

**Estudio de Calidad en el Mejoramiento a la Atención del Servicio al Cliente de la Mipyme  
Relojes Cali 20**

Sandra Milena Quintero Burbano

Director

Dr. Edward Fernando Toro Perea

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Básicas Tecnología e Ingeniería - ECBTI

Profesional en Ingeniería Industrial

2024

## **Dedicatoria**

A mi familia que son el pilar y el apoyo incondicional en la construcción y logro de mi proyecto de vida.

Sandra Quintero

### **Agradecimientos**

A la Universidad por facilitarme en mi culminación de carrera profesional la oportunidad de una experiencia extraordinaria y única cómo lo es participar en un proyecto aplicado y al Dr. Edward Fernando Toro por su excelente asesoramiento y conocimiento, que me permitió adquirir grandes enseñanzas para la vida profesional futura.

Sandra Quintero

## Resumen

El desarrollo del presente proyecto académico me permitirá cómo Ingeniera Industrial tener el conocimiento idóneo de las HGC o HID disponibles a mi alcance para analizar, evaluar, diagnosticar, mejorar cualquier problemática de un sector y/o compañía determinada; la presente propuesta principalmente va enfocada al estudio de calidad en la mejora de la atención al cliente en la mipyme Relojes Cali 20 de la ciudad de Cali; en el proyecto se realizará un diagnóstico de la problemática planteada tanto indirecto cómo directo, posteriormente se buscará posibles alternativas de solución de acuerdo al análisis de los diagnósticos y del juicio de expertos, dejando cómo última instancia evaluar cuál de todas las alternativas propuestas son las que más están al alcance de la mipyme para ser implementados, de acuerdo a los costes - beneficio del proyecto.

**Palabras clave:** Mejoramiento, proyecto, alternativas, omnicanalidad, expertos.

### **Abstract**

The development of this academic project will allow me as an Industrial Engineer to have the ideal knowledge of the HGC or HID available at my disposal to analyze, evaluate, diagnose, improve any problem of a specific sector and/or company; This proposal is mainly focused on the study of quality in improving customer service in the Relojes Cali 20 MSME in the city of Cali; In the project, a diagnosis of the problem raised will be carried out, both indirectly and directly, subsequently, possible alternative solutions will be sought according to the analysis of the diagnoses and the judgment of experts, leaving as a last resort to evaluate which of all the proposed alternatives are the ones that more are within the reach of the MSME to be implemented, according to the costs - benefits of the project.

**Keywords:** Improvement, project, alternatives, omnichannel, experts.

## Tabla de Contenido

Introducción .....	11
Descripción del problema.....	13
Objetivos.....	15
Objetivo General.....	15
<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>15</b>
Justificación .....	16
Marcos Referenciales .....	17
Marco Conceptual .....	19
<b>Marco Teórico.....</b>	<b>22</b>
Metodología .....	29
<b>Tipo de Estudio.....</b>	<b>29</b>
Procedimiento del proyecto .....	29
Análisis de Resultados.....	31
Diagnóstico de la Atención del Servicio al Cliente .....	31
Tratamiento del Mejoramiento de la Atención del Servicio al Cliente.....	62
Valoración del Mejoramiento de la Atención del Servicio al Cliente.....	72
Conclusiones .....	109
Recomendaciones .....	111
Referencias Bibliográficas.....	112
Apéndices .....	118

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Marcos Referenciales: Conceptual y Teórico del Proyecto</i> .....	17
<b>Figura 2</b> <i>Herramientas para Control Calidad</i> .....	23
<b>Figura 3</b> <i>Herramientas Gestión de Control y de Calidad</i> .....	24
<b>Figura 4</b> <i>Interrogantes Diseño Mapa de Empatía</i> .....	26
<b>Figura 5</b> <i>Causas, Quejas y/o Reclamos Clientes VS cantidades reportadas</i> .....	32
<b>Figura 6</b> <i>Causas, Quejas y/o Reclamos Clientes VS años y cantidades reportadas</i> .....	33
<b>Figura 7</b> <i>Árbol de Problemas Información Indirecta Obtenida</i> .....	35
<b>Figura 8</b> <i>Espina de Pescado Diagnóstico Preliminar con Información Indirecta</i> .....	36
<b>Figura 9</b> <i>Mapa de Empatía a una de las Dueñas</i> .....	39
<b>Figura 10</b> <i>Árbol de Problemas Aplicado a una de las Dueñas</i> .....	40
<b>Figura 11</b> <i>Mapa de Empatía Resultados Entrevista a una de las Dueñas</i> .....	41
<b>Figura 12</b> <i>Espina de Pescado Diagnóstico Entrevista a una de las Dueñas</i> .....	43
<b>Figura 13</b> <i>Mapa de Empatía Encuesta Clientes</i> .....	45
<b>Figura 14</b> <i>Árbol de Problemas Aplicado al Aspecto Producto</i> .....	46
<b>Figura 15</b> <i>Árbol de Problemas Aplicado al Aspecto Marketing</i> .....	47
<b>Figura 16</b> <i>Árbol de Problemas Aplicado al Aspecto Métodos</i> .....	48
<b>Figura 17</b> <i>Árbol de Problemas Aplicado al Aspecto Personal</i> .....	49
<b>Figura 18</b> <i>Mapa de Empatía Resultados Encuesta Clientes</i> .....	53

<b>Figura 19</b> <i>Factor Más Relevante al Momento de Escoger el Producto.</i> .....	54
<b>Figura 20</b> <i>Aspecto (s) de mejora sobre el producto.</i> .....	55
<b>Figura 21</b> <i>Fuerza Digital en Marketing y Publicidad.</i> .....	55
<b>Figura 22</b> <i>Mecanismo PQRSF.</i> .....	56
<b>Figura 23</b> <i>Servicio Postventa Cómo Valor Agregado.</i> .....	56
<b>Figura 24</b> <i>Servicio al Cliente Actual.</i> .....	57
<b>Figura 25</b> <i>Aspectos que Debe Mejorar el Personal</i> .....	57
<b>Figura 26</b> <i>Espina de Pescado Diagnóstico General Encuesta Clientes</i> .....	59
<b>Figura 27</b> <i>Espina de Pescado Diagnóstico Directo con Información Directa.</i> .....	60
<b>Figura 28</b> <i>Diagrama Pareto Priorización Aspectos Atención del Servicio al Cliente.</i> .....	68
<b>Figura 29</b> <i>Tres Cosas que los Expertos en Atención al Cliente Dominan</i> .....	73

### Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Matriz DOFA Cruzado o Extendido Diagnóstico Integral</i> .....	63
<b>Tabla 2</b> <i>Posibles Estrategias de Sensibilización y Mejora</i> .....	70
<b>Tabla 3</b> <i>Instrumento Orientador para la Valoración Opinión Expertos</i> .....	77
<b>Tabla 4</b> <i>Estructura Validación Juicio de Expertos Entrevista Semiestructurada</i> .....	80
<b>Tabla 5</b> <i>Síntesis Valoración Expertos</i> .....	81
<b>Tabla 6</b> <i>Similitud y Afinidad Opinión Expertos</i> .....	83
<b>Tabla 7</b> <i>Ponderación Criterios de Decisión</i> .....	87
<b>Tabla 8</b> <i>Propuesta Estrategias Sensibilización y Mejora</i> .....	88
<b>Tabla 9</b> <i>Estrategias Seleccionadas</i> .....	91
<b>Tabla 10</b> <i>Alternativa 1 Creación Portal Web Virtual – Diseñador Web Externo</i> .....	93
<b>Tabla 11</b> <i>Alternativa 2 Creación Portal Web – Proveedor Externo</i> .....	95
<b>Tabla 12</b> <i>Alternativa 3 Contratación Informático Interno</i> .....	96
<b>Tabla 13</b> <i>Alternativa 4 Adopción de las KPI Cómo Medición Calidad Servicio</i> .....	98
<b>Tabla 14</b> <i>Alternativa 5 Realización Programas Internos Capacitación y Sensibilización</i> .....	99
<b>Tabla 15</b> <i>Alternativa 6 Adaptación Herramienta Aprendizaje Virtual –LMS Empresarial</i> .....	101
<b>Tabla 16</b> <i>Alternativa 7 Adaptación Herramienta Unificación del Servicio</i> .....	102
<b>Tabla 17</b> <i>Alternativa 8 Adaptación Plataforma Omnicanal en la Nube</i> .....	103
<b>Tabla 18</b> <i>Impacto Costo Beneficio Alternativas</i> .....	105
<b>Tabla 19</b> <i>Identificación Mejores Alternativas</i> .....	107

## Lista de Apéndices

<b>Apéndice A</b> <i>Encuestas a los Clientes</i> .....	118
<b>Apéndice B</b> <i>Entrevista a una de las Dueñas</i> .....	120
<b>Apéndice C</b> <i>Resultados Encuesta a los Clientes</i> .....	121
<b>Apéndice D</b> <i>Cruce Criterios Decisión VS Alternativas de Solución</i> .....	125
<b>Apéndice E</b> <i>Entrevista Semiestructurada Experto 1</i> .....	126
<b>Apéndice F</b> <i>Entrevista Semiestructurada Experto 2</i> .....	127
<b>Apéndice G</b> <i>Entrevista Semiestructurada Experto 3</i> .....	128
<b>Apéndice H</b> <i>Entrevista Semiestructurada Experto 4</i> .....	129
<b>Apéndice I</b> <i>Entrevista Semiestructurada Experto 5</i> .....	130

## Introducción

El propósito del presente proyecto académico es determinar las posibles alternativas para dar respuesta a la pregunta: ¿Cuáles son las estrategias que deben ser implementadas para mejorar la atención del servicio al cliente en la mipyme Relojes Cali 20 de la ciudad de Cali, mediante el uso de herramientas HGC o HID? Es así, cómo la necesidad de realizar un estudio de calidad para mejorar la atención al cliente en la mipyme Relojes Cali 20 es lo que motivó la propuesta.

El estudio de calidad del proyecto académico se desarrolló utilizando una estructura de tres fases: A través de la primera fase diagnóstica se realizó un diagnóstico preliminar utilizando información indirecta obtenida de registros, quejas y/o reclamos de terceros. Esta información se utilizó posteriormente para realizar un análisis estadístico indirecto mediante la herramienta espina de pescado, también conocida como diagrama de Ishikawa, el mapa de empatía, el diagrama circular y de barras de la entrega de datos. Posteriormente, se identificó el diagnóstico directo a partir de información directa a través de una encuesta a una de las dueñas y de la herramienta árbol de problemas como apoyo para la construcción de la encuesta a clientes partiendo del diagnóstico preliminar con información indirecta, su respectiva aplicación por Google Forms y posteriormente con los resultados realizar un análisis a partir de Excel y la herramienta espina de pescado y mapa de empatía.

La segunda fase de tratamiento comienza con un análisis del diagnóstico integral a partir de la herramienta DOFA y posteriormente se determinará las posibles alternativas de solución una vez analizadas las HGC mediante el diagrama de Pareto.

