

Estrategias para la mejora del proceso de atención al cliente en Logyca/Asociación.

Karen Lizeth Vásquez Cristiano

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Bogotá D.C

2019

Estrategias para la mejora del proceso de atención al cliente en Logyca/Asociación.

Karen Lizeth Vásquez Cristiano

Director

Jairo Enrique Parra Herrera

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Bogotá D.C

2019

Dedicatoria

A Dios con toda mi alma

A mis padres Carlos Vásquez

y Luz Delia Cristiano con todo mi amor

A mi hija Luciana Vásquez con mucho cariño

Agradecimientos

Quiero agradecer a Dios por brindarme la posibilidad de formarme académicamente, darme la sabiduría en este camino y fortalecerme en cada etapa.

Agradezco a mis padres por apoyarme en este proceso y ser siempre mi guía.

Resumen

Este proyecto tiene como finalidad dar solución a las principales problemáticas existentes en el área de servicio al cliente, esto se debe a que existen múltiples factores que ocasionan que los procesos operativos implicados en este equipo no den el resultado esperado. Se proponen diferentes estrategias para solucionar esta situación y optimizar los resultados. La propuesta está basada en atender 5 factores esenciales que impiden brindar un buen servicio al cliente y que al ser contrarrestados se tendrá como fin un resultado eficiente, estos factores corresponden a: Fallas técnicas en la plataforma telefónica IP, múltiples requerimientos de la plataforma Logyca Colabora, casos vencidos, encuestas de satisfacción al cliente con una baja tasa de respuesta y envío de comunicados masivos y especiales. Cada variable se identificó en compañía de los integrantes del área operativa, ya que estos están implicados directamente en el proceso debido a el rol que desempeñan a diario, por lo que logran evidenciar con facilidad las fallas presentes en sus actividades. Una vez se identifican y analizan las variables negativas, se da inicio al planteamiento de las estrategias teniendo en cuenta las opiniones y sugerencias de los líderes de servicio al cliente, operaciones y sistemas, con el fin de atender efectivamente las problemáticas actuales. Al dar resolución a estas variables el cliente tiene una mejor experiencia con el servicio prestado por parte de la compañía.

Palabras claves: Servicio al cliente, experiencia del cliente, factores, mejora, necesidad, problemática

Abstract

This project aims to solve the main problems in the area of customer service, because there are multiple factors that cause the operational processes involved in this team do not give the expected result. Different strategies are proposed to solve this situation and optimize the results. The proposal is based on addressing 5 essential factors that prevent providing good customer service and that to be counteracted will be aimed at an efficient result, these factors correspond to: Technical failures in the IP telephone platform, multiple requirements of the Logyca Colabora platform, expired cases, customer satisfaction surveys with a low response rate and sending mass and special communications. Each variable was identified in the company of the members of the operative area, since they are directly involved in the process due to the role they play on a daily basis, so they are able to easily evidence the faults present in their activities. Once the negative variables are identified and analyzed, the strategies are proposed considering the opinions and suggestions of the leaders of customer service, operations and systems, in order to effectively address current problems. By solving these variables the client has a better experience with the service provided by the company.

Keywords: Customer Service, Customer Experience, Factors, Improvement, Need, Problem

Tabla de contenidos

Introducción.....	12
Justificación.....	13
Capítulo 1: La empresa.....	14
Descripción general.....	14
Servicios ofertados.....	14
Razón social.....	15
Objeto social.....	15
Misión.....	15
Visión.....	15
Valores corporativos.....	15
Marco geográfico.....	16
Dependencia de la compañía donde se efectuará la pasantía.....	16
Diagnóstico preliminar.....	17
Diagramas causa efecto (ishikawa).....	17
Interpretación de la matriz Ishikawa.....	17
Matriz AHP.....	18
Interpretación de la matriz AHP.....	19
Matriz DOFA.....	20
Interpretación de la matriz DOFA.....	21

Capítulo 2: Problema de investigación.....	23
Definición (formulación del problema de investigación).....	23
Pregunta de investigación.....	23
Objetivos.....	23
Objetivo general.....	23
Objetivos específicos.....	24
Capítulo 3: Metodología.....	25
Tipo de investigación.....	25
Metodología descriptiva.....	25
Diseño metodológico.....	25
Capítulo 4: Marco de referencia.....	27
Antecedentes.....	27
Marco conceptual.....	31
Marco teórico.....	42
Capítulo 5: Resultados.....	48
Diagramas de procesos.....	48
Indicadores.....	52
5W2H.....	55
Estrategias.....	59
Cotizaciones de plataformas telefónicas IP.....	62

Costos de la propuesta	63
Cronograma	65
Conclusiones.....	67
Recomendaciones	68
Anexos.....	69
Referencias	73

Lista de tablas

Tabla 1. Matriz DOFA	20
Tabla 2. Rendimiento percibido	33
Tabla 3. Expectativas.....	33
Tabla 4. Escala de satisfacción.....	34
Tabla 5. Componentes del modelo	37
Tabla 6. Indicadores según factor.....	52
Tabla 7. Fallas técnicas plataforma Issabel	55
Tabla 8..Requerimientos Logyca Colabora.	56
Tabla 9. Casos vencidos	56
Tabla 10. Encuestas servicio al cliente.....	57
Tabla 11. Comunicados masivos y especiales.....	58
Tabla 12. Estrategias.....	59
Tabla 13. Cotización plataformas IP	62
Tabla 14. Costos de la propuesta	63
Tabla 15. Amortización	63
Tabla 16. Cronograma	63

Lista de figuras

Figura 1. Valores corporativos. Elaboración propia.....	15
Figura 2.Ubicación de la Empresa. Google Maps.2019.....	16
Figura 3. Diagrama Ishikawa, Elaboración propia	17
Figura 4.Matriz AHP. Elaboración Propia	19
Figura 5.Modelo Iso 9001, Pereiro.2011.....	36
Figura 6. Causales de pérdida de clientes.UMB.2015.....	41
Figura 7.Triangulo del Servicio. Albrecht.2004.....	43
Figura 8.CRM. Universidad Nacional de Misiones.2013.	44
Figura 9.Customer Experience. Kutby.2016	45
Figura 10.Diagrama de Flujo Plataforma Issabel. Elaboración Propia	48
Figura 11.Diagrama de Flujo Casos vencidos. Elaboración Propia	49
Figura 12.Diagrama de Flujo Encuestas SAC. Elaboración Propia	50
Figura 13.. Diagrama de Flujo Comunicados Masivos. Elaboración Propia	51
Figura 14.Diagrama de flujo Plataforma Logyca Colabora. Elaboración Propia.....	51
Figura 15. Implementación. Elaboración Propia.....	64

Introducción

En la actualidad las organizaciones le están dando una gran importancia a la experiencia que vive el cliente durante el proceso de compra, ya que un cliente satisfecho significa mayores ingresos a la compañía, bien sea a través de recomendaciones voz a voz o cualquier otro tipo de canal de comunicación, sin embargo un buen servicio al cliente es el conjunto de herramientas optimas y personal capacitado, pero cuando uno de estos recursos no está apto para realizar su rol dentro de este sistema, inician dificultades para brindar el buen servicio al cliente.

La propuesta que se realiza a LOGYCA/ASOCIACION. Consiste en la mejora para el área de servicio al cliente. Considerando los múltiples factores que están incidiendo de modo negativo en este proceso y analizando las opciones para mitigar o acabar con estas incidencias negativas, para así lograra cerrar la brecha existente entre tecnología y personal y obtener como resultado prospero una experiencia agradable y satisfactoria para los clientes de esta compañía.

Es por ello que en este documento se desarrolla un análisis de las condiciones operativas en el área del servicio cliente y cómo esto incide en la interpretación de servicio que tiene todos los clientes de Logyca/Asociación. Una vez desarrollado esto, se propende a identificar las acciones correctivas que se toman de la mano con la líder de servicio al cliente para poder mejorar los canales de atención e incidir de forma positiva la medición del indicador de satisfacción.

Justificación

La presente propuesta de mejora para Logyca/Asociación, se enfoca directamente en el área servicio al cliente, la cual está siendo afectada por diferentes variables en las herramientas y procesos utilizados para brindar una buena experiencia al cliente. Por ello el objetivo de esta propuesta es plantear estrategias de mejora para los procedimientos de dicha área en Logyca/Asociación. Re diseñando la metodología y proponiendo optimas herramientas de trabajo, que faciliten al personal de la empresa proporcionar un servicio oportuno, eficiente y de primera mano.

La organización obtiene beneficios tales como: posicionamiento y recordación de marca, incremento en los ingresos por ventas, fidelización y retención de clientes. Al hacer partícipe al consumidor de una experiencia agradable en su paso por la empresa, a través de atención oportuna en los distintos canales de comunicación que ofrece bien sean por medio de llamadas, casos o correos. De esta forma el cliente no tendrá que acudir a la competencia para adquirir sus servicios.

Capítulo 1: La empresa

Descripción general

Logyca Asociación es facilitadora del desarrollo de iniciativas colaborativas basadas en diferentes estándares a nivel internacional, como lo es el sistema de identificación GS1 y otros estándares para el sector financiero y logístico, los cuales generan buenas prácticas en general.

Simultáneamente es un punto de encuentro en el cual los distintos sectores identifican y proponen soluciones para hacer competitivas las industrias actuales. Esta es la razón por la que se caracteriza como promotora y desarrolladora de la colaboración en comunidades empresariales para generar valor. Conjuntamente es pionera en la generación de desarrollo de conocimiento logístico en América Latina y líder en innovación en las redes de valor.

Servicios ofertados

Información y analítica: Analiza los datos obtenidos de los diferentes portafolios de sus clientes, a través de estudios que buscan disminuir el número de agotados o averías, se creó en el año 2014.

Consultorías: Se realizan acompañamiento y consultorías en diferentes temas logísticos para logra mayores ingresos y rotaciones de productos, desde el año 2010

Estándares: Maneja diferentes estándares desde hace 18 años, entre ellos el más usado que es el código de barras, para codificar cada uno de sus productos y lograr ser comercializados en almacenes de cadena.

Formaciones: Forma a sus clientes en el uso de los códigos de barras y otros servicios relacionados, esto es de manera gratuita. De igual forma maneja formaciones con costos cuando son a la medida del cliente. Esta se implementó hace unos 5 años.

Datos de venta e inventarios: Analiza las ventas versus los inventarios y evidencia en que lugares se comercializa más determinado producto y cada cuanto debe ser abastecida la góndola

Estudio de agotados: Se envía una in house a los diferentes almacenes de cadena para revisar si los productos están agotados y él porque

Capturas: Se toman los datos de los productos como: tamaño, peso, forma, contenido, altura entre otros. Esto para pasar reporte al almacén donde comercializara

Logyca colabora: Es una nueva plataforma que se implementó en enero del año 2019 y reemplaza a la anterior Logyca Sync, esta funciona para asignar códigos y controlar los productos que están codificados (Logyca, 2013)

Razón social

La consultoría se hace a la organización Logyca Asociación NIT 800047326-0, según (Cámara de comercio de Bogotá , 2018).

Objeto social

La organización se dedica a diferentes actividades relacionadas con la consultoría e investigación en diferentes temas logísticos.

Actividad económica 7490, la cual corresponde a otras actividades profesionales, científicas y técnicas n.c.p, según lo indicado en el Rut por el representante legal Leonel Pava Casilimas (DIAN, 2018).

Misión

Nos apasiona liderar la generación de valor a través de plataformas colaborativas (Logyca, 2019).

Visión

Existimos porque contribuimos con el bienestar de la sociedad desarrollando redes de valor sostenibles (Logyca, 2019).

Valores corporativos

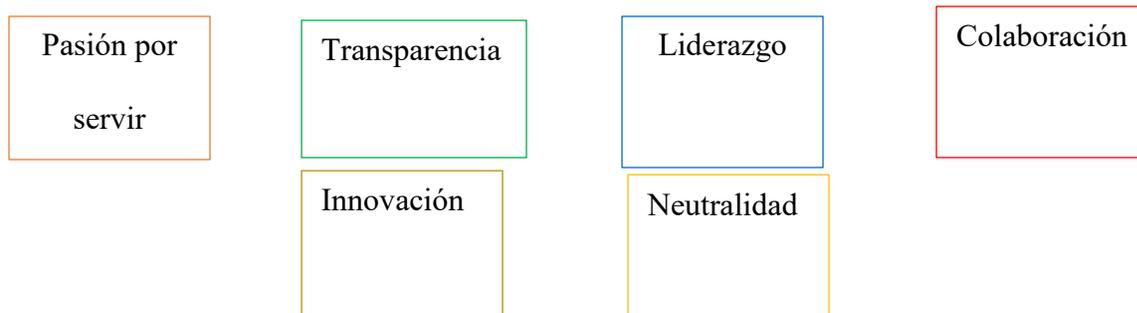


Figura 1. Valores corporativos. Elaboración propia

Marco geográfico

La empresa Logyca/Asociación se encuentran ubicada en la localidad 9 de Fontibón con una cifra de habitantes de 424.038 y 119.432 hogares. En la Avenida el dorado N° 92-32 modulo G5 piso 5. Según (Alcaldía local de Fontibón, 2017) Fontibón corresponde a la localidad nueve del Distrito Capital de Bogotá. La cual está ubicada en el occidente de la ciudad. Entre sus residentes prevalece la clase media y el estrato socioeconómico 3 y 4. Actualmente cuenta con 424.038 habitantes, de los cuales 30.980 son niños de 0 a 14 años, el 35.025 están entre los 15 y 19 años y el 32.866 son mayores de 65 años.

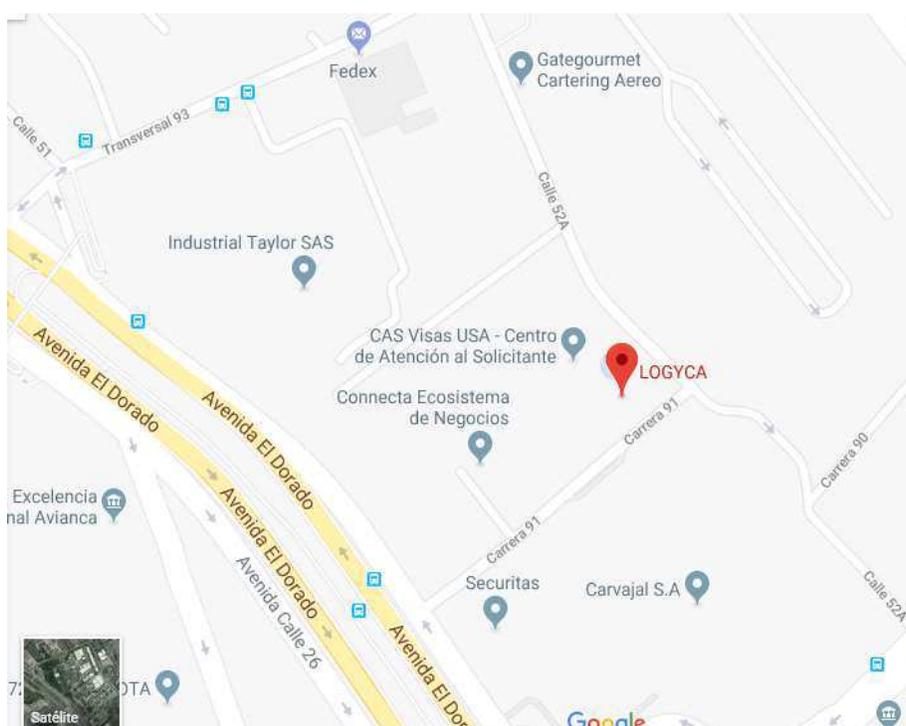


Figura 2.Ubicación de la Empresa. Google Maps.2019.

