

Diseño para el 2021 de un plan de atención al cliente, que fortalezca la imagen corporativa de la caja de compensación familiar del departamento de Córdoba, a través de la subdirección de servicios.

Sandra Liliana De la Ossa

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela De Ciencias Administrativas, Contables, Económicas Y De Negocios – ECACEN

Maestría En Administración De Organizaciones

2020

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios, quien siempre ha sido el autor de mi vida y mi destino. El mayor apoyo en tiempos difíciles.

A mi esposo, mis hijas y a mis padres, que han hecho todo lo posible para ayudarme en esta parte importante de mi vida.

Resumen

El documento tiene como objetivo analizar la cultura de servicio presente en la Caja de Compensación Familiar de Córdoba (Comfactor), con el fin de promover la optimización de la atención al cliente, en base a factores internos que inciden en la forma de generar los servicios que brindan a los usuarios, con el fin de cumplir con sus expectativas. De esta forma, es necesario tener en cuenta que se trata de un conjunto de actividades que deben combinarse de manera oportuna para brindar al cliente el mejor resultado posible. Por tanto, es necesario estudiar nociones como la atención al cliente, sus características, la cultura en la organización, los tipos y funciones, las claves para su desarrollo, los objetivos de transformación cultural y la metodología para generar una cultura de servicio. En cuanto a la técnica empleada para tal fin, se basó en una revisión documental o bibliográfica a través de diversos textos, artículos, así como fuentes electrónicas. Como resultado inicial del plan de atención al cliente para fortalecer la imagen corporativa del fondo de compensación, se diseña una estrategia omnicanal para mejorar la experiencia de usuario de Comfactor.

Palabras Clave: servicio, servicio al cliente, cultura organizacional, cultura de servicio, multicanal, omnicanalidad.

Abstract.

The document aims to analyze the service culture present in the Family Compensation Fund of Córdoba (COMFACOR), in order to promote the optimization of customer service, based on internal factors that influence the way of generating services that they provide to users, in order to meet their expectations. In this way, it is necessary to take into account that it is a set of activities that must be combined in a timely manner to provide the client with the best possible

result. Therefore, it is necessary to study notions such as customer service, its characteristics, the culture in the organization, the types and functions, the keys to its development, the objectives of cultural transformation and the methodology to generate a culture of service. As for the technique used for this purpose, it was based on a documentary or bibliographic review through various texts, articles, as well as electronic sources. As initial results of the customer service plan to strengthen the corporate image of the compensation fund, a multichannel strategy and an omnichannel strategy are designed in order to improve the Comfacor user experience.

Keywords: service, customer service, organizational culture, service culture, multichannel, omnichannel.

Tabla de Contenido

Introducción	12
Planteamiento del problema.....	13
Justificación	15
Objetivos.....	16
Objetivo general.....	16
Objetivos específicos	16
Delimitación.....	17
Delimitación espacial.....	17
Razón social	17
Objeto social de la organización o empresa	17
Representante legal.....	17
Descripción o reseña histórica de la empresa	17
Misión	18
Visión.....	18
Valores corporativos	18
Descripción de actividades	18
Canales de Comunicación.....	18
Delimitación temporal	23
Alcance	24
Marco teórico	26
Comunicación corporativa	26

Identidad corporativa	26
Imagen corporativa	27
Servicio al cliente.....	27
Omnicanalidad	31
Marco metodológico	33
Árbol de Problemas.....	35
RESULTADOS.....	40
Diagnostico	40
Diagnostico Organizacional.....	40
Análisis interno de la caja de compensación	40
Matriz Dofa.....	40
Análisis externo matriz Pest	43
Mercado	45
Mercados geográficos	45
Trabajo de campo.....	46
Población.....	46
Muestra	46
Técnicas de recolección de la información.....	48
Encuestas.....	48
Aplicación del instrumento y análisis de la información.....	48
Diseño del plan de acción del proyecto.....	56

Propuesta Para Establecer El Proceso Gestión De Atención Al Cliente.....	59
Propuesta.....	60
Mapa de interacción con los diferentes proceso de la caja	62
Justificación	62
Interacciones Proceso Gestión de Atención al Cliente –Servicios de la Caja	64
Flujos De trabajo para el proceso de gestión de atención a cliente.....	66
Flujograma de para el seguimiento de PQRS	66
Flujo para análisis de indicadores de gestión en materia de atención	67
Flujo para observatorio de servicios	68
Flujo para identificación de requisitos del cliente	69
Flujo seguimiento a terceros (concesionarios) en materia de atención de clientes.....	70
Flujo para informar novedades de servicios	71
Flujo para cumplimiento de la normatividad aplicada a la atención al cliente	72
Implementar para la atención al cliente un Contact Center	73
Funcionalidades	74
Relación omnicanal y atención al cliente.....	81
Omnicanalidad vs Multicanalidad	81
Conclusiones.....	85
Recomendaciones	87
Bibliografía	88

Lista de Tablas

Tabla 1 Percepción del servicio. Fuente: Subdirección de servicios	36
Tabla 2 Percepción del servicio. Fuente: Subdirección de servicios	37
Tabla 3 Análisis Pest Fuente: Elaboración Propia	44
Tabla 4 proceso de Gestión de Atención al Clientes Fuente. Elaboración Propia	60
Tabla 5. Jerárquicamente se propone depender de la Subdirección de Servicio. Fuente Elaboración Propia	61
Tabla 6 Mapa De Interacción Con Los Diferentes Proceso De La Caja Fuente. Elaboración Propia	62
Tabla 7 Interacciones Proceso Gestión de Atención al Cliente –Servicios de la Caja Fuente. Elaboración Propia	65

Lista de Ilustraciones

Ilustración I Ubicación de la oficina principal de comfacor en Montería; Carrera 9 No. 12 -01 Fuente: Google Maps	17
Ilustración II Líneas de atención al usuario y horarios de atención. Fuente: Pagina Web Comfacor.....	19
Ilustración III Oficinas físicas en Montería, Fuente: Google Maps	20
Ilustración IV Conducto regular para PQRS de usuarios.....	20
Ilustración V Comunicado interno para los Trabajadores Fuente: Gerencia Gestión Humana Comfacor.....	21

Ilustración VI Comunicados Internos a través de la oficina de comunicaciones. Fuente: WhatsApp Business Comfacor	21
Ilustración VII Cartas, Información interna y Memorandos. Fuente: Comfacor	22
Ilustración VIII Plataforma Corporativa; Intranet (Confa.net) Fuente: Comfacor	22
Ilustración IX Definiciones de innovación tecnológica y basamentos Fuente: Montoya y Boyero (2013)	29
Ilustración X Multicanalidad. Fuente: (Moder, 2016)	32
Ilustración XI Satisfacción del cliente externo a través del sistema PQRS. Fuente: Subdirección de servicios.....	37
Ilustración XII Satisfacción del cliente externo a través del sistema PQRS. Fuente: Subdirección de servicios.....	38
Ilustración XIII Indicadores PQRS. Fuente: Subdirección de servicios	38
Ilustración XIV Tabulación Pregunta 1 de la Encuesta Fuente Elaboración Propia.....	49
Ilustración XV Tabulación Pregunta 2 de la Encuesta Fuente Elaboración Propia	50
Ilustración XVI Tabulación Pregunta 3 de la Encuesta Fuente Elaboración Propia.....	50
Ilustración XVII Tabulación Pregunta 4 de la Encuesta Fuente Elaboración Propia.....	51
Ilustración XVIII Tabulación Pregunta 5 de la Encuesta Fuente Elaboración Propia	51
Ilustración XIX Tabulación Pregunta 6 de la Encuesta Fuente Elaboración Propia.....	52
Ilustración XX Tabulación Pregunta 7 de la Encuesta Fuente Elaboración Propia	53
Ilustración XXI Tabulación Pregunta 8 de la Encuesta Fuente Elaboración Propia.....	53
Ilustración XXII Tabulación Pregunta 9 de la Encuesta Fuente Elaboración Propia.....	54
Ilustración XXIII Tabulación Pregunta 10 de la Encuesta Fuente Elaboración Propia	55
Ilustración XXIV Tabulación Pregunta 11 de la Encuesta Fuente Elaboración Propia.....	55

Ilustración XXV Tabulación Pregunta 12 de la Encuesta Fuente Elaboración Propia	56
Ilustración XXVI Flujograma de para el seguimiento de PQRS, Fuente: Elaboración Propia	66
Ilustración XXVII Flujograma de para el Análisis de Indicadores de Gestión en Materia de Atención PQRS, Fuente: Elaboración Propia	67
Ilustración XXVIII Flujograma de para la Observación de Servicios PQRS, Fuente: Elaboración Propia.....	68
Ilustración XXIX Flujograma de para la Identificación de Requisitos del Cliente PQRS, Fuente: Elaboración Propia.....	69
Ilustración XXX Flujograma de seguimiento a Terceros de PQRS, Fuente: Elaboración Propia	70
Ilustración XXXI Flujograma de para Informar Novedades de Servicios PQRS, Fuente: Elaboración Propia.....	71
Ilustración XXXII Flujograma de para el Cumplimiento de la Normativa Aplicada a la Atención al Cliente PQRS, Fuente: Elaboración Propia	72
Ilustración XXXIII Configuración de IVR para línea Gratuita para la Atención al Cliente Fuente. Elaboración Propia.....	79
Ilustración XXXIV Diagrama Estrategia Multicanal Fuente. Elaboración Propia	82
Ilustración XXXV Esquema Multicanalidad	82

Introducción

Sin duda, la atención al cliente es uno de los grandes requisitos de las organizaciones que requieren una atención adecuada para obtener un servicio impecable. Por su relevancia, las empresas se esfuerzan por entregar a sus clientes este conjunto de actividades que involucran su propia naturaleza, para que el usuario se sienta satisfecho y lo encuentre acorde con el valor invertido en su adquisición.

Sin embargo, existen factores que influyen en la prestación del servicio al cliente, los cuales deben ser revisados para determinar cómo intervenir, con el fin de mejorar estas acciones. Por ello, el presente trabajo se centra en uno de los aspectos más determinantes de este resultado óptimo deseado, como es la cultura del servicio, pues ésta genera la filosofía que caracteriza a la empresa, que incide en la interacción interna, en el realizando sus esfuerzos y cumpliendo con sus funciones.

Esta investigación en calidad de estudio obedece a una metodología de tipo descriptiva, por su finalidad y con enfoque cuantitativo, se considera descriptiva ya que se busca diseñar estrategias que influyen la optimización del servicio al cliente, de la Caja De Compensación Familiar de Córdoba (COMFACOR)., enfocado en lo referente a la identidad corporativa, comunicación interna y externa de esta. La estructura que, según los análisis del instrumento aplicado, es susceptible a mejoras y, por consiguiente, presenta un mayor campo de acción debido a las opciones de transformación y fortalecimiento presentadas.

Planteamiento del problema

El sistema de subsidio familiar tiene origen en el año 1954 por medio de un grupo de empresarios de la zona antioqueña dado al constante deterioro de los salarios y el alto costo de vida, deciden hacer entrega a sus trabajadores un subsidio equivalente al 4% de su sueldo por cada uno de sus hijos en ese momento. (Mintrabajo, 2014)

Actualmente, el enfoque del sistema del subsidio familiar se centra en la oferta de un portafolio de servicios a la población afiliada como mecanismo de compensación al nivel de ingresos, ofrece una gran variedad de servicios a la población, entre ellos Subsidio Monetario, Subsidio de Vivienda, Protección al Cesante, Servicios de recreación, educación formal para el trabajo y el desarrollo humano, servicios de salud y nutrición, de cultura, bibliotecas, entre otros. Se considera que población beneficiaria de los programas del Sistema son los trabajadores que devengan menos de cuatro salarios mínimos.

Para la estructura socioeconómica colombiana, el sistema de subsidio familiar es de gran importancia por varias razones: La primera es que la formación de la familia requiere de esfuerzos económicos adicionales, ya que al incrementar el número de personas o miembros del hogar, las necesidades de los trabajadores aumentan y el ingreso familiar por miembro disminuye, por lo que los servicios que brinda el sistema juegan un papel importante para asegurar un mayor nivel de bienestar para los trabajadores y sus familias. En segundo lugar, los recursos utilizados para apoyar el sistema de subsidios familiares ascendieron a alrededor de 3,7 billones de pesos en 2012 y 2,1 Billones para 2019, según cifras de la Superintendencia de Subsidios Familiares (*Información Estadística Histórica - SuperSubsidio*, s. f.). Asimismo, la población atendida por el sistema en febrero de 2013 era de aproximadamente 16 millones de

habitantes y las empresas afiliadas aproximadamente 380.000. Lo anterior nos permite deducir la escala del sistema de subsidios familiares y su importancia.

Sin embargo, el Ministerio del Trabajo ha detectado la necesidad de contar con información cuantitativa y cualitativa que permita conocer la percepción y las barreras al uso de los servicios prestados por las Cajas de Compensación Familiar y en general sobre el Sistema de Subsidio Familiar que permita formular políticas entorno a la reorientación del Sistema en el mediano plazo.

Esta necesidad surgió a partir de los resultados del módulo de Cajas de Compensación Familiar incluido en la Encuesta de Calidad de Vida realizada en la ciudad de Santiago de Cali (Valle del Cauca) (Mintrabajo, 2014), que se efectuó con el propósito de entender y enfrentar las problemáticas del mercado laboral en dicha ciudad.

Bajo esta necesidad de medir la percepción del usuario se desarrolla un diagnóstico de la caja de compensación de Córdoba (comfactor) con la ayuda de la subdirección de servicios (Anexo. [Indicadores de Servicio](#)). La aplicación del instrumento de diagnóstico empresarial, a una muestra de los trabajadores (Ir a Anexo. [Entrevista a los Empleados](#)) en los que se examina la identidad, imagen corporativa y como esta puede escalar para mejorar a corto y mediano plazo.

Todo lo anteriormente, plantado nos lleva a formular la siguiente pregunta:

¿Un Plan de Atención al Cliente es la mejor opción, para fortalecer la imagen corporativa de Comfactor?

Justificación

Comfacor, está en una etapa en la cual no solo debe lidiar, con el pasivo que dejó el programa de salud, sino también trabajar para superar la mala imagen corporativa, que dejó dicha situación. En la actualidad el equipo gerencial de la Caja trabaja por la reorganización administrativa, lo cual implica un cambio a su visión, misión, estatutos, políticas, entre otros, mediante la incorporación de Estándares Internacionales de Gestión Corporativa. Es un momento propicio, para incluir a este proceso de transformación, una o varias estrategias que le permitan como empresa, levantar su reputación a nivel nacional, creando confianza e invirtiendo en el fortalecimiento del capital humano, lo cual es un pilar de la gestión pública que se debe hacer como empresa.

El trabajo es arduo, pero hay que ganarse nuevamente la confianza de todos los públicos de interés para la compañía, recuperar el lugar que se tenía hasta el 2016, cuando muchas empresas se disputaban por ser proveedores institucionales y en el mercado laboral, era conocida como una organización donde muchos profesionales aspiraban a ingresar.

Pensar en trabajar bajo un modelo de Estándares Internacionales de Gestión Corporativa, implica integrar a esta apuesta el mejoramiento de la imagen corporativa de COMFACOR, esto significa que cada colaborador debe creer y confiar en su empresa, trabajar también por cambiar la imagen y esto se debe ver reflejado en el cliente externo. Es por esto, que a través de esta propuesta se apunta a que los cambios que se están implementando, tengan alcance al levantamiento de la imagen corporativa.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar una propuesta que defina las estrategias empresariales, que se implementaran en el año 2021 para fortalecer la imagen corporativa de Comfacor.

Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico de la organización, mediante la aplicación de una herramienta de medición, que nos permita identificar las variables internas y externas que deterioran la imagen corporativa de Comfacor.
2. Plantear un modelo de Atención al Cliente, aplicable a Comfacor.
3. Formular estrategias que fortalezcan positivamente la imagen corporativa de Comfacor.

Delimitación

Delimitación espacial

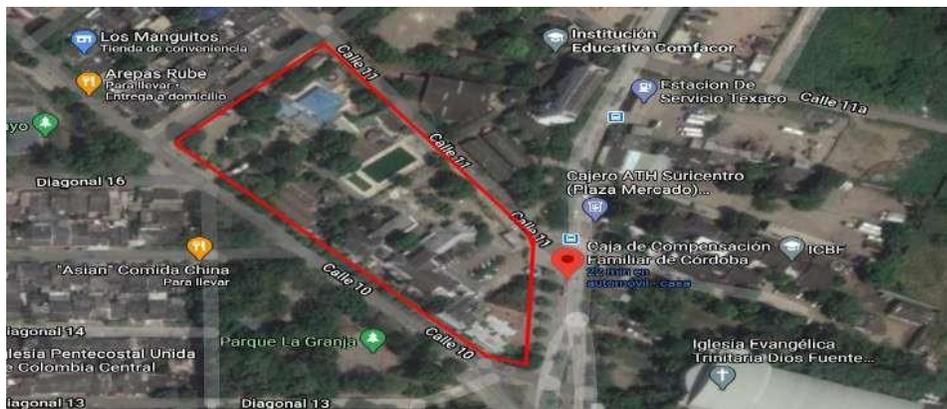


Ilustración 1 Ubicación de la oficina principal de comfacor en Montería; Carrera 9 No. 12 -

01 Fuente: Google Maps

Razón social

Caja De Compensación Familiar De Córdoba Comfacor

Objeto social de la organización o empresa

Actividades de planes de seguridad social de afiliación obligatoria

Representante legal

Jorge Orlando Bernal Guacaneme.

