

**Métodos para contribuir a la mejora continua del proceso logístico de atención al
cliente. Caso empresarial de Yanbal Sede Medellín**

**Trabajo de grado para optar por el título de magíster en Administración de
Organizaciones**

Presentado por la estudiante:

Andrea Ochoa Gallo

Administradora de Empresas

Director de trabajo de grado:

Elkin Vélez Sánchez

Ingeniero Industrial

Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios

Maestría en Administración de Organizaciones

Noviembre de 2018

Tabla de Contenido

Tabla de Contenido.....	2
Lista de Figuras	6
Lista de Tablas.....	7
Resumen	8
Palabras Clave	8
Abstract.....	9
Key Words.....	9
Introducción.....	10
1. Planteamiento del problema	12
1.1 Situación problema.....	12
1.2 Formulación del problema.....	14
2. Justificación	15
3. Hipótesis	17
4. Objetivos.....	18
4.1 Objetivo General.....	18
4.2 Objetivos Específicos	18
5. Marco Teórico	19
5.1 Marco Conceptual.....	19
5.1.1 Servicio.....	19

5.1.2 Servicio al cliente.	20
5.1.3 Momento de verdad.	20
5.1.4 Fidelización.	22
5.1.5 Evolución servicio al cliente.	24
5.1.6 Atención a usuarios.	25
5.2 Marco Institucional.....	27
5.3 Marco Antecedentes	31
5.3.1 Sistema de comunicación de Intercambio Electrónico de Datos (EDI).	31
5.3.2 Auditoría del proceso de atención al cliente Smurfit Kappa.	33
5.3.3 Estudio de tratamiento de casos: Eléctrica Santa Elena.	35
5.3.4 Método ECUABIOGEN S.A.....	36
5.3.5 Calidad de Servicio en Visión Emprender	37
5.3.6 Método Cineplanet Chiclayo.....	38
5.3.8 Otros métodos de referencia actuales	41
6. Diseño Metodológico	48
6.1 Diseño de la investigación.....	48
6.2 Tipo de investigación	49
6.3 Diseño del instrumento de recolección de información: encuesta	51
7. Aplicación de instrumentos y análisis de resultados	55
7.1 Identificación del problema técnico a través del diagnóstico de la situación.....	55

7.1.1 Diagnóstico del proceso de atención a solicitudes y reclamos.....	56
7.1.2 Proceso de atención al cliente interno en Yanbal.....	57
7.1.3 Levantamiento del proceso de procesos actuales.....	59
7.1.3.5 Área 5: Premios.....	63
7.2 Herramientas para el diagnóstico del proceso logístico de atención al cliente interno en Yanbal.....	64
7.2.1 Lista de chequeo de aspectos.....	64
7.3 Resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta	72
8. Solución al Problema Técnico.....	78
8.1 Norma ISO 10002 para el proceso de reclamo.....	78
i. Recepción de la queja:	78
ii. Seguimiento de la queja:	78
iii. Recibido de la queja:	79
iv. Evaluación inicial de la queja:	79
v. Respuesta a la queja:	79
vi. Cierre de la queja:	79
8.2 Propuesta de métodos para contribuir a la mejora continua del proceso logístico de atención a los reclamos y solicitudes realizados por las consultoras de ventas de Yanbal Sede Medellín.....	82
8.2.1 Propuesta 1: Chat en línea Yanbal.....	83

8.2.2 Propuesta 2: implementación de marcador predictivo	85
8.2.3 Propuesta 3: Guía para Procesos	87
8.3 Indicadores de gestión por propuesta	89
8.3.1 Indicadores de gestión para la implementación de un Chat en línea.....	89
8.3.2 Indicadores de gestión para la implementación de un Call Center.....	90
8.3.3 Seguimiento de Casos.....	91
8.4 Descripción de la implementación de métodos propuestos en el proceso logístico de atención a solicitudes y reclamos en Yanbal.	92
Conclusiones.....	94
Sugerencias.....	97
Referencias Bibliográficas.....	98

Lista de Figuras

Figura 1. Ciclo del servicio	22
Figura 2 Yanbal Internacional	28
Figura 3 Estructura Organizacional Yanbal Colombia.....	29
Figura 4 Proceso de atención al cliente EDI	33
Figura 5 Proceso de atención al cliente Smurfit Kappa	35
Figura 6 Proceso de atención al cliente Eléctrica Santa Elena	36
Figura 7 Proceso de evaluación de la satisfacción de los clientes en ECUABIOGEN S.A. 37	
Figura 8 Proceso para gestionar un reclamo.....	39
Figura 9 Chat Bancolombia.....	42
Figura 10 Mensajería ENVÍA	43
Figura 11 Centro de soluciones SKY Colombia	44
Figura 12 Líneas de atención del FNA.....	46
Figura 13 Canales de comunicación del FNA	46
Figura 14 Acceso a los servicios en línea del FNA.....	47
Figura 15 Procesos logísticos	56
Figura 16 Proceso de atención al cliente interno en Yanbal	58
Figura 17 Trazabilidad en la gestión de reclamos y solicitudes	58
Figura 18 Diagrama espina de pescado	68
Figura 19 Impacto sobre reclamo de consultoras	73
Figura 20 Impacto y frecuencia de ocurrencia	76
Figura 21 Chat en línea Yanbal	83
Figura 22 Seguimiento de casos	88

Lista de Tablas

Tabla 1 Cálculo de la muestra por niveles de confianza	52
Tabla 2 Relación de personal en proceso actual.....	57
Tabla 3 Detalles generales del proceso actual: Ejecutivas Regionales	60
Tabla 4 Detalles generales del proceso actual: CONTACT CENTER	61
Tabla 5 Detalles generales del proceso actual: CARTERA	62
Tabla 6 Detalles generales del proceso actual: DISTRIBUCIÓN.....	62
Tabla 7 Detalles generales del proceso actual: PREMIOS.....	63
Tabla 8 Lista de chequeo	64
Tabla 9 Aplicación de la encuesta: resultados.....	72
Tabla 10 Relación de frecuencia e impacto.....	75
Tabla 11 Planteamiento de propuestas para causas de alto impacto y alta frecuencia de ocurrencia	77
Tabla 12 Indicadores de gestión para la implementación de un Chat en línea.....	90
Tabla 13 Indicadores de gestión para la implementación de un Call Center	90
Tabla 14 Indicadores de gestión para la implementación de un Seguimiento de Casos.....	91

Resumen

En la actualidad es muy importante que las empresas cuenten con un servicio de atención al cliente calificado, para dar solución a los reclamos y solicitudes a la fuerza de ventas en la operación comercial que realizan, ya que el consumidor cada día es más exigente y quiere una solución inmediata a sus requerimientos. Para las empresas es más rentable retener, que atraer, a un nuevo consumidor, por ello se pretende brindar niveles altos de satisfacción. Sin embargo, en algunos casos se presentan insatisfacciones, reclamos y solicitudes con el servicio prestado.

En este trabajo se abordará el caso de la empresa Yanbal Sede Medellín, dedicada a la fabricación y venta directa de productos de belleza y cosméticos, con el cual se pretende analizar los factores que inciden en la prestación del servicio al cliente en los procesos de llamadas, canales de atención, tiempos establecidos de respuesta y plataforma de registro.

El objetivo de esta investigación es generar una propuesta de mejora que permita a la empresa implementar métodos de atención al cliente eficaces, estandarización del servicio y dar respuesta en los menores tiempos posibles, dejando trazabilidad en un sistema unificado para toda la compañía. Como propuesta, se plantearán diversos cambios en los procesos realizados, con la finalidad de que exista un adecuado manejo de la satisfacción por parte de la fuerza de ventas, desde que llega la solicitud, hasta que se le brinda solución completa.

Palabras Clave

Momentos de verdad, calidad, atención al cliente, empatía, estandarización, procesos, competitividad, fidelización, retención.

Abstract

Actually it is very important that companies have a customer service qualified, to give a solution to the complaints and applications to the sales force in the commercial operation that is performed, because the consumer is becoming increasingly demanding and want an immediate solution to your requirements. For companies it is more profitable to retain than to attract a new consumer, therefore it is intended to provide high levels of satisfaction. However, in some cases are dissatisfactions, complaints and claims with the service provided.

In this work, we will explain the case of the Yanbal Medellín company, dedicated to the manufacture and direct selling of beauty products and cosmetics, with which it intends to analyze the factors that affect the provision of customer service in the call processes, customer service channels, set times of response and registry platform.

The objective of this research is to generate a proposal for improvement that will allow the company to implement methods of customer effective, standardization of the service and provide a response in the minor time possible, leaving traceability in a unified system for the whole company. As proposed, there will be various changes in the processes undertaken, with the aim that there is an appropriate handling of the satisfaction on the part of the sales force, from which comes the request, until it gives you complete solution.

Key Words

Moments of truth, quality, customer service, empathy, standardization, processes, competitiveness, loyalty, retention.

Introducción

El comercio internacional enfrenta a las organizaciones a nuevos retos que se deben superar para sobrevivir en un ambiente global cambiante. Por ello, las organizaciones permanecen dinámicas en su estructura organizacional y estrategia de negocio para ser competitivas en el mercado, superar los obstáculos y aprovechar las oportunidades de negocio. En este sentido, se pretende que, a nivel funcional, la empresa objeto de estudio Yanbal en su Sede Medellín, logre las metas corporativas a través de estrategias, en pro de mejorar uno de los procesos más importantes para la empresa, la atención al cliente interno.

La presente investigación se realiza con el fin de identificar métodos modernos de atención al cliente, mediante propuestas oportunas, eficientes e idóneas para una empresa cuyo motor fundamental es el servicio al cliente, para lo cual se realiza una serie de comparaciones con empresas que actualmente se reconocen por sus avances en el desarrollo de su proceso logístico de atención.

Para el desarrollo de esta investigación, en este documento se incorporan cinco secciones esenciales: inicia con la contextualización del lector acerca del sistema logístico de atención al cliente y la descripción de la organización sobre la que se desarrollará el sistema de solución. Continúa con la identificación del problema técnico, para lo cual se utilizaron herramientas que permiten filtrar las posibles causas que generan ineficiencia en la atención a las solicitudes de las consultoras (cliente interno) de Yanbal Sede Medellín, se aplicó una lista de chequeo, la espina de pescado de Kaoru Ishikawa y una encuesta adecuada a las características de la empresa. Posteriormente, a través de revisión de fuentes secundarias, se identifican posibles métodos de atención al cliente que puedan ser aplicados

a Yanbal Sede Medellín para contribuir con el mejoramiento continuo de su proceso logístico de atención al cliente interno, particularmente a los reclamos y solicitudes. Luego, se exponen las propuestas que Yanbal Sede Medellín debería considerar aplicar a su proceso actual. Finalmente, se exponen las conclusiones concernientes a la presente investigación.

1. Planteamiento del problema

1.1 Situación problema

La globalización de los mercados ha permitido que la compañía Yanbal, por medio de sus productos y servicios, llegue a diferentes partes del mundo mediante distintos canales de venta. Yanbal al igual que otras grandes compañías, posee un esquema complejo de comunicación, especialmente por su modelo de negocio de marketing multinivel que consiste en la venta de productos a través de representantes que están organizados en una estructura en red.

Los constantes cambios del entorno global de las organizaciones inciden en la búsqueda y aplicación de estrategias de desarrollo organizacional para aumentar su eficiencia y sobrevivir a dichos cambios, involucrando mejora en los aspectos de comunicación, transparencia en los procesos y gestión, de manera integrada y en todos los niveles de la cadena del negocio. En el caso de esta investigación, estas mejoras serán orientadas al servicio de atención al cliente interno, específicamente para las asesoras de venta de Yanbal Sede Medellín, como caso puntual de desarrollo del proyecto.

El presente trabajo se enfoca en la línea de análisis de experiencias de gestión de las organizaciones, debido a las diferentes mediciones que se han realizado en la empresa Yanbal Sede Medellín, y con base en los resultados y los procesos manejados, se puede plantear que no se está dando satisfacción completa a la fuerza de ventas, o cliente interno. El área de servicio al cliente interno de Yanbal, atiende una fuerza de ventas de más de 85.000 asesoras repartidas en diferentes ciudades de Colombia, en este estudio se abordará

Yanbal Sede Medellín. Se espera la aplicación piloto de la propuesta resultante en Sede Medellín y posteriormente, replicarla a otras sedes.

El problema que actualmente se presenta son las quejas e insatisfacciones continuas en atención oportuna y eficiente por parte de la compañía. Las inconformidades actuales pueden obedecer a diferentes factores, como pueden ser: no hay respuesta inmediata por parte del área encargada; los tiempos de respuesta pueden tardar más de lo establecido; los outsourcing que maneja la compañía –caso puntual, el de distribución, que no brinda servicio al cliente directo–; la plataforma actual para solicitudes no es amigable como uso tecnológico para asesoras de ventas; se usan medios de atención sin licencias, donde no queda trazabilidad de los problemas que presenta la operación comercial; la línea telefónica puede tardar hasta más de cinco minutos en atender a la asesora, donde prefiere desistir de la llamada. Al respecto, expresa Merino (2018), *“la identificación de una compañía conocida dentro del mercado nacional y su proyección internacional es una oportunidad para revisar qué actividades realizan con respecto al desempeño del servicio al cliente y qué mejoras se pueden brindar”*.

Según diferentes estudios, es más rentable mantener los actuales clientes que buscar nuevos, ya no se trata sólo de desarrollar productos sino, además de adaptarlos a las necesidades reales del cliente. En este orden, Yanbal debe articular su modelo y sistema, e incorporarse cada día más a las dinámicas del mercado local y global. Siendo así, se constituye para esta organización en un reto constante en el mundo actual, cumplir con la prospectiva de las organizaciones globales, que apuntan hacia:

- Nuevas estructuras sectoriales globales.

- La gestión empresarial pasa de ser un arte a ser una ciencia, por lo que Yanbal requiere cualificar a sus colaboradoras y empoderar a sus grupos de interés.
- El acceso a la información y comunicación desde cualquier punto del planeta, que está modificando el conocimiento y la economía.

1.2 Formulación del problema

¿Qué métodos aportan a la mejora continua del proceso logístico de atención al cliente en Yanbal?

2. Justificación

La importancia del estudio y propuesta de mejora busca redireccionar las herramientas y procesos de la unidad de negocio enfocándose en la atención al cliente, con efectividad, acompañamiento, agilidad y un buen trato hacia los usuarios, lo cual es la clave del éxito para Yanbal, puesto que toda empresa depende de los clientes. El informe anual de Accenture, “Encuesta sobre el Pulso Global del Consumidor” de 2013, revela que el 66% de los consumidores se cambian a la competencia debido a un pobre servicio al cliente. Pero, además, el 81% de los consumidores afirma que la empresa de la cual son clientes podría haber hecho algo más para evitar que ellos efectuasen tal cambio (Accenture, 2013). Por ello, las cifras mencionadas también indican que se debe trabajar por mejorar la calidad y diseñar un nuevo modelo de servicio al cliente interno, para que el porcentaje de consultoras y directoras actual con que cuenta la compañía se pueda retener, no solo con una respuesta efectiva y solución a sus inconvenientes, sino también con una cercanía de parte del área que haga sentir más valoradas a las asesoras.

Los resultados de esta investigación se utilizarán para presentar a la compañía una propuesta de mejora que permita identificar cuáles son las necesidades que entrarán a cubrir por medio del desarrollo de herramientas y procesos innovadores que le permitan consolidarse como una compañía reconocida por los altos niveles de satisfacción entre los colaboradores y la fuerza de ventas, siendo capaz de atraer, y sobre todo retener, gracias a la calidad por supuesto de los productos, pero con el valor agregado de la cercanía y pronta atención al cliente por parte de la compañía.

Adicionalmente, se brindaría una oportunidad de negocio que se adapte muy bien a las necesidades de sus vendedoras, con un plan de acompañamiento y atención inmediata al proceso de crecimiento y de desarrollo integral como asesoras de ventas Yanbal. La propuesta resolvería la necesidad de reducción de jornadas extras laborales para los colaboradores, las trazabilidades de las diferentes situaciones presentadas quedarían registradas inmediatamente en un sistema unificado en línea, estableciendo una visión de crecimiento y desarrollo con la finalidad de generar un cambio positivo mediante la solidez de la calidad de sus servicios, lo que se consideraría como una estrategia corporativa, base de la compañía para alcanzar todas sus metas.

El proyecto se basa en el análisis de los resultados de encuestas para, finalmente, aportar una visión personal que permita la generación de un nuevo *know how* en atención al cliente para Yanbal.

3. Hipótesis

Mediante la aplicación de métodos de atención al cliente, es posible mejorar la calidad de este proceso logístico, orientado a la solución de reclamos y solicitudes de las consultoras de Yanbal Sede Medellín.

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Proponer métodos para contribuir a la mejora continua del proceso logístico de atención al cliente en Yanbal Sede Medellín.

4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico para identificar las causas de insatisfacción respecto a la atención por parte de las consultoras de Yanbal Sede Medellín, sobre el proceso de solución de reclamos y solicitudes presentadas mediante la línea telefónica y la plataforma de casos.
- Analizar métodos eficientes de atención al cliente que aplican diferentes empresas.
- Proponer métodos para mejorar el proceso logístico de atención al cliente interno en Yanbal Sede Medellín.

5. Marco Teórico

5.1 Marco Conceptual

En el presente trabajo se analiza el proceso de servicio al cliente interno para el área de venta directa en Yanbal Sede Medellín. Para lograrlo, es preciso aclarar los conceptos centrales:

5.1.1 Servicio. El servicio se entiende como aquella *“actividad que consiste en la realización de ciertas acciones o constitución de ciertos hechos que se corresponden a los requerimientos de una persona (en este caso cliente o usuario) para llenar un requerimiento”* (ClasificaciónDe, 2018). Por tal razón, se puede decir que es un trabajo realizado hacia otra persona, o también se puede definir como una función que desempeña un objeto o bien. Existen diferentes clasificaciones del servicio (ClasificaciónDe, 2018), a saber:

- Tangibles: son las que se perciben por medio del tacto.
- Intangibles: son servicios que van directamente al olfato, audición, visión y gusto.
- Públicos: son los servicios que *“serán suministrados por las entidades públicas y que se prestan para todo el bienestar de toda la colectividad, de igual forma esta corresponde en su nombre ya que el servicio público por regla general corresponde a un recurso que permite su extensión a un gran número de personas por su propia composición”* (ClasificaciónDe, 2018).
- Privados: son servicios que ofrecen empresas privadas o particulares, tienen una diferencia de los públicos y es que ofrecen un mayor nivel de calidad, esto se debe a que

son servicios que tienen un costo monetario establecido como compensación para hacer parte de este.

- **Domicilio:** son servicios que se fundamentan en la comodidad y necesidades externas a la empresa, es decir, llevar hasta el hogar lo necesario para suplir una necesidad; son servicios cuyo traslado es su principal objetivo y valor adicional.

- **Mantenimiento:** son los encargados de tener en el hogar un bien que perdure y se mantenga en buen estado; busca tener un control de los bienes de los usuarios.

5.1.2 Servicio al cliente. De acuerdo con Ongallo (2012), *“la verdadera ventaja competitiva de la venta directa se encuentra en un bien tangible, que son los productos, pero que se asocia a un elemento intangible: Servicio, donde deja un regusto en el cliente como algo bueno, regular o malo”*.

Para Fisher & Navarro (1994), *“es el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas”*.

Horovitz (1990), por su parte, lo define como *“el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo”*. Según Peel (1993), es *“aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad”*.