Dependencia de la compañía donde se efectuará la pasantía

Servicio al cliente

Diagnóstico preliminar

Diagramas causa efecto (ishikawa)

Buscando resumir un diagnóstico sobre la situación actual de la compañía Logyca/Asociación, se identificaron los siguientes elementos: plataforma Issabel, Logyca Colabora, casos vencidos, encuestas SAC y comunicados masivos, los cuales presentan efectos desfavorables en la operación que tiene como resultado estipulado otorgar al cliente un buen servicio.



Figura 3. Diagrama Ishikawa, Elaboración propia

Interpretación de la matriz Ishikawa.

En este diagrama se identifican los 5 elementos que inciden negativamente en el área de servicio al cliente, donde se especifican los problemas más frecuentes. En cuanto a la plataforma telefónica Issabel, esta presenta varias desconexiones al día, lo que genera consigo que exista un alto nivel de abandono de las llamadas en vista que están rebotan y no pueden ser contestadas. A la vez causa múltiples molestias en los clientes, los cuales deben comunicarse varias veces al día para obtener una respuesta. Esto afecta notoriamente los resultados de las encuestas de satisfacción enviadas a los usuarios.

Por otra parte, el uso de la plataforma Logyca Colabora causa varias dudas a los usuarios, dado que no asisten a las capacitaciones y desconocen el uso de esta, lo que ocasiona extensas llamadas para resolver dichas inquietudes impidiendo que otros clientes puedan ser atendidos.

El tercer factor corresponde a casos vencidos, donde no se da una respuesta a tiempo al cliente y tampoco se le informa que su solicitud está en proceso de respuesta, es decir no existe un seguimiento oportuno de esto, lo cual afecta negativamente los resultados de las encuestas de servicio al cliente.

Las encuestas de servicio al cliente han presentado una baja tasa de respuesta, esto se debe a que se envían en un correo diferente al del cierre de caso, por lo que es poco visible al cliente lo que causa que se pierda su importancia. Además, esta encuesta está ligada con el caso abierto según la solicitud indicada por el usuario, la cual se atiende fuera del tiempo establecido, algunas veces de manera superficial y por diversos canales de comunicación.

El último factor concierne al envío de comunicados masivos y/o especiales, de los cuales no se avisa a los enrutadores por lo que desconocen a quien direccionar las llamadas recibidas y en ocasiones las transfieren a colaboradores que no corresponden.

Matriz AHP

Identificando los criterios de evaluación que tiene un cliente respecto a el servicio telefónico se seleccionaron estos factores: calidad, efectividad, respuesta, resolución y amabilidad a partir del principio de AHP. Estos puntajes fueron asignados por Vanessa Luna, líder y especialista en servicio al cliente en Logyca/Asociación.

CLIENTE	CALIDAD	EFFECTIVIDAD	RESPUESTA	RESOLUCIÓN	AMABILIDAD
CALIDAD	1	9	9	0,142857143	9
EFFECTIVIDAD	0,111111111	1	0,125	0,142857143	6
RESPUESTA	0,111111111	8	1	8	8
RESOLUCIÓN	7	7	0,125	1	7
AMABILIDAD	0,111111111	0,166666667	0,125	0,142857143	1
COL. TOTAL	8,333333333	25,166666667	10,375	9,428571429	31

TABLA DE PUNTUACIÓN NORMALIZADA							
CALIDAD	0,12	0,357615894	0,86746988	0,015151515	0,290322581	1,65056	33,0
EFFECTIVIDAD	0,013333333	0,039735099	0,012048193	0,015151515	0,193548387	0,273817	5,5
RESPUESTA	0,013333333	0,317880795	0,096385542	0,848484848	0,258064516	1,534149	30,7
RESOLUCIÓN	0,84	0,278145695	0,012048193	0,106060606	0,225806452	1,462061	29,2
AMABILIDAD	0,013333333	0,006622517	0,012048193	0,015151515	0,032258065	0,079414	1,6
COL. TOTAL	1	1	1	1	1	5	

CALIDAD	33,0
EFFECTIVIDAD	5,5
RESPUESTA	30,7
RESOLUCIÓN	29,2
AMABILIDAD	1,6

Figura 4. Matriz AHP. Elaboración Propia

Interpretación de la matriz AHP.

Las 5 variables que se tuvieron en cuenta para la elaboración de esta matriz corresponden a: calidad, efectividad, respuesta, resolución y amabilidad. Estas fueron elegidas teniendo en cuenta los conceptos que se evalúan en el proceso de servicio al cliente, vía telefónica. – criterio de expertos.

La calidad hace referencia a superioridad o excelencia del servicio, por este motivo obtuvo la mayor puntuación con un 33%, ya que es prioridad que el servicio que se preste se relacione con el concepto de supremacía, la siguiente puntuación dio lugar a la respuesta con un 30,7% siendo esta variable la segunda más importante, debido a que el cliente requiere contestación a su solicitud, duda inquietud, entre otras,

En tercer lugar, se ubica la variable resolución con 29,2% y esto corresponde a la solución del problema que presenta el cliente, también se tuvo en cuenta la efectividad con un 5,5% porque es importante el equilibrio del lograr el resultado esperado optimizando el recurso tiempo. Por último y no menos importante la amabilidad alcanzó el 1,6% de la puntuación al ser indispensable el respeto y educación a la hora de brindar un buen servicio al cliente.

Matriz DOFA

Elaborando el análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, se determinan los factores internos y externos del área de servicio al cliente y se propone una serie de estrategias para convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades de mejora. A través de tácticas que permiten el cruce de los diferentes elementos.

Tabla 1.

Matriz DOFA.

<p>LOGYCA/ ASOCIACION</p> 	<p>Fuerzas – F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Personal capacitado 2. Flexibilidad al cambio 	<p>Debilidades – D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Servicio al cliente débil 2. Los canales de comunicación no son efectivos
<p>Oportunidades – O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El mercado no cuenta con proveedores que suplan la necesidad de codificación 	<p>Estrategias - FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Potenciar el indicador de servicio al cliente, a través del personal capacitado 	<p>Estrategias – DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer el SAC para dar provecho a que la competencia no brinda la

<p>2. Los clientes nos prefieren a la hora de adquirir servicios en consultoría de logística</p>	<p>2. Fortalecer la marca de la empresa por medio de cambios flexibles.</p>	<p>misma calidad y no cuenta con nuestros servicios exclusivos</p> <p>2. Re diseñar los canales de comunicación para ser usados como instrumento de posicionamiento de mercado.</p>
<p>Amenazas – A</p> <p>1. El cliente puede desistir de la compra por largos tiempos de espera</p> <p>2. El indicador de SAC puede decaer</p>	<p>Estrategias – FA</p> <p>1. Generar procesos eficientes con apoyo del personal capacitado, para disminuir los tiempos de respuestas.</p> <p>2. Re diseñar la estructura interna de SAC para ofrecer un mejor servicio y así influir de manera positiva en el indicador.</p>	<p>Estrategias – DA</p> <p>1. Especializar las áreas de trabajo para atender las solicitudes a tiempo</p> <p>2. Mejorar la comunicación entre áreas para dar soluciones a tiempo, efectivas y de primera mano.</p>

Nota. Fuente propia

Interpretación de la matriz DOFA.

La construcción de las estrategias, se realizaron teniendo en cuenta la posibilidad de aplicarlas para mejorar las falencias en la organización. Las principales estrategias buscan incrementar el indicador de servicio al cliente por medio de un portafolio de servicios innovador y que se ajuste a la necesidad del cliente, la organización se apoya en la tecnología como herramienta para mejorar los servicios. Por otra parte, se fomenta un mejor servicio al cliente actualizando las opciones de pago en línea y así facilitar las posibilidades de pago al cliente.

Una de las principales debilidades de la organización es el servicio al cliente débil, por lo que se convertiría en una fortaleza a través de personal capacitado, la siguiente debilidad corresponde a canales de comunicación débiles, pero se lograran fortalecer a través de procesos flexibles y adaptabilidad.

En cuanto a las amenazas se evidencian los largos tiempos de espera por parte de los clientes y a su vez el decaimiento del indicador de servicio al cliente, por lo que se propone especializar las

áreas de trabajo con el fin de atender las solicitudes y requerimientos en el menor tiempo posible y mejorar la comunicación entre áreas para brindar una información y servicio de calidad.

Capítulo 2: problema de investigación

Definición (formulación del problema de investigación)

El área de servicio al cliente presenta dificultades que se resumen en largos tiempos de espera por parte del cliente y respuestas superficiales y de diferentes colaboradores de la organización, en los distintos canales de comunicación que maneja.

- Fallas en la plataforma Issabel: Se desconecta sola varias veces al día por múltiples factores, lo que genera que las llamadas reboten y no puedan ser contestadas.
- Requerimientos de Logyca Colabora: Los clientes presentan varias dudas acerca de cómo manejar esta plataforma y explicarles implica llamadas de 1.20 minutos o más.
- Casos vencidos: Las personas encargadas de cerrar los casos, lo hacen fuera de los tiempos establecidos.
- Encuesta satisfacción del cliente: Presenta resultados negativos por que el cliente no recibe una respuesta pronta, profunda y de primera mano. Adicional esta encuesta llega en un correo diferente al del cierre del caso.
- Comunicados masivos y especiales: No se da aviso de estos comunicados a las router, por lo que no saben a quién direccionar las llamadas correspondientes a estos procesos.

La solución de estos factores negativos genera una mejora notable en el proceso de servicio al cliente, ya que se les brinda a los colaboradores las herramientas óptimas para cerrar la brecha existente entre herramientas y personas y a su vez se logra entregar experiencia de calidad al cliente.

Cuando el cliente obtiene una experiencia de servicio agradable se convierte en la mejor publicidad de la organización, ya que sugiere a otros la adquisición de los distintos servicios o productos que ofrece la compañía lo que trae consigo mayores ventas e ingresos.

Pregunta de investigación

¿Qué iniciativas permiten mejorar el proceso de atención al cliente para Logyca/Asociación?

Objetivos

Objetivo general.

Diseñar estrategias que favorezcan el desarrollo del proceso de atención al cliente para Logyca/Asociación.

Objetivos específicos.

Diagnosticar el proceso de atención a usuarios que se ofrece en los diferentes canales de atención del área de servicio al cliente en Logyca/Asociación.

Analizar las circunstancias que afectan el proceso de atención a usuarios y su relación con los diferentes canales de atención ofertados por Logyca/Asociación

Diseñar estrategias que mejoren las condiciones de atención al usuario a nivel operativo y de servicio al cliente.

Capítulo 3: metodología

Tipo de investigación

Metodología descriptiva.

Según (Sampieri, 2014) la metodología descriptiva, es usada para medir conceptos de manera independiente, a su vez estos estudios buscan especificar las características importantes de personas, situaciones y demás fenómenos sometidos a análisis, centrándose en medir con la mayor precisión posible. En este tipo de estudio el investigador debe definir que se medirá y como logrará dicha medición. En este caso la medición de las distintas variables que afectan de manera negativa el nivel del indicador de servicio al cliente.

Se elige esta metodología ya que se ajusta al tipo de investigación que se realizó, donde se practicó la medición del proceso de servicio al cliente y los factores influyentes en el mismo a través de distintos indicadores, también se analizó la información y se plantearon diferentes estrategias para mejorar dicho proceso.

Para esto se propone en centrar este estudio en el “que” para lograr describir el problema que presenta esta área y de esta manera buscar la solución más efectiva, esto mediante cifras o información cuantificable obtenida a través de informes, reportes y demás herramientas que permitieron evidenciar el estado actual de la satisfacción al cliente y su estado en un corto plazo teniendo en cuenta las mejoras planteadas.

Diseño metodológico

Primera fase:

- Identificar en compañía de la líder del área de servicio al cliente, los factores que están incidiendo de manera negativa en el indicador de servicio al cliente. Teniendo en cuenta los comentarios de las personas involucrados en el proceso, las cuales dentro de su rol se les facilita identificar que falencias existen y sugieren como dar solución.
- Definir las brechas existentes entre la tecnología y los colaboradores, esto con el fin de ofrecer un mejor servicio al cliente. Al identificar los factores influyentes negativamente, se evidencia que según el triángulo de servicio debe existir una armonía en las distintas variables, pero esta

no, ya que hay una brecha entre herramientas y personas la cual impide que haya un buen servicio al cliente

- Establecer la eficiencia de las herramientas de trabajo tales como: Plataforma telefónica IP y CRM. Al identificar la brecha existente se debe evaluar la eficiencia de las herramientas actualmente usadas en el proceso las cuales corresponden a Issabel como proveedor de tecnología IP y al CRM Salesforce

Segunda fase:

- Determinar cuáles son las posibles soluciones a estos factores que influyen de manera negativa en el indicador. Al analizarse la situación, se llega a la conclusión que se deben modificar procesos en el área operativa y se deben realizar los cambios pertinentes en las herramientas que están presentando problemas de efectividad.
- Observar que herramientas se deben ajustar o modificar para brindar un mejor servicio, Se llega al común acuerdo entre líderes de servicio al cliente, sistemas y operaciones que se debe cambiar la plataforma de telefonía IP y el CRM, ya que no están cubriendo la necesidad requerida por la operación.

Tercera fase:

- Establecer estrategias para dar una solución de manera preventiva y no reactiva a estos factores, a través de la implementación de las herramientas necesarias y el diseño de una nueva estructura de operación, las cuales solucionen de raíz los problemas actuales.
- Evaluar los costos de nuevas herramientas que aporten mayor eficiencia, se cotizaron 7 plataformas de telefonía IP y se evaluó la calidad de cada una para definir cuál era la mejor opción, también se cotizó el CRM Odoo, ya que se tienen buenas referencias de la calidad de este.
- Re diseñar los procesos que lo requieran, en este caso la mejor propuesta fue la de especializar las áreas de trabajo para que una persona se encargue del chat, otra de responder correos y otras dos de contestar llamadas.

Capítulo 4: marco de referencia

Antecedentes

Las siguientes investigaciones están relacionadas con proyectos similares que sirvieron de apoyo con el presente objeto de estudio, estas corresponden a distintos autores que plasmaron diferentes estrategias para dar solución a su problema de investigación, basados en el servicio al cliente y su experiencia de servicio.

Este proyecto corresponde a (Cruz, 2018), quien realizó la propuesta “Diseño de un plan de mejoramiento para el servicio al cliente y la retención en el banco Falabella”, En la cual se identifica una problemática relacionada con el área de servicio al cliente y se evidencia como esto afecta al banco, en cuanto al número de cancelación por concepto de la tarjeta de crédito, por este motivo la propuesta se cimiento en el diseño de un plan de mejoramiento para el servicio al cliente y la retención en el banco Falabella.

En este estudio se dio análisis a los distintos tiempos de atención en la oficina Homecenter sur y al porcentaje de cancelación de la tarjeta debido a los largos tiempos de espera por parte del cliente. En el desarrollo de la investigación se manifestaron varios puntos a tener en cuenta para dar consigo una solución a la problemática actual. En primera instancia se dio lugar a la configuración del digiturno en vista de que es indispensable para garantizar tiempos adecuados de respuesta a los diversos clientes del banco. Además, se estandarizaron los procesos a nivel interno en la entidad financiera.

Teniendo presente los ajustes expuestos, se garantiza que la intención de cancelación de la tarjeta de crédito disminuya considerablemente, dado que el porcentaje en el comienzo de la investigación fue de un 35%.

(Márquez & Villamil, 2018), realizaron la propuesta de “servicio al cliente, aspecto clave para el crecimiento de la organización servielectrogas ltda” esta tesis busca que, mediante las estrategias planteadas, el cliente se sienta satisfecho con la compañía que contrato. Esta es una labor muy importante para surgir en el mercado, por ello, en el documento se realizó un análisis y diagnóstico de la empresa Servielectrogas Ltda y se presentó una serie de propuestas para potencializar el servicio al cliente, atrayendo consumidores para percibir una mayor cantidad de ingresos.

