

**PROPUESTA PARA APOYAR LA TOMA DE DECISIONES EN EL ÁREA DE
SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA ALIANZA ESTRATÉGICA EN
SERVICIOS NACIONALES S.A.S
USANDO TÉCNICAS DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS**

Olga Lucía Chamorro M.

Código 201601026

Director:

Profesor Carlos Eduardo Cobo



Universidad del Valle

Facultad Ciencias de la administración

Maestría en Administración

Cali-Valle del Cauca

Mayo de 2019

Índice general

	p.
1. Introducción	1
2. Planteamiento del Problema	2
3. Objetivos	3
4. Justificación	4
5. Marco referencial.....	4
5.1 Marco Teórico	4
5.1. 1 Teorías sobre Gerencia de Servicio al cliente.....	4
5.2 Marco Conceptual	18
5.3 Estado del arte	27
5.4 Marco Contextual.....	34
6. Elaboración del Diagnóstico de la empresa	36
7. Diseño de propuesta de mejoramiento usando elementos de inteligencia de negocios.....	50
8. Conclusiones y trabajo futuro	69
9. Referencias Bibliográficas.....	74
10. Anexos.....	78

1. Introducción

Las empresas están evolucionando y con el tiempo se han dado cuenta que el centrarse solo en el producto o servicio que ofrecen no es suficiente, que los clientes son los que están en el centro de todo el entorno de la compañía y que en la medida que se reconozca sus gustos y comportamientos se tendrá más oportunidades de atraerlo, retenerlo y fidelizarlo. Retener un cliente es menos costoso que adquirir uno nuevo, por eso es importante conocer cómo evolucionan los gustos y preferencias del cliente para saber cuál es la oferta como negocio. Por otro lado, la inteligencia de negocios se puede definir como la capacidad que tienen las organizaciones de tomar mejores decisiones a partir del análisis los datos (Kimball & Ross, 2013). Analizar los datos que generan los clientes puede convertirse en una herramienta muy útil para mejorar el proceso de toma de decisiones. La inteligencia de negocios se ha convertido en una herramienta muy usada para modelar y extraer información importante relacionada con los procesos de la organización. Esto se debe a que la inteligencia de negocios busca integrar diferentes fuentes de datos, obteniendo así una visión más global e integral de lo que pasa en la organización. La inteligencia de negocios permite consolidar información relevante del cliente en un solo lugar, de tal manera que desde las diferentes áreas que componen la organización se pueda reunir los datos suficientes para procesarlos y obtener conocimiento que apoye la toma de decisiones. La Inteligencia de negocios permite identificar perfiles de los clientes de acuerdo a los datos existentes en bases de datos y así generar estrategias de negocio que mejoren los productos o servicios ofrecidos por la organización.

En este trabajo se presenta una propuesta para apoyar el proceso de toma de decisiones en el área de servicio cliente en la empresa Alianza Estratégica en Servicios Nacionales S.A.S, usando técnicas de Inteligencia de negocios. El trabajo busca crear estrategias para mejorar las

relaciones con los clientes tratando de obtener y analizar algunos indicadores de desempeño en el área de servicio al cliente. Se busca integrar y analizar información que se genera en esta área y obtener automáticamente indicadores de desempeño que se puedan usar para entender mejor el comportamiento de los clientes y así facilitar la generación de estrategias que le ayuden a mejorar el rendimiento de la organización. Para ello se parte de un diagnóstico inicial de la organización, para saber cómo se encuentra.

El resto del documento está organizado de la siguiente manera: en la sección 2, se presenta el planteamiento del problema, en la sección 3, se presentan los objetivos del trabajo. En la sección 4 la justificación de la realización de este trabajo. En la sección 5, se describe el marco referencial y estado del arte. Finalmente, en la última sección se presenta la metodología para llevar a cabo el proyecto.

2. Planteamiento del Problema

2.1 Problema Objeto de estudio.

Las Pymes por lo general tienen acceso limitado a técnicas y tecnologías que les apoyen en el proceso de toma de decisiones. Además, el servicio al cliente es un área fundamental para cualquier organización ya que ésta le ayuda a mejorar los procesos con los clientes, que son parte vital en la vida de la organización. En el caso particular de la empresa “*Alianza Estratégica en Servicios Nacionales S.A.S*” (**Previser**), está no cuenta con herramientas que le faciliten obtener indicadores de desempeño en el área de servicio al cliente y casi siempre estos indicadores se calculan de forma manual, lo cual aumenta el consumo de los recursos humanos de la empresa. En este sentido las Pymes no aprovechan el potencial que herramientas como la Inteligencia de

Negocios, les podrían brindar para el mejoramiento de procesos de servicio al cliente y de la toma de decisiones.

2.2 Formulación del problema:

¿Cómo puede la Inteligencia de negocios apoyar la toma de decisiones en el área de servicio al cliente en las Pymes?

2.3 Delimitación del problema.

Este trabajo está enfocado al uso de estrategias de Inteligencia de Negocios para apoyar la toma de decisiones en el área de servicio al cliente en las PYMES. Particularmente se implementará el estudio en la empresa “*Alianza Estratégica en Servicios Nacionales S.A.S*”, que es una empresa orientada al ofrecimiento de servicios en salud.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Elaborar una propuesta para apoyar la toma de decisiones en el área de servicio al cliente de la empresa “*Alianza Estratégica en Servicios Nacionales S.A.S*”, basándose en elementos de la Inteligencia de negocios.

3.2. Objetivos específicos

- Identificar algunas teorías existentes sobre la gerencia de servicio al cliente.

- Construir un diagnóstico sobre la situación actual del área encargada del servicio al cliente en la empresa Alianza Estratégica en Servicios Nacionales S.A.S.
- Realizar una propuesta de mejora con soporte de indicadores para medir el desempeño del área de servicio al cliente para el apoyo a la toma de decisiones de la misma basándose en elementos de Inteligencia de negocios.

4. Justificación

Los clientes son los actores más importantes en las organizaciones y de la relación con ellos depende el éxito de éstas. Además, actualmente muchas organizaciones generan grandes cantidades de información concerniente a los clientes y analizar dicha información podría mejorar el rendimiento de la empresa si se integra a una cultura organizacional orientada hacia el cliente y a la toma de decisiones basadas en los datos. El área de servicio al cliente juega un papel importante en el cumplimiento de la misión de la empresa y por eso se debe analizar la información que en esta área se genera y así encontrar indicadores de desempeño que permitan mejorar su rendimiento. Al analizar los datos, los gerentes pueden evaluar y conocer más sobre la satisfacción del cliente, y usar este conocimiento para tomar mejores decisiones. La gran mayoría de empresas en nuestro país son Pymes y por lo general no aprovechan la información que se genera en la empresa, por esta razón se requiere avanzar en el uso de estrategias y herramientas que usen la información para apoyar el proceso de toma de decisiones.

5. Marco referencial

5.1 Marco Teórico

5.1. 1 Teorías sobre Gerencia de Servicio al cliente

Blanco (2007) en su libro de Atención al cliente, resalta que en el contexto empresarial actual “el cliente es el rey “, tratando de generar en este ámbito una actitud reflexiva sobre el contenido y la función de la atención al cliente. En los principios básicos de la atención al cliente se hace necesario el establecimiento de políticas y acciones que permitan a una empresa ofrecer un servicio diferencial en la atención prestada a sus clientes con la finalidad a corto plazo, de satisfacerlos y a largo plazo de fidelizarlos. Esto exige salir al mercado para escuchar su voz e identificar las necesidades que tienen y así poder desarrollar productos y diseñar servicios que satisfagan sus necesidades y superen sus expectativas.

De acuerdo con Blanco (2007), se hace un recuento por la historia partiendo del desarrollo de la revolución industrial donde existía en las organizaciones un estilo de gestión orientado principalmente al estudio y mejora de los procesos de fabricación. Los productos eran ofertados en el mercado sin analizar en forma sistemática el comportamiento de la demanda. Este estilo de gestión orientado a la producción era justificado en una economía en la que la demanda superaba a la oferta y los surtidos de productos eran muy limitados.



Figura 1. Gestión orientada a la producción

Los años 70 fueron el origen de numerosos cambios socioculturales y económicos que repercutieron en los sistemas de organización industrial, nuevas empresas se afianzaron en los mercados clásicos, la oferta se aproximaba a la demanda y los consumidores podían elegir entre diferentes marcas y modelos de un mismo producto. En este entorno las empresas orientaron su gestión hacia las ventas tratando de diferenciar sus productos en el proceso de la venta.



Figura 2. Gestión orientada a las ventas

El entorno actual cambiante y altamente competitivo, en el que la oferta es en ocasiones muy superior a la demanda y en el que las diferencias de los productos son casi invisibles a los clientes, las empresas perciben la necesidad de adoptar un estilo de gestión orientada al mercado, a los clientes, de forma que sean el servicio y la atención dada y percibida por el cliente como una variable clave que permita diferenciar a las empresas en un entorno competitivo. Ya no basta con reforzar una gestión de ventas, sino que además ha de diversificarse la producción para satisfacer los gustos y necesidades de los clientes, ofreciéndoles además un servicio antes, durante y después de la venta que sea igual o superior a sus expectativas para lograr su satisfacción.



Figura 3. Gestión orientada a los Clientes

La gestión de atención de clientes es por tanto, el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas y, por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes.

Blanco(2007) define la fidelidad del cliente como una actitud positiva, que supone la unión de la satisfacción del cliente (formada por elementos racionales, afecto y comportamientos) con una acción de consumo estable y duradera. Un cliente fiel a una empresa no solamente estará satisfecho con ella, sus marcas o productos, sino que además su consumo se producirá de forma periódica y estable. Por ello es necesario existan programas de fidelización en las organizaciones ya que son pautas de acción encaminadas a incentivar el consumo del cliente para que este se implique con la marca o empresa, se muestre satisfecho y repita periódicamente la compra, al mismo tiempo que la empresa pueda obtener información muy útil sobre sus clientes. Los programas de fidelización se basan en acciones comerciales y de comunicación sistemática y mantenidas a lo largo del tiempo, que añaden valor para el cliente, dándole más por su dinero, incentivándole por su fidelidad a la marca, empresa o grupo de empresas y reforzándole positivamente no solo por su consumo sino también por su interés o en ocasiones por sus peticiones.

La implantación de un programa de fidelización ofrece ventajas para la empresa cuyos efectos son fácilmente cuantificables. Una de las principales es el incremento del valor percibido por el cliente por el cual se incentiva al consumo del servicio esto se logra haciendo uso de estrategias como: Puntos canjeables por viajes, regalos, descuentos en las compras, pagos aplazados, suscripción gratuita, publicaciones periódicas, regalos por un mínimo de compra, información esencial sobre rebajas, nuevos productos, etc. Otra ventaja es que los clientes inscritos al

programa ofrecen sus datos personales, socioeconómicos y otros que se demandan en las fichas de solicitud o inscripción, con lo cual la empresa sabe cómo es su cliente, que busca en la empresa, a qué incentivos responde, etc. Este es el mayor valor de los programas de fidelización. En la solicitud de inscripción a diferentes clubes o la petición de tarjetas que ofrecen facilidades de pagos o puntos canjeables, se suele recoger, según los casos, los siguientes datos:

Datos personales, familiares, profesionales, situación laboral, datos económicos como el volumen de ingresos, referencias comerciales, tarjetas de crédito, etc. Por último la tercera ventaja está orientada a la eficacia comunicativa: Si el programa de fidelización está basado en una tarjeta, los sistemas informáticos pueden recoger y analizar la información obtenida puntualmente, obteniendo con ello un mayor conocimiento de comportamiento del cliente. De ésta forma, la empresa puede desarrollar campañas personalizadas de comunicación más eficientes satisfactorios para ambas partes, al tomar de los registros informáticos datos sobre: Volumen de compras en el tiempo, productos o servicios demandados, en qué cantidad, dónde y cuándo se demandan.

Al integrar la tecnología y la inteligencia de negocios las campañas de fidelización podrán llegar a nichos de clientes y no a todos acorde con los datos que se hayan analizado. Posteriormente con este tipo de datos pueden realizarse eficientemente: Campañas de comunicación directa, publicaciones periódicas orientadas cliente, promociones según los perfiles de los clientes, comunicación publicitaria diferenciada, marketing directo y relacional bien definido, etc. Respecto al cliente, las principales ventajas que este pueden obtener gracias a un programa de fidelización serían: Obtención de incentivos por su consumo (regalos, puntos canjeables por viajes, suscripciones a revistas), Información directa sobre las empresas de las que es cliente (promociones especiales para clientes, novedades), sentido de pertenencia a un grupo.

ICESI (2005), en su libro estudios gerenciales en el apartado sobre el mercadeo relacional observado en la práctica empresarial de las pymes, menciona la importancia de hoy en día hacer que las empresas opten por la creación y el sostenimiento de una fuerte posición en el mercado por largo tiempo para poder estar a la altura de la competencia. Para ello se requiere la creación de un nivel de confianza interpersonal y/u organizacional para lograr manejar la variedad de las relaciones de intercambio y la mayor complejidad e incertidumbre del entorno de negocios (Lane, 1998). La confianza como activo altamente deseable entendida como el hecho de contar con la palabra del otro (Rotter, 1967) y la creencia que la otra parte no abusará de la situación reduce la incertidumbre de las acciones de los socios y proporciona libertad de elección para emprender acciones alternas “la creencia que la otra compañía o empresas proveedoras emprenderá acciones que producirán resultados positivos para mi empresa al igual que no emprenderá acciones inesperadas que produzcan resultados negativos (Anderson & Narus, 1990) hace que las relaciones funcionen de manera más efectiva que antes reduciendo la conducta oportunista y fomentando la cooperación y la coordinación .Los altos niveles de intercambio relacional “clientes confiando en las empresas proveedoras y en sus vendedores” permiten a las partes enfocarse en los beneficios a largo plazo de la relación (Ganesan, 1994) mejorando así la competitividad y reduciendo los costos de las transacciones . Otros factores que influyen en la relación comprador-vendedor y canalizan las relaciones de trabajo son: la solución de conflictos, la historia previa de las relaciones de negocios, los cambios tecnológicos (Bucklin & Sengupta, 1993), los compromisos, los lazos relacionales, la comunicación abierta, la tecnología compartida, la cooperación, las metas compartidas y la confianza entre las partes son factores determinantes en el mercadeo de las relaciones y en la cooperación potencial en el futuro. La

necesidad de este tipo de mercadeo tiene origen en la dinámica cambiante del mercado global, lo cual va de la mano con los requerimientos de cambio para alcanzar el éxito competitivo” Un mercado orientado hacia las relaciones fuertes y duraderas, con el compromiso y la confianza”.

Por su parte, Albrecht & Zemke (2003) en su libro Gerencia del servicio, hablan de “El triángulo de servicio” donde se resalta tres aspectos fundamentales: La Cultura (estrategia del servicio para el cliente externo), la Organización y el liderazgo, Figura 4.

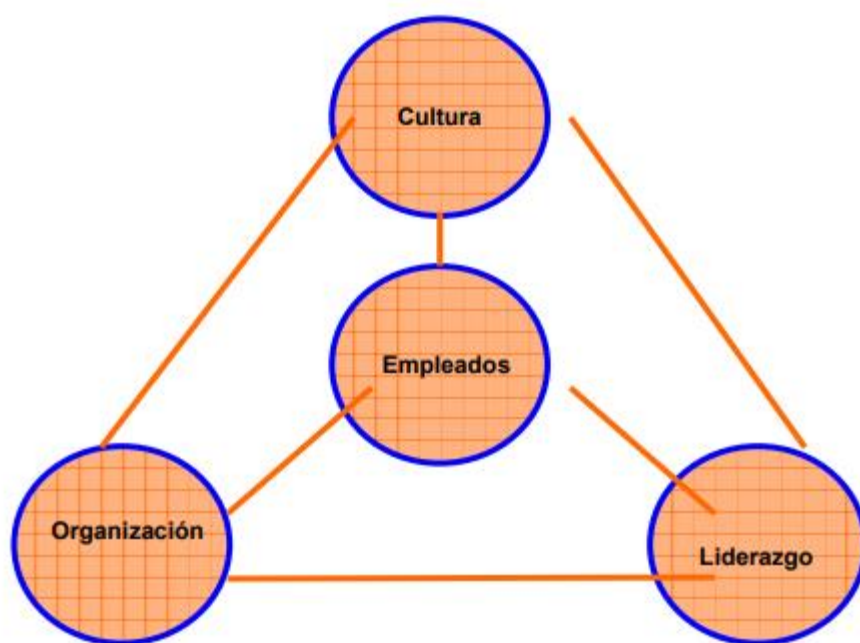


Figura 4. Triángulo del servicio, tomado de Albrecht & Zemke (2003)

Para desarrollar la calidad del servicio el autor recomienda se forme una fuerza de choque para la calidad del servicio, que actúe como un centro de defensa del proyecto haciendo que el programa sea visible y digno de crédito en la organización. También es importante que sus miembros entiendan bien su misión y tengan dedicación personal y se beneficien de un ejecutivo que pueda ofrecer el liderazgo efectivo.

Para Albrecht & Zemke (2003), las 5 fases fundamentales de un programa de calidad son:

Entender al cliente, Clarificar la estrategia de servicio, Educar la organización, Poner en marcha las mejoras fundamentales y hacerlo permanente.

Entender al cliente (Interno y Externo) es necesario hacer investigación sobre la percepción de los clientes. Determinar con el cliente qué es lo que hace único el servicio. Cuáles considera son las características del producto-servicio. Esto se logra mediante entrevista con los clientes y con encuestas, estadísticas. La meta es llegar a una tarjeta de informes del cliente que defina los atributos claves de la experiencia. En este caso se pueden hacer preguntas como: Cuál ha sido o como resume su experiencia con nuestro servicio? ¿Qué expectativas tiene o que espera sobre nuestro producto/servicio? ¿Considera usted que nuestro producto/servicio satisface sus necesidades y expectativas? qué considera hace falta? ¿Qué recomendaciones o advertencias nos daría en pro de la mejora del servicio?.

Por otro lado, el cliente interno también requiere ser evaluado. Para perpetuar la calidad se cierra el ciclo con un sistema de retroinformación que refuerce el buen comportamiento de los empleados, es preciso establecer un proceso para medir la calidad del servicio y hacer conocer las evaluaciones a gerentes y empleados. En la tercera fase del programa propuesto Albrecht & Zemke (2003), se enfatiza en educación, vender la idea de compromiso de la excelencia del servicio y comunicar la estrategia del servicio (donde se definen los próximos pasos de la compañía. Por último se debe tener en cuenta que se deben realizar mejoras fundamentales continuas y hacer que el programa se vuelva invisible para convertirse en una realidad latente y permanente.

Uribe (2013), en su libro Gerencia del servicio, alternativa para la competitividad, propone un modelo para medir las etapas en las que se puede encontrar la gerencia del servicio en una organización. Este modelo es una alternativa efectiva para que la empresa construya ventajas competitivas que le garanticen sobrevivir y le contribuyan a diferenciarse, posicionarse y proyectar la empresa al futuro. La preparación de la gestión y administración del negocio se enfatice en los siguientes aspectos:

A continuación se menciona las 4 etapas en las que se puede encontrar la empresa, de acuerdo con el autor.

Etapas 1: Control de calidad convencional

Características que se analizaron de la etapa 1:

- ✓ Carencia de sistemas operativos y administrativos: Ubicada aquí la empresa es porque no posea sistemas diseñados y ejecutados para alcanzar los propósitos relacionados con las operaciones (prestación de los servicios, comercialización de los mismos).
- ✓ La calidad es un departamento: Se analiza si el control de la calidad es realizado por una persona o departamento o es un asunto de todos. Si el control de calidad se hace solo sobre los resultados la empresa puede recaer en reprocesos generando costos a la misma que no serán recompensados en sus ingresos, si es cosa de todos las mejoras las entregará cada área a la siguiente parte del proceso.
- ✓ La organización no sabe en dónde está ni a dónde va: Es cuando la empresa ante la carencia de sistemas operativos y administrativos no realizan procesos de diagnóstico

para entender su situación actual, lo cual les permita realizar un direccionamiento a largo plazo con planificación de actividades para el logro de objetivos futuros.

- ✓ La capacitación es mínima o nula: No se considera importante dar capacitación a los colaboradores, ya que la capacitación es considerada un gasto y por ello la disminuyen al máximo no se tiene en cuenta que ella agrega valor a la organización y al colaborador en la medida en que les da herramientas para hacer mejor el trabajo e incrementar los niveles de productividad.
 - ✓ No existen planes ni programas de trabajo: El talento humano no tiene una asignación específica de labores en el día a día por lo cual los niveles de productividad son bajos.
 - ✓ El desperdicio organizacional es elevado e incontrolado: No se optimiza el uso de materiales y equipos por desconocimiento del personal seleccionado o por la ausencia de capacitación, la organización no es consciente de ello pues no lo ve reflejado en ningún estado financiero y por tanto no lo controla por tanto hay un nivel de crecimiento en el desperdicio organizacional.
 - ✓ El desarrollo de los colaboradores no se considera importante: El equipo de dirección de la organización no presta mayor importancia al plan de vida y carrera del personal, a las acciones de motivación, recreación, al trabajo con las familias de los colaboradores.
- Si la empresa está en esta etapa la organización no tiene futuro. Es necesario que el equipo directivo asuma la responsabilidad de prepararse para cambiar el rumbo. Requiere definir objetivos, política, misión, valores y procedimientos tales que se puedan tomar decisiones y llevar actividades en todas las áreas y todos los niveles de mando, que se orienten a lograr una calidad en el servicio.