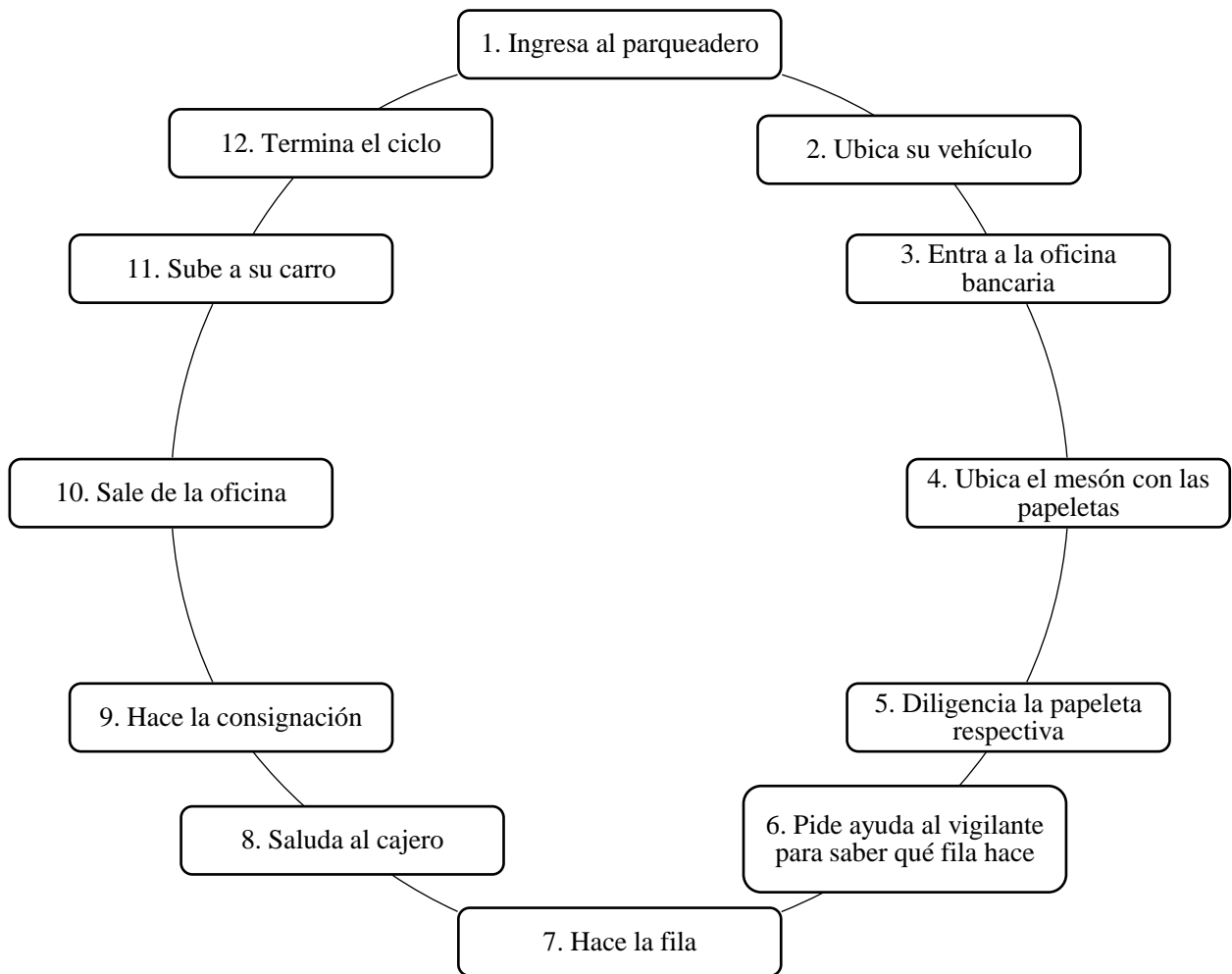
5.1.3 Momento de verdad. Un momento de verdad es todo evento en el que una persona entra en contacto con el personal, sea directo o indirecto, como una visita, llamada o mensaje. Es la percepción e impresión que el cliente, de primera mano, se lleva de la atención recibida por parte de la organización. Carlzon (1991), señala que no es solo un

contacto, sino también lo son las experiencias y la calidad del contacto entre el cliente y los empleados.

En el caso de estudio acerca de las aerolíneas, son solo segundos en los que el cliente tiene contacto con el personal, como lo son: asistentes de vuelo, encargados de equipaje, quienes reciben tiquetes de ingreso al avión, piloto, y estos son los segundos en los que la compañía y su personal tienen como oportunidad para asumir la responsabilidad de emprender acciones y tomar decisiones respecto al trato adecuado que se debe brindar a cada usuario, y en los cuales el usuario conserva en su mente como base de lo que es el nombre de la compañía. Por ejemplo, si un tripulante de cabina no es capaz de asumir una situación de trato con un pasajero, el pasajero lo que comunica o tiene de recordación es que la empresa como tal es mala, porque lo trató mal una persona. Por ello, es necesario contar con los recursos humanos y de gestión adecuada, ya que los empleados de primera línea son los que van a generar el activo de la empresa, respondiendo ante las necesidades específicas de cada cliente con rapidez y amabilidad (Carlzon, 1991).

En el siguiente recuadro se observa el ciclo del servicio de Albrecht & Bradford (1998), que exponen mediante un círculo, donde cada punto es un área o persona determinada de la empresa con quien el cliente tiene contacto, y los momentos de verdad que se van generando. Este cuadro representa el lapso desde que el cliente llega a la recepción y la persona encargada lo atiende, le ofrece si desea tomar algo mientras espera a que su cita se concrete, la señora de servicios varios con una sonrisa le trae café, las personas de toda la oficina dispuestas a un saludo cordial, y así continúa pasando por cada uno de los puntos donde cada persona de la organización debe actuar con el cliente.

Figura 1. Ciclo del servicio



Fuente: Tomado de UMB Virtual. (2018). *Servicio al cliente*. Recuperado de http://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/1037/Contenido_Modulo_II_Servicio_al_cliente.pdf

5.1.4 Fidelización. En el sector de la venta directa, no siempre es fácil que el cliente repita. Una posible razón es porque no cuenta con una persona cercana con quien comunicarse, o volver a adquirir el producto o servicio, que inicialmente atendió una persona excelente, pero al volver a recurrir a la compañía, esa persona ya no se encuentra (Ongallo, 2012). También se puede afirmar que el objetivo principal de la fidelización es

conseguir, por medio de estrategias y diferentes técnicas de marketing, que “el consumidor que haya adquirido con anterioridad alguno de nuestros productos o servicios, nos siga comprando y se convierta en un cliente habitual” (InboundCycle, 2018). Esta estrategia tiene ventajas como:

- Retener clientes: Esta primera ventaja, desde una mirada de rentabilidad, tiene mayores beneficios, ya que es mucho más económico retener a un cliente, que conseguir nuevos, *“puesto que no es necesario poner en marcha acciones de marketing muy costosas, las cuales no siempre garantizan el retorno de la inversión”* (InboundCycle, 2018).

- Gracias a la fidelización de clientes se obtienen unos ingresos mayores, los cuales se podrán implementar para cubrir gastos fijos o emprender nuevas líneas de negocio.

- Al tener a los clientes fidelizados, son clientes potenciales que la competencia no obtiene, y es una manera de debilitarlos.

- Un cliente fidelizado es la mejor estrategia de mercadeo que tiene una compañía, ya que, al estar conformes con lo ofrecido, van a comenzar a recomendar lo bueno que tienen con la empresa.

5.1.4.1 Estrategias de fidelización:

- Programas de fidelización: es una solución veterana y clásica que, no obstante, sigue teniendo una gran efectividad. Se puede implantar el típico programa de puntos con premios para los clientes que llegan a un cierto nivel de consumo de nuestros productos, o bien optar por estrategias más innovadoras (InboundCycle, 2018).

- Ofrecer apoyo incondicional a tus clientes: como complemento a una buena comunicación y feedback con el cliente, algo totalmente imprescindible hoy en día, según la empresa InboundCycle, la marca puede convertirse en una especie de "mecenas" del propio cliente, dándole apoyo en sus proyectos personales (InboundCycle, 2018).

- Buscar la excelencia en el servicio al cliente: para la empresa InboundCycle, “especialmente en el periodo de postventa, este aspecto es fundamental para lograr la satisfacción completa del cliente, un paso que resulta básico y muchas veces definitivo para conseguir su fidelización” (InboundCycle, 2018).

5.1.5 Evolución servicio al cliente.

5.1.5.1 Estandarización. Cuando nos referimos a los deseos y expectativas del cliente, no solo se busca satisfacer las necesidades de los productos y servicios, sino también la implementación de sistemas y procesos que permitan conocer, recopilar y sistematizar todo el historial, caracterización, insatisfacciones, perfiles del cliente, entre otros, para saber cuál es la relación que mantiene con la empresa. Esto incluye herramientas como sistemas de información centrados en la gestión de relación con los clientes CRM, bases de datos, alarmas y alertas que permitan actuar frente a los diferentes clientes de acuerdo con su perfil (Alcaide J., 2015).

5.1.5.2 Comunicación. Según Ongallo (2012), “*las tecnologías de la información y la comunicación permiten identificar las necesidades y recibir información real del cliente con el que estamos hablando*”. Hay que tener presente que la comunicación y el registro sistemático siempre va a ser positivo, por más malo que haya recibido el servicio o

producto un cliente, ya que este nos está manifestando un descontento, una falla o una mejora, lo que ayuda a continuar en la búsqueda de satisfacción y de elevar la calidad del producto o servicio de acuerdo a lo que nos manifiesta, y está entendiendo que la compañía está interesada en ir más allá de simplemente un elemento tangible, que quiere cambiar el modo de percepción negativa a través de la comunicación.

Richard Gamgort representante del área de servicio de la compañía Armstrong World Industries, refiere al respecto: *“hemos logrado convertir en clientes muy leales a personas cuyo contacto inicial con nuestra empresa se produjo como resultado de una queja”* (Tschohl & Franzmeier, 1994, pág. 23).

5.1.6 Atención a usuarios.

5.1.6.1 Capacidad de respuesta. De acuerdo con Cottle, la capacidad de respuesta en términos de actitud es suministrar un servicio a tiempo, cumplir con un compromiso pactado, la facilidad con la que un cliente se acerca a uno, sintiendo cercanía para contactar una situación (1991). Algunas situaciones que demuestran esa capacidad son:

- Comunicarse a la línea telefónica y que se conteste rápidamente, ya que no está bien visto dejar a un cliente esperando.
- La facilidad para que los clientes logren citas con el personal de la compañía.
- El personal que atiende los casos y da solución no se encuentra (vacaciones, fuera de la ciudad, capacitaciones), y no haya quien supla la atención.
- Prestar un servicio personalizado, sin apresuramientos y con cercanía al cliente.

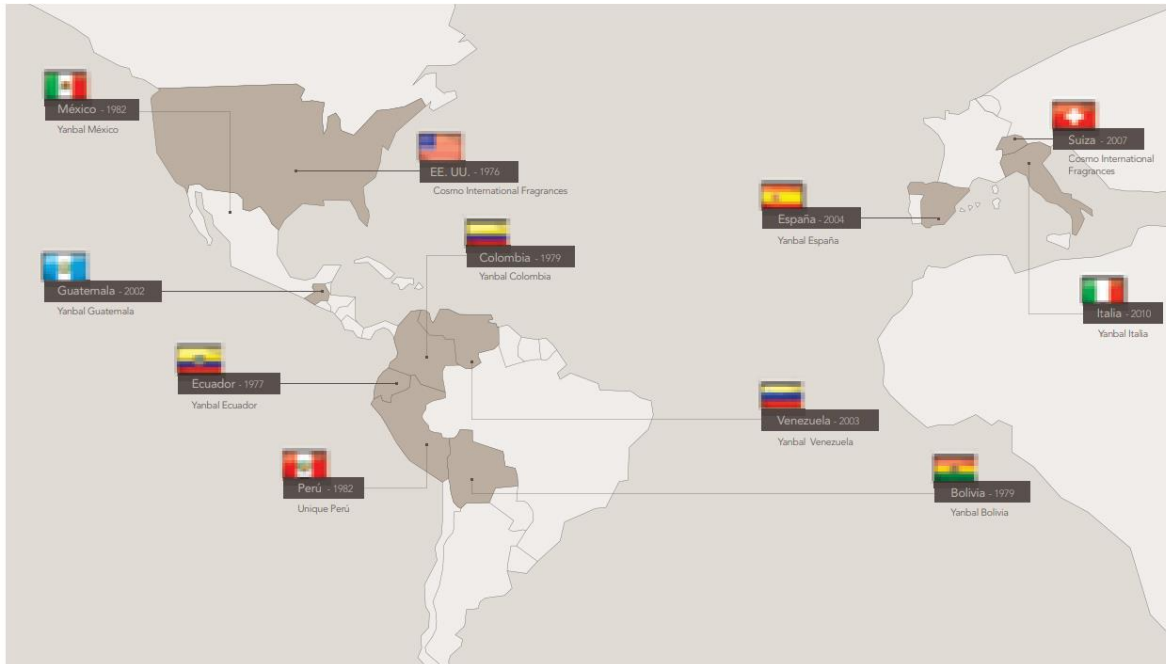
- Conocer el historial del cliente, a quien nos referimos, el sector de actividad que desempeña directamente con la empresa.
- Tacto para tratar el cliente, tener toda la disposición, tiempo, calma y tranquilidad para lo que él desee o el tiempo que vaya a estar.
- Ir más allá de lo que él necesita o requiere, buscar indagar siempre lo siguiente:
¿hay algo más que pueda hacer por usted?

5.2 Marco Institucional

La empresa Yanbal International surge en Perú, fundada por Fernando Belmont; “el espíritu latino caracteriza a esta empresa, empeñada en ofrecer a la mujer de la región una forma innovadora de cumplir sus metas y hacer realidad sus sueños” (Yanbal- Ecuador, 2012). La compañía inicia sus operaciones en el año de 1967, generando un impacto en el mercado y logrando así, 10 años adelante, abrir su mercado a un país vecino como Ecuador. En el año 1977, ya con el mercado ecuatoriano trabajando, pasan dos años más para abrir otras réplicas de modelos Yanbal en dos países que fueron Colombia y Bolivia.

Continuando con su expansión, en el año de 1982, la compañía busca conquistar otros continentes y abren oportunidades en el norte del continente, su país destino sería México; ante este crecimiento en el mercado, comienzan a implantar plantas de producción en EEUU y en Ecuador, esto entre 1990 y 1993. Iniciando el nuevo siglo se abre en el 2002, una unidad comercial en Guatemala, adquiriendo así una nueva alianza entre países. Año 2004, Yanbal da un gran salto al entrar al mercado europeo, un país como España le abre sus puertas para que se popularice más y esté al alcance de los ciudadanos del viejo continente. En total, según (Yanbal S.A, s.f) la compañía está *“presente en 10 países, incluyendo Europa, con los mejores productos de belleza, desarrollados en avanzados centros de investigación en EE. UU., y Suiza, producidos en 6 modernas plantas”*.

Figura 2 Yanbal Internacional



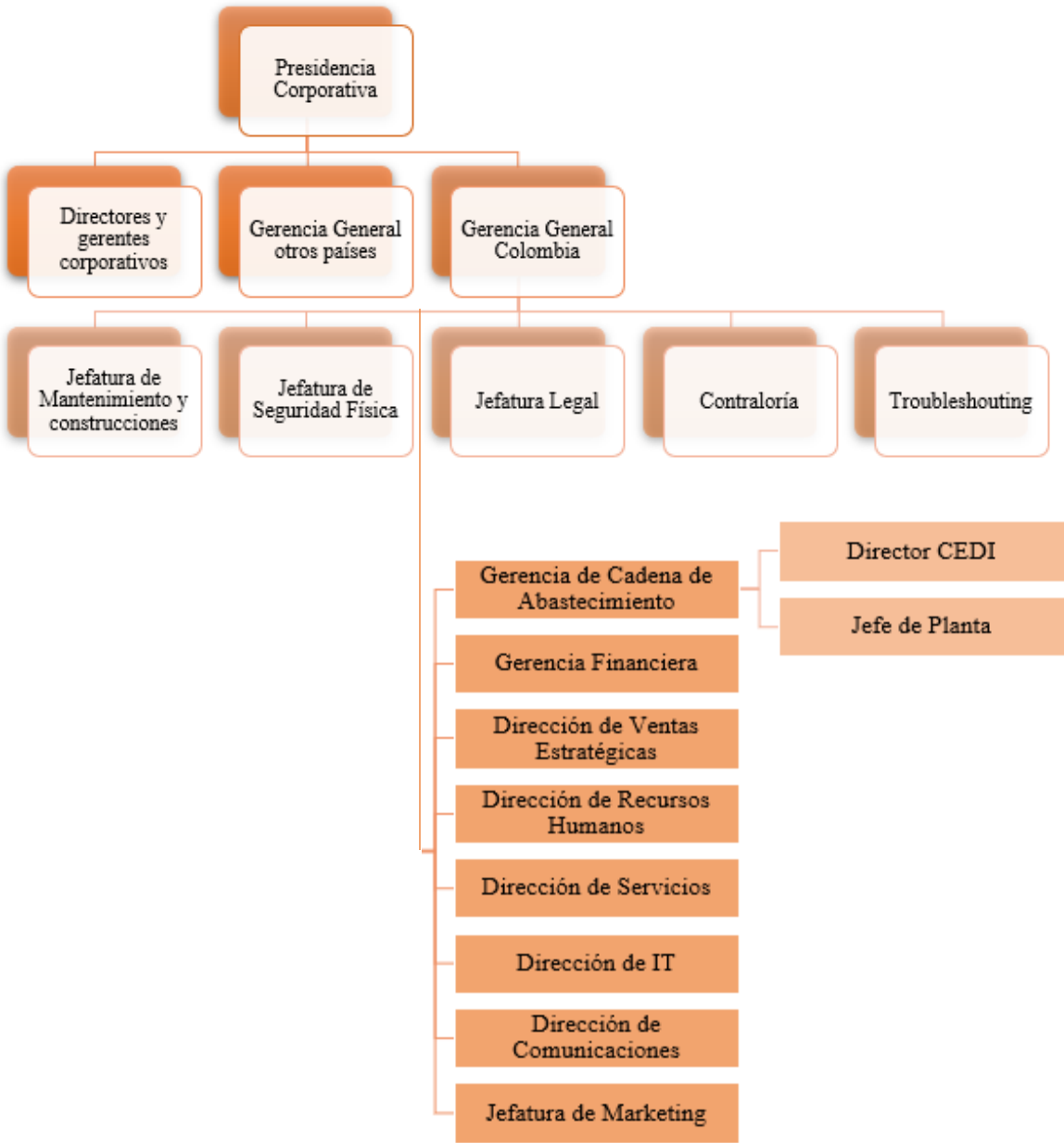
Tomado de: (Yanbal- Ecuador, 2012)

Han pasado 37 años desde que Yanbal llegó al país y fundó Yanbal Colombia S. A., con el propósito principal de brindar a los colombianos y colombianas la mejor oportunidad para crecer personal, profesional y económicamente. Desde entonces, la empresa impulsa en Colombia el desarrollo de personas emprendedoras, a través de la venta directa de productos cosméticos de calidad mundial. A la fecha, Yanbal, cuenta con más de 400 mil consultoras y directoras independientes que confían sus ingresos y el sustento de sus familias en los sueños que ofrece Yanbal.

Yanbal se caracteriza por seguir una estrategia de negocio multinivel y multinacional, por ello funciona con base en una estructura geográfica global, como se observa en la figura 3. Por tratarse de una compañía que fabrica y comercializa los mismos

productos en diferentes países, necesita agrupar las funciones operativas por región geográfica.

Figura 3 Estructura Organizacional Yanbal Colombia



Adaptado de: (Yanbal- Ecuador, 2012)

Yanbal tiene como base una estrategia transnacional, por lo cual la necesidad de coordinación de las operaciones es fundamental para su funcionamiento. Como se puede

observar en la estructura organizacional, los niveles jerárquicos son relativamente horizontales; la autoridad es paralelamente centralizada y descentralizada, ya que por ser parte de Yanbal International, varias de las políticas y procesos de Yanbal Colombia son establecidos desde la corporación. La matriz está en Bogotá. El representante legal es Carlos Gallegos, gerente general desde 2017 y máximo responsable de la toma de decisiones y la dirección de operaciones en Colombia.