La propuesta de “Optimización del servicio de restaurante Desegusto S.A”, corresponde a (Cerón, Neira, & Soto, 2018), quienes por medio de un trabajo de campo realizado la aplicación de herramientas de investigación el presente documento proyecta como objetivo central la optimización del servicio del restaurante DESEGUSTO S.A. perteneciente a la industria del grupo empresarial ÉXITO S.A,

Para concluir esta problemática se llevó a cabo trabajos de campo con el personal existente a la fecha aplicando metodología de tiempos y movimientos, mapeo de procesos donde se realizó actividad de observación en el momento de la elaboración de los alimentos ofrecidos y en la prestación del servicio directo a los clientes, se identificó varias circunstancias que tienen mayor impactos en la compañía y se ve reflejado mediante la perdida de fidelización de clientes frecuentes, reconocimiento de marca y organización estructural interna.

Mediante el desarrollo de un plan estratégico con varias actividades a implementar se pretende contribuir con la mejora del servicio del restaurante, la organización acertada de la parte operativa y manejo de herramientas digitales óptimas para obtener información oportuna y real.

Este plan de mejora corresponde a (Arciniegas, Duarte, & Pèrez, 2009), quienes realizaron la propuesta de “Plan de mejoramiento de servicio al cliente para el área de facturación de Eli Lilly e Interamerica Inc. División farmacéutica”. Esta propuesta asienta que el área de servicio permite establecer excelentes niveles de calidad, en los elementos que participan en la cadena del servicio la cual se da desde el primer contacto con el cliente.

Por esta razón, el proyecto de grado tiene como objetivo principal llevar a cabo un plan de mejoramiento de servicio al cliente para el área de facturación de la empresa ya mencionada. Como instrumento de diagnóstico se aplicó una encuesta que permitió medir la percepción que poseen actualmente los distribuidores en cuanto a satisfacción y oportunidades de mejora. Teniendo en cuenta el análisis de los resultados de la encuesta se inició con la construcción de un plan de mejora que tuviese como fin la creación de valor.

El estudiante de la Universidad de la Sabana (Hernández T. J., 2019), realizo la “Propuesta metodológica para el diseño de modelo de servicio al cliente en empresas de telecomunicaciones basado en el esfuerzo óptimo usando herramientas de innovación. Aplicación en empresa de telecomunicaciones Centurylink Colombia”, donde se indica que hoy en día, las empresas de

servicios de telecomunicaciones están llamadas a responder a sus clientes con agilidad y eficiencia para obtener su lealtad y lograr una percepción positiva como estrategia diferenciadora y ventaja competitiva en el mercado.

En este sentido, se encuentra la necesidad de diseñar modelos de servicio al cliente que tengan en cuenta el esfuerzo empleado en las acciones que éste desarrolla y el operador o representante de la empresa, al interactuar en búsqueda de respuesta a un requerimiento o solicitud. En la presente investigación, se propone una metodología que sirve como guía para el diseño de modelos de servicio al cliente, utilizando herramientas de innovación. La metodología está definida en tres pasos:

1. Definir las estrategias de gestión de cambio,
2. Definir las herramientas de innovación
3. Desarrollar el proceso de diseño.

Durante el primer paso se tiene en cuenta el cambio como elemento necesario en los procesos de innovación y se escogen las estrategias de gestión de cambio como resultado del análisis de una situación particular que requiere intervención en la empresa. En el segundo paso, se definen las herramientas del proceso de diseño que ofrece la solución a dicha situación. Durante el tercer paso se desarrolla el proceso de diseño y se propone el concepto de esfuerzo óptimo como indicador en el servicio al cliente, así como la forma de medirlo en un escenario de solicitud o requerimiento por parte del cliente.

(Hernández M. P., 2006), realizo la propuesta de “La calidad en el servicio al cliente: vanguardia organizacional actual” en la cual analizo de modo general los diferentes hallazgos, teorías y paradigmas que se asocian con el proceso de servicio al cliente. En este orden de ideas se inició una breve síntesis de la definición del término, siguiendo con la descripción y análisis de la cultura organizacional del servicio.

Se considero la opinión que se posee sobre el cliente en los diferentes aspectos organizacionales, y se discutirá la adecuación de juicio respecto a la misma. Finalmente, se examinarán de forma limitada las diferentes metodologías utilizadas para acercarse a los clientes, y las teorías más relevantes que involucran una aproximación al arte del servicio.

Esta investigación fue realizada por los estudiantes de Especialización en Gerencia Comercial (Portela, Mendoza, & Rivera, 2014), de la Universidad de la Sabana, quienes realizaron la propuesta de un “Plan estratégico de mercadeo, ventas y servicio al cliente para mejorar el desempeño de la firma Tolimpex de Colombia SAS en el mercado para el periodo 2014 a 2016”.

Mediante la creación de un plan de mercadeo para la empresa Tolimpex se desea aplicar los conocimientos adquiridos en el trascurso del posgrado, en dirección a hallar alternativas para la compañía las cuales den solución a las problemáticas de mercadeo, ventas y servicio al cliente, a fin de construir un negocio rentable y competitivo.

Es esencial analizar la plataforma estratégica, de los factores que interfieren en el mercado, la compañía y la competencia; y de este modo definir un plan de mercadeo que le consienta: establecer objetivos de mercadeo, ventas y servicio al cliente; plantear estrategias que contribuyan al resultado de los objetivos, teniendo en cuenta los recursos y la capacidad para lograr obtener valor agregado en el mercado.

El estudiante de la Universidad Militar Nueva Granada (Herrera, 2015), Elaboro la propuesta de “Mejoras del servicio al cliente en las entidades financieras”, correspondiente a un artículo que diseña una sugerencia de mejora en cuanto a la calidad del área de servicio al cliente en una entidad financiera, con el objetivo de que esta empresa incremente su participación en el mercado financiero, al ser preferida y reconocida entre otras entidades financieras del sector y de este modo ser distinguida por su excelente servicio al cliente.

Este caso corresponde al estudio de Iberia, el cual inició con una profunda transformación que afecta a varios ámbitos en la mejora del cambio de la experiencia al cliente donde se re estructuraron proceso y se ha realizado una transformación cultural. Se inicio con la revisión emocional de los perfiles de los clientes, por lo que evidenciar lo rutinarios que eran los días para las madres y tomaron esto como una estrategia para realizar la campaña digital (día de la madre), donde se les dio una suscripción por 3 meses para realizar cursos de yoga, pilates y meditación.

También se decidió mantener el cupo de la tarjeta Iberia Plus, en el lapso mientras cuidaba de sus hijos, aunque se redujera el número de viajes. Los resultados fueron 200.000 clientes, una tasa de apertura de casi 40% y un uso del 10% de los cursos (Córdoba & Genis, 2018).

Marco conceptual

Indicador.

Se define como la medida utilizada para cuantificar la efectividad de una función o proceso, lo cual no es una tarea repetitiva, dado que requiere tener presente el costo de levantamiento de los datos esenciales y de este modo considerar el indicador y compararlo con los beneficios que aporte al conocimiento (Álvarado, 2001).

Esta palabra contempla distintos usos dentro de nuestro lenguaje, donde el concepto más usado hace referencia a los factores claves que permiten acceder a la información, bien sea cualitativa o cuantitativa, la cual está medida por uno o más datos que pueden provenir de números, opiniones, hechos, entre otros, y que permite seguir el camino de un proceso y su evaluación (Ucha, 2013).

Se usa para indicar o mostrar algo con signos o pruebas. Por ejemplo: “La fama de este tipo de actores es un indicador del descenso cultural del país”, “El gobierno se encuentra conforme con el indicador económico que divulga el Fondo Monetario Internacional”, “El ingreso notable de turistas a la ciudad en el último fin de semana, es un indicador que adelanta una gran temporada de verano” (Porto & Gardey, Definición.de, 2001).

Estrategia.

En el término administrativo, una estrategia, es el plan que compone las primordiales metas y políticas de una organización y simultáneamente instituye la serie de acciones a realizar. (Mintzberg & Voyer, 1997). Una estrategia bien planeada contribuye a ordenar, basada en sus cualidades como en sus defectos internos y en los recursos de una organización, con el propósito de lograr una solución viable.

Es el conjunto de acciones que se realizan en una situación precisa con la meta de alcanzar el fin propuesto. Por esta razón una estrategia es digna de ser aplicada en distintos ámbitos, como lo es el militar y el empresarial, entre otros también usados en día a día.

La palabra estrategia es derivada del latín estrategia, y procedente de dos términos griegos: ejército y guía. Por ello el principal concepto de estrategia, es el arte de dirigir las operaciones militares.

El concepto hace referencia a la planeación usada para guiar un tema y denominar un conjunto de reglas que den certeza de una decisión óptima según corresponda. De manera simple, una estrategia es el proceso mediante el cual se desea alcanzar un cierto estado futuro (Merino, 2008).

Tiempos de espera.

La teoría del tiempo de espera se analiza según su probabilidad o estadística, a través de una proposición matemática de la parada opcional. Adicional, los tiempos de espera son aplicados a menudo en exámenes matemáticos con el fin de controlar el tiempo, como (Chung, 1982). Lo expresó en su libro.

Plan de mejora.

Se define como el grupo de acciones estipuladas para obtener un aumento en la calidad y el rendimiento de los resultados de una organización. El plan de mejora se centra en los problemas permanentes y responsables de un deficiente rendimiento que se expresa en un nivel de resultados, insatisfactorios (Aiteco Consultores, 2018).

Servicio al cliente.

Según (Vavra, 2002) el servicio al cliente una manifestación emocional del cliente frente a la valoración del desacuerdo percibido entre su experiencia previa y la expectativa de nuestro producto y organización. Y el verdadero momento experimentado una vez se da el contacto con nuestra organización y se consume nuestro producto.

Satisfacción del cliente es un concepto propio del mercadeo y lleva implícita la experiencia del cliente en relación a un producto o servicio que ha adquirido o utilizado, debido a que el mismo ha cubierto las expectativas esperadas en el momento de adquirirlo (Uchua, 2012).

Se conoce como satisfacción a la acción de satisfacer o satisfacerse. El término se refiere a saciar un deseo, cubrir una exigencia, pagar una deuda, descomponer un agravio o premiar un mérito. La noción de satisfacción del cliente se relaciona al nivel de conformidad de la persona al realizar una compra o consumir un servicio. La que indica que entre mayor satisfacción se obtenga, existe mayor posibilidad de que el cliente vuelva a comprar o a contratar servicios con la misma organización. (Porto & Gardey, 2014).

Fórmula para determinar el nivel de satisfacción del cliente.

Esta fórmula es útil para determinar la satisfacción del cliente por medio de una aplicación práctica

La siguiente formula fue propuesta por (Kotler, 1996):

- Rendimiento Percibido - Expectativas = Nivel de Satisfacción

Para efectuarla, es primordial obtener a través de un estudio de marketing el rendimiento percibido versus las expectativas que poseía el cliente antes de la compra. posteriormente, se les asigna cierto valor a los resultados alcanzados, por ejemplo, para el rendimiento percibido se puede emplear los siguientes parámetros:

Tabla 2.

Rendimiento percibido

Excelente	10
Bueno	7
Regular	5
Malo	3

Nota. Fuente propia

En cuanto a las expectativas se pueden utilizar los siguientes valores:

Tabla 3.

Expectativas

Expectativas Elevadas	3
Expectativas Moderadas	2
Expectativas Bajas	1

Nota. Fuente propia

Para el nivel de satisfacción se puede usar la siguiente escala:

Tabla 4.

Escala de satisfacción

Complacido	8 a 10
Satisfecho	5 a 7
Insatisfecho	Igual o menor a 4

Nota. Fuente propia

Por último, se aplica la fórmula. Por ejemplo: Si el estudio de marketing ha arrojado como resultado que el rendimiento percibido ha sido "bueno" (valor: 7), pero que las expectativas que disponían los clientes eran muy "elevadas" (Valor: 3), se realiza la siguiente operación:

$$7 - 3 = 4$$

Lo que concluye que el cliente está: Insatisfecho (Kotler, 1996).

Define la satisfacción del cliente o consumidor como el nivel del estado de ánimo de un individuo, como consecuencia de equiparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con las expectativas deseadas. (Kotler, Paul, & Hayes, 2002).

Según (Inches, 2012). Todas las actividades que relacionan a una organización con sus clientes se enfocan en que el servicio al cliente es una serie de tareas que en conjunto causan una relación. De igual forma puede ser considerada como las actividades secundarias que ejecuta una organización para optimizar la satisfacción del cliente en cuanto a sus actividades principales, con la pretensión de ofrecer una experiencia agradable y beneficiosa al cliente y de este modo generar recordación y posicionamiento de marca.

Por esto es importante preguntarse ¿qué servicios se ofrecerán y de qué modo lo vamos a hacer?, la pregunta inicial hace referencia a determinar cuáles son los servicios que el cliente necesita o demanda mediante instrumentos de diagnóstico e identificación

La segunda pregunta corresponde a el nivel de servicios que van a presentar. Partiendo del hecho de que una vez realizado el diagnostico se debe analizar la cantidad y calidad del servicio que solicita el consumidor, diseñando una línea al mismo, los buzones de sugerencias facilitaran el

descubrimiento de fallas en los servicios brindados, las quejas de un cliente deben ser vistas como buen regalo si sabemos manejarlos y corregirlos.

La pregunta final hace referencia a cómo se va a ofrecer, qué posturas van a tomar nuestros colaboradores, que precio se va a otorgar, o si será un servicio gratuito por un año o cierto tiempo por la compra de un determinado producto. Uno de los elementos clave del servicio al cliente se encuentra en formar al capital humano en general, pero con énfasis a quienes se involucran directamente con el cliente puesto que de ellos depende la transmisión correcta de la información del producto o servicio.

El autor (Gómez, 2006), indica que el servicio al cliente es el grupo de estrategias que una organización establece para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. De esta manera deducimos que el servicio de atención al cliente es fundamental para el desarrollo de una compañía.

Características del servicio al cliente.

(Gómez, 2016). Asegura que las características del servicio al cliente más relevantes son las siguientes:

1. Intangible, no se puede observar o palpar
2. Perecedero, debe ser consumido con prontitud
3. Continuo, quien lo produce es a un tiempo el proveedor del servicio.
4. Integral, todos los empleados participan en el proceso
5. La Oferta del servicio, cumplimiento a lo pactado en la negociación
6. El Foco del servicio, satisfacer la necesidad del cliente.
7. El Valor agregado, diferenciación del producto sobre otros iguales o similares

Las organizaciones que emplean el concepto de servicio al cliente cuentan con las siguientes características:

- Conocen a detalle a sus clientes
- Investigan constantemente a cerca del cliente, sus necesidades y sus niveles de satisfacción.
- Cuentan con estrategias de servicio a sus clientes.
- Realizan seguimientos estables de los niveles de satisfacción al cliente

- Ejecutan acciones de mejora respecto a las necesidades y expectativas de los clientes.
- Hacen partícipes a sus colaboradores a cerca de los niveles de satisfacción de los clientes externos.
- Plantean estrategias donde participan los colaboradores en la prestación de un servicio de excelencia, a partir de la satisfacción y compromiso de sus colaboradores.

El servicio al cliente externo se debe promover en primera instancia dentro de la compañía y luego fuera de ella. Por ello las estrategias de marketing se deben divulgar dentro de la organización con el fin de que los colaboradores se apropien y enamoren de ellas y de este modo las ofrezcan a los clientes.

Los elementos mencionados son usados en el contexto de la metodología aplicada para analizar la auditoria del servicio, con empresas industriales y de servicios.

Modelos establecidos por la iso 9001.