Finalmente, mediante la tercera fase de valoración, cómo primera instancia se evaluó criterios de evaluación a partir de una entrevista semiestructurada a cinco expertos del tema para posteriormente evaluar las posibles alternativas mediante el cruce de estrategias

seleccionadas y los criterios de decisión definidos; cómo segunda estancia, se realizó la valoración económica, mediante la herramienta costo beneficio, con el fin de evaluar la viabilidad de la mejor o las mejores alternativas a implementarse para mejorar la atención del servicio al cliente en la mipyme Relojes Cali 20 de la ciudad de Cali.

## Descripción del problema

Relojes Cali 20 es una mipyme dedicada a la comercialización de relojes a nivel nacional en el territorio colombiano desde hace 3 años ubicada en la ciudad de Cali - Valle del Cauca, en la cual existe una oportunidad de mejora que permite fortalecer la atención y generar la fidelización de los clientes. Problemática que reside posiblemente por varias razones: El no tener una propuesta de valor vigente cómo plus para los clientes, pero que se espera crear una dónde se logró tener un asesoramiento personalizado al momento de realizar las compras o solicitar información acerca de un producto en específico resaltando sus cualidades cómo producto y servicio del portafolio que se presta, el no conocer de manera actual cómo se encuentra el nivel de la atención del servicio al cliente para así identificar su DOFA, y no menos importante el no conocer a fondo las necesidades, gustos, preferencias, exigencias y sensibilidad de los clientes en la actualidad, entre muchas más posibles causas que se indagaran en el desarrollo del proyecto académico.

La mipyme al reforzar los aspectos mencionados logrará que su servicio se mantenga alineado con las necesidades y expectativas actuales de los clientes y del sector relojero al que pertenece según su actividad económica. Por ello, se pretende formular el siguiente interrogante para ser resuelto en el desarrollo del proyecto académico: ¿Cuáles son las estrategias que deben ser implementadas para mejorar la atención del servicio al cliente en la mipyme Relojes Cali 20 de la ciudad de Cali, mediante el uso de herramientas HGC o HID? que exploren nuevas oportunidades que fomenten el crecimiento y logren una mayor competitividad, concientización, fidelización, ampliación de portafolio y captación de nuevos clientes.

Para determinar lo anterior, es necesario partir del estado actual de la mipyme Relojes Cali 20 referente a su atención del servicio al cliente; puesto que el mercado se encuentra

altamente competitivo y se debe marcar la diferencia frente a la competencia, por tal razón, se debe buscar tener una medición y un plan de acción que permita tener la diferenciación en la atención de los clientes con atención personalizada logrando mantener un grado de satisfacción alto, una percepción positiva hacia la mipyme y que puedan gozar de una permanencia con la marca brindándoles emociones y sensaciones gratas para sus compras.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Identificar alternativas en el mejoramiento de la atención y fidelización de la mipyme Relojes Cali 20 de la ciudad de Cali.

### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar la calidad en la atención del servicio al cliente brindado por la mipyme Relojes Cali 20 de la ciudad de Cali.

Identificar las potenciales soluciones que puedan mejorar la atención y fidelización de los clientes en la mipyme Relojes Cali 20 de la ciudad de Cali.

Elaborar las mejores alternativas de atención y fidelización de la mipyme de la ciudad de Cali Relojes Cali 20.

## Justificación

Para la mipyme Relojes Cali 20 de la ciudad de Cali es crucial contar con estrategias que propicien mejorar la atención del servicio al cliente, los fidelice y tengan a su vez conciencia de marca y así mismo contribuya al crecimiento en la rentabilidad futura y a la captación de nuevos clientes. Las estrategias proporcionan bases sólidas para tomar decisiones acertadas, llegar a todos los grupos de clientes objetivo, por ello es importante recordar que cuándo la mipyme logra aumentar la atención del servicio al cliente, no sólo beneficiará a los dueños y colaboradores de la mipyme, sino que también cuándo la mipyme se expande, otros sectores se benefician, ya que se requerirán más proveedores para satisfacer la demanda en aumento a la que se espera llegar.

Es así, cómo la intención del proyecto académico es elevar el estándar en la atención del servicio al cliente de Relojes Cali 20 para que se pueda aprovechar las oportunidades que presenta el mercado actualmente. Como resultado, se realizará un diagnóstico mediante información indirecta y de forma directa que permitirá obtener una perspectiva más real del estado actual en la atención del servicio al cliente; después de recopilar los datos y la información, se busca comprender a fondo con las herramientas HGC o HID las mejoras necesarias y así permitirle a la mipyme cumplir con sus objetivos en lo referente a los clientes.

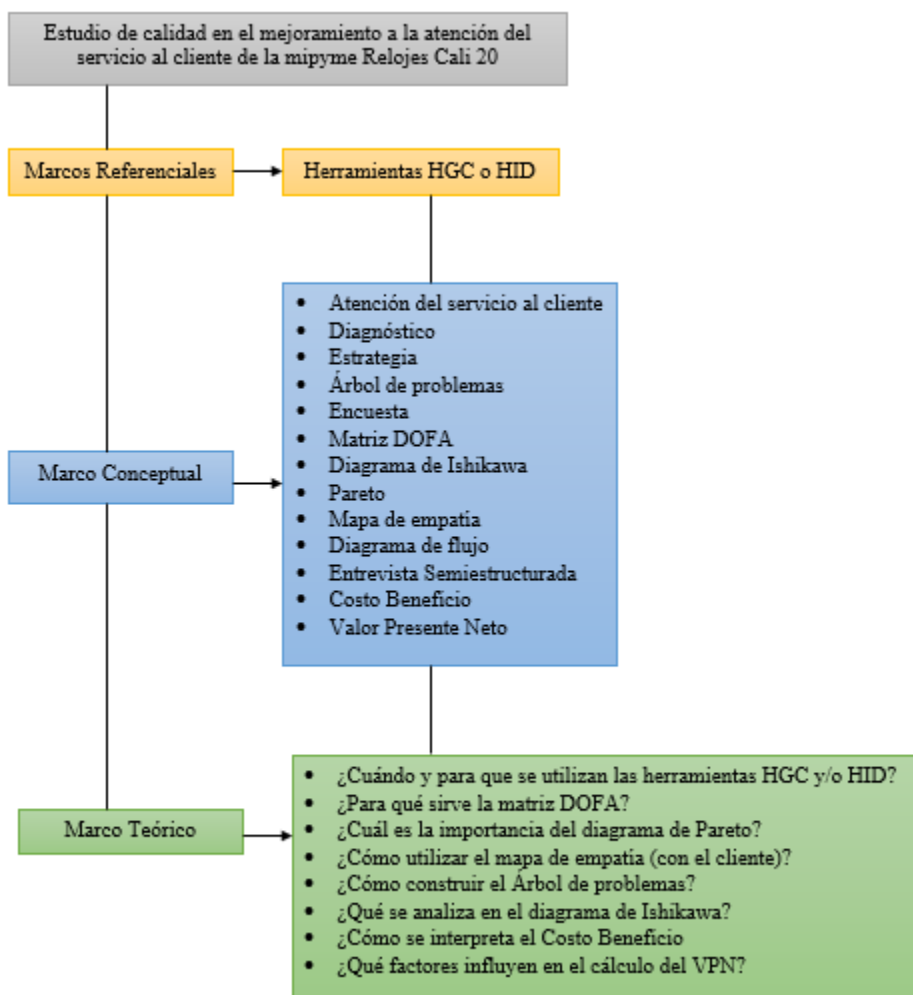
Por tanto, la mipyme Relojes Cali 20 tiene fijado mejorar su atención del servicio al cliente para poder ofrecerle a sus clientes una atención generadora de experiencia y única.

## Marcos Referenciales

Los marcos referenciales describen los marcos conceptuales y teóricos basados en el uso de herramientas HGC o HID para ejecutar cada fase del proyecto académico, cómo se muestra en la Figura 1.

**Figura 1**

*Marcos Referenciales: Conceptual y Teórico del Proyecto.*



**Fuente:** Elaboración Propia

Cómo se muestra en la Figura 1, el marco referencial del estudio de calidad en el mejoramiento de la atención del servicio al cliente de la mipyme Relojes Cali 20 se basa en herramientas HGC o HID, el marco conceptual incluye conceptos como Atención del servicio al cliente, diagnóstico, estrategia, árbol de problemas, encuesta, matriz DOFA, diagrama de Ishikawa, Pareto, mapa de empatía, diagrama de flujo, entrevista Semiestructurada, costo beneficio, valor presente neto. Posteriormente, en el marco teórico, se discuten diversas técnicas y metodologías que permiten estratégicamente plantear posibles alternativas, haciendo uso de interrogantes como ¿Cuándo y para que se utilizan las herramientas HGC y/o HID?, ¿Para qué sirve la matriz DOFA?, ¿Cuál es la importancia del diagrama de Pareto?, ¿Cómo utilizar el mapa de empatía (con el cliente)?, ¿Cómo construir el Árbol de problemas?, ¿Qué se analiza en el diagrama de Ishikawa?, ¿Cómo se interpreta el Costo Beneficio, ¿Qué factores influyen en el cálculo del VPN?.

A continuación, se detalla el marco conceptual del proyecto.

## **Marco Conceptual**

En el marco conceptual, se definen los conceptos de las herramientas HGC o HID que se tomaran como punto de referencia para la realización del proyecto académico, los cuáles se detallan a continuación:

### **Atención del Servicio al Cliente**

Métrica que mide la satisfacción del cliente con los bienes y servicios que proporciona una empresa. Incluye características como rapidez, precisión y amabilidad. (Pablo Blanco, M. Á. M., & Innovación, S. L, 2019).

### **Diagnóstico**

Factores directos e indirectos que intervienen en una situación, así como sus causas, medidas y efectos. (Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., & Sapag, J. M, 2014).

### **Estrategia**

Es la determinación de objetivos a largo plazo esenciales, la adopción de planes de acción y la asignación de los recursos necesarios para que se realicen. (Cardona, R. A, 2011).

### **Árbol de Problemas**

Una técnica para identificar una situación problemática (un problema primario), que luego se intenta resolver mediante la intervención de un proyecto mediante una relación de causa y efecto. (González-Muñoz, S., Sánchez-Padilla, M. L., & Hernández-Benítez, R, 2023).

### **Encuesta**

Un proceso en la investigación cuantitativa donde se recopila información utilizando un cuestionario previamente creado sin alterar el entorno o los fenómenos donde se recopila la

información. La información se puede presentar en forma de gráficos, tablas o informes escritos. (Ortiz, G, 2015).

### **Matriz DOFA**

Es una herramienta de recolección de información que busca soluciones a los problemas internos (debilidades y fortalezas) y externos (oportunidades y amenazas) de la empresa para permitir una mejora continua. (Humphrey, A., & Lie, B, 2004).