Profesional en Derecho e Ingeniería Industrial.

Descripción o reseña histórica de la empresa

La Caja de Compensación Familiar de Córdoba “Comfacor”, fue creada a través de la resolución 1342 de septiembre de 1960, de la Gobernación de Córdoba. Fue fundada por un grupo de 35 visionarios y emprendedores empresarios conocedores de los grandes beneficios que

recibían los trabajadores de otras regiones, donde se había implantado con éxito el sistema de subsidio familiar.

Misión

Contribuir a mejorar la calidad de vida del trabajador afiliado y su núcleo familiar, a través de la prestación eficiente de servicios enmarcados dentro del sistema de protección social, con sostenibilidad y rentabilidad social.

Visión

Comfacor será reconocida por su transparencia, permanencia y constante transformación.

Valores corporativos

1. Trabajamos con sentido de pertenencia, conscientes del impacto de nuestra empresa en la sociedad.
2. Servimos respetando la cultura ancestral regional y nacional.
3. Creamos e innovamos para generar valor.
4. Nos enfocamos en una cultura de servicio, orientada a satisfacer las necesidades de las empresas, trabajadores afiliados y comunidad en general.

Descripción de actividades

Comfacor en calidad de caja de compensación familiar de Córdoba cuenta con un extenso portafolio de servicios para todos sus usuarios.

[Anexo. Portafolio de servicios](#)

Canales de Comunicación

Con el objetivo de identificar y conocer el funcionamiento de ciertos elementos importantes como son los sistemas de información y comunicación, cultura organizacional,

gestión del conocimiento, tecnología, uso del idioma y los idiomas dentro de la empresa, se realiza una entrevista a los colaboradores de la Caja de compensación. A continuación, se muestran los formatos de medios y papelería que utilizan los funcionarios en el desarrollo diario del trabajo de la empresa.

Canales de Comunicación con el Cliente



Centro de Atención al Usuario Comfacor

Para tus dudas e inquietudes, comunícate con nuestras líneas temporales que hemos asignado para atender mejor tus necesidades:

- 3166912754 • 3205702826
- 3134178705 • (4) 7910150
- 018000400361

Horario de atención de llamadas:
De lunes a viernes* de 8:00 a.m. a 12:00 m.
De 01:00 p.m. a 4:00 p.m.

*Días hábiles:

#ComfacorEnCasa
¡Para ti, para todos!

comfacor

Ilustración II Líneas de atención al usuario y horarios de atención. Fuente: Pagina Web

Comfacor



Ilustración III Oficinas físicas en Montería, Fuente: Google Maps



Ilustración IV Conducto regular para PQRS de usuarios

Canales de Comunicación Internos.



Ilustración V Comunicado interno para los Trabajadores Fuente: Gerencia Gestión Humana

Comfacor



Ilustración VI Comunicados Internos a través de la oficina de comunicaciones. Fuente:

WhatsApp Business Comfacor



Ilustración VII Cartas, Información interna y Memorandos. Fuente: Comfacor

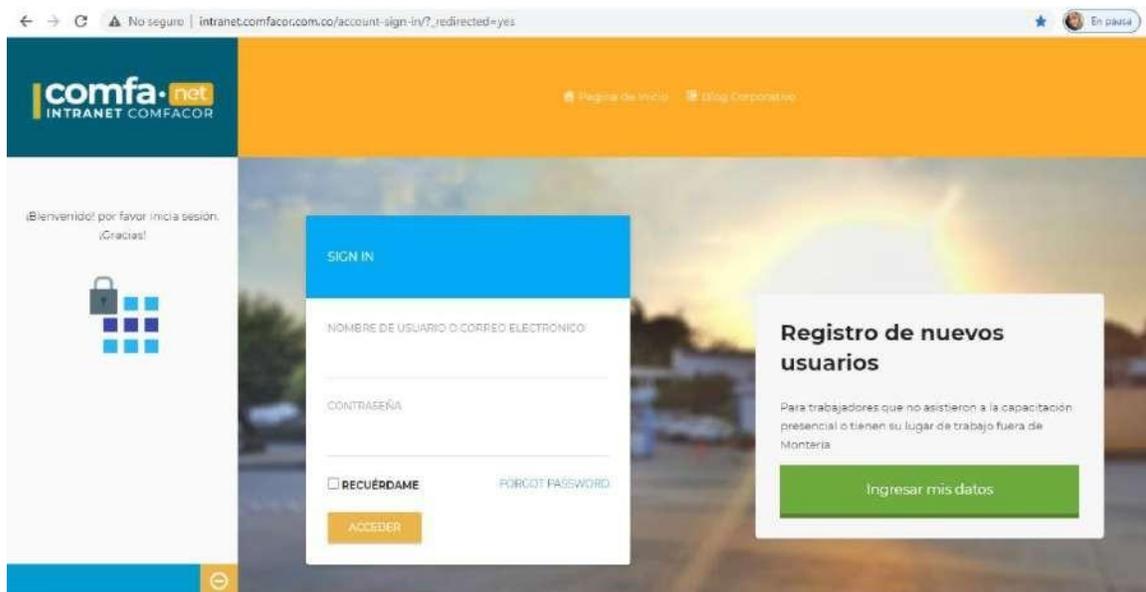


Ilustración VIII Plataforma Corporativa; Intranet (Confa.net) Fuente: Comfacor

Delimitación temporal

El desarrollo del plan estratégico que pretende el mejorar la experiencia del afiliado a la Caja de compensación familiar de comfacor, se llevara a cabo durante los periodos 2020-2 a 2021-1.

Alcance

1. Empresas afiliadas 8.564
2. Trabajadores afiliados 86.495
3. Beneficiarios 109.166

Para entender el alcance de aplicación del proyecto debemos remitirnos al Marco Normativo:

La Ley 21 de 1982 en su artículo 15 consagra el factor de la territorialidad, según el cual:

“Artículo 15. Los empleadores obligados al pago de aportes para el subsidio familiar, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y los demás con destinación especial, según los artículos 7º y 8º, deberán hacerlo por conducto de una Caja de Compensación Familiar, que funcione dentro de la ciudad o localidad donde se causen los salarios o de la Caja más próxima dentro de los límites de los respectivos departamentos, intendencias o comisarias. Cuando en las entidades territoriales antes mencionadas no exista Caja de Compensación Familiar, los pagos se verificarán por intermedio de una que funcione en la división política territorial más cercano”

(Portal ICBF - Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF /, s. f.)

Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo 1072 de 2015, determina: “Artículo 2.2.7.2.1.7. Territorialidad de las Cajas de Compensación. Para efectos de la aplicación del artículo 15 de la Ley 21 de 1982, se entiende que solo en ausencia de una Caja de Compensación Familiar que funcione en la ciudad o localidad donde se causen los salarios, el empleador podrá optar por una caja que funcione dentro de la ciudad o localidad más próxima dentro de los límites de los respectivos departamentos, intendencias o comisarias. Se entiende que una caja opera en una localidad cuando cumpla con las funciones señaladas en el artículo 41 de la Ley 21 de 1982, especialmente en lo que respecta al pago del subsidio en dinero, especie y servicios a

los trabajadores beneficiarios. (Decreto número 341 de 1988, artículo 43)” (*Portal ICBF - Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF* |, s. f.)

Artículo 2.2.7.2.1.8. Determinación Caja de Compensación más cercana. Para definir cuál es la Caja de Compensación más cercana a determinada ciudad o localidad, se tendrá en cuenta el número de kilómetros por carretera con servicio público de transporte establecido. En los casos que no exista carretera con la condición mencionada, o haya comunicación fluvial o área de servicio público que demande menor tiempo y dinero para el trabajador, se tomará como base el medio que resulte más favorable a este. En caso de duda, la Superintendencia se pronunciará sobre el particular, con base en concepto de la Secretaría de Obras Públicas de la región o la entidad oficial competente. (Decreto número 341 de 1988, artículo 44)” (*Portal ICBF - Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF* |, s. f.)

“Artículo 2.2.7.4.4.15. Reglamentación de la utilización de los servicios sociales. Los Consejos Directivos de las Cajas de Compensación Familiar, establecerán reglamentos generales para la utilización de los servicios sociales.

La territorialidad de Comfacor es exclusivamente en el departamento de Córdoba, por lo cual este será el alcance y cobertura del proyecto.

El alcance fijado para el desarrollo favorable de la propuesta de un plan estratégico, que fortalezca la imagen corporativa de la caja de compensación familiar del departamento de Córdoba, a través de la subdirección de servicios estará limitado por esta, y por la Superintendencia del Subsidio Familiar, a través de la Resolución N° 0129 de 07 de marzo de 2017. Este último vigila los recursos que comfacor pueda destinar para la puesta en marcha del proyecto.

Marco teórico

Para efectos de contextualizar el presente estudio de intervención empresarial y resaltar su importancia en el marco de un proceso de renovación, reestructuración y redefinición de la imagen corporativa de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba (Comfactor). Es importante abordar los temas de competitividad de las organizaciones y globalización.

Comunicación corporativa

Dentro de los comportamientos de las organizaciones, se encuentra la comunicación corporativa la cual es una función eminentemente estratégica, lo cual implica ejecutar un plan global y totalizador, donde la empresa sea asumida como un todo, un sistema total, es decir, lo que técnicamente se denomina un emergente sistémico (Scheinsohn, 1998). La comunicación corporativa se debe al conjunto contenidos, canales y niveles de transmisión de la información, donde se puede generar un proceso de realimentación entre el emisor y el receptor, a través de un lenguaje entendido o desentendido compuesto por códigos internos de la organización.

La comunicación corporativa es la herramienta por excelencia para moldear la imagen corporativa, dado que se encarga de proceso efectivo de transmitir información por parte de organización e incluso procesar información externa a la organización que se implican el proceso de manera intencional e involuntariamente.

Identidad corporativa

Las organizaciones mantienen características diferenciadoras, estas están compuestas por un conjunto de atributos que marcan su propia identidad, en algunos casos se percibe como un sistema de elementos visuales. Los elementos que construyen la identidad de una organización permiten hacer uso de un lenguaje visual, no se trata solo de imágenes correlacionadas a una marca, contiene y expresa la identidad y la naturaleza de la organización, e incluso las

proyecciones, como, a que se dedican, quienes son, el cómo y el porqué de sus actividades, y a dónde quiere llegar haciendo uso de estas. (Costa, 2003)

Diseño y comunicación corporativa, titulado -Diseño para los ojos-, el autor define la importancia de este concepto en una frase "la identidad es el ADN de las empresas" justificando que la identidad es un poderoso inscrito en el cromosomas empresariales, bio-estratificación de semillas de fundadores y empresarios; La definición anterior es una metáfora excelente y más valiosa para tratar de comprender el tema de referencia en particular. (Costa, 2003)

Imagen corporativa

La imagen corporativa es el sello de identidad de una empresa, marca, servicio o producto de consumo masivo que se comercializa en el mercado actual. Tener una imagen corporativa atractiva al consumidor es importante para lograr el posicionamiento de la empresa. Está conformada por el logotipo, eslogan, colores institucionales, tipografía, papelería institucional, y otras tantas piezas gráficas que identifiquen la razón de la organización.

La imagen corporativa es responsabilidad de la empresa, lo que representa, esta debe estar impresa en todas las partes que involucren a la empresa para darle cuerpo, para repetir su imagen y posicionarla en su mercado. (Hefting & Rosell i Miralles, 1991). Unificar conceptos y tener uniformidad en los aspectos visuales, da a la empresa un ambiente de credibilidad, concatenando lo que la entidad ofrece y lo que quiere comunicar a sus clientes.

Servicio al cliente

Existen muchas definiciones de servicio, pero se considera relevante tener en cuenta tres criterios: servicio como producto empresarial, servicio como valor añadido y servicio al cliente.

Desde el punto de vista de los autores Montoya y Boyero (2013), establecen que el servicio incluye todas las experiencias resultantes del contacto entre la organización y el cliente, por lo

que se considera la mejor forma de generar una adecuada relación, las cuales dependen de tu supervivencia y tu éxito. Según estos autores, de la satisfacción que brinda el servicio surge que la empresa retiene al cliente y, por tanto, debe comprender la importancia fundamental de esta práctica.(Agudelo & Saavedra, 2013)

Por su parte, Aguilar y Vargas (2010) consideran que el servicio consiste en un proceso o conjunto de acciones que generalmente envuelven el momento de la compra, por lo que son bienes intangibles los que se consumen en el momento de su compra. (Morales & Vargas, 2010).

Para una mejor comprensión, conviene remitirse al llamado triángulo de servicios propuesto por Albrecht (2006), que contempla la interacción de tres elementos responsables de la optimización del servicio: estrategias, empleados y sistemas orientados al cliente (Albrecht & Zemke, 2003).

En primer lugar, el autor tiene en cuenta la estrategia de servicio, que se refiere a la necesidad de poner en marcha medidas para unificar todos los niveles, para canalizar los procesos de la empresa hacia la satisfacción de las solicitudes y requerimientos del cliente. Luego, como segundo enlace, se mencionan los empleados que se relacionan con el público, quienes deben ser sensibilizados para asumir el compromiso de centrarse en el cliente y su satisfacción. El último componente está formado por sistemas multicanal amigables con el usuario, que deben diseñarse teniendo en cuenta sus intereses, gustos y preferencias, por encima de los intereses de la empresa.

Según Albrecht (2006), estos mecanismos incluyen diferentes aspectos como espacios, instalaciones, métodos, procesos y otras consideraciones internas. Son elementos rutinarios y conceptualmente manejables dentro de la organización, determinantes en la prestación del

servicio al cliente, teniendo en cuenta que el gran desafío en este sentido es completar su ejecución y tener éxito en su control. (Ver Figura X).

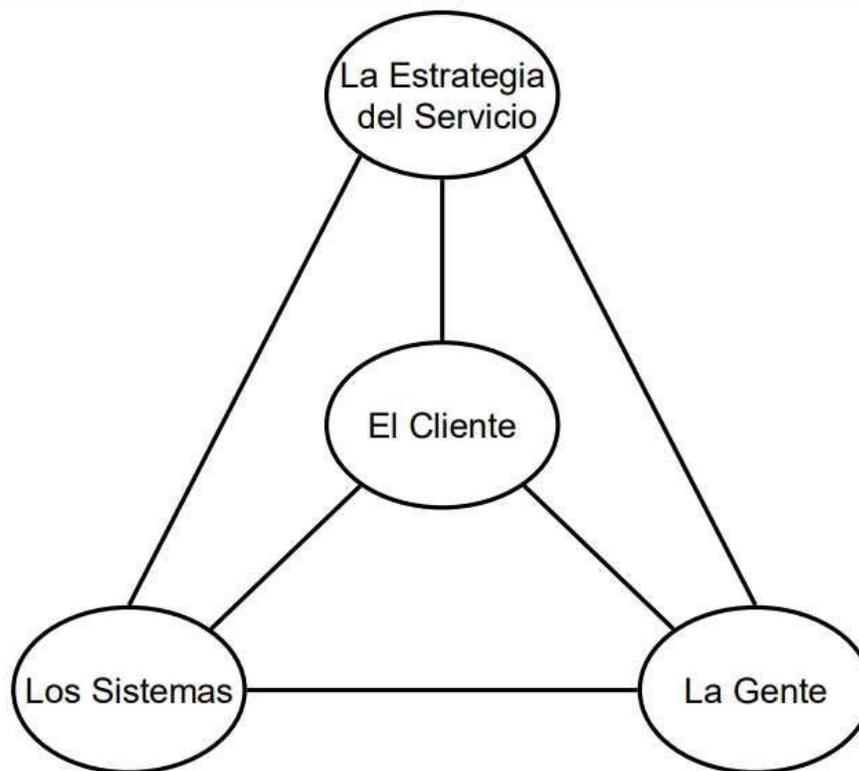


Ilustración IX Definiciones de innovación tecnológica y basamentos Fuente: Montoya y Boyero (2013)

Por otro lado, Albrecht (2006) también se refiere al servicio al cliente como un valor agregado intangible que tiene una influencia decisiva en la lealtad del cliente y la reiteración del consumo del cliente, por esta razón, sugiere la relevancia de mantener los esfuerzos personal permanente para optimizar su desempeño.

Por su parte, (Serna Gómez, 1997) lo define como el tipo de servicio que permite a los consumidores retener clientes, porque les ofrece un valor adicional más allá de su servicio

básico, lo que les permite retener a sus clientes. Este valor agregado representa una ventaja adicional para aumentar su grado de aceptación, al consumir el servicio o el producto básico.