El modelo ACSI de satisfacción del cliente pertenece a el indicador que asienta el nivel de satisfacción de los ciudadanos de los EE. UU. En relación con los productos y servicios recibidos desde el año 1994. La siguiente representación gráfica corresponde al modelo:

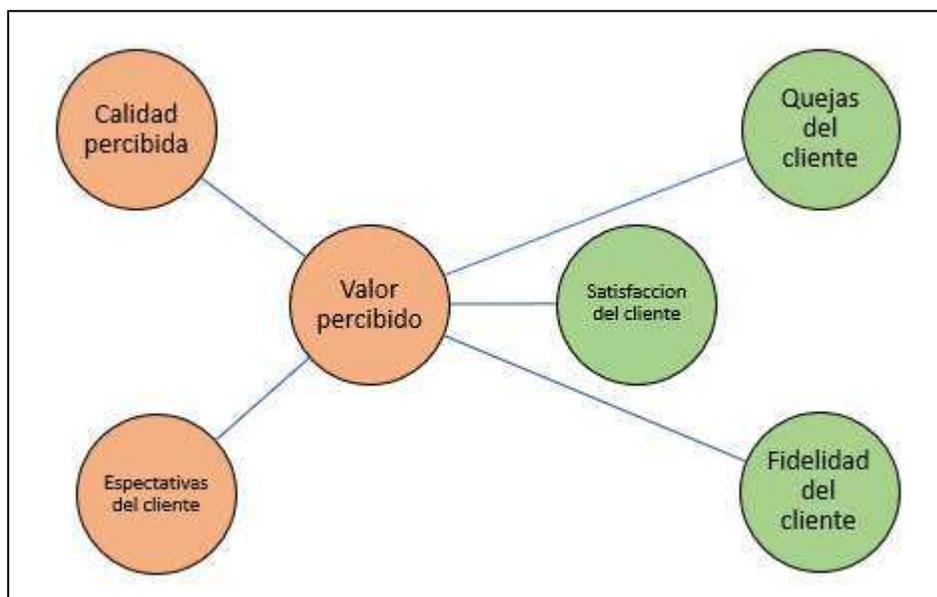


Figura 5. Modelo Iso 9001, Pereiro.2011.

El valor del indicador se alcanza a través del tratamiento de los resultados de los estadounidenses frente a un cuestionario telefónico, y estos resultados se presentan en los siguientes 4 niveles:

- Indicador a nivel nacional.
- Indicador en 10 sectores económicos.
- Indicador en 43 industrias diferentes.
- Indicador en más de 200 empresas y agencias del gobierno.

Las fórmulas se calculan según la nota obtenida en cada uno de los componentes del modelo:

Tabla 5.

Componentes del modelo

Expectativas del cliente
Calidad percibida
Valor percibido
Quejas del cliente
Fidelidad del cliente

Nota. Fuente propia

(Escobar, 2009). Asegura que para obtener más clientes es esencial que brindemos al mismo un excelente trato, a través de la amabilidad, educación y respeto con el propósito de satisfacer las expectativas del cliente. Por ejemplo, en ninguna circunstancia se de hacer esperar a un cliente. En caso de estar atendiendo a un cliente vía telefónica, debemos de regresar a la llamada cada 30 segundos, con el fin de darle a entender al cliente que se está trabajando en atender su solicitud.

(Nuñez, 2003). indica que: El mundo se encuentra en un proceso de globalización en el cual las compañías deben ser cada día más competitivas. Por esta razón, las organizaciones además de enfocarse en sus productos se ven en la necesidad de conducir sus estrategias hacia el mejoramiento del servicio al cliente. A continuación, se detallan los elementos que se deben tener presente al momento de brindar una buena atención al cliente.

- Beneficios del Servicio
- Punto de vista del cliente
- Lealtad del cliente

Experiencia del cliente CX.

El customer experience mide cómo se sienten los clientes respecto a una compañía en general, e incluye la conexión emocional, física y psicológica que establecen con una marca. No estamos hablando de una interacción unidireccional, sino de una que incluye el periodo de vida completo del cliente y de todos los puntos de contacto que éste tiene con un producto o servicio (Proquest, 2019).

El CX es importante para una empresa porque es un factor determinante ganar o no la lealtad de un cliente. De hecho, el 60% de los clientes están dispuestos a pagar por recibir una mejor experiencia. Además, las organizaciones que invierten en brindar una mejor experiencia del cliente tienen más posibilidades de ver un aumento del 70% en sus ingresos a lo largo de tres años.

De acuerdo con (Brochet, 2011). El marketing experiencial como lo indica el termino se enfoca en las experiencias de los clientes: dentro de ellas el cómo se sienten. Es importante tener presente la forma como se asume el estilo de vida de los consumidores. Este enfoque es distinto al del mercadeo tradicional, ya que se ocupa no solo del exterior y características del producto, sino también de la calidad y tecnología.

Las marcas y los logos de las empresas obtienen valor cuando los clientes los integran a sus experiencias, más allá de la compra del bien o servicio. Ese es un mensaje de Bernd Shmitt, considerado como uno de los expertos del marketing experiencial, una tendencia que inicia a aplicarse en Colombia.

La experiencia del cliente es el resultado subjetivo que los consumidores presentan ante un contacto directo o indirecto con una organización. Lo que adhiere todos los aspectos de un producto tales como: atención al cliente, publicidad, envasado, características, facilidad de uso y confiabilidad. La experiencia del cliente es ajustada por sus expectativas, las cuales reflejan en gran medida las experiencias previas.

Pocos jefes ejecutivos podrían argumentar contra el valor de la experiencia del cliente o su medición y análisis. Pero muchos no entienden cómo esas actividades son extraídas del CRM ni

cuán impactantes pueden ser los datos. Por ejemplo, se realizó un ejercicio donde la mayoría de las empresas por medio de una encuesta reciente consideraban que estaban ofreciendo experiencias superiores a los clientes, pero gran parte de los consumidores no estaba de acuerdo (Meyer & Schwager, 2007).

La experiencia del cliente se mide en el caso del mercado español por DEC BCG, donde en el año 2014 la diferencia entre las mejores y peores empresas en experiencia del cliente supuso 26 puntos porcentuales de crecimiento en el sector de telecomunicaciones, 12 puntos en el sector de moda y 10 punto en el de banca, por ello ahora es importante invertir en la experiencia del cliente ya que en los últimos años ha surgido algunos elementos que han multiplicado exponencialmente el poder de los clientes y su capacidad de prescripción al resto de consumidores y usuario (Alcaide, 2015).

La experiencia de cliente es un elemento esencial para incrementar los ingresos. Comprender al cliente e inducir las emociones que le produce su experiencia con los productos y servicios que ofrece el mercado, se convierte en la piedra angular de toda decisión empresarial. En el sistema actual de globalización donde los productos y servicios son cada vez más similares, donde toda innovación es copiada, por este motivo es necesario brindar valor agregado a través del servicio al cliente. (La-Hoz, 2015).

La experiencia del cliente se precisa como las sensaciones de los consumidores de manera conscientes y subconscientes, en relación con la marca u organización como resultado de todas las interacciones durante el periodo de vida de ésta.

En cuanto a la gestión de la experiencia del cliente, la consultora de investigación estadounidense Gartner en su definición expresa correctamente qué se trata del ejercicio de diseñar y reaccionar a las interacciones de los clientes para satisfacer o superar sus expectativas, y así aumentar su satisfacción, lealtad y promoción. (Gerens escuela de postgrado, 2018).

La experiencia del cliente, o en inglés Customer Experience (CX), es el método de las percepciones de un cliente luego de interactuar racional, física, emocional y/o psicológicamente con alguna parte de una empresa. Esta sensación afecta las conductas del cliente y ocasiona reflejos que propulsan la lealtad del cliente e impactan el valor económico que genera una empresa (Cedeño, 2016).

Atención al cliente.

Se atribuye al concepto de atención al cliente los servicios que prestan y suministran las organizaciones de servicios o que venden productos, entre otras, a sus clientes para contactar directamente con ellos. Dado el caso que se requiera manifestar reclamos, sugerencias o plantear dudas sobre el producto o servicio ofrecido. Entre otras opciones y alternativas que ofrece esta área a los clientes de la organización. (Florencia Uchua, 2009).

Momentos de verdad.

El valor debe ser analizado teniendo en cuenta cada detalle del cliente. A estos elementos en los que se divide el servicio Mr. Jan Karlzon los nombro momentos de verdad. El momento de verdad corresponde a las situaciones en las que el servicio es evaluado, aun antes que podamos saberlo. Son obstante, como humanos todos hacen alguna cosa muy bien, otra regular y alguna mal, pretendiendo una buena calificación solo por la que realizamos verdaderamente bien. En el momento que manejamos los momentos de verdad de esta forma el resultado es la mediocridad. Por lo que salir de la mediocridad, implica una oferta de valor que exceda las expectativas del cliente en los momentos de verdad, y en sus sensaciones tangibles e intangibles (Tigani, 2006).

Teniendo en cuenta la idea anterior se deduce que los momentos de verdad, son momentos de riesgo; y que de su cuantía y el tipo de respuesta que le den los colaboradores que se encuentran en contacto con el cliente, dependerá el éxito o fracaso de una compañía. Es importante tener en cuenta que un cliente mal tratado es un cliente perdido, que seguramente hablará mal de la organización. Pero un cliente satisfecho a causa de una buena atención y un buen servicio sigue comprando y refiere a sus amigos el buen producto o servicio (UMB, 2015).

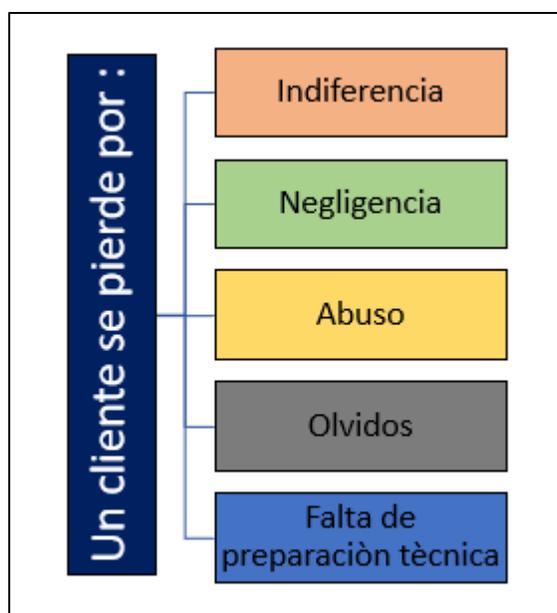


Figura 6. Causales de pérdida de clientes.UMB.2015.

El momento de la verdad es el preciso instante en que el cliente se coloca en comunicación con nuestro servicio y sobre la base de este contacto se forma una opinión sobre de la calidad de este. Un momento de la verdad, no siempre es establecido por el contacto con un individuo.

En la ocasión en la que el cliente ingresa al lugar del servicio y inicia en contacto con cualquier elemento de la empresa, es también un momento de la verdad. Para logra ofrecer un mejor servicio al cliente, se requiere controlar cada momento de la verdad. (Zeus Consultores, 2016).

Un momento de verdad en el servicio al cliente es toda la serie de experiencias favorables y desfavorables que el cliente vive en una organización al pretender satisfacer una necesidad. Para una compañía, lo más importante es el trato de los colaboradores con los clientes. El trato debe ser cuidadoso, donde la prioridad son las necesidades emocionales.

A su vez es la oportunidad que el cliente obtiene de calificar, de manera inconsciente, la calidad del servicio que le ofrecen. Depende considerablemente la respuesta de la empresa y su rapidez para actuar ante cualquier situación inesperada (Villalobos, 2019).

Según (Albrecht, 1992). El momento de verdad hace referencia a toda circunstancia en la que el cliente se coloca en contacto con cualquier elemento de la organización y logra una impresión sobre la calidad de su servicio. Este término tiene su origen en la expresión española que alude al

momento en la corrida de toros donde se indica el momento final en el que se enfrentan solos, el matador y el toro.

En términos de resultados esto conlleva a efectuar un inventario de los momentos de la verdad que experimentan los clientes a medida que los colaboradores brindan el servicio. Es allí cuando se debe realizar el análisis desde el punto de vista de la calidad y comenzar a mejorar y perfeccionar los servicios.

Marco teórico

Teoría atención al cliente.

El autor (Gómez, 2006) define que:

El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una organización plantea con el fin de satisfacer, mejor que la competencia, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. De esta definición se deduce que el servicio al cliente es fundamental para el desarrollo de una compañía.

Teoría del servicio.

Esta teoría se enfoca en vender al cliente lo que ralmente desea comprar. Está basada en 10 principios:

1. Conocer las preferencias del cliente y su personalidad
2. Aplicar momentos de verdad a la opinión acerca de la calidad en el servicio o el producto y su precio
3. Usar la libreta de calificaciones del cliente
4. Indagar sobre la percepción de los clientes
5. Identificar al cliente
6. Dialogar cara a cara
7. utilizar encuestas centradas en el ¿Cuándo?, ¿Por qué? y ¿Cómo?
8. Analizar los datos
9. Realizar propuestas
10. Cerrar el periodo

Adicional (Albrecht, 2004) contribuyo al servicio por medio del modelo de los triángulos internos y externos, donde se fundamenta la teoría del servicio y se identifican los elementos claves de la administración de los servicios y la interrelación de estos.

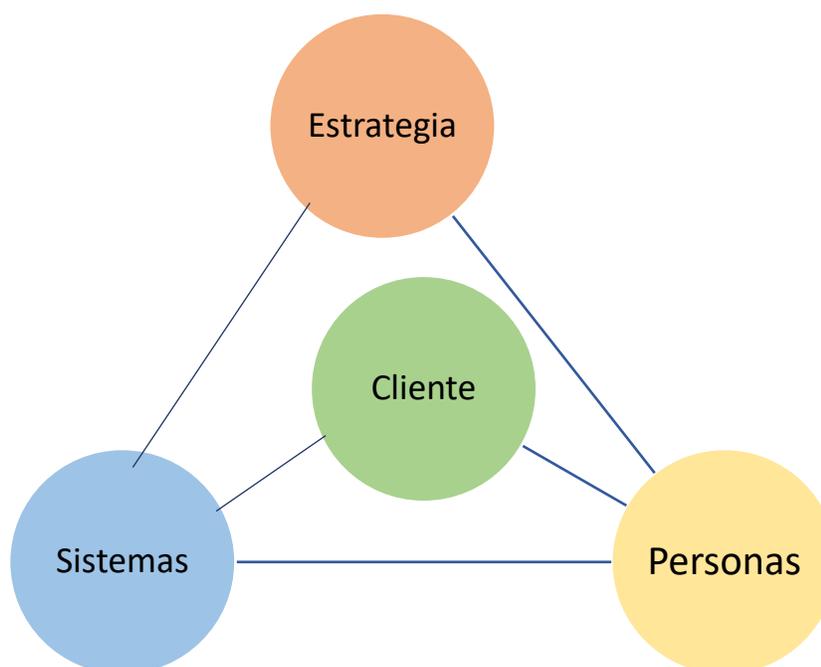


Figura 7. Triangulo del Servicio. Albrecht.2004.

Teorías del CRM.

(Isabell, 2019), indica que el CRM inicio como un software diseñado para pymes por el señor Jon Ferrara, pero en el año 1989 se convirtió en una estrategia de mercadeo, como customer relationship management o gestión de las relaciones con los clientes.

El CRM (Customer Relationship Management), o también llamado relaciones con el cliente, es un instrumento que permite que exista un conocimiento estratégico de los clientes y sus predilecciones, así como un manejo efectivo de la información de estos dentro de la empresa, con el firme propósito de que pueda darse un desarrollo adecuado de todos los procesos internos que representen la capacidad de retroalimentación y medición de los resultados en los negocios. A continuación, se observa por medio una ilustración la pretensión del CRM (Universidad Nacional de Misiones, 2013):



Figura 8. CRM. Universidad Nacional de Misiones. 2013.

El CRM también se define como la integración entre tecnologías y procesos de negociación usados para satisfacer las necesidades de los clientes durante la participación con los mismos. El CRM involucra la adquisición, el análisis y el uso del conocimiento acerca de los clientes con el propósito de vender más productos o servicios y realizar dicho proceso de forma más efectiva. (Bose, 2002).