### **Diagrama de Ishikawa**

Es un diagrama de causa-efecto que se puede utilizar para determinar la/las causa/s potenciales (o reales) de un problema de rendimiento. (Valenzuela, L, 2000).

### **Pareto**

Es una herramienta visual que organiza los datos de mayor a menor, lo que hace más evidente qué problemas deben resolverse primero. Se basa en el principio de Pareto, que dice que el 20% de las causas son el 80% de las consecuencias. (Pareto, V. I. L. F. R. E. D. O, 1848).

### **Mapa de Empatía**

El mapa de empatía permite hacer hipótesis sobre lo que sus clientes ven, hacen y necesitan, y ayuda a comprender las motivaciones de los clientes. (Salcedo Peñaloza, J. P, 2020).

### **Diagrama de Flujo**

Una representación gráfica y secuencial de un proceso o flujo de trabajo que incluye todas las tareas y actividades esenciales necesarias para lograr un objetivo común. (Quintana, D., Mercado Borja, R. D. C., Ruíz Payares, M. P., & Torres Coronado, R, 2020).

**Entrevista Semiestructurada**

Ofrecen al investigador un amplio margen de maniobra para sondear a los encuestados y mantienen la estructura fundamental de la entrevista. Existe flexibilidad incluso cuando se trata de una conversación guiada entre investigadores y entrevistados. (De Toscano, G. T, 2009)

**Costo Beneficio**

Representa la relación general entre los gastos y las ganancias durante un período de tiempo determinado. (Jenkins, G., & Arnold, H, 1993).

**Valor Presente Neto**

Utiliza el valor del dinero en el tiempo al calcular los flujos de efectivo netos de un negocio o proyecto. Esto le permite hacer comparaciones precisas entre los flujos de efectivo a lo largo del tiempo. (Mocha Espinoza, M. D. C, 2016)

A continuación, se detalla el marco teórico del proyecto.

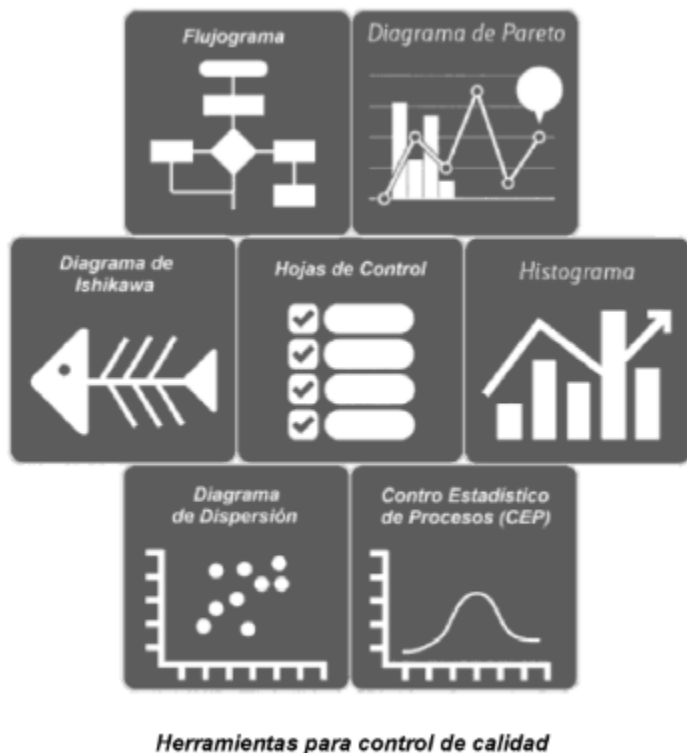
## **Marco Teórico**

En el marco teórico, se plasmará toda la revisión bibliográfica consultada acerca de la temática que se detallan a continuación:

### **¿Cuándo y Para Que Se Utilizan Las Herramientas HGC Y/O HID?**

En la actualidad existen varias herramientas que pueden ser utilizadas para la identificación de problemas, el análisis de sus causas y la puesta en marcha de soluciones. Aunque muchas de ellas son de origen estadístico, son herramientas sencillas, muy visuales, que pueden ser aplicadas por personas de todas las áreas de la empresa si bien las herramientas de control de calidad suelen ser más aplicadas en el control de la producción y las herramientas de mejora de la calidad, en la planificación de proyectos. Todas ellas son compatibles entre sí, y suele ser habitual que los equipos de trabajo utilicen más de una en el análisis de un problema. (Lemos, P. L, 2016, pág. 28).

Las herramientas de control de calidad mostradas en la figura 2 son herramientas de control y suelen emplearse cuándo la información sobre el problema o situación a evaluar está disponible, pero requiere ser organizada y agrupada sistemáticamente para poder ser analizada con éxito: gráficos de control, histogramas. (Lemos, P. L, 2016, pág. 29).

**Figura 2***Herramientas para Control Calidad*

*Fuente:* Lemos, P. L

Las herramientas de mejora de calidad denominadas herramientas de gestión y planificación: Diagrama de afinidad, diagrama de relaciones, diagrama de árbol, diagrama de matriz, matriz de priorización, diagrama de proceso de decisión, diagrama de flechas, se aplican en aquellas situaciones en la que existe poca información sobre el problema o bien los datos no están disponibles o sólo parcialmente cómo puede ser la fase de diseño de un producto, en el que aún se desconocen que tipo de fallos o errores pueden llegar a cometerse en su fabricación. Su enfoque es más proactivo que las herramientas de control de calidad y permiten a la organización identificar problemas y potenciales fallos del producto antes de que

lleguen a ocurrir. Fueron diseñadas con el objetivo de que los equipos directivos pudieran emplearlas en sus labores de gestión y planificación. De esta forma, se buscaba implicar aún más a la dirección en la gestión de la calidad de sus organizaciones. (Lemos, P. L, 2016, pág. 37-38).

Es así, cómo se aplican estas herramientas mostradas en la figura 3 habitualmente en el análisis de problemas y ciclos de mejora.

### Figura 3

#### *Herramientas Gestión de Control y de Calidad*

<b>7 herramientas de control</b>	<b>7 herramientas de gestión</b>
Diagrama de Pareto	Diagrama de afinidad
Diagrama causa-efecto	Diagrama de relación
Histograma	Diagrama de matriz
Hoja de recogida de datos	Diagrama de árbol
Gráfico de control	Matriz de priorización
Diagrama de dispersión	Diagrama de flechas
Estratificación	Diagrama de proceso de decisión

#### *Herramientas la gestión de la calidad*

*Fuente:* Lemos, P. L

### ¿Para Qué Sirve La Matriz DOFA?

Es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa. Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. Está herramienta es esencial en la concepción del plan de negocios, ya que permite identificar la actual situación de la organización o hasta un proyecto, a fin de diseñar estrategias para mercadear de una manera más eficiente los productos. En tal sentido, el Análisis FODA permite construir matrices cuya

finalidad está orientada a mostrar de una manera visual, factores que tienen impacto en la organización, lo cual facilita el hecho de contar con una manera de mejorar el enfoque mercadotécnico y de esa forma ser más competitivos ante nuestro público objetivo o segmento de consumidores de productos, brindando de esta forma el mayor valor posible en el mercado frente a nuestros competidores más cercanos. (Camacaro, B, 2023, Pág. 5).

### **¿Cuál es la Importancia del Diagrama de Pareto?**

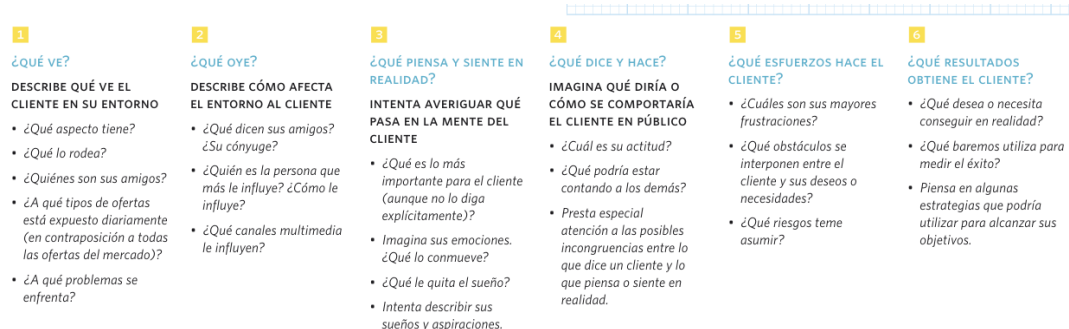
Es una herramienta que se utiliza para priorizar los problemas o las causas que los genera. Según este concepto, si se tiene un problema con muchas causas, podemos decir que el 20% de las causas resuelven el 80 % del problema y el 80 % de las causas sólo resuelven el 20% del problema. Está basada en el conocido principio de Pareto, esta es una herramienta que es posible identificar lo poco vital dentro de lo mucho que podría ser trivial. (Pareto, V. I. L. F. R. E. D. O. Pág. 1)

### **¿Cómo Utilizar El Mapa De Empatía (Con El Cliente)?**

En primer lugar, realiza una sesión de brainstorming para identificar todos los segmentos de mercado a los que podrías dirigir tu modelo de negocio y elige tres candidatos prometedores. A continuación, selecciona uno para el primer ejercicio de creación de perfil. Asigna al cliente un nombre y una serie de características demográficas, como ingresos, estado civil, etc. Después, sigue el diagrama y responde a las seis preguntas siguientes cómo se muestra en la figura 4 para esbozar un perfil en una pizarra o rotafolio: Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Pág. 131.

## Figura 4

### Interrogantes Diseño Mapa de Empatía



Fuente: Osterwalder, A., & Pigneur, Y.

### ¿Cómo Construir El Árbol De Problemas?

El Árbol de Problemas debe elaborarse siguiendo los pasos que a continuación se enumeran: Formular el Problema Central, identificar los efectos (verificar la importancia del problema), analizar las interrelaciones de los efectos, identificar las Causas del problema y sus interrelaciones, diagramar el Árbol de Problemas y verificar la estructura causal.

Es importante recordar que los componentes del árbol de problemas deben presentarse de la siguiente manera: Sólo un problema por bloque, problemas existentes (reales), cómo una situación negativa, deben ser claros y comprensibles.

El proyecto se debe concentrar en las raíces (causas). La idea es que, si se encuentra solución para éstas, se resuelven los efectos negativos que producen. (Martínez, R., & Fernández, A, 2008, Pág. 6).

### ¿Qué Se Analiza En El Diagrama De Ishikawa?

Es una representación visual en forma de pescado dónde se analiza aquellos factores que pueden contribuir a un efecto observado o fenómeno estudiado que está siendo examinado. La interrelación entre los posibles factores causales queda claramente

especificada. Un factor causante puede aparecer repetidamente en diferentes partes del diagrama. Las interrelaciones se establecen generalmente en forma cualitativa e hipotética.

Este diagrama es preparado cómo un preludio al desarrollo de la información requerida para establecer la causalidad empírica. (Valenzuela, L, 2000, Pág. 4).