Etapas 2: Normalización

- ✓ Se administra por objetivos e indicadores. La empresa formula sus objetivos que le sirvan de guía para la acción y además establecen indicadores que le permiten medir su cumplimiento.
 - ✓ La calidad es una función. más personas y áreas están comprometidas con la calidad. Ya no solo se hacen controles a la salida del proceso sino eventualmente se hacen otros adicionales.
 - ✓ Existe un programa agresivo de capacitación: Donde incluyen a todo el personal de la organización para garantizar que lo planeado se ejecute.
 - ✓ Se empiezan a implantar planes y programas de mejora. Establecen indicadores para medir el alcance y desarrollo de los objetivos entendiendo que las cosas se pueden hacer mejor en el futuro y con esa filosofía se actúa.
 - ✓ Se indica la cultura del cliente –proveedor interno cuyo lema “Entregar un producto de su actividad que satisfaga los requerimientos de aquel compañero de trabajo que realiza el siguiente paso.
 - ✓ El desperdicio organizacional es alto pero estable. Controlan el Gasto.
 - ✓ El desarrollo de los colaboradores se define en función de las estrategias del negocio .Definen estrategias que respondan al cómo hacer para mejorar la satisfacción del cliente
- En esta etapa es importante que su organización consolide su estatus de estabilidad y confiabilidad para asegurar el cumplimiento de compromisos en el mercado, exploren nuevos sistemas, procesos, productos o servicios e inicien acciones de mejoramiento de la calidad de su servicio.

Etapas 3: Mejora

- ✓ Todo el personal cuenta con objetivos claros y específicos. El personal sabe que se espera de él, cuál es su aporte a los objetivos globales de la compañía. Los objetivos individuales están ligados a los procesos de evaluación del desempeño personal.
- ✓ La calidad es una estrategia: En las empresas en esta etapa, la calidad no es ya solo una responsabilidad funcional, sino que se convierten en la estrategia de la compañía. La calidad está involucrada por todas las personas en sus acciones rutinarias.
- ✓ La capacitación es efectiva: Tienen plan de capacitación y lo gestionan de manera adecuada dando respuesta a la necesidad de mejorar el desempeño de su talento humano y fortalecerlo. Hay ascenso en sus niveles de productividad.
- ✓ El personal se autocontrol: El personal se asegura de hacer bien su trabajo para entregar a la siguiente parte del proceso insumo de calidad.
- ✓ Los problemas se resuelven en equipo. Entendiéndose un problema como situaciones susceptibles de mejora.
- ✓ La competitividad es reconocida por los clientes. Ellos visualizan elementos diferenciadores, situaciones que hacen se generen relaciones de largo plazo incrementando la fidelidad de los clientes.
- ✓ El desperdicio organizacional disminuye siempre. Como resultado de la mejora continua. Se capacita al talento humano. Se programa y realiza el mantenimiento de maquinaria y equipos. Se reutiliza para efectos internos el papel.
- ✓ El desarrollo de los colaboradores asegura su plan de vida y carrera. Aquí los empleados sienten que están desarrollando su plan de vida personal, la empresa contribuye para estos logros desarrollando actividades más allá de las estrategias del negocio que contribuyen

al “mejor estar” de su talento humano a mayores niveles de pertenencia y al incremento de la productividad empresarial.

Las organizaciones que se ubican en esta tercera etapa de madurez y desarrollo competitivo poseen características como: La cultura de trabajo en equipo en las áreas y niveles se caracteriza por el cuestionamiento constante de objetivos, acciones y actividades, de manera que su organización refleja un espíritu de desarrollo integral tanto de su persona como de sí misma; hay una clara tendencia de crecimiento, que se observa en la satisfacción de los clientes.

Etapas 4: Excelencia

- ✓ La mejora continua es un hábito: La mejora continua hace parte de su cultura organizacional marcando la forma como la empresa actúa (realizan a diario acciones de mejora continua).
- ✓ La organización es líder en su mercado: Reconocidas como las mejores por sus clientes, competidores y comunidad. Están un paso delante de los demás siendo proactivas.
- ✓ Los clientes reconocen su alto grado de innovación: Innovación en procesos, productos y gestión es percibida y reconocida por los clientes quienes prefieren a la empresa por su oferta innovadora que les genera valores diferenciadores en los mercados en los que actúa.
- ✓ La calidad es una forma de vida: Ya no solo es la estrategia como en la etapa 3 sino que se convierte en parte integral y activa de la filosofía organizacional. La calidad no está solo en procesos sino que está arraigada en cada una de las personas que dan su mayor esfuerzo y talento para satisfacer a los clientes. Ya no se habla de calidad sino que se actúa con calidad.

- ✓ La productividad se da en su más alto nivel. Los resultados que la empresa obtiene arrojan los mayores estándares posibles como consecuencia de la mejora continua y del actuar con calidad.
- ✓ El desperdicio organizacional es casi nulo. Tiende a cero ya que siempre hay un nivel aceptable de desperdicio de tiempo y talento humano que es aceptable y necesario. Ejemplo 5 minutos que toma un colaborador no aplicados a labores propias de su cargo es necesario para que la curva de productividad no se caiga.
- ✓ El desarrollo de los colaboradores integra sus expectativas personales a las de la organización. El personal está convencido de que la única forma de cumplir con sus sueños y metas individuales es con la empresa. Su desarrollo se ata a las expectativas de la organización.

En esta etapa la organización se encuentra en un excelente nivel de competitividad en lo que se refiere a la calidad de sus servicios, se anticipa a cualquier cambio, su velocidad de respuesta y su postura de liderazgo le han dado un lugar importante dentro de su mercado. La empresa debe construir puentes-mercado que le permitan conocer de manera oportuna los cambios en sus requerimientos para convertirlos en productos servicios que satisfagan al cliente y le permitan mantenerse siempre competitiva.

Finalmente, en la norma ISO orientada al servicio al cliente (ISO 1002:2004, 2018), se establecen Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones. Para el proceso de mejora continua en una organización se requiere analizar y evaluar las quejas, procurar procesos de satisfacción en el tratamiento de la queja y hacer seguimiento y auditoría a dicho proceso.

5.1.2 La cadena de valor

La cadena de valor Porter (1998), es una herramienta de gestión, que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de la identificación de sus principales actividades generadoras de valor. Se denomina cadena de valor debido a que considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades que van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de ellas. Esta herramienta permite identificar mejor sus fortalezas y debilidades, especialmente en lo que respecta a fuentes potenciales de ventajas competitivas, y costos asociados a cada actividad.



La cadena de valor, Fuente Tarzijan, J. (2008).

La cadena de valor identifica actividades primarias y de apoyo y soporte. Las primarias por ejemplo logística, operaciones, mercadotecnia y las secundarias, por ejemplo: Infraestructura de la empresa, Gestión de recursos humanos, desarrollo de la tecnología y aprovisionamiento. En la cadena de Valor de Michael Porter las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. De acuerdo con Pardo & Sánchez (2009), las tecnologías de la información aportan un gran porcentaje de valor agregado a las compañías que las usan y explotan sus beneficios. Este aporte principalmente se hace notar en el área de administración y gerencia. Además, las Tecnologías de Información (TI) generan un valor agregado a cada empresa que determina pues son consideradas factores potencialmente estratégicos porque reflejan habilidades estratégicas que permiten eficiencia y agilidad al negocio, Hernández & Araya (2017).

5.1.3 Gerencia de Procesos

La gerencia de procesos o Business Process Management (*BPM*), es un conjunto de métodos, herramientas y tecnologías utilizados para diseñar, representar, analizar y controlar procesos de negocio operacionales (Garimella *et. al*, 2008). BPM es un enfoque centrado en los procesos para mejorar el rendimiento que combina las tecnologías de la información con metodologías de proceso y gobierno. BPM es una colaboración entre personas de negocio y tecnólogos para fomentar procesos de negocio efectivos, ágiles y transparentes. BPM abarca personas, sistemas, funciones, negocios, clientes, proveedores y socios. Las tres dimensiones más importantes de BPM son el negocio, el proceso y la gestión.

5.1.4 Toma de decisiones

De acuerdo con Koontz H., Heinz W (1998), la toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias alternativas y constituye la esencia de la planeación. Por lo general tomar una decisión implica: establecer las premisas iniciales o situación a resolver, generar las alternativas, evaluación de dichas alternativas, elección de una alternativa y finalmente la evaluación. Uno de los primeros promotores en este campo fue Herbert Simon , quien propone la aceptación de la metodología de la toma de decisiones en la administración y habla de la toma de decisiones como un proceso racional y desde este punto de vista se puede decir que es un proceso complejo.

Para seleccionar una alternativa de entre varias se puede basar en tres enfoques: El primero es la experiencia acumulada donde se vale del conocimiento pasado para evaluar la mejor alternativa. La segunda es la investigación y análisis que supone conocer el problema y las alternativas en profundidad. La tercera involucra tener que tomar decisiones en condiciones de incertidumbre, donde no se conoce toda la situación, en ese caso se sugiere un análisis de riesgos.

La toma de decisiones constituye un proceso complejo y a la vez muy importante dentro de una organización. Además, este tema se lo ha abordado desde muchos campos del conocimiento dada su gran importancia. Áreas como la economía, Psicología, Sociología e Ingeniería han hecho sus aportes. Este tema es de gran interés ya que las decisiones estratégicas son la preocupación central de las organizaciones actualmente, (Michel , Shephred & Sharfman, 2011.) Por otro lado, se puede decir que en las organizaciones moderna, la información puede ser identificada como un recurso crítico para la toma de decisiones ya hay relación estrecha entre información y toma de decisiones (Rodríguez-Cruz, 2014).

5.1.5 Toma de decisiones basadas en datos

La toma de decisiones basada en datos es un enfoque empresarial que valora las decisiones que pueden respaldarse con datos verificables. El éxito este enfoque depende de la calidad de los datos recopilados y la eficacia de su análisis e interpretación. Las decisiones basadas en datos son mejores decisiones, ya que permite a los gerentes decidir sobre la base de pruebas en lugar de intuición (McAfee A. & Brynjolfsson, 2012). La toma de decisiones basada en datos generalmente conlleva a obtener una forma de ventaja competitiva. Las organizaciones impulsadas por la toma de decisiones basadas en datos tenían tasas de productividad 4% y ganancias 6% más altas (Brynjolfsson et al, 2011).

5.2. Marco conceptual

5.2.1 Inteligencia de Negocios:

La Inteligencia de Negocios o *Business Intelligence* (BI), es una herramienta que usan las organizaciones, para soportar la toma de decisiones basándose en información precisa y oportuna. Esto se logra mediante el uso de metodologías, herramientas y tecnologías que permiten integrar, depurar y transformar diferentes fuentes de datos, con el fin de extraer conocimiento valioso para la organización. (Parr, 2000). Este conocimiento se usa para apoyar la toma de decisiones. De acuerdo con Hedgebeth (2007), actualmente existe una economía competitiva basada en conocimiento y por lo tanto las organizaciones necesitan soluciones de inteligencia de negocios que les permitan recoger y analizar información para apoyar la toma de decisiones más informadas, es decir basadas en información veraz y oportuna.

Se puede decir que la Inteligencia de negocios es el proceso de toma de decisiones a partir de los datos. Esta toma de decisiones por lo general se basa en la integración y agrupamiento de diferentes fuentes de datos, lo cual garantiza una visión global de lo que está sucediendo en la organización. De acuerdo con Rosado & Rico (2010), la Inteligencia de Negocios, proporciona una manera rápida y efectiva de recopilar, abstraer, presentar, formatear y distribuir la información de sus fuentes de datos corporativos, permitiendo a la organización, visualizar y analizar datos precisos sobre las actividades fundamentales del negocio y utilizarlos para mejorar la toma de decisiones y la planificación estratégica.

Implementar herramientas de BI dentro de la organización permite soportar las decisiones que se toman; al nivel interno ayuda en la gestión del personal (Sharma et al. 2009) y del lado externo produce ventajas sobre sus competidores. (Maureen, 2009). Para Kimball (2013), una herramienta de inteligencia de negocios consta de 4 componentes: Las fuentes de datos, el área de preparación de datos, la bodega de datos y por último las herramientas de visualización, reportes y cuadros de mando (Figura 5).

En la Figura 1 se puede ver diferentes fuentes de datos, en este caso sistemas operaciones de la organización como la base de datos de clientes, ventas y producción. El segundo componente se usa para crear herramientas de extracción, transformación y carga de datos (ETL). Este componente permite tomar datos de diferentes fuentes y transformarlos en información valiosa para la empresa. Se puede decir que esta información es apreciable porque es el resultado de la integración de diferentes fuentes y además se ha validado, limpiado y depurado.

En el tercer componente se encuentra una bodega de datos que se usa para integrar y agrupar las diferentes fuentes de datos y para almacenar la información obtenida en el punto anterior.

Por último, el componente 4 se usa para crear herramientas de visualización de datos como reportes, informes y cuadros de mando. Estas herramientas le permiten a los tomadores de decisiones conocer oportunamente indicadores de desempeño y balances de los procesos de la organización.

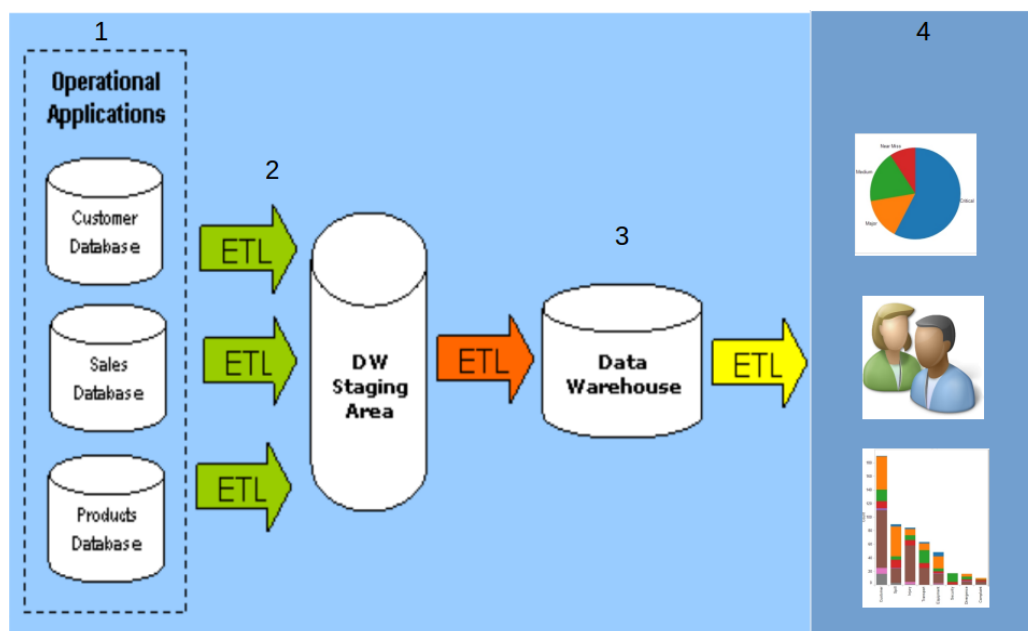


Figura 5. Componentes de una herramienta de Inteligencia de negocios

5.2.2 Bodega de Datos

La bodega de datos, también conocida como data warehouse (DW), es un repositorio de datos extraído de sistemas corporativos, sean transaccionales, bases de datos departamentales o intranets de la compañía que proporciona una visión global, común e integrada de los datos de la organización. Una bodega de datos tiene las siguientes propiedades: estable, coherente, fiable y con información histórica (Inmon W.H., 2008). Puede llegar a tener un volumen de datos muy grande (centenas de terabytes). Tal vez lo más importante para destacar en una bodega de datos es que la información nunca se borra, ni se actualiza como en

las bases de datos operacionales, es decir la información se guarda de manera histórica ya que el objetivo de la bodega de datos es servir como fuente para el análisis de información.

En una organización se pueden tener dos tipos de bases de datos: *Online Transactional Processing* (OLTP) y *Online Analytical Processing* (OLAP). Las primeras se usan para soportar los sistemas misionales y operacionales como ventas, recursos humanos, finanzas, etc. Las bases de datos OLAP, se usan para hacer análisis de información ya que contienen información histórica y agrupada. Se puede decir que las bodegas de datos son bases de datos analíticas (OLAP).

La bodega de datos es una base de datos que organiza y almacena una colección de Información derivada directamente de los sistemas operacionales y de algunos datos externos. Maneja un conjunto de datos integrados u orientados a un objetivo específico, que varían con el tiempo (datos históricos) y que no son transitorios. Soportan el proceso de toma de decisiones de la administración y está orientada al manejo de grandes volúmenes de datos provenientes de diversas fuentes o diversos tipos. (Inmon. *et al*, 2003).

5.2.3 Indicadores de Desempeño

Los indicadores claves de desempeño o *Key Performance Indicator* (KPI), consisten en métricas que ayudan a medir y cuantificar el rendimiento del progreso en función de unas metas y objetivos planteados para las distintas actividades que se llevan a cabo en una organización.

De acuerdo con Increnta (2018), para la fidelización de clientes los KPI ayudan a medir el éxito, si se tiene como base que un cliente satisfecho transmite una sensación positiva por lo

menos a tres personas y que un cliente insatisfecho transmite su malestar por lo menos a 10 Personas. Además, con los canales digitales captar nuevos clientes es 4 veces más caro que retener a uno ya existente, hablar de estrategias de fidelización de clientes deja de ser una opción para convertirse en una obligación, al igual que elegir los KPI de fidelización adecuados para alcanzar el éxito.

De acuerdo a COPC (2018) los KPI se clasifican en 2 tipos:

- i) De productividad: Que en una sola llamada se logre la solución de la necesidad o requerimiento.
- ii) De operatividad: Ejemplo # de llamadas que se contestaron en un tiempo fijo.

El modelo de servicio al cliente debe incluir objetivos de nivel de servicio o duración de ciclo y pronóstico para:

*Volumen

*Tiempo de manejo

*Costos.

Toda llamada o información del cliente que genere una queja o argumentación debe generar un *feedback*. Lo óptimo puede ser que en una sola llamada se logre la solución de la necesidad del cliente. La Norma COPC para la optimización de la experiencia de clientes propone la medición de algunos indicadores como:

Tasa de escalamiento: Por ejemplo: % de transacciones que son escaladas a otro equipo que tomará la responsabilidad de resolver la transacción. Se mide así:

Transacciones que fueron escaladas*100

De transacciones manejadas

Resolución en el contacto: Debe hacer el seguimiento de resolución de problemas, resolución en el primer contacto o resolución en la primera llamada .Medida con el # de transacciones que se resolvieron como un porcentaje del # total de transacciones atendidas. Ó # de transacciones que se resolvieron durante el primer contacto como un porcentaje del #total de transacciones atendidas.

Transacciones que fueron resueltas en el primer contacto*100

Total de transacciones atendidas

Ventas: Debe hacerse seguimiento de la tasa de conversión por ejemplo: % de llamadas con una venta. ó volumen de conversión (por ejemplo: servicios vendidos).Se mide con el % de transacciones donde el objetivo de ventas /ingresos es alcanzado (por ejemplo: Se hace una venta o una cita) como un % del # total de transacciones atendidas ó valor total o volumen de ventas /objetivo de ingresos alcanzados en cierto periodo .

Transacciones que tuvieron venta*100

Total de transacciones atendidas

Pero en el call center de nuestra empresa no se hace contacto para venta del servicio.

TMO: El tiempo promedio que lleva manejar una transacción en tiempo real, incluyendo todo tipo de trabajo llevado a cabo luego de haberse desconectado el cliente.

5.2.4 Customer Intelligence (CI)

Según Douglas (2017), las empresas no deben quedarse con solo una investigación tradicional del mercado, deben ir más allá y su desafío consiste en aprovechar la inteligencia de los clientes de forma rápida y comprensiva. Si una empresa quiere tomar decisiones empresariales efectivas

e inteligentes debe entender al cliente con poder. Esto se logra aprovechando los datos de múltiples fuentes y analizarlos a la velocidad del negocio, esta inteligencia le informa, guía y asesora a los líderes y tomadores de decisiones no sólo quién, qué, cuándo y dónde, sino por qué. Es importante conocer porque los clientes cambian su comportamiento para poder adaptarse y satisfacer la demanda de los clientes.

Las marcas nunca antes han sido tan frágiles y esto se debe a una razón simple, los clientes están muy bien informados e investigan el valor real del producto antes de confiar en los logos. La reputación de una marca ya no es suficiente para medir el valor de un producto. Un cliente empoderado es más exigente y menos leal.