Uno de los retos de la definición de CRM es que esta definición es contingente en el nivel en que se practica CRM dentro de una organización - o para el caso, lo que el investigador o el administrador cree sobre el nivel correcto de CRM. Hay tres niveles diferentes posibles: el nivel funcional, el nivel de cara al cliente, y el nivel de toda la empresa (Reinartz, 2004).

(CRM) significa gestionar relaciones con los clientes. Es un proceso interactivo que tiene como objetivo alcanzar el equilibrio óptimo entre la empresa y las necesidades de recursos de los clientes satisfactorios. Un equilibrio óptimo se caracteriza por el máximo beneficio de ambas partes. El requisito de alcanzar este óptimo es en la creación de relaciones de pareja a largo plazo con los clientes. perspectiva a largo plazo (Miklencicova, 2013).

Customer Relationship Management (CRM) puede ser viable para todas las organizaciones. Este sistema necesita una programación muy precisa. En todas las industrias, el establecimiento de una buena relación con los clientes es la cuestión importante. Este artículo trata de investigar el CRM como la conjunción de personas, procesos y tecnología. Organizaciones tendrán una implementación de CRM exitosa si consideran personas, procesos y tecnología, ya sea uno por uno

o en conjunto. El objetivo principal de este artículo es explorar cómo los fracasos de CRM pueden ser minimizados en diversas organizaciones (Ghotbabadi, 2011).

Teorías del customer experience.

Se define como las interacciones directas e indirectas entre el consumidor real o potencial y la organización que ofrece la experiencia, es importante tener en cuenta algunos puntos previos a la propia experiencia que puede afectar al resultado de esta, como: web de la empresa, reputación en las redes sociales y servicio de atención al cliente (Àlvarez, 2016).

A medida que los servicios de las compañías son copiados, las organizaciones no solo pueden centrarse en la satisfacción de sus clientes, sino en comprometerse a ofrecer experiencias positivas y esto se ve reflejado cuando: Tratan a sus clientes como individuos, haciendo todo lo necesario por conocerlos y saber su valor tanto racional como emocionalmente, brindan distintos productos y servicios en diferentes canales de comunicación.

Se utilizan herramientas tecnológicas para escuchar y hacer que el cliente participe, adicional se facilite el proceso de compra. La satisfacción del cliente generara que se despierte un deseo de compra, pero solo una experiencia completa ayudara a conquistar la lealtad de los clientes, por ello el customer experience es una gran estrategia de negocio (Kutby, 2016).



Figura 9. Customer Experience. Kutby.2016

El customer experience es el conjunto de experiencias, dentro de estas se encuentra en user experience que puede ser un área crítica, para que el cliente cuente con una buena experiencia a la hora de adquirir productos y servicios, se debería invertir más en los siguientes proyectos:

Fist call resolution: es el re diseño de ruteo de llamadas hacia especialistas. Lo que requiere de un software

- Entrenamiento a personal para especializarlos en resolución de temas
- Autoservicio para temas de menor importancia. Interfase digital.
- Reducción de la cantidad de personal por aumento de eficiencia
- Campañas de comunicación y tutoriales MKTG y digital (Amigo, 2016).

El cliente es el enfoque y una de las principales claves de customer experience es el ejemplo de: el corazón tiene razones que la razón no entiende y el corazón decide, pero el cerebro justifica

Si influimos en las emociones, supeditamos las actuaciones de compra y fidelizamos a los clientes. Esto es válido para empresas de consumo, pero también para mercados más racionales como B2B, que se comportan como personas y compradores profesionales. (Alcaide & Díez, 2016).

Metodología AHP.

Es una matriz que se utiliza para la toma de decisiones multicriterio, usada en problemas en los cuales es necesario evaluarse aspectos tanto cualitativos como cuantitativos. La técnica AHP facilita a los analistas la organización de los aspectos relevantes de un problema en una estructura jerárquica semejante a la estructura de un árbol familiar, disminuyendo las decisiones complejas a una secuencia de comparaciones que permiten la jerarquización de los diferentes aspectos evaluados. Su función es la de identificar los criterios de evaluación y dar un porcentaje a cada uno, según la importancia que merezca, esto teniendo en cuenta la opinión de expertos en el tema. De esta forma se logra establecer a que variables se les debe dar mayor importancia (Saaty, 2014).

Teoría de los momentos de verdad.

Según (Calzon, 1991). La teoría de los momentos de verdad propone que estos momentos son cualquier instante en el que cliente y la compañía entran en contacto, y con base en ese instante, el

cliente plantea una idea de la empresa, de la calidad del servicio y hasta de la calidad del producto. Un momento de verdad, por sí solo no es positivo o negativo, es el modo en que se maneje ese encuentro, el que lo transforma en una experiencia agradable o desagradable para el cliente.

Lo indispensable es que la organización se anticipe, identificando los posibles momentos de verdad y les de manejo para que sean una experiencia positiva para el cliente, y para la compañía.

El ciclo del servicio.

Se designa así al mapa que representa los momentos de verdad a medida que son experimentados por los clientes. Se acciona cada vez que un cliente inicia el contacto con la empresa. Para realizar el ciclo de servicio se debe dibujar un círculo y en forma secuencial se van señalando cada uno de los contactos o momentos de verdad que experimenta el cliente, numerándolos y viéndolos desde la perspectiva del cliente.

En el momento en el que todas las personas participan en el ciclo del servicio a través de los momentos de verdad, identifican cómo su desempeño y actitudes impactan positiva o negativamente en la imagen y emociones del cliente, de este modo tienden a mejorar y reconocer la importancia de su ocupación en la organización y en el cliente. (Zeus consultores, 2015).