Para (Leppard et al., 1998), el servicio como valor agregado constituye este esfuerzo por destacar, por el cual las empresas brindan algo más allá de sus transacciones a los clientes. Esto lo practican las organizaciones para que el usuario se sienta importante y lo denominan el factor del bienestar, que en el plan de intercambio empresarial suele acompañar al servicio, incluyendo también la cortesía y la receptividad en las reuniones con el cliente, dedicación a la resolución de obstáculos por usted, así como un trato personalizado, entre otros.

En cuanto al concepto de servicio al cliente, (Serna Gómez, 1997) lo define como un conjunto de técnicas establecidas y descritas en las organizaciones, en base a los requerimientos y expectativas de los usuarios, con el objetivo de brindar un servicio superior, frente a la competencia.

Sin embargo, (Zeithaml & Bitner, 2002) sugieren algunas diferencias existentes, aunque los dos términos suelen presentarse simultáneamente. Para ellos, el servicio es la oferta intangible resultante del proceso productivo de la organización, mientras que el servicio al cliente se brinda con el fin de apoyar los productos core de las empresas, ya sean intangibles o tangibles, que deben ser gratuitos como de costumbre. Aquí está la definición de (Moreno Hernández, 2009).

“El servicio al cliente es un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar apropiado y se asegure de un uso correcto del mismo. Servicio al cliente es el diagnóstico que debe desarrollarse en la empresa siempre en pro de las necesidades y gustos del cliente ya que este es quien hace que la empresa gane posicionamiento”.

El objetivo de este esfuerzo es lograr una superioridad exitosa frente a los usuarios y en el mercado, así como hacer que el cliente se sienta satisfecho a través de un amplio soporte de servicio.

Omnicanalidad

“La interacción de los clientes con las empresas está experimentando cambios de gran impacto. El fuerte crecimiento de los dispositivos inteligentes está permitiendo un aumento sin precedentes en las interacciones entre clientes y empresas, entre clientes y clientes, y entre empresas y negocios. Asimismo, el uso constante de los servicios por medios digitales (aplicaciones móviles, dispositivos de autoservicio, aplicaciones web, entre otros), permite a los clientes vivir diferentes experiencias con diferentes actores, de diferentes industrias y países. Incrementando así sus expectativas en cuanto a cómo se prestan los servicios” (Oliva & Dadalt, 2016)

Ahora, “los clientes interactúan con las empresas utilizando diferentes canales de forma simultánea y, en muchos casos, se detienen entre diferentes contactos con la empresa, dentro de la misma transacción” (Oliva & Dadalt, 2016). Es por ello que es necesaria una alternativa multicanal más eficiente porque “la heterogeneidad de la experiencia del cliente de los canales que brindan las empresas, desalienta la adopción de estos canales”(Oliva & Dadalt, 2016). La respuesta a este problema es omnicanal, es decir:

“El resultado escalable de multicanal, donde se optimiza la eficiencia de los diferentes canales. Este concepto tiene como objetivo ofrecer al cliente una experiencia única y exclusiva, integrando canales con la misma mirada, el mismo estilo, la misma experiencia y el mismo mensaje, logrando una mayor conversión. En definitiva, la búsqueda, por parte del usuario, de ser tratado de forma coherente en los diferentes canales” (Moder, 2016).

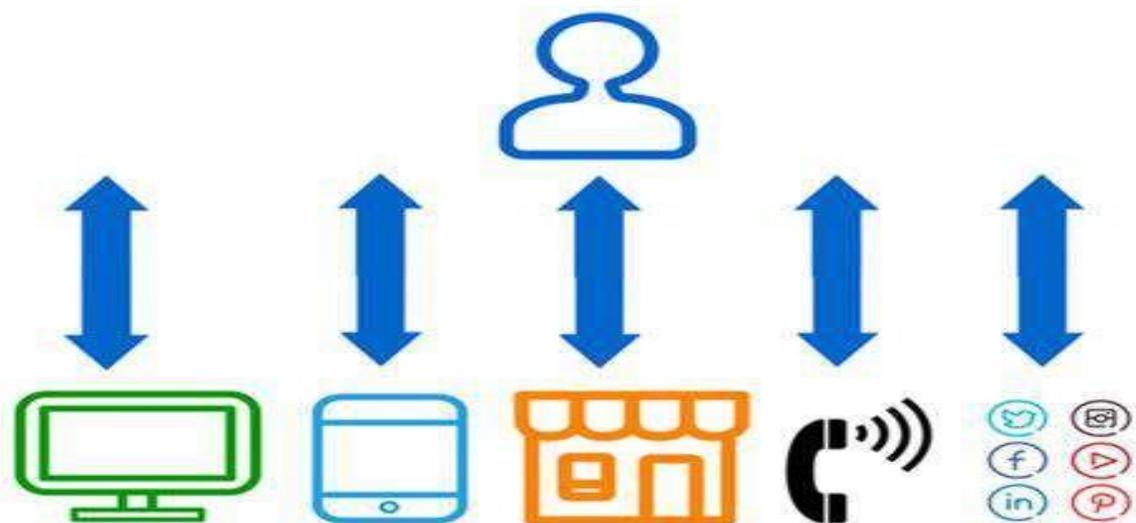


Figura 1. Multicanalidad- Alicia Moder

Ilustración X Multicanalidad. Fuente: (Moder, 2016)

Como se puede apreciar en la imagen, la diferencia entre multicanal y omnicanal es que en el primero se "asume que el cliente elige diferentes canales para contactar con una empresa, y puede ser digital o físico" (Moder, 2016), y en el segundo se entiende que "la realidad es que muchos clientes navegan entre distintos canales para realizar una sola compra" (Moder, 2016), es decir, se entiende que el uso de canales por parte de los consumidores no es aislado y necesita una integración efectiva de los mismos; Es decir, la omnicanalidad se basa en el hecho de que "las cadenas no tienen que competir entre sí, deben tener espíritu de colaboración" (Güelmos, 2016)

Marco metodológico

Se realizará un diagnóstico que nos permita conocer e identificar aquellos aspectos tanto positivos como negativos que se presentan en la empresa alrededor de las áreas de interés, con el objetivo de trabajar en ellas y fortalecerlas, utilizando la herramienta Pest, que es una herramienta de planeación estratégica que sirve para identificar el entorno sobre el cual se diseñará el futuro proyecto empresarial, de una forma ordenada y esquemática.

La identificación de los problemas a nivel organizacional de la empresa a través del diagnóstico permitirá adelantar mediante una encuesta dirigida al cliente interno de la organización, la identificación de los factores del sistema de atención al cliente que causan insatisfacción al cliente.

El diseño de la encuesta se definirá por 12 preguntas dirigidas al cliente interno, mediante la cual se conocerá la percepción y satisfacción del consumidor de los servicios prestados por la caja de compensación familiar.

1. Clasificación de la empresa
2. Tipo de empresa
3. Conocimiento de los servicios ofrecidos por la empresa
4. Conoce la historia de la empresa
5. Palabras con las que relaciona a la empresa
6. Conoce la Misión
7. Conoce la Visión
8. Conoce el significado del logo
9. Qué significado tienen para los colores del logo
10. Qué percepción tiene de la empresa

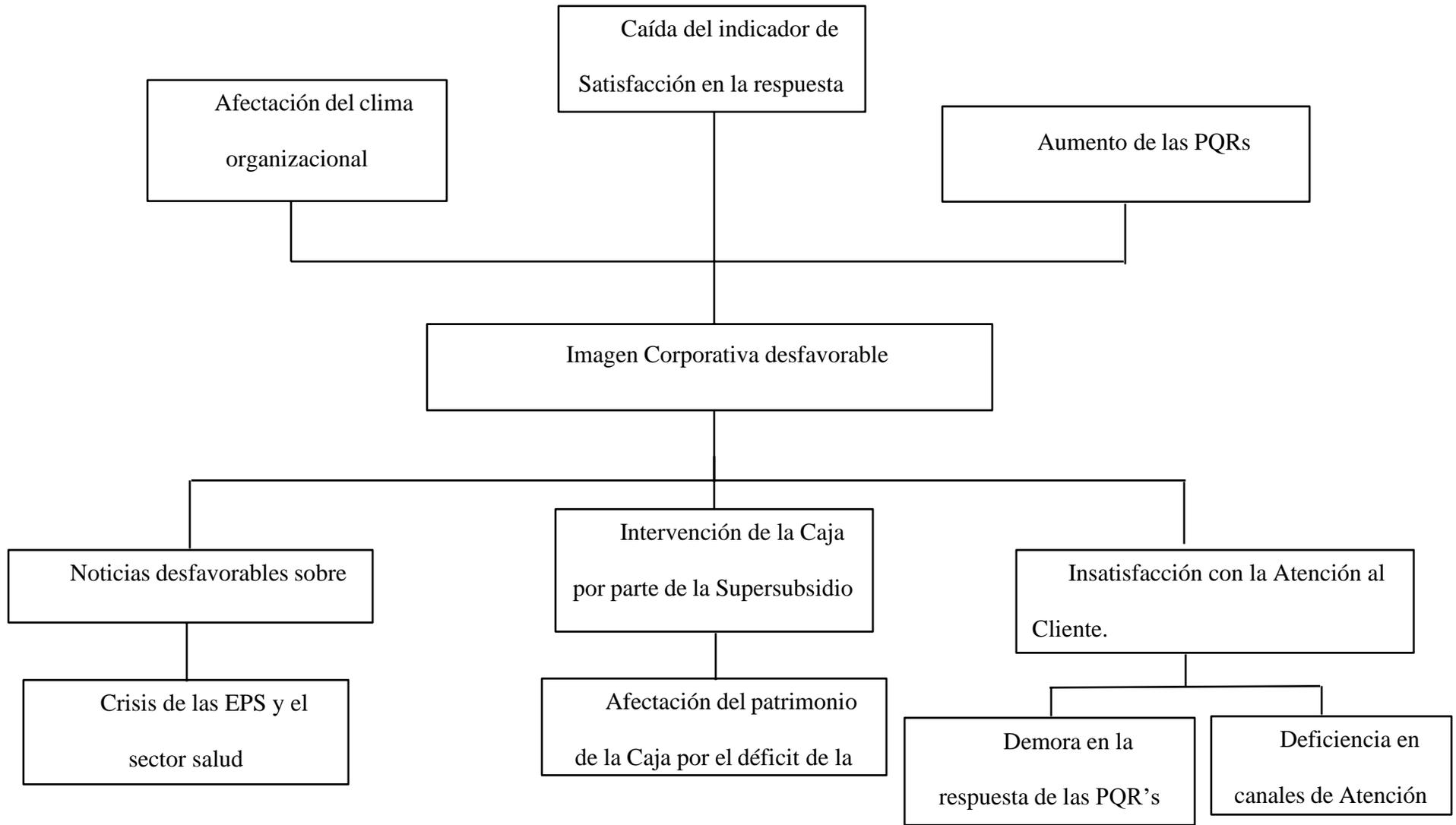
11. Se identifica con los valores corporativos

12. Qué mejoras cree convenientes para el futuro de la empresa

La aplicación de encuesta a los clientes internos de la caja de compensación familiar se hará mediante la herramienta de [formularios de Google](#), con la cual se facilitará la tabulación y posterior análisis de la información.

El análisis de la información producto de la tabulación de las encuestas a los consumidores internos de la organización, será utilizada para la identificación mediante una matriz Dofa de las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades de la organización, con esta información se procederá al diseño de las estrategias a usar para el desarrollo favorable del proyecto.

Árbol de Problemas



Analizando el árbol de problemas, observamos como dentro de las causas identificadas la insatisfacción en la Atención al Cliente, genero dos causas adicionales y estas a su vez se ven reflejadas como efectos en el aumento de las PQRs y la caída del indicador de satisfacción en la respuesta.

Este análisis se ve soportado, por los resultados, que arrojan las encuestas de satisfacción en la respuesta ya que existe una relación entre la oportunidad de la respuesta y la calidad del servicio. Es decir que hay satisfacción en la respuesta a medida que se conteste el requerimiento en el menor tiempo posible.

En las siguientes gráficas, se ilustra los resultados de la encuesta de satisfacción a la respuesta del mes de noviembre aplicado a 423 usuarios del Centro de Atención al Cliente. As preguntas realizadas fueron:

¿Se siente satisfecho con la respuesta a la solicitud?

Tabla 1 Percepción del servicio. Fuente: Subdirección de servicios	
Nada satisfechos	110
Pocos satisfechos	36
Neutral	22
Muy satisfecho	72
Totalmente satisfecho	183

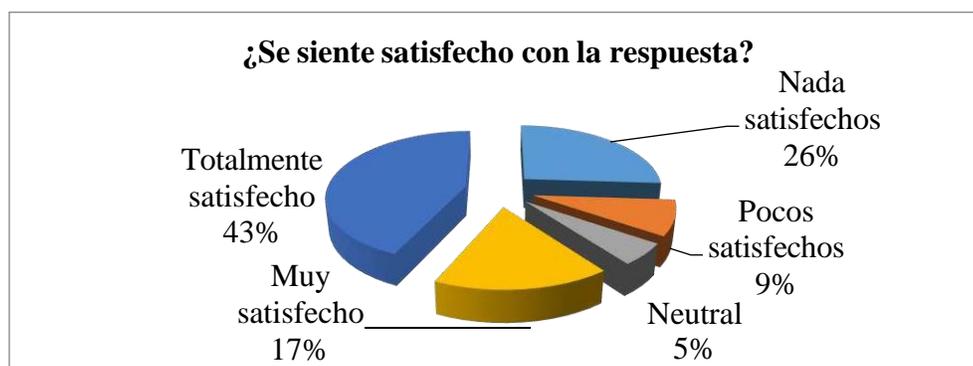


Ilustración XI Satisfacción del cliente externo a través del sistema PQRS. Fuente:

Subdirección de servicios

¿Considera que el servicio que brinda la entidad cumple con sus expectativas?

Tabla 2 Percepción del servicio. Fuente: Subdirección de servicios

Nada satisfechos	104
Pocos satisfechos	41
Neutral	32
Muy satisfecho	64
Totalmente satisfecho	182



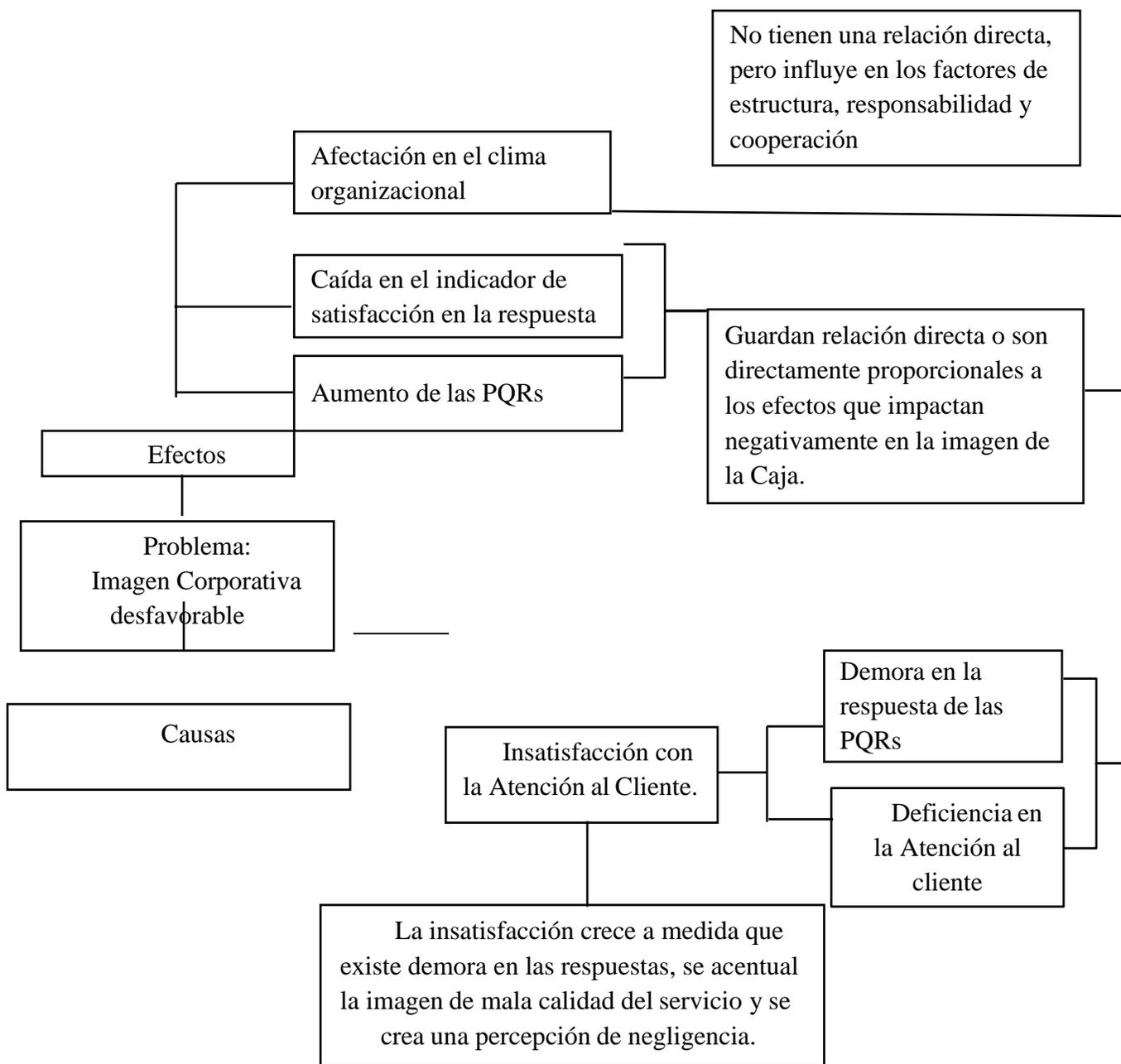
Ilustración XII Satisfacción del cliente externo a través del sistema PQRS. Fuente: Subdirección de servicios

En las observaciones hechas por los encuestados y que se encuentran disponibles en el archivo de los resultados de las encuesta (Anexo. [Indicador de PQRS](#)), se evidencia que hay usuarios que responden a ambos interrogantes con la misma afirmación como se muestra en la siguiente captura

8	¿Se siente satisfecho con la respuesta a su solicitud?	Nada Satisfecho	MUCHA DEMORA PARA DARME RESPUESTA.						
9	¿Considera usted que el servicio brindado por la entidad cumple con sus expectativas?	Nada Satisfecho	MUCHA DEMORA PARA DARME RESPUESTA.						
10	¿Se siente satisfecho con la respuesta a su solicitud?	Nada Satisfecho	Nada satisfecho por que no han notificado que tipo de documentos hay que adjuntar, ademas no han dado ninguna clave, ni se soluciono nada.						
11	¿Considera usted que el servicio brindado por la entidad cumple con sus expectativas?	Nada Satisfecho	Nada satisfecho por que no han notificado que tipo de documentos hay que adjuntar, ademas no han dado ninguna clave, ni se soluciono nada.						

