# Caso Práctico de Operaciones: Previsión de llamadas en un Call Center

Nota: Los datos del siguiente caso práctico no son reales, y no reflejan la realidad del negocio. Es un caso teórico y extremadamente simplificado de un Call Center.

El call center de una empresa de alarmas se encarga de solucionar las dudas de los clientes sobre el funcionamiento de las alarmas e igualmente, de solventar problemas técnicos, dudas sobre las facturas, gestionar las quejas sobre el servicio, las reclamaciones y las solicitudes de baja.

Eres el analista encargado dentro del departamento de Demand Planning, de realizar las previsiones de las llamadas que se esperan recibir cada mes en el call center a lo largo del año 2021.

Esta previsión será utilizada para presentar el presupuesto anual del 2021 al departamento de Finanzas, también al departamento de Workforce Mangement dentro de Operaciones y una vez aprobado, pasará al departamento de Recursos Humanos de cara a realizar las contrataciones de personal.

En el último año se han recibido en promedio en el call center aproximadamente 180.000 llamadas al mes por parte de nuestros clientes.

El call center trabaja de lunes a domingo de 7:00 am a 23:00 pm.

Esta es la evolución de llamadas mes a mes:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| llamadas | enero | febrero | marzo | abril | mayo | junio | julio | agosto | septiembre | octubre | noviembre | diciembre |
| 2018 | 170310 | 159678 | 170603 | 182545 | 167770 | 172046 | 184624 | 173074 | 176756 | 191757 | 180757 | 168016 |
| 2019 | 193993 | 161783 | 173760 | 170158 | 177267 | 181697 | 198365 | 184241 | 181400 | 193375 | 178211 | 181582 |
| 2020 | 195190 | 164180 | 148266 | 101802 | 134515 | 174728 | 210466 | 204118 | 222554 | 210631 | 200539 | 196072 |

Esta tabla muestra la evolución del portfolio de clientes en los últimos 3 años:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Portfolio | enero | febrero | marzo | abril | mayo | junio | julio | agosto | septiembre | octubre | noviembre | diciembre |
| 2018 | 695730 | 701186 | 708922 | 716838 | 822515 | 732001 | 744240 | 753776 | 760171 | 767322 | 775613 | 782312 |
| 2019 | 708494 | 714083 | 723462 | 732977 | 740264 | 750031 | 763641 | 773889 | 780495 | 787674 | 796633 | 805632 |
| 2020 | 811526 | 818217 | 825049 | 826164 | 823528 | 746006 | 761848 | 777384 | 791386 | 804657 | 815415 | 826000 |

La empresa cuenta con 802.000 clientes promedio anuales en 2020, siendo el 60% de los mismos particulares y el otro 40% empresas / negocios.

El 30% de nuestros clientes residen en Madrid y el 70% restante en Barcelona.

Los clientes particulares se encuentran equitativamente distribuidos mientras que en Barcelona reside el 80% de nuestro portfolio de negocio. Considera además que los clientes particulares llaman un 4% más respecto a las empresas.

1- ¿Cómo explicarías el comportamiento del servicio en 2020?.

2- Considerando la información proporcionada en el enunciado, el actual contexto socio-económico causado por el Covid-19 y que la expectativa de crecimiento de clientes para 2021 es de un 7% anual (2% empresas; 5% particulares). ¿Cómo desarrollarías la previsión de llamadas de los próximos 12 meses y que aspectos tendrías en cuenta?

**Puedes hacer todas las consideraciones que creas necesarias que no estén incluidas en la descripción previa y suponer todos los datos que te sirvan para desarrollar tu previsión.**

3-Suponiendo que se hayan recibido un 20% más de llamadas respecto a tu previsión, ¿cuáles serían los principales aspectos que analizarías para dar una explicación a dicha desviación?

4-Supongamos que nuestro tiempo medio de llamada global habitual era de 250 segundos, pero este año ha sido de 300 segundos, lo que nos genera mayor ineficiencia. ¿Cómo enfocarías el análisis para entender ese incremento? ¿Qué cohortes o comparativas aplicarías? Y, en función de los problemas que esperas obtener, ¿Qué soluciones plantearías para mejorar la eficiencia del servicio sin perjudicar otros indicadores?

**Explica los análisis empleados y por qué consideras que los mismos son la mejor opción para la solución.**

5- Si nuestra previsión se ha cumplido en un +/- 2% pero no hemos llegado a cumplir el nivel de servicio objetivo, ¿Cuáles pueden haber sido los motivos?

Para la presentación del caso, puedes usar el formato que creas más adecuado (powerpoint, Word, Excel, etc.).

Buena suerte!