### **¿Cómo Se Interpreta El Costo Beneficio?**

La relación del costo beneficio también definida cómo índice neto de rentabilidad, que representa el resultado de dividir el valor actual de los ingresos totales netos o beneficios netos (VAI) y el valor actual de los costos de inversión o costos totales (VAC) de un proyecto. (Lara, I. M. J., & Franco, O. C,2017, pág. 4)

El análisis costo – beneficio de un proyecto específico, será rentable siempre y cuando la relación costo – beneficio sea mayor que la unidad. (Lara, I. M. J., & Franco, O. C,2017, pág. 5).

Es una técnica utilizada para evaluar proyectos de inversión que consiste en comparar los costos asociados a la realización de un proyectos versus los beneficios financieros que producirá el proyecto. (Lara, I. M. J., & Franco, O. C,2017, pág. 9).

Por lo general para observar los beneficios de proyecto es necesario de algún tiempo dependiendo de factores específicos de cada proyecto conlleva a que su pago sea a corto o largo plazo. Con el objeto de establecer en qué momento un proyecto se “paga por sí mismo”, el valor de los beneficios debe tomar un tiempo necesario para que los beneficios de un proyecto sean mayores que los costos de implementar y mantener el proyecto, dependiendo las características del proyecto. El tiempo de recuperación puede ser un factor vital para decidir si un proyecto se implementa o no, ya que tardaría demasiado en observar sus beneficios. Hay

que considerar el valor de los costos y beneficios intangibles que pueden ser altamente subjetivos. (Lara, I. M. J., & Franco, O. C,2017, pág. 10).

### **¿Qué Factores Influyen En El Cálculo Del VPN?**

El VPN es la diferencia, en valor presente, entre los ingresos y los egresos que pueda tener el proyecto durante su vida de evaluación. De esta manera:

$$\text{VPN} = \text{Valor presente de Ingresos} - \text{Valor presente de egresos}$$

Criterio de decisión:

Si  $\text{VPN} > 0$  se acepta el proyecto.

Si  $\text{VPN} < 0$  se rechaza el proyecto.

Si  $\text{VPN} = 0$ , hay indiferencia financiera, pero tampoco debiera realizarse el proyecto, puesto que esta situación de equilibrio entre ingresos y egresos no estaría generando riqueza para los inversionistas (que es lo que se requiere en los proyectos de inversión).

Un  $\text{VPN} > 0$  quiere decir que los dineros que se invierten en el proyecto dan una rentabilidad mayor que la tasa de oportunidad.

Un  $\text{VPN} < 0$  quiere decir que los dineros que se invierten en el proyecto dan una rentabilidad esperada menor que la tasa de oportunidad, y por lo tanto se genera una pérdida. Por eso se rechaza.

Finalmente, un  $\text{VPN} = 0$  quiere decir que los dineros que se invierten en el proyecto dan una rentabilidad que es igual a la tasa de oportunidad. (Sánchez, F. A. Á, 2017, pág.9).

## **Metodología**

### **Tipo de Estudio**

Se utilizará en el proyecto académico un diseño no experimental y el tipo de investigación será cuantitativa descriptiva porque su objetivo será conocer el estado actual en la atención del servicio al cliente para mejorar la atención y la fidelización del cliente en la mypime Relojes Cali 20 de la ciudad de Cali.

### ***Procedimiento del Proyecto***

#### ***Fase 1 Diagnóstico***

##### ***Etapas 1 Diagnóstico Preliminar Con Información Indirecta***

##### ***Actividades por Realizar:***

Actividad 1: Consecución de información indirecta a partir de registros, quejas, reclamos de terceros.

Actividad 2: Se realizará un análisis de información indirecta obtenida de registros, quejas, reclamos de terceros, por medio de la herramienta árbol de problemas y se construirá el diagnóstico preliminar.

##### ***Etapas 2 Diagnóstico a partir de Información Directa***

##### ***Actividades por Realizar:***

Actividad 3: A partir del diagnóstico preliminar se realizará un análisis estadístico o por medio de la herramienta espina de pescado también conocida como diagrama de Ishikawa de una entrevista construida mediante el mapa de empatía y/o árbol de problemas.

Actividad 4: A partir del diagnóstico de la entrevista se realiza la construcción de la encuesta, a través de la herramienta árbol de problemas, aplicarse posteriormente por Google Forms, y con los resultados realizar un análisis a partir de la herramienta espina de pescado y/o causa y efecto y construir el diagnóstico directo.

Fase 2 Tratamiento

### ***Etapa 3 Análisis de Alternativas de Solución***

#### ***Actividades por Realizar:***

Actividad 5: Se realizará un análisis del diagnóstico integral a partir de herramientas DOFA cruzado o extendido, IDEFO y/o diagrama de flujo.

Actividad 6: Se determinará las alternativas de solución una vez analizadas las HGC, por medio de la herramienta Pareto.

### ***Fase 3: Valoración***

#### ***Etapa 4 Evaluar Criterios de Evaluación***

#### ***Actividades por Realizar:***

Actividad 7: Se evaluará las posibles soluciones de calidad a mediante criterios de evaluación a partir de una entrevista de expertos o criterios de decisión por experiencia de una norma activa en la mi pyme.

#### ***Etapa 5 Valoración Económica***

#### ***Actividades por Realizar:***

Actividad 8: Se determinará la valoración económica mediante la herramienta costo beneficio

## **Análisis de Resultados: Diagnóstico de la Atención del Servicio al Cliente**

En el diagnóstico, como primera instancia se recopilará información indirecta de los registros, quejas y reclamos de terceros proporcionados por la mypime, se utilizará la herramienta diagrama de barras y circular para analizar la información indirecta y crear el árbol de problemas con posibles causas y efectos iniciales; construyendo por último, el diagnóstico preliminar utilizando la herramienta espina de pescado, también conocida como diagrama de Ishikawa; como segunda instancia se recopilará información directa de una entrevista a una de las dueñas mediante árbol de problemas, mapa empatía y se analizará los resultados con la herramienta espina de pescado. Después del diagnóstico de la entrevista, se creará una encuesta a los clientes utilizando la herramienta árbol de problemas, mapa de empatía y Google Forms. Con los resultados, se realizará un análisis en Excel y con la herramienta espina de pescado, y finalmente se creará el diagnóstico directo.

A continuación, se inicia con el diagnóstico preliminar determinado por los registros, quejas, reclamos de tercero.

### **Diagnóstico Preliminar con Información Indirecta**

El diagnóstico preliminar será tomado de la información indirecta registrada a la fecha como registros, quejas, reclamos de terceros que logro suministrar la mypime, la cual se analizó mediante gráficas y herramientas HGC para posteriormente construir el diagnostico preliminar.

### ***Consecución de Información Indirecta a partir de Registros, Quejas, Reclamos de Terceros.***

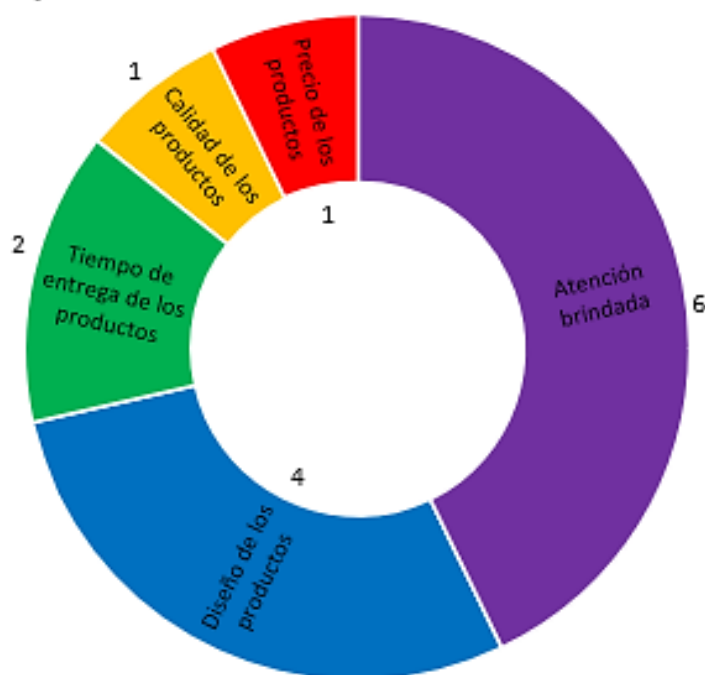
La información indirecta se obtuvo a partir de los registros de los clientes archivados en WhatsApp e Instagram durante los 3 (tres) años que la mypime ha estado en funcionamiento

desde 2020. Los reportes proporcionados fueron catorce que explicaban las razones por las que algunos de los clientes presentaron quejas y reclamos. La siguiente información se recopiló para una mejor comprensión de las razones detrás de las quejas y/o reclamos en comparación con la cantidad reportada:

### Figura 5

*Causas, Quejas y/o Reclamos Clientes VS Cantidades Reportadas 2020 - 2023*

#### CAUSAS QUEJAS/RECLAMOS CLIENTES VS CANTIDAD REPORTADAS 2020 - 2023



*Fuente:* Elaboración Propia

La Figura 5 muestra una síntesis de todas las quejas y/o reclamos reportados hasta la fecha agosto 2023. Se puede observar que la atención brindada (6 clientes), el diseño de los productos (4 clientes), el tiempo de entrega de los productos (2 clientes), la calidad de los productos (1 cliente) y el precio de los productos (1 cliente) son los motivos reportados de inconformidad con el servicio al cliente actual.

Para una mejor comprensión, se muestra el siguiente diagrama de barras de quejas y/o reclamos de clientes, pero esta vez por año y cantidad reportada:

**Figura 6**

*Causas, Quejas y/o Reclamos Clientes VS Años y Cantidades Reportadas 2020 - 2023*



*Fuente:* Elaboración Propia

En síntesis, la Figura 6 muestra que en el año 2020 se presentaron tres quejas, dos por diseño de los productos (abril-junio) y una por atención brindada (octubre); en el año 2021 se presentaron cuatro quejas, dos por atención brindada (abril-septiembre), una por diseño de los productos (julio) y una por calidad de los productos (septiembre); en el año 2022 se presentaron cuatro quejas, dos por atención brindada (febrero-julio), una por precio de los productos (marzo) y una por tiempo de entrega de los productos (mayo); y en 2023 se encontraron tres quejas: una por atención brindada (mayo), una por tiempo de entrega de los productos (enero) y la última por diseño de los productos (marzo).