Capítulo 5: resultados

Diagramas de procesos

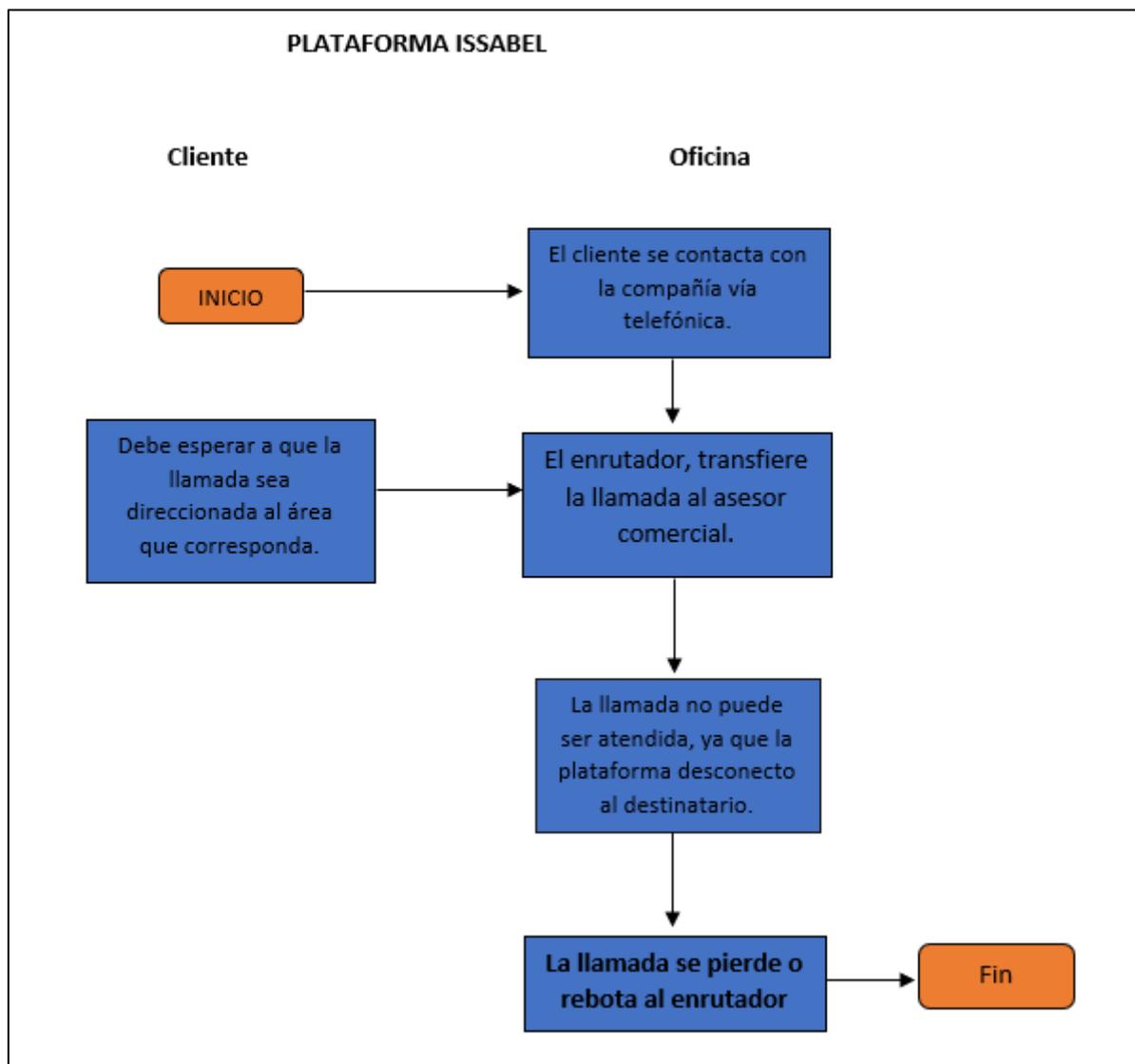


Figura 10. Diagrama de Flujo Plataforma Issabel. Elaboración Propia

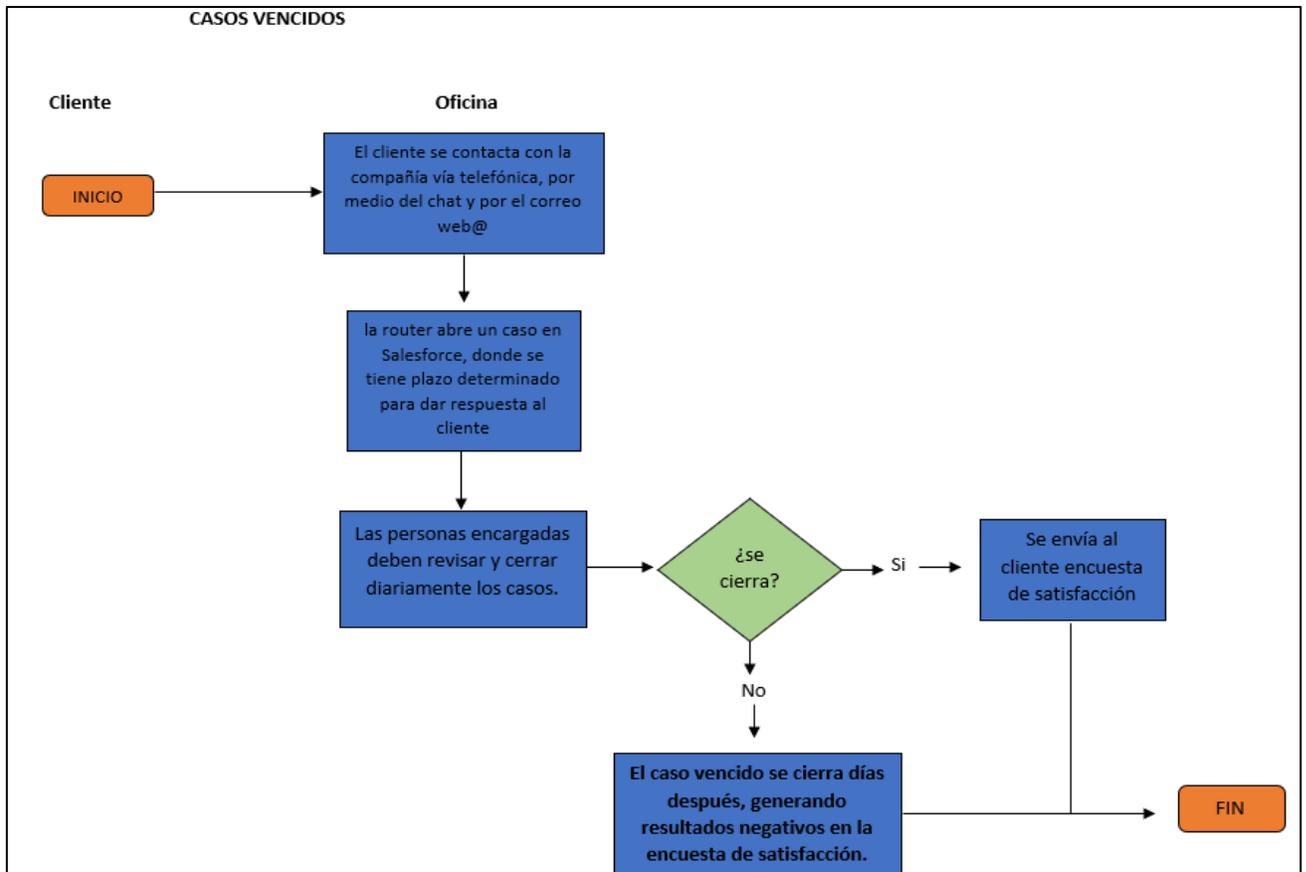


Figura 11. Diagrama de Flujo Casos vencidos. Elaboración Propia

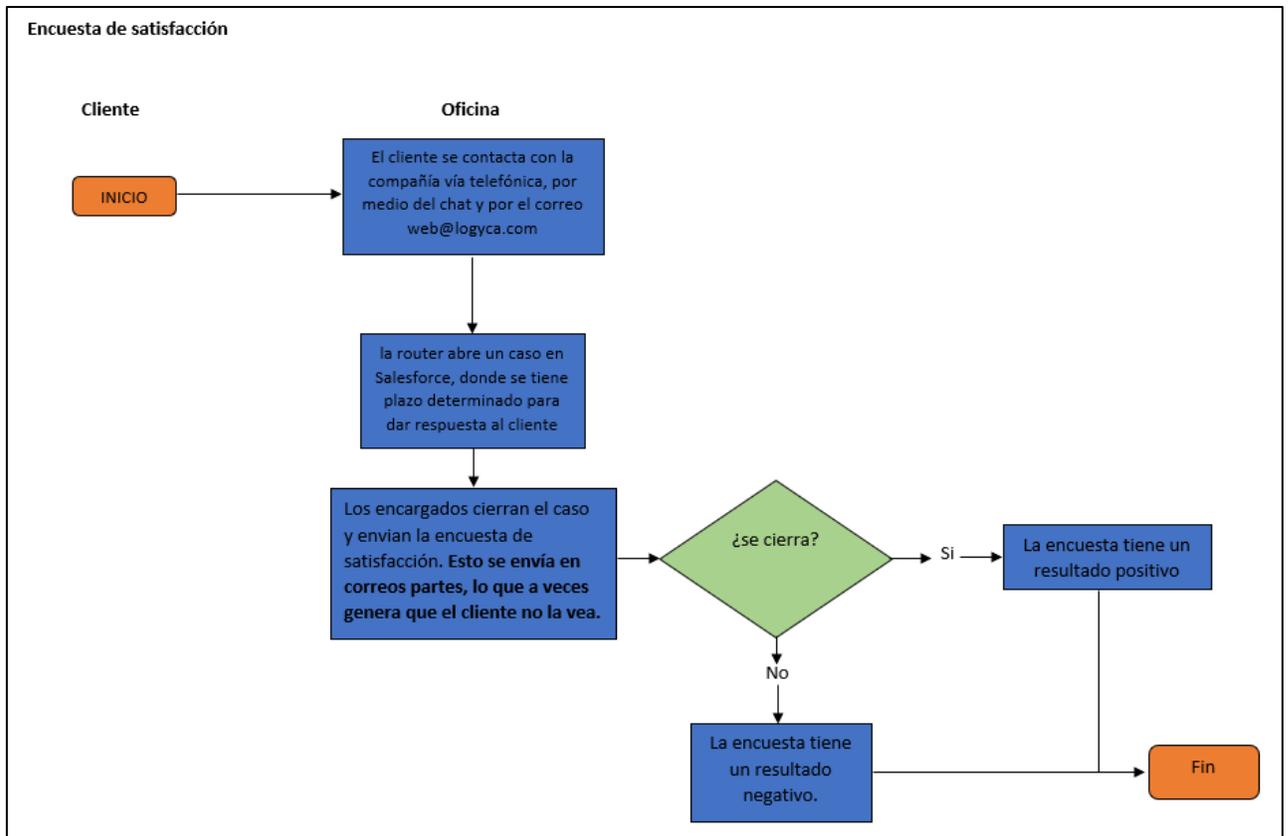


Figura 12. Diagrama de Flujo Encuestas SAC. Elaboración Propia

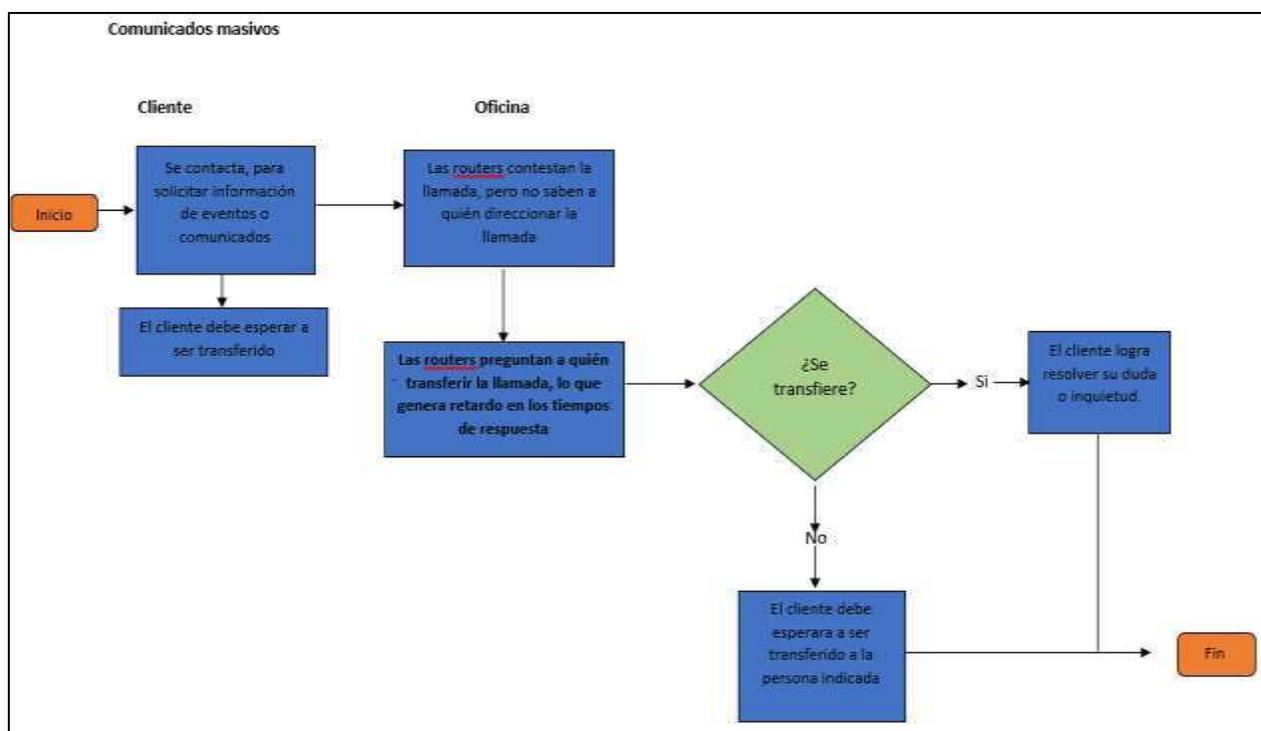


Figura 13. Diagrama de Flujo Comunicados Masivos. Elaboración Propia

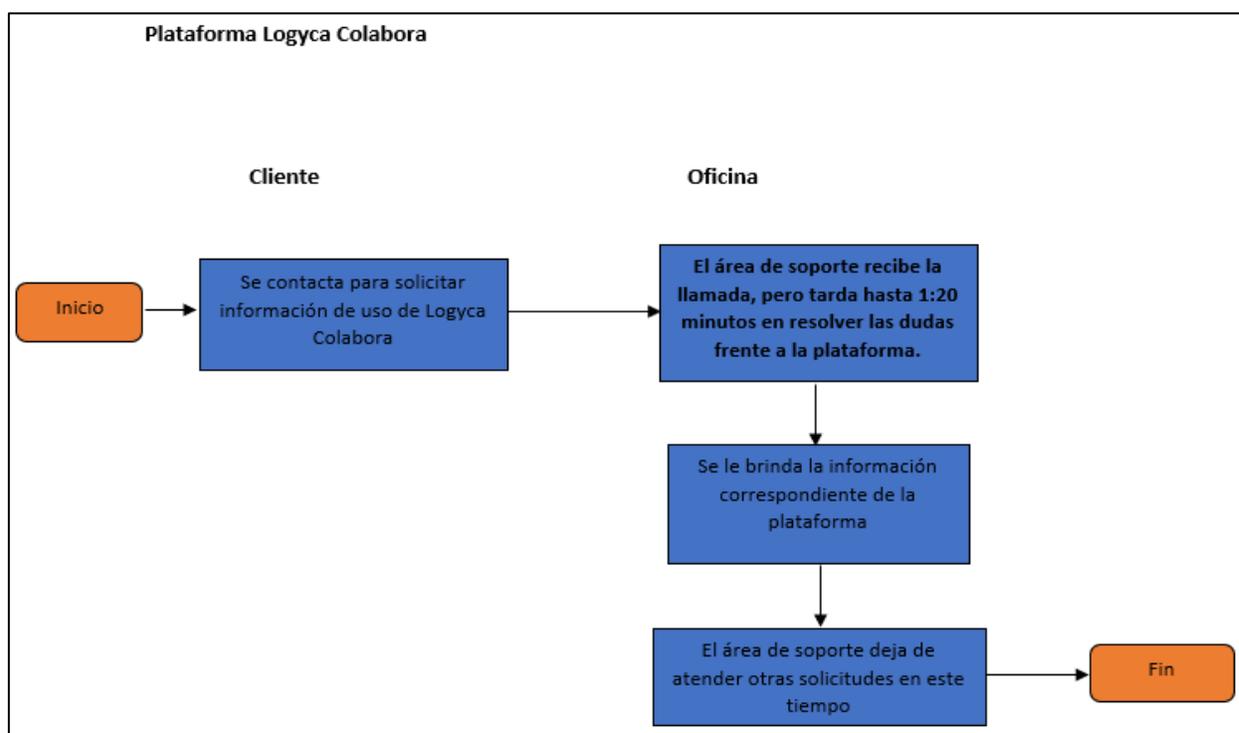


Figura 14. Diagrama de flujo Plataforma Logyca Colabora. Elaboración Propia

Indicadores

Tabla 6.

Indicadores según factor

Fallas en la plataforma Issabel	
Nivel de abandono	(# Llamadas recibidas - # llamadas contestadas) / Llamadas recibidas
Llamadas fracasadas	# Llamadas recibidas / # llamadas exitosas
Tiempo de espera	Tiempo desde el inicio de contacto / tiempo usado para resolver la inquietud
Requerimientos plataforma Logyca Colabora	
Requerimientos Logyca Colabora	# de llamadas recibidas para Logyca colabora / # de llamadas recibidas para soporte
Tiempo de requerimientos L/C	# de minutos usados para resolver inquietudes de Logyca colabora / turno laboral
Preguntas sin respuestas	Cantidad de preguntas / preguntas resueltas
Clientes no formados	# de clientes a quien se les envió comunicado/ #clientes que han recibido formaciones
Casos vencidos	
Casos vencidos	# de casos contestados oportunamente / # de casos recibidos
Casos con respuesta oportuna	# de casos creados / # casos vencidos
Casos sin cerrar	# de casos asignados / casos cerrados
Casos por persona	# de casos creados / # de personas a quienes fueron asignados
Encuesta satisfacción del cliente	
Tasa de respuestas	# de encuestas contestadas / # de encuestas enviadas
Encuestas negativas	# de encuestas con resultados negativos / # de encuestas enviadas
Encuestas Positivas	# de encuestas con resultados positivos / # de encuestas enviadas
Encuestas efectivas	# de solicitudes recibidas / # de encuestas enviadas
Comunicados masivos o especiales	
Llamadas por comunicados	#de llamadas recibidas por comunicados / # de llamadas recibidas
Comunicados que rebotaron	Comunicados enviados / comunicados recibidos
Otros	
Resolución	# de llamadas que realiza el mismo cliente / turno laboral
Calidad	# de llamadas recibidas/# clientes satisfechos
Fidelización	# de clientes registrados /# de ventas

Reclamaciones	# de reclamaciones/ # de clientes atendidos
Cumplimiento de entrega	# de entregas demoras / total de servicios entregados

Nota. Fuente propia

Se plantearon una serie de indicadores correspondientes a cada variable que está influyendo negativamente e impidiendo entregar al cliente un buen servicio, estos son los indicadores realizados:

Fallas en la plataforma Issabel

Nivel de abandono: Busca medir la cantidad de llamadas que fueron abandonas, es decir que no se contestaron durante el turno laboral

Llamadas fracasadas: Su objetivo es medir cuantas llamadas recibidas no se finalizaron, bien sea por problemas técnicos de la plataforma, conexión inestable de la red o errores humanos.

Tiempo de espera: Calcula el tiempo que debe esperar el cliente desde que interactúa con el menú hasta que la persona encargada de su solicitud contesta.

Requerimientos de la plataforma Logyca Colabora

Requerimientos de Logyca Colabora: Identifica la cantidad de llamadas que ingresan por tipificación de la plataforma Logyca Colabora.

Tiempo usado para requerimientos de Logyca Colabora: Evidencia el tiempo utilizado para atender las llamadas de la plataforma Logyca Colabora.

Preguntas sin respuestas: Mide el total de preguntas que no se contestan al cliente referente a la plataforma Logyca Colabora.

Cientes no formados: Se deben preparar formaciones masivas presenciales y virtuales a estos clientes que se detectaron como no formados, para disminuir el nivel de llamadas por preguntas de la plataforma Logyca Colabora.

Casos vencidos

Casos vencidos: Identifica el número de casos recibidos y de esta cifra cuantos son cerrados oportunamente

Casos con respuesta oportuna: Del número de casos creados, cuales han sido cerrados dentro del tiempo establecido

Casos sin cerrar: Establece el número de casos asignados y cuantos no se han cerrados

Casos por persona: Arroja el resultado de cuantos casos fueron asignados a cada colaborador

Encuestas de satisfacción al cliente

Tasa de respuestas: Es necesario identificar cuantos clientes responden las encuestas enviadas

Encuestas negativas: El fin es identificar cuantas encuestas tuvieron resultados positivas

Encuestas positivas: El fin es identificar cuantas encuestas tuvieron resultados positivas

Encuestas efectivas: Evalúa cuantas encuestas fueron recibidas del número total de enviadas, ya que algunas pueden rebotar si el correo presenta errores

Comunicados masivos o especiales

Llamadas por comunicados: Define cuantas llamadas ingresar por tipificación de estos comunicados, esto con el fin de analizar el número de llamadas que se atiende en el turno laboral por conceptos de estos comunicados

Comunicados que rebotan: Es importante estar seguros de que el comunicado llegue al cliente, por eso se debe establecer de los comunicados enviados cuantos rebotan para revisar por qué y hacer llegar esta información a los clientes.

Otros

Resolución: Determina cuantas llamadas realiza el cliente en el turno laboral para resolver la misma inquietud, lo ideal es que en la primera llamada sus dudas sean resueltas, pero si la solución es compleja y requiere de más tiempo, se le debe garantizar al cliente una pronta respuesta.

Calidad: Cuantifica la cantidad de clientes satisfechos por medio de los distintos canales de comunicación.

Fidelización: Indica la cantidad de clientes que se registraron y adquirieron servicios

Reclamaciones: Relaciona la cantidad de clientes atendidos que realizaron reclamaciones

Cumplimiento de entrega: Mide el número de servicios entregados fuera de los tiempos estipulados.

5W2H

Tabla 7.

Fallas técnicas plataforma Issabel

Fallas técnicas en la plataforma Issabel	
¿Qué?	La plataforma se desconecta varias veces al día, lo que genera que las llamadas se pierdan o reboten.
¿Cuándo?	Toda la jornada laboral
¿Dónde?	Al ingresar la llamada del cliente
¿Quién?	Asesores comerciales del área de masivos y estándares
¿Por qué?	Múltiples factores tales como: red de internet débil, tiempo sin dejar de usar el computador, computador invernando, bloqueo de la pantalla del computador, entre otros.
¿Cómo?	El problema se diferencia del estado normal, al evidenciar mayor número de llamadas perdidas
¿Cuanto?	266 llamadas diarias

Nota. Fuente propia

Existen un porcentaje del 20% correspondiente al nivel de abandono de las llamadas que ingresan a los asesores comerciales del área de masivos y estándares. Esto se debe a las fallas técnicas de la plataforma Issabel, las cuales corresponde a las múltiples desconexiones durante toda la jornada laboral, esto se debe a la red de internet débil, tiempo sin dejar de usar el computador, computador invernando, bloqueo de la pantalla del computador, entre otros.

Tabla 8.

Requerimientos Logyca Colabora

Requerimientos plataforma Logyca Colabora	
¿Qué?	Los clientes presentan varias dudas acerca de cómo manejar esta plataforma y explicarles implica llamadas de 1.20 minutos o más.
¿Cuándo?	Toda la jornada laboral
¿Dónde?	Al ingresar la llamada del cliente
¿Quién?	Agentes de soporte técnico
¿Por qué?	Los clientes no asisten a las formaciones del uso de la plataforma.
¿Cómo?	El área de soporte deja de atender otras solicitudes en este tiempo.
¿Cuanto?	Entre 50 y 60 llamadas diarias

Nota. Fuente propia

Los clientes presentan varias dudas acerca de cómo manejar esta plataforma y explicarles implica que los asesores de soporte técnico respondan llamadas de 1.20 minutos o más, durante toda la jornada laboral, lo que implica dejar de atender otras solicitudes. Este inconveniente se da en su mayoría por que los clientes no asisten a las formaciones del uso de la plataforma. El número de llamadas diarias por este concepto oscila entre 50 y 60 llamadas diarias.

Tabla 9.

Casos vencidos

Casos vencidos	
¿Qué?	Las personas encargadas de cerrar los casos lo hacen fuera de los tiempos establecidos
¿Cuándo?	Toda la jornada laboral
¿Dónde?	Al crear el caso en el CRM Salesforce

¿Quién?	Las personas encargadas de cerrar estos casos, según el requerimiento
¿Por qué?	Las personas encargadas no cierran los casos en los plazos establecidos, porque no realizan los seguimientos de estos procesos
¿Cómo?	Los resultados de las encuestas de satisfacción al cliente son negativos
¿Cuanto?	512 casos semanales

Nota. Fuente propia

Las personas encargadas de cerrar los casos del CRM durante la jornada laboral lo hacen fuera de los tiempos establecidos, esto se da por la falta de seguimiento a estos procesos. Por esta razón las encuestas de satisfacción al cliente enviadas por casos vencidas presentan resultados negativos. El numero cesas vencidos semanalmente corresponde a el numero de 512.

Tabla 10.