5.2.5 Datamart

Según Sinnexus (2016), es una base de datos especializada en el almacenamiento de los datos en un área del negocio específica. Es un sistema orientado a la consulta en el que se cargan los datos y son consultadas mediante herramientas OLAP (On line Analytical Processing- Procesamiento analítico en línea) y ofrecen una visión multidimensional de la información. Sobre estas bases de datos se pueden construir sistemas de información para directivos y sistemas de ayuda a la toma de decisiones. En síntesis los Datamarts son pequeñas bodegas de datos o data warehouse centrados en un tema o área de negocio específico dentro de una organización

5.3 Estado del arte

En esta sección se presentan algunas propuestas para mejorar el servicio al cliente en las organizaciones usando el concepto de Inteligencia de Negocios. Antes que nada se debe reconocer que cuando se crea valor para el cliente el negocio termina siendo exitoso ya que satisfacer al cliente asegura rentabilidad a largo plazo. Los altos costos operativos de las compañías han hecho que sea más importante para las empresas incrementar la lealtad con el cliente existente que atraer a nuevos clientes (Kadiyala, S., & Srivastava, A., 2011). Los procesos que se emplean para crear valor para el cliente a menudo se denominan *Customer RelationShip Management* (CRM).

El objetivo de un CRM es atraer, retener y administrar los clientes rentables de una empresa, implementando estrategias que mejoran los procesos del negocio y las soluciones tecnológicas en torno a las ventas, marketing y servicio en todos los puntos donde haya contacto con el cliente, ya sea por la web, email, teléfono, persona etc. Las bodegas de datos y la disponibilidad de software de Inteligencia de Negocios crean Oportunidades para que las empresas encuentren formas de implementar estrategias de negocio innovadoras y efectivas de relación con el cliente.

En este sentido, varias propuestas se han presentado con el objetivo de mejorar las relaciones con los clientes usando la Inteligencia de Negocios. Una de estas propuestas se presenta en (Flores et al, 2016), donde se describe aplicación de inteligencia de negocios para una empresa que distribuye y comercializa refrescos. Por medio de esta aplicación pudieron conocer cómo era la atención al cliente en el canal de distribución para minoristas, de tal forma que la información analizada pudiera ayudar a definir una estrategia para la toma de decisiones. Principalmente se obtuvieron indicadores comerciales para conocer cuáles son las zonas y rutas donde se realizan más ventas y así poder asignar los vendedores de una forma más eficiente.

Por su parte en Contel (2010), se emplea un modelo de inteligencia de negocios para una compañía de distribución de productos vinícolas, utilizando la herramienta Qlikview. La solución permitió medir el rendimiento de la compañía mediante análisis comercial por productos, zonas geográficas y segmentación de clientes. Esta solución facilitó la recolección de información, presentación de resultados y además comprender el significado de los datos para una mejor toma de decisiones que mejoren el rendimiento.

Otro caso de estudio de inteligencia de negocios aplicado a mejorar las relaciones con los clientes se presenta en Dien *et al* (2010), donde analizaron los datos de Fingerhut Inc, una compañía dedicada a la venta por catálogo online para minoristas para identificar patrones comunes de los consumidores y el comportamiento crediticio, apoyados con técnicas de minería de datos e inteligencia de negocios.

Rollup Consulting (2018), es una empresa dedicada a la consultoría en Inteligencia de Negocios. En su página Web, documentan varios casos de éxito en la aplicación de Inteligencia de Negocios al servicio al cliente. Uno de estos casos es el del Banco Santander, el cual necesitaba organizar el tráfico de los clientes en las oficinas de atención al público, Actualmente se encuentra en proceso de transformación digital y comercial de su red de distribución que cuenta con más de 3000 locales distribuidos en más de 2200 ciudades alrededor del mundo .Pretendiendo mejorar experiencias con los clientes, también la imagen de las oficinas, eliminar las colas, reducir los tiempos de espera a los clientes más importantes. Todo esto se logra gracias gracias al módulo de Business Intelligence integrado en la plataforma, ya que este permite captar y guardar los datos más relevantes de los clientes para así proporcionarles una mejor experiencia. El resultado es una mejor priorización de clientes, que consigue un mayor orden y mejor imagen de las oficinas.

En el caso de empresas de valle del Cauca con casos de éxito en Inteligencia de negocios se puede encontrar empresas como QP consultores (2018) y Comfandi (2018). La primera se dedica a implantar soluciones basadas en Inteligencia de negocios para empresas de diversos sectores. Entre las soluciones que ofrecen se encuentran reportes gerenciales y tableros de control que son elementos enfocados a apoyar la toma de decisiones. En el caso de Comfandi, que es la primera caja de la región en aportes y afiliados con una cobertura en servicios que alcanza el 52% de los 42 municipios del departamento del Valle. Comfandi ha implementado en los últimos años una plataforma corporativa de soluciones analíticas con total conectividad a diversas fuentes de información: SAP, DB2 AS400, DB2 Intel, SQL Server, ORACLE, Salesforce.com, MS Excel y archivos planos. Como resultado se ha obtenido soluciones analíticas para diversos dominios de información de la organización. Entre otros casos de éxito en la implantación de *Business Intelligence* en servicio al cliente están:

La Universidad Autónoma, institución de educación superior con más de 40 años de experiencia, quienes con su objetivo de construir una solución analítica en 2 meses que permita integrar las áreas de matrícula, mercadeo y registro académico obtuvo la construcción de 3 cuadros de mando funcionales integrados a más de 20 reportes detallados y comparativos que facilitan el análisis de la información. La empresa “Servicios integrales. Eficacia “.Es una empresa Colombiana de servicios especializada en el desarrollo de soluciones de negocio en mercadeo y promoción, ventas y servicios, producción y logística, aseo y mantenimiento de instalaciones. Tuvo como objetivo y resultado la construcción de una solución analítica en el modelo de SAAs (*Software as a Service*) para la gestión por parte de sus clientes de información de sus puntos de venta. El Banco Santander, necesitaba organizar el tráfico de los clientes en las oficinas de atención al público, actualmente se encuentra en proceso de transformación digital y

comercial de su red de distribución que cuenta con más de 3000 locales distribuidos en más de 2200 municipios españoles. Pretendiendo mejorar experiencias con los clientes, imagen de las oficinas, eliminar las colas, reducir los tiempos de espera a los clientes más importantes. Logró así un salto cualitativo en la estrategia de distribución de la entidad. Proporcionando la mejor experiencia al cliente. Estableció así, un conjunto de acciones que van más allá de la conocida como gestión de turnos o colas de espera. Además se ha incorporado al proyecto la capa de movilidad, permitiendo que los clientes puedan gestionar el acceso a las oficinas y consultar dónde pueden realizar la gestión deseada, mediante el uso de APPs integradas en las aplicaciones de la entidad. Gracias al módulo de Business Intelligence integrado en la plataforma, fue posible captar y guardar los datos más relevantes de los clientes para así proporcionarles una mejor experiencia, como dice Banco Santander, poder ser sencillo, personal y justo” obteniendo como resultado una mejor priorización de clientes, que consigue un mayor orden y mejor imagen de las oficinas. Plantronics, empresa líder en soluciones de *call center*. Ofrece datos operativos, históricos y contextuales sobre las interacciones de voz y los patrones de uso de los auriculares. Utiliza tecnología basada en la nube para asegurar la calidad de la comunicación y la experiencia de colaboración. Decidió optar por asegurar el estado óptimo de los dispositivos, mediante el cálculo de la dinámica de uso y adicionalmente consigue elevar el confort y protección acústica de los usuarios, mediante el uso de auriculares de alta calidad, evitando ruido y niveles poco productivos que se reflejan en la experiencia de contacto con el cliente. Obtuvo gracias al módulo de Business Intelligence integrado el detalle de operaciones como el brindar una gran variedad de información funcional para ayudar a los responsables de centros de llamadas y de TI a comprender los patrones de uso de los auriculares, como datos sinópticos sobre llamadas, llamadas realizadas y recibidas y duración de las mismas, implantación de dispositivos y la

frecuencia de uso de acciones comunes, como el mute, el volumen y la desconexión rápida mejorando la calidad de las conversaciones de los agentes y la experiencia de los clientes al identificar detalles como la relación entre los turnos de intervención de los participantes en las llamadas y la cantidad de silencios y solapamientos en la conversación. Otros logros fueron el registro de un historial de problemas acústicos, como sonidos graves inesperados, durante las conversaciones entre clientes y agentes, así como la media de exposición diaria a ruidos de estos últimos. Estos datos pueden utilizarse para ayudar a las empresas, especialmente a los centros de atención al cliente, a garantizar la seguridad laboral de sus empleados. Grupo correos tuvo como objetivo el utilizar un BI para mejorar la experiencia del cliente. El resultado fue un entorno de análisis online con Business Intelligence esto ha ayudado a comprender dónde mejorar y a distribuir fácilmente la información dentro de la empresa, por eso el Grupo Correos ha decidido reforzar su servicio de paquetería urgente con entregas en plazos inferiores a 24 horas. La idea es “transmitir una imagen moderna, dinámica y cercana”. Para conocer las opiniones de sus clientes, desde 2010 Correos Express realiza encuestas de satisfacción que les ayuda a mejorar sus servicios y satisfacer las demandas de sus clientes. Detectamos que el área de Operaciones requería una serie de mejoras. Los clientes tenían la percepción de que les informábamos poco. Basándonos en eso, este año hemos puesto en marcha la entrega con predicción de franja horaria. Ahora somos capaces de decirle a un destinatario por SMS o correo electrónico con una fiabilidad del 95% cuándo vamos a ir a entregarle su paquete.

Según Fernández Natalia (2013), la obtención de información precisa que ayude a la eficacia en la toma de decisiones es un elemento clave en la gestión de las organizaciones, el uso de herramientas y fuentes de información que permitan obtener indicadores y luego analizarlos,

comparándolos con empresas de referencia permite el intercambio de datos conocer mejor el sector e identificar las mejores prácticas.

Según Juan Carlos Santos Coughil (2011), la toma de decisiones acertadas debe estar basada en el análisis objetivo de los datos más que en intuiciones, deseos o esperanzas. La gestión de la calidad debe ayudar a mejorar la calidad de la información obtenida con el fin de mejorar el servicio prestado. No hay que perder tiempo recriminándose si los datos son negativos, en cambio el personal debe autoanalizarse con la ayuda del resto del colectivo para intentar mejorar los resultados y conseguir las metas y objetivos marcados por la dirección. La propuesta de soluciones se debe dar sin afectar a ningún miembro o proceso de la organización. Dentro de las ventajas que aporta la toma de decisiones basada en los datos están:

Decisiones basadas en hechos reales, en la información y en el conocimiento.

Debemos conocer la organización y ante todo la opinión de los clientes.

Se requiere de establecer un proceso para que esta información pueda ser recogida, analizada, resumida y estructurada.

Incrementa la habilidad para demostrar la efectividad de decisiones tomadas en el pasado mediante referencia a registros basados en los hechos (histórico de datos).

El poder tener los resultados de las estrategias pasadas basadas en la información permite decisiones más acertadas basándose en el método y análisis. Permitiendo aumentar la capacidad para revisar, afrontar y cambiar opiniones y decisiones.

Permite afrontar cambios no esperados del mercado y aprovechar las oportunidades, o simplemente realizar rectificaciones adecuada e instantáneamente, cuando se presenten, para conseguir cumplir los objetivos del plan estratégico de la organización.

Aplicar métodos de evaluación adecuados, realizar predicciones fiables y tomar las decisiones adecuadas.

La información ha de estar disponible para quien la requiera y ha de ser fácilmente obtenible. Los resultados y evaluaciones que puedan desprenderse de los datos han de aceptarse y asumirse fría y objetivamente: se ahorra tiempo en resolver los problemas y se ahonda en el conocimiento de las necesidades de los procesos de la organización permitiendo lograr más fácilmente los objetivos propuestos.

. Ha de emplearse una buena metodología para analizar la información y tomar de decisiones. Tomar decisiones y realizar acciones basadas en el análisis de los hechos, equilibradas con la experiencia y la intuición.

Es primordial, a la hora de tomar decisiones, analizar los hechos fríamente, apoyándose en experiencias pasadas para realizar predicciones y tomar las decisiones más acertadas.

5.4 Marco Contextual

La empresa Alianza Estratégica en Servicios Nacionales S.A.S, identificada con NIT. 900.106.565-0, con domicilio Principal en la ciudad de Palmira, Valle del Cauca, en la Calle 29 N° 27 – 40, Piso 3, Correo Electrónico: previser@previser.com.co, con otras sedes a nivel Nacional como la sede Cali ubicada en la Carrera8 # 9-72.

¿Qué es Previser?

Es un producto creado y ejecutado desde 1983, hoy por ALIANZA ESTRATÉGICA EN SERVICIOS NACIONALES S.A.S. cuyo fin es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las familias colombianas, mediante el desarrollo de un novedoso sistema de red de beneficios

en mercadeo y publicidad, con servicios efectivos a través de empresas y/o instituciones que brindan descuentos en las áreas comercial, turística, recreacional, educativa y de capacitación. Además de auxilios económicos de protección, cupos publicitarios, bonos, paquete jurídico; con los cuales usted y su grupo familiar disfrutarán de la credencial de descuentos

MISIÓN: Servir con un equipo humano comprometido con objetivos precisos y valores de excelencia para lograr la satisfacción de nuestros clientes a través de un novedoso sistema de mercadeo y publicidad en servicios efectivos que reducen en descuentos y el mejoramiento continuo de nuestros productos.

VISIÓN: Nos proyectamos para el 2030 como una compañía líder en la creación elaboración y puesta en marcha de productos (Credencial de descuentos) para mejorar la calidad de vida de nuestros clientes en todo el territorio Nacional.

UBICACIÓN GEOGRÁFICA.

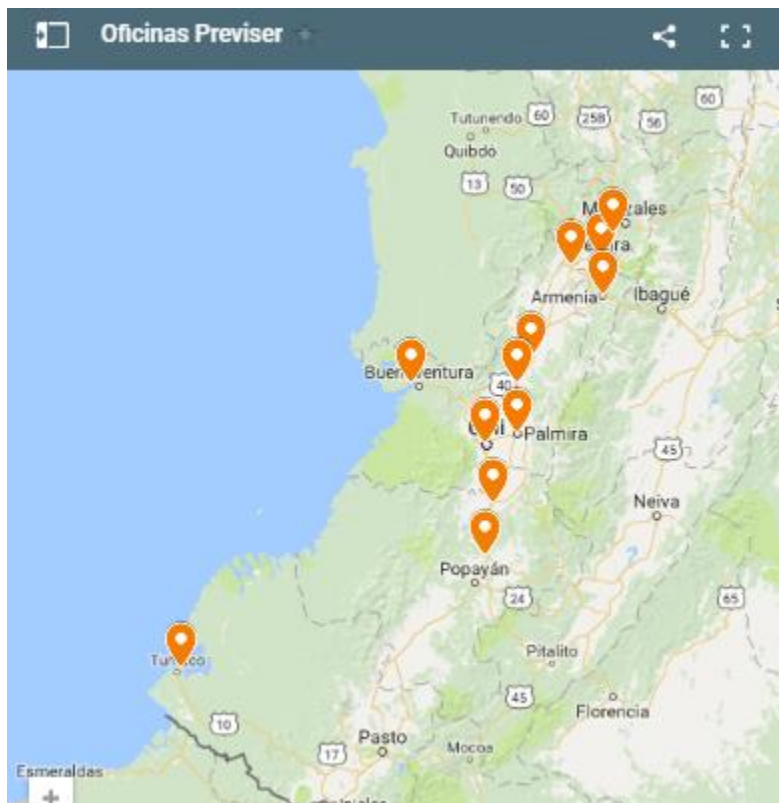


Figura 6. Ubicación geográfica Oficinas Previser

Recuperado de www.googlemaps.com

- La empresa ALIANZA ESTRATEGICA EN SERVICIOS NACIONALES S.A.S posee la siguiente estructura organizacional: Figura 3. Organigrama

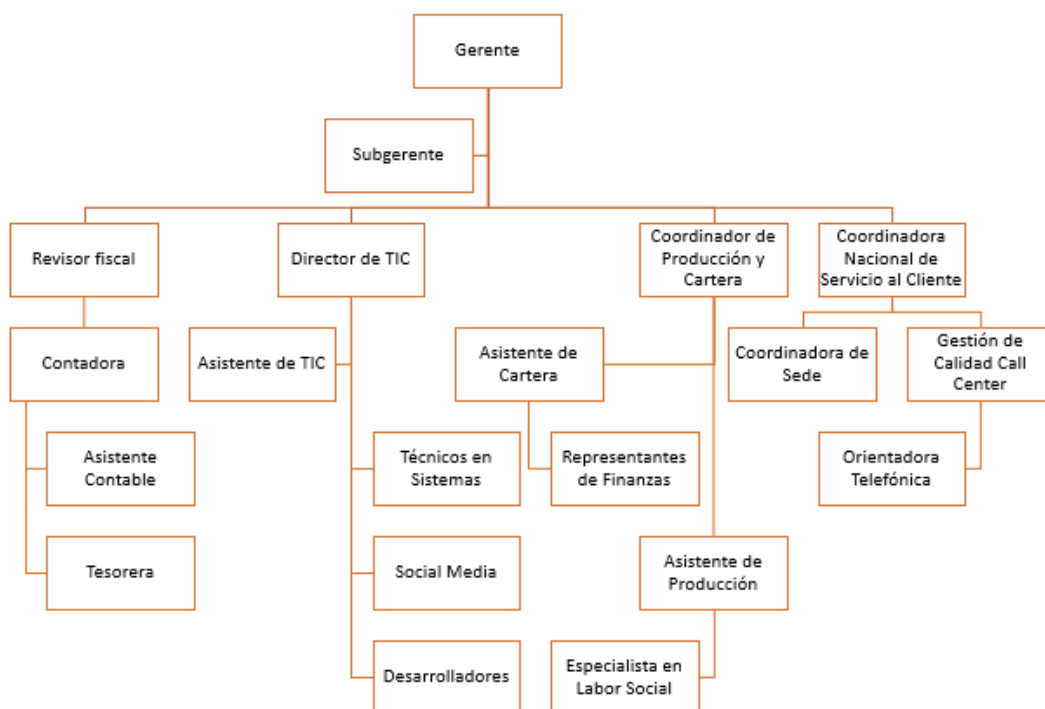


Figura 7. Organigrama de la Empresa ALIANZA ESTRATÉGICA EN SERVICIOS NACIONALES S.A.S.

6. Elaboración del Diagnóstico de la empresa a partir del análisis de visitas, encuestas y entrevistas.

A partir de la planeación del proyecto sobre el establecimiento de una bodega de datos aplicando inteligencia de negocios se inició realizando visitas en la empresa a personal de

servicio al cliente, se realizaron encuestas, entrevistas a clientes internos y clientes externos obteniendo la siguiente matriz DOFA:

Fortalezas	Debilidades
*Talento humano calificado-comprometido	*Incertidumbre del manejo por parte del personal nuevo en servicio al cliente (se requiere manual de posibles respuestas frente a posibles preguntas del cliente).
*Implementación del sistema de gestión de la calidad	*Ausencia de sistematización de los procesos de atención.
*Suministros y programa de gestión al cliente eficientes.	*Sistema de gestión de la calidad vista como una función requiere de grupo focal que incentive el llevar a los empleados a la consolidación de la calidad total como un bienestar común.
*Página web de la organización documentada con servicios ofertados	*Ausencia en la página web de especialistas en salud con direcciones y tarifas actualizados.
*Posee call center propio como central de citas.	*Sistema de visualización de reportes debe ser generado para reuniones por persona encargada.
*Mantenimiento al cliente existente.	
*Buen portafolio de servicios.	

	*Deficiencia de procesos de inducción, reinducción y evaluación de todo el personal. *Insatisfacción del usuario en tarifas pactadas por ausencia de actualización en las bases de datos o información errada. *Falencia en algunos procesos administrativos y de apoyo por ausencia de poder de decisión en retención de clientes.
Oportunidades	Amenazas
*Documentar revista de especialidades y especialistas con direcciones y tarifas pactadas actualizadas. *Poca competencia local *Falta oportunidad suministro de medicamentos puede ser con convenios. *Mejoras en la infraestructura y capacidad instalada. *Se inicia proceso de investigación e implementación sobre herramienta de inteligencia de negocios BI con análisis de información de la bodega de datos para	*Muchos procesos –pocos documentados Cantidad de personal en gestión de llamadas insuficiente. *Ausencia de encargados de capacitar al personal nuevo que llega a la organización. *Ausencia de incentivos y pausas activas para el personal interno : agentes de call center

generación de reportes de forma automática.

*Crisis del sector salud

*Ver el call center como la oportunidad de incrementar clientes para el crecimiento futuro de la organización.

*Generar actividades locales para fortalecer el servicio en los proveedores.

*Generar capacitación actualizada en tema de servicio y evaluación del personal de call center.

Esta matriz DOFA como parte del diagnóstico de la organización surge a partir de la observación directa, análisis de las entrevistas y encuestas realizadas a personal interno del área de servicio al cliente y a clientes externos(ver anexos # 1, # 2 ,# 3 y # 4) para conocer el flujo de la información y cómo se maneja ésta. Se Explicará aquí en detalle cómo se llevó a cabo cada una de las actividades planeadas.