Ilustración XIII Indicadores PQRS. Fuente: Subdirección de servicios

Estos hallazgos, demuestran una relación entre causas –problema-efectos de la siguiente manera:



RESULTADOS

Diagnostico

Diagnostico Organizacional

El enfoque principal del análisis interno a la Caja de Compensación Familiar de Córdoba (Comfactor) se logra a través de la aplicación e interpretación de las encuestas realizadas a los funcionarios de esta. (Ir a Anexo. [Entrevista a los Empleados](#)).

Otro recurso utilizado, son los indicadores de satisfacción generados a través de los canales web de Comfactor, estos cuentan con una ID para el radicado del usuario, se compone por una encuesta enfocada en medir la percepción del usuario con el servicio brindado (Ir a Anexo. [Indicadores de Servicio](#)). Mediante la cual se ha podido identificar que algunas áreas relacionadas con la subdirección de servicios que son susceptibles a mejoras, por tal motivo es importante conocer las opiniones individualizadas de cada empleado para definir un poco más las aéreas a trabajar y delimitar el problema de intervención.

Análisis interno de la caja de compensación

Matriz Dofa

Debilidades.

Plataforma Estratégica. Tanto la misión como la visión y los objetivos corporativos de la empresa presentan una reciente actualización, la cual se dio en el año 2010, de igual manera esta información está disponible y visible en los medios de comunicación externos e internos de la empresa. Esto último, no asegura el conocimiento de la identidad corporativa por parte del empleado.

Valores Corporativos. Debido a que aún no están claramente definidos los valores de la organización para los empleados, esto debilita en gran medida la identidad corporativa de los funcionarios.

Falta de calidad en la atención al cliente. A pesar de que la empresa cuenta con los medios de comunicación con sus usuarios, como lo es el centro de atención telefónico y sus oficinas en la ciudad de montería, estos no son suficientes para atender satisfactoriamente la totalidad de usuarios, lo que crea inconformismo por parte de estos hacia la calidad del servicio prestado.

Pocos Canales de Atención. La empresa no cuenta con los suficientes canales de atención al usuario, esto genera saturación de los canales institucionales y al no contar con un sistema de canalización de la información los usuarios pueden llegar a estar inconformes al migrar de un área a otra en busca de una solución a sus PQRS.

Oportunidades.

Reconocimiento. Gracias a la variedad y calidad de sus servicios, la empresa cuenta con la identificación de sus clientes y empresas que contratan sus servicios para sus trabajadores, estableciendo de esta forma a la empresa por su calidad, servicio y compromiso con el usuario.

Nivel Competitivo. Actualmente la empresa cuenta todo mercado local, sin competidor directo en la prestación de servicios por afiliación en cajas de compensación familiar lo que genera una alta valoración por parte de los empresarios que aún no cuentan con afiliación.

Alcance. Extender la cobertura de los usuarios para brindar una mejor experiencia en la atención de futuros afiliados, mediante la actualización e innovación para la implementación de un Ecosistema Digital, de igual manera trabajar en organizar a nivel tecnológico Habeas Data y todo el software que guarda la información del SGC y los riesgos en la Caja.

Fortalezas.

Servicios. La variedad de los servicios disponibles para los usuarios de la empresa están en categorías que van desde el turismo, educación, subsidios familiares, agencia de empleabilidad a subsidios de vivienda, esto último genera confianza y unificación del usuario con la empresa.

Calidad y Compromiso. Todo el personal de la empresa está altamente calificado para realizar el trabajo de campo y sus respectivos informes de manera eficiente y con alta calidad, de acuerdo con los requisitos legales y de seguridad necesarios para el desempeño de su trabajo, tanto en el campo como en las instalaciones de la empresa.

Identificación de la Empresa. El nombre es la representación más clara de la empresa, su esencia, sus actividades y los servicios que ofrece. La empresa es reconocida en el sector por su desempeño, calidad de trabajo y variedad de sus servicios.

Amenazas.

Desaprovechamiento de los Medios de Difusión. La empresa no cuenta con una campaña sólida en los medios digitales de consumo cotidiano de los nuevos usuarios digitales, como en Facebook, Twitter, Instagram y Messenger, lo que provoca el desconocimiento por parte de sus usuarios beneficiarios de las diferentes campañas y actividades que realiza la empresa para el bienestar de sus usuarios y pérdida en la óptima retroalimentación con estos.

Entrada de una Nueva Empresa al Sector. La amenaza que entre una nueva empresa al mercado cordobés para competir en la prestación de servicios a usuarios por medio de afiliación a Caja de compensación no es del todo descartable, puesto que este es un mercado muy

competitivo al interior del país y Córdoba es un mercado en constante crecimiento en cuanto a la creación de nuevas empresas que se hace atractivo a nuevos inversionistas.

Análisis externo matriz Pest

Es una herramienta de planeación estratégica que sirve para identificar el entorno sobre el cual se diseñará el futuro proyecto empresarial, de una forma ordenada y esquemática.

El análisis estratégico determina la situación actual de la organización, con la finalidad de crear estrategias, aprovechar las oportunidades, o actuar ante posibles riesgos

La aplicación del PESTEL consiste en identificar y analizar el entorno en el que nos moveremos, para posteriormente, actuar estratégicamente sobre él

Tabla 3 Análisis Pest Fuente: Elaboración Propia

FACTOR	DETALLES	Plazo			Impacto
		Corto Plazo (6 meses o menos)	Median o Plazo (1 a 3 años)	Largo Plazo (más de 3 años)	
P O	Cambio de mandatario		X		POSITIVO
L I T	Elecciones Políticas de Alcaldes y Gobernaciones			X	MUY POSITIVO
I C O	Regulaciones por parte del estado			X	REGULACIONES
E C O	Divisa	X			NEGATIVO
M I C O	Aumento de la tasa de interés de bancos		X		MUY NEGATIVO
S O C I A L	Aumento del nivel de la calidad de vida	X			MUY POSITIVO
E C O	Creación de nuevos puestos de trabajo		X		POSITIVO
N O L O	Desarrollo de nuevos canales de comunicación interna y externa.		X		POSITIVO
G I C O	Implementación de procesos para el aprovechamiento de las nuevas tecnologías			X	POSITIVO
E C O	Disminución del impacto ambiental al disminuir el uso de papel.		X		POSITIVO
L E G A L	Decreto 118 de 1957		X		NORMATIVA
	Ley 21 de 1982		X		NORMATIVA
	Ley 222 de 1995		X		NORMATIVA

Mercado

Mercados geográficos.

En 18 departamentos de Colombia -los cuales representan el 64,3% de los mercados (Mintrabajo, 2014)- hay sólo una caja de compensación disponible. Son mercados en los que el número de empresas afiliadas no supera el 3,8% del total y en los que el número de trabajadores afiliados está siempre por debajo del 2,1%. En estos mercados, la proporción de trabajadores / no beneficiarios es generalmente mucho mayor que uno, y generalmente más alta que en los mercados más grandes. En 2001, las excepciones fueron Córdoba, Huila y Cundinamarca, donde esta relación fue menor a uno, lo que indica una fuerza laboral relativamente mejor remunerada que en otros departamentos, al menos en lo que respecta a los afiliados. A fines de 2006, el número de departamentos con una relación menor a uno se había expandido para incluir Arauca, Casanare, Norte de Santander, Putumayo, Risaralda, Santander y Valle, mientras que Córdoba había abandonado este grupo.

Un dato de interés es que, sistemáticamente, el número de personas a cargo de trabajadores beneficiarios supera de manera importante el correspondiente a trabajadores no-beneficiarios, lo cual se puede explicar, en parte, debido a que los hogares que devengan menos ingresos tienden a ser más numerosos, especialmente en términos de número de niños. El promedio nacional de esta relación es de cuatro a uno. En 2006, esta relación fue, en promedio, superior a ocho en tres departamentos de la costa Atlántica (Cesar, Córdoba y Sucre), en los departamentos de Risaralda, Chocó, Tolima, Casanare, Amazonas y Quindío, y en la Caja Campesina¹. (Ir al Anexo [Estructura del mercado de las Cajas de Compensación](#))

¹ En 2001, esta relación era superior a ocho en la mayor parte de los departamentos de la costa Atlántica (Bolívar, Magdalena, Cesar, Sucre y Guajira), en San Andrés y en Risaralda

El 59,4% del total de los trabajadores afiliados es empleado por el 42,8% de las empresas, y estos trabajadores están principalmente ubicados en Antioquia, Cundinamarca y el Valle. En el interior de estos mercados, la población afiliada está concentrada en pocas manos. En Cundinamarca, entre Colsubsidio, Cafam, y Compensar atienden el 19,3% del total de empresas y el 34,3% del total de los trabajadores afiliados del país. Comfama, en Antioquia, atiende el 11,4% de las empresas y el 10,7% de los trabajadores afiliados del país, mientras que, en el Valle, Comfandi concentra el 6,2% de las empresas y el 5,9% de los trabajadores. Los números confirman la distribución geográfica desigual de las actividades empresariales en el país y presentan, como es de esperarse, un mercado de cajas de compensación que sigue el mismo patrón de la concentración geográfica. Los números evidencian también un grado importante de heterogeneidad en tamaño entre las cajas que operan en un mismo mercado geográfico.

Trabajo de campo

Población

En el estudio se tomó una población integrada por 500 trabajadores de la Caja de Compensación Familiar Comfacor del departamento de Córdoba, según datos suministrados por la Gerencia de Gestión Humana que maneja la empresa, teniendo en cuenta que es la población de la empresa la que debe medir el grado de interés por la imagen e identidad corporativa de la misma.

Muestra

Para sustraer la muestra de los 500 miembros activos, de Comfacor, se hizo necesaria la realización de una fórmula estadística finita inferior a 30.000 unidades, así. (Hernández, 2006)

$$n = \frac{N(P * Q)(Zc)^2}{N - 1E^2 + [(Zc)^2 P * Q]}$$

n= Muestra

N= Población

Zc= Nivel de confianza (95%=1.96)

P= Proporción de aceptación

P= Proporción de rechazo

E= Error del muestreo (10%)

Muestra de los empleados de la caja.

$$\frac{500(0,5 * 0,5)(1,96)^2}{500 - 1(0,1)^2 + [(1,96)^2 0,5 * 0,5]}$$

$$n = \frac{500(0,25) (3,8416)}{(499)(0,01) + [(3,8416) * (0,25)]}$$

$$n = \frac{480,2}{5,9504}$$

$$n = 80,70045 \sim 81$$

La muestra para la población de clientes internos se calculó en base a la formula estadística anterior, donde los trabajadores de comfacor se representan en un tamaño muestral de 81 usuarios internos, esto con un parámetro fijado del 95% de confianza y un error muestral del 10%.

Técnicas de recolección de la información

Para el satisfactorio desarrollo de la investigación se recomienda el uso de formularios en función de la aplicación de la técnica utilizada, para el caso de comfacor se optaría por la encuesta directa, tanto a usuarios externos como internos del sistema de afiliación de la caja de compensación, con el fin de obtener información veraz y precisa.

Encuestas

“Una encuesta es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo, llevada a cabo en el contexto de la vida cotidiana utilizando procedimientos estandarizados de interrogación y con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de una población. Se caracteriza porque la información se obtiene por observación indirecta y las respuestas se recogen de forma estructurada”. (Schettini, 2015)

Para la recolección de la información de los factores externos e internos asociados a la percepción de los clientes de comfacor se propone una encuesta aplicada a través de un cuestionario, dirigida a los usuarios de esta. (Ir a Anexo. [Encuesta a los Empleados](#))

Aplicación del instrumento y análisis de la información

Con el fin de realizar un diagnóstico de la identidad e imagen corporativa se aplicó una encuesta al 15% de los empleados de la empresa.

Las primeras tres preguntas están relacionadas con el conocimiento de la empresa, tales como, su clasificación en términos de tamaño y el tipo de empresa de acuerdo con la naturaleza de su capital, el número de empleados y las actividades que desarrolla.

Las siguientes cuatro preguntas de la 4-8 se pregunta por el conocimiento específico que tienen los funcionarios de comfacor acerca de su plataforma estratégica, justificada en términos en cuanto al dominio del conocimiento de su misión, visión, valores institucionales e historia de la empresa.

En las preguntas 9,10 y 11 se pregunta por la representatividad, significado y sentimientos hacia el logo corporativo. Finalmente, la pregunta 12 está enfocada a que mejoras se deben priorizar para mejorar percepción del consumidor externo e interno de los servicios de comfacor mediante su caja de compensación familiar.

Encuesta a los empleados

La tabulación de los datos obtenidos mediante la aplicación directa de encuestas a los trabajadores de comfacor nos arrojó los siguientes datos.

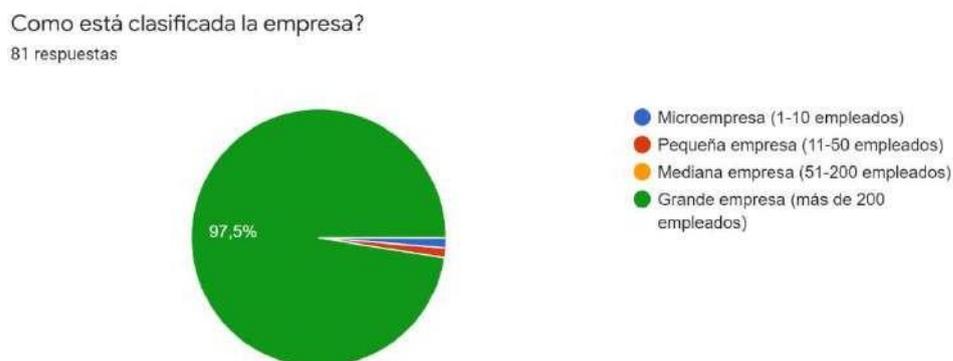


Ilustración XIV Tabulación Pregunta 1 de la Encuesta Fuente Elaboración Propia

El 97,5% de los funcionarios concuerdan que comfacor está en la categoría de gran empresa ya que su planta administrativa y colaboradores internos como externos es superior a 200 empleados. Si bien desde el punto de vista del número de empleados, la compañía se clasificaría como una microempresa, debido al monto de sus activos anuales superan los \$16.500 millones, estas clasificaciones se establece el Decreto 957 –en modificación del artículo 2 de la Ley 590– es importante, debido a que permite desagregar la participación de nuestro segmento en los tres sectores más representativos: manufactura, servicios y comercio, utilizando el criterio de ingresos por actividades ordinarias”.

Qué tipo de empresa es?
81 respuestas

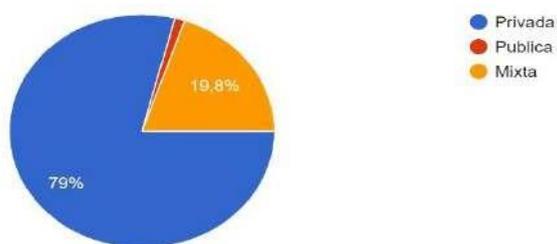


Ilustración XV Tabulación Pregunta 2 de la Encuesta Fuente Elaboración Propia

El 79% de los empleados reconocen trabajar en una empresa 100% de capital privado y un 19% de los encuestados identifica a comfacor como una empresa de capital mixto con representación del estado como capital público.