La Corporación Yanbal International cuenta con un gobierno corporativo que elige a los directivos para cada país donde tiene presencia, tienen como función guiar *“la aplicación de la estrategia de la organización en los aspectos sociales, ambientales y económicos, y vigilan el cumplimiento de los estándares acordados a nivel internacional, así como de los códigos internos y políticas”* (Yanbal-Ecuador. 2012). En cuanto a la diferenciación horizontal o por funciones la estructura organizacional adopta una matriz global, como se mencionó anteriormente y las necesidades de mecanismos de integración como las fuerzas de tarea, las funciones, la integración electrónica y de redes administrativas y la integración a través de la cultura organizacional son muy altas.

5.3 Marco Antecedentes

5.3.1 Sistema de comunicación de Intercambio Electrónico de Datos (EDI).

La primera herramienta que se analiza es el sistema de comunicación EDI, donde los resultados indican que los diferentes empresarios y compañías que han aplicado este; perciben mayor calidad, satisfacción, planificación en la producción e información pertinente suministrada a comparación de quienes no adoptan el modelo.

Este sistema con sus siglas EDI (Intercambio Electrónico de Datos), es una tecnología implementada para facilitar su uso en la cadena de suministro que influye en los distintos aspectos de servicio al cliente, disminuyendo errores operativos y administrativos de la gestión implementada y así mismo reduciendo el ciclo estimado de entrega del pedido. (Grupo Seres, s.f). El servicio al cliente en atención de solicitudes puede medirse a través de los diferentes procesos dentro de la relación comercial de la empresa: el pedido, la guía de remisión, la confirmación de recepción de mercancía y la factura (Martínez, 2004), entre ellos se cuentan con 6 dimensiones que son:

i. Disponibilidad del producto: Se refiere a la cantidad de productos e inventario con que se cuenta en bodega o picking, con el EDI, precisa con exactitud y precisión la cantidad necesaria para mantener niveles adecuados de inventarios, donde la fuerza de ventas tenga claridad los disponibles y stock precisando los envíos y órdenes de compra, y así una mejora en la coordinación de los procesos de la cadena de suministro (Ibarbia, 2011).

ii. Ciclo del pedido: Es el momento donde se solicitan los productos, se envía el pedido, se ingresa al sistema, se factura, etc. Este ciclo introduce el EDI con el fin de reducir este proceso en tiempos e inconvenientes de facturación, inventarios, entre otros. (Grupo Seres, s.f).

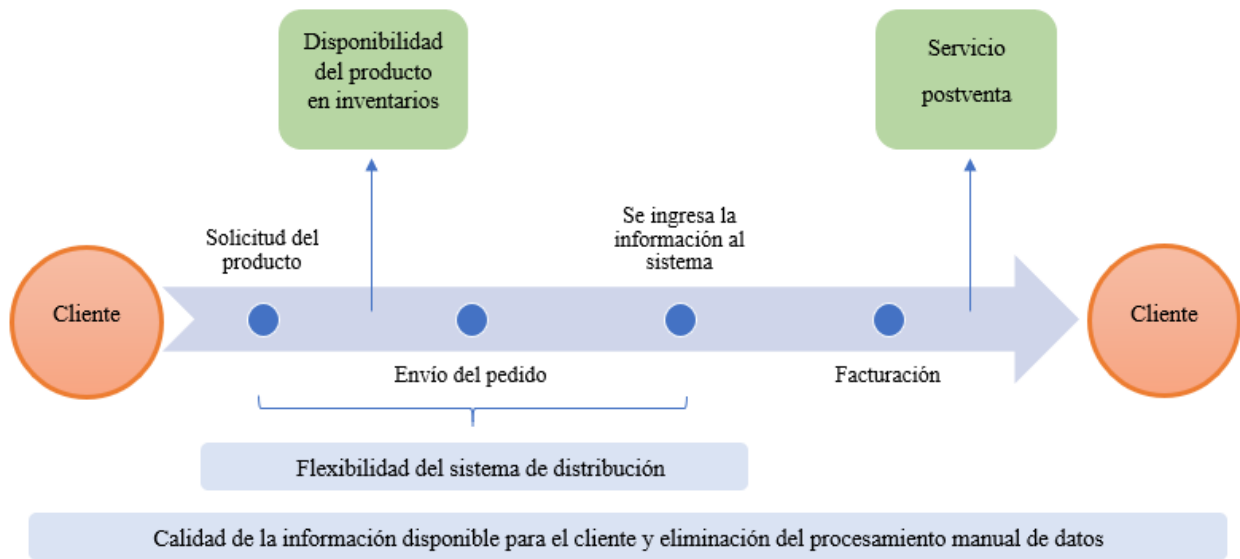
iii. Flexibilidad del sistema de distribución: Es cuando se procede a enviar el pedido a donde el cliente final, pero se cuentan con eventos desafortunados como huelgas, cambios climáticos que afecten el transporte, entre otros, el EDI ayuda y soporta a la toma de decisiones o adopción de medidas de forma más rápida y precisa que beneficien los eventos presentados (Delgado, 2017).

iv. Calidad de la información disponible: Se refiere a todos los detalles o cambios que a través del EDI el cliente puede visualizar o saber con exactitud, como, por ejemplo: precios, faltantes en catálogo, retrasos en envío, etc. La calidad de la información entre la cadena de suministro y servicio al cliente influye directamente en la satisfacción (Grupo Seres, s.f).

v. Errores del sistema: Son errores que normalmente en la distribución se cometen al ser empaquetados o picking manual, es decir al tener una orden con ciertos productos, se puede ir un jabón en barra por error cuando se solicitaba era un jabón líquido, EDI permite que el margen de error se reduzca evitando se cometan equivocaciones y al contrario mejora la calidad de la información y elimina el procesamiento manual de datos (Ibarbia, 2011).

vi. Servicio posventa: Son las solicitudes que el cliente requiere posterior a la compra como, por ejemplo: garantías, información, inconvenientes con el producto, mal estado, entre otros. EDI se encarga de suministrar información de forma rápida y ágil recibiendo las solicitudes y reduciendo el tiempo de respuesta (Grupo Seres, s.f).

Figura 4 Proceso de atención al cliente EDI



Fuente: adaptado de Ibarbia, (2011); Grupo Seres, (s.f); Delgado, (2017).

5.3.2 Auditoría del proceso de atención al cliente Smurfit Kappa.

La empresa Smurfit Kappa es la compañía #1 en Europa en la producción de empaques corrugados y papel para corrugar, y a través de su método de atención al cliente optimizado, busca controlar y evaluar los procesos de servicio por medio de auditorías que abordan resultados sobre la satisfacción y cumplimiento en la entrega de pedidos y atención de usuarios. En su presentación sobre auditoría del servicio Botia & Rivera expresan:

“La auditoría del servicio es el conjunto de estrategias que una empresa diseña para escuchar en forma metódica y sistemática, la evaluación que el cliente hace de la calidad y los niveles de satisfacción, con el servicio que recibe, dentro de los estándares de excelencia previamente acordados o definidos” (Botia & Rivera, 2008).

Las auditorías tienen un protocolo que aborda los siguientes aspectos del servicio:

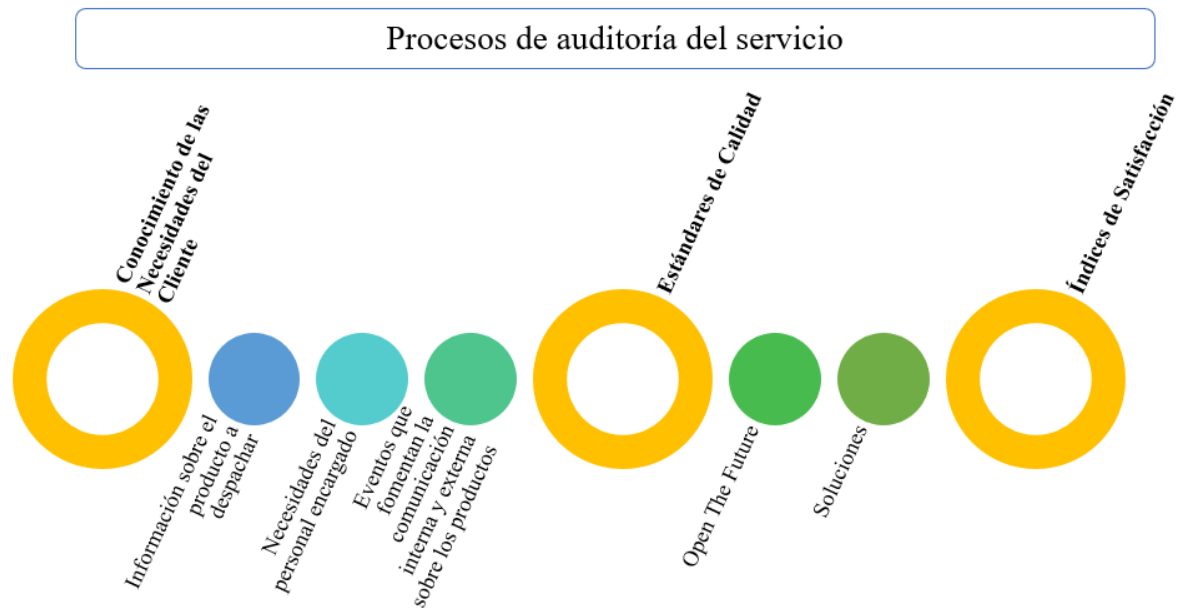
- Conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente.
- Estándares de calidad.

- Índices de satisfacción.

La información abordada es complementada con una planeación de cada producto a despachar, las necesidades del personal encargado y una adecuada respuesta a eventos de servicios y productos que ofrece la compañía; estos eventos se dan con el fin de diagnosticar la comunicación interna y externa que tienen, y proporciona la suficiente tecnología para el control adecuado de la eficiencia y la eficacia de los productos a ofertar. De acuerdo con Herrera, *“en los procesos de administración de servicio al cliente se desarrollan estructuras métricas para proveer información necesaria para identificar problemas y buscar e implementar soluciones ante estas, creando un punto clave de contacto con el cliente”* (Herrera, 2005).

Adicional la compañía lanza una campaña llamada: “Open The Future” que consiste en entregarles a todos y cada uno de los clientes crecimiento, a través del conocimiento profundo y la innovación, basado en las soluciones del papel, empaque y sostenibilidad que brinda la compañía. Para ellos, esta campaña es un valor agregado, es un momento de verdad con el cliente, es una solución al problema, es experiencia y es satisfacción para su mercado.

Figura 5 Proceso de atención al cliente Smurfit Kappa



Fuente: adaptado de Herrera, (2005) y Botia & Rivera (2008).

5.3.3 Estudio de tratamiento de casos: Eléctrica Santa Elena.

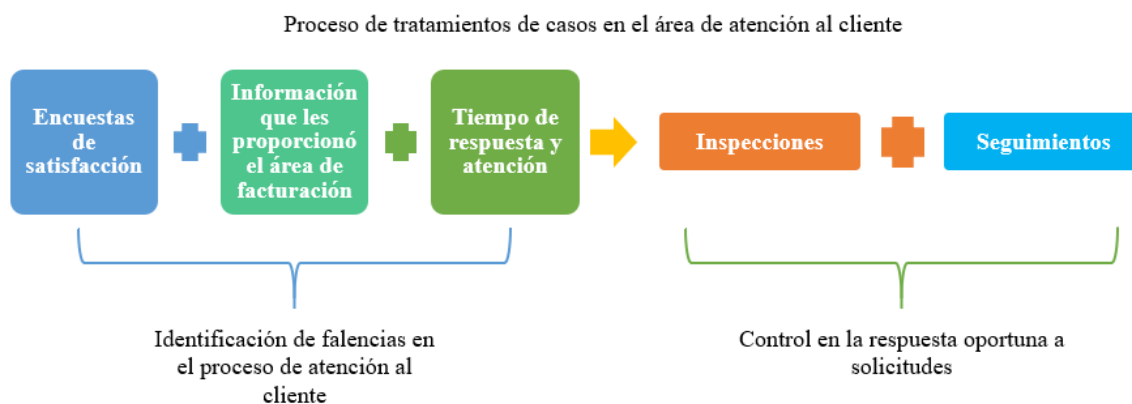
Para esta empresa se realizó un estudio que permitiera determinar las falencias del servicio al cliente y de reclamos, mediante encuestas de satisfacción para determinar los esquemas abordados, trabajando con la información que les proporcionó el área de facturación. También observaron el tiempo de respuesta y atención que le otorgaban a los diferentes casos (Gobierno de Navarra, 2009).

Posterior a definir las falencias, comienza una asignación de inspecciones y seguimientos para los reclamos sin resolver, lo que va a generar un control en la respuesta oportuna (Pacheco, 2017). Esto lo realizará un ejecutivo asignado, con el fin de cumplir lo antes mencionado. De esta manera se mejoran las respuestas a solicitudes, la pertinencia en información, la credibilidad para posibles convenios y la jerarquización de clientes especiales. Este proceso tendrá un lugar donde estará en constante estudio el proceso de tratamiento de casos; este lugar será una oficina de atención de clientes especiales, que por

medio de tecnología en la información de la herramienta SAR (Sistema de Atención de Reclamos), se pretenderá acelerar los procesos mencionados.

Como conclusión de la investigación, la empresa a intervenir busco implementar en los diferentes departamentos una solución y así intervenir positiva y oportunamente en la respuesta a reclamos, utilizando la herramienta SAR para que el cliente tenga un número de trámite que ayudará a tener control y seguimiento del respectivo caso.

Figura 6 Proceso de atención al cliente Eléctrica Santa Elena



Fuente: adaptado de Gobierno de Navarra, (2009) y Pacheco, (2017)

5.3.4 Método ECUABIOGEN S.A.

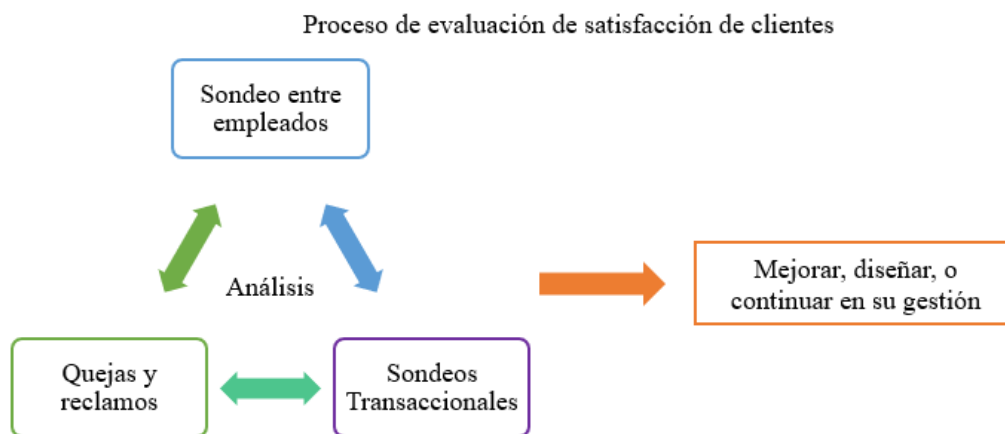
La empresa se dedica a la salud pública en cuanto a sanidad y al manejo de plagas con tecnología adaptada al medio. En el tema de satisfacción, la empresa ECUABIOGEN promueve diferentes beneficios tangibles como cuantificables, lo que se va dando conforme sobreviva en el mercado a mediano y largo plazo. Esta compañía mide la imagen que tiene su empresa con los clientes, medición que se basa en la frecuencia que tienen los clientes al momento de buscarlos para contratar los servicios que presta. Sin embargo, este no es el único punto que abordan. Periódicamente realizan llamadas aleatoriamente a clientes, para saber y analizar su opinión luego de haber utilizado algún servicio en el control de plagas,

tema de interés de la compañía (Álvarez, 2013), por lo que la empresa utiliza y recomienda técnicas de investigación para evaluar la satisfacción de los clientes:

- **Sondeo entre empleados:** mide la satisfacción de los empleados respecto al trato recibido dentro de la compañía.
- **Quejas y reclamaciones:** registrar y ordenar las posibles quejas y reclamos de los clientes para analizarlos y resolverlos.
- **Sondeos Transaccionales:** encuestas o cuestionarios para los clientes, donde se evalúa el servicio prestado.

Como conclusión, la empresa busca mantener a todos sus clientes, mediante mediciones, encuestas y registros; sin perder contacto con estos. Reciben la percepción por parte del cliente, para proceder a mejorar, diseñar, o continuar en su gestión para que el cliente regrese y vuelva adquirir los servicios.

Figura 7 Proceso de evaluación de la satisfacción de los clientes en ECUABIOGEN S.A.



Fuente: adaptado de Álvarez, (2013).

5.3.5 Calidad de Servicio en Visión Emprender

Esta empresa busca personalizar el servicio al cliente, en toda su compañía, haciendo énfasis en las áreas que más contacto tienen con los consumidores finales. Manejan un protocolo que busca mejorar la calidad del servicio, y de esta manera masificar el nombre de la compañía para aumentar los clientes, objetivo principal de la empresa, junto con alcanzar reconocimiento en el mercado en el que se mueve. El objetivo del protocolo es ayudar a los empleados a mejorar el servicio que brindan, considerando que la calidad del trato con los clientes debe marcar la diferencia y crear dentro de la organización un clima de compañerismo y unión que aumentará el trabajo en equipo (VISIÓN Emprender, 2015). Este método de atención al cliente también brinda un lenguaje adecuado y común por parte de los empleados hacia los clientes a atender; es una estructura que facilita el labor interna y externa de las relaciones intra e interpersonales, ayudando a los empleados, pero volviéndolos mejores personas que aporten a la sociedad.

5.3.6 Método Cineplanet Chiclayo

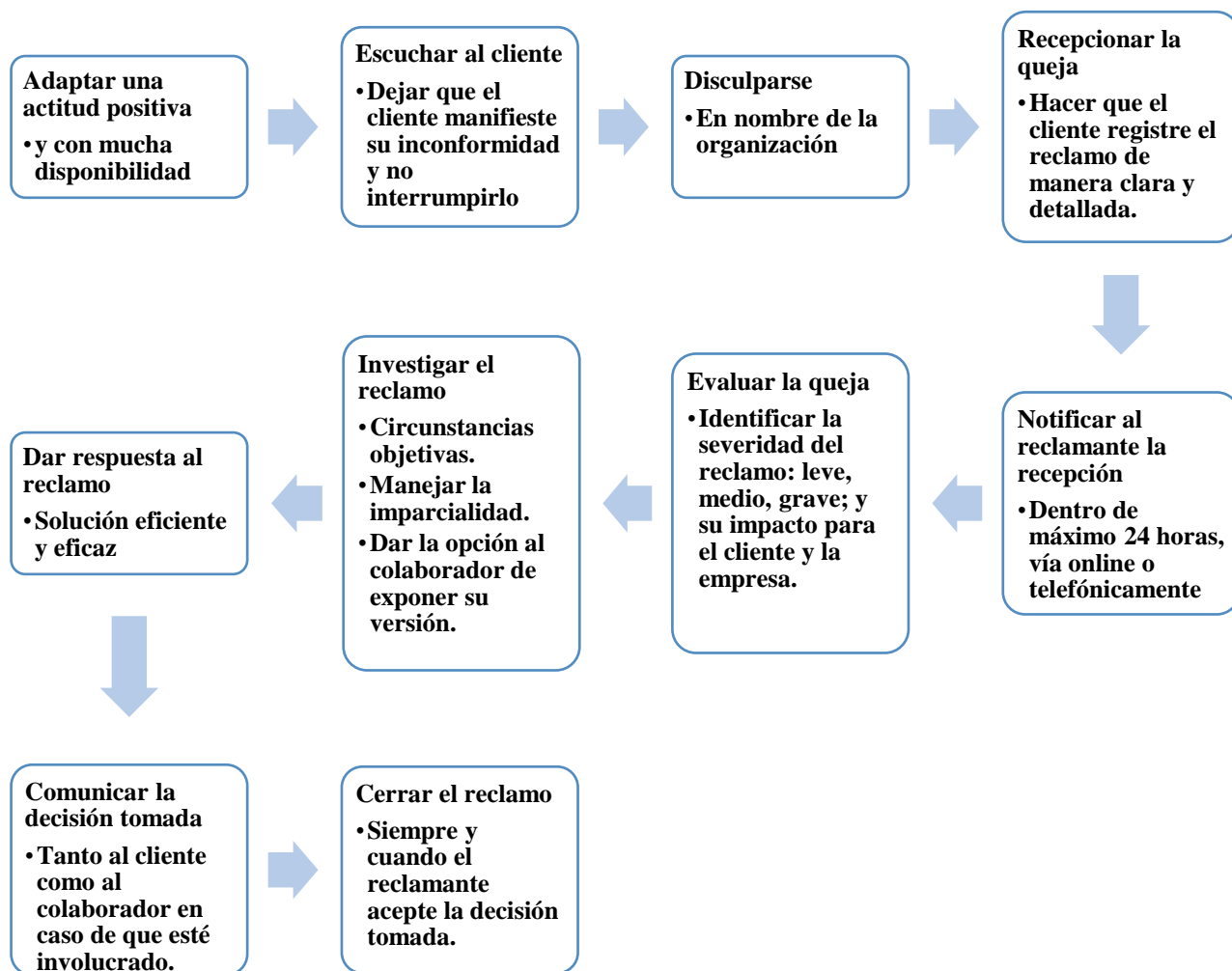
Esta es una compañía dedicada al entretenimiento y disfrute de las personas, a través del cine. Desde hace más de 12 años hacen parte del ranking GPTW (Great Place To Work), gracias al apoyo de los colaboradores y la calidad del ambiente laboral.