Encuestas servicio al cliente

Encuesta satisfacción del cliente	
¿Qué?	Presenta resultados negativos por que el cliente no recibe una respuesta pronta, profunda y de primera mano. Adicional esta encuesta llega en un corre diferente al del cierre del caso.
¿Cuándo?	Al cerrar el caso desde el CRM Salesforce, es decir varias veces al día.
¿Dónde?	Al enviar el cierre de caso y encuesta en correos diferentes
¿Quién?	Personas encargadas de cerrar estos casos y enviar encuestas
¿Por qué?	Porque el sistema ya está configurado para que se envíen estas por aparte
¿Cómo?	El indicador de satisfacción al cliente Top Two Box, está siendo afectado de manera negativa, ya que la mayoría de los clientes no responde esta encuesta.
¿Cuanto?	512 encuestas semanales

Nota. Fuente propia

Las encuestas presentan resultados negativos por que el cliente no recibe una respuesta pronta, profunda y de primera mano por parte de las personas encargadas del cierre de caso y envío de encuesta. Adicional esta encuesta llega en un correo diferente al del cierre del caso, este proceso ocurre varias veces al día, ya que el sistema está configurado de esa manera ocasionando que esta encuesta no sea visible al cliente. Se envían 512 encuestas semanales.

Tabla 11.

Comunicados masivos y especiales

Comunicados masivos o especiales	
¿Qué?	No se da aviso de estos comunicados a las routers, por lo que no saben a quién direccionar las llamadas correspondientes a estos procesos.
¿Cuándo?	Al ingresar las llamadas de los clientes que recibieron los comunicados, invitaciones y demás
¿Dónde?	En el momento que ingresa la llamada y el enrutador no ha sido avisado, por lo tanto, no sabe a quién transferir la misma.
¿Quién?	Los enrutadores
¿Por qué?	Porque no se informa a los enrutadores a cerca del envío de estos comunicados, invitaciones y demás.
¿Cómo?	Tardan más tiempo en transferir estas llamadas en comparación de las otras llamadas, donde si es claro a quien re direccionar
¿Cuanto?	90 llamadas semanales

Nota. Fuente propia

El problema radica en que no se da aviso de estos comunicados a las routers, por lo que no saben a quién direccionar las llamadas que ingresan correspondientes a estos procesos. Esto implica que tardan más tiempo del común en direccionar estas llamadas en comparación a otras donde la información es clara. Estas llamadas corresponden a un numero de 90 llamadas semanales.

Tabla 12.

*Estrategias***Estrategias**

Fallas en la plataforma Issabel	Indicadores
Cambio de plataforma telefónica Issabel	Nivel de abandono Issabel/ Nivel de abandono nueva plataforma
Modificación del menú de audio (opción de marcar la extensión y comunicación con áreas)	Cantidad de personas que usan el menú inicial vs llamadas recibidas
Enrutar las líneas celulares	Llamadas perdidas con líneas sin enrutar/ Llamadas perdidas líneas enrutadas
Audio de aviso de horario de atención en el área contable - ampliar horario de atención	Llamadas atendidas horario inicial/ Llamadas atendidas horario ampliado
Apertura de cola de llamadas para capturas	Llamadas recibidas por capturas a distintas áreas / llamadas recibidas en la cola
Requerimientos plataforma Logyca Colabora	Indicadores
Instalar botón de preguntas frecuentes en plataforma (preguntas repetitivas, asignación y cambios de descripciones)	Preguntas frecuentes
Colocar en la plataforma videos explicativos	Número de usuarios de la plataforma vs cantidad de clientes que vieron los videos
Realizar formaciones, Companys days y demás capacitaciones a cerca de la plataforma	Cantidad de clientes Logyca colabora vs cantidad de clientes formados
Manuales de uso de la plataforma y asignación	Cantidad de preguntas antes de implementar el manual de uso vs Cantidad de preguntas después de implementar el manual
Casos vencidos	Indicadores
Tipificación de los casos	Número de llamadas por tipificación
Alerta de seguimiento de caso a colaboradores	Seguimientos diarios de casos
Aviso al cliente si el caso requiere más tiempo para ser atendido	Respuesta oportuna de cierre de caso
Encuesta satisfacción del cliente	Indicadores
Realizar una pieza atractiva para el cliente	Cantidad de encuestas resueltas
Realizar encuesta telefónica una vez se brinde la información pertinente	Llamadas recibidas vs encuestas contestadas
Cambio CRM Salesforce a Odoo	Calidad en la administración de documentos
Configuración para envío de cierre de caso y enlace adjunto de encuesta SAC	Cantidad de encuestas resueltas vs número de casos cerrados

Comunicados masivos o especiales	Indicadores
Incluir en la firma de estos, el número y la extensión a la cual deben contactasen	Número de llamadas por tipificación de comunicados masivos o especiales
Informar a los routers del envío de estos comunicados y a quien direccionar las llamadas de estos casos	Direccionamiento efectivo de llamadas para comunicados masivos o especiales
Contratar a 1 persona para el cargo de enrutador y otra para soporte	Llamadas abandonas antes de la contratación vs Llamadas abandonas después de la contratación
Otros	Indicadores
Establecer el servicio de PQRS y capacitar a los enrutadores para atender este proceso	Establecer la cantidad de PQRS en el mes

Nota. Fuente propia

Cada factor expuesto posee varias opciones de mejora a través de estrategias e indicadores de medición. Dentro de las estrategias planteadas se encuentran las siguientes:

Fallas en la plataforma Issabel

Cambio de plataforma telefónica Issabel: Se cotizaron 7 plataformas de telefonía IP, teniendo en cuenta que es necesario el cambio de la plataforma Issabel por su baja calidad y múltiples fallas técnicas.

Modificación del menú de audio: Este debe ser ajustado para la comodidad del cliente, al ser más específico genera disminución en el tiempo de espera y mayor eficiencia en la llamada. Deben agregarse principalmente: la opción de marcar la extensión y comunicación por áreas.

Enrutar las líneas celulares: Lo ideal es que el cliente se contacte y una vez solicite comunicación con el colaborador esta llamada sea atendida, direccionándose a la extensión correspondiente o en caso de que este se encuentre en home office o fuera de la oficina la llamada entre a su línea celular.

Audio de aviso de horario de atención en el área contable: El cliente desconoce el horario de atención de esta área, por ello cuando se contacta no es atendido, ya que se comunicó fuera del horario fijado. Adicional esta área solo cuenta con atención los lunes y viernes.

Apertura de cola de llamadas para capturas: El área de capturas perteneciente al grupo de data quality, no tiene su propia extensión y cada vez que ingresa una llamada para esta área, el colaborador debe ir hasta el área de soporte a atenderla.

Requerimientos plataforma Logyca Colabora

Instalar botón de preguntas frecuentes en plataforma: Con el fin de descongestionar la línea de soporte por preguntas relacionadas con Logyca Colabora, se debe instalar en la tienda virtual un botón con las preguntas frecuentes, preguntas repetitivas, asignación y cambios de descripciones. Colocar en la plataforma videos explicativos: El cliente podrá ingresar a ver los videos explicativos y solucionará muchas dudas por este medio.

Realizar formaciones: Companys days y demás capacitaciones a cerca de la plataforma: También se debe capacitar al cliente personalmente bien sea yendo hasta sus instalaciones o apartando un espacio en las de Logyca para capacitarlos.

Manuales de uso de la plataforma y asignación: Se deben establecer manuales de uso para esta plataforma y para la de asignación, ya que la mayor cantidad de preguntas surgen de estos dos procesos.

Casos vencidos

Tipificación de los casos: Estos deben ampliar su lista de tipificación para que la llamada sea direccionada con más puntualidad.

Alerta de seguimiento de caso a colaboradores: Debe haber un aviso automático que informe al colaborador del seguimiento que debe realiza a cada caso asignado, para evitar el vencimiento de estos.

Aviso al cliente si el caso requiere más tiempo para ser resuelto: El cliente recibirá un mensaje automático indicando que la solución de su caso tomará más tiempo.

Encuesta satisfacción del cliente

Realizar una pieza atractiva para el cliente: Enviar la encuesta de satisfacción en una pieza agradable a la vista del cliente.

Realizar encuesta telefónica una vez se brinde la información pertinente: La encuesta antes de finalizar la llamada es una excelente opción, ya que el cliente de manera inmediata, luego de ser atendado califica el servicio brindado, sin dar cabida a olvidos e indisposición a la hora de resolver esta.

Cambio CRM salesforce a Odoo: Con el fin de contar con herramientas actualizadas que mejoren el proceso de administración de información de los clientes se realizara la migración del CRM.

Configuración para envío de cierre de caso y enlace adjunto de encuesta SAC: En caso de enviar al cliente la encuesta de satisfacción por medio del correo, se debe enviar el enlace adjunto en el mismo correo de cierre de caso.

Comunicados masivos o especiales

Incluir en la firma de estos, el número y la extensión a la cual deben contactasen: Los clientes debe tener visible dentro del comunicado los datos básicos de a quien contactar, tales como: nombre, número telefónico, y extensión, así se mejorará la experiencia del cliente ya que se contacta directamente con la persona que resolverá sus inquietudes.

Informar a los router del envío de estos comunicados y a quien direccionar las llamadas de estos casos: Los enrutadores no saben a quién direccionar las llamadas que ingresan por concepto de envío de comunicados masivos o especiales.

Contratar a 1 persona para el cargo de enrutador y otra para soporte: Es necesario contar con más personas de trabajo para cubrir el número de llamadas entrantes, ya que el actual no tiene la capacidad de cubrir las llamadas entrantes por ello el cliente permanece más tiempo del normal esperando para contactarse.

Otros

Establecer el servicio de PQRS y capacitar a los enrutadores para atender este proceso: Establece la cantidad de PQRS que ingresan en el mes, lo que da una visual de las inconformidades del cliente frente al servicio prestado.

Cotizaciones de plataformas telefónicas IP

Tabla 13.

Cotización plataformas IP

Servicio telefonía IP	Costo anual
Claro	\$ 90.000.000
Kerberos	\$ 13.199.280
Walter Brigde	\$ 35.754.480
Wolkvox	\$ 169.142.202
Voip	No tiene cobertura
Electrocom	\$ 13.486.000
Colombia Systems	Usa Issabel

Nota. Fuente propia

Se realizó la cotización anual del servicio de telefonía IP en las siguientes empresas: Claro por un valor de \$90.000.000, Kerberus 13.199.280, Walter Brigde \$ 35.754.480 Volkvox \$ 169.142.202, Voip no cuenta con la cobertura requerida, Electrocom \$ 13.486.000 y Colombia Systems también utiliza la herramienta Issabel, la cual presenta múltiples fallas. Se reviso junto con la líder y especialista en servicio al cliente la mejor propuesta en cuanto a calidad y costos.

Por lo que se tomó la decisión de revisar nuevamente las propuestas de Walter Brigde al ser una plataforma que cumple con los parámetros requeridos y cuenta con alta tecnología, lo cual mejora la experiencia del cliente con la organización.

Costos de la propuesta

Tabla 14.

Costos de la propuesta

Concepto	Valor anual
Contratación de 1 enrutador	\$ 11.101.776
Contratación de 1 asesor de soporte	\$ 11.101.776
Arrendamiento de la plataforma Walter Brigde	\$ 35.754.480
Licenciamiento de Odoo	\$ 45.000.000
TOTAL	\$ 102.958.032

Nota. Fuente propia

Tabla 15.

Amortización

La amortización mensual de esta cifra corresponde a \$ 8.579.836, discriminados así:

Concepto	Valor mensual
Contratación de 1 enrutador	\$ 925.148
Contratación de 1 asesor de soporte	\$ 925.148
Arrendamiento de la plataforma Kerberus	\$ 2.979.540
Licenciamiento de Odoo	\$ 3.750.000
TOTAL	\$ 8.579.836

Nota. Fuente propia

Propuesta	Implementación	Ejecución
<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de 1 enrutador • Contratación de 1 asesor de soporte • Arrendamiento de la plataforma Walter Brigde • Licenciamiento de Odoo 	<ul style="list-style-type: none"> • 15 días • 15 días • 8 días • 1 mes 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar durante 1 mes al nuevo integrante • Capacitar durante 1 mes al nuevo integrante • Inducción a los colaboradores durante 1 semana por parte del proveedor • Migración de datos de los clientes y capacitación a los colaboradores, durante 15 días.

Figura 15. Implementación. Elaboración Propia.

Tabla 16.

*Cronograma***Cronograma**

Nº	Actividades	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre					
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
1	Elección del área en el que se realizo la pasantía (SAC)	■	■																				
2	Reunión con la líder del área de SAC		■	■																			
3	Comunicación con CHEI para aprobación de la pasantía en la organización			■																			
4	Envío de la propuesta a la Universidad				■																		
5	Aprobación para iniciar la pasantía por parte de la universidad						■																
6	Reunión con el tutor académico							■															
7	Reunión con la líder del área de SAC								■														
8	Reunión con las enrutadoras									■													
9	Reunión con los asesores de soporte										■												
10	Diagnosticar que incide de manera negativa en el indicador de SAC									■	■												
11	Reunión con el tutor académico									■	■	■											
12	Elaboración de diagnostico preliminar									■	■	■	■										
13	Revisión del tutor académico												■										
14	Reunión con el área de soporte													■									
15	Analizar las circunstancias de incidencia negativa														■								
16	Reunión con la líder del área de SAC															■							
17	Elaboración de antecedentes, marco teorico y conceptual																■						
18	Revisión del tutor académico																	■					
19	Reunión tutor organizacional y académico																		■				
20	Reunión con líderes SAC, soporte, finanzas, IT																			■			
21	Diseño de estrategias en el área de SAC																				■		
22	Reunión con la líder del área de SAC																					■	
23	Cotización de plataformas telefonicas																						■
24	Revisión del tutor académico																						■
25	Envío de documento al tutor académico																						■
26	Ajustes del documento																						■
27	Revisión final por parte del tutor académico																						■
28	Entrega del documento final																						■

Nota. Fuente propia

En la primera y segunda semana del mes de julio se realizó la elección del área en el que se realizó la pasantía (servicio al cliente). Elegí esta área porque desde meses atrás evidencié algunas falencias que estaban impidiendo entregar una experiencia agradable al cliente. Se sostuvieron reuniones con la líder del área elegida en la segunda y tercera semana del mes de julio, para conversar a cerca de los problemas que ella identificaba en esta área, de igual manera le expuse los que había evidenciado meses atrás.

Se envió un correo a CHEI (capital humano e intelectual), solicitando la autorización para realizar la pasantía en la organización, este se envió en la tercera semana. En la última semana del mes se entregó la propuesta de pasantía. En la tercera semana del mes de agosto la universidad envió correo notificando la aprobación para iniciar con la pasantía.

El líder de operaciones autorizó la reunión con asesores de soporte y los enrutadores, esta se dio en la última semana del mes de agosto. Una vez dada esta reunión a la semana siguiente se inició con el diagnóstico de los factores que estaban incidiendo negativamente en la operación y al tiempo impidiendo brindar un buen servicio al cliente, en esta misma primera semana del mes de septiembre se elaboró el diagnóstico preliminar, apoyado en las matrices establecidas.

En la semana 4 del mes de septiembre me reuní con el área de soporte, donde se mencionaron los inconvenientes que estaban presentando en la operación, seguido a esto inicié con el análisis de las variables influyentes negativas y posteriormente en la semana 4 y 5 del mismo mes elaboré el marco teórico y conceptual del proyecto.

Iniciando la segunda semana de octubre, luego de reunirnos con las áreas de servicio al cliente, soporte, finanzas y sistemas, se inició la construcción de las estrategias de mejora, dentro de ellas el cambio de la plataforma de servicio telefónico IP, por lo que en la semana 3 de octubre se escucharon las cotizaciones de las empresas que ofrecen este servicio y se envió el proyecto al tutor académico para retroalimentaciones.

En la última semana del mes de octubre se realizan los ajustes pertinentes al proyecto, teniendo en cuenta los comentarios del tutor académico y finalmente se radica el documento la primera semana del mes de noviembre.

En este proceso se tuvieron distintas reuniones o turarías con el tutor académico en las siguientes fechas: semana 4 del mes de agosto, una vez por semana en el mes de septiembre, tercera semana de octubre y finalmente en la última semana del mes mencionado.