Ahora se realizará el análisis de información indirecta iniciando con el uso de la herramienta árbol de problemas para analizar la información indirecta de registros, quejas y

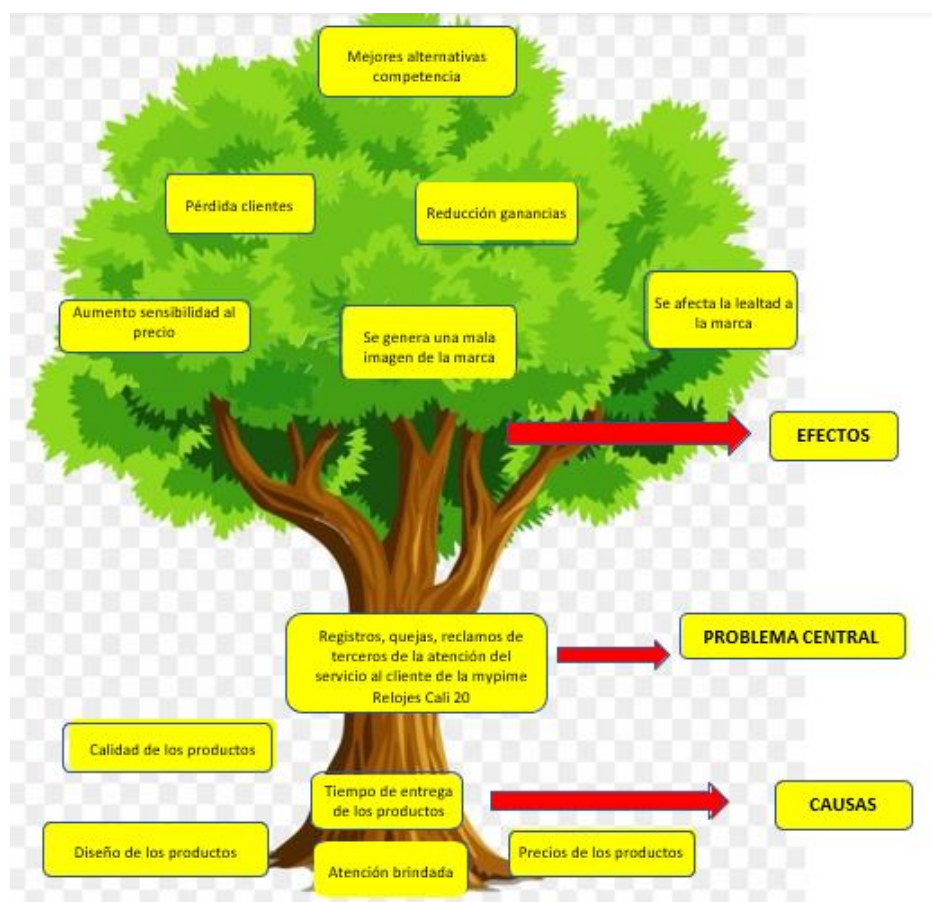
reclamos de terceros. Esto permitirá identificar las posibles causas y sus posibles efectos en la atención al cliente actual, para luego construir el diagnóstico preliminar de la primera fase diagnóstica.

**Análisis De Información Indirecta.** La cuál es obtenida de registros, quejas, reclamos de terceros, por medio de la herramienta árbol de problemas y posteriormente se construirá el diagnóstico preliminar de la primera fase diagnóstica.

Después de analizar los datos proporcionados como información indirecta de registros, quejas y reclamos de terceros en el diagrama circular y de barras, se utilizará la herramienta árbol de problemas para identificar las posibles causas y efectos iniciales en la atención al cliente actual de la información indirecta obtenida según figura 7.

Figura 7

Árbol de Problemas Información Indirecta Obtenida.



Fuente: Elaboración Propia

La Figura 7 sintetiza cómo las causas proporcionadas por los clientes pueden tener consecuencias fatales para una atención al cliente adecuada, placentera y satisfactoria, incluida la pérdida de clientes, una reducción significativa de ganancias, un aumento de la sensibilidad al precio, una mala imagen de la marca y un impacto significativo en la lealtad a la marca.

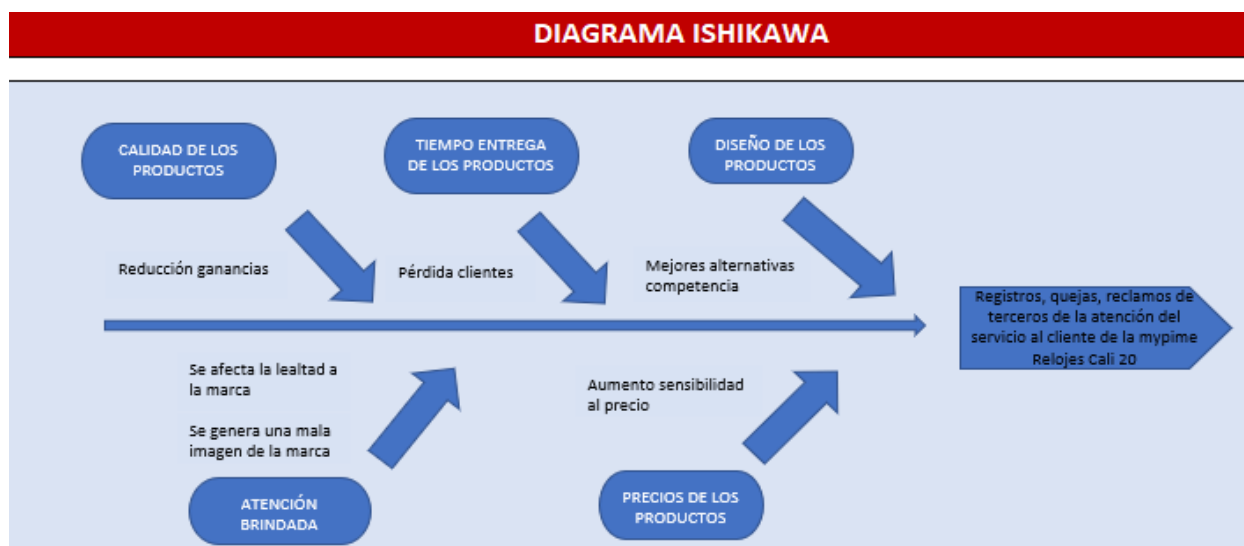
Después de analizar los datos indirectos de los registros y las quejas de terceros por medio del diagrama circular, barras y árbol de problemas, se construirá un diagnóstico preliminar por medio de la herramienta espina de pescado.

**Construcción Del Diagnóstico Preliminar.** El diagnóstico preliminar se construyó a partir del análisis de los registros, reclamos y quejas; se emite cuándo no hay evidencia de un diagnóstico preciso y definitivo, por lo que es provisional y necesita confirmación.

Para una mejor interpretación, a continuación, se muestra el diagrama Ishikawa o espina de pescado del diagnóstico preliminar obtenido de los registros, reclamos y quejas de terceros:

**Figura 8**

*Espina de Pescado Diagnóstico Preliminar con Información Indirecta*



*Fuente:* Elaboración Propia

Utilizando el árbol de problemas y los diagramas (circular y de barras) de los registros de quejas/reclamos de los clientes, se logra llegar a un diagnóstico preliminar cómo lo indica la figura 8 que incluye los siguientes aspectos en la atención del servicio al cliente a mejorarse: Se encontró una oportunidad de mejora en el diseño del producto, la atención brindada, el precio del producto, el tiempo de entrega del producto y la calidad del producto. Las mejoras

podrían brindar un servicio al cliente excepcional con valor agregado y diferenciación de la competencia. Las fallas en la atención causan una variedad de consecuencias, principalmente una disminución en la lealtad y la reputación de la mipyme y por supuesto, la pérdida de clientes.

Posterior, al diagnóstico preliminar con información indirecta expuesto anteriormente, se continuará con la recopilación de información directa mediante una entrevista a una de las dueñas y una encuesta a los clientes para la construcción de un diagnóstico directo, y uniendo ambos llegar al diagnóstico integral.

### **Diagnóstico a partir de Información Directa**

A partir del diagnóstico preliminar se realizará un análisis estadístico por medio de la herramienta espina de pescado también conocida como diagrama de Ishikawa de una entrevista construida mediante el mapa de empatía y/o árbol de problemas.

Para profundizar en la problemática, debido a que los registros, reclamos y quejas de terceros son muy incipientes, se llevó a cabo una entrevista con una de las dueñas de la mipyme Relojes Cali 20, utilizando una serie de preguntas basadas en el mapa de empatía que se muestra en la figura 6, desde la perspectiva de las emociones y sentimientos de la entrevistada.

### ***Entrevista a una de las Dueñas***

Se realizarán las siguientes preguntas para conocer las emociones y sentimientos de una de las dueñas con respecto a la problemática identificada en el diagnóstico preliminar:

¿Qué piensa y siente? ¿Cuál es el estado actual del servicio al cliente? ¿Cree que los clientes están satisfechos y están dispuestos a volver a comprar después de la primera vez?

¿Qué oye? ¿Está escuchando quejas de clientes en sus medios actuales (Facebook e Instagram)?

¿Qué ve? ¿Crea la atención actual valor agregado y diferenciación para los clientes?

¿Qué dice y hace? ¿Tiene planes para mejorar la atención del servicio al cliente y así mantener a los clientes actuales y atraer a nuevos?

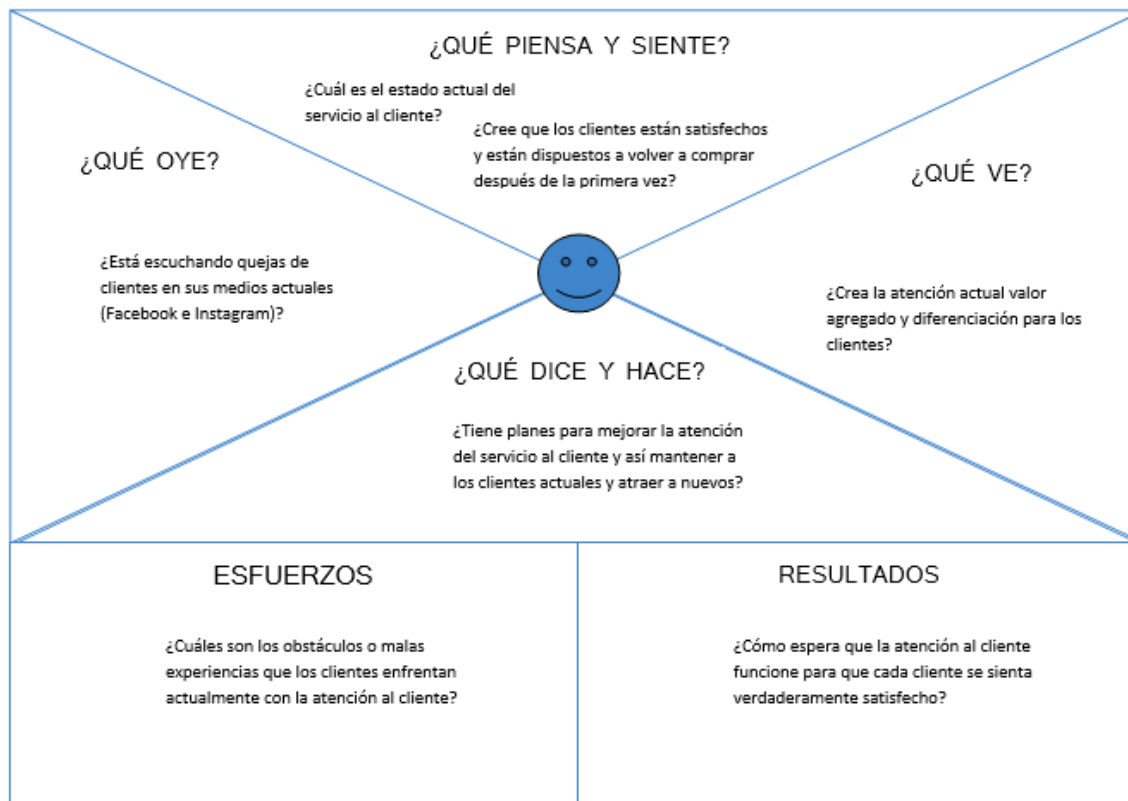
Esfuerzos: ¿Cuáles son los obstáculos o malas experiencias que los clientes enfrentan actualmente con la atención al cliente?