- Partiendo de muchas lecturas sobre gerencia de servicio al cliente Se realizó y aplicó la entrevista separada por ítems para aplicarla a la Directora Nacional de servicio al cliente. Proporcionando información valiosa sobre debilidades y oportunidades de mejora que se pueden dar en la organización.
- Se realizó y aplicó la encuesta a la persona de gestión de quejas y reclamos. Proporcionando información valiosa sobre debilidades y oportunidades de mejora que se pueden dar en la organización.

- Se realizó y aplicó el protocolo de encuesta para cliente interno. A 15 representantes de servicio al cliente se les entregó en papel la encuesta y se dieron las instrucciones para ser diligenciada quienes cumplieron con todo.
- Se realizó y aplicó el protocolo de encuesta para cliente externo .Se le entregó en medio magnético el enlace donde está la encuesta a la persona encargada de sistemas y se dieron las instrucciones de protocolo para ser diligenciada por los clientes de la cual contestaron 22 clientes aunque el encargado dice fué enviada a 400 clientes .
- Se realizó la tabulación y análisis de las encuestas aplicadas a los clientes internos o representantes de servicio al cliente.
- Se realizó la tabulación y análisis de las encuestas aplicadas a los clientes externos o usuarios del servicio.

MODELO DE ANÁLISIS DE RESULTADOS ENCUESTAS
CLIENTE INTERNO

PÁGINA
VERSIÓN
CÓDIGO

1

ANÁLISIS DE RESULTADOS

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN CLIENTE INTERNO ÁREA SERVICIO AL CLIENTE EN
LA EMPRESA ALIANZA ESTRATÉGICA EN SERVICIOS NACIONALES S.A.S. MES
NOV 2018

A continuación, se presenta el consolidado de las encuestas de satisfacción aplicadas al talento humano de la empresa Alianza Estratégica en servicios Nacionales S.A.S sede Cali; en donde por medio de 15 preguntas se evaluaron las siguientes componentes: ambiente laboral, comunicación de la sede con sus clientes, prioridades que se establecen en la atención del servicio, tipos de quejas y reclamos que más se presentan, oportunidades de superación y satisfacción en general. Además, se aplicaron los siguientes ítems para evaluar: cualificación

según área de servicio al cliente, fortalezas y debilidades en el servicio ofrecido por la sede. De acuerdo a lo anterior, se observó lo siguiente:

- Se envió encuestas de satisfacción a 15 integrantes del talento humano sede Cali teniendo como resultado 15 encuestas aplicadas en total.
- El 100% de las personas del talento humano consideran que el servicio al cliente en la organización debe ser una opción de mejora continua.
- El 100% calificaron el cliente es lo más importante en la organización. Existe una cultura orientada al cliente.
- Un 60% considera 3 ítems como los más importantes en el desarrollo de su labor: recibir y atender las quejas de los clientes que puedan resolverse en la primer llamada, ser amable y cordial y dar la información correcta y en el tiempo oportuno al cliente .Un 40 % tienen en cuenta la prioridad de dar información individualizada y cuidadosa .
- Respecto a las necesidades que manifiestan los clientes que consideran alteran el nivel de llamadas en la plataforma están: 66.6%dicen hay mayor volúmen en llamadas por solicitud cita con especialista. Un porcentaje considerable califican las llamadas son por confirmación de fecha y hora de cita. Y otros mencionan los clientes manifiestan el vendedor y/o proveedor del servicio no cumplió con lo prometido o errores en la comunicación de precios, tarifas y fechas pactadas de pagos. Motivo por el cual se debe optar por una capacitación continua y manifestar la necesidad de claridad en el momento de la venta y las explicaciones necesarias sobre las cuotas y fechas de pago.
- Frente a mencionar 3 causas de quejas que manifiesta el cliente están: Las más nombradas son: 46.6% Mal direccionamiento del servicio (les dan de forma errada la dirección del servicio o los valores que deben cancelar por citas o exámenes y procedimientos (lo que

hace que exista la necesidad constante de actualización de la base de datos de proveedores o confirmación de información completa con el proveedor en el momento de la obtención de la cita del cliente). También son expresadas quejas como: Los asesores prometen y no les cumplen con las tarifas pactadas, o la mala atención del médico o proveedor del servicio. Entre otras quejas que manifiestan están: Difícil comunicación o tiempos de espera largos en la respuesta de la solicitud del servicio o demora en la fila de llamadas o no devolución de las llamadas al cliente y demora en la entrega de credenciales.

- Frente a normas que las representantes de servicio al cliente consideran deben replantearse en la organización están: 40% contestaron debe replantearse “Atender la llamada disminuyendo el tiempo de solución de la necesidad”. 33.33% debe replantearse “Tratar que en la primer llamada se solucione la necesidad del cliente. 20% “No parase de su puesto de trabajo” y el 6.66% “Contestar el mayor número de llamadas”.
- En cuanto a las creencias y valores que consideran más poseen están: empatía-amabilidad-cortesía, Responsabilidad y disposición al servicio, honestidad y responsabilidad-respeto.
- Cuando se pregunta de qué herramientas dispone para dar un excelente servicio al cliente consideran capacitación y equipos como buenos.
- Respecto al ambiente laboral, el 46.6% manifestaron estar satisfechos, el 40% manifestaron estar muy satisfechos y el 13.3% ni satisfecho ni insatisfecho con el ambiente laboral.
- Respecto a la motivación que sienten en la organización: el 60% manifiestan estar motivados. El 33.33% consideran estar muy motivados y el 6.66% ni motivados ni desmotivados.
- En la pregunta abierta de mencionar 3 aspectos que consideran debería mejorar en su ambiente laboral para que ellos prestaran un excelente servicio están:

La necesidad de hacer pausas activas, hacer campañas preventivas en salud para el empleado , mantener una copia de seguridad del sistema o planta para cuando hallas fallas en electricidad o base de datos alternativa por si falla Telnet , establecer y cumplir con el tiempo de respuesta a solicitudes de otras áreas , más compañerismo y ayuda en registros que queden abiertos mientras se confirme la fecha y hora de cita con un proveedor si vuelve a entrar la llamada que pudiese atenderse de una al cliente y cerrarse sin tener que transferir la llamada hasta el representante que primero lo atendió (trabajo en equipo para mejorar atención), no presión en descuentos por nómina, más compromiso por parte del personal frente el acatar las instrucciones, generar una descripción de perfiles idóneos para cada puesto y cumplir con un plan de capacitación completo tanto al personal antiguo como al nuevo. Generar motivación orientada al logro, disminución del ruido. Si un cliente llama a cancelar el servicio no se deje simplemente una nota .Que exista agua potable o dispensador de agua para el empleado.

- El contexto del ser de la empresa: un 100% contestaron es del estilo bienvenidos nos alegra verlos por acá frente a un 0% siga las reglas y lo atenderemos tan pronto podamos.
- Si se comete algún error con el cliente un 53,33 % contestaron casi siempre se repara el daño y un 46,66% contestaron siempre se repara.
- Frente a fallas en los equipos o cuando se va la luz manifiestan sus acciones son: uso del directorio médico, información que se da por conocimiento propio en ocasiones tratan de transferir la llamada a una sede que las pueda verificar o toman el dato del cliente (se genera una guía interna) para luego devolver llamada o si pueden les dan información por folletos o pautas publicitarias.

Finalmente cuando se pregunta cuál considera usted es el mayor motivo de deserción del cliente frente al servicio: Un 40% consideran es por mala atención en el sitio donde provee el servicio el médico, un 33.33% responden es por fallas en la información suministrada por el empleado. Un 20% considera por soluciones vanales o muy superficiales que se le dan al cliente y un 6,67% considera por bajo poder del empleado por no contar con las herramientas o recursos para dar una solución real al cliente.

Se anexan los resultados obtenidos se enviaron 400 encuestas a clientes externos vía correo electrónico de las cuales contestaron sólo 22 clientes y las respuestas dadas por los clientes fueron:



Figura 8 .Respuesta a pregunta #1

Hay una percepción positiva de servicio por parte de los clientes acerca de los servicios ofrecidos por la organización.

2.¿El cumplimiento en la atención prestada fué:?

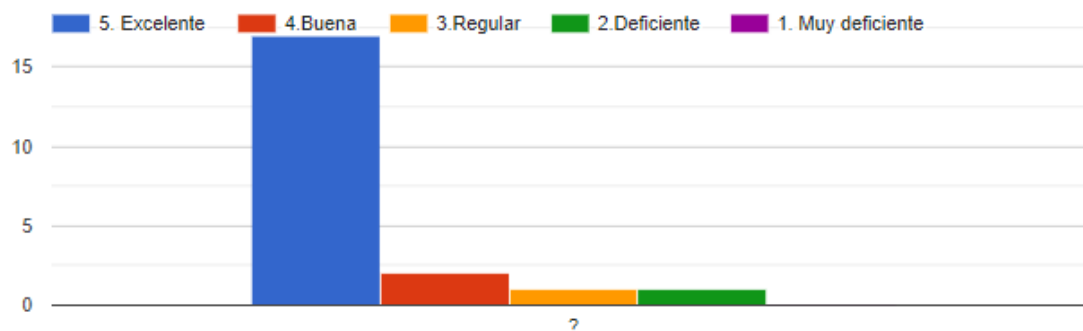


Figura 9. Respuesta a la pregunta #2

En la figura 9 se visualiza en la barra de columnas específicamente la de color azul una atención de excelencia.

3.¿Recomendaría a sus familiares y amigos nuestros servicios?

22 respuestas

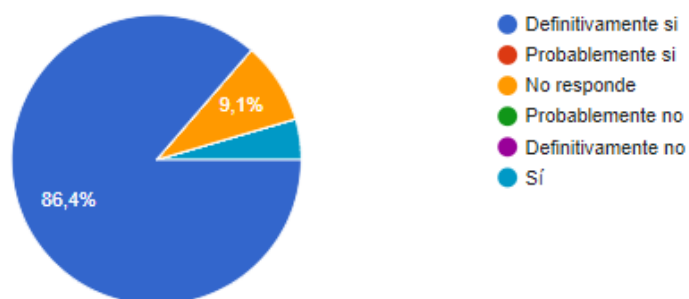


Figura 10. Respuesta a la pregunta #3.

En la figura 10 un 86,4% contestaron definitivamente si recomendarían los servicios de la empresa a familiares y amigos frente a un 9, 1% que no responde.



Figura 11. Respuesta a la pregunta #4.

En la figura 4 observamos que un 50% de los encuestados consideran que en pro de la mejora de la organización se hace necesario informar a tiempo sobre los convenios que ofrece la organización en cuanto a recreación, capacitación, bienestar y comercial vía correo electrónico. Y un 18.2% de los clientes externos encuestados consideran es necesario mayor claridad en los descuentos y/o tarifas pactadas con nuestras alianzas y con un porcentaje de 9,1% se hace necesario tener en cuenta que para el cliente es importante la mayor velocidad en la atención o recepción de llamadas por los agentes del centro de llamadas.

5. Selecciona abajo el servicio sobre el cual vas a opinar .

22 respuestas

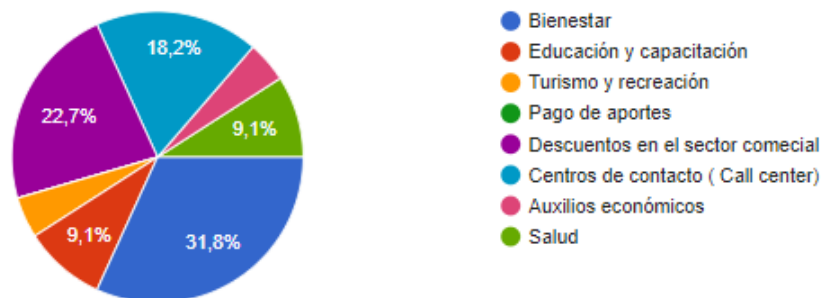


Figura 12. Respuesta a la pregunta #5

Se muestra una relativa importancia con un 31,8% el querer opinar sobre bienestar, salud. Un 22,7% el desear opinar sobre descuentos en el sector comercial. Y un 18,2% desearon opinar sobre el centro de llamadas.

6. Por favor marca aquí con una X. ¿Qué tipo de opinión nos brindarás? Abajo realiza una breve descripción.

22 respuestas

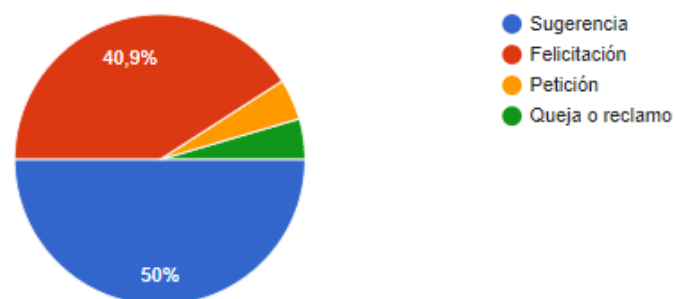


Figura 13. Respuesta a la pregunta #6

En la figura 13 un 50% optó por dar sugerencias frente a un 40,9% que optó por felicitar a la organización.

Figura 13. Respuesta a la pregunta #6

7. Queremos conocer tu experiencia durante la prestación del servicio. Agradecemos una breve descripción

22 respuestas

ok

deseo mayor informacion de otros beneficios a parte de salud

Que la base de datos donde están los precios de cita con el especialista y/o exámenes mantenga actualizada

me fue muy bien, me atendieron puntual.

Excelente atención al publico.

Fue de manera increíble el servicio, muy contento

Verificar los servicios en el ciudad de Manizales

Pienso que hay que mejorar en el aspecto de saber los convenios que hay a tiempo, es decir, hay momentos en los que las entidades al momento de solicitarse el servicio dicen tarifas que aún no están confirmadas por parte de coordinación de gestión social, pienso que ese aspecto es muy importante ya que al momento de confirmar o de que un cliente solicite el servicio nosotros podamos hablar con seguridad y brindarles información clara y confiable; también es importante que al momento de recibir una llamada de otra ciudad y no tenemos acceso a la información de dicha persona, nos contesten en la sedes de donde esta la información del cliente.

despampanante la efectividad con la que gestionan las citas medicas

ha sido muy limitada, por las pocas alianzas con entidades comerciales. Teniendo claro que es un sector que se encuentra en gestion, lo mas ha sido muy grato y esperamos que sigan extendiendo sus servicios.

excelente empresa

la mejor experiencia en atención y servicio

EXCELENTE

Muy Buena

excelente servicio y buena atencion

buena

AUMENTAR PORTAFOLIO O ALIANZAS EN EL SECTOR COMERCIAL

Poco conocimiento de donde prestan el servicio médico solicitado

Fgg

Me gustaria enterarme de los descuentos en el sector comercial

Mayor cobertura en los minutos pequeño s

Figura 14. Respuesta a la pregunta #7

En la figura 14 se observan buenos comentarios sobre la prestación del servicio recibido así como de la atención al cliente, requieren mayor claridad en información de descuentos en convenios con el sector comercial, solicitan mayor cantidad de alianzas con el sector comercial y requieren más información sobre los beneficios que tienen en salud.

- ✓ Todo lo anterior nos muestra cómo la organización según Uribe (2013), en su libro Gerencia del servicio, alternativa para la competitividad se encontraba en una etapa 2: Normalización ya que la organización se administra por objetivos e indicadores. La calidad es una función y algunas áreas están comprometidas con la calidad pero esta en ocasiones es vista como más trabajo en el diligenciamiento de nuevos formatos solo se empiezan a adaptar nuevos procedimientos de medición de la calidad del servicio. Se sugiere para ello crear estrategias como consolidar grupos focales que apoyen la gestión de calidad al interior de la organización haciendo que los demás empleados se muevan hacia esta consolidación como un bienestar de la colectividad centrado en el cliente. Existe capacitación para garantizar el desarrollo de lo planeado y se empiezan a implementar planes y programas de mejora como el establecimiento de BI con la bodega de datos que arroja indicadores de forma automática para analizar y medir el alcance y desarrollo de los objetivos entendiendo que las cosas se pueden hacer mejor en el futuro y con esa filosofía se actúa. Y se requiere se definan estrategias que respondan al cómo hacer para mejorar la satisfacción del cliente (encuestas, análisis de indicadores y de información cruzada que arroja la bodega de datos) como algo periódico en pro de la mejora de la satisfacción del cliente y de la proyección en crecimiento y mantenimiento de la empresa en el largo plazo.

Se requiere un poco más de exploración de nuevos sistemas, procesos, productos o servicios e inicien acciones del plan de mejoramiento propuesto para la calidad de su servicio. Y tal vez en un futuro tener en cuenta la ampliación de la cobertura del servicio a nivel Nacional teniendo en cuenta el *call center* no solo como una central de generación de citas sino al mismo tiempo como punto de contacto para generar nuevos clientes.

7. Propuesta para apoyar la toma de decisiones en el área de servicio al cliente, usando elementos de la Inteligencia de negocios

En este capítulo se describe una propuesta para apoyar la toma de decisiones en el área de servicio al cliente usando elementos de Inteligencia de Negocios. La propuesta consiste en aplicar una metodología que permita obtener automáticamente indicadores de desempeño (*KPI*), los cuales se usarán para entender mejor el comportamiento de los clientes y así facilitar la toma de decisiones. Estas decisiones estarán basadas no sólo en la experiencia y la intuición, sino que también se apoyarán en los datos y en información. Algunos ejemplos de indicadores que se obtienen automáticamente son: El número de nuevas afiliaciones, servicios más solicitados, perfil de los clientes de la organización, número de quejas o reclamos, productos o servicios de los que más hay quejas.

Los indicadores de desempeño se pueden extraer a partir del análisis de diferentes fuentes de información. Estas fuentes pueden ser estructuradas como el CRM o fuentes de datos no estructuradas como los correos electrónicos o las llamadas telefónicas. Se llaman fuentes estructuradas a bases de datos tradicionales donde la información se almacena de forma de filas y columnas. En las fuentes no estructuradas la información se almacena en forma de texto libre, o

en el lenguaje natural como es el caso de las llamadas telefónicas. Estas fuentes de datos pueden contener mucha información valiosa que las empresas pueden usar para encontrar indicadores de desempeño que ayuden a entender mejor el comportamiento de los clientes. Lo que se propone en este capítulo es una estrategia basada en inteligencia de negocios para aprovechar la información de fuentes de datos y así extraer automáticamente indicadores de desempeño que ayuden a mejorar la toma de decisiones en la organización. La estrategia que se propone consta de los siguientes componentes:

- Identificación de fuentes de datos.
- Integración de fuentes datos (ETL extracción, transformación y carga),
- Uso de bases de datos analíticas (Bodegas de datos)
- Usar cuadros de mando y tableros de control basados en información integrada.

La Figura 15, muestra los componentes de la estrategia propuesta. Esta estrategia facilita la integración de datos provenientes de bases de datos estructuradas (**CRM**), como los datos no estructurados que se pueden originar en fuentes como correos electrónicos o las llamadas de *call center* y así obtener automáticamente indicadores de desempeño del área de servicio al cliente que pueden apoyar la toma de decisiones. Para validar esta propuesta se ha tomado como caso de estudio, la empresa Previser de la cual se habló anteriormente. Esta estrategia puede ser de mucha utilidad en Previser, ya que actualmente algunos de estos indicadores se calculan manualmente invirtiendo una gran cantidad de recursos en horas de trabajo. Al implementar esta estrategia la empresa se puede beneficiar de dos formas: La primera es que se van a reducir los tiempos para calcular estos indicadores y en segundo lugar se van a poder extraer otros

indicadores que manualmente es difícil extraer, como por ejemplo obtener a partir de todos los correos electrónicos cuáles son los productos que más quejas generan a la empresa.