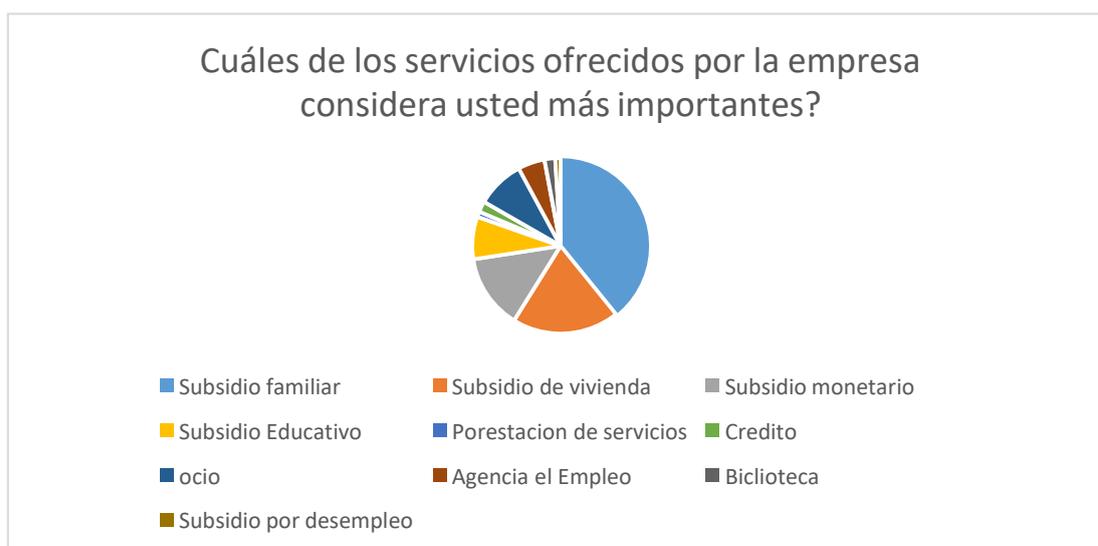


Ilustración XVI Tabulación Pregunta 3 de la Encuesta Fuente Elaboración Propia

Dentro del amplio portafolio de servicios ofrecido por comfacor a sus afiliados, estos fueron los servicios o beneficios que los encuestados encontraron más relevantes a la hora de pensar en Comfacor; El Subsidio Familiar con un 39% lidera la preferencia del consumidor interno, segundo en preferencia por el consumidor con un 20% el Subsidio de Vivienda, con

14% el Auxilio al desempleado, con un 8% los diferentes programas educativo. Recreación y biblioteca, ente otros varios, abarcan el 19% restante.

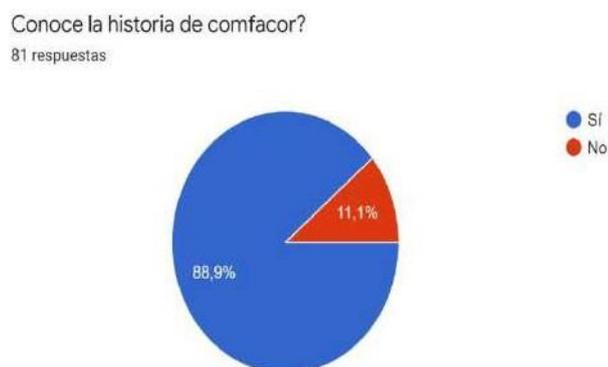


Ilustración XVII Tabulación Pregunta 4 de la Encuesta Fuente Elaboración Propia

El 89% de los empleados indicó conocer la historia en los aspectos generales de la creación de Comfacor como una empresa dedicada a la prestación de servicios afines con el bienestar de sus afiliados; estos aspectos ayudan a fortalecer los valores corporativos que se buscan implantar en Comfacor. No obstante, un 11.1% de los encuestados dice no conocer la historia de la Fundación de Caja; esto último crea la necesidad de fortalecer los lazos con el empleado.



Ilustración XVIII Tabulación Pregunta 5 de la Encuesta Fuente Elaboración Propia

En mayor o menor porcentaje los trabajadores de Comfacor tienen clara su visión corporativa en cuanto a los valores que este, representa para ellos. Dentro de estos marcan el servicio con un 89,9% siendo su mayor referente al momento de relacionar a Comfacor con las palabras sugeridas, seguido se colocan el compromiso, la calidad y la responsabilidad con un 71,6%, , 60,5% y 59,3% respectivamente.

Estos resultados dejan como manifiesto que la innovación no es uno de sus fuertes ya que en comparación a los anteriormente mencionados, esta, se encuentra por debajo de la media del 50% con solo 42%. Lo anterior afecta la imagen de la empresa ya que esta se dedica enteramente a la prestación de servicios, en la que priman las buenas prácticas técnicas y una tecnología adecuada y/o suficiente, pero que no prioriza los elementos de innovación tecnológica dentro de sus valores y servicios.

Conoce la Misión de la empresa?

81 respuestas

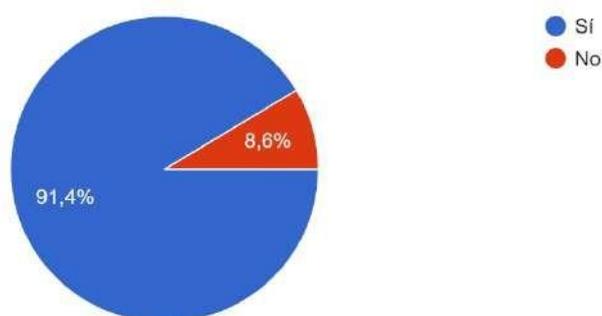


Ilustración XIX Tabulación Pregunta 6 de la Encuesta Fuente Elaboración Propia

De los resultados arrojados de esta pregunta, se desprende la necesidad de seguir divulgando y arraigando la necesidad para los trabajadores de conocer la misión de la Caja de compensación, debido a que el 8,6% de la muestra manifiesta no conocer este importante ítem de la imagen corporativa.

Conoce la Visión de la empresa?

81 respuestas



Ilustración XX Tabulación Pregunta 7 de la Encuesta Fuente Elaboración Propia

Siguiendo la tendencia de la pregunta anterior referente a la misión, se hace necesaria incentivar la cultura de la divulgación de la visión de la identidad corporativa, dado a que el porcentaje de desconocimiento de esta, asciende al 11,1%, Esto indica un desarraigo por conocimiento de la compañía en este grupo importante de colaboradores, que constituyen la nueva fuerza laboral de la empresa.

Conoce el significado del logotipo de la empresa?

81 respuestas

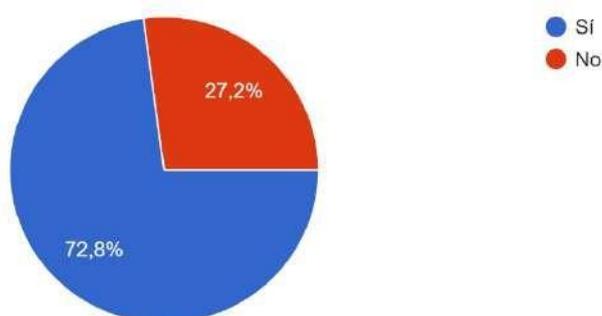


Ilustración XXI Tabulación Pregunta 8 de la Encuesta Fuente Elaboración Propia

El 27,2% de los encuestados dice no conocer el significado de los colores corporativos plasmados en el logo de la caja de compensación, este echo mantiene una tendencia en

ascenso, que indica un desarraigo por conocimiento de la compañía en este grupo importante de colaboradores, que constituyen la nueva fuerza laboral de la empresa.

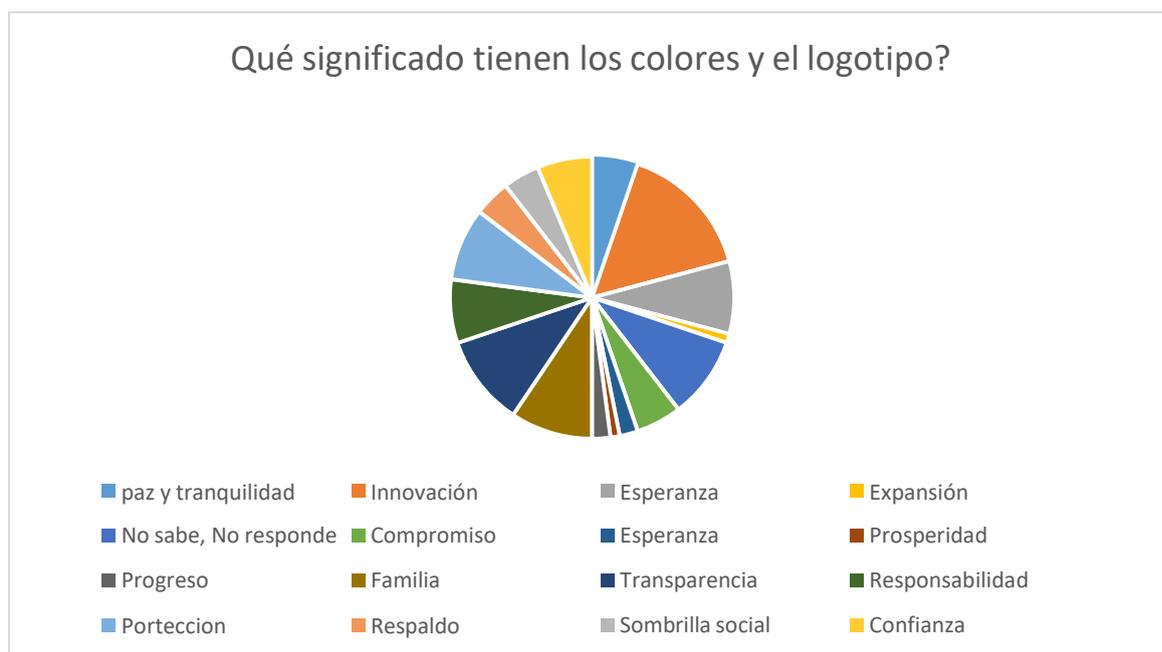


Ilustración XXII Tabulación Pregunta 9 de la Encuesta Fuente Elaboración Propia

Inicialmente el color naranja, este color simboliza la vitalidad que caracteriza tanto a nuestros empleados como a nuestros afiliados. Esa misma del pueblo cordobés y a la cultura Sinú, transmite amabilidad, fiesta, placer y presencia de sol. Color azul, este color representa la confianza, fidelidad, afecto y el amor que transmitimos a todas las familias afiliadas. Color verde, este color representa el compromiso, la esperanza. La paz y el, equilibrio que tiene nuestra organización con la sociedad. Estos colores son representativos de la cultura cordobesa y deberían estar presentes en cada uno de trabajadores de la Caja de Compensación Familiar, pero esto no es lo que se transmiten al momento de preguntar directamente a ellos, ya que estos representan cualidades y valores diferentes en cada trabajador. Esto último se debe mejorar, transmitir al trabajador como usuario el significado y relevancia cultural intrínseca en cada uno de los colores que representan a Comfacor, como la Caja de Compensación Familiar pensada para Córdoba.

Qué percepción tiene usted de comfacor?

81 respuestas

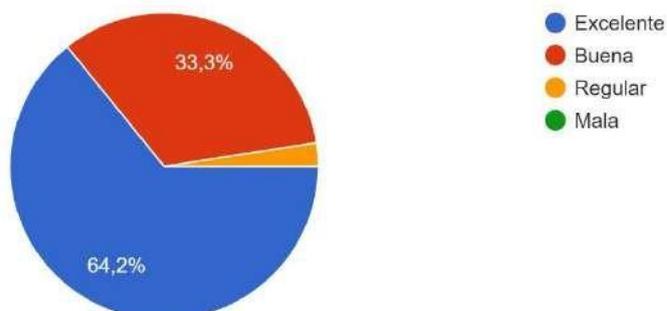


Ilustración XXIII Tabulación Pregunta 10 de la Encuesta Fuente Elaboración Propia

El 64,2% de los trabajadores tienen una percepción Excelente de la imagen corporativa y representativa transmitida por comfacor, manteniendo coherencia con todo lo concertado en anteriores preguntas.

Se identifica con los valores corporativos de comfacor?

81 respuestas

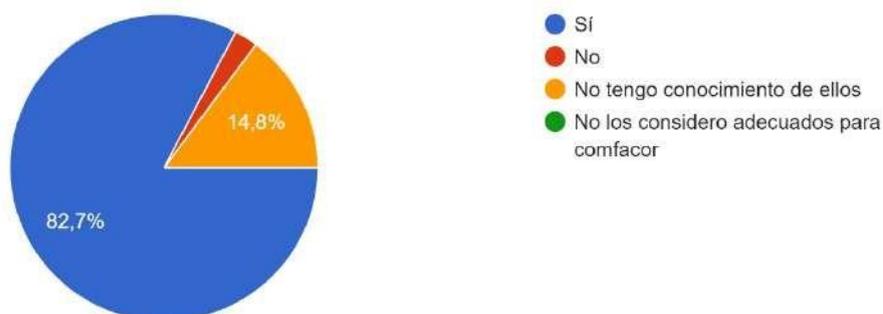


Ilustración XXIV Tabulación Pregunta 11 de la Encuesta Fuente Elaboración Propia

El 14,8% y el 2,5% de los trabajadores encuestados dicen no sentirse identificados o no conocer de algún modo los valores corporativos que definen la imagen corporativa de

comfacor, lo que nos indica un desarraigo por conocimiento de la compañía en este grupo importante de colaboradores, que constituyen la nueva fuerza laboral de la empresa. al igual que una perdida significativa del valor instutucional de mantenerse este.



Ilustración XXV Tabulación Pregunta 12 de la Encuesta Fuente Elaboración Propia

El 48% de los encuestados sugiere la mejora al servicio de atención al cliente, un 20% igual de representativo sugiere aumentar los canales de atención al cliente, sugerencias que deben ser tomadas en cuentas ya que al mejorar la experiencia de atención y hacer la experiencia más personalizada, aumenta la satisfacción del cliente y reduce la atención que se produce en el centro de atención y en la línea de atención 01 8000.

Diseño del plan de acción del proyecto

Comfacor, actualmente ofrece a los usuarios una estrategia de comunicación multicanal, que comprende canal web, telefónico, personal y radicación de documentos por medio de Gestión documental (archivo y correspondencia).

Bajo esta estructura actual, la propuesta busca diseñar dos estrategias para fortalecer la Atención al Cliente y que esto se vea reflejado en el mejoramiento de la imagen corporativa de la Corporación. Una orientada a la Fortalecer el Proceso de Gestión al Cliente, la otra

enfocada a la migración a la Omnicanalidad y la tercera a robustecer la atención telefónica mediante la implementación de un Contac Center.

Iniciaremos analizando, las ventajas, riesgo e implicaciones de un Plan de Atención al Cliente en Comfacor.

Dentro de las ventajas para Comfacor tenemos:

1. Mejora la experiencia del cliente
2. Nos permite construir diagramas de flujos y diagramas de la manera como se realiza la interacción de los colaboradores con los clientes.
3. Permite parametrizar el servicio de atención al cliente
4. Ayuda a contar con indicadores para medir la calidad del servicio y hacer controles
5. Permite diseñar estrategias que mejoren la calidad del servicio
6. Desarrolla para la empresa una guía de todas sus actividades de servicio al cliente.

Para el Cliente:

1. Homogeneidad en la información independientemente del dispositivo o canal desde el cual acceda.
2. Audio consultas
3. Autogestión de requerimientos (certificaciones, autorizaciones, devoluciones, etc.).
4. Recordatorios de actualización de información
5. Consultas con agentes especializados
6. Verificación de información de pago de subsidios
7. Generación y seguimientos a la respuesta de sus PQRSF.
8. Mejora los tiempos de espera para ser atendidos por un agente.

Riesgos:

1. No hacer un correcto análisis del usuario, que permita saber cómo ha sido la experiencia del cliente con los servicios del Caja.
2. Implementar un Ecosistema digital, sin hacer los ajustes al interior de los procesos para que la tecnología pueda ser usada de manera óptima.
3. No realizar una buena capacitación del manejo de las funcionalidades de la herramienta tecnológica.
4. No contar con el apoyo y acompañamiento del proveedor del servicio para su correcta implementación.