Resultados: ¿Cómo espera que la atención al cliente funcione para que cada cliente se sienta verdaderamente satisfecho?

A continuación, en la figura 9 se detalla las preguntas mediante el mapa de empatía que serán aplicadas a una de las dueñas para conocer sus emociones y sentimientos respecto a la problemática.

**Figura 9**

*Mapa de Empatía a una de las Dueñas*



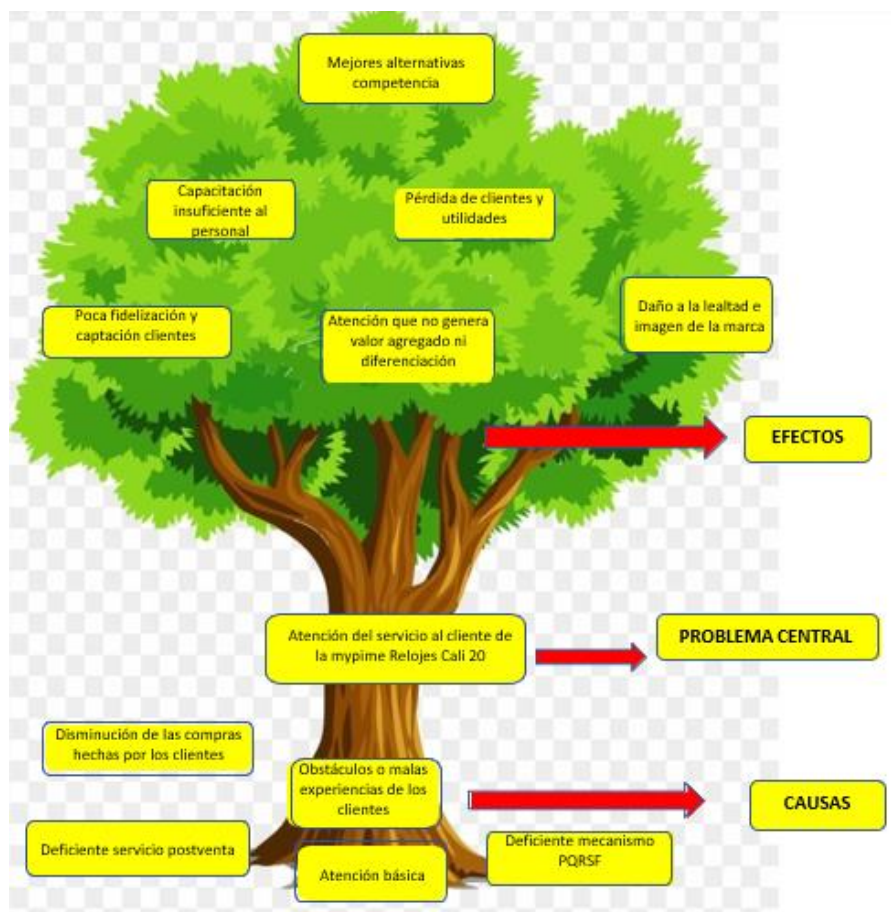
*Fuente:* Elaboración Propia

Las preguntas que se observan en el mapa de empatía para ser aplicadas a la entrevistada fueron formuladas para agregar valor al diagnóstico preliminar que se obtuvo con la información indirecta para determinar directamente las causas y efectos de la problemática a resolver.

Después de crear el mapa de empatía. A continuación, la figura 10 muestra el árbol de problemas realizado para determinar las causas y efectos potenciales en el contexto de la problemática que se pretende resolver directamente mediante entrevista con una de las dueñas.

Figura 10

## Árbol de Problemas Aplicado a una de las Dueñas



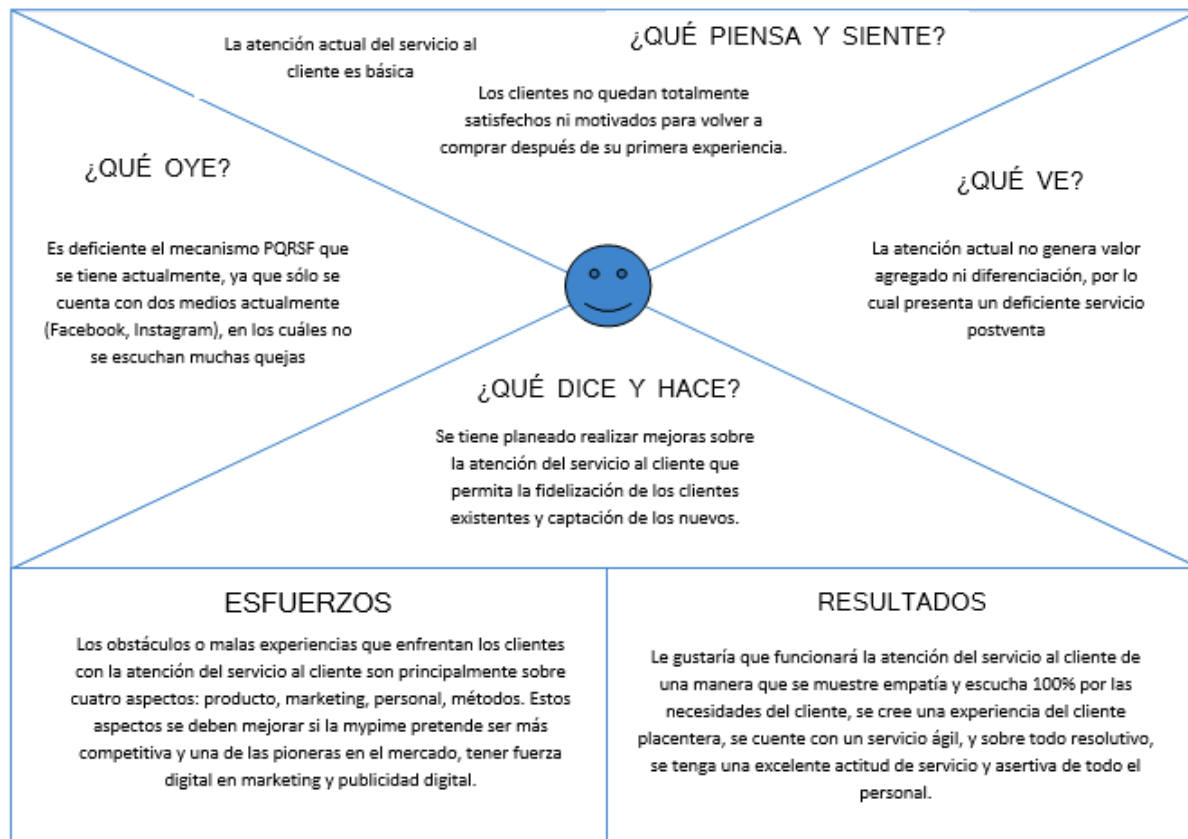
Fuente: Elaboración Propia

La figura 10 indica el árbol de problemas con las posibles causas y efectos con la información indirecta que se tiene y que se desea corroborar inicialmente con la aplicación de la encuesta a una de las dueñas y posteriormente con la encuesta a los clientes para verificar si efectivamente son causas y efectos cercanos a la realidad.

A continuación, se detalla en el mapa de empatía los resultados de la entrevista a una de las dueñas según figura 11.

Figura 11

Mapa de Empatía Resultados Entrevista a una de las Dueñas



Fuente: Elaboración Propia

La figura 11 muestra una síntesis de los resultados de la entrevista con una de las dueñas de la mypime Relojes Cali 20, la cual arrojó que la entrevistada es consciente de que su atención actual no produce valor adicional ni diferenciación, por lo que presenta un mecanismo PQRSF y un servicio postventa deficiente. Se tiene previsto realizar mejoras en la atención al cliente para fidelizar a los clientes existentes y atraer a nuevos, los problemas o malas experiencias que enfrentan los clientes con el servicio al cliente se centran principalmente en cuatro aspectos: producto, marketing, personal y métodos; si la mypime quiere ser más competitiva y una de los pioneras en el mercado, todos los aspectos observados en el mapa de empatía deben mejorarse, adicional, se debe tener fuerza digital en

marketing y publicidad y manifiesta que le gustaría que el servicio al cliente funcionará de una manera que muestre empatía y se preocupe por las necesidades y expectativas del cliente, asegure que el cliente tenga un servicio ágil y resolutivo, dado que el grado de satisfacción de la atención al cliente es muy exigente y los clientes no quedan totalmente satisfechos ni motivados para volver a comprar después de su primera experiencia, por ende, se necesita una excelente y asertiva actitud y cultura de servicio de todo el personal.

Posterior a los resultados de la entrevista a una de las dueñas, que se pueden observar en el apéndice B, a continuación, se realizará el diagnóstico de la entrevista a una de las dueñas mediante una espina de pescado.

**Diagnóstico de la Entrevista.** Después de presentar los resultados de la entrevista a una de las dueñas con apoyo del mapa de empatía, la Figura 12 muestra un análisis más profundo mediante la espina de pescado de la entrevista según lo expresado por la entrevistada para mostrar de manera más clara cómo funciona la atención del servicio al cliente actual y los aspectos que se deben considerar para mejorarla.

**Figura 12**

*Espina de Pescado Diagnóstico Entrevista a una de las Dueñas*



*Fuente:* Elaboración Propia

Cómo síntesis del diagnóstico de la entrevista reflejado en la figura 12 obtenido con apoyo de la figura 10 árbol de problemas y figura 11 mapa de empatía a una de las dueñas; se tienen cuatros aspectos relevantes a mejorar: Producto, métodos, marketing, personal. Sobre los cuáles se tiene varios subaspectos a mejorar tales como: Variedad limitada de diseños y/o marcas, deficiente mecanismo PQRSF, deficiente servicio postventa, poca motivación para volver a comprar, fuerza digital débil en marketing y publicidad, atención básica que no genera valor agregado ni diferenciación, capacitación insuficiente del personal.