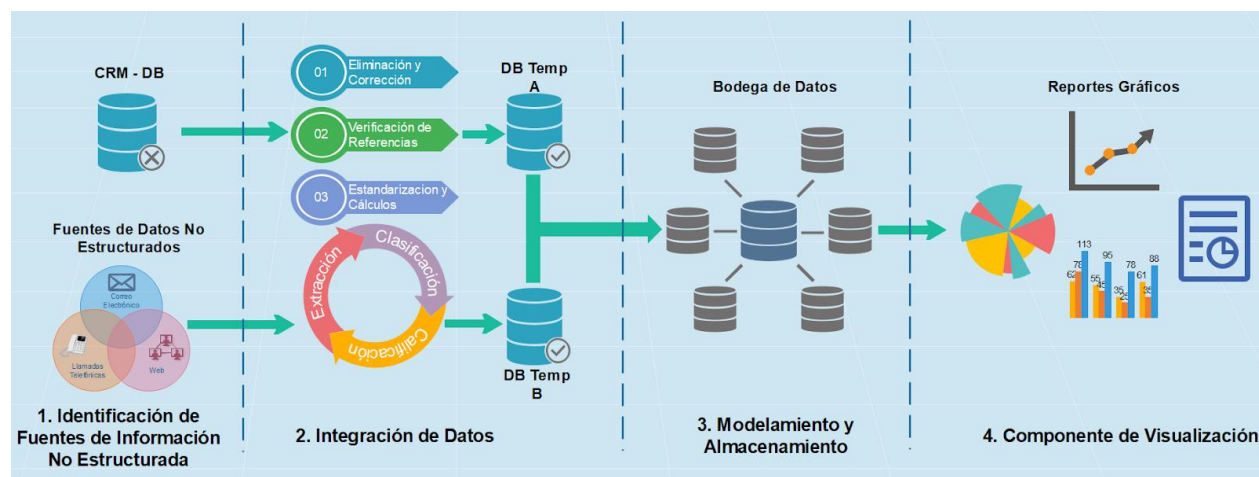


Figura 15. Propuesta para apoyar la toma de decisiones en el área de servicio al cliente

- **Identificación de fuentes de datos:**

Actualmente los clientes generan mucha información que puede ser usada para obtener ventaja competitiva en la empresa. Este componente de la metodología está orientado a ayudar a identificar dichas fuentes de datos. En este caso las fuentes que se recomienda tener en cuenta son el CRM y la información contenida en las llamadas telefónicas y correos electrónicos. El CRM de servicio al cliente de la empresa es importante porque son sistemas que contiene la descripción escrita del cliente, sus datos personales, relaciona los afiliados al servicio, permite gestionar la información y guardar desde los datos más básicos como actualización de información hasta la atención que hacen los representantes de servicio al cliente. Se guarda el tipo de atención solicitada y se clasifica almacenando el tipo de solicitud del servicio brindado, tipo de llamada que se recibe y si son quejas se pasan a personal especializado de gestión de la calidad. El contenido de las llamadas (audio), queda almacenado en un sitio diferente del CRM

al igual que los correos electrónicos. Tanto el audio de las llamadas, como los correos electrónicos son fuentes de datos muy importantes, donde hay información valiosa para la empresa. Por lo general las empresas graban las llamadas, pero no aprovechan el contenido de estas, ya que analizar este contenido manualmente es muy costoso. En una llamada los clientes pueden expresar muchos elementos que pueden ser usados para obtener indicadores de desempeño valiosos. Lo que esta metodología sugiere es aprovechar ese audio y usar algunas herramientas para transformar el audio en texto, luego analizar el texto, extraer indicadores e integrarlos a otros que se obtienen del CRM.

- **Integración de datos**

El segundo componente de la metodología propuesta consiste en integrar las diferentes bases de datos que se pueden generar en el área de servicio al cliente. Actualmente las organizaciones generan datos estructurados en sistemas como los CRM, como también datos no estructurados como los correos electrónicos o las llamadas telefónicas. Casi todas las empresas han explotado con éxito las bases de datos estructuradas pero los datos no estructurados están pendientes para aprovecharlos y sacar ventaja de ellos. Para el proceso de integración de datos se puede usar una herramienta ETL (Extracción, transformación y carga). Una herramienta ETL permite extraer e integrar datos de diferentes fuentes de manera automática. La integración de datos puede generar ventajas para una empresa porque permite cruzar diferentes fuentes de información, cruzar variables y obtener resultados, indicadores que es difícil visualizarlos si solo se tienen en cuenta una sola fuente de datos. En el caso particular de Previser, se recomienda integrar los datos extraídos del CRM con los de las llamadas telefónicas y correos electrónicos. Esto permite extraer indicadores de desempeño en diferentes procesos misionales de *Previser* como:

afiliaciones, citas para adquirir servicios de diversos tipos, solicitudes de exámenes médicos, entre otros.

La figura 16 muestra un ejemplo de un proceso de ETL que se (Extracción, Transformación y Carga). Este proceso se puede realizar sobre las fuentes de texto obtenidas a partir del levantamiento de información de la empresa, para su posterior modelamiento análisis y visualización.

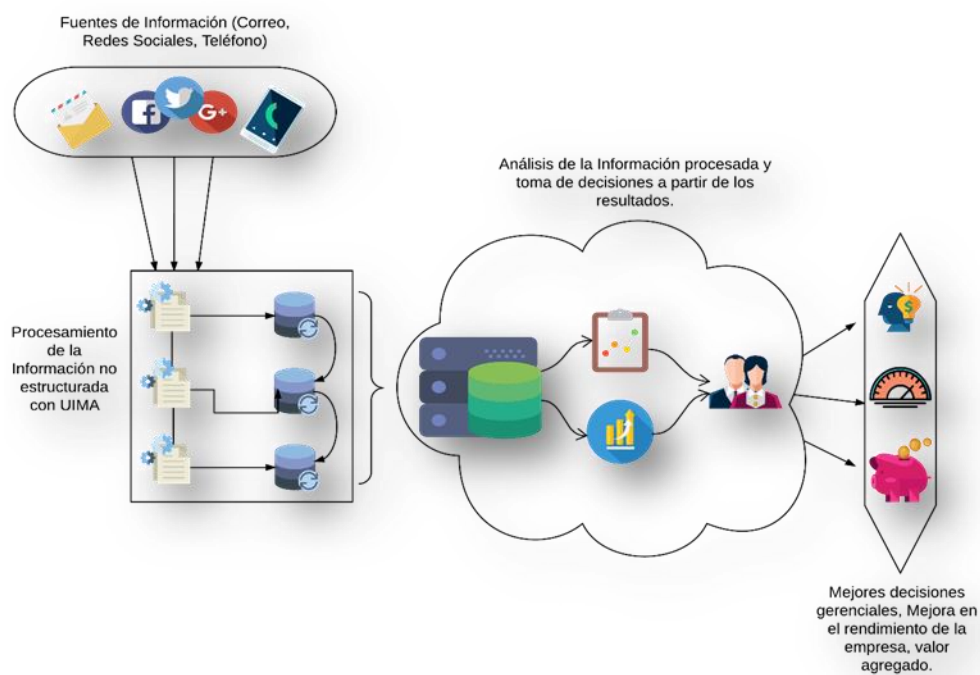


Figura 16. Integración de datos con herramientas ETL

- **Uso de Bodegas de datos**

*Una bodega de datos o base de datos analítica – OLAP (Online Analytical Processing), es una tecnología que está orientada a apoyar la toma de decisiones en una organización, ya que guarda información histórica e integrada de diferentes fuentes de datos de la organización. La información que se extrae y se integra en la fase anterior de la metodología, se modela en una bodega de datos. El principal objetivo de la bodega de datos es guardar la información integrada y facilitar la extracción automática de los indicadores de desempeño. Una base de datos analítica o bodega de datos, como la que se propone en esta metodología se compone de hechos y dimensiones. Los hechos guardan los indicadores de desempeño y las dimensiones son las condiciones en que se dieron esos hechos. Una bodega de datos guarda información organizada por cada proceso de negocio en una organización. En el caso de la empresa Previser, se tuvo en cuenta varios procesos de negocio como: afiliación o cupos de nuevos clientes, citas solicitadas por especialidad, quejas y reclamos, entre otros. Cada uno de estos procesos se modela en una estructura de información llamada *datamart*, que consta de una tabla de hechos y varias dimensiones. Es decir, un *datamart* se usa para modelar la información de un proceso de negocio de la organización. La bodega de datos es la unión de todos los *datamart* y esta contiene la información integrada de todos los procesos de negocio. A continuación, se describen algunos de estos procesos de negocio y cómo se modelaron en la bodega de datos.*

Proceso de afiliación de nuevos clientes: En la figura 17 se muestra el *datamart* para el proceso de afiliaciones de nuevos clientes. En este proceso intervienen las dimensiones: fecha, plan, ciudad, sedes, y demografía. En la parte central se observa la tabla de hechos que es donde se guardan los indicadores de desempeño. En este caso uno de los indicadores obtenidos es la *cantidad de afiliaciones* realizadas. Esta cantidad se puede analizar a través de diferentes

variables como la fecha en que se hizo la afiliación, el perfil demográfico del cliente que la hizo, la ciudad, el vendedor, a qué tipo de plan pertenece la afiliación.

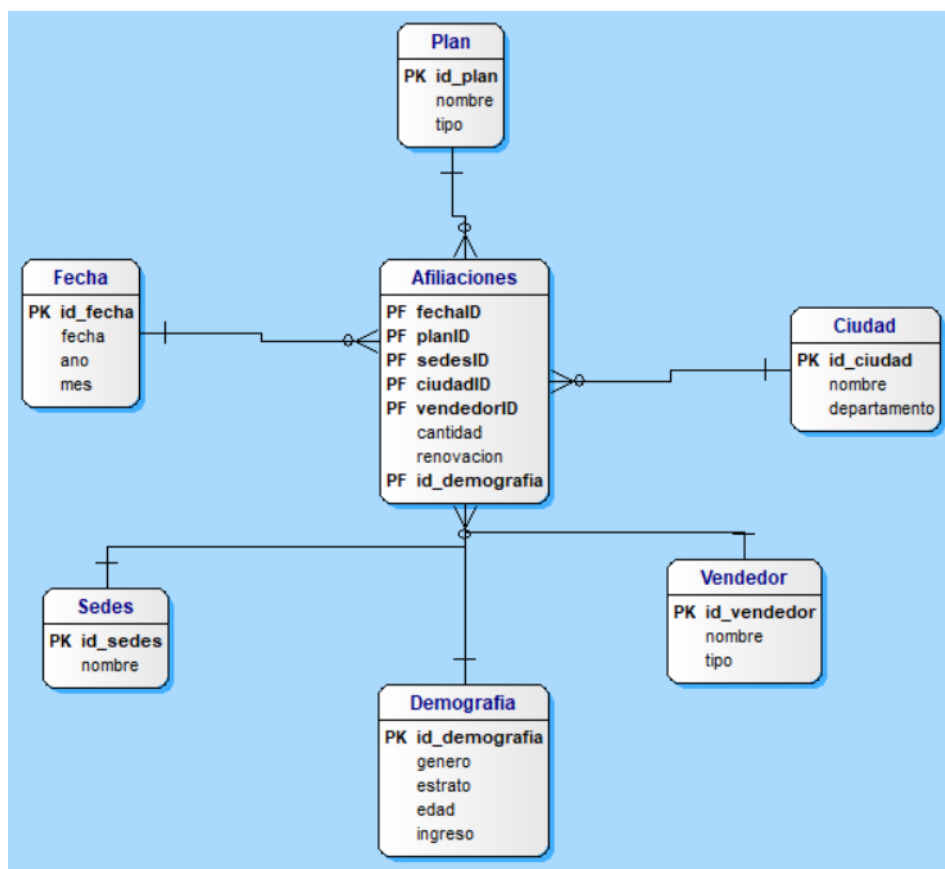


Figura 17. Datamart de Afiliaciones

La implementación del Datamart que se muestra en la figura 17, le permitiría a los directivos el cruce automático de información de cada dimensión y conocer indicadores en tiempo real como por ejemplo:

- Número de afiliaciones en el tiempo. Por ejemplo: afiliaciones que se hicieron en febrero en comparación con las que se hicieron en enero.
- Cuál es el perfil demográfico de los clientes que adquieren los productos o servicios.
- Cuáles son las ciudades que más afiliaciones hicieron en cierto periodo de tiempo

La figura 18 muestra un ejemplo de la visualización del número de afiliaciones vendidas entre el 1 de enero de 2016 hasta el 1 de enero del 2018. Este ejemplo le permitiría a los directivos conocer automáticamente la cantidad de afiliaciones en un periodo de tiempo y así tomar decisiones para ajustar las estrategias de la compañía. En este ejemplo se visualiza que la sede con mayor número de afiliaciones para ese rango de tiempo fue la sede Cali con 77682 afiliaciones.

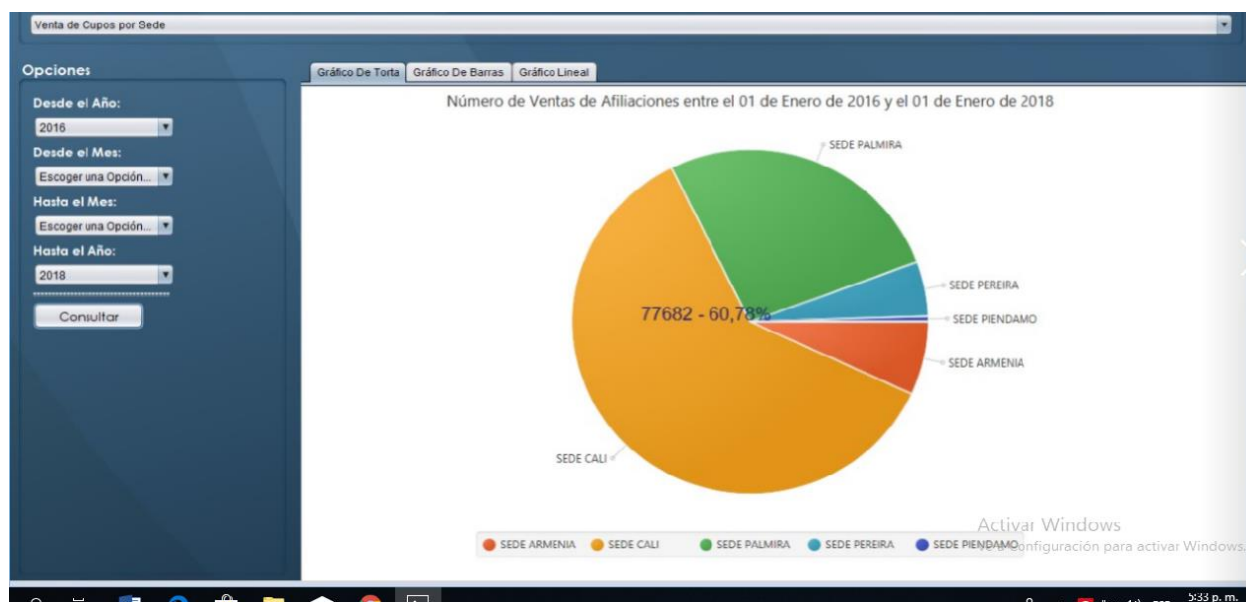


Figura 18. Interfaz gráfica del datamart afiliaciones.

Proceso Citas por Especialidad: Este proceso le permite a la gerencia de servicio al cliente encontrar cuál es la cantidad de citas solicitadas por especialidad, cuáles son las especialidades

más solicitadas, perfil demográfico de quien solicita la cita y las ciudades donde se solicitan las citas. Además, permite conocer las fechas del año donde más solicitan citas y de qué especialidades. Los indicadores resultantes fueron: Número de citas o solicitudes por especialidad. Conocer esta información facilitará a los tomadores de decisiones crear planes que permitan atender de manera más eficiente a los clientes. Por ejemplo, si el gerente sabe que el número consultas solicitadas entre *abril y mayo* relacionadas con problemas respiratorios crece rápidamente en relación con otras especialidades, pues se debería buscar una estrategia para ofrecer más especialistas de esta área en esta época. El datamart de la figura 19 soporta este proceso.

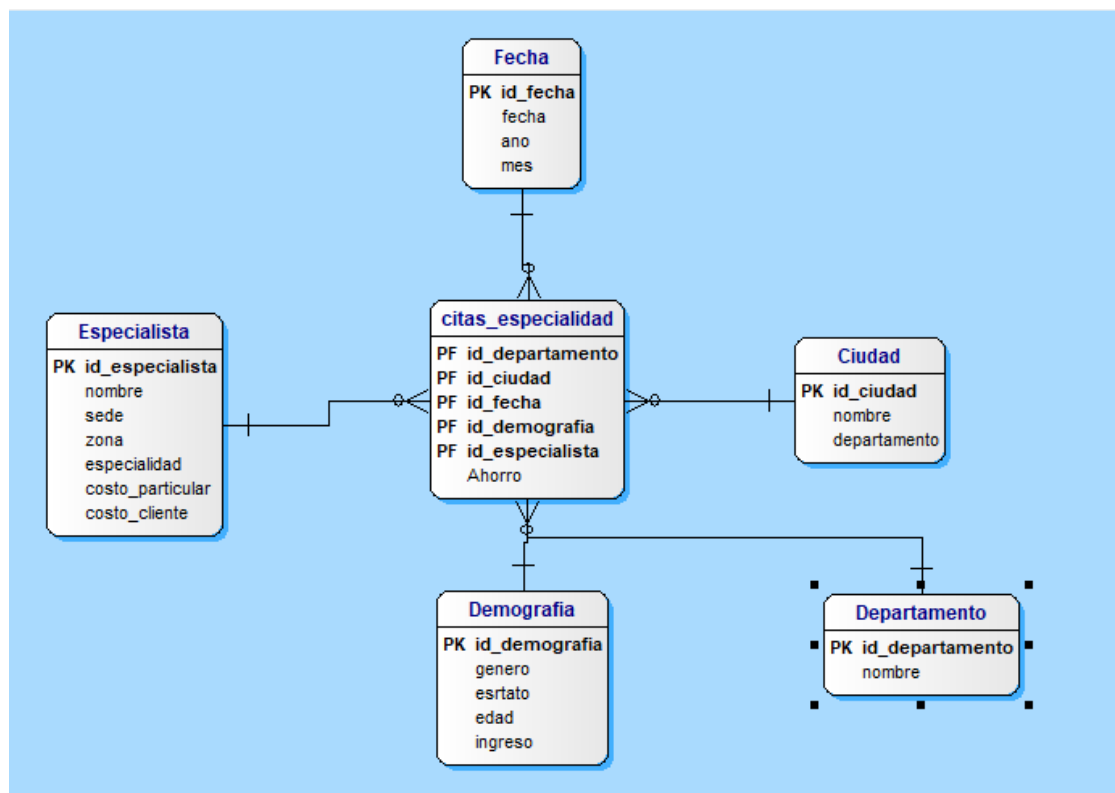


Figura 19. Datamart de citas solicitadas por especialidad.

Por otra parte, en la figura 20 se muestra una forma de visualizar el top de los 5 especialistas que se relacionan en la bodega de datos con el mayor número de citas obtenidas para este ejemplo los especialistas con mayor número de citas son José Díaz y la institución Sonrisa Perfecta. Al pasar sobre cada color nos mostrará la cantidad de citas que han tenido y su correspondiente porcentaje.

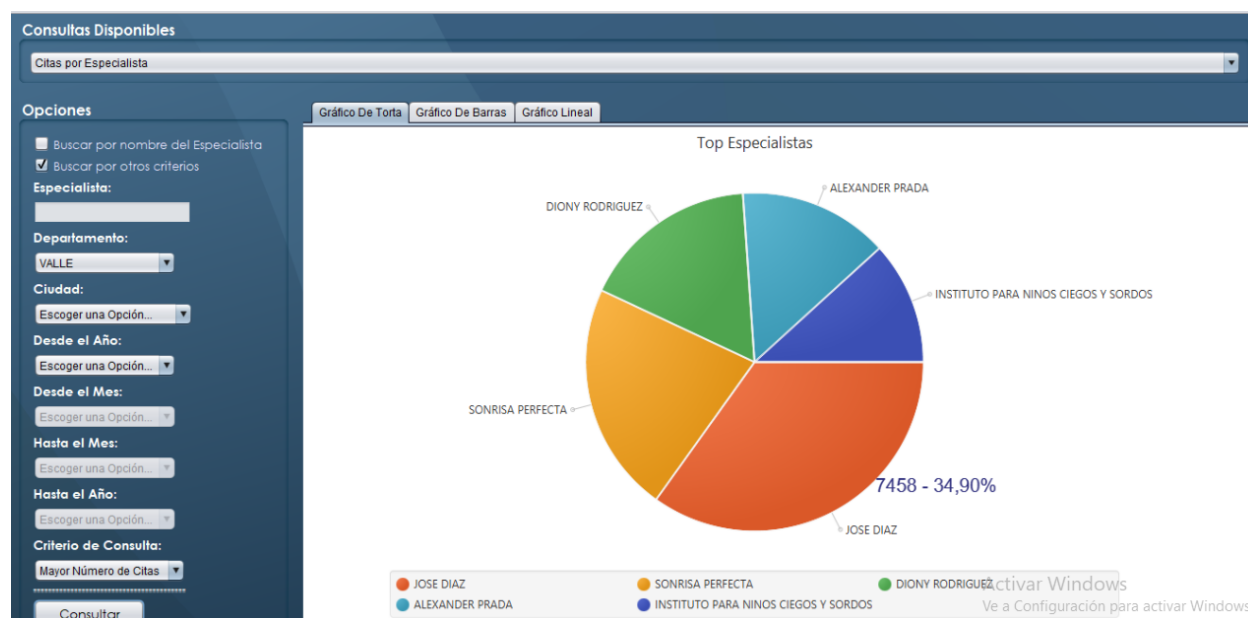


Figura 20. Interfaz gráfica del DataMart citas solicitadas por especialidad.

Proceso Quejas y reclamos: Este proceso le permite al gerente conocer automáticamente y en tiempo real el número de quejas y en qué fecha se produjeron dichas quejas. Además, las quejas se analizan por otras variables (dimensiones), como la ciudad, el especialista, y la calificación de la queja que es una escala interna que tiene la organización. El indicador de desempeño (*KPI*), en este caso es: el número de quejas realizadas por los usuarios. Se puede extraer fácilmente el número de quejas en un periodo de tiempo, una ciudad indicada y por especialidad. Para la

gerencia de servicio al cliente es fundamental conocer este indicador ya que le permitirá hacer planes de mejoramiento, ajustar los convenios con las instituciones entre otros.

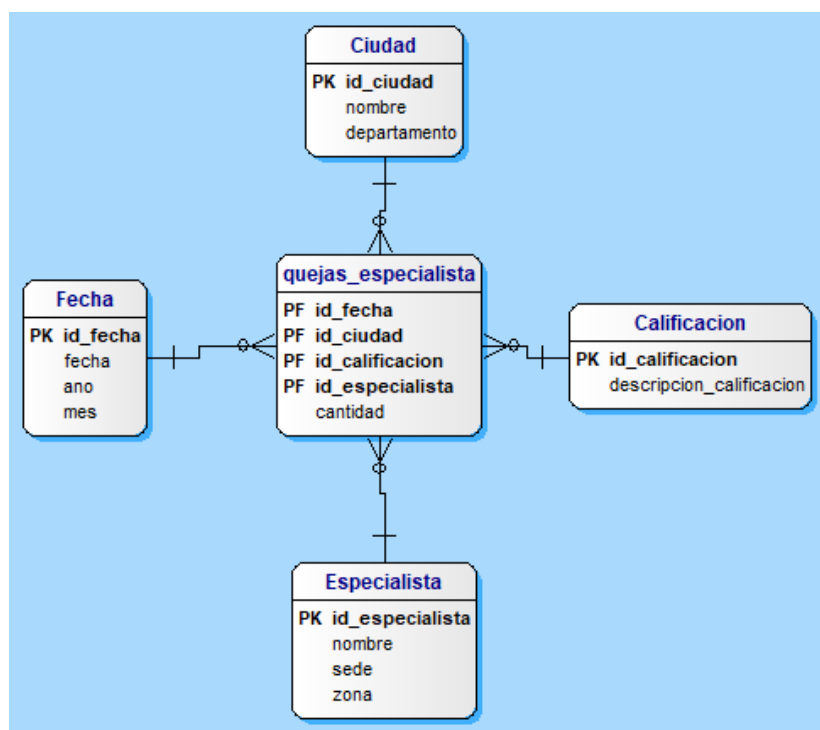


Figura 21. Datamart de quejas por especialista.

La figura 22 permite visualizar las instituciones con mayor número de quejas mencionadas en la ciudad de Cali, dentro de las cuales se observa que MC Clinic, Neuromental, Gilbert Marín, Fundación ideal son las instituciones de las cuales más se han quejado los clientes. Con la estrategia que estamos proponiendo este tipo de gráfico se puede visualizar automáticamente por parte de la gerencia, mientras que antes debían hacer este proceso manualmente. En el gráfico se muestran las primeras 6 instituciones como las que más quejas están generando, este indicador le puede servir al gerente para tomar decisiones respecto a estos proveedores de servicio ya que son los que abarcan la mayoría de las quejas de los clientes. Analizar este indicador ayudará a la gerencia a definir nuevas estrategias en el área de servicio al cliente o ajustar las existentes. Lo

más importante de resaltar es que este indicador al igual que los demás se pueden obtener automáticamente.

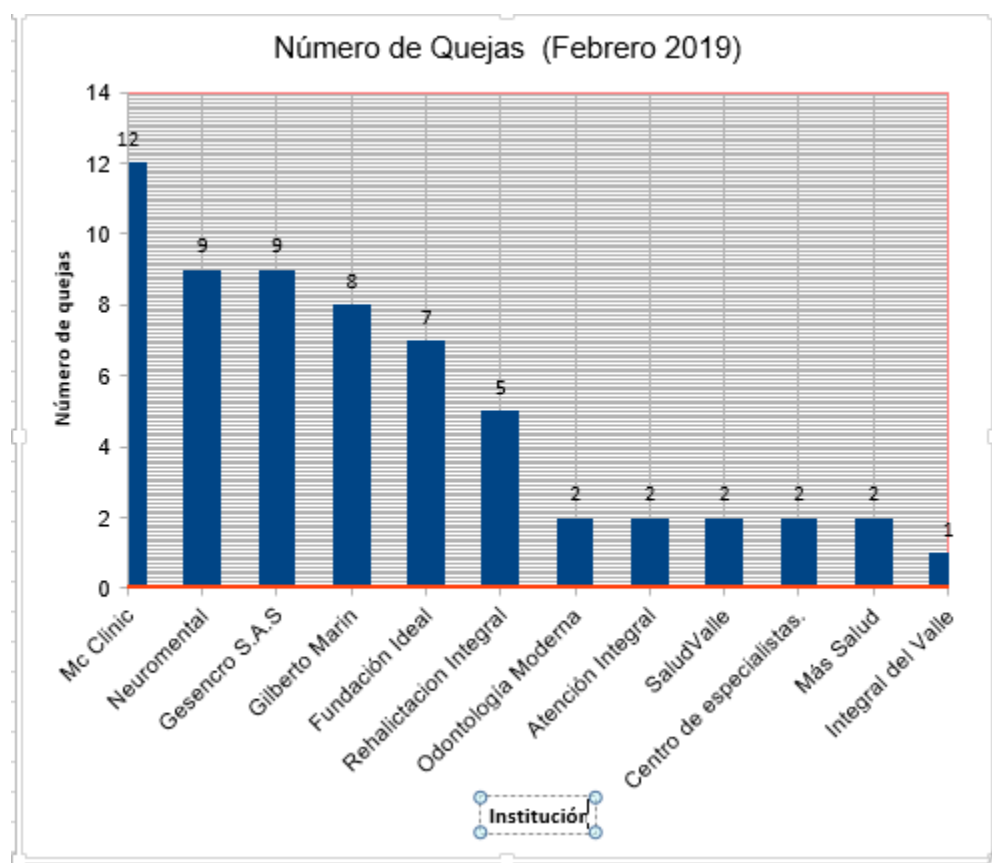


Figura 22. Reporte de quejas por por institución.

La figura 23 permite visualizar la prioridad establecida entre las diferentes sedes en el proceso de afiliaciones (ventas) por sedes, el ejemplo tomado es del periodo comprendido entre el 1 de enero del 2016 y el 1 de enero del 2018. La gerencia puede consultar quiénes le dieron mayor prioridad al proceso de afiliaciones como lo muestra la siguiente gráfica de Pareto. En el gráfico se muestran las primeras 5 sedes como las que más afiliaciones están generando, este indicador le puede servir al gerente para tomar decisiones respecto a estos vendedores del servicio o

indagar por estrategias adoptadas por la sede que más afiliaciones pone. Además, este indicador le ayudará al gerente a generar estrategias para impulsar aquellas sedes que no están aportando con las nuevas afiliaciones esperadas.



Figura 23. Reporte de Afiliaciones por sede.

- **Visualización de datos**

Finalmente, el componente de visualización de datos de esta propuesta sugiere la creación de informes, cuadros de mando orientados a que los gerentes visualicen los indicadores de desempeño de manera sencilla y oportuna a través de cuadros de mando y reportes gráficos. Anteriormente para poder acceder a estos indicadores era necesario hacer muchos procesos de manualmente y con la ayuda de personal técnico. Con esta propuesta los gerentes podrán tener acceso a la visualización de indicadores de manera automática y oportuna. Los cuadros de mando son herramientas donde se puede ver la información integrada de uno o varios procesos

del negocio. La idea es que por cada *datamart* (proceso de negocio), se debe crear como mínimo un cuadro de mando o reporte.

En la figura 24 se muestra un cuadro de mando para visualizar el proceso de afiliaciones. Este cuadro le permite a la gerencia ver gráficamente el número de afiliaciones(ventas) combinando diferentes variables (dimensiones) como la fecha (mes y/o año), sucursal y el vendedor. La gerencia puede consultar en cualquier momento el número de afiliaciones y ver si las metas se están cumpliendo de acuerdo a los objetivos.

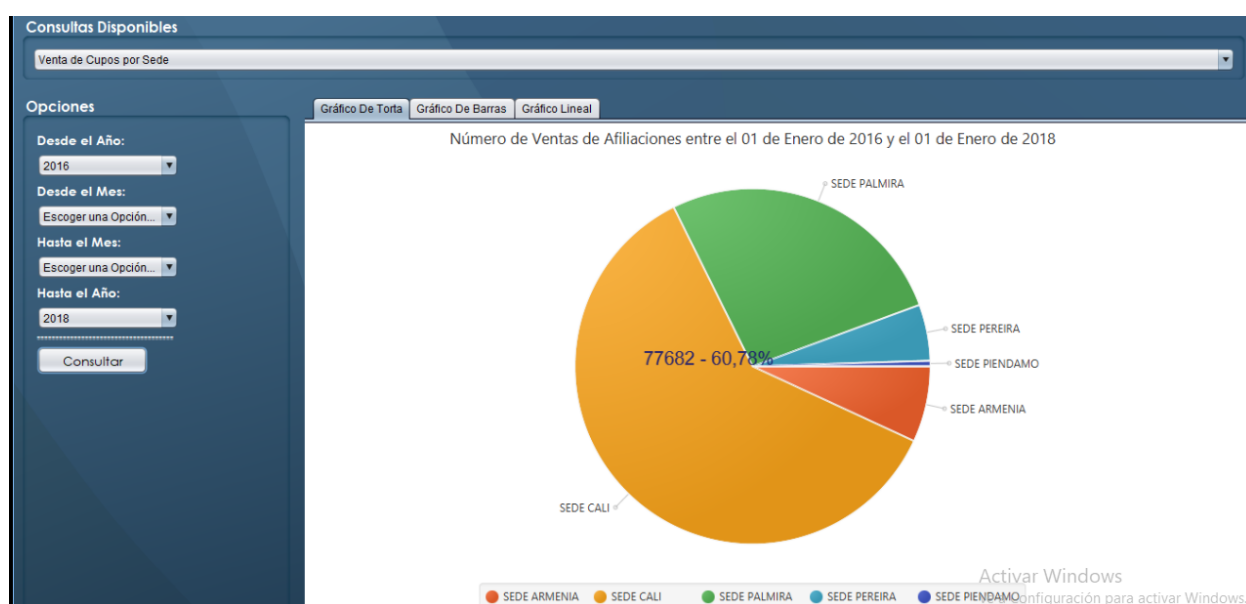


Figura 24. Reporte o Cuadro de mando de afiliaciones por sede.

Previser ofrece entre sus servicios el acceso a especialistas de salud a través de convenios que hace con instituciones externas. Para Previser es muy importante conocer cómo es la demanda de esos servicios para de acuerdo a esta demanda negociar los convenios con las instituciones. La figura 25 permite visualizar la cantidad de servicios solicitados por dependiendo de la institución y las que más demanda de servicios tienen. Este tipo de información es muy importante porque le permitirá a la gerencia del servicio al cliente hacer ajustes respecto a las instituciones con las como una de las instituciones que tienen convenios, o negociar nuevos convenios. Con la

aplicación de esta propuesta se podrá mejorar los servicios que se ofrecen a los clientes ya que permite conocer de manera automáticamente cómo se está comportando la demanda de servicios. Anteriormente este proceso se hacía manualmente, pero consumía mucho tiempo y recursos.

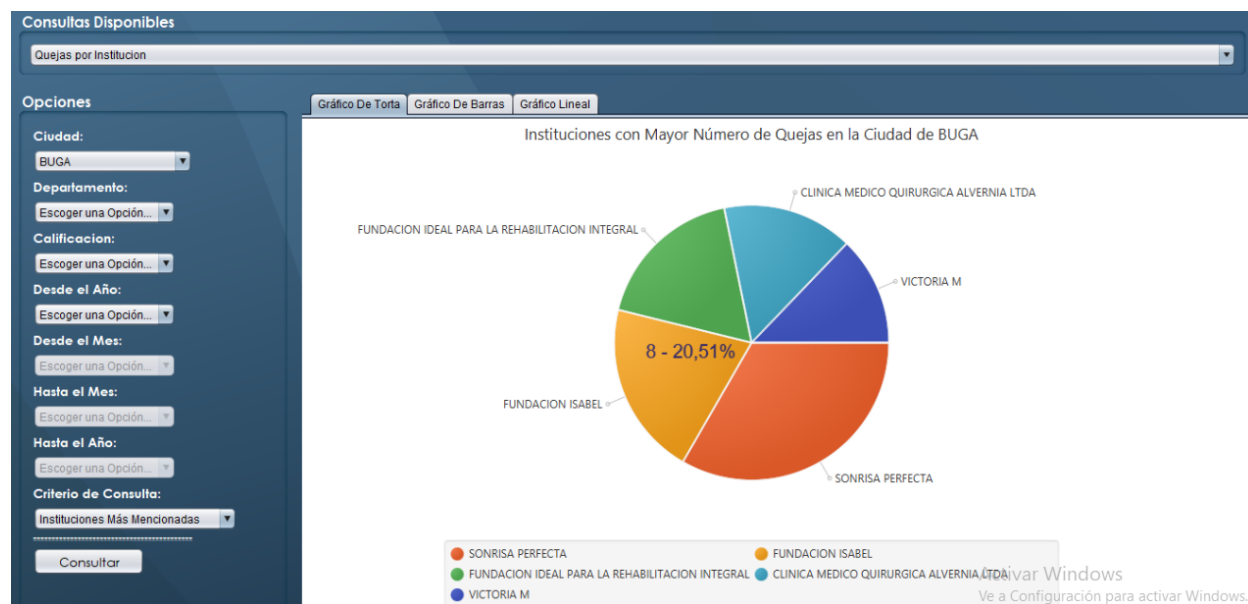


Figura 25. Reporte o Cuadro de mando de citas solicitadas por especialista

Otro indicador que se desea conocer en la gerencia de servicio al cliente es el número de quejas que hace los usuarios, cuáles son los servicios más quejas generan, de qué instituciones se quejan más los usuarios. La figura 26 muestra un ejemplo de las instituciones de las que más se quejan los usuarios. Estos indicadores le sirven a Previser para mejorar los convenios y mejorar los servicios que ofrece a los usuarios.

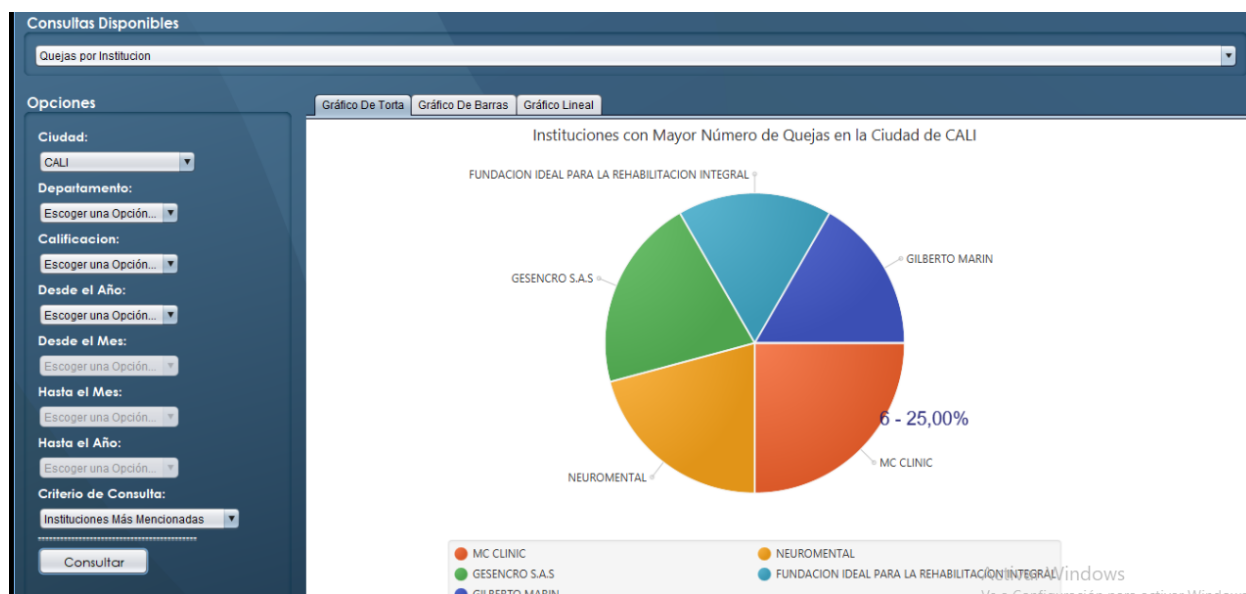


Figura 26. Reporte o Cuadro de mando de quejas por institución.

Análisis de Resultados.

El aporte más importante de la propuesta que se hace en este trabajo es brindarles a las organizaciones la capacidad de apoyar sus decisiones en el servicio al cliente por medio del uso de Inteligencia de negocios, la cual busca integrar la información de diferentes procesos del negocio, analizarla y darle un valor agregado a esa información. Esta propuesta puede beneficiar a muchas organizaciones sobre todo aquellas pequeñas y medianas (Pymes) que no tienen muchos recursos para invertir en tecnologías costosa. La inteligencia de negocios, más que una tecnología es un conjunto de estrategias que buscan darle un valor agregado a la información que se genera en la empresa. Esta propuesta busca generar valor agregado a la información por medio de la integración de diferentes fuentes de datos, de esta forma se está creando ventajas competitivas para la organización. Por lo tanto, se puede decir que la adopción de elementos de Inteligencia de negocios puede generar valor agregado a la organización y ayudar a mejorar los procesos de negocio.

En el caso de estudio de Previser, y al aplicar la estrategia propuesta en este trabajo se está generando valor agregado ya que al utilizar Inteligencia de negocios se integra información de diferentes fuentes y se extrae automáticamente indicadores de desempeño que le ayudan a la gerencia a tomar decisiones basadas en los datos, y esto facilita el conocimiento de dónde se deben crear planes de acción y mejoramiento. Algunos de los indicadores de desempeño del área de servicio al cliente que se obtuvieron en el caso de estudio de la empresa Previser son:

- Número de quejas por institución por fecha, por producto ofrecido
- Número de quejas por especialista
- Número de citas solicitadas por especialidad
- Número de citas solicitadas para la realización de exámenes
- Número de citas solicitadas para adquirir otros servicios
- Número de afiliaciones en el mes por vendedor o por sede

Desde el punto de vista de la gerencia de procesos, se puede decir que esta propuesta genera valor agregado para las organizaciones porque tiene en cuenta varias dimensiones como son los procesos de negocio involucrados al servicio al cliente, los colaboradores, la tecnología involucrada para crear una estrategia que apoya la toma de decisiones. En este sentido se puede decir que la Inteligencia de negocios se puede integrar con la gerencia de procesos.

Por otro lado, revisando las quejas y solicitudes recopiladas en la bodega de datos y al someterlas al análisis con herramientas de Inteligencia de negocios permite detectar patrones como por

ejemplo cuál es el perfil de los clientes s que más se quejan y su caracterización demográfica. Al analizar el número de quejas por institución y número de quejas por especialista se debe tener en cuenta también que en la medida en que la institución o médico recibe más usuarios del servicio así mismo reciben más quejas. Y se resalta la necesidad de tener en cuenta que la atención al cliente debe concentrarse desde el momento de la afiliación, dar una información pertinente y veraz al nuevo usuario del servicio facilitándole todos los medios que puede usar para acceder a la asistencia en el conjunto de servicios ofrecidos. Esto se puede lograr con mayor capacitación a la fuerza de ventas o afiliaciones y teniendo sistematizados los procesos frente a la atención.

Desde el área de servicio al cliente es importante capacitar a los colaboradores en manejo de herramientas de tecnología de la información y de asertividad para con el cliente, donde como empleado lo más importante sea una buena atención al cliente con información actualizada en precios de los servicios solicitados (bien sean exámenes, citas médicas, horarios).

También se puede tener un plan de incentivos donde por premiación o bonificaciones se pueda extraer el mayor generador de afiliaciones y hasta la zona donde éste labora o verificar con él las estrategias que asume con los clientes para la colocación del servicio. Desde los agentes del servicio al cliente quién es el que más llamadas atiende y cierra dejando una buena percepción del servicio en el cliente (lo cual se sugiere sea medible y periódico, y el tiempo de llamada óptimo máximo debiera ser 3 minutos).

Un ejemplo que puede servir a esta medición son los gráficos de línea de tendencia, los cuales se pueden generar a partir de la información que hay en la bodega de datos y el CRM, donde se

manejan los tiempos de atención de los representantes o agentes de servicio al cliente. La figura 27 muestra el control en el manejo de los tiempos de respuesta.

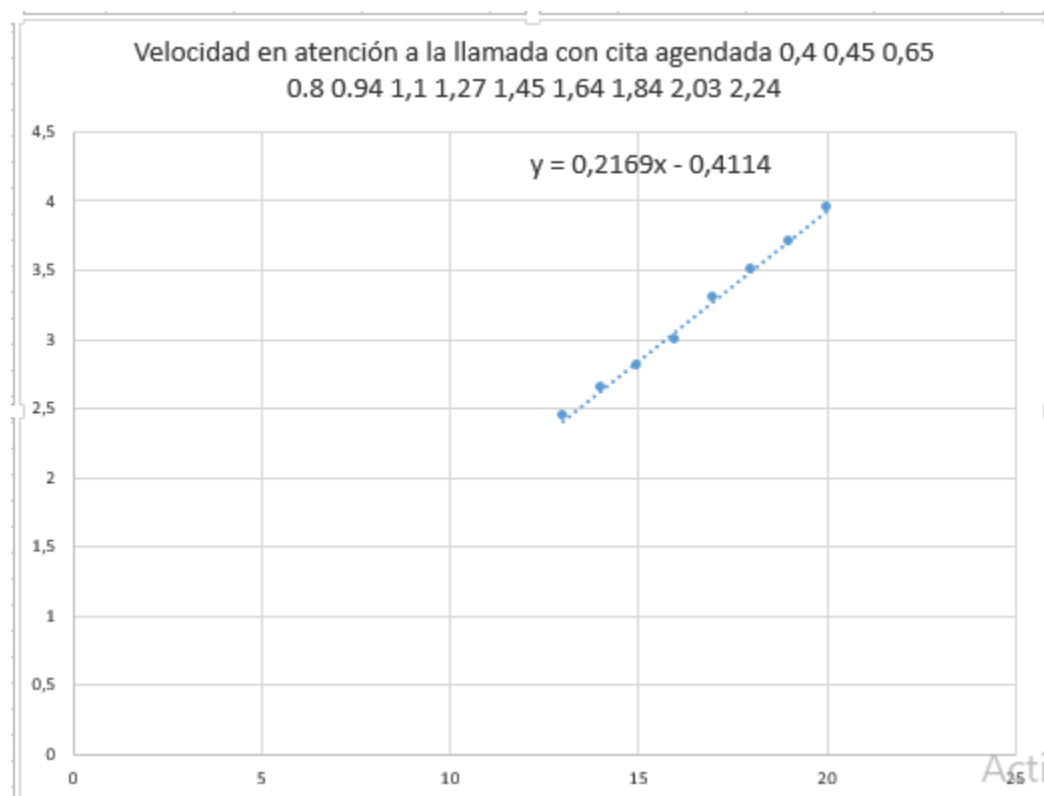


Figura 27. Gráfico de línea de tendencia

El gráfico 27 muestra cómo hay una tendencia en la cual los primeros agentes de servicio al cliente contestaron rápidamente y de forma efectiva la llamada. Y los que están por debajo de la línea de tendencia son los que se demoran mucho en la atención de la llamada con agenda de cita. Este indicador le puede servir a la gerencia para tomar planes de acción como por ejemplo hacer jornadas de capacitación a los agentes de servicio al cliente con el fin de que puedan mejorar su servicio.

8. Conclusiones y Trabajo Futuro

En esta investigación se presentó una propuesta para integrar información estructurada y no estructurada generada en el área de servicio al cliente. Esta estrategia se basa en el uso de técnicas de Inteligencia de Negocios con el objetivo de extraer automáticamente indicadores de desempeño que pueden ayudar a mejorar la toma de decisiones en una organización.

En la actualidad muchas pequeñas y medianas empresas calculan indicadores de desempeño manualmente o simplemente no lo hacen. El tiempo y los recursos que consume la ejecución manual de esta tarea retrasan los tiempos de reacción de la empresa frente a las diversas situaciones que se pueden presentar, afectando su rendimiento. Por ello es importante la implementación de estrategias como esta, que buscan darle un valor agregado a la información que se genera en la empresa.

La inteligencia de negocios es un conjunto de estrategias empresariales que buscan darle valor agregado a la información que se genera en una organización. En la actualidad las organizaciones generan mucha información y esta puede usarse como una herramienta para fortalecer las estrategias empresariales. Además, en los últimos años la información se ha convertido en uno de los activos más importante de las organizaciones y este activo debe ser explotado al máximo. La propuesta que se hace en este trabajo busca esto, aprovechar al máximo el valor que puede tener la información que se genera en el área de servicio al cliente.

Una estrategia basada en Inteligencia de negocios le permitirá a la organización rastrear sus debilidades y fortalezas en cada uno de los procesos de negocio analizados, esto se hace por medio de los indicadores de desempeño, los cuales se obtienen automáticamente por medio del uso de una estrategia basada en la Inteligencia de negocios, como la que se propone en este proyecto. Estos indicadores pueden ser de gran ayuda para la gerencia de servicio al cliente ya que actuarán como guías que orientarán en la toma de mejores decisiones.

La necesidad de evaluar la calidad del servicio hace imperiosa la generación de un documento diagnóstico que sirva de guía para la toma de decisiones, con el fin de mejorar la gestión en la organización, partiendo de saber cómo se encuentra la misma. El uso de encuestas y entrevistas periódicas a clientes internos y externos permitirá tener con mayor exactitud y claridad si la atención brindada al cliente es el adecuado.

Contar con una herramienta que permita el cálculo automático de estos indicadores de desempeño y la generación de diversos reportes, facilitará y optimizará la toma de decisiones a nivel gerencial ya que brindará una vista ampliada del funcionamiento de la empresa desde diferentes perspectivas, dando lugar a la toma de decisiones basados en datos.

Algo muy importante que se aprendió en el desarrollo de este trabajo es también se debe tener en cuenta al cliente interno (empleados), por ejemplo, crear planes para promoverlos frente a estudio o desarrollo personal y/o profesional que los motive al cumplimiento y continuidad con la organización. Así mismo se debe generar un grupo focal que apoye la capacitación al personal que llegue nuevo y también apoyo al que lidera las actividades de calidad con el ánimo de que

esas actividades sean bien tomadas por el resto de la organización. Las buenas condiciones laborales (ambiente cooperativo o adecuado trabajo en equipo, agua potable para el consumo), uso de pausas activas, actividades recreativas hacen que el trabajo no se torne mecánico evitando vaya en contravía de la salud de los empleados o de la misma deserción por parte de éstos ante la organización.

Con las empresas proveedoras se requiere tener la información actualizada de forma periódica para dar información pertinente al cliente frente a horarios y precios. Tal vez establecer con ellos una plataforma de actualización de información de datos de clientes ya que son quienes tienen el contacto directo con el cliente, así mismo dar incentivos a aquellas instituciones que presten el mejor servicio el cual puede ser medible desde la instalación de un buzón de quejas y sugerencias.

Dentro de los retos o dificultades que se plantearon fue primero el de leer cómo detectar indicadores manualmente para un *call center* como elemento fundamental para el diseño de los datamart y que luego pudieran ser generados de forma automática. Otro reto fue poder interactuar con los empleados de Previser, coincidir con sus tiempos a la hora de obtener información por parte de ellos. Como trabajo futuro queda propuesta la automatización del proceso de captura de la información tanto estructurada y no estructurada para evitar tener que recoger datos sede por sede y luego poder validar un sistema basado en este modelo en la empresa y verificar cómo estos indicadores impactan el rendimiento para la organización.

Como sugerencia se puede decir que adoptar modelos de toma de decisiones basados en información y en datos son muy importantes actualmente ya que las organizaciones están

generando mucha información. Si se analiza esta previamente seguramente se tomarán decisiones más acertadas.

Adicionalmente, se hoy en día se pueden sugerir otras fuentes de información como son las redes sociales, ya que los clientes están dejando mucha información en estos medios que pueden usar las organizaciones para sacar ventajas competitivas. Una estrategia basada en Inteligencia de negocios permitirá al gerente o grupo directivo hacer un análisis en tiempo real del comportamiento de los clientes, con lo cual los resultados y la capacidad de reacción de la compañía serían óptimos para mitigar los problemas emergentes y establecer estrategias adecuadas a los datos analizados.

Adicionalmente, se hace recurrente que los procesos sean claros y entendidos por los miembros de la organización quedando como recomendación la generación de diagramas de flujos de procesos entendibles a todos y su sistematización. A través de las ventajas competitivas, es posible que una empresa adquiera una posición favorable en relación a la competencia dentro del mercado. Para esto, existen ciertas estrategias que fomentan el buen posicionamiento de la empresa las cuales deben estar perfectamente implementadas. Al hablar de ventaja competitiva, se hace referencia a dos conceptos fundamentales: Liderazgo en costo y diferenciación ésta última puede estar ligada al servicio. Existen tres estrategias genéricas para lograr esa diferenciación: Liderazgo en costos: Lograr poseer el producto con el precio más bajo dentro del sector, diferenciación: El producto ofrece un valor agregado por encima del resto y enfoque: Selección del mercado meta y énfasis en satisfacer al sector. La gestión por procesos en las empresas permite recuperar la orientación al cliente e identificar durante su definición qué es lo

que realmente aporta valor. Todo proceso en la organización tiene entradas, recursos, controles salidas y las relaciones que existen entre ellos

11. Referencias Bibliográficas

- Albrecht Karl, Zemke Ron (2003) Gerencia del servicio .3 Editores
- Blanco-Prieto Antonio (2007) Atención al cliente. Editorial Pirámide, Madrid.
- Brynjolfsson, Erik and Hitt, Lorin M. and Kim, Heekyung Hellen, (2011) Strength in Numbers: How Does Data-Driven Decision making Affect Firm Performance? . MIT Sloan School of Management.
- Contel-Rico, B. (2010). Desarrollo de una solución business intelligence en una empresa del sector de alimentación. <http://hdl.handle.net/10251/9127>.
- COPC Inc (2016). Norma COPC para la optimización de la experiencia de clientes. El modelo de gestión para proveedores externos de servicios a clientes (E-PSICs). versión 6.0a, COPC Inc.
- Dien D. Phan, Douglas R. Vogel, (2010) A model of customer relationship management and business intelligence systems for catalogue and online retailers, Information & Management, Volume 47, Issue 2, 2010, Pages 69-77, ISSN 0378-7206, <https://doi.org/10.1016/j.im.2009.09.001>.
- Flores, F. R., Pulido, L. F., & de la Rosa, E. D. (2016) Inteligencia de negocios y minería de datos aplicado a la industria refresquera. Advances in Software Engineering and its Applications, 63.

- Hedgebeth D., (2007), "Data driven decision making for the enterprise: an overview of business intelligence applications", VINE, Vol. 37 Iss 4 pp. 414 – 420
- Hernandez G., Araya S., (2017) Los sistemas de información y su efecto en el desempeño organizacional en empresas de la Octava Región de Chile. CONF-IRM 2017 Proceedings. 17.
- Imhoff, C., Gallemmo, N., & Geiger, J. G. (2003). Mastering data warehouse design: relational and dimensional techniques. John Wiley & Sons.
- Inmon W.H. (2002). *Building the DataWarehouse*. Toronto, Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Increnta, (2018) <http://increnta.com/es/blog/kpi-fidelizacion-de-clientes/>
- ISO 10002 (2018) Norma Técnica Colombiana para la Satisfacción del cliente. Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones Icontec.
- ISO 10004 (2018) Norma Técnica Colombiana para la Satisfacción del cliente. Directrices para el seguimiento y la medición Icontec.
- Kimball, R., Ross M. (2013) *The Data Warehouse Toolkit*. Indianapolis, USA: John Wiley & Sons, Inc

- Kadiyala, S., & Srivastava, A. (2011). Data Mining For Customer Relationship Management. International Business & Economics Research Journal (IBER), 1(6).
doi:10.19030/iber.v1i6.3946
- McAfee A., Brynjolfsson (2012) Big Data, the management Revolution. Harvard Business Review
- Parr, O. (2000). Data Mining Cookbook Modeling Data for Marketing, Risk, and Customer Relationship Management.
- Porter Michael (1998), Competitive Advantage, creating and sustaining superior performance. The Free Press, New York.
- Quiceno Castrillón, Humberto (2013) El saber pedagógico, Investigación Enero-junio
- Rosado A., Rico D. (2010) INTELIGENCIA DE NEGOCIOS: ESTADO DEL ARTE BUSINESS INTELLIGENCE: STATE OF THE ART. Scientia et Technica Año XVI, No 44, Abril de 2010. Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701
- Uribe-Macías, M.E (2013) Gerencia del servicio, alternativa para la competitividad. (segunda edición)Ediciones de la U, Universidad de los Andes. Bogotá Colombia.

- QP Consultores (2018) En búsqueda de soluciones de Business Intelligence. Recuperado de: <http://qpconsultores.com/>
- Maureen L., Fernández V. 2009. La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa: diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing. Disponible en <http://eprints.ucm.es/8064/1/T29976.pdf>
- Mitchell, JR, Shepherd, D.A. & Sharfman, M.P (2011) Erratic strategic decisions: when and why managers are inconsistent in strategic decision making. Strategic Management Journal.
- Pardo M., Sánchez A. (200) Alcanzando el Éxito a través de la Sinergia entre las Tecnologías de la Información y la Cadena de Valor: El Caso de las PYME en el Cluster Minero de Antofagasta. Journal of technology management & innovation.
- Porter (1998) Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior (Empresa Y Gestión) Free Press.
- Rodriguez-Cruz (2014) Modelo de uso de información para toma de decisiones estratégicas en organizaciones, Tesis Doctoral. Universidad de Granada

- Sharma S., Sharma J. y Devi A. 2009. Corporate Social Responsibility: The Key Role of Human Resource Management, Disponible en <http://www.saycocorporativo.com/saycoUK/BIJ/journalVol2No1/article9.pdf>
- TARZIJÁN, J. (2008). Fundamentos de Estrategia Empresarial. Ediciones Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Tyler Douglas, T. (2017). The Enterprises Guide to Customer Intelligence (1ra ed <https://www.visioncritical.com/wp-content/uploads/2015/06/enterprise-Guide-to-customer-intelligence.pdf>
- Rollup Consulting (2018). Consultoría en Business Intelligence, Bogotá. Recuperado de <https://rollupconsulting.com/consultoria-business-intelligence-bogota/>
- Uribe Macías Mario Enrique (2017) Gerencia del servicio, Alternativa para la competitividad. Editorial Ediciones de la U, Universidad de los Andes. Bogotá Colombia.

ANEXOS

**Anexo #1. Entrevista realizada el 2 de octubre DEL 2018 a Lady Mariam Sarmiento
Directora Nacional Servicio al cliente y contratación.**

1. Describa brevemente las funciones de su cargo.

Soy encargada de realizar auditoría a mi grupo de coordinadoras de servicio al cliente (Revisando los INC->Inconsistencias clientes, las visitas que les han realizado por mantenimiento, renovación convenio, recogida de documentos, visita entidades sin convenio, convenios nuevos, visitas prospecto, visitas por pautas en nuestra revista, entrega de facturas, recaudo publicidad) de nuestros aliados estratégicos. Estructurar los formatos para informes de calidad .Realizar y socializar los procesos de contratación y mercadeo, gestión de calidad, mejora continua, talento humano pero solo puedo dar fé que en la práctica se lleven a cabo en mi área no sé si en las otras áreas se les esté dando aplicabilidad a estos procesos. Verificar que la niña de Gestión de calidad reporte las quejas, reclamos y no conformidades de clientes a las coordinadoras por zona para que éstas a su vez atiendan lo INC (Inconsistencia de clientes).

2. Existe y está documentado Misión, Visión, valores, políticas de calidad? Sí existe y está documentado.
3. Existe y está documentados un manual de funciones con los respectivos flujogramas que denoten las funciones de los cargos en la empresa? Apenas están en proceso de construcción.
4. Quién genera los formatos de calidad que deben diligenciar diferentes estamentos para la entrega de informes a un superior ?Se apoyan de alguna empresa aliada en certificación de calidad? El aporte mío ha sido ir generando la forma de entrega de informes pero no existe la conformación de un grupo de calidad al interior de la organización, ni existe outsourcing con alguna empresa que apoye nuestros procesos de calidad.

5. Quién es la competencia EN LA EMPRESA ALIANZA ESTRATÉGICA EN SERVICIOS NACIONALES S.A.S?

Protegemos, Cedima, Prevengo, Open Life, Coomeva.

6. Qué cargos y áreas en la organización son las que más se involucran directamente con el área de servicio al cliente? Están las orientadoras telefónicas, la niña de recepción, la de protocolo que muestra las bondades o cortesías al llegar a nuestra empresa, la niña de gestión de calidad o atención de quejas. Las coordinadoras de servicio al cliente (sedes norte, sur,) encargadas de hacer visita directa a nuestros clientes externos ante inconsistencias al cliente o a nuestros médicos proveedores del servicio para mediar en situaciones que permitan mejorar la calidad de nuestro servicio con acciones concretas y son las encargadas de generar las contrataciones y convenios con nuestros proveedores médicos en salud o en recreación, capacitación , comercial . Otras áreas como facturación o cobros a clientes, nómina a empleados, digitadores de afiliaciones nuevas por supuesto también tienen que ver con el cliente pero si entra una llamada para ellos se redirecciona al área que corresponde.

7. Qué debilidades .oportunidades, fortalezas, amenazas observas existen en la organización?

O: Una oportunidad es que el mal servicio brindado por algunas EPS haga que muchos de sus clientes deseen nuestro servicio.

A: Una amenaza es que las entidades prepagadas ofrezcan disminución en sus tarifas o planes más económicos poniendo en peligro que nuestros clientes migren hacia ellos.

D y F: Una debilidad observada es que solo nos podemos promocionar desde el punto de vista legal como “bienestar” y no como “salud” que es uno de nuestros puntos fuertes o fortaleza.

D: Otra debilidad son nuestros procesos de comunicación con nuestros clientes pues en el momento de la venta sólo se anota el teléfono del tomador de nuestra credencial y no de sus 7 afiliados quienes son los que en muchas ocasiones llaman a pedir agenda de citas. La comunicación o información sobre nuestros servicios en salud, capacitación, recreación y comercial (jornadas de prevención, floristería) en muchas ocasiones no llegan a tiempo a nuestros clientes pues no se tiene en la empresa consolidada una base de datos de los correos electrónicos de nuestros clientes que permitiese esa información de eventos les llegase a todos a tiempo.

D: Otra Debilidad es el ausentismo, ya que muchas se incapacitan, o no vienen a trabajar haciendo que lo planeado se tenga que abandonar.

F: Otra fortaleza es que las orientadoras telefónicas se dividieron en 2 grupos unas que recibían llamadas y otras que devolvían llamadas a los clientes que en el primer contacto no se les pudo agendar cita porque no logramos contacto inmediato con nuestro médico proveedor del servicio para saber si disponía de agenda . Pero el ausentismo hace que esto no se pueda cumplir.

F: Se han realizado estrategias para cuando hay mucho flujo de llamadas que se dividieran en 2 turnos y logramos disminuir la cantidad de llamadas abandonadas.

D: No hay proceso de calidad implementado. Sólo existe líder de orientadoras telefónicas a lo que llamamos persona encargada de gestión de calidad.

O: se empieza a sentir la necesidad de gestión de calidad como proceso que aportaría mucho a la mejora continua de la organización.

F: si existe un plan de inducción a personal que llega nuevo a la empresa y todos los viernes se realiza capacitación a las orientadoras de call center como realimentación.

D: las temáticas de inducción requieren apoyo de TIC (Video, noticias).

F: El software que se posee brinda herramientas que ante inconsistencias al cliente permite descargar el audio que queda grabado para ver donde estuvo la falla.

D: muchas llamadas abandonadas o muchos registros sin agendar citas , aunque la primera que tome la llamada del cliente debe tomar para sí el caso pero en ocasiones no puede devolver la llamada porque deben permanecer conectadas por el ausentismo lo que hace reprocesos en que el cliente en los siguientes días tenga que volver a llamar .

Anexo #2. Entrevista realizada a Alejandra Aguilar “Gestión de calidad Cali”. Esta entrevista de dividió en 6 ítems.

1. Planeación y ejecución

A. Existe en la organización un PHVA (planear-hacer-verificar-actuar)?

B. La planeación en el área de servicio al cliente es por objetivos?

C. Cada operador de call center tiene un plan de trabajo diario detallado de sus actividades? Conocen los servicios que ofrece la empresa?

D. Cómo hacen la planeación? ¿Distribuyen el trabajo? ¿Les ponen objetivos, metas? ¿Hay un Plan de premios para motivarlos?

E. Existe una política de tratamiento de quejas?

F. Planifican actividades de retención a clientes?

G. Existe una política de clientes referidos para comercialización del servicio ? .

H. Realizan diagnósticos en servicio al cliente para entender la situación actual y encaminar sus esfuerzos al logro de los objetivos?

Respuestas

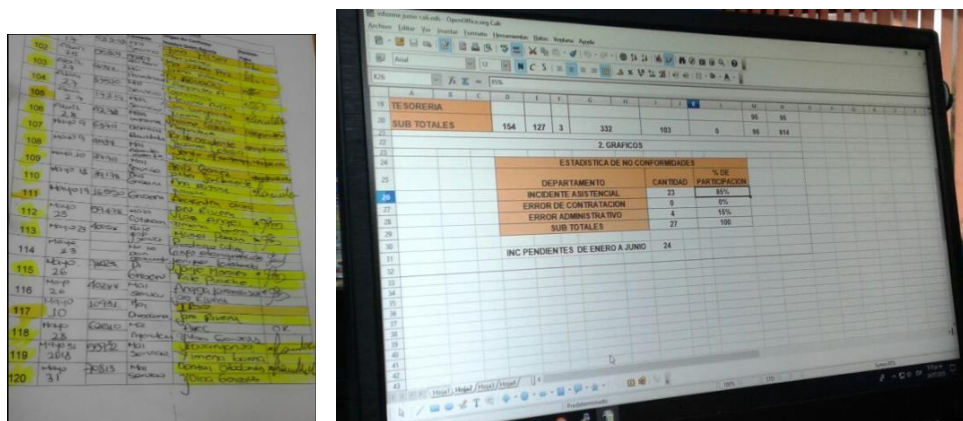
- A. Si realizan el PHVA pero no está documentado por ende no hay control o verificación sobre el mismo.
- B. sí por ejemplo un objetivo trazado es: Atender el mayor número de llamadas y procurar que sean efectivas dando la mayor cantidad de citas posibles y disminuir el número de llamadas abandonadas. Se manifiesta la necesidad de más personal en Cali o atender la problemática de minimizar la cantidad de llamadas que hacen los clientes para no tener cuellos de botella (lo cual puede hacerse estableciendo estrategias).
- C. Si poseen los CSR o agentes de servicio al cliente un plan de trabajo diario , comenta no es prioridad para esta área el conocer y ofrecer los servicios que ofrece la empresa sino más bien mantener a los clientes que existen tratando de dar solución a sus necesidades. Sin embargo ella por el tiempo que lleva en la organización conoce hay 3 productos: Plan familiar \$200.000 se les dan 2 credenciales con el nombre de todos los integrantes; Plan preferencial \$280.000 donde se les entregan 2 credenciales, hay rifas, sorteos, becas estudiantiles, bonos provivienda, ayudas exequiales. Plan VIP \$300.000 4 credenciales ayuda por muerte accidental.
- D. Si distribuyen el trabajo por grupos. Es parte de la reestructuración que iniciaron hace poco donde hay CSR(Representantes de servicio al cliente) atendiendo llamadas , clientes presenciales , solicitudes y confirmaciones de citas y 3 representantes que son las de convenios una para la zona norte de Cali , otra para la zona sur y otra para Buenaventura que se encargan de visitar a los médicos cuando hay una no conformidad o queja por

parte del cliente frente a la atención recibida o a los costos que les han cobrado en el momento de la cita no coincidente con lo dicho en la línea de atención al cliente , y ella que es la gestora directa de quejas y reclamos (Gestión Calidad) quien al devolver la llamada al cliente trata de dar solución al impase que este ha manifestado o a quien le transfieren la llamada cuando es una queja . El plan de premios lo hacen muy esporádicamente.

- E. Si existe pero no está documentada. Ejemplo

Se recibe la queja , se anota en una azeta No de cliente observación o tipo de queja , se devuelve llamada al cliente si se da solución o se pasa a las niñas de convenio ellas firman el recibido de la queja y esta se tacha con resaltador, semanalmente a las niñas de convenio se les recogen las fichas donde resuelven el tipo de fallas cuando es con el médico especialista a lo que ella clasifica como Incidente asistencial (falencia entidad) dado por mal servicio del médico, demora en la atención, mala actitud del especialista, no lo atendieron , exceso en cobro de costos en el momento de pagar la cita .Pero no se auditan en todos los casos ya que ellas en el informe escriben cliente satisfecho por tanto se deposita confianza en ellas esperando que así sea. Los errores de contratación es otro ítem donde se clasifican las quejas como que el sistema da un valor de cobro pactado con el médico y la entidad le cobro otro .y el ítem error de administración donde se clasifican las quejas que tienen que ver con una mala información u orientación dada por el CSR en cuanto hora de la cita, fecha o costo(estos gracias a que el software permite descargar el audio de cada llamada) y verificar de quien fué la falla pero si el cliente pierde su ida por mala información de la csr esta asume los costos y la niña de quejas busca el medio de hacerle llegar el dinero de viáticos gastados por el cliente . Otras quejas son por cobrador

grosero o por tipo de contratación no le reportó el pago a tiempo por ello ahora a vendedores y cobradores se les hace arqueo acorde con el # de contratos que se le entregan, # de carnet provisionales y # de recibos.



- F. No se planifican actividades de retención a clientes cuando alguien manifiesta que se va del servicio.
- G. No existe una política de clientes referidos. Ni puntos, ni lealtad/fidelidad o incentivo por cliente fiel.
- H. Si, se hacen reuniones de diagnóstico de forma mensual por sede para dar a conocer número de llamadas atendidas por CSR, número de llamadas abandonadas, # de llamadas que entraron en el mes y filtro de llamadas. Se les recalca la importancia de verificar datos, ficha de nacimiento, aunque hay un formato de evaluación de competencias que ella maneja no es conocido por las csr en su totalidad qué es lo que les evalúan por ejemplo le evalúan si saludan en el momento de la llamada, si se identifican, la amabilidad. Anexo: no hay pausas activas ni descanso de media hora en una jornada laboral de 8 horas.

Reuniones para dar a conocer número de llamadas entrantes, transferidas a otras áreas, -1 minuto son las llamadas donde nadie contesta, #llamadas atendidas y # llamadas pendientes x devolver llamada, porcentaje de efectividad .Lo arroja el sistema.

NOMBRE	ENTRANTES	TRANSF.	DE 1 MINUT.	ATENDIDAS	N. ATENDIDAS	NO RESP.	% EFECTIVAS
XIMENA BARRERA	962	12	55	915	1	58	74.5
DIANA PEDREROS	819	40	38	781	1	58	81.2
YULISSA GONZALEZ	530	54	62	484	1	4.5	94.1
JENNIFER LARRAHON	534	11	83	500	4	35	88.9
KATHERINE POLOCH	311	5	35	281	1	23	92.3
TOTAL	3426	122	279	3025	10%	288	88.6

- Reuniones para ver la autoevaluación de cada csr o formato de competencias en saludo, identificación, confirmación de información.

SOLICITUD DE DATOS

Cupo o Cedula del titular

Para quien es el servicio

Cedula de Ciudadania del paciente

Fecha de nacimiento

Solicitar Telefono Fijo y Celular

Que tipo de servicios Requiere (Solicitar requisitos adicionales según la entidad que presta el servicio)

ORIENTACION DEL ACERCAMIENTO

dar opciones de convenios

informar costo particular y con previsor

para cuando requiere el servicio?

Concretar el servicio según la preferencia del cliente o colocado como ordenación (en un momento oportuno)

DESPEDIDA

Recordar Nombre del funcionario

Informar tiempo de respuesta de la solicitud

2. Capacitación

- A. El personal que está en contacto con los clientes y reclamantes reciben formación en el tratamiento de las quejas? Qué hacen cuando a la empresa llega alguien nuevo lo capacitan?
- B. Existe un programa de capacitación donde el personal de servicio al cliente se motive para garantizar que lo planeado se ejecute?

Respuestas

- A. Si hay capacitaciones, los médicos van los viernes muestran el portafolio, los procedimientos que ellos hacen, comentan la especialidad que manejan, se explican los

protocolos del servicio preguntar al paciente porqué necesita la especialidad de otorrino para ver si ese es el especialista que en realidad requiere el paciente, paciente hospitalizado tiene diferente tratamiento. En este momento en la sede Cali presentan inconveniente de capacitación a las 8 CSR que llegaron nuevas porque falta personal, otros incapacitados y se generan cuellos de botella.

- B. Si el programa de capacitación lo llevan a cabo las niñas de convenio de 7 a 8 a.m. donde se llevan a cabo temas médicos, programa de la empresa, meditación y relajación, charlas sobre maquillaje y protocolo de presentación personal, conferencias sobre el estrés.

3. **Herramientas tecnológicas de uso en servicio al cliente**

A. Qué herramientas les brindan a ustedes para hacer el trabajo en servicio al cliente?

B. Poseen sistema CRM (Customer Relationship Management)?

C. En qué consiste ese sistema? Qué funciones les permiten?

Respuestas

- A. Plataforma COLGSM, VOZIP, Excel, Telnet.
- B. Si poseen CRM llamado COLGSM
- C. Ese sistema consiste permite funciones que permiten verificar reportes de llamadas en cola, nombres y # de csr conectados, funciones en que se desempeñan éstos agentes (quiénes atienden público presencial, quiénes están conectados, quienes en el baño, quienes libres);permite verificar cantidad de llamadas que se realizan en una franja de tiempo por un csr; permite descargar audios y escucharlos; detalla el número de llamadas que entraron , los tiempos de espera , quién atendió la llamada buscando por el número telefónico del cliente y la fecha en que llamó; muestra gráficas lineales donde la línea

roja indica número de llamadas atendidas, la amarilla número de llamadas abandonadas, llamadas en cola.

4. **Quejas y reclamos**

A. Existe el procedimiento de tratamiento de las quejas? ¿Está documentado? Lo conoce cada operador? Lo conoce el cliente?.

B. Hay análisis de las quejas y reclamos? En qué periodos lo realizan? Quiénes lo realizan?

Respuestas

- A. Si existe un procedimiento de las quejas ya mencionado de recibir la llamada de queja anotar en una azeta pero las atiende solo 1 persona a la que le transfieren llamadas de quejas y quien atiende la no conformidad y entiende el procedimiento el cual no está documentado , quien a su vez transfiere muchas de esas quejas en fichas a las 3 niñas de convenios Lili Lorena Valencia atiende sur de Cali, Magdalena Quintero Norte de Cali y Ximena Rendón quien atiende Buenaventura, el cual es desconocido por las demás CSR ya que ellas buscan el apoyo de la csr de gestión de calidad o solución de quejas tan pronto llega la queja .
- B. Cada 8 días se debe hacer el control de llamar al cliente para ver si le solucionaron , si le hicieron devoluciones de dinero o si le repararon el daño con bonos de cortesía las niñas de convenio, pero no se auditan todos los casos , se basa en relación de confianza esperando que así se haya cumplido.

5. **Seguimiento y Control**

A. Le hacen seguimiento o control al desperdicio organizacional tratando de optimizar el uso de materiales y equipos en servicio al cliente como Ejemplos están: medición del

tiempo de uso del teléfono con un cliente? Número de llamadas que tuvo que realizarle a un cliente para dar solución a una situación planteada? Tiempo ocupado por el colaborador frente a situaciones problema?

B. Hacen auditoría o seguimiento de las quejas y reclamos por la dirección para controlar el desempeño de los procesos y de los resultados y así poder identificar y eliminar las causas de problemas potenciales detectando también oportunidades de mejora?

C. Miden si hay incremento en el número de quejas, logrando así determinar si un proceso es eficaz?

D. Hacen seguimiento a los datos? Para saber por ejemplo # de quejas recibidas, # de quejas resueltas en el momento en que fueron realizadas, quejas incorrectamente priorizadas, # quejas resueltas después del tiempo establecido, quejas sometidas a métodos de resolución externa.

E. Cómo es el seguimiento para corregir un problema y prevenir su ocurrencia en el futuro? Hay registros? Quién los analiza? Qué acciones toman?

Respuestas

- A. Sí se trata de optimizar el uso del teléfono con un cliente, pero no se audita el número de llamadas que se tuvo que devolver al cliente para solución de necesidades B. No se hace auditoría de las quejas, es un control que se lleva a nivel personal por la agente de calidad o que recibe quejas pero solo se sacan porcentajes de qué es por lo que más se quejan los clientes pero no hay un protocolo para la no repitencia u ocurrencia del factor generador de la queja. Pues en ocasiones son solo disculpas que se piden al cliente pero los problemas potenciales continúan igual.

- C. No se mide si hay incremento en el número de quejas para saber si el proceso falla o no.
- D. Si se hace seguimiento a los datos se pasan a Lady (coordinadora) el número de quejas recibidas, las resueltas en el momento, las que fueron priorizadas , las que fueron pasadas a resolución externa por las niñas de ,no se pasan el # de quejas resueltas después del tiempo establecido.
- E. Las niñas de convenios (quienes debe solucionar en 3 días muestran queja al médico determinan estrategia a seguir con el cliente) si se verifica que las niñas de convenios hagan la gestión, semanalmente se les recoge las fichas, lo que no se audita en todos los casos ya que la niñas en el informe colocan que el cliente quedo satisfecho por lo tanto se deposita confianza en ellas de que así sea cuando ellas en la ficha han colocado cliente satisfecho.

6. Medición

- A. Existen indicadores o criterios de medición del desempeño detallados en servicio al cliente para el personal del call center? Cuáles conoce? ¿Cómo los miden?
- B. Existen indicadores de medición del desempeño en servicio al cliente para los procesos? Cuáles conoce?
- C. De los siguientes KPI o indicadores de desempeño cuáles considera usted aplica en esta empresa en su labor diaria para evaluar la medición del proceso de servicio al cliente?
 - a. El tiempo promedio de respuesta utilizado para responder a solicitudes
 - b. Tiempo promedio de duración de las llamadas
 - c. El grado de satisfacción del cliente

d. Total de casos atendidos por región o sucursal.

Respuestas

- A. Si en la tabla de competencias de autoevaluación pero no todos los CSR conocen qué les evalúan. Saludo, identificarse, Tonalidad en la llamada.
- B. Si. Llamada efectiva donde se da cita, # llamadas atendidas con efectividad, # llamadas recibidas, llamadas abandonadas, llamadas pendientes donde quedan citas por solicitar y se debe devolver llamada al cliente.
- C. el tiempo promedio de respuesta no lo miden , miden el tiempo total de duración de la llamada en vozip si se puede sacar el promedio de duración de las llamadas, no miden el grado de satisfacción del cliente , se mide el # de quejas en el mes no el total de casos atendidos por región o sucursal .

Anexo# 3

	PÁGINA	
PROTOCOLO ENCUESTA DE SATISFACCIÓN	VERSIÓN	1
	CÓDIGO	

PROTOCOLO ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN Alianza Estratégica en servicios Nacionales
S.A.S cliente interno “Agentes telefónicos de servicio al cliente”

Objetivo:

Mediante esta encuesta la empresa Alianza Estratégica en servicios Nacionales S.A.S pretende evaluar la satisfacción de los clientes internos o agentes telefónicos en la sede Cali y luego poder aplicarlas a otras sedes si así lo desean, de la misma forma tratar de implementar acciones de mejora que permitan ofrecer un servicio con calidad.

Descripción de la encuesta:

Esta encuesta contiene 15 ítems que evalúan el área de servicio al cliente y componentes del servicio como ambiente laboral, comunicación de la sede con sus clientes, prioridades que se establecen en la atención del servicio, tipos de quejas y reclamos que más se presentan, análisis de oportunidades de mejoramiento del servicio y satisfacción en general en la sede Cali y que puede a futuro extenderse a otras sedes.

Cada representante de servicio al cliente debe contestar las preguntas, marcando según lo explicado en la encuesta.

Aplicación de la encuesta

- Se brindará orientación al representante de servicio al cliente frente al diligenciamiento de la misma y se resolverán dudas que se tengan.
- Cada representante de servicio debe diligenciar el formato completamente con esfero.
- El diligenciamiento será de carácter voluntario.
- En lo posible se exigirá no tener tachones ni enmendaduras.



Encuesta Cliente interno (empleados)

Fecha:

Nombre del Empleado

Le agradecemos por diligenciar esta encuesta.



1. Con el objetivo de perpetuar la calidad en el servicio de la organización o de ser vista como una opción de mejora continua. ¿Considera usted importante establecer un proceso para medir la calidad del servicio que refuerce el buen comportamiento y las buenas prácticas y se den a conocer a otros empleados y superiores? 1.Si___ 2. No___
2. Conoce cuál es la estrategia de servicio de la organización a la cual usted pertenece?
 - a. ___El cliente es lo más importante
 - b. ___Lo más importante son las ventas o colocación de servicios
 - c. ___Lo más importante son las normativas de la empresa
3. ¿Califique en orden la importancia que usted da a sus funciones dentro de la organización donde 1 es la función menos importante y 5 la más importante?(sobre la línea coloque el número según la importancia dada).
 - a. ___Recibir y atender las quejas de los clientes que puede resolver en la primer llamada.
 - b. ___Atender la mayor cantidad de llamadas de clientes.
 - c. ___Ser amable y cordial
 - d. ___Dar la información correcta y en tiempo oportuno al cliente
 - e. ___Brindar información individualizada y cuidadosa.
4. ¿Dentro de las principales necesidades que manifiestan los clientes?. Cuáles considera usted son las que alteran el nivel de llamadas cuando éstas se disparan en la plataforma. (sobre la línea coloque el número según la importancia dada donde 1 es por lo que menos llaman los clientes y 5 por lo que más llaman).
 - a. ___Solicitud cita con especialista
 - b. ___Confirmación de fecha y hora de cita asignada en fechas anteriores

- c. ☐ Errores de información del representante de servicio al cliente que lo atendió anteriormente.
- d. ☐ El vendedor y/o proveedor del servicio (médico) no cumplió con lo prometido o me atendió mal (grosero, no cumplen con los precios prometidos).
5. ¿Comente cuáles son las principales causas de quejas que ponen los clientes?. Mencione 3
1. _____
2. _____
3. _____
6. Dentro de las normas establecidas para los empleados del área de servicio al cliente. Cuál considera usted debiera replantearse para mejorar el contexto y desempeño del empleado.
- Marque con una X
- a. ☐ No pararse de su puesto de trabajo
- b. ☐ Contestar el mayor número de llamadas
- c. ☐ Atender la llamada Disminuyendo el tiempo de solución de la necesidad.
- d. ☐ Tratar de que en la primera llamada se solucione la necesidad del cliente.
7. Mencione 3 creencias y valores formadas durante su vida como empleado
- _____, _____, _____
8. ¿De qué herramientas y recursos dispone para ofrecer un excelente servicio al cliente?.
1. ☐ Capacitación 2. ☐ Equipos 3. ☐ Solicitud directa a proveedores en caso de necesidades prioritarias si en lo que muestra el equipo no se dispone de ellas.
9. Califique de 1 a 5 su nivel de satisfacción del ambiente laboral en su contexto de trabajo donde 1 es muy insatisfecho y 5 es muy satisfecho.
1. Muy insatisfecho 2. Insatisfecho 3. Ni satisfecho ni insatisfecho 4. Satisfecho 5. Muy satisfecho

10. Califique de 1 a 5 que tan motivado se encuentra en su organización donde 1 es muy desmotivado y 5 es muy motivado.

1. Muy desmotivado 2.Desmotivado 3.Ni motivado ni desmotivado 4.Motivado
5.Muy motivado

11. Qué debería mejorarse en su ambiente laboral para que usted diera un excelente servicio al cliente? Mencione 3 aspectos.

1. _____
2. _____
3. _____

12. El contexto del servicio donde usted labora cuando va un cliente es del estilo:

- a.” Bienvenidos nos alegra verlos por acá” o dice
b. “Siga las reglas y lo atenderemos tan pronto como podamos “.

13. Cuando se comete algún error con el cliente se repara el daño. En qué medida? Califique de 1 a 5 con una X donde 1 es nunca se repara y 5 es siempre se repara el daño.

1. Nunca se repara 2. Casi nunca 3.Regular 4. Casi siempre 5. Siempre se repara

14. Si el servicio es sistematizado en su organización qué hacen cuando hay fallas en los equipos o se va la luz? De dónde toman información para dar respuestas a los clientes que van a las oficinas o llaman?.

15.Cuál considera usted es el mayor motivo de deserción de clientes en su organización?

- a. Fallas en la información suministrada por el empleado _____

- b. Ausencia de resolución de quejas y reclamos presentados por el cliente. ____
- c. Soluciones vanales o muy superficiales. ____
- d. Bajo poder del empleado por no contar con las herramientas o recursos para dar una solución real al cliente ante su insatisfacción. ____
- e. Mala atención en el sitio donde provee el servicio el médico. ____

Anexo #4

	PÁGINA	
PROTOCOLO ENCUESTA DE SATISFACCIÓN	VERSIÓN	1
	CÓDIGO	

PROTOCOLO ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN Alianza Estratégica en servicios Nacionales S.A.S cliente externo

INTRODUCCIÓN

En aras de mejorar los procedimientos de cada uno de los componentes y garantizar la prestación adecuada de los servicios y la satisfacción de los clientes y los trabajadores de la empresa Alianza Estratégica en servicios Nacionales S.A.S, se han establecido mecanismos de medida de la satisfacción de los clientes a través de un sistema de encuestas en el área de servicio al cliente en la sede Cali. Para ello pongo a disposición esta encuesta que evalúa la satisfacción del cliente externo mediante de una serie de preguntas que también estas orientadas a la evaluación de los diversos componentes de calidad del servicio.

OBJETIVO:

Evaluar la satisfacción de los clientes de la empresa Alianza Estratégica en servicios Nacionales S.A.S y así mismo implementar planes de mejora que permitan optimizar la calidad de los servicios ofrecidos en la sede Cali ,para poder establecer planes de mejora y así tener la evaluación de la satisfacción del cliente como un proceso continuo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar y establecer plan de mejora sobre la satisfacción de los usuarios del servicio en la sede Cali y dejar el modelo de aplicación para futura aplicación a otras sedes si así lo desean.

ALCANCE:

Las encuestas de satisfacción se aplicarán a 100 usuarios y se busca que más del 50% de los clientes diligencien a cabalidad la encuesta.

RESPONSABLES:

CARGO

RESPONSABILIDAD

Estudiante Maestría en Administración	Aplicación de las encuestas
Olga chamorro	Tabulación de los datos
	Análisis de las encuestas
	Diagnóstico de la empresa
Estudiante Maestría en Administración	Realizar plan de mejora.