Implicaciones:

Para la implementación de un Plan de Atención al Cliente, en Comfacor se deben considerar las siguientes:

1. Conocer las expectativas de los clientes, en este caso no se requiere hacer una inversión adicional, ya que se cuenta con la Oficina de Investigación Mercados que se encarga de realizar grupos focales, estudios de satisfacción, caracterización de los afiliados. Adicional están las encuestas que se realizan de manera automática, cuando se notifica la respuesta a una PQRS y están orientadas a medir la satisfacción en la respuesta y el servicio prestado.
2. Hacer un análisis de sus operaciones actuales centrado en el tema de servicio al cliente, aquí se hace la documentación, revisión y levantamiento de procedimientos y este punto se ejecuta desde la oficina de SGC, adscrita a Planeación y Coordinación Técnica.
3. Generar una tabla que muestre los aspectos de la atención al cliente que están desatendidos comparar con las áreas donde hay éxito en la atención y con las que

deben ser objeto de mejora. Adicional de la elaboración del customer journey a fin de conocer las falencias e implementar una mejor experiencia del cliente.

4. Generar un listado de estrategias. Estas deben apuntar a rediseños de procesos, espacios físicos, inclusión tecnológica, capacitación de los colaboradores, consultas a los colaboradores del front y back office respecto a las necesidades que tienen para el desarrollo de su trabajo.

Este último punto, es el que requiere un mayor grado de desarrollo e inversión ya que se requiere una reestructuración al proceso de Atención al Cliente de la Caja, ya que esta no está administrativamente, dentro de unos los procesos a los cuales le debe hacer seguimiento, se requiere empoderar el proceso y se debe unir todas las piezas que hacen parte de la atención al cliente para que el engranaje funcione de manera coordinada.

Se propone partiendo del recurso humano con el cual ya se cuenta lo siguiente:

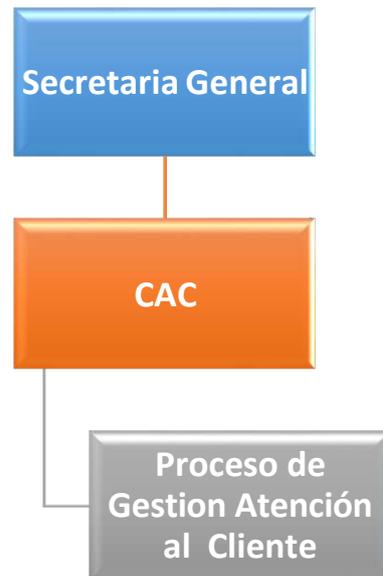
Propuesta Para Establecer El Proceso Gestión De Atención Al Cliente

Situación actual

Actualmente el proceso desarrolla actividades como:

1. Seguimiento a las estadísticas de las PQRSF
2. Identificación de PQR críticas
3. Acompañamiento en el establecimiento de planes de acción en materia de atención.
4. Seguimientos a los servicios en torno a la atención al cliente.
5. Seguimiento a la implementación de la normativa vigente en temas de Atención al Cliente.

Tabla 4 proceso de Gestión de Atención al Clientes Fuente. Elaboración Propia



El proceso de Gestión de Atención al Clientes, siendo el que lidera y hace acompañamiento a los servicios y procesos de apoyo de la Caja, en materia de atención al cliente, depende jerárquicamente de un proceso de apoyo, lo cual ha limitado su total empoderamiento. Existen, gestiones que incluyen seguimiento a la labor del CAC, por lo cual resulta confuso, que se realice observaciones (auditorias) a este proceso siendo que gestión de atención al cliente está inmersa en el CAC (Centro de Atención al Cliente), lo cual puede ser interpretado como jugar a ser juez y parte, o cual es contradictorio.

Propuesta

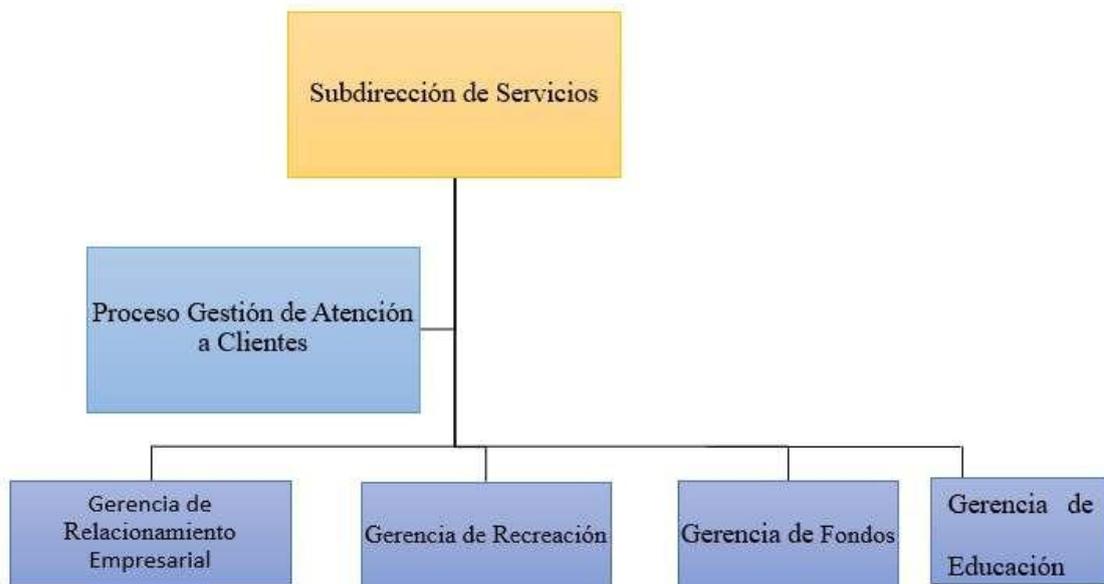
Seguir siendo un proceso estratégico, transversal a todas las áreas de la organización cuyo objetivo está enfocado a Gestionar integralmente la atención al cliente basado en la normatividad vigente y los requisitos del sistema de gestión de calidad. Para lo cual debe realizar seguimientos en materia de atención al cliente a todas las áreas de servicios de Comfacor, identificar incidencias que puedan afectar al cliente, así como a la Caja, utilizar

la información que se obtiene de los clientes de manera estratégica y realizar recomendaciones, establecer planes de acción cuando sea necesario, finalizar y verificar las acciones planteadas.

Adicionalmente, debe velar por la correcta operación de la plataforma omnicanal mediante la administración y supervisión de todo el proceso.

Jerárquicamente se propone depender de la Subdirección de Servicio, brindando a acompañamiento en todo lo relacionado a la atención al cliente desde el cumplimiento de los aspectos normativos, seguimientos a las mejoras de los procesos desde los requisitos del cliente del Sistema de Gestión de Calidad.

Tabla 5. Jerárquicamente se propone depender de la Subdirección de Servicio. Fuente Elaboración Propia



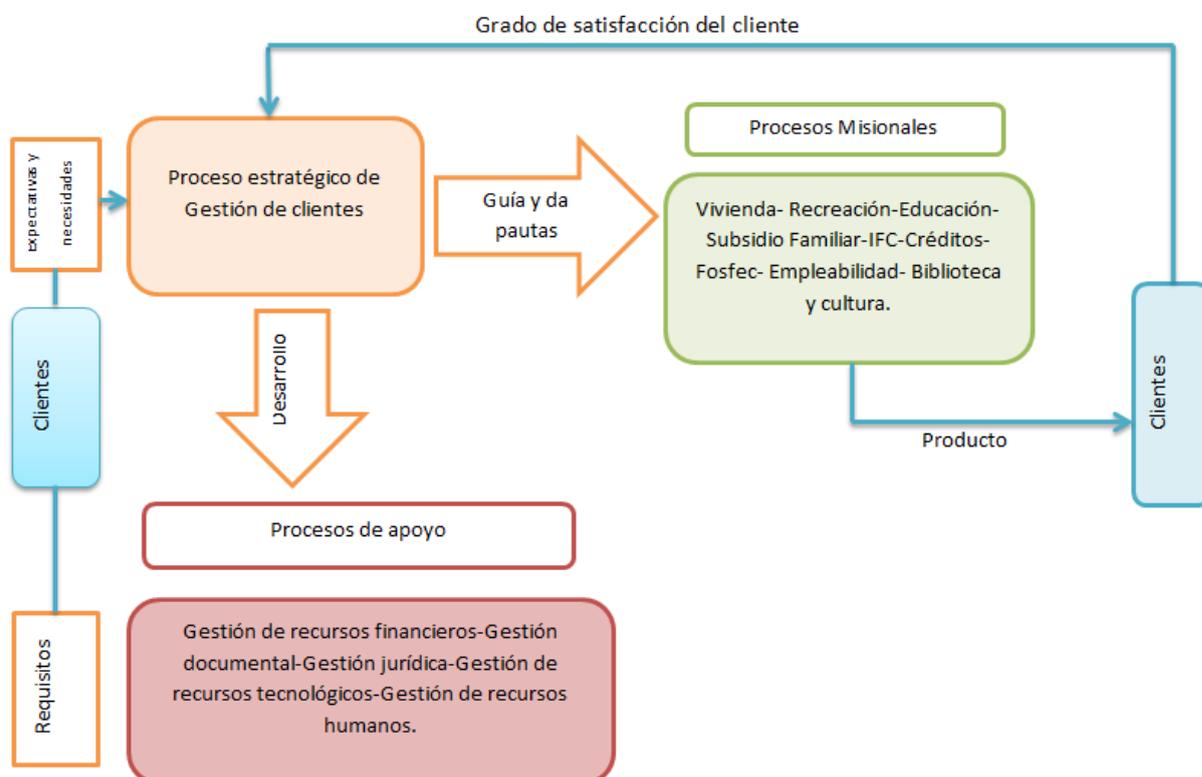
Es importante aclarar, que, desde el mapa de procesos, el alcance se extiende de manera transversal a todas las áreas de la organización, por lo cual tendrá alcance para hacer seguimiento y las debidas recomendaciones a proceso de PQRs, que operativamente lo ejecuta el Centro de Atención al Cliente (CAC).

Otro cambio que se sugiere es fusionar Centro de Atención al Cliente, a los Círculos Integrales de Servicio (CIS), acogiendo dentro de su estructura física la recepción de PQRs, Esta fusión se debe dar, ya que no es viable contar con dos centros de atención, uno orientado a la venta e información de servicios y otro al trámite de PQRs y novedades.

Mapa de interacción con los diferentes proceso de la caja

Tabla 6 Mapa De Interacción Con Los Diferentes Proceso De La Caja Fuente.

Elaboración Propia



Justificación

Existe a nivel normativo, corporativo y del Sistema de Gestión de Calidad, una serie de requisitos que se deben cumplir para poder realizar una excelente Atención al Cliente, por lo

cual se ha tomado cada uno de esos aspectos y se han listado para resaltar la importancia y trascendencia que tiene el Proceso de Atención al Cliente, no solo para Comfacor, sino también para toda organización que tenga un enfoque al Cliente.

Sistema de gestión de calidad- Norma ISO 9001-2015

Norma ISO 10002 Satisfacción del cliente y Gestión de Reclamaciones

Visión: Comfacor será reconocida por su transparencia, permanencia y constante transformación.

Políticas frente a los afiliados:

Políticas frente a los afiliados:

Prioridades en la prestación de servicios a la comunidad, dando prevalencia a los afiliados en situaciones de debilidad manifiesta, a los de menores ingresos, posteriormente a los demás afiliados y finalmente a la comunidad en general.

Adopción de mecanismos ágiles que permiten a los afiliados ser veedora de las acciones emprendidas y denunciar hechos que atenten contra la gestión transparente y eficiente de la entidad.

Protege los derechos y garantías fundamentales a que tiene derecho el afiliado en sus diferentes servicios.

Responde con prontitud, eficiencia y de manera completa las peticiones, quejas y reclamos.

Políticas corporativas

- Se orienta a la satisfacción de los afiliados y comunidad en general a través de programas y servicios orientados a mejorar su calidad de vida.

Valores: Trabajamos con sentido de pertenencia, conscientes del impacto de nuestra empresa en la sociedad.

Nos enfocamos en una cultura de servicio, orientada a satisfacer las necesidades de las

Normatividad – Ley 1755 de 2015 -Expediente 1683/2018/Oficio (fondo, claridad, precisión y congruencia)- Circular 008 de 2020- ley 1474 de 2011-Ley 1437 de 2011-Ley 124 de 2016-Ley 1266 de 2008; Ley 1581 de 2012; Decreto 1377 de 2018-Decreto 2539 de 2005

Interacciones Proceso Gestión de Atención al Cliente –Servicios de la Caja

Partiendo que el Proceso, es el encargado de hacer seguimiento en temas de atención al cliente y unificar el mismo, se establecen unas series de interacciones entre las diferentes áreas.

Como se ilustra en el siguiente cuadro, lo que se generan es una retroalimentación continua entre los diferentes procesos, a fin de hacer un seguimiento continuo a las mejoras que se deban hacer en la atención al cliente, estas serían recomendaciones de las cuales, se hará seguimiento al cumplimiento de aquellas que sean adoptadas por los procesos en aras que se ejecuten y se cumplan con los requisitos de los clientes.

Tabla 7 Interacciones Proceso Gestión de Atención al Cliente –Servicios de la Caja

Fuente. Elaboración Propia



Las interacciones del proceso de Gestión de Atención al Cliente, buscan unificar, servir de acompañamiento y hasta de auditoría respecto a la atención al cliente de la Caja. Como se observa en la gráfica, toma información proveniente de las estadísticas de las Pqrs, los estudios de satisfacción, el observatorio de servicios para establecer mejoras en todos los servicios, a su vez brinda acompañamiento en la implementación de las normas y

cumplimientos de la política de atención al cliente y requisitos establecidos desde la oficina de Gestión de la Calidad para dar respuesta a lo estipulado en la Norma ISO 9001-2015.

Flujos De trabajo para el proceso de gestión de atención a cliente

Se han definido 7 flujogramas para el seguimiento que hace el proceso y se indican. Se debe hacer un flujograma de cada proceso, que describe la interacción entre el Proceso de Gestión de Atención al Cliente y los demás procesos transversales a la organización.

Flujograma de para el seguimiento de PQRS

Tratamiento que se le debe dar a las PQRS desde su ingreso hasta su notificación.

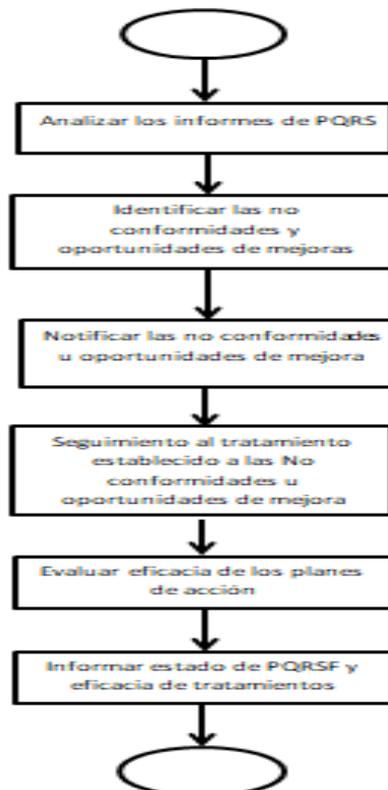


Ilustración XXVI Flujograma de para el seguimiento de PQRS, Fuente: Elaboración

Propia

Flujo para análisis de indicadores de gestión en materia de atención

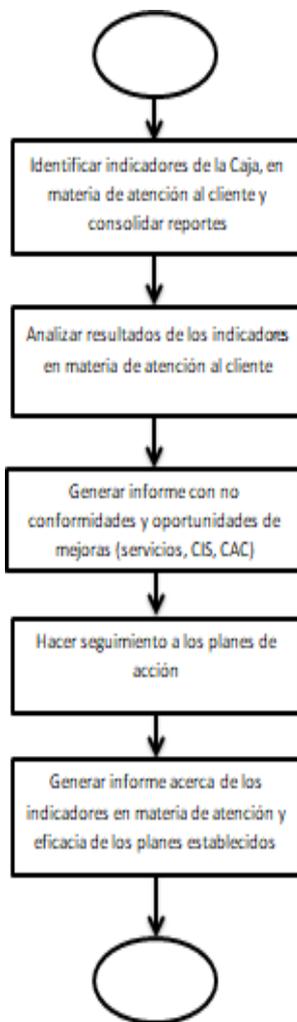


Ilustración XXVII Flujograma de para el Análisis de Indicadores de Gestión en Materia

de Atención PQRS, Fuente: Elaboración Propia

Flujo para observatorio de servicios

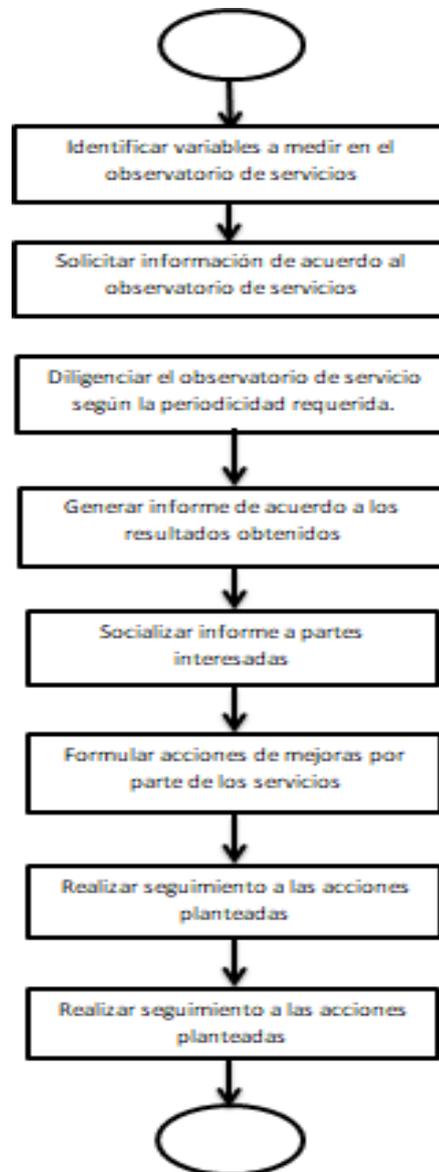


Ilustración XXVIII Flujograma de para la Observación de Servicios PQRS, Fuente:

Elaboración Propia

Flujo para identificación de requisitos del cliente



Ilustración XXIX Flujograma de para la Identificación de Requisitos del Cliente PQRS,

Fuente: Elaboración Propia

Flujo seguimiento a terceros (concesionarios) en materia de atención de clientes

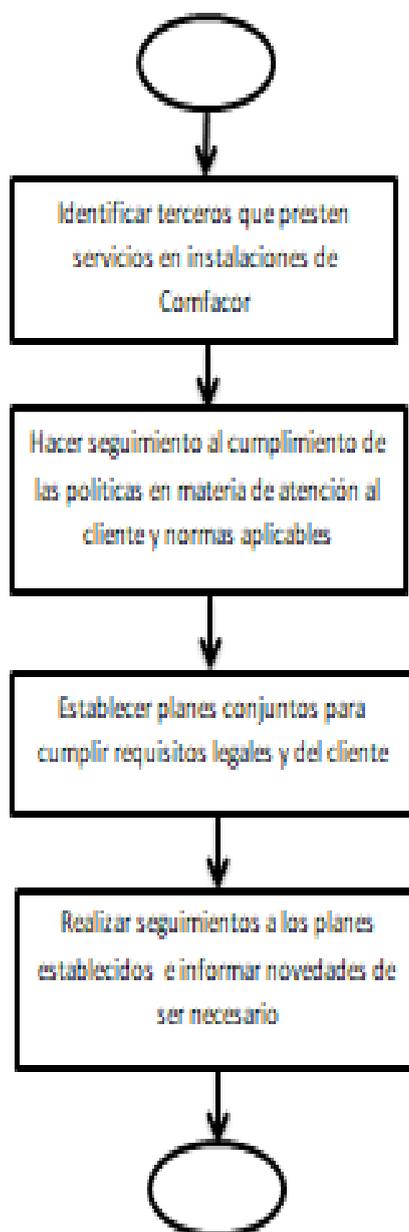


Ilustración XXX Flujograma de seguimiento a Terceros de PQRS, Fuente: Elaboración

Propia

Flujo para informar novedades de servicios

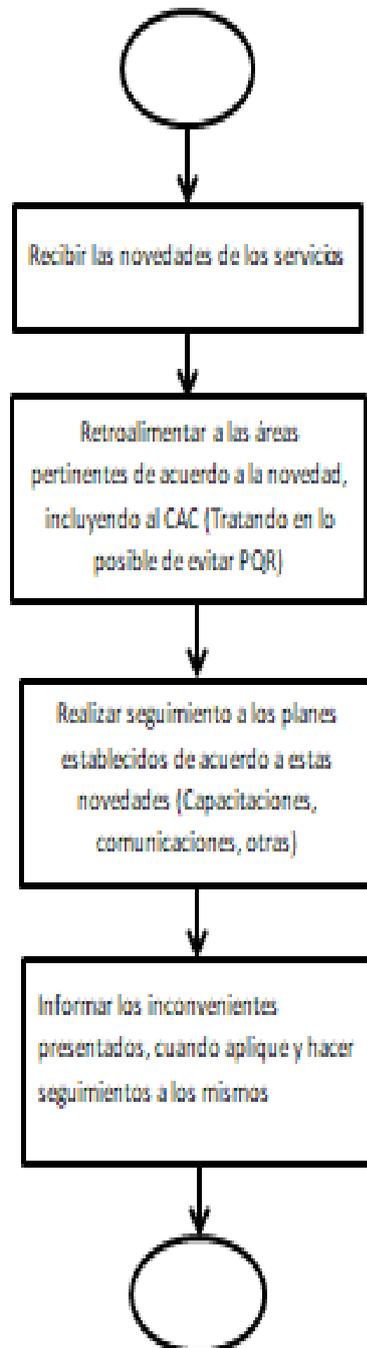


Ilustración XXXI Flujograma de para Informar Novedades de Servicios PQRS, Fuente:

Elaboración Propia

Flujo para cumplimiento de la normatividad aplicada a la atención al cliente

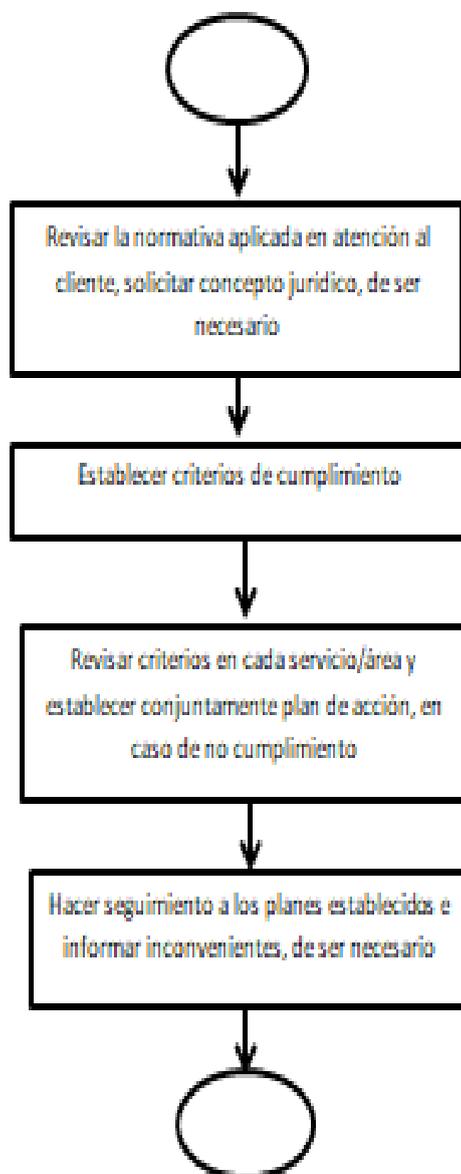


Ilustración XXXII Flujograma de para el Cumplimiento de la Normativa Aplicada a la Atención al Cliente PQRS, Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la migración tecnológica para mejorar la atención al cliente por el canal telefónico se propone como estrategia:

Implementar para la atención al cliente un Contact Center

Debido a que actualmente existe para el canal telefónico una línea 01 8000 y 4 líneas celulares, no intercomunicadas entre sí, se hace necesario contar con un software que cuente con las siguientes funcionalidades, para mejorar la atención telefónica y bajar los niveles de insatisfacción por la poca cobertura que tiene este medio para atender a todos los afiliados.

Los requisitos que debe cumplir son los siguientes:

1. Enrutamiento inteligente de contactos (ACD / ICR) (gestionar eficientemente el rendimiento de las llamadas de entrada y distribución automática de llamadas – ACD) esta funcionalidad también apunta a un tema de eficiencia operacional.
2. Autoservicio con reconocimiento vocal (IVR) La Respuesta de Voz Interactiva o IVR es una tecnología de telefonía que le permite a los clientes interactuar con el sistema de atención de la compañía a través de menú es de voz configurables, en tiempo real, utilizando tonos DTMF.

En un sistema IVR, las personas que llaman tienen la opción de seleccionar las opciones presionando las teclas. Al elegir un dígito en el teclado del teléfono se envía un tono DTMF al sistema de atención de la empresa el cual selecciona a continuación la acción / respuesta apropiada de acuerdo con el dígito pulsado

Los Sistemas IVR normalmente pueden manejar y atender altos volúmenes de llamadas telefónicas. Con un sistema de respuesta de voz interactiva las empresas pueden reducir los costos y mejorar la experiencia de los clientes, debido a que las personas que llaman obtienen la información que necesitan las 24/7 horas del día sin la necesidad de contactar a un agente del Contac Center.

El IVR puede suministrar información de una base de datos, mediante el uso de IPAS. En este caso se teclea el número de cedula más el PIN, el sistema IVR capturar estos dígitos, con

ellos va a la base de datos y a través de una funcionalidad de texto a voz o text to speech reproduce con una voz humana la información. (*Entendiendo los indicadores y métricas d / Bogotá CO / DYALOGO, s. f.*)

Otra variedad del IVR es el famoso agente virtual o IVR saliente, donde se carga una base de datos de números telefónicos, el IVR empieza a marcar y cuando detecta que contesto un humano puede reproducir un mensaje, una encuesta o transferir la llamada a un agente humano. (*Entendiendo los indicadores y métricas d / Bogotá CO / DYALOGO, s. f.*)

¿Cómo aplicar un IVR a nuestro canal de comunicación telefónico?

1. Los afiliados puedan llamar todos los días a cualquier hora para consultar la programación de pagos de subsidio, estado de afiliación, requisitos para afiliarse, horarios de atención, tarifas de servicios, categoría de afiliación entre otros. Usted puede entregar esta información en horario 7X24.
2. Canales para interponer PQR
3. Asignación de citas. turnos preferenciales
4. Hacer llamadas de recordación de pago o actualización de documentos.
5. Debe contar con los indicadores y métricas de eficiencia para un Call Center Inbound.
(Factores/indicadores de eficiencia, métricas de volúmenes y tiempos)
6. Métricas e indicadores de satisfacción del cliente en Call Center

(*Entendiendo los indicadores y métricas d / Bogotá CO / DYALOGO, s. f.*)

Funcionalidades

1. Marcador predictivo. (prevé el momento en que el agente estará disponible para atender la comunicación y la transfiere, reduce el número de llamadas perdidas).

Mejora el desempeño del equipo, al permitir analizar la labor de cada agente, el tiempo promedio de atención, y el índice de abandono y de éxito, también permite a los gerentes evaluar de cada agente

2. CTI. (opcional dependiendo del alcance que le de la Caja/ Actualmente un CTI se encarga de llevar una agenda de llamadas y realizarlas automáticamente además de facilitar la toma de datos o apuntes de la llamada. Con los CTIs el agente se centra únicamente en conseguir el objetivo de la campaña de manera eficiente.
3. Informes estadísticos y supervisión se requiere de una interfaz que permita administrar y tener una visión completa de la actividad del centro en tiempo real, acceso a informes que incluyan históricos.
4. Vista Dashboard controlando y mostrando datos como numero de llamas en cola, llamadas abandonada, nivel del servicio, entre otros (En los casos en los cuales se establece un límite de espera de timbre para el cliente (Umbral), se puede clasificar el grupo de **llamadas B**, en las **llamadas** que fueron contestadas antes de que se venciera esta meta de tiempo máximo de espera del cliente. A estas **llamadas** usualmente se les denomina, **llamadas Abandonadas**).
 - a. Los agentes puedan atender llamadas de diferentes servicios con screen pop-ups automáticos, que muestran los datos de negocio del cliente.

Este software, nos deben arrojan los indicadores y las métricas de eficiencia para un contact center, para realizar las respectivas mediciones y seguimiento de la gestión en términos de calidad del servicio que se ofrece.

En cuanto a las métricas tenemos:

1. Métricas de volúmenes. Son las mediciones de todo lo relacionado con la cantidad de llamadas presentan en la operación, independiente de la clasificación o el tipo de llamada al que se esté refiriendo un dato en un momento determinado.

Tenemos que:

En el grupo **A** están todas las llamadas recibidas o entrantes

En el grupo **B** están ubicadas todas las llamadas que se contestan por medio de un agente

Umbral. Corresponde al tiempo que la empresa elige como máximo de espera, del cliente en la línea mientras esta timbra.

La norma universal en etiqueta telefónica habla de contestar antes de que el teléfono suene tres veces, estamos hablando de duración aproximada de 20 segundos.

Partiendo de conocer que es el umbral, tendremos un nuevo grupo de llamadas que denominaremos grupo C en ellas se clasifican toda llamada, contestada dentro del tiempo de espera que se definió o antes del umbral.

Una vez, se tienen estos valores se pueden determinar

Grupo (A – B) Llamadas Abandonadas

Corresponden a las llamadas recibidas, mas no contestadas

Grupo (B – C) Llamadas Contestadas después de pasado el umbral t

Este grupo contiene las llamadas recibidas, contestadas, pero después del umbral.

2. Métricas de tiempos. Corresponde al tiempo que transcurre, desde que la llamada inicia su timbre hasta que esta es capturada por un agente.

Aquí tenemos tres conceptos importantes:

ASA (Average Speed Answer) es el tiempo que se da entre que se inicia la timbrada, hasta que es contestada. Este indicador genera un promedio de tiempo de espera. Lo cual puede llevar a identificar otros tiempo de espera, dispuesto a hacer asumido por la persona adicional al marcado como t umbral.

El sistema de incorporar de igual manera, para una correcta operación la marcación de finalización de llamada y el inicio trabajo administrativo conocido como AHT, seguido de la marcación o aviso a la plataforma que se encuentra disponible el agente para recibir otra llamada a esto se le denomina el tiempo ACW (After Call Work/tiempo medio de postproceso).

3. Factores/indicadores de eficiencia. Del análisis y relación de las métricas anteriores (tiempo y volumen) se obtienen los indicadores y factores de administración de la eficiencia de la operación para llamadas entrantes.

Indicadores

Nivel de servicio

Se le conoce con las siglas de TSF, NS, NDS entre otras. Este indicador es muy importante ya que ayuda a controlar la operación, y sirve en diferentes funciones, entre ellas, base de dimensionamiento, base de optimización, indicador de problemáticas de capacidad instalada, incrementos o caídas de demanda de mercado, etc.

Este indicador deberá siempre presentar en el numerador el % TSF y en el denominador se deberá tener siempre el umbral t definido.

Ejemplo de este indicador seria:

$$\text{TSF} = \% \text{ TSF} / \text{Umbral } t$$

$$\text{TSF} = 90 / 20$$

Lo cual indicaría que el 90% de las llamadas que se recibieron fueron contestadas dentro de los 20 segundos.

En conclusión, este indicador nos muestra la cantidad de llamadas que son contestadas en un tiempo menor al umbral establecido.

Para obtener el %TSF se requiere aplicar la siguiente fórmula

$$\% \text{ TSF} = (\text{cantidad de llamadas contestadas antes de } t) / (\text{cantidad de llamadas recibidas})$$

$$\% \text{ TSF} = C / A$$

Porcentaje de Abandono

Este indicador se obtiene de la diferencia entre las llamadas abandonadas sobre llamadas recibidas. En conclusión, son las llamadas que son recibidas, pero no contestadas por un agente.

Su fórmula sería:

$$\% \text{ Abandono} = (\text{llamadas abandonadas}) / (\text{llamadas recibidas})$$

Volviendo a la métrica de volumen sería:

$$\% \text{ de abandono} = (A - B) / A$$

Indicador para

1. Nivel de Atención

2. La fórmula del nivel de atención sería:
3. Nivel de atención = (llamadas contestadas) / (llamadas recibidas)
4. Nivel de atención = B / A

Es importante tener en cuenta que, por el concepto de complementos, siempre se debe dar la regla de que

$$\text{Nivel de Atención} + \% \text{ de abandono} = 100 \%$$

Podemos decir para este indicador, que nos muestra el total de llamadas contestadas, del total de llamadas recibidas.