5.3.6.1 Principios de orientación. En Cineplanet, se manejan protocolos con la filosofía EDSA (escuchar al cliente, disculparse, satisfacer y agradecer); inicia con en la clasificación de las quejas y reclamos más frecuentes y recurrentes realizados por los clientes, continúa con una alerta temprana que permita establecer los tiempos de respuesta que se le debe dar al cliente y que sea de total satisfacción, y finaliza con los beneficios que tiene la gestión de quejas y reclamos para la empresa, ya que hay empresas que pagan para

que los clientes les brinden información acerca de sus motivos para no continuar usando o consumiendo un producto, pues un cliente que manifieste su situación representa un beneficio que se revierte en mejoras para la compañía.

En este sentido, el protocolo sugerido se debe replicar a todos los colaboradores de la organización, para saber, desde cada área, como actuar frente a una queja o insatisfacción (Guerrero & Trujillo, 2014).

Figura 8 Proceso para gestionar un reclamo



Fuente: Adaptado de Guerrero & Trujillo, (2014).

5.3.7 Método GAMELEARN

Esta empresa propone una guía de métodos que busca ser útil a las empresas cuya prioridad es el servicio al cliente. En la guía proponen 6 claves para tener éxito en este ámbito (GameLearn, 2017):

i. Demostrar que el cliente es importante: convierte al cliente en la razón de ser de la compañía, le da su lugar y lo trata como tal; no se queda sólo en decir que son importantes, sino que se busca hacerlo sentir importante.

ii. Establecer procesos rápidos y amigables de atención al cliente: este punto fundamenta el anterior, ya que va a buscar los medios para que el cliente esté satisfecho; medios como el teléfono, el chat, el e-mail, la presencia física, y demás, hacen establecer un proceso más amigable y controlado de la compañía con los clientes.

iii. Contratar a profesionales que se preocupen del cliente: se deben buscar personas idóneas y dispuestas a tener una cara amable y un servicio oportuno para clientes y compañeros; deben tener empatía y una excelente comunicación, tanto verbal como escrita.

iv. Dar poder a los empleados: los empleados que tendrán contacto directo con los clientes deben tener libertad para tomar decisiones que beneficien al cliente, sin tener que pasar por canales internos de autorización.

v. Utilizar las nuevas tecnologías: tiene como objetivo principal brindar una atención oportuna las 24 horas del día, y así lograr prontitud en la respuesta solicitada.

vi. Medir, medir y volver a medir: da cuenta de la importancia de los usuarios y la imagen que tienen los agentes externos de la compañía; constantemente se debe valorar y analizar el número de reclamaciones, soluciones y los indicadores de rendimiento, lo que va a mejorar la experiencia de los usuarios (GameLearn, 2017).

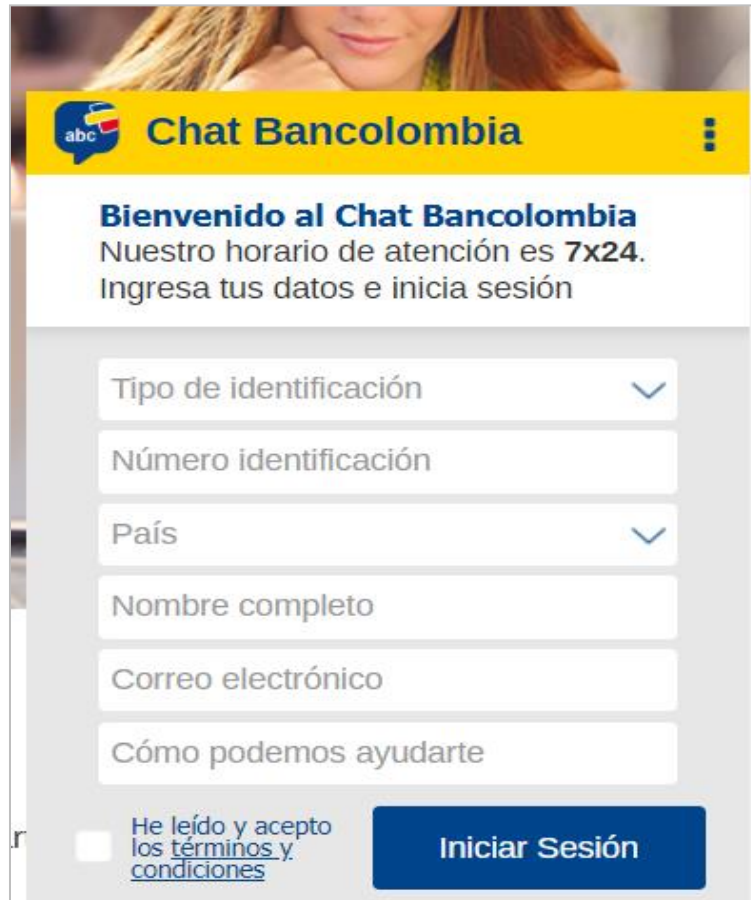
5.3.8 Otros métodos de referencia actuales

Para dominar el mercado actualmente, ya no es suficiente contar solo con tecnología aplicada, pues ahora el cliente busca diversificación y productos o servicios que le generen una experiencia creadora de valor agregado. La calidad del servicio al cliente consiste en un contacto significativo, de manera que pueda obtener respaldo, confianza y seguridad acerca de lo que están obteniendo, y adicionalmente buscan modelos logísticos de atención postventa para recurrir a la organización ante cualquier duda, inquietud o información (Carrera, 2016).

Ante esta necesidad, muchas empresas han implementado algunos sistemas como herramientas de mejora, control, desarrollo y eficiencia empresarial. Analicemos algunas experiencias:

5.3.8.1 Bancolombia. El servicio al cliente de esta empresa se enfoca en brindar satisfacción, calidad, amabilidad y superar las expectativas, por lo que diversifica su medio de atención las 24 horas por diferentes sistemas: audio respuesta, sucursal virtual, sistema de reclamos, atención personalizada y telefónica. La entidad busca ampliar su gama de servicios en atención, sin delimitar el medio y dando cobertura a su página en internet, la cual es su mayor contacto (Ortíz, 2000).

Figura 9 Chat Bancolombia



The image shows a mobile application interface for 'Chat Bancolombia'. At the top, there is a yellow header with the Bancolombia logo (abc) and the text 'Chat Bancolombia'. Below the header, a white box contains the text: 'Bienvenido al Chat Bancolombia', 'Nuestro horario de atención es 7x24.', and 'Ingresa tus datos e inicia sesión'. The main form area is light gray and contains several input fields: 'Tipo de identificación' (with a dropdown arrow), 'Número identificación', 'País' (with a dropdown arrow), 'Nombre completo', 'Correo electrónico', and 'Cómo podemos ayudarte'. At the bottom left, there is a checkbox and the text 'He leído y acepto los términos y condiciones'. At the bottom right, there is a blue button labeled 'Iniciar Sesión'.

Fuente: Bancolombia (2018). Recuperado de:

<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de>.

5.3.8.2 COLVANES (ENVÍA). En esta empresa se destaca su software, diseñado para suplir las necesidades de los clientes-empresa; con la información de la mercancía o los números de guía, se les puede hacer seguimiento a través de la plataforma y mirar en detalle, con exactitud, la ubicación donde se encuentra. Este método es una herramienta logística que proporciona una correcta comunicación y seguridad, lo cual genera veracidad de los datos suministrados, y adicionalmente se evidencia si hay inconvenientes en el despacho o llegada al lugar destino, con fechas y comprobantes de recibido (Envía, 2018).

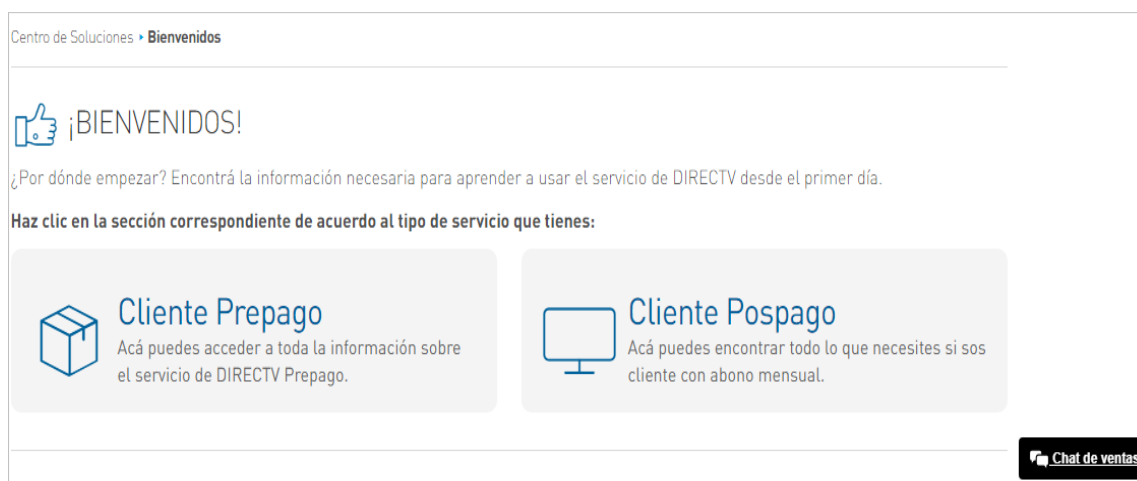
Figura 10 Mensajería ENVÍA



Fuente: Envía. (2018). Pasión por los clientes. Recuperado de <http://www.enviacolvanes.com.co/Contenido.aspx?idContenido=25>

5.3.8.3 SKY Colombia. Es una empresa del sector comunicaciones, con servicio de televisión satelital (Barrero, Suárez, Peralta, & Rodríguez, 2017). El servicio al cliente es su prioridad, por lo que cuenta con una herramienta tecnológica SMS (sistema de administración de suscriptores), que ofrece atención las 24 horas del día, dispuestos atender todas las solicitudes o inconvenientes presentados por los clientes, buscando brindar solución de manera inmediata (Bohórquez & Puello, 2013). En menor proporción, se presentan casos cuya solución requiere días, pero la organización busca que sea lo más pronto posible mediante esta herramienta, y estar en constante comunicación con los clientes les permite disponer de información considerable acerca de su fuerza de compras (Pérez, 2018).

Figura 11 Centro de soluciones SKY Colombia



Fuente: SKY Colombia. (2018). Recuperado de:

<http://www.directv.com.co/ayuda/home.html>

5.3.8.4 Fondo Nacional del Ahorro (FNA)

La calidad del Servicio al Cliente para el FNA es *“un punto fundamental que aporta a una adecuada toma de decisiones, lo que facilita una mejora constante y positiva, esto siempre fundamentado en los resultados que aborde la medición realizada”* (Meneses, Arenas, & Echeverry, 2013). Por lo anterior, la empresa utiliza un protocolo para mantener un servicio adecuado con sus consumidores financieros antiguos y nuevos, lo que aporta a la confianza y satisfacción de los ya mencionados consumidores. El protocolo tiene una serie de pautas y lineamientos que surgen adecuadamente para el punto de contacto que se vaya a tener con el consumidor, buscando facilitar la comunicación, satisfacer sus necesidades del consumidor, y mejorar los medios para mantener el contacto, siempre buscando como objetivo principal contar con un servicio al cliente idóneo. De acuerdo con Meneses et al., *“La prestación del servicio en el FNA identifica tres etapas, así: las actividades previas a la prestación del servicio, la prestación del servicio y las actividades*

posteriores a la prestación del servicio” (Meneses, Arenas, & Echeverry, 2013). Con el fin de estandarizar el servicio, y hacer el uso correcto de los protocolos definidos para cada uno de los canales de atención, es importante identificar algunas consideraciones propias de cada etapa (ZonaLogística, 2017):

Canales de atención

- **Canal Presencial:** atención presencial (personalizada), puntos de auto consulta y fuerza comercial, donde los consumidores financieros pueden acceder a la información de productos y servicios, como también realizar diferentes trámites y/o afiliarse. Los puntos de atención facilitan una comunicación e interacción más efectiva entre el FNA y el consumidor financiero (Meneses, Arenas, & Echeverry, 2013).

- **Canal Electrónico:** este canal utiliza tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) para facilitar el acceso, uso, apropiación y fortalecimiento, por parte de los consumidores financieros, a información pertinente, veraz, en línea y oportuna sobre los servicios que presta el FNA.

- **Canal Impreso:** hace el uso de texto sobre un medio físico como el papel (facturas, cartas, invitaciones, folletos, entre otros), permitiendo una comunicación indirecta (Meneses, Arenas, & Echeverry, 2013).

- **Canal Audiovisual:** permite la integración e interrelación plena ente lo auditivo y lo visual, para producir una realidad o lenguajes, posibilitando al consumidor financiero la interactividad (Meneses, Arenas, & Echeverry, 2013).

- **Canal Telefónico:** centro de atención y asesoría telefónica que se dispone para el consumidor financiero, aprovechado las funcionalidades de voz y texto presente en la línea telefónica fija. Los asesores atienden todas sus inquietudes de forma ágil y eficiente, e

informan acerca de los productos y servicios que ofrece FNA (Meneses, Arenas, & Echeverry, 2013).

Figura 12 Líneas de atención del FNA

Conoce toda la información de nuestros productos y servicios escribiendo a los siguientes números de Whatsapp, disponibles de lunes a domingo desde las 6:00 a.m. y hasta las 8:00 p.m.

- Ahorro Voluntario: +57 310 205 1492
- Cesantías: +57 310 206 0863
- Vivienda: +57 320 887 7054
- Educación: +57 320 444 6682
- Colombianos en el Exterior: +57 321 291 0392

Emitiremos la respuesta a tu solicitud a través de nuestras líneas de WhatsApp:

Fuente: Fondo Nacional del Ahorro FNA. (2018). Recuperado de:

<https://www.fna.gov.co/atencion-ciudadana/fondo-agil/call-center>

Figura 13 Canales de comunicación del FNA

También puedes contactarte con nosotros a través de nuestro:

Chat

A continuación, te recomendamos que tengas en cuenta estos tips de seguridad para el uso de los siguientes canales:

Whatsapp

- Utiliza un lenguaje apropiado.
- Mantén la comunicación de principio a fin por el mismo número de contacto.
- Al establecer contacto con el agente, por razones de seguridad, te solicitaremos datos como tu nombre, tipo y número de identificación, ubicación geográfica (país, ciudad), entre otros.
- El FNA no es responsable por las fallas en la plataforma, en caso de que esto ocurra debes comunicarte con tu operador de servicio de datos.

Fuente: FNA. (2018). Recuperado de: <https://www.fna.gov.co/atencion-ciudadana/fondo-agil/call-center>

Figura 14 Acceso a los servicios en línea del FNA

fna Fondo en línea
AHORRO

Bienvenido,
Por favor autentíquese para ingresar

Documento ▼

Usuario

Contraseña

Ingresar

Tips de Seguridad

Cuando seleccione una contraseña, asegúrese que sea fácil de recordar por usted pero difícil de descifrar por los demás.

Para validar que está en un sitio seguro en el explorador de Internet, la dirección electrónica deberá incluir una letra "s", comenzando con la sigla https://

Fuente: FNA. (2018). Recuperado de: <https://www.fna.gov.co/atencion-ciudadana/fondo-agil/call-center>

6. Diseño Metodológico

El diseño y tipo de esta investigación se definieron tomando como referencia el libro “*Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*”, obra creada por el profesor e investigador César Augusto Bernal (2006).

6.1 Diseño de la investigación

Para lograr la consecución de los objetivos propuestos se desarrolla el proyecto en las siguientes etapas:

En la primera etapa se efectúa la descripción y análisis detallado de la situación actual de los procesos logísticos que intervienen en reclamaciones y solicitudes por parte de las consultoras Yanbal, identificando las causas de insatisfacción y posibles puntos críticos para enfocar la mejora.

Las herramientas utilizadas en esta etapa serán:

- Descripción del diagrama de flujo del proceso de atención a reclamos y solicitudes realizadas por las consultoras o cliente interno de Yanbal.
- Descripción del diagrama para la gestión de reclamos y solicitudes a través de la plataforma unificada Yanbal.
- Levantamiento de los procesos actuales en Yanbal por cada Área involucrada en la gestión de atención al cliente.
- Listas de chequeo de Alcaide (2008), para diagnosticar el estado actual del proceso, evaluando parámetros que condicionan el desempeño óptimo.
- Aplicación del método Espina de Pescado de Kaoru Ishikawa para identificar causas probables de insatisfacción de consultoras.

- Encuesta para identificar, con base en la experiencia de los involucrados, tanto personal administrativo como operativo, las causas críticas que afectan el proceso de atención.
- Análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta mediante la matriz de Frederic Vester, con el fin de identificar las causas prioritarias de la situación problema.

En la segunda etapa se define la propuesta de mejora, que incluye cambios en los procesos críticos que contribuyan a solucionar el problema identificado en este estudio, además de la implantación de controles para realizar seguimiento continuo al proceso.

Para tomar la decisión respecto a la propuesta adecuada a implementar, se utiliza la herramienta matriz de priorización.

En la tercera etapa se lleva a cabo una revisión de fuentes secundarias para identificar el proceso de atención al cliente sugerido por la norma ISO 100002 para la gestión de los reclamos y tomando como base algunos métodos y procesos logísticos de servicio al cliente citados en el marco teórico de antecedentes.

6.2 Tipo de investigación

Esta investigación parte de un estudio de caso, porque con ella se *“analiza una unidad específica de un universo poblacional”* (p.121) empresarial, enfocado específicamente en Yanbal Sede Medellín.

Las características de esta investigación permiten ubicarla dentro de un enfoque mixto: cualitativo y cuantitativo, que permite obtener una perspectiva amplia y profunda, a partir

de la recolección, análisis e integración de los datos de ambos enfoques. La investigación cuantitativa parte de los cuerpos teóricos aceptados por la comunidad científica. La investigación cualitativa busca conceptualizar sobre la realidad, con base en la información obtenida a partir del objeto de estudio.

El método cuantitativo se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, a través de los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de recolección de información.

Con esta investigación no sólo se pretende realizar mediciones, a partir de una perspectiva cualitativa también se describe el fenómeno para profundizar en el caso específico del proceso de atención al cliente en la empresa Yanbal Sede Medellín, con el fin de obtener bases para sugerir métodos de atención, que se espera contribuyan a su mejoramiento logístico.

Esta investigación, parte de un nivel descriptivo, guiada por la pregunta de investigación que se busca resolver a partir de revisión bibliográfica para identificar casos exitosos o novedosos que puedan ser adaptados en Yanbal Sede Medellín; una aplicación de una encuesta para indagar directamente con el cliente interno de la empresa la calidad del servicio respecto al proceso de solución de casos; y la observación, para el diligenciamiento de una lista de chequeo que evalúa aspectos de organización, control, tecnológicos, recursos humanos y gestión.