Lo que se tenía estimado y en tendencia en el árbol de problemas de la figura 10 cómo causas y efectos posibles, se da veracidad, confiabilidad y validez con los resultados de la entrevista a una de las dueñas, lo que demuestra que la problemática planteada en el árbol de problemas es real.

Ahora bien, se necesita saber qué piensan los clientes sobre la atención al cliente y sus necesidades y exigencias actuales. Por lo tanto, a continuación, se crea una encuesta para que

los clientes respondan, diagnostiquen y constaten los resultados que arrojo la entrevista a una de las dueñas.

**Construcción De La Encuesta Clientes.** La cual se construyó con apoyo de la herramienta árbol de problemas, para posteriormente aplicarse por Google Forms, con los resultados realizar un análisis a partir de la herramienta espina de pescado y construir el diagnóstico directo.

Con el fin de profundizar en el tema de la calidad de la atención del servicio al cliente, se presentarán las opiniones de los clientes de la mipyme Relojes Cali 20 a continuación. Esto se hace porque los clientes pueden tener otras opiniones sobre la atención al cliente y sus necesidades y/o expectativas actuales. La Figura 13 muestra las preguntas que se utilizarán para crear la encuesta de los clientes.

¿Qué piensa y siente? ¿Cuál es su opinión sobre el servicio al cliente actual? ¿Cómo califica el tiempo que se le brinda durante la atención para resolver sus dudas? ¿Cómo le hace sentir el producto?

¿Qué oye? ¿Ha recibido recomendaciones y/o referencias de amigos y/o familiares para que nos visite en línea?

¿Qué ve? ¿Cómo considera nuestra fuerza digital en marketing y publicidad? ¿Ha visto promociones y descuentos en los diferentes medios que tiene a su disposición? ¿Cuál es la calidad de la información sobre los productos que percibe usted?

¿Qué dice y hace? ¿Cuál es el aspecto más relevante al seleccionar usted un producto?

¿Cómo considera el mecanismo PQRSF?

Esfuerzos: ¿Qué aspectos del producto cree que deben mejorarse después de la experiencia?

¿En qué aspectos cree que debería mejorar nuestro personal?

Resultados: ¿Recibe un servicio postventa después de la venta como un valor agregado para mejorar la atención y la fidelidad?

**Figura 13**

*Mapa de Empatía Encuesta Clientes*



*Fuente:* Elaboración Propia

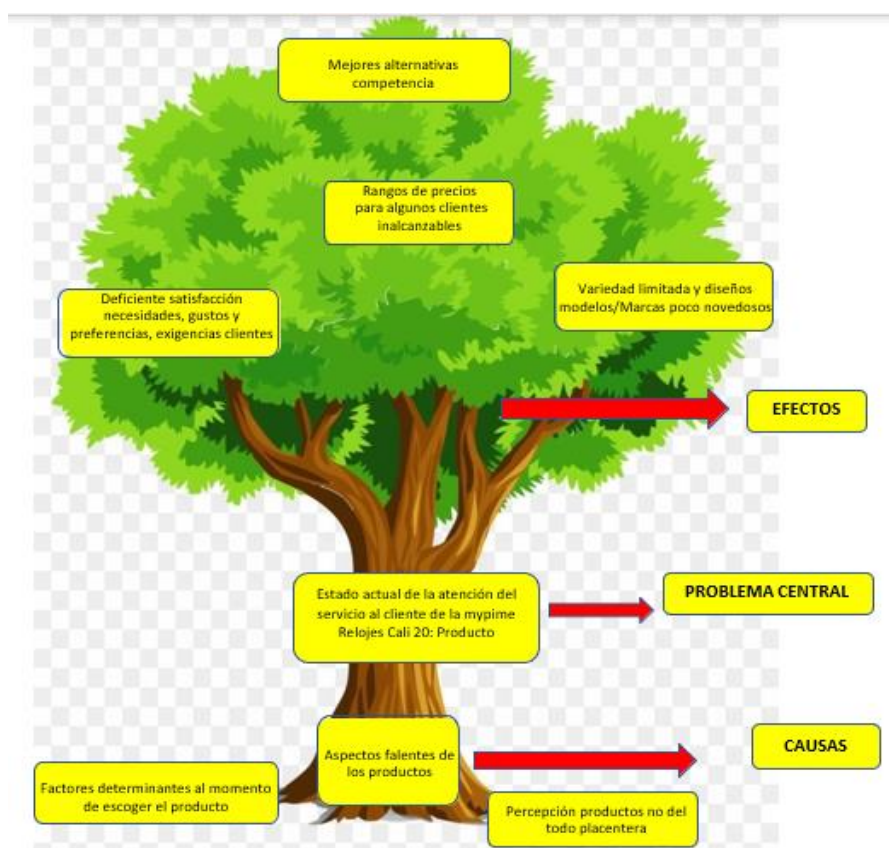
Las preguntas observadas en el mapa de empatía de la figura 13 de la encuesta aplicada a los clientes agregará valor a la información directa recopilada de la entrevista a una de las dueñas, que se tomó como primera instancia para corroborar de manera directa la problemática a resolver.

Después de crear el mapa de empatía. El árbol de problemas que se utilizará para determinar las causas y efectos en el contexto de la problemática que se pretende resolver

directamente en cada uno de los aspectos resaltados por una de las dueñas, y que serán evaluados mediante la encuesta a los clientes se muestra en las figuras 14, 15, 16 y 17.

**Figura 14**

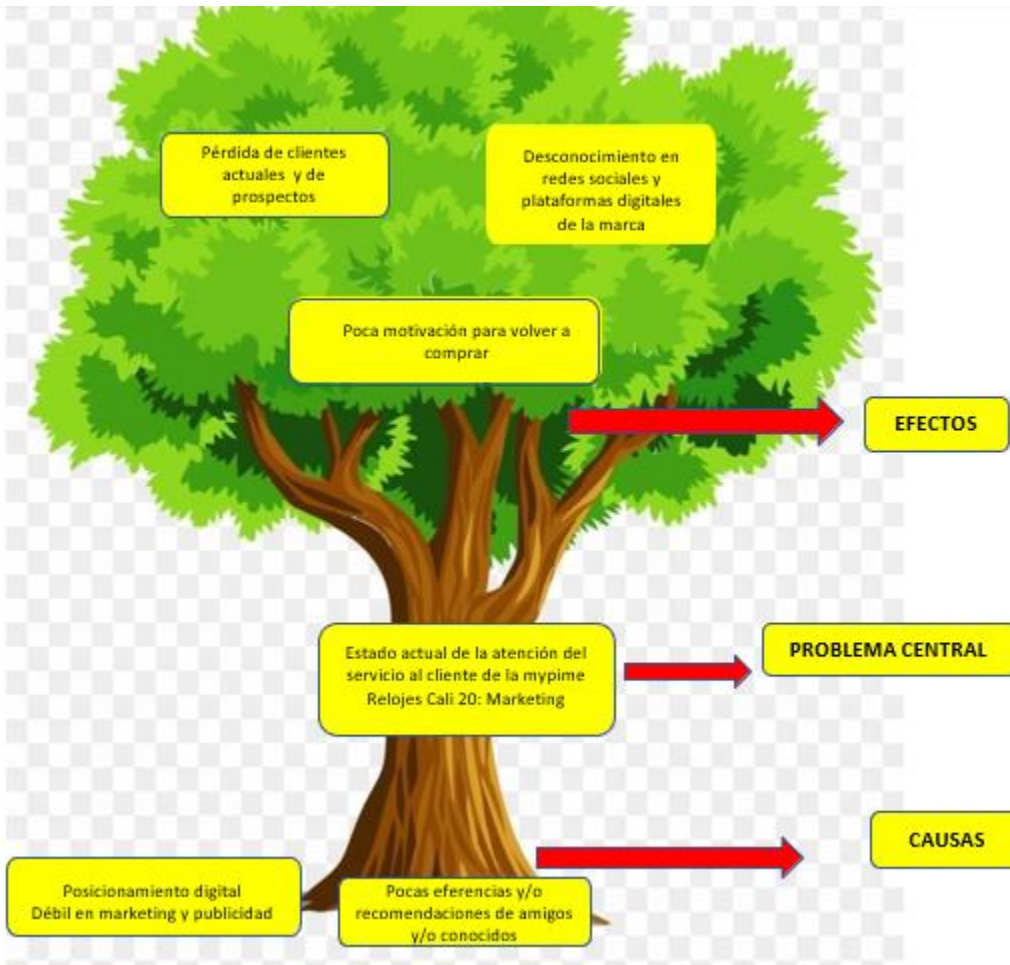
*Árbol de Problemas Aplicado al Aspecto Producto*



*Fuente:* Elaboración Propia

Figura 15

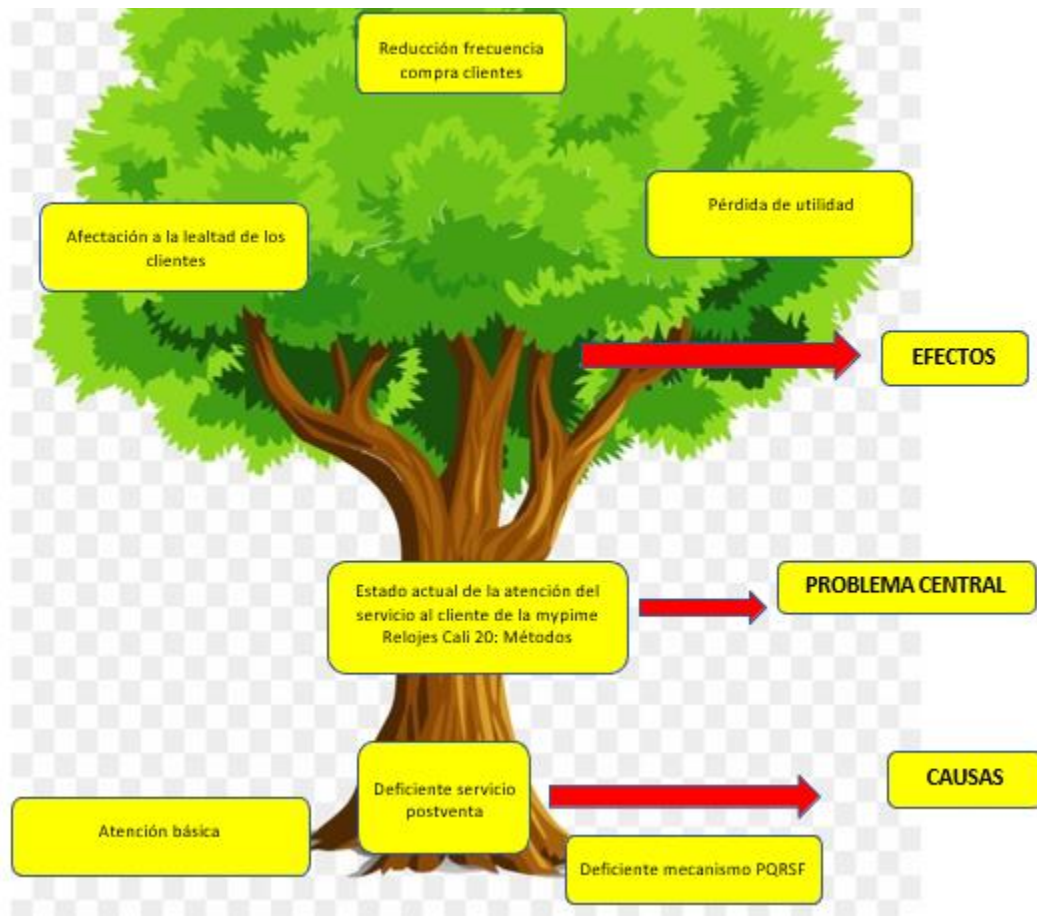
*Árbol de Problemas Aplicado al Aspecto Marketing*