Configuración de IVR para línea Gratuita para la Atención al Cliente

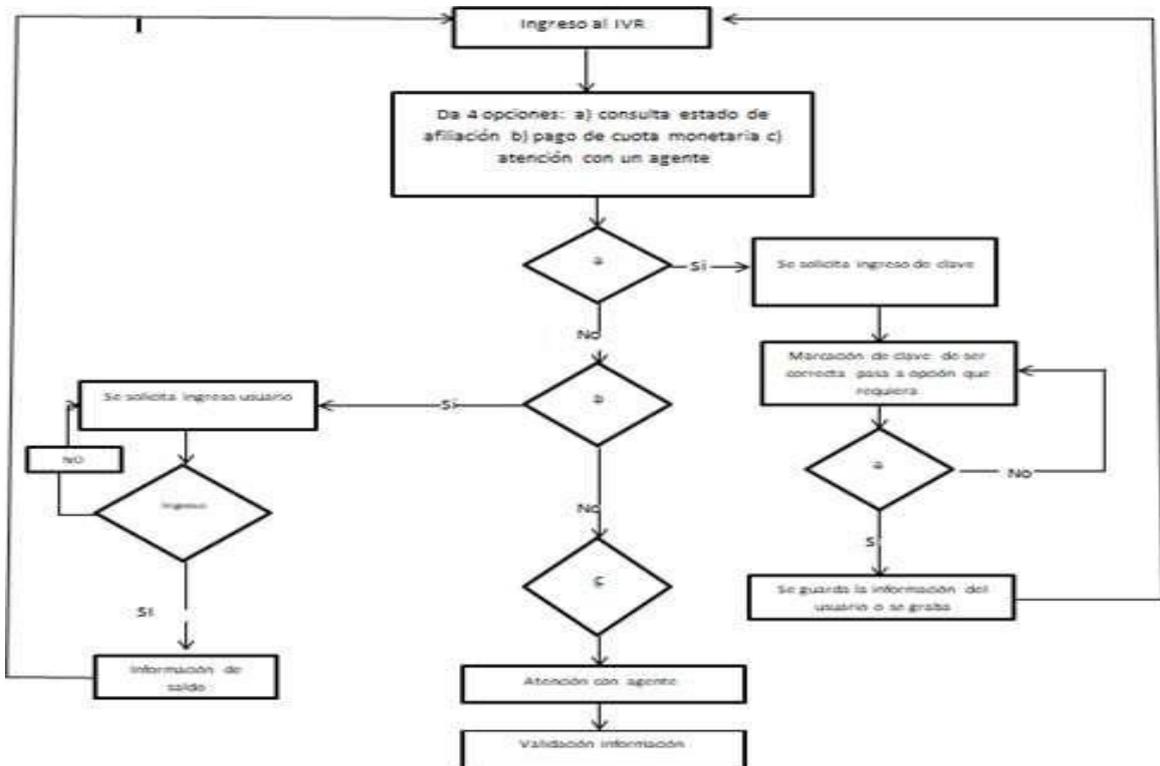


Ilustración XXXIII Configuración de IVR para línea Gratuita para la Atención al Cliente

Fuente. Elaboración Propia

Como tercera estrategia se busca la OMNICALIDAD para unificar canales de atención al cliente (dejar la Multicanalidad)

En una estrategia omnicanal convergen todos los medios de contacto con la empresa (e-mail, aplicaciones, web, Call center, redes sociales, dispositivos móviles, punto de venta, etc.), de esta forma una interacción con un cliente puede iniciar en un canal y terminar en otro distinto. Estas interacciones pueden ser compras, quejas, reclamos, consultas, visitas al sitio; todo el contacto del cliente con la marca que el cliente pueda tener con la empresa.

Dentro de algunas de las funcionalidades se tienen:

1. Permite implementar políticas de enrutamiento de llamadas entre los agentes y dar tratamientos especiales a la llamada ante saturación de la cola o colas cerradas.
2. Grabar las conversaciones del contact center, localizarlas y escucharlas fácilmente.
3. Reciba, enrute y **asigne los correos electrónicos entrantes de una manera eficiente** hacia los agentes adecuados.
4. Los agentes cuenten con **plantillas de respuesta predeterminadas** para ofrecer respuestas consistentes sea quien sea el agente asignado, sin faltas de ortografía y ofreciendo siempre una imagen unificada de la compañía a la vez que mejorará drásticamente los **tiempos de respuesta y la productividad de los agentes**.
5. Enrutamiento de la llamada al agente más adecuado para su atención.
6. El software omnicanal que enlace a los clientes ofreciéndoles asistencia en tiempo real a través de vídeo, texto, o una llamada. Ayuda a tus clientes a comprar o guíalos a donde necesitan ir.
7. Video llamadas
8. Video llamadas y grabación de pantalla.
9. Solution omnicanal integral web, Facebook, Instagram, WhatsApp, email, telephonic, chat bot, entre otros.

Relación omnicanal y atención al cliente

Un punto de partida importante es destacar que la omnicanalidad, permite que todas las áreas de la organización tengan una visión global del cliente. Permite tener una trazabilidad completa del cliente que puede ir desde una compra hasta una PQRS.

Hoy día es difícil en medio de tanta información captar la atención de los clientes y contar con niveles de atención que le satisfagan. Un punto de éxito para los objetivos que a este nivel se persigan es hacer uso de esta herramienta de manera articulada, es decir se debe tener los canales organizados de tal manera que exista coherencia entre ellos

Una estrategia omnicanal, permite el huso de diferentes herramientas tecnológicas como los son:

1. La inteligencia artificial hace uso de técnicas, que permiten que la maquina ejecute acciones de manera racional.
2. Machine learning está también dentro de la inteligencia artificial, y hace referencia a como el software puede aprender de manera autónoma. De manera continua, va almacenado información que le permite ir perfeccionando las respuestas que brinda a los clientes.
3. Chatbots esta herramienta puede mantener una conversación con una persona, es muy usado en temas de servicio al cliente, para dar respuesta a las preguntas que se realizan de manera frecuente.

Omnicanalidad vs Multicanalidad

Aunque ambas estrategias corresponden a la interacción que se tiene con los usuarios, existen diferencias orientadas a la forma como se realiza la gestión en la atención a los clientes por los diversos canales.

¿Qué es una estrategia Multicanal?

La estrategia multicanal, la cual es empleada hoy por Comfacor, se basa en habilitar para los usuarios diferentes canales digitales y físicos de información y trámite de servicios. Estos canales no están articulados y operan de manera individual. Estos canales, se le dio apertura a medida que se iba necesitando tener más medios para que los afiliados se contactaran con la Caja.

Figura multicanal

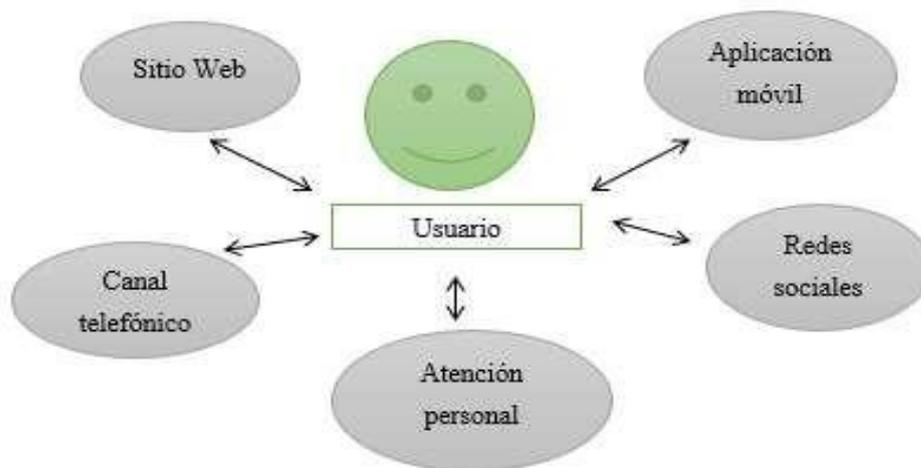


Ilustración XXXIV Diagrama Estrategia Multicanal Fuente. Elaboración Propia

Figura Omnicanal

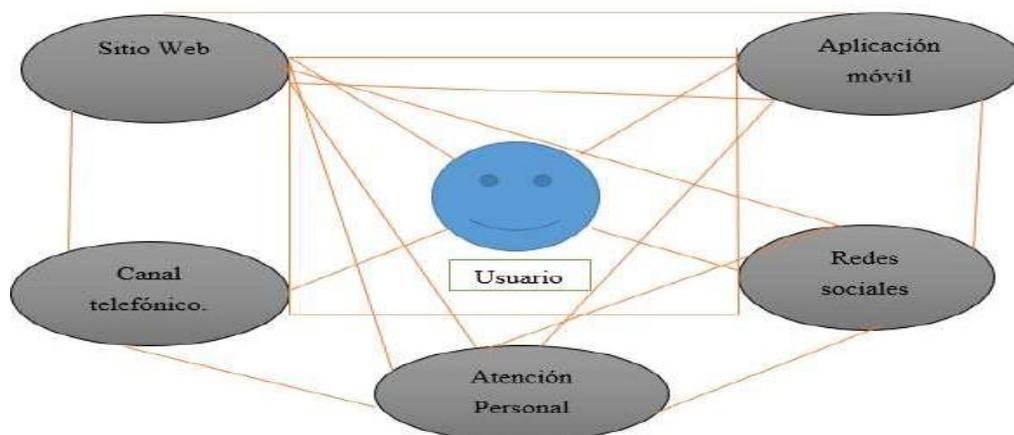


Ilustración XXXV Esquema Multicanalidad

Beneficios de la omnicanalidad para Comfacor

La implementación de esta estrategia trae consigo varias ventajas para la corporación. Se menciona algunas de ellas

1. Interacción bidireccional:

Esto se ve reflejado en las mejoras en la comunicación entre la empresa-usuario y viceversa, superando las barreras de comunicación.

2. Mejora del engagement:

La resolución a los trámites, consultas, PQRs es más rápida para los clientes y en algunos casos no se requiere interacción con un agente, debido a la autogestión que puede hacer de sus propias solicitudes.

3. Aumento de clientes:

Una experiencia positiva del cliente con la Caja hace que se active el voz a voz que resulta muy efectivo para atraer más clientes.

4. Mejora la operación en la atención al cliente:

En este sentido podemos hablar de mejoras en la eficiencia, evitando reprocesos o demoras en todo lo concerniente a la gestión de la atención al cliente. El impacto sobre la imagen de la marca repercute de manera positiva.

5. Unidad en la información que se emite desde cada área de la organización

En este aspecto existe una forma organizada y coordinada de transmitir toda información de interés para el afiliado.

Aplicación de la estrategia omnicanal desde la Subdirección de Servicios

Por ser el área de la organización, que tiene la responsabilidad y alcance a las decisiones que se toman respecto a los servicios sociales que se ofertan en la Caja, le correspondería a esta subdirección determinar el alcance y las fases para la implementación de las estrategias. Es conveniente, que desarrolle un cronograma de trabajo, donde se identifique por semanas

las tareas a desarrollar y responsables de su ejecución. Par este plan de trabajo se sugiere considerar los siguientes aspectos:

1. Definir equipo de trabajo.
2. Socialización con partes interesadas.
3. Benchmarking con empresas del mismo sector y de actividad económica diferente.
4. Identificar las necesidades técnicas y las que requieren ser priorizadas
5. Estudio y selección de la oferta o proveedor que se ajuste a sus necesidades.
6. Identificar que se cuente con los recursos tecnológicos que se requieren para la implementación de la estrategia omnicanal.
7. Identificar los trámites que se puedan automatizar.
8. Solicitar estudio de perfiles del personal de Atención al Cliente.
9. Solicitar y analizar resultados de estudio de satisfacción en la calidad de los diferentes servicios.
10. Diseño de la nueva experiencia del cliente.
11. Revisar y aplicar el marco normativo de Atención al Cliente vigente.

Conclusiones

1. Comfacor, es una organización que se encuentra en transformación organizacional, debido a los cambios que, desde su enfoque administrativo, han dejado plasmados en su misión, visión, y valores corporativos.
2. El Sistema de Subsidio Familiar, a través de las Cajas de Compensación Familiar, busca aliviar las cargas económicas y mejorar la calidad de vida de los afiliados y su grupo familiar, mediante la prestación de servicios sociales y la cuota monetaria.
3. Debido a la dinámica de crecimiento económico positivo del Departamento de Córdoba, ha existido el interés de crear otra Caja de Compensación, pero esta decisión debe ser cuidadosamente estudiada y evaluada por medio de la Superintendencia de Subsistido familiar.
4. La actual estructura y la falta de enfoque claro acerca del modelo de Servicio al Cliente afecta, sustancialmente la calidad del servicio que se brinda a los afiliados y usuarios en general de la Caja.
5. La falta de un Plan estratégico de Atención al Cliente, que enlace todos los niveles de atención de la organización desde las consultas más básicas, hasta la de gran complejidad, hacen que los tiempos de respuesta sean más prologados y aumenten la operativa en los procesos.
6. El actual sistema multicanal, de atención al cliente, genera desconexión en la información que se le brinda a los usuarios y hacen que la experiencia del cliente no sea del todo satisfactoria.
7. Los cambios que se puedan implementar a nivel de la Atención al Cliente, es una de las mejoras que consideran los colaboradores, como relevante para optimizar la Atención al Cliente de la Caja.

8. No existe en la actualidad indicadores, que permitan evaluar y hacer mejoras en la calidad del servicio que se presenta por el canal telefónico, siendo este uno de los motivos de insatisfacción por parte de los clientes.
9. La atención demorada y las dificultades para comunicarse y obtener una información rápida a sus inquietudes hacen que los usuarios, perciban a la Caja como una organización que no se interesa por sus necesidades y no se preocupa por conocer lo que ellos piensen de la empresa.

Recomendaciones

1. Es relevante establecer un Plan de Atención al Cliente, partiendo de las experiencias negativas, para la construcción de esa nueva experiencia del cliente que la Caja debe implementar para sus usuarios y afiliados, al momento de interactuar con ellos.
2. No es viable seguir con el sistema multicanal, que viene desde hace 60 años de su creación, donde a medida que se iban dando las necesidades comunicación, se buscaba la forma de crear ese canal, pero sin la planificación debida para su implementación.
3. Es necesario fortalecer y organizar la atención, que se brinda por el canal telefónico, mediante el uso del IVR, estableciendo indicadores del nivel del servicio y de atención, que permitan hacer las mejoras y justes al servicio que se presta.
4. La estrategia omnicanal, es una buena herramienta tecnológica que se debe implementar, ya que unifica y facilita la interacción de los usuarios, indistintamente del canal por el cual entren en contacto con la organización, además de mantener la unidad en la información que obtienen los usuarios respecto a la Caja.
5. Se deben fusionar el Centro de Atención al Cliente y los CIS, ya que ambos tienen una visión diferente de la Atención al Cliente y lo que se busca es que la experiencia de los usuarios sea la misma, sin entrar discordancias administrativas, que se causen confusión entre los usuarios.

Bibliografía.

- Agudelo, C. A. M., & Saavedra, M. R. B. (2013). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. *Visión de futuro*, 17(1), 5.
- Albrecht, K., & Zemke, R. (2003). *Gerencia del servicio: ¿cómo hacer negocios en la Nueva Economía!* 3R Editores.
- Costa, J. (2003). *Diseñar para los ojos*. Universidad De Medellin.
- Entendiendo los indicadores y métricas d | Bogota CO | DYALOGO*. (s. f.).
DYALOGO.COM. Recuperado 29 de diciembre de 2020, de
<https://www.dyalogo.com/eficiencia-inbound-call-center>
- Güelmos, A. (2016). LA OMNICALIDAD EL centro del Marketing de hoy.
[[Http://amdia.org.ar/site/pdf/pdf_ebook_omnicanalidad_mkshake.pdf](http://amdia.org.ar/site/pdf/pdf_ebook_omnicanalidad_mkshake.pdf)]. *Amdia*.
<http://amdia.org.ar/site/e-book-omnicanalidad/>
- Hefting, P., & Rosell i Miralles, E. (1991). *Manual de imagen corporativa*. Gustavo Gili.
- Hernández, J. J. C. (2006). *Conceptos Basicos de Estadística para Ciencias Sociales*. Delta Publicaciones.
- Información Estadística Histórica—SuperSubsidio*. (s. f.). Recuperado 13 de noviembre de 2020, de <https://www.ssf.gov.co/transparencia/informacion-de-interes/informacion-adicional/informacion-estadistica-historica>
- Leppard, J., Molyneux, L., & Santapau, A. (1998). *Cómo mejorar su servicio al cliente*.
- Mintrabajo, M. (2014, enero 29). *INFORME DEL SISTEMA DE SUBSIDIO FAMILIAR EN COLOMBIA*. https://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/el-ministerio/donacion-de-muebles/-/document_library/HxD9Zh597rnp/view_file/319230
- Moder, A. (2016). *El camino hacia la omnicanalidad*.
<http://www.pmfarma.es/articulos/2016-el-camino-hacia-la-omnicanalidad.html>

- Morales, J. E. A., & Vargas, J. E. (2010). Servicio al cliente. *Asociación Oaxaqueña de Psicología AC*.
- Moreno Hernández, A. del P. (2009). *Lineamientos para la creación de una cultura de servicio al cliente en una empresa del sector alimentos: Caso Martmore Ltda.*
- Oliva, F., & Dadalt, F. (2016). *En la búsqueda de la Omnicanalidad | Deloitte*
[<https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/strategy/articles/En-la-busqueda-de-la-Omnicanalidad.html>]. Deloitte Uruguay.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/technology/Articulo%20Omnicanalidad.pdf>
- Portal ICBF - Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF |*. (s. f.). Recuperado 29 de diciembre de 2020, de <https://www.icbf.gov.co/>
- Scheinsohn, D. A. (1998). *Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa*. Fundación OSDE.
- Schettini, R. (2015). *Encuestas*.
- Serna Gómez, H. (1997). *Gerencia estratégica: Planeación y gestión-teoría y metodología*. (Número HF5549 S48 1997).
- Zeithaml, V., & Bitner, M. (2002). *Marketing de Servicios. Segunda Edición Editorial McGraw-Hill*.