

"Necesitábamos mucha comprensión de nuestro negocio y una actitud de servicio por parte del proveedor"



Briseida Valdes Montemayor, Directora de Banca Telefónica Banorte

En esta entrevista, Briseida Valdes Montemayor comenta la evolución del centro de atención de un banco con un crecimiento explosivo. Cómo reacciona tanto la organización y el call center. El papel que cumple la estrategia CRM

CCSur: ¿Cuáles son las características principales de Banorte?

Briseida Valdes: Nuestro banco tiene más de 1000 sucursales, más de 3500 cajeros automáticos, y cerca de 13 millones de clientes. Inicialmente fue un banco regional surgido en la región norte de México, de ahí su nombre. A largo de su historia adquiere tres instituciones bancarias. En 1996 suma dos bancos y de este modo alcanza casi 500 sucursales. Luego, en 2001, adquiere la tercera entidad que le genera finalmente la presencia nacional superando las 1000 sucursales. Su crecimiento fue realmente explosivo.

CCSur: ¿Qué paradigma de servicio al cliente diseñaron para atender una cartera tan extensa?

BV: Desde hace unos años buscamos canalizar al cliente hacia el autoservicio, por razones de eficiencia, costos y el mejor uso de la capacidad instalada. También, para alcanzar los mayores niveles de seguridad en cuanto a la protección de la información personal. Hoy tenemos un blend de 75% autoservicio y 25% en atención personalizada, alcanzando un volumen mensual aproximado de 2.800.000 llamadas entrantes al centro de contacto.

CCSur: Y en cuanto a la retención de clientes, ¿cuál fue la estrategia?

BV: Tenía un tiempo ya de estarse haciendo, pero desde el enfoque de cancelación de cuentas, más que retención de clientes. En los últimos dos años cambiamos esto y nos enfocamos mucho en desarrollar las estrategias de retención.

Realmente le cambiamos los objetivos y los indicadores a esta área. Se identificaron algunos posibles atributos que pudieran ser atractivos para que el cliente se quedara en la institución; luego estas diferentes alternativas se catalogaron para distintos tipos de cliente y en base a esto se habilitó al asesor para que ofreciera estos beneficios al cliente. Creo que ahí se detona el cambio: el momento que se facultó al representante para que tome decisiones frente al cliente.

CCSur: ¿Qué valor esperaban de un CRM en todo este proceso de cambio?

BV: Nosotros le vimos dos grandes valores. Por supuesto, contar con información del cliente, tener su perfil, el historial de sus contactos, su edad dentro de la organización, etc. Pero también un tema que es muy importante para todos los centros de atención: el enlace dinámico transparente de todos sus procesos punta a punta.

CCSur: ¿Qué requerimientos tenían y cómo realizaron la selección del proveedor?

BV: Nosotros somos un área de servicios que debe reaccionar a las estrategias del negocio. Por eso, básicamente necesitábamos una herramienta que nos diera un manejo muy flexible y ágil para definir flujos de servicio punta a punta. Para que desde el call center mismo pudiéramos relacionarnos con todas las áreas de soporte interno que nos proveen de resolución hacia las demandas de los clientes.

El arranque del camino fue establecer esa colaboración con nuestros clientes internos, que son las áreas de negocio y producto; entender sus estrategias de comercialización y desarrollo de producto. En base a esto empezamos a hacer una alianza de cooperación donde identificábamos ya el valor que el call center podría darle al desarrollo comercial.

Empezamos como creo yo que empieza todo el mundo, con alternativas internas, haciendo pruebas de filtros y construcción de datos, tratando de desarrollar campañas y servicios a partir de esto. Luego validamos lo que había en el mercado y decidimos que Telesoft e-CRM era la opción que mejor cubría las necesidades de la organización.

CCSur: ¿Qué elementos definieron la selección de Telesoft e-CRM?

BV: Esta es una herramienta muy transparente, muy flexible. Además, realmente podía demostrar experiencias previas exitosas de implantación con banca. Cuando vimos algunas demostraciones de la herramienta prácticamente vimos reflejadas muchas de nuestras necesidades. Y algo que valoramos mucho es la actitud de servicio. Para un banco tan grande y de alguna forma tan complejo, con una etapa de crecimiento tan acelerada, necesitábamos mucha comprensión de nuestro negocio y una actitud de servicio por parte del proveedor para entender y no solamente desarrollar lo que pudiéramos pedir, sino que buscábamos un proveedor que tuviera la actitud de aportar y de colaborar en este entendimiento con nosotros. Estos fueron los elementos que más valoramos.

CCSur: ¿Cómo se encaró la implementación?

BV: Comenzamos por desarrollar los procesos de servicios punta a punta, desde el contacto con el cliente hasta su resolución en las áreas internas de operación del banco, midiendo los indicadores de niveles de servicio y los indicadores de resolución y eficiencia en cuanto a respuesta del cliente. Lo que es de mayor valor para el cliente es la resolución de controversias, por eso priorizamos el proyecto de esta manera, por eso nos enfocamos en automatizar y desarrollar los flujos de atención de la parte de controversias.

CCSur: Y de ahora en más, ¿cómo continúan?

BV: Yo creo que este año cerramos la parte de controversias que son muchísimas, por cada producto hay hasta cientos de cuestiones por resolver. El año entrante será un tema ya de integración de todo el front, ya que todavía nos quedan algunas aplicaciones fuera de Telesoft. Nuestra meta es que en términos generales el año entrante ya estemos trabajando totalmente a través de Telesoft e-CRM en todos los servicios.