**Fuente:** Elaboración Propia

Figura 16

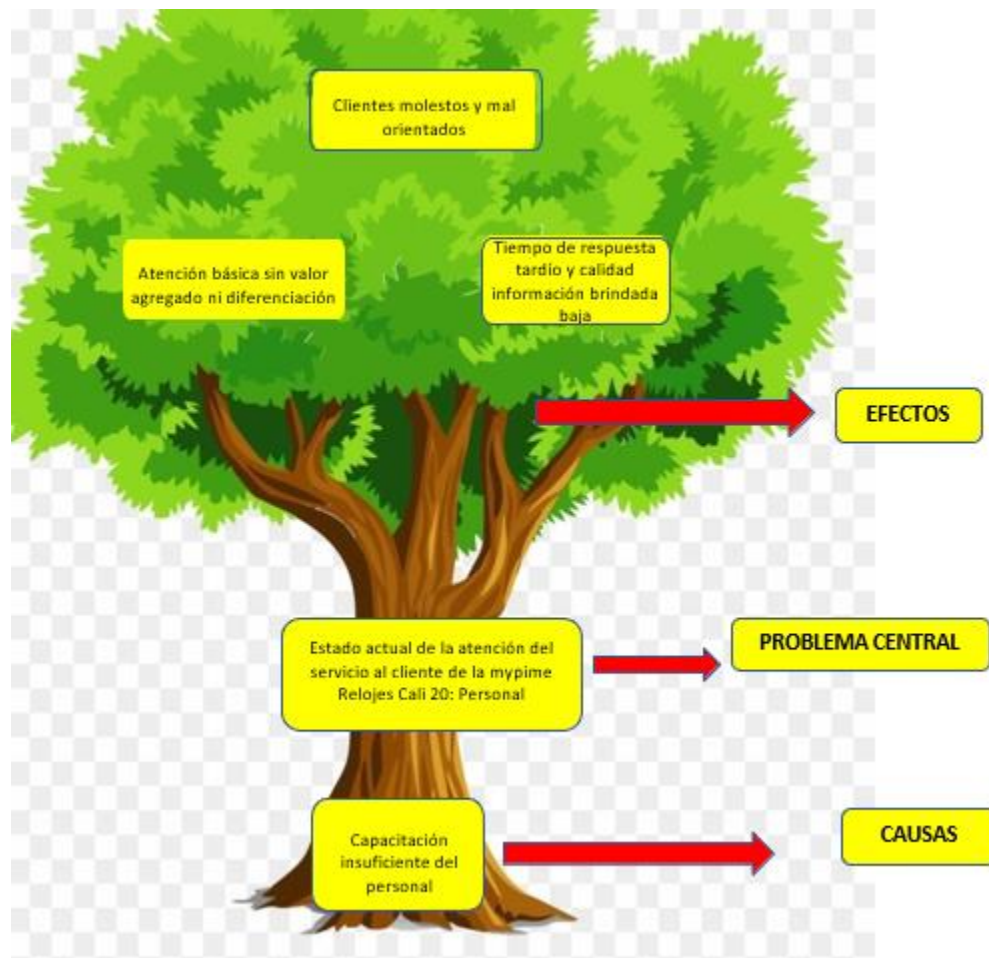
Árbol de Problemas Aplicado al Aspecto Métodos



Fuente: Elaboración Propia

Figura 17

## Árbol de Problemas Aplicado al Aspecto Personal



*Fuente:* Elaboración Propia

Las figuras 14, 15, 16 y 17 reflejan el árbol de problemas con las posibles causas y efectos para cada uno de los aspectos a evaluar mencionados por una de las dueñas en la entrevista.

A continuación, se realizará la determinación de tamaño de la muestra a encuestarse, la construcción de la encuesta a los clientes (Google Forms), su aplicación y posteriormente se analizaron los resultados para corroborar los aspectos mencionados.

## Determinación de Tamaño de la Muestra

### *Población Finita.*

92 clientes actuales se encuentran registrados en la base de datos de la mypime que han comprado en los 3 años que lleva activa la mypime en el mercado.

### *Muestra Finita.*

El cálculo manual se utilizará para obtener la muestra seleccionada de la población. El significado de cada una de las variables de la fórmula que se utilizará se define a continuación para calcular el tamaño de la muestra finita para una población finita:

$n$ = Tamaño de la muestra finita buscado para encuestar

$z^2$ = Coeficiente de confianza. Probabilidad de que las respuestas sean ciertas o poder de la muestra

$N$ = Es la población o el universo. El número total de clientes a los que se les podría hacer la encuesta

$p$ = La probabilidad de éxito es  $p$ . La cantidad de clientes en la población que poseen el rasgo específico.

$q$ = La probabilidad de que algo salga mal es  $q$ . La proporción de los clientes de la población que carecen de la característica específica

$e^2$ = El margen de error es  $e^2$ . Diferencia entre las respuestas de la población en general y las de la muestra

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Los valores de las variables de la ecuación se describen a continuación:

$$z_2 = 2.576 \text{ (99\%)}$$

$$N = 92 \text{ clientes}$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$e^2 = 0.07 \text{ (5\%)}$$

Lo siguiente se obtiene resolviendo manualmente la ecuación siguiente:

$$n = \frac{2.576^2 * 92(0.5)(0.5)}{0.05^2 * 91 + 2.576^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{6.635776 * 92(0.25)}{0.0025 * 91 + 6.635776 (0.25)}$$

$$n = \frac{610.491392 * 0.25}{0.2275 + 1.658944}$$

$$n = \frac{152.622848}{0.2275 + 1.658944}$$

$$n = \frac{152.622848}{1.886444}$$

$$n = 80.905051$$

Aproximando:  $n = 81$

Al definir la muestra, se realizará la encuesta a los clientes utilizando la herramienta Google Forms. El método de encuesta seleccionado tomará en cuenta los temas emocionales y sentimientos del mapa de empatía de los clientes de la figura 10. Después de resolver la ecuación para calcular la población finita, se determinó la cantidad de clientes que debían ser

encuestados (81 clientes). Google Forms y Excel serán las herramientas para consolidar y analizar las respuestas de la encuesta.

### **Enlace Encuesta.**

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfoVgFvKXlejC0oleOH82iM1ybYBtO-KGGjWGckFwfnuSu0zQ/viewform>

Al crearse la encuesta en el formulario de Google Forms, la cual se puede observar en el apéndice A, se continuará con la aplicación a los 81 clientes y posteriormente se realizará el análisis de la encuesta por medio del uso del mapa de empatía, diagrama circular y espina de pescado cómo se detalla a continuación.

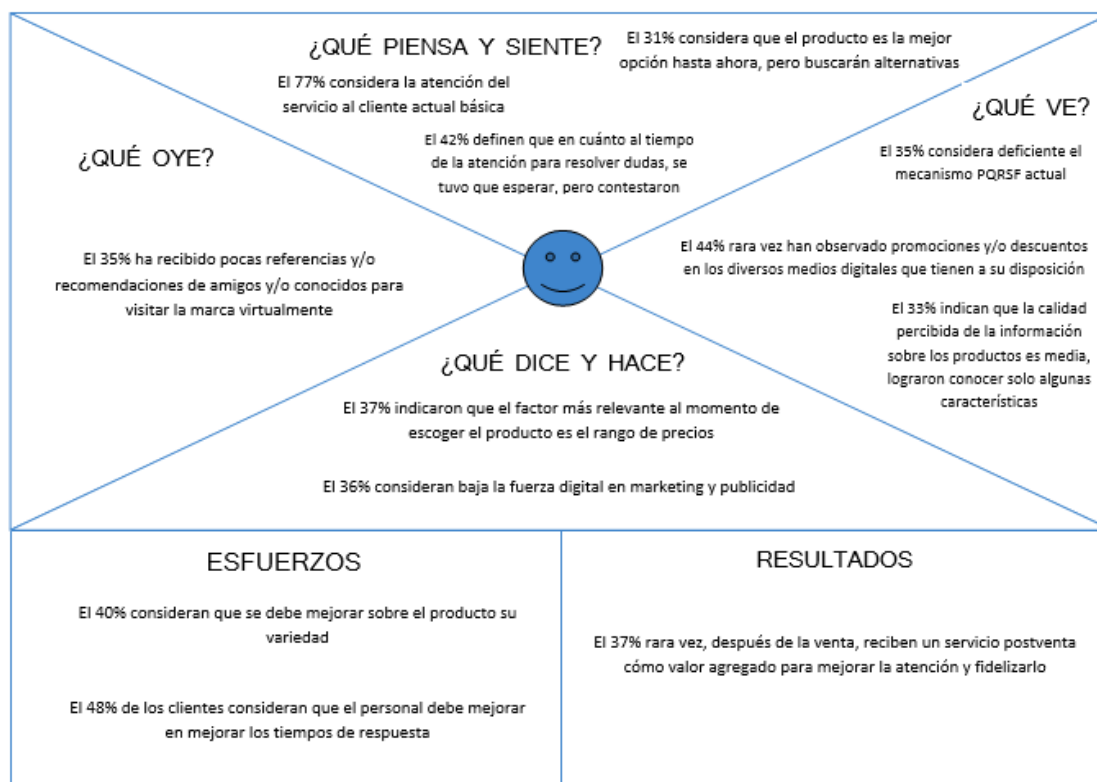
### ***Análisis de la Encuesta, por Medio del Uso Mapa de Empatía, Diagrama Circular y Espina de Pescado***

Para representar gráficamente la opinión de los 81 clientes en relación con los problemas de la atención del servicio al cliente, se realizará la tabulación correspondiente utilizando las herramientas Google Forms y Microsoft Excel.

Se puede acceder al apéndice C para ver los resultados de la encuesta aplicada. La Figura 18 detalla los resultados de la encuesta con el fin de comprender las necesidades y expectativas actuales de los 81 clientes:

Figura 18

## Mapa de Empatía Resultados Encuesta Clientes



Fuente: Elaboración Propia