6.3 Diseño del instrumento de recolección de información: encuesta

La encuesta sirve como perspectiva del manejo del proceso actual de reclamos, para consultar, de acuerdo con la experiencia por parte de los involucrados, cuáles podrían ser las causas críticas que están afectando la atención oportuna. Con el objetivo de establecer cuáles de estas causas se debían considerar como prioritarias y enfocar la solución del problema, se utiliza como herramienta una encuesta aplicada a un grupo de colaboradores, con el fin de evaluar los impactos sobre el problema y su frecuencia de ocurrencia.

A continuación, se define la metodología usada en la ejecución de la encuesta:

- Se listan las causas identificadas en la herramienta de Ishikawa (espina de pescado)
- Se especifican los criterios de evaluación: nivel de ocurrencia y nivel de impacto con el problema.
- Para cada criterio definido en el punto anterior, se califica una escala de 1 a 5, donde 1 es muy bajo, 2 es bajo, 3 es medio, 4 es alto y 5 es muy alto.

Cabe mencionar que el alcance de esta investigación es Yanbal Sede Medellín, por ello la encuesta fue aplicada al total de diez (10) empleados que se encuentran involucrados con el proceso administrativo de la atención a reclamos por parte de las consultoras Yanbal.

Fórmula 1. Cálculo del tamaño de la muestra para una población finita

$$n = \frac{Z^2 pq N}{e^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

Dónde:

e = Margen de error (Máximo recomendado 5%)

N = Población

p = Posibilidad que ocurra el suceso

q = Posibilidad que no ocurra el evento

Z = Nivel de confianza en el intervalo 90% al 99%

Aplicación de la fórmula 1:

$$n = \frac{Z^2 * 0.05 * 0.05 * 10}{0.05^2(10 - 1) + Z^2 * 0.05 * 0.05}$$

Tabla 1 Cálculo de la muestra por niveles de confianza

Nivel de confianza	Unidades para aplicar
90%	10
95%	10
97%	10
99%	10

Encuesta de evaluación de insatisfacción de atención al proceso de solución.

Nombre: _____

Cargo: _____

A continuación encontrará un listado con una serie de causas probables al problema de respuesta a los requerimientos por parte de las consultoras de ventas Yanbal y se desea conocer su opinión al respecto.

¿Cuál diría usted que es el nivel de “Frecuencia de ocurrencia” de las siguientes causas planteadas? Evalúe en una escala de 1 a 5, donde 1 es muy bajo, 2 es bajo, 3 es medio, 4 es alto y 5 muy alto.

¿Cuál diría usted que es el nivel de “Impacto sobre los reclamos de las consultoras” de las siguientes causas planteadas? Evalúe en una escala de 1 a 5, donde 1 es muy bajo, 2 es bajo, 3 es medio, 4 es alto y 5 muy alto.

Por favor encierre en un círculo la alternativa que más se parece a lo que usted piensa.

Mano de obra	Frecuencia de ocurrencia						Impacto sobre los reclamos de las consultoras				
	alto	alto	o	bajo	bajo	alto	alto	o	bajo	bajo	
A. Exceso de carga de trabajo.	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
B. Procesos de selección toman mucho tiempo.	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
C. No se llevan indicadores ni medidas de casos tomados por empleados.	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

D. La persona solo se entrena para cumplir con su tarea	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
E. No se tiene capacitado todo el personal.	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
F. No se tiene en cuenta el desarrollo e innovación.	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

Método	Frecuencia de ocurrencia					Impacto sobre los reclamos de las consultoras				
	alto	alto	o	bajo	bajo	alto	alto	o	bajo	bajo
G. No se explotan tecnologías emergentes.	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
H. No hay plataforma unificada.	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
I. No se realizan controles ni auditorias.	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
J. Falta de conocimiento de los procedimientos.	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
K. Inadecuado modelo de atención.	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
L. Los procesos establecidos no permiten dejar una trazabilidad.	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
M. No hay control cualitativo	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

Maquinaria y equipo	Frecuencia de ocurrencia					Impacto sobre los reclamos de las consultoras				
	alto	alto	o	bajo	bajo	alto	alto	o	bajo	bajo
G. No se explotan tecnologías emergentes.	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
H. No hay plataforma unificada.	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

7. Aplicación de instrumentos y análisis de resultados

7.1 Identificación del problema técnico a través del diagnóstico de la situación

Se lleva a cabo a partir de reclamos de las consultoras de ventas de Yanbal Sede Medellín, y causas que determinan la insatisfacción respecto al proceso de solución de casos.

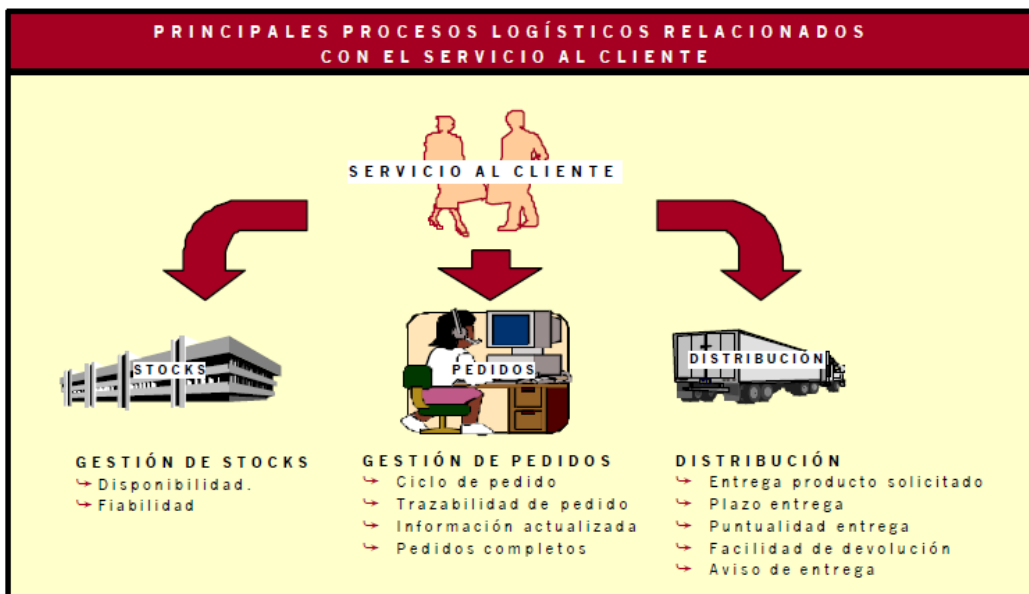
Yanbal es una corporación global sostenible, experta y enfocada en mujeres y belleza, reconocida dentro de las 10 principales empresas de venta directa del mundo. La compañía cuenta con personal administrativo vinculado directamente encargado de atender las solicitudes, reclamos o situaciones presentadas a diario por parte de las consultoras de belleza que promocionan los productos al cliente final.

Cuando se habla de los deseos y expectativas del cliente, se expresa que solo consiste en satisfacer las necesidades de los productos y servicios, sino también en la implementación de sistemas y procesos que permitan conocer, recopilar y sistematizar todo el historial, caracterización, insatisfacciones, perfiles del cliente, con el fin de saber cuál es la relación que mantiene con la empresa (Barón & Salamanca, 2015). Esto incluye herramientas como sistemas de información centrados en la *gestión de las relaciones con los clientes* (CRM, Customer Relationship Management), bases de datos, alarmas y alertas que permitan actuar frente a los diferentes clientes de acuerdo con su perfil (Botero, 2018).

Una de las claves para que la logística del servicio funcione de forma efectiva, tiene que ver con identificar y hacer la gestión de las diferentes actividades y procesos, determinando cómo están relacionadas entre sí (Correa & Gómez, 2009). Sin embargo, siempre será necesario realizar un seguimiento o evaluación del grado de satisfacción del

cliente, con el fin de determinar la eficacia del sistema de respuesta o servicio (International Organization for Standardization, 2015).

Figura 15 Procesos logísticos



Fuente: tomado de Ferrer, J. (2012). *Manual de servicio al cliente*. Recuperado de <http://jacobferrer-sociologia.blogspot.com/2012/01/tema-8-manual-de-servicio-al-cliente.html>

7.1.1 Diagnóstico del proceso de atención a solicitudes y reclamos. Se presenta un análisis detallado de la situación actual de los procesos que intervienen en la logística de atención de reclamos, identificando las causas de insatisfacción por parte de las consultoras de ventas y posibles puntos críticos para enfocar la mejora. Como primer paso para el análisis de la situación actual, es básico conocer en detalle el funcionamiento del área de operaciones comerciales, personal y procesos realizados. En la tabla 2 se relaciona el total de personas dedicadas a cada uno de los procesos que atienden los casos:

Tabla 2 Relación de personal en proceso actual

Función/ cargo	Número de personas
Ejecutivas Regionales	6
Contact Center	27
Cartera	1
Distribución	1
Premios	1
Crédito y Facturación	2

Fuente: elaboración propia.

7.1.2 Proceso de atención al cliente interno en Yanbal. Existen canales y procesos para atender las solicitudes y reclamos por parte de las consultoras (cliente interno) de venta, y es a través de una plataforma unificada que manejan las consultoras y directoras, donde pueden enviar sus casos por escrito a la empresa, y que el equipo administrativo de las diferentes áreas esté capacitado y al tanto de solucionarlas por medio de una gestión logística, refiriéndonos a los diferentes procesos que la empresa realiza y la intervención que cada persona tiene para atender dicha situación.

El esquema general, permite visualizar el proceso continuo de manejo y gestión que se muestra en la figura 16. Este proceso es: recepción del informe, revisión inicial, direccionamiento al área (en este ítem, de acuerdo con el área que se enfoque toma diferentes tiempos), y área encargada da respuesta final a la situación. La descripción de cada uno de los procesos se realiza mediante un diagrama de flujo que se construyó con base en el análisis de la situación actual, al visualizar el proceso.

Figura 16 Proceso de atención al cliente interno en Yanbal



Fuente: elaboración propia.

La trazabilidad de la gestión de casos por cada uno de los procesos que pasa o se direcciona, se observa en la figura 17:

Figura 17 Trazabilidad en la gestión de reclamos y solicitudes

CASOS

¡Bienvenida! En esta sección podrás gestionar tus requerimientos. Sólo debes elegir el motivo de tu solicitud y redactar el mensaje. Para ver la respuesta, haz clic en ver respuestas.

[Ver respuestas](#)

Ingresar nuevo Mensaje

Código Consultora	<input type="text" value="99999990"/>
Nombre Consultora	<input type="text" value="DIRECTORa PARA PRUEBAS"/>
Motivo	<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px;"> -- Elija el motivo que corresponda -- -- Elija el motivo que corresponda -- Servicio al Cliente - Créditos y Cartera Servicio al Cliente - Despacho de Pedido Servicio al Cliente - Premios Servicio al Cliente - Otros Trámites </div>
Mensaje	<div style="border: 1px solid #ccc; height: 60px; width: 100%;"></div>
	<input type="text" value="500"/> CARACTERES RESTANTES.
<input type="button" value="Enviar"/> <input type="button" value="Limpiar"/>	

Fuente: sistema de información Yanbal.

- i. Consultora ingresa a la plataforma unificada.
- ii. Se dirige a enviar el caso por los diferentes motivos presentados: créditos y cartera, despacho de pedido, premios y otros trámites.
- iii. Al caso se asigna un número de referencia, con el que hace el seguimiento al requerimiento contactando su directora.
- iv. Tiempo de reacción, donde la ejecutiva regional toma el caso y tiene un tiempo máximo de 24 horas para dar respuesta.
- v. La ejecutiva analiza el caso, si puede dar una respuesta definitiva cerrando el caso, o si lo debe direccionar a las áreas encargadas para que atiendan el requerimiento (estas no tienen tiempos establecidos para dar respuesta).
- vi. Si el caso se direcciona al área, la ejecutiva da una respuesta temporal asignando el mismo número de referencia del requerimiento, para que la consultora pueda continuar con el seguimiento, sea por línea telefónica o indagando a la directora cómo va el proceso de la solicitud.
- vii. Finalmente, el área correspondiente da una respuesta definitiva atendiendo el requerimiento y cerrando el consecutivo en el sistema, para que quede en el historial de la hoja de vida de la consultora de ventas.

7.1.3 Levantamiento del proceso de procesos actuales. El levantamiento de los procesos y sus diagramas de flujo fueron desarrollados por el autor como herramienta de análisis. A continuación, se describen de manera específica los procesos de cada área en su situación actual, ya que en este varía el proceso y la atención por parte de cada una de las áreas encargadas.

7.1.3.1 Área 1: Ejecutivas Regionales. Este es el proceso con el que inicia la logística de atención.

Tabla 3 Detalles generales del proceso actual: Ejecutivas Regionales

Personal involucrado	Ejecutivas regionales de operaciones comerciales
Objetivo	<p>Recepción de casos por el sistema (informes de situación), verificando qué situación se presenta y si es posible dar una respuesta de primera mano, o si se debe gestionar direccionando a cada una de las áreas con los datos necesarios relacionados, como guías de transporte, órdenes, premios o canjes.</p> <p>Los informes de situación recibidos quedan registrados con un número de referencia, con el cual cada consultora puede hacer seguimiento.</p>
Puntos Críticos	<p>Uno de los puntos críticos que pueden afectar la satisfacción y gestión, es que no se le puede asegurar un tiempo establecido de respuesta, ya que la ejecutiva depende del área, se da es una respuesta con un número registro y continuamente la consultora indaga acerca de la situación y se da como información que el caso está en trámite, lo que genera inconformidad al no tener un tiempo estipulado, y que no hay trazabilidad a partir del momento de redireccionamiento del caso.</p>

Fuente: elaboración propia.

7.1.3.2 *Área 2: Contact Center.* Este es el proceso que toma las situaciones por medio telefónico.

Tabla 4 Detalles generales del proceso actual: CONTACT CENTER

Personal involucrado	Servicio al cliente
Objetivo	Recepción de llamadas (ciudad de Bogotá), atienden telefónicamente a las consultoras para ayudarles a solucionar las situaciones presentadas, o brindarles apoyo administrativo en cuanto a la campaña comercial.
Puntos Críticos	Las consultoras que no son de la ciudad de Bogotá tienen un cobro por esta llamada; en muchos de estos casos, optan por no llamar debido al costo, además porque deben esperar mientras haya un asesor que esté disponible, aproximadamente 3-5 minutos o más (desisten de esta). La llamada en ocasiones se cae y deben volver a intentarlo. Hay consultoras en poblaciones donde la conexión no lo permite, o son de bajos recursos para esperar tanto tiempo en línea. Quienes logran la comunicación y que se atiende su solicitud, no quedan con trazabilidad de la situación presentada, que de entrada le informan que se va a direccionar.

Fuente: elaboración propia.

7.1.3.3 Área 3: Cartera

Tabla 5 Detalles generales del proceso actual: CARTERA

Personal involucrado	Coordinador de cartera y cartera
Objetivo	Atender las solicitudes de pagos no registrados por las diferentes entidades bancarias, ampliaciones de cupo, asignación de créditos y liberaciones.
Puntos Críticos	El coordinador de cartera no maneja la misma plataforma unificada de la compañía, y por este motivo atiende por medio de correo o telefónico a más de 500 directoras, quienes tienen a cargo sus grupos de consultoras; por lo tanto, cuando hay casos a cargo de cartera, no hay trazabilidad ni transparencia de la gestión para todo el personal.

Fuente: elaboración propia.

7.1.3.4 Área 4: Distribución

Tabla 6 Detalles generales del proceso actual: DISTRIBUCIÓN

Personal involucrado	Auxiliar y verificadora logística
Objetivo	Solicitar a la empresa transportadora las novedades en cuestión de pedidos cuando tienen demoras en su entrega, o cuando se presentan diferentes situaciones adversas como temas ambientales, paros armados, cierres de vías, entre otros.

Puntos Críticos	Es el punto crítico percibido cuando reciben el caso con novedad de pedido, distribución no da una respuesta hasta que la solicitud no haya sido atendida, para la consultora no es transparente que se esté realizando una gestión ya que no evidencia información acerca del estado del pedido, pues solo registran información para personal interno de la compañía. No existe un seguimiento o evaluación del grado de satisfacción del cliente, con el fin de determinar la eficacia del sistema de respuesta o servicio.
------------------------	--

Fuente: elaboración propia.

7.1.3.5 Área 5: Premios

Tabla 7 Detalles generales del proceso actual: PREMIOS

Personal involucrado	Administrativo BackOffice
Objetivo	Asignar premios e incentivos a las ganadoras por su venta en cada campaña, y solicitar al proveedor el abastecimiento.
Puntos Críticos	Cuando hay un premio en mal estado por diferentes motivos, sea de calidad o porque llega en mal estado a su entrega, la consultora debe hacer la devolución. El medio que usa es canjes, y a través de la plataforma consulta las fechas para la llegada de su premio, proceso de respuesta que puede tardar hasta un mes.

Fuente: elaboración propia.

7.2 Herramientas para el diagnóstico del proceso logístico de atención al cliente interno en Yanbal

Con el objetivo de diagnosticar el estado actual del proceso, se utilizarán diferentes herramientas para el análisis de problemas en el área de ingeniería industrial, entre las que se encuentran la lista de chequeo, la espina de pescado, el diagrama de criticidad y la matriz de priorización.

Se utilizará la lista de chequeo, para diagnosticar el estado actual, evaluando parámetros que condicionan el desempeño óptimo. En la figura 5 se puede observar la lista de chequeo que se utiliza como herramienta para la evaluación de los parámetros que condicionan el desempeño óptimo, y a partir de la identificación de las deficiencias se puedan sacar conclusiones que contribuyan al rediseño de procesos (Ministerio del Fomento, 2018).

7.2.1 Lista de chequeo de aspectos.

Tabla 8 Lista de chequeo

Evaluación de aspectos de Yanbal Sede Medellín mediante lista de chequeo				
Aspectos de organización y control			Si	No
1	Los puestos de trabajo se encuentran limpios y ordenados.		X	
2	Se tienen definidas y delimitadas las áreas de trabajo.		X	
3	Se realiza control cualitativo y cuantitativo de cada uno de los procesos realizados.			X
4	Los procesos establecidos permiten tomar trazabilidad.		X	
5	Se limita el acceso a la plataforma a personal externo.		X	
6	Sistema de control que garantice una respuesta efectiva.			X
7	Sistema que asigna un código o referencia a cada caso.		X	
8	Se realizan auditorías internas del proceso de atención.		X	
9	Los informes son guardados y almacenados como historial de casa titular.		X	
Aspectos tecnológicos			Si	No
1	Los equipos son suficientes para la atención adecuada.			X

Evaluación de aspectos de Yanbal Sede Medellín mediante lista de chequeo			
2	Las operaciones de manipulación provocan interrupciones a la respuesta.		X
3	Se cuenta con plataforma unificada para todos los empleados.		X
4	Se realiza registro de recepción y cierre en el sistema que permita definir lo atendido.	X	
5	Asistencia técnica requerida.		X
6	Entendimiento del negocio y la plataforma para el cliente.		X
Aspectos de recursos humanos		Si	No
1	Existe plan de capacitación al personal.	X	
2	Estabilidad laboral.	X	
3	Se estimula la innovación del trabajador y su desarrollo profesional.		X
4	Sistema de evaluación del desempeño y sistema de pago que propicie la eficiencia y eficacia.	X	
5	Los empleados son entrenados con enfoque versátil para que se manejen amplias tareas.		X
6	Se mide y mejora la productividad del trabajo continuamente.	X	
7	Tener definidos los contenidos de trabajo de cada cargo y que sea del conocimiento del trabajador.	X	
Aspectos de gestión		Si	No
1	Se utilizan indicadores para medir el desempeño.	X	
2	Se actualizan diariamente los indicadores que miden el desempeño.		X
3	Existe un proceso de gestión establecido para que el modelo sea unificado.		X
4	Existe comunicación ágil y efectiva con las fuerzas de ventas.		X
5	Se explotan las potencialidades de tecnologías instaladas.		X
6	Uso de estándares y procedimientos efectivos.	X	
7	Los procedimientos son evaluados para determinar como ellos apoyan efectivamente una alta productividad.		X
8	La organización está orientada a la automatización de los procesos sin papeles y control en tiempo real.		X

Fuente: Adaptación de (Alcaide A. , 2008)

De acuerdo con la lista de chequeo se encuentran aspectos desde el punto de vista de organización y control, tecnológicos y gestión en los cuales existe oportunidad de mejora en los procesos de calidad de atención (Alcaide A., 2008), resumidos en los siguientes métodos:

- Aspectos de organización y control: se sugiere implementar un método de supervisión y medición del proceso de atención a reclamos y solicitudes.

