Operaciones)



“El desglose del índice de Satisfacción por zonas, indica que la desviación se localiza en las zonas Centro y Sur de Europa. En los casos relativos a las zonas de Norte de Europa no se aprecia un empeoramiento del índice de satisfacción. Por otra parte, lo más seguro es que sea algo estacional del verano. Y además, ya se empieza a recuperar el índice de satisfacción: de 4,8 (agosto) a 5.0 (sept).”

Juan Pérez se da cuenta que se trata de un problema complejo. La información recibida resulta confusa e, incluso, contradictoria. Además ha recibido una mezcla de datos, opiniones y posibles soluciones.

Por otra parte, las causas de fondo no están nada claras. Sabe que proponer directamente soluciones sin haber entendido antes las causas raíz sería un grave error..

Decide, por tanto, abordar este problema con el método A3. Se imprime la Plantilla A3,.. ¡ y se pone manos a la obra !