También se sostuvieron reuniones con la líder de servicio al cliente en las siguientes fechas: segunda y tercera semana de julio, cuarta semana de agosto, cuarta semana de septiembre, segunda y tercera semana de octubre. Los dos tutores, académico y organizacional se reunieron en la segunda semana de octubre.

Conclusiones

La propuesta desarrollada plantea una solución a la problemática actual en el área de servicio al cliente, la cual se ve afectada por 5 factores que corresponden a: Fallas técnicas en la plataforma Issabel, la cual provee el servicio de telefonía IP, múltiples requerimientos de la nueva plataforma Logyca Colabora, casos vencidos, encuestas de satisfacción al cliente con baja tasa de respuesta y envío de comunicados masivos y especiales sin avisar a los routers.

El diagnóstico del proceso de atención al cliente muestra que por medio de distintos canales de comunicación se ofrece al cliente soluciones a sus necesidades, sin embargo, las herramientas utilizadas presentan fallas donde sobresalen la plataforma telefónica IP y el CRM.

Se evidencian falencias en los procesos definidos para atención al cliente, lo cual se expresa en irregularidades de donde se puede resaltar que las llamadas se redireccionan a las personas incorrectas, la plataforma sufre múltiples desconexiones en el día y existe un incremento constante en el nivel de abandono.

A partir de los hallazgos encontrados y el impacto que tienen en el proceso de servicio al cliente, se busca dar solución a la problemática actual a través de un plan de mejora que considera la renovación tecnológica, la vinculación de personal y los cambios en los procesos de servicio al cliente.

En este proyecto se identificó que la organización pierde en promedio \$ 426.297.574 anualmente por concepto de clientes desvinculados, esto corresponde a la desvinculación anual de 145 empresas de las 24.931 vinculadas actualmente a la organización, es decir que el promedio de organizaciones desvinculadas al año corresponde al 58%. La razón de esta problemática es el mal servicio al cliente. Para mitigar esta situación se propone un plan de mejora cuya inversión se estima en \$ 102.958.032, la cual está constituido por: vinculación de 2 personas una para el cargo de enrutador y otra de asesor de soporte, arrendamiento anual de la plataforma Walter Bridge y licenciamiento anual del CRM Odoon (Logyca V. , 2019).

Recomendaciones

A continuación, se enumeran una serie de recomendaciones cuya implementación es importante para mejorar la operabilidad y con ello brindar un buen servicio al cliente.

- Proporcionar herramientas al equipo de trabajo que permita mitigar el impacto de las brechas existentes a nivel de personas y tecnología, partiendo del concepto de pirámide de servicio. Al reducir el número de inconformidades que se presentan por el funcionamiento de las herramientas se espera una mejora con respecto al indicador de servicio al cliente.
- Vincular dos personas, una que cumpla la función de enrutador y otra de asesor de soporte, esto con el propósito de proveer al cliente una respuesta adecuada y reducir los tiempos de servicios.
- Implementar el servicio de PQRS y capacitar a los enrutadores para atender este proceso, lo que permite escuchar y atender las manifestaciones del cliente y a su vez evaluar el servicio que se está ofreciendo.
- Evaluar el desempeño de atención al cliente, de cada uno de los de colaboradores y realizar las retroalimentaciones correspondientes.

Anexos

PBX VIRTUAL

Tarifas



TARIFAS PBX VIRTUAL	PERIODO DE CONTRATACIÓN		
	12	24	36
TELÉFONOS (Arriendo)			
Gama Estándar	\$ 24.100	\$ 12.800	\$ 9.000
Gama Ejecutiva	\$ 28.400	\$ 14.000	\$ 10.900
Gama Gerencial	\$ 60.300	\$ 30.000	\$ 23.000
EXTENSIÓN			
Valor Unitario	\$ 20.300	\$ 10.800	\$ 9.000
LÍNEAS SIP*			
Valor Unitario	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
IVR**			
Valor Unitario /Sede	\$ 0	\$ 0	\$ 0

*Tarifas antes de IVA





Propuesta comercial



Kerberos Business Edition				
KERBERUS IPBX + CALLCENTER IN CLOUD CON PAGO MENSUAL				
ITEM	DESCRIPCIÓN	CANT.	VALOR U.	TOTAL
KSR- Rocket	KerberosIPBX + Callcenter inCLOUD - Hasta 25 Llamadas simultáneas. - Agentes ilimitados - Troncales ilimitadas - Actualizaciones a 0 costo - Extensiones incluidas: 15	1	\$ 199.000	\$ 199.000
KSR-ADDEXT	Extensiones adicionales	135	\$ 8.000	\$ 1.080.000
KSR-SOP-8x5	Póliza de soporte remoto en horario de oficina	1	\$ 0	\$ 0
Método de pago: MES ANTICIPADO			SUBTOTAL	\$ 1.279.000
Tiempo de Entrega: INMEDIATO			DCTO 14%	\$ 1.099.940
Servicios en la nube estan excentos de IVA, Troncal SIP causa IVA			IVA	\$ 0
			TOTAL MENSUAL	\$ 1.099.940

Propuesta Económica.

	Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Subtotal Mensual
Licenciamiento Mensual (No se Cobra IVA)	WOLKVOX LICENCIA BASICA (ALMACENAMIENTO Y RETENCIÓN DE LA INFORMACIÓN 4 MESES)	20	\$ 130,977	\$ 2,619,540
	WOLKVOX COPIA AUTOMATICA AUDIOS NAS AWS	20	\$ 3,000	\$ 60,000
	WOLKVOX SCRIPTING DEL AGENTE	20	\$ 5,000	\$ 100,000
	WOLKVOX OMNIBOX INTERACCIONES Y CHAT	10	\$ 20,000	\$ 200,000
			Total Mensual	\$ 2,979,540

	Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Subtotal Mensual
Implementación Único Cobro (Sí se Cobra IVA)	SERVICIO PROFESIONAL DE IMPLEMENTACION (POR SEMANAS)	1	\$ 2,475,000	\$ 2,475,000

Rango	WOLKVOX LICENCIA BASICA (ALMACENAMIENTO Y RETENCIÓN DE LA INFORMACIÓN 4 MESES)
1-10	\$ 149.900,00
11-20	\$ 130.977,00
21-50	\$ 113.820,26
51-100	\$ 100.585,35
101-200	\$ 93.967,89
201-500	\$ 87.350,43
501-1000	\$ 76.762,50
1001-1500	\$ 72.924,38
1501-2000	\$ 69.278,16
2001-3000	\$ 65.814,25
3001-5000	\$ 62.523,54

OFERTA ECONOMICA

Logyca



Eléctricos y Comunicaciones Electrocom S.A.S.

viernes, 18 de octubre de 2019

OFERTA: 1C-18102019-WDM-2

Pos.	Cantidad	Descripción Desglosada	Valor Precio Unitario \$	Total Valor \$
Telefonia Y Callcenter 3CX				
1	1	<i>Licencia 3CX 32 SC Enterprise Anual</i>	\$6.086.000	\$6.086.000
2	1	<i>Instalación, configuración y capacitación</i>	\$2.000.000	\$2.000.000
3	12	<i>Mes Soporte técnico especializado 5x8</i>	\$450.000	\$5.400.000
SUBTOTAL			13.486.000	
IVA 19%			2.562.340	
TOTAL OFERTA			16.048.340	

Referencias

- Aiteco Consultores. (24 de 2 de 2018). *Aiteco Consultores*. Obtenido de <https://www.aiteco.com/calidad/plan-de-mejora/>
- Albrecht, K. (1992). *Servicio al cliente interno*. Essen: Ediciones Paidòs.
- Albrecht, K. (2004). *La excelencia del servicio*. Bogotá: 3R editores.
- Alcaide, J. C. (2015). *Los 100 errores de la experiencia del cliente*. Madrid: Esic.
- Alcaide, J. C., & Diez, M. (2016). *Customer Experience Las claves de la Experiencia de Cliente en la Era Digital Cognitiva*. Madrid: Esic Editorial.
- Alcaldía local de Fontibón. (7 de Mayo de 2017). *Alcaldía mayor de Bogotá D.C.* Obtenido de <http://www.fontibon.gov.co/transparencia>
- Álvarado, J. A. (2001). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad los procesos*. Castellon: Universidad Jaume.
- Àlvarez, M. (2016). *Costumer Experience*. Barcelona : Profit editorial .
- Amigo, R. (2016). *Màs alla del customer experience*. Barcelona: LID.
- Arciniegas, M. F., Duarte, I., & Pèrez, W. (2009). *Plan de mejoramiento de servicio al cliente para el área de facturación de Eli Lilly y Interamerica Inc. División farmacéutica*. (Trabajo de posgrado). Universidad de la Sabana, Chia.
- Bose. (2002). Customer Relationship Management (CRM). *Diseño De Una Estrategia Tecnológica de Customer Relationship Management (CRM) para la Empresa BPM de México.*, 89.
- Brochet, N. D. (2011). Llegar a la experiencia del cliente. *Proquest*, 1.

Calzon, J. (1991). *El momento de la verdad*. España: Ediciones diaz de santos .

Cámara de comercio de Bogotá . (3 de Octubre de 2018). *Cámara de comercio de Bogotá* . Bogotá, Bogotá, Colombia .

Cedeño, D. (7 de Noviembre de 2016). *Wow customer experience*. Obtenido de <https://www.wowcx.com/que-es-experiencia-de-cliente/>

Cerón, D. E., Neira, L. J., & Soto, N. J. (2018). *Optimización del servicio de restaurante Desegusto S.A. (Tesis de posgrado)*. Universitaria Agustiniana, Bogota.

Chung, K. L. (1982). *Lectures from Markov processes to Brownian motion on the line* . New York : Springer.

Córdoba, A., & Genís, J. R. (2018). *50 casos de éxito en experiencia de cliente* . México: LID.

Cruz, J. A. (2018). *Diseño de un plan de mejoramiento para el servicio al cliente y la retención en el banco Falabella. (Trabajos de grado)*. Universitaria Agustiniana, Bogotá.

DIAN. (20 de Abril de 2018). *Registro Unico Tributario* . Bogotá, Bogotá, Colombia .

Escobar, I. G. (2009). *Cómo debe actuar cada uno de nosotros? Como conservar más clientes*. Argentina: El Cid Editor.

Florencia Uchua. (5 de Noviembre de 2009). *Definición ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/economia/atencion-al-cliente.php>

Gerens escuela de postgrado. (19 de Abril de 2018). *Gerens*. Obtenido de <https://gerens.pe/blog/experiencia-del-cliente/>

- Ghotbabadi, R. (2011). *Customer Relationship Management en las organizaciones*. ResearchGate, 296-304.
- Gòmez, H. S. (2006). *Servicio al cliente una nueva visi3n*. Bogotà: Panamericana editorial Ltda.
- Gòmez, H. S. (2006). *Servicio al cliente una nueva visi3n: clientes para siempre : metodologìa y herramientas para medir su lealtad y satisfacci3n*. Bogotà: Panamericana.
- Gòmez, H. S. (2016). *Servicio al cliente una nueva visi3n: clientes para siempre : metodologìa y herramientas para medir su lealtad y satisfacci3n*. Bogotà: Panamericana.
- Hernàndez, M. P. (2006). *La calidad en el servicio al cliente : vanguardia organizacional actual. (Trabajos de grado)*. universidad de la Sabana, Chia.
- Hernàndez, T. J. (2019). *Propuesta metodol3gica para el diseño de modelo de servicio al cliente en empresas de telecomunicaciones basado en el esfuerzo 3ptimo usando herramientas de innovaci3n. Aplicaci3n en empresa de telecomunicaciones Centurylink Colombia. (Trabajos de posgrado)*. Universidad de la sabana, Chia.
- Herrera, L. A. (2015). *Propuesta de mejoras del servicio al cliente en las entidades. (Trabajo de grado)*. Universidad militar nueva granada, Bogotà.
- Inches, G. (2012). *Gaither`s Dictionary*. Nueva York : Springer.
- Isabell. (22 de Junio de 2019). *Marketing*. Obtenido de <https://www.marketingwebmadrid.es/quien-invento-el-crm/>
- Kotler, P. (1996). *Direcci3n de Mercadotecnia*. Mèxico: Pearson.
- Kotler, P., Paul, B. &., & Hayes, T. (2002). *El marketing de servicios profesionales*. Barcelona: Paidos.

- Kutby, S. e. (2016). *Customer experience: la poderosa herramienta para impulsar sus ventas*. Mexico : Alfaomega.
- La-Hoz, M. G. (2015). *Experiencia de Cliente*. Madrid: Lid Editorial Empresarial S.L.
- Logyca. (4 de Abril de 2013). *Logyca*. Obtenido de <https://www.logyca.com/servicios/ServiciosySoluciones.aspx>
- Màrquez, J. A., & Villamil, A. V. (2018). *Servicio al cliente, aspecto clave para el crecimiento de la*. (Tesis de posgrado). Universitaria Agustinina, Bogotá.
- Merino, J. P. (25 de Junio de 2008). *Definición.de*. Obtenido de <https://definicion.de/estrategia/>
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). *Comprendiendo la experiencia del cliente*. *Harvard Business Review*, 89-99.
- Miklencicova, R. (2013). *Evaluación del rendimiento y la eficiencia de la CRM*. *Reaser*, 144.
- Mintzberg, H., & Voyer, J. (1997). *El proceso estrategico, conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall.
- Nuñez, A. (2003). *Servicio al cliente*. México: Edamsa impresiones.
- Pereiro, J. (2011). *La satisfacción del cliente en ISO 9001*. *Portal calidad*, 71.
- Portela, D. C., Mendoza, L. M., & Rivera, J. Q. (2014). *Plan estratégico de mercadeo, ventas y servicio al cliente para mejorar el desempeño de la firma Tolimpex de Colombia SAS en el mercado para el periodo 2014 a 2016*. (Trabajo de grado). Universidad de la sabana, Chia.
- Porto, J. P., & Gardey, A. (16 de Abril de 2001). *Definición.de*. Obtenido de <https://definicion.de/indicador/>

- Porto, J. P., & Gardey, A. (4 de Marzo de 2014). *Definición.de*. Obtenido de <https://definicion.de/satisfaccion-del-cliente/>
- Porto, J. P., & Merino, M. (25 de Julio de 2008). Obtenido de <https://definicion.de/estrategia/>
<https://definicion.de/estrategia/>
- Proquest. (2019). *5 tecnologías que redefinen la experiencia del cliente*. Proquest.
- Reinartz, W. (2004). *El proceso de CRM: Su medición y repercusiones del desempeño* . *Marketing Research*, 1-35.
- Saaty, T. (2014). *Toma de decisiones para líderes* . Pittsburgh: RWS.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación* . Mexico DF : McGraw - Hill.
- Tigani, D. (2006). *Excelencia en servicio*. Argentina: Liderazgo 21.
- Ucha, F. (16 de Julio de 2013). *Definición ABC* . Obtenido de <https://www.definicionabc.com/economia/indicador.php>
- Uchua, F. (3 de Junio de 2012). *Definición ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/negocios/satisfaccion-del-cliente.php>
- UMB. (2015). *SERVICIO AL CLIENTE. UMB virtual*, 1-15.
- Universidad Nacional de Misiones. (2013). *El CRM como herramienta para el servicio al cliente es la organización. Vision de futuro*, 130-151.
- Vavra, T. (2002). *Cómo medir la satisfacción del cliente según la ISO 9001:2000*. España: FC Editorial.

Villalobos, C. (5 de Junio de 2019). *Hubspot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/service/momentos-de-verdad-servicio-al-cliente>

Zeus consultores. (7 de Junio de 2015). *Zeus Management Consultans*. Obtenido de <http://www.zeusconsult.com.mx/artmverdad.htm>

Zeus Consultores. (10 de Octubre de 2016). *Zeus management consultans*. Obtenido de <http://www.zeusconsult.com.mx/artmverdad.htm>