- Aspectos tecnológicos: se recomienda la inversión en equipo técnico. Si bien Yanbal cuenta con un sistema de información interno, se evidencia que éste no es suficiente para cubrir las necesidades de atención del cliente interno.

- Aspecto de recursos humanos: el apoyo de los colaboradores es indispensable para el funcionamiento del proceso logístico de atención al cliente interno de Yanbal Sede Medellín. Si bien se cuenta con el talento humano, éste no cuenta capacitaciones específicas para responder eficientemente a las necesidades del cliente, como parte de la estrategia de motivación orientada al personal.

- Aspectos de gestión: se evidencia claramente que no existe un método de medición y seguimiento del proceso de solución a casos de reclamos y solicitudes del cliente interno.

7.2.2 Espina de pescado para identificar causas probables de insatisfacción

Este diagrama proviene de una causa- efecto el cual puede ser utilizado para determinar una o varias causas potenciales de un problema de rendimiento; sirve de estructura para debatir posibles causas de un problema sea interno o externo.

Es utilizado para evaluar necesidades al momento de ayudar a ilustrar las relaciones entre causas reales o potenciales en algún problema de rendimiento. Los gráficos abordados sirven como herramienta para la elaboración de una serie de sistemas de intervención que ayudan a mitigar posibles problemas y mejora los rendimientos de estos, es decir, mejorar lo que está bien y potenciar lo que no esta tan bien.

El diagrama de espina de pescado presenta ciertas ventajas, las cuales son:

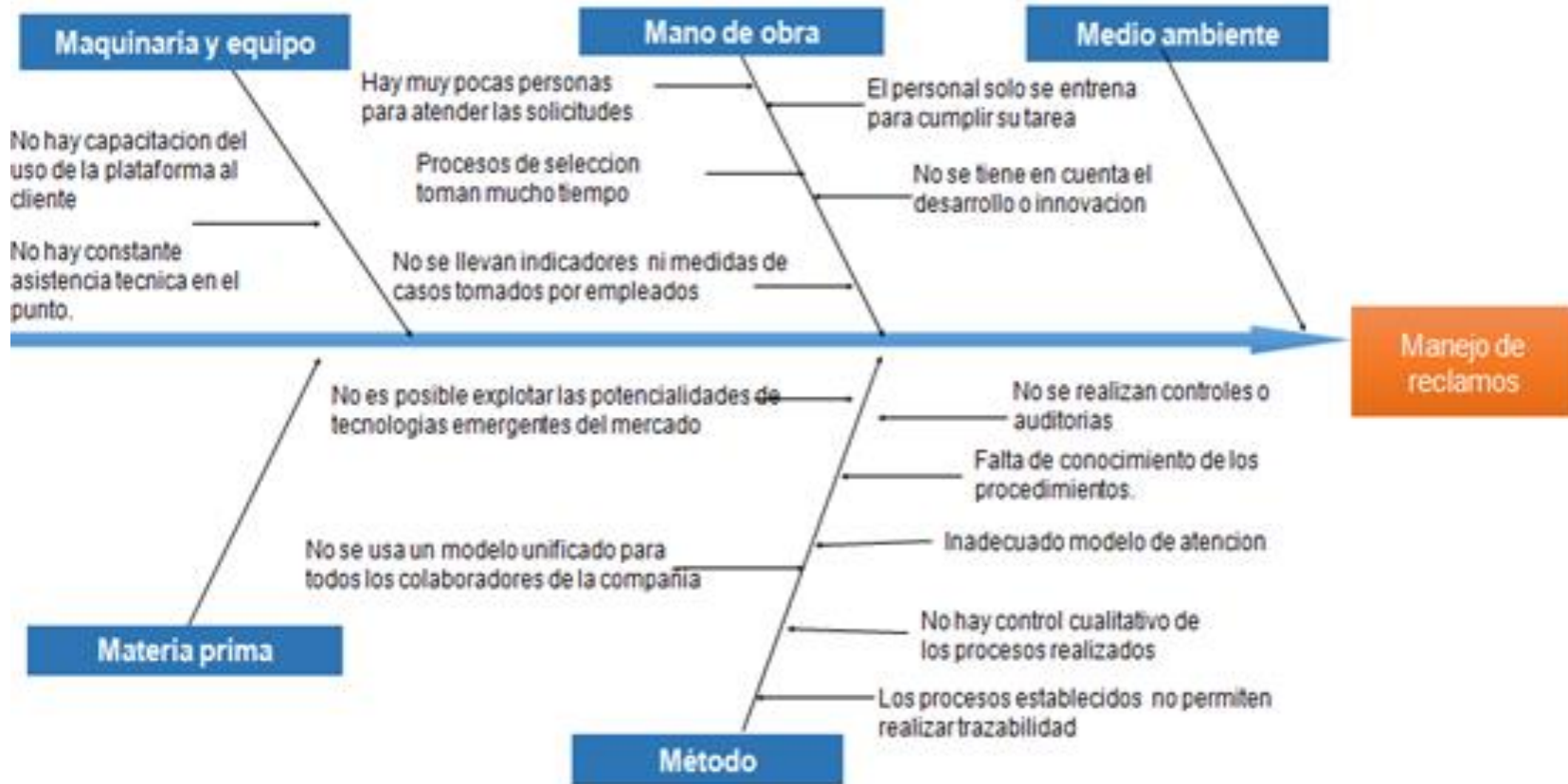
- Sirve para encontrar las causas y efectos de una situación problema, ayudando de esta manera a encontrar la solución más oportuna y real.

- Ayuda a encontrar de manera profunda las causas de una necesidad generada.
 - *“Incluso después de abordar la necesidad, el diagrama de espina de pescado indica las debilidades que se pueden rectificar – una vez presentadas – antes de que éstas causen mayores dificultades”.* (OIT, s.f)
- Por su diseño, facilita el entendimiento de esta para cualquier persona que la quiera interpretar.

Las diferentes categorías en que podemos agrupar las causas conforman las espinas que se desprenden de la horizontal principal. Utilizamos el método de las 5M, que son: mano de obra, maquinaria y equipo, método, medio ambiente y materia prima. De la lista de chequeo anterior se obtienen los factores que inciden directamente en el manejo oportuno a los reclamos, y se clasifican y grafican en un diagrama de espina de pescado.

Basados en la lista de chequeo y factores que inciden, no se evidenciaron causas en materia prima ni medio ambiente; por ello no se documentan en el gráfico de espinas mayores. Cada causa se añade en la categoría bajo la que se considera mejor encaja.

Figura 18 Diagrama espina de pescado



Fuente: elaboración propia

En la anterior figura se describen los efectos generados en el proceso de manejo de los reclamos por parte las consultoras de Yanbal, a continuación, se describen sus causas, para así poder generar una intervención en este proceso.

7.2.2.1 Mano de obra:

- Exceso de carga de trabajo: el proceso actual solicita más personas en los cargos que puedan atender oportunamente las solicitudes de las consultoras, llevando a la generación de horas extras, por lo general más de 2 horas por día.
- Procesos de selección: cuando queda un vacante no hay *backup* y los compañeros asumen su trabajo hasta que se encuentre a la persona idónea, proceso que toma hasta 1 año. Esto se traduce en exceso de carga de trabajo y demora en la atención.
- No se llevan indicadores: no se utiliza un indicador para medir lo que se atiende en el transcurso del día, semana o mes, ni los errores del personal presentados en cada uno de los procesos, lo que conduce a que no se haga un seguimiento adecuado.
- Personal versátil: no se capacita frente a diferentes procesos al personal, para tener conocimiento e informar de primera mano a la fuerza de ventas diversas situaciones que se pueden presentar y así generar una expectativa o respuesta acorde a un problema.
- No se tiene en cuenta la innovación: el personal busca constantemente soluciones para agilizar los tiempos de respuesta y satisfacción, pero estas ideas no se tienen en cuenta, ya que las decisiones son tomadas desde Corporación (Perú), para ser ejecutadas, a lo que se suma que el personal capacitado o preparado profesionalmente no influye a la hora de acceder a un nuevo cargo o proceso de selección.

7.2.2.2 Método:

- No se explotan tecnologías emergentes: no se permite acceder a una plataforma diferente a la instalada para cada área, y para buscar dar solución debe ser por ese medio únicamente. Los métodos innovadores de tecnologías son bloqueados y eliminados inmediatamente por la compañía. Es importante que las operaciones y tecnologías estén alineadas para diseñar e implementar modelos que ofrezcan un ágil y eficaz servicio al cliente.
- No hay una plataforma unificada: diferentes áreas dan una respuesta a través de distintos sistemas: cartera maneja correos; las ejecutivas y contact center, Sales forcé; premios maneja Summit; por ello, la trazabilidad no es transparente para toda la operación y el manejo de reclamos no es claro.
- No se realizan controles o auditorías: no se tiene una política de verificación de cada uno de los procesos para verificar que las situaciones reportadas hayan tenido una respuesta efectiva y de satisfacción. Este es un control que podría realizar seguimiento y obligaría al personal a estar más atento su desempeño.
- Falta de conocimiento de los procedimientos: esto se percibe, especialmente, en la cantidad de información recibida a diario, donde no es posible gestionar o administrar los cambios que se presentan, o nuevos listados informados y personal nuevo, ya que no se tiene establecido un manual acorde y alineado al procedimiento.
- Inadecuado modelo de atención: no se lleva registro organizado de los casos recibidos que se tienen en el sistema.

- Los procesos establecidos no permiten realizar trazabilidad: no se tiene información a las consultoras del proceso en que se encuentra su caso, ni referencia que se procesa en cada informe de situación.

- No hay control cualitativo: hay análisis de calidad del producto y de las ventas realizadas, pero no hay un control cuando se habla de gestión logística, ni a cada una de las transacciones de estrategias directas con el cliente en el proceso de manejo de reclamos.

7.2.2.3 Maquinaria y equipo:

- No hay constante asistencia en el punto: cuando un equipo sufre una avería o problema en el software, debe esperar a que la empresa solicite a alguien que asista a dar solución, ya que no se cuenta con personal fijo requerido en la compañía. En este sentido, los reclamos continúan llegando y no hay personal administrativo que pueda estar dando respuesta, debido a que el sistema presenta fallas.

- No hay capacitación en uso de la plataforma: para reportar una situación presentada, las consultoras lo deben realizar por la plataforma, pero la compañía no les brinda la oportunidad de capacitarlas, lo que genera inconformidad e insatisfacción, ya que no encuentran la forma de gestionar la solicitud.

7.2.2.4 Materia Prima y Medio Ambiente

- No se presentaron causas que estuvieron incidiendo en el manejo de reclamos por concepto de materia prima y medio ambiente.

Hasta este punto, se realizó la evaluación y se identificaron las causas utilizando una lista de chequeo basada en entrevistas realizadas al personal administrativo en la compañía. Con ayuda de la información obtenida, se determinaron las causas que estaban incidiendo en la insatisfacción y manejo de reclamos, que fueron clasificadas en espina de pescado.

7.3 Resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta

Los resultados de las encuestas efectuadas son totalizados para cada causa, por criterio evaluado (Tabla 9). Por ejemplo, para la causa “A. Exceso de carga de trabajo”, en el criterio “Frecuencia de ocurrencia”, la sumatoria de las calificaciones de las diez personas que realizaron la encuesta arrojó un total de 28, en tanto que para el criterio de “Impacto sobre los reclamos de las consultoras” el total fue de 19. De igual forma se realiza el mismo procedimiento para el resto de las causas.

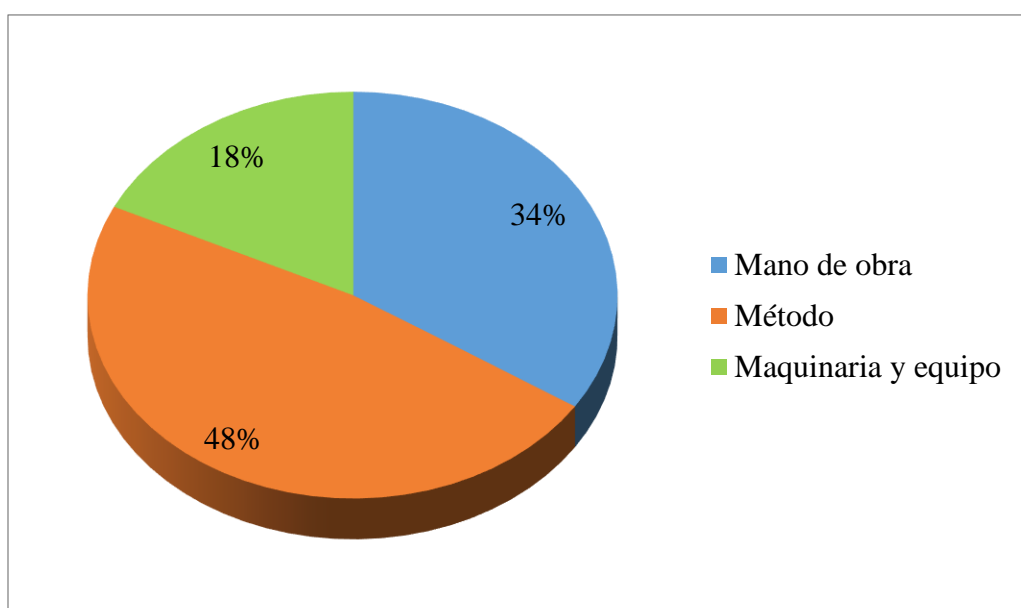
Tabla 9 Aplicación de la encuesta: resultados

Mano de obra	Frecuencia de ocurrencia	Impacto sobre los reclamos de las consultoras
A. Exceso de carga de trabajo.	28	19
B. Procesos de selección toman mucho tiempo.	13	35
C. No se llevan indicadores ni medidas de casos tomados por empleados.	33	16
D. La persona solo se entrena para cumplir con su tarea	27	30
E. No se tiene capacitado todo el personal.	19	21
F. No se tiene en cuenta el desarrollo e innovación.	24	40
G. No se explotan tecnologías emergentes.	46	40
H. No hay plataforma unificada.	43	37
I. No se realizan controles ni auditorias.	31	17
J. Falta de conocimiento de los procedimientos.	27	21
K. Inadecuado modelo de atención.	44	42
L. Los procesos establecidos no permiten dejar una trazabilidad.	47	46
M. No hay control cualitativo	19	23
N. No se explotan tecnologías emergentes.	20	30
O. No hay plataforma unificada.	15	42

Fuente: elaboración propia.

Con la información obtenida en la figura 19 el impacto sobre los reclamos de las consultoras de cada una de las categorías que han estado afectando el servicio (mano de obra, método, maquinaria y equipo). De la información obtenida, se observa que el método es el factor que más está impactando el problema, con un 48% (Figura 19). Sin embargo, se procede a identificar las causas puntuales a intervenir de acuerdo con los resultados finales de la metodología de Frederick Vester (Cuthbert, J. s.f).

Figura 19 Impacto sobre reclamo de consultoras



Fuente: elaboración propia

7.3.1 Análisis de resultados a partir de la aplicación de la encuesta

Una vez obtenidos los resultados de la encuesta, la información se utiliza para hacer un análisis de priorización, y definir las causas más relevantes que están generando el problema, y sobre las cuales se realizará la propuesta de mejora. Para el análisis de priorización, se grafican los datos obtenidos teniendo en cuenta que el eje X corresponde a la frecuencia de ocurrencia, y el eje Y al impacto sobre los reclamos de las consultoras. El gráfico que se construye se divide en 4 cuadrantes, así:

- Cuadrante 1: causas de alto impacto y baja frecuencia, que se ubican en la parte superior izquierda del gráfico. Sobre estas se definen estrategias para evitar su ocurrencia o disminuir su impacto sobre el problema.
- Cuadrante 2: causas de bajo impacto y baja frecuencia, que se ubican en la parte inferior izquierda del gráfico. Estas causas no se tienen en cuenta como relevantes con respecto al problema.
- Cuadrante 3: causas de bajo impacto y alta frecuencia de ocurrencia, que se ubican en la parte inferior derecha del gráfico. Sobre estas causas se deben hacer recomendaciones a la empresa para evitar su alta ocurrencia, ya que tienen influencia en la eficiencia de los procesos.
- Cuadrante 4: causas de alto impacto y alta frecuencia, se ubican en la parte superior derecha del gráfico y corresponden a aquellas causas “críticas” que son prioritarias y sobre las cuales se deben definir estrategias urgentes para la solución del problema.

Para elegir los ejes de los cuadrantes se utiliza la metodología empleada por el alemán Frederic Vester, de la siguiente forma: se toma el valor menor en X (frecuencia de ocurrencia), y se suma el valor mayor en X, y después se divide el resultado en 2. En este caso, para el eje X será: $(47 + 13) / 2 = 60/2 = 30$. Igualmente se procede para Y (impacto); en este caso el eje Y será $= (46 + 16) / 2 = 62/2 = 31$. Los resultados obtenidos en X y sirven para marcar la línea de cada eje, y así quedan separados los cuadrantes (Tabla 10).

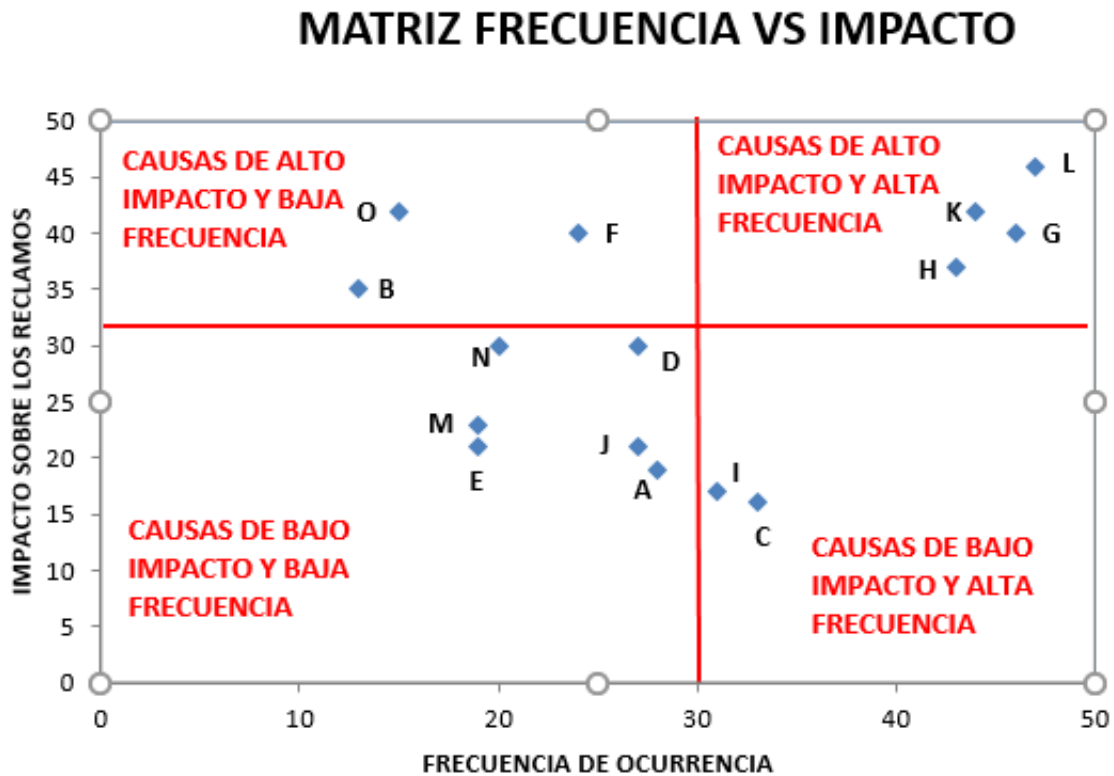
Tabla 10 Relación de frecuencia e impacto

Causas	Frecuencia de ocurrencia	Impacto sobre los reclamos de las consultoras
A. Exceso de carga de trabajo.	28	19
B. Procesos de selección toman mucho tiempo.	13	35
C. No se llevan indicadores ni medidas de casos tomados por empleados.	33	16
D. La persona solo se entrena para cumplir con su tarea	27	30
E. No se tiene capacitado todo el personal.	19	21
F. No se tiene en cuenta el desarrollo e innovación.	24	40
G. No se explotan tecnologías emergentes.	46	40
H. No hay plataforma unificada.	43	37
I. No se realizan controles ni auditorias.	31	17
J. Falta de conocimiento de los procedimientos.	27	21
K. Inadecuado modelo de atención.	44	42
L. Los procesos establecidos no permiten dejar una trazabilidad.	47	46
M. No hay control cualitativo	19	23
N. No se explotan tecnologías emergentes.	20	30
O. No hay plataforma unificada.	15	42

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se muestra el gráfico (Figura 20), identificando las causas según su impacto y frecuencia de ocurrencia.

Figura 20 Impacto y frecuencia de ocurrencia



Fuente: elaboración propia.

Posteriormente, se especifican las causas del cuadrante alto impacto y alta frecuencia, al ser significativas en la solución del problema y las propuestas de mejora para cada caso (Tabla 11). No se especifican las causas de los demás cuadrantes por no ser significativas en la solución del problema.

Las cuatro (4) causas que registraron en el cuadrante alto impacto y frecuencia, fue de acuerdo con la calificación por parte de los empleados Yanbal en la encuesta y su puntuación se ubicó en este mismo, independiente de su categoría (método, mano de obra o maquinaria), ya que el enfoque de esta herramienta son las causas que requieran ahondar más en su solución.

Tabla 11 Planteamiento de propuestas para causas de alto impacto y alta frecuencia de ocurrencia

Causas de alto impacto y alta frecuencia de ocurrencia	Planteamiento de propuesta
G. No se explotan tecnologías emergentes	Se sugiere implementar, para el call center, el marcador predictivo adjunto al buzón de registro, para que todas las llamadas entrantes puedan ser atendidas y en el menor tiempo posible.
H. No hay plataforma unificada	Dar a conocer dos modelos, como el chat en línea y el seguimiento de números casos, estos dos implementados a la plataforma de negocios de consultoras Yanbal.
K. Inadecuado modelo de atención	Se propone instalar un modelo adicional de atención por medio del chat en línea, agilizando el servicio y método de actividad.
L. Los procesos establecidos no permiten dejar una trazabilidad	Asignar un número de caso por reclamo en trámite, y visualizar la trazabilidad por la plataforma instalada.

Fuente: elaboración propia.

8. Solución al Problema Técnico

En esta sección se pretende continuar con el análisis de los métodos logísticos de atención al cliente adaptables a Yanbal Sede Medellín, para lo cual se debe hablar de un tema que para el proyecto tiene una relevancia significativa debido a que es la base normativa de los procesos que se van a proponer, sus protocolos, sus deberes y sus implicaciones de acuerdo con la investigación realizada.

Cabe mencionar que esta norma, incluye diferentes aspectos a trabajar en temas que están relacionados con la atención al cliente, otorgando al trabajo mayor validez y seriedad para el respectivo proceso realizado.

8.1 Norma ISO 10002 para el proceso de reclamo

Se trata de una norma internacional que implementa un diseño para llevar a cabo procesos adecuados de tratamiento de quejas y reclamos a nivel mundial. Está hecha y destinada para beneficiar a la organización, clientes y partes interesadas (International Organization for Standardization, 2014). La operación del proceso de tratamiento de las quejas es:

- i. **Recepción de la queja:** que cuente con datos necesarios que sean objeto de la queja, la solución solicitada, fecha límite para la respuesta y acción tomada de inmediato si se requirió.
- ii. **Seguimiento de la queja:** la queja debe contar con trazabilidad a lo largo de todo el proceso, desde la recepción inicial hasta que el reclamante quede satisfecho, o la decisión final haya sido tomada. Una actualización del estado de la queja debe estar disponible para el reclamante cuando lo requiera y a periodos regulares, al menos en el momento de cumplirse los plazos establecidos.

- iii. **Recibido de la queja:** cuando la solicitud llegue a la organización, el reclamante debe tener conocimiento de que fue recibida lista para su trámite.
- iv. **Evaluación inicial de la queja:** después de recibida, cada queja debería evaluarse inicialmente en términos de criterios tales como su severidad, implicaciones de seguridad, complejidad, impacto y de la necesidad y posibilidad de una acción inmediata.
- v. **Respuesta a la queja:** la decisión o cualquier acción tomada con respecto a la queja, que sea pertinente para el reclamante o para el personal involucrado, debería comunicárseles tan pronto como se tome.
- vi. **Cierre de la queja:** si el reclamante acepta la decisión o la acción propuesta, entonces ésta se debe realizar y registrar. Si el reclamante rechaza la decisión o acción propuesta, entonces la queja debe permanecer abierta. Esto se debe registrar y el reclamante debe ser informado de las alternativas disponibles para recurrir, internas y externas. La organización debe realizar el seguimiento del progreso de la queja hasta que se hayan agotado todas las alternativas razonables para recurrir, internas o externas, o el reclamante quede satisfecho (International Organization for Standardization, 2014).

Como punto final, se puede entender que las herramientas otorgadas por la norma son fundamentales para cualquier proceso investigativo que se pretenda realizar, brinda seguridad y respaldo al momento de proceder con todo un análisis de métodos aplicados, entregando de esta manera al investigador, una mirada más científica y sensata al momento de aplicar conceptos.

En este punto es necesario plantear una definición del concepto de servicio al cliente, para lo cual nos apoyamos en la definición establecida por Serna (2011), quien plantea que

“Es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer mejor a sus competidores junto con las necesidades y expectativas de sus clientes externos. Es considerado como punto de claridad, la estructura de los procesos logísticos que se deben desarrollar se divide en 5 operaciones que son: Compras, servicio al cliente, gestión de inventario, almacenamiento y transporte.”

Centrándonos en el servicio al cliente, nos encontramos con una de las áreas más trascendentales del proceso logístico, esto gracias a que el servicio al cliente es un grupo de actividades entrelazadas que ofrece un proveedor para que el cliente, el destino final, reciba lo solicitado cuando y donde lo necesite. Una compañía que cuente con un óptimo servicio al cliente puede generar en el consumidor una fidelidad gracias a sus altos niveles de satisfacción con la compañía.

Para entender este proceso con mayor claridad, se propone analizar los diferentes elementos que contiene el servicio al cliente (Serna, 2011), los cuales son:

- Contacto rápido y sin contratiempos.
- Adquisición de la orden de manera rápida y efectiva.
- Entrega de la mercancía en los tiempos establecidos.
- Infraestructura necesaria para las operaciones logísticas.
- Manejo de reclamos y cumplidos.

El proceso de servicio al cliente pasa por una cadena que maneja un orden en el suministro del producto; es un ciclo que acompaña el producto o servicio, desde el momento que surge hasta su final. Este proceso se debe llevar en orden y en secuencia para tener una total transparencia, y garantizar así la eficiencia en toda la cadena (Loredo, 2004). Estos subprocesos son:

- Generación del pedido.
- Adquisición de la orden.
- Procesamiento de la orden.
- Entrega del pedido.
- Recaudo.

El seguimiento y control de los procesos y subprocesos, garantizará una información clara, que brinde seguridad del recorrido del pedido, como también otorgará una información en tiempo real para tener un adecuado control de clientes que requieran del servicio o del producto (Loredo, 2004). En el libro “La excelencia del servicio” (Tigani, 2006), el autor nos presenta 7 principios para definir al cliente:

- Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.
- Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.
- Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es un objetivo.
- Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendiéndolo.
- Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio, no es ningún extraño.
- Un cliente no es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.
- Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de todo negocio (Cruz, L., 2017).

8.2 Propuesta de métodos para contribuir a la mejora continua del proceso logístico de atención a los reclamos y solicitudes realizados por las consultoras de ventas de Yanbal Sede Medellín.

En el capítulo de diagnóstico se estableció que los procesos críticos de atención al cliente que se requiere intervenir son modelo de atención adecuados, procesos establecidos que permiten dejar una trazabilidad, tecnologías emergentes y plataforma unificada, por lo cual se realizan propuestas específicas de rediseño de los procesos en estas 4 causas.

Con tal fin, se presentan tres alternativas de solución a los problemas en estas 4 causas identificadas: la primera propuesta consiste en la aplicación de una plataforma de chat en línea; la segunda propuesta es alternativa, en caso de que la empresa no considere invertir en tecnología, y consiste en atención telefónica, tomando el mensaje, si la línea está ocupada, para la devolución de la llamada por parte del área; la tercera opción es la asignación de un número de caso, para que la consultora ingrese a la plataforma y pueda saber en qué parte del proceso se encuentra su reclamo o solicitud, garantizando la exactitud en la información, lo que requiere tecnología y una alta inversión, pero brinda alta confiabilidad en el resultado, ya que existe otro modelo expuesto en el capítulo anterior donde es un caso de éxito.

A continuación, se explican cada una de estas propuestas para los procesos de atención al cliente y la trazabilidad de los reclamos por parte de las consultoras de Yanbal.

8.2.1 Propuesta 1: Chat en línea Yanbal.

Implementar un formato para registro de información por parte de la consultora, como datos personales, que permita identificar el historial y dejar la consulta registrada; a continuación, se da comienzo al chat en línea, para ser atendido por un asesor en el menor tiempo posible. Actualmente, el proceso se da por medio de consultas abiertas vía WhatsApp, sin dejar trazabilidad de la consulta y sin generar respuesta inmediata por parte de la ejecutiva regional, debido a que la empresa no tiene los permisos establecidos por WhatsApp para ejecutar consultas o usarlo como aplicación corporativa.

Figura 21 Chat en línea Yanbal



The image shows a screenshot of the Yanbal website. At the top, there is a navigation bar with the Yanbal logo on the left and a menu on the right. The menu includes 'CHAT EN LÍNEA' (highlighted with a yellow circle), 'CONTÁCTANOS', and icons for email and phone. Below the navigation bar is a secondary menu with links: 'TU NEGOCIO | TUS PEDIDOS | TU AGENDA | TU INFO CAMPAÑA | APRENDIZAJE Y HERRAMIENTAS | TUS DATOS'. The main content area is divided into two sections. On the left, there is a section titled 'ACCESO A LOS SERVICIOS PARA DIRECTORAS Y CONSULTORAS YANBAL' with a photo of three women looking at a laptop. On the right, there is a login form with the following fields: 'Código Consultora:' (text input), 'Contraseña:' (password input), and 'País:' (dropdown menu set to 'Colombia'). Below these fields are three buttons: 'Ingresar', 'Limpiar', and 'Salir'. A link for '¿Olvidó su contraseña?' is also present. Below the login form is a chat interface with a green header 'Habla con nosotros!' and a minus sign. The chat message says 'Soy ANDREA en que puedo ayudarte...'. There are two input fields: 'Nombre' and 'Introduce tu pregunta'. A green button 'Enviar mensaje' is at the bottom.

Fuente: elaboración propia

Existen algunos sistemas de chat populares usados por las compañías como administración de su negocio y atención del servicio (Guerra, 2016):

- **Operador Digital:** es un software de chat dinámico y personalizado. A diferencia de los otros sistemas, requiere descarga del software y una inversión inicial para usar el programa, pero permite integración de video en el chat y opciones adicionales (Guerra, 2016).

- **Live Chat:** es un sistema SaaS (en la nube) para integrar chat en línea con sitio web. Requiere pago mensual de bajo costo (Guerra, 2016).

- **Zopim:** sistema multilingüe para atención de chats en línea. Es un sistema en la nube y requiere pago mensual de bajo costo (Guerra, 2016).

Muchas compañías utilizan esta herramienta dentro de su sitio web, y han visto muy buenos resultados sin mucha inversión. Un ejemplo es la empresa Polaris de Costa Rica. En su sitio web, sus agentes de ventas constantemente están respondiendo consultas técnicas sobre los productos, e incentivando a los clientes, por medio del chat, a visitar el show room y probar sus productos (Ekaterina, 2016).

8.2.1.1 Ventajas.

- Permite a la consultora, de manera oportuna, reportar la solicitud detallada y generar una respuesta inmediata, útil y relevante (Ekaterina, 2016).

- Duplica la satisfacción al cliente, al estar disponible por parte de los asesores de Yanbal para comunicarse con las consultoras en el momento justo en que los reclamos, dudas o solicitudes surgen; hace la diferencia a través de una conversación en línea, y al hacerlo se genera una relación de confianza, cercanía y respaldo por parte de la compañía.

- El chat puede ser de muy bajo costo, o incluso gratuito, y se puede convertir en una herramienta poderosa a través de la página que usan actualmente las consultoras de Yanbal (Ekaterina, 2016).

8.2.1.2 Desventajas.

- Si el servicio no es bien ejecutado, o no se obtiene una respuesta satisfactoria, la consultora va a seguir con su molestia e insatisfacción.
- El promedio de edad de las consultoras Yanbal es de 45 a 60 años, un rango de edad donde la tecnología o la innovación requiere de un tiempo de capacitación y aprendizaje constante, lo que implica para Yanbal mayor esfuerzo y adaptación a su fuerza de ventas en este nuevo proceso.

8.2.2 Propuesta 2: implementación de marcador predictivo

Se pretende atender todas las llamadas entrantes a través del call center, ya que la fuerza de ventas Yanbal es el activo máspreciado con que se cuenta, razón por la cual, dejar llamadas sin atender, o en espera de mucho tiempo, pueden ser ventas perdidas, o consultoras desmotivadas que no están recibiendo solución pronta o que deben esperar más de lo estipulado en la línea, que, como se mencionó, tiene un cobro de 700 pesos por minuto, y la línea solo es en la ciudad de Bogotá, comunicándose consultoras de todas las regiones del país. El objetivo de esta propuesta es implementar un canal de inmediatez y calidad, de manera que cuando una consultora de ventas se comunique a la línea buscando solucionar una situación, y los asesores se encuentren ocupados, el sistema telefónico toma la información saltando a un buzón en el que la consultora deja su mensaje –nombre y

número de fácil contacto— que llega a la empresa informando al marcador predictivo quién es la siguiente persona en lista esperando atención, con lo que se puede gestionar la llamada rápidamente a través de este método, reduciendo los tiempos de espera e inconformidad en la línea. Se sugiere el siguiente mensaje:

“En este momento nuestros asesores Yanbal se encuentran ocupados. Por favor indique su nombre y número de fácil contacto, y nos pondremos en contacto con usted a la mayor brevedad. Gracias por comunicarse con nosotros.”

El método que actualmente se usa es la marcación manual, siendo este un sistema de atención lento, ya que el asesor debe digitar el número luego de que el supervisor le informa las llamadas en cola a devolver. Este es un método que no permite la optimización de recursos ni de tiempo por parte del equipo, y no se controla el número de llamadas que se realizan. Por ello se sugiere la implementación del marcador predictivo (predictive dialer), ya que en cuanto la consultora atiende la llamada, inmediatamente esta se enlaza con el asesor y no debe esperar a que dé tono, o a que el asesor espere en línea a que la consultora conteste (*Innovan.do, 2015*), es decir, predice la disponibilidad de la consultora con el asesor, lo que implica mayor optimización del tiempo y de la operación, ajustando el funcionamiento del proceso.

8.2.2.1 Ventajas

- Es uno de los métodos aplicados a call center más desarrollados en la industria.
- Mantiene a todos los asesores ocupados, brindando atención a todas las consultoras del país que se comuniquen a la línea, permitiendo de este modo resolver sus inquietudes o solicitudes.

- La eficacia de un marcador predictivo es tal en el tiempo de operador hablando, que, según estudios realizados en 2002, supone un incremento del 33% de tiempo más de operadores conectados (PerúLinux, 2018).

8.2.3 Propuesta 3: Guía para Procesos

La tercera propuesta busca alcanzar un control, no solo de la compañía, sino también por parte de la consultora y su negocio. Consiste en que la consultora envía el caso o la solicitud, a través de la plataforma Yanbal; inmediatamente el sistema le asigna un número de referencia, con el cual puede hacer seguimiento, saber en qué área o proceso se encuentra, y así tiene un control de los tiempos establecidos para el requerimiento y sabe si la solicitud está siendo tramitada. Este es un sistema de fácil acceso y entendimiento, tanto para las consultoras como para gestión interna de Yanbal. Requiere una sensibilización para ambas partes, con el fin de alcanzar una comunicación eficiente, que garantice un control del proceso y una mejora en el servicio. Para Yanbal, será un valor agregado al momento de tener disponibilidad de la información de los casos, lo que va a disminuir el volumen de solicitudes y reclamos enviados, al igual que el tiempo en las respuestas. Adicionalmente, se pretende definir, con cada área de la compañía, los tiempos establecidos que se toma cada solicitud en el trámite, para que la gestión y trazabilidad sea transparente y se tenga estipulado los días para cada proceso.

Figura 22 Seguimiento de casos

The screenshot displays the Yanbal S.A. dashboard with the following elements:

- Header:** Logo 'YANBAL' and navigation links: 'CONTÁCTANOS', 'SALIR'.
- Navigation Bar:** 'TU NEGOCIO | TUS PEDIDOS | TU AGENDA | TU INFO CAMPAÑA | APRENDIZAJE Y HERRAMIENTAS | TUS DATOS'.
- Sub-navigation:** 'RESUMEN SEMANAL', 'Informes de Gestión', 'Casos', 'Taller de Belleza Facial', 'Suspensión Contrato Comercial'.
- Section: INFORMACIÓN IMPORTANTE**
 - Tabs: PERSONAL, SEMANAL (selected), DE CAMPAÑA.
 - STATUS DE PEDIDOS** (Ver más):

Total recepcionados:	0 pedidos
Facturados:	0 pedidos
No Facturados:	0 pedidos
Compra Pública:	0.00
PPEDs Facturados:	0
 - PEDIDOS GUARDADOS SIN ENVIAR** (Ver más):

Total de pedidos guardados:	0 pedidos
-----------------------------	-----------
 - STATUS DE CARTERA** (Ver más):

Deudas Vencidas:	0
Pedidos por Vencer:	0
 - ESTATUS DE INCORPORACIONES Y CRÉDITO** (Ver más):

Total Solicitudes Incorporación recepcionadas:	0
Solicitudes Incorporadas:	0
Solicitudes con Problemas:	0
Créditos Aprobados:	0
Créditos Rechazados:	0
- Calendar:** 'C 06 - 21 DE MAY AL 17 DE JUN'. Grid showing dates from 21 to 17. The date '02' is highlighted.
- Promotional Banners:**
 - 'Recibe' banner for 'OHM BACK' perfume with a prize of '\$224.875' and code '8002'.
 - 'PAGA AQUÍ TU FACTURA' banner.
 - 'NOVEDADES' banner with points: 'Elige tu premio de Ganamás.', 'Ingresa a tu correo Oportunity.', 'Credito WEB.'
- Navigation Buttons:** 'SEGUIMIENTO DE CASOS' (circled in red), 'GENEALOGÍA-REACTIVACIÓN DE CRÉDITO'.

Fuente: captura de pantalla Yanbal S.A.

8.2.3.1 Ventajas

- Es un sistema utilizado en diferentes campos comerciales y de servicio; empresas como Envía S.A., Servientrega, TCC, entre otras, cuentan con esta herramienta, que sirve como acompañamiento en los procesos respectivos para el cliente.

- Es un posible respaldo para quejas y reclamos, ya que brinda trazabilidad y transparencia en su gestión.
- Es un método ya aplicado, el cual ha tenido un rendimiento superlativo para las empresas que lo tienen usan.
- Disminuye el tiempo de reacción y control de casos.
- Permite un mejor ordenamiento interno de la gestión.

8.2.3.2 Desventajas

- Altos costos de inversión en tecnología, aunque existen desarrolladores web que, si una compañía cuenta con poco presupuesto, desarrollan el proyecto por etapas, con la intención de dar a conocer el modelo y recibir un rápido retorno y satisfacción a la inversión.
- Los medios tecnológicos en gestiones empresariales pueden ser un poco complejos de entender y adaptar, tanto para compañías como para agentes externos.
- Disponibilidad de internet para tener acceso al proceso que lleva el caso.

8.3 Indicadores de gestión por propuesta

8.3.1 Indicadores de gestión para la implementación de un Chat en línea

Tabla 12 Indicadores de gestión para la implementación de un Chat en línea

Actividad	Unidad de medida	Observación
Tasa de servicio de chat por asesor	# de chat aceptados/ # chats solicitados.	Aumentar tasa y tiempos de atención a las solicitudes de consultoras
Tiempo de respuesta	Tiempo promedio de respuesta/ sumatoria de casos atendidos o tramitados	Evaluación de eficiencia en tiempo de respuesta
Satisfacción general	Calificación de 1 a 5 de acuerdo con el servicio	Aumentar calificación de satisfacción del cliente

8.3.2 Indicadores de gestión para la implementación de un Call Center

Tabla 13 Indicadores de gestión para la implementación de un Call Center

Actividad	Unidad de medida	Observación
Llamadas devueltas	Total de llamadas devueltas/total de llamadas no atendidas por call center en primer contacto	La atención total de llamadas pendientes por regresar a las consultoras Yanbal
Tiempo de espera	Tiempo promedio de espera/ sumatoria de casos atendidos o tramitados	Disminución de tiempo de espera para atención

Llamadas atendidas	Total de llamadas atendidas por los asesores/ total de llamadas realizadas por las consultoras Yanbal	Aumento % de llamadas atendidas
--------------------	---	---------------------------------

8.3.3 Seguimiento de Casos

Tabla 14 Indicadores de gestión para la implementación de un Seguimiento de Casos

Actividad	Unidad de medida	Observación
Trazabilidad de casos	Consultoras satisfechas con el nivel de trazabilidad de casos/ total de consultoras	Seguimiento periódico trimestral de la satisfacción y referencia de la solicitud en trámite de acuerdo con el proceso que se encuentre
Tiempos establecidos	Cuántos casos se concretaron bajo los tiempos estándares establecidos/ total de casos atendidos	Optimización del tiempo de la gestión de los casos en trámite
Reproceso de casos	# reprocesos de casos/ # casos totales ya en trámite	Disminución de envío de casos por una misma situación presentada ya en trámite

8.4 Descripción de la implementación de métodos propuestos en el proceso logístico de atención a solicitudes y reclamos en Yanbal.

En primer lugar, la consultora Yanbal presenta dos momentos, el inicial es solucionar un problema cómo, por ejemplo, recibió su pedido, pero se da cuenta que falta 1 producto. Ella puede comunicarse a través de la línea telefónica, quienes responden estas llamadas son los asesores del call center, estos pueden encontrarse en su totalidad ocupados atendiendo otras consultoras, en este momento es cuando se propone el marcador predictivo que se encarga de regresar la llamada a la consultora en el menor tiempo posible, ella solo debe dejar grabado su número telefónico donde el marcador va a retornar la llamada cuando finalicen sus otras atenciones; el sistema va asignar los números en cola e inmediatamente la consultora conteste se contacta con el asesor. El otro momento sugerido para la consultora es ingresar a su página web (extranet) y usar el chat en línea, donde habrá una persona atendiendo cada sesión y requerimiento.

Cuando la consultora menciona la situación presentada de que su pedido está incompleto, cualquiera de los asesores que están atendiendo en el call center o chat en línea, de acuerdo a la opción que ella haya elegido para su atención, generan un trámite para que el área correspondiente valide que problema ha acontecido con el pedido y el motivo de que le haya faltado algo, con el fin de validar que ocurrió y ser enviado en el menor tiempo posible. Con este número de referencia que le da el asesor a la consultora, ella puede hacer seguimiento. Y finalmente como propuesta es el seguimiento a estos casos, y es cuando la consultora desea validar en que área o que respuesta le han dado por parte de la compañía, ella ingresa por su página web como consultora (extranet) y escribe el número de su caso y allí, podrá visualizar si el producto faltante ya fue enviado nuevamente, o si

continua en bodega y la respuesta de la novedad de la demora, siendo una trazabilidad transparente a los procesos internos ante la fuerza de ventas, reduciendo reprocesos a llamadas constantes por una misma situación presentada.

Conclusiones

De acuerdo con el estudio realizado previamente respecto a reclamos de las consultoras, se identificó que existían falencias alrededor del proceso de las respuestas de estos. Basados en las diferentes herramientas aplicadas para su diagnóstico, se considera que se deben aplicar mejores prácticas en el manejo de reclamos e innovación en el desarrollo del manejo mismo.

De la literatura investigada, se identificó que existen pocos estudios que conlleven a modelos relacionados directamente con el proceso adecuado a la atención de quejas y reclamos procedentes de ventas por catálogo. Así, el presente trabajo puede servir de guía para este tipo de empresas que manejen el mismo modelo, y que estén presentando problemas con la atención logística de quejas y reclamos.

La disponibilidad de Tecnologías de la Información y la Comunicación puede garantizar cambios y mejoramiento de los procesos. Su implementación debe estar de la mano de procesos bien gestionados, claros y estandarizados, para sacar el máximo provecho de los sistemas de información. Para Yanbal, el uso de tecnología puede ser un factor diferenciador en el mercado, respecto a la competencia que ofrece el mismo servicio con procesos manuales, debido a que la tecnología brinda la capacidad de tener información en línea, actualizada y veraz.

El primer paso para garantizar la confiabilidad de la gestión de los casos es mantener actualizado el registro de los movimientos de cada uno de ellos por las diferentes áreas que se remiten, para permitir la implementación de otros controles, como son auditorías, trazabilidad y llevar indicadores actualizados. Si no se cuenta con un registro de

movimientos y de ubicación en cada una de las áreas, es difícil controlar, visualizar e identificar desviaciones oportunamente, o errores de los empleados en algún proceso.

Es importante un trabajo colaborativo call center-cliente, sincronizando su tecnología, para sacar máximo provecho de esta. En el proyecto se identificó cómo Yanbal, a pesar de implementar atención al cliente con devolución de llamadas, debía realizar registros manuales que afectan la optimización del tiempo, la efectividad del servicio y la calidad de la gestión. El marcador predictivo es un ajuste que fácilmente puede implementar Yanbal sin mayores costos y que agilizaría considerablemente todo el proceso.

Se demostró que la hipótesis propuesta era pertinente, toda vez que la misma empresa tomó la decisión de aplicarla en la organización al evaluar la investigación realizada. El comité de innovación fue reunido y allí se presentó, siendo aprobada para su implementación y darle continuidad junto con la corporación desde Yanbal Perú, para participar en la premiación del año 2019.

Dando solución al planteamiento del problema de mejorar la gestión de los reclamos de las consultoras de Yanbal Colombia, se propuso un modelo logístico de atención al cliente que se encarga de la administración del proceso de solución y creación de valor y así mejorar la eficiencia organizacional, desde que ocurre un reclamo o petición hasta que es solucionado por diferentes ciclos de gestión logística.

El trabajo realizado permitió hacer un diagnóstico general de la empresa, identificando las falencias durante los procesos que intervienen en la satisfacción de las consultoras por medio de las quejas, reclamos y peticiones, las cuales se convirtieron en objeto de estudio para esta investigación.

El objetivo general planteado en el presente trabajo se cumplió, al proponer un modelo logístico para el manejo de los reclamos realizados por las consultoras de ventas de

Yanbal, que permitiera dar solución a cada uno de los puntos críticos que se encontraron, donde se plantean una serie de propuestas que permiten mejorar tiempos y procesos con el fin de hacer más eficiente la gestión a los reclamos, logrando así la satisfacción, trazabilidad y la transparencia en la gestión.

-

Sugerencias

En una segunda etapa del proyecto, se haría necesario la toma de tiempos de cada una de las actividades, buscando la estandarización y comprobación del rendimiento del personal en atención a llamadas, al sistema y al chat en línea, que ayuden a la toma de decisiones futuras del mejoramiento del proceso.

Como recomendación general, para lograr el óptimo servicio al cliente, se propone establecer un día internamente a la campaña para evaluar cuáles son los casos más recibidos por parte de las consultoras, y así enfocarse en identificar errores comunes de cada área, proporcionando todas las herramientas para la mejora constante y el propósito de eliminar los errores.

Una vez se tengan establecidos los modelos de atención, se sugiere realizar un balance de percepción por parte del cliente, en este caso por parte de las consultoras, acerca de cómo observan de manera externa el nuevo modelo de atención, y así obtener información pertinente y consejos de manera periódica.

Referencias Bibliográficas

- Accenture. (2013). *Global consumer pulse survey*. Recuperado de https://www.accenture.com/t20150523T052453__w__/gr-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy_3/Accenture-Global-Consumer-Pulse-Research-Study-2013-Key-Findings.pdf
- Albrecht, K., & Bradford, L. (1998). *Excelencia en el servicio*. Colombia: 3R Editores.
- Alcaide, A. (2008). Parámetros para evaluar el desempeño de almacenes. *14 Convención Científica de Ingeniería y Arquitectura* (págs. 1-9). CUJAE. Recuperado de <http://ccia.cujae.edu.cu/index.php/siia/siia2008/paper/download/1084/182>
- Alcaide, J. (2015). *Fidelización de clientes*. Madrid: ESIC.
- Álvarez, M. (2013). *Elaboración del Balanced Scorecard para la empresa Biogenética del Ecuador Ecuabiogen S.A. (Tesis)*. Quito, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana Ecuador, Administración de Empresas. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5286/1/UPS-GT000481.pdf>
- Bancolombia (2018). Recuperado de:*
<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de>.
- Barón, L., & Salamanca, J. (2015). Necesidades y expectativas de los clientes reales y potenciales, de la caja de compensación familiar de Boyacá Comfaboy (Tesis). Tunja, Colombia: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Recuperado de <http://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1453/2/TGT-202.pdf>
- Barrero, B., Suárez, F., Peralta, N., & Rodríguez, J. (2017). *Supply Chain Management y logística en la empresa "Smurfit Kappa"*. Colombia: Universidad Nacional

Abierta y a Distancia - Escuela de Ciencias Básicas Tecnología e Ingeniería "ECBTI" -
Diplomado de Profundización en Supply Chain Management y Logística. Recuperado de
<https://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/13454/1/1105612434.pdf>

Bernal, A. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación.

Bohórquez, E., & Puello, R. (2013). Diseño de un modelo de gestión logística para mejorar la eficiencia organizacional de la empresa Coralinas & Pisos S.A. Corpisos S.A. en el municipio de Turbaco, Bolívar (Tesis). Cartagena de Indias: Universidad de Bolívar - Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Recuperado de
<http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/468/1/TESIS.pdf>

Botero, L. (2018). *4 beneficios de implementar un CRM en empresas B2B*. Recuperado de <https://bienpensado.com/4-beneficios-de-implementar-un-crm-en-empresas-b2b/>

Botia, O., & Rivera, D. (2008). *Propuesta de mejoramiento para el servicio al cliente del Grupo Unipharm Bogotá (Tesis)*. Bogotá: Universidad de la Salle - Facultad de Administración de Empresas. Recuperado de
<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4111/T11.08%20B657p.pdf>

Carlzon, J. (1991). *El momento de la Verdad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Carrera, T. (2016). *Evaluación del servicio de atención al cliente de clientes especiales de la Empresa Eléctrica Santa Elena (Tesis)*. Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil - Facultad de Ciencias Administrativas. Recuperado de
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16205/1/TANIA%20CATALINA%20CARRERA%20BERNAB%20C3%89.pdf>

ClasificaciónDe. (2018). *¿Cómo se clasifica un servicio?* Recuperado de <https://www.clasificacionde.org/clasificacion-de-los-servicios/>

Correa, A., & Gómez, R. (2009). Tecnologías de la información en la cadena de suministro. *Dyna*, 76(157), 37-48. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/dyna/article/view/9551/11475>

Cottle, D. (1991). *El servicio centrado en el cliente*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Cruz, L. (2017). Influencia de la calidad de servicio en la lealtad del consumidor de los restaurantes de la avenida Arancota - Sachaca, 2016 (Tesis). Arequipa, Perú: Universidad Nacional de San Agustín. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/3659/Thcrhule.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cuthbert, J. (s.f). *Aplicación de la matriz Vaster*. Recuperado de <https://docplayer.es/77607651-Identificacion-y-analisis-de-problemas-mediante-la-aplicacion-de-la-matriz-vester.html>

Delgado, A. (2017). *7 medidas para crear una empresa mucho más flexible (y rentable)*. Recuperado de <http://www.emprendedores.es/gestion/data-driven-company-empresa-digital-medidas-flexibilidad-trabajo>

Ekaterina, S. (2016). *Chat en línea: una poderosa herramienta de marketing*. Recuperado de <http://mercadeoparaemprendedores.com/blog/chat-en-linea-una-poderosa-herramienta-de-marketing/>

Envía. (2018). *Pasión por los clientes*. Recuperado de <http://www.enviacolvanes.com.co/Contenido.aspx?idContenido=25>

Ferrer, J. (2012). *Manual de servicio al cliente*. Recuperado de <http://jacobferrer-sociologia.blogspot.com/2012/01/tema-8-manual-de-servicio-al-cliente.html>

Fisher, L., & Navarro, V. (1994). *Introducción a la investigación de mercado*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Fondo Nacional del Ahorro FNA. (2018). Recuperado de: <https://www.fna.gov.co/atencion-ciudadana/fondo-agil/call-center>

GameLearn. (2017). *La guía definitiva para mejorar el servicio de atención al cliente de tu empresa*. Recuperado de <https://www.game-learn.com/guia-definitiva-mejorar-servicio-de-atencion-al-cliente-empresa/>

Gobierno de Navarra. (2009). *Guía para medir la satisfacción respecto a los servicios prestados*. Navarra, España: Gobierno de Navarra. Recuperado de <http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/5A006CFC-7EBC-4A3F-9FA5-4574ADA817D8/0/GuiaPARAMEDIRLASATISFACCION2012.pdf>

Guerra, C. (2016). *10 Sistemas de chat online para Wordpress o Ecommerce*. Recuperado de <https://carlosguerraterol.com/sistemas-chat-online-wordpress-ecommerce/>

Guerrero, S., & Trujillo, F. (2014). *Propuesta de mejora de la gestión de quejas y reclamos en la empresa CINEPLANET-Chiclayo (Tesis)*. Chiclayo, Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo - Escuela de administración de Empresas. Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/usat/71/TL_GuerreroRosilloShirley_TrujilloPereaFatima.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Herrera, C. (2005). *Gestión de las relaciones con los clientes (CRM)*. Recuperado de <https://www.adictosaltrabajo.com/tutoriales/crm-1/>

Horovitz, J. (1990). *La calidad del servicio*. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana.

Ibarbia, M. (2011). *Stock y nivel de servicio en equilibrio*. Recuperado de <http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/20486-stock-y-nivel-servicio-equilibrio>

InboundCycle. (2018). *Fidelización de clientes: ventajas y principales estrategias para lograrla*. Recuperado de <https://www.inboundcycle.com/diccionario-marketing-online/fidelizacion-clientes>

Innovan.do. (2015). *Definiciones: Marcador predictivo*. Recuperado de <https://innovan.do/2015/04/25/que-es-marcador-predictivo-definicion/>

International Organization for Standardization. (2014). ISO 10002:2014(es). *Gestión de la calidad - Satisfacción del cliente - Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones*. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:10002:ed-2:v1:es>

International Organization for Standardization. (2015). *Nueva ISO 9001:2015. Seguimiento, medición, análisis y evaluación*. Recuperado de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/9-1-seguimiento-medicion-analisis-y-evaluacion/>

Loredo, N. (2004). *Cadena de valor y ventaja competitiva*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/cadena-de-valor-y-ventaja-competitiva/>

Martínez, A. (2004). Servicio al cliente en la cadena de suministro: efecto de la adopción del EDI. *Revista de Economía y Empresa*, 21(51), 75-94. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1976595.pdf>

Meneses, J., Arenas, A., & Echeverry, A. (2013). *Instructivo protocolo de atención al cliente*. Recuperado de FNA Fondo Nacional del Ahorro: <https://www.fna.gov.co/atencion-ciudadana/sistema-de-atencion-al->

consumidor/Protocolos%20de%20atencin/Instructivo%20de%20Protocolo%20de%20Atenci%C3%B3n%20al%20Cliente.pdf

Merino, J. (2018). La investigación de mercados en la empresa (Apuntes de clase). En J. Merino, *Investigación de mercados I: Introducción*. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de https://eprints.ucm.es/11230/1/La_Investigaci%C3%B3n_de_Mercados_en_la_Empresa.pdf

Ministerio del Fomento. (2018). *La gestión por procesos*. España: Ministerio del Fomento. Recuperado de <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>

OIT. (s.f). *Análisis de causa raíz: el diagrama de espina de pescado*. Recuperado de <http://managing-ils-reporting.itcilo.org/es/herramientas/analisis-de-causa-raiz-el-diagrama-de-espina-de-pescado>

Ongallo, C. (2012). *La atención al cliente y el servicio postventa*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Ortíz, D. (2000). Sistemas de servicio al cliente implementados en las empresas: un análisis de su eficiencia en el logro de la calidad del servicio. *INNOVAR Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15, 143- 152. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81801513>

Pacheco, J. (2017). Informe de auditoría a las peticiones, quejas, reclamos, sugerencias, felicitaciones de cada una de las dependencias de la administración municipal de Palmira. Palmira, Colombia: Alcaldía Municipal de Palmira - Oficina de Control Interno. Recuperado de

<https://www.palmira.gov.co/attachments/article/616/2017%2009%2030%20Informe%20de%20auditoria%20interna%20PQRSF.pdf>

Peel, M. (1993). *El servicio al cliente*. España: Ediciones Deusto.

Pérez, V. (2018). *Calidad total en la atención al cliente*. Vigo, España: Ideas Propias.

PerúLinux. (2018). *Módulos de Call Center. Incrementa tu productividad reduciendo costes*. Recuperado de <http://www.perulinux.pe/service/sistemas-call-center/>

Seres. (2018). ¿Qué es y qué se necesita para el EDI o Intercambio Electrónico de Documentos? Recuperado de <http://co.groupseres.com/edi/que-necesita>

Serna, H. (2011). *Definición de servicio al cliente*. Recuperado de http://importacionesan.blogspot.com.co/2011_05_01_archive.html

SKY Colombia. (2018). Recuperado de: <http://www.directv.com.co/ayuda/home.html>

Tigani, D. (2006). *Excelencia en Servicio*. Liderazgo 21. Recuperado de http://www.laqui.org/pdf/libros_coaching/Excelencia+en+Servicio.pdf

Tschohl, J., & Franzmeier, S. (1994). *Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

UMB Virtual. (2018). *Servicio al cliente*. Recuperado de http://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/1037/Contenido_Modulo_II_Servicio_al_cliente.pdf

VISIÓN Emprender. (2015). *Manual de servicio al cliente y protocolos de atención*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/Visionemprender1/manual-de-servicio-al-cliente-y-protocolos-de-atencin>

Yanbal. (2016). *Manual de Políticas y Procedimientos Yanbal de Colombia S.A.*

Recuperado de

http://info01.yanbal.com/colombia/archivos/ManualdePoliticasc3201622032016_DIRECTORAS.pdf

Yanbal- Ecuador. (2012). *Informe De Sostenibilidad Y Responsabilidad Corporativa.*

Recuperado de

https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/22308/original/Informe_Yanbal_web.pdf?1369845879

Yanbal S.A. (s.f). *Historia de la empresa Yanbal.* Recuperado de

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-661385>

ZonaLogística. (2017). *Los cinco procesos de la logística.* Recuperado de

<https://www.zonalogistica.com/articulos-especializados/los-cinco-procesos-de-la-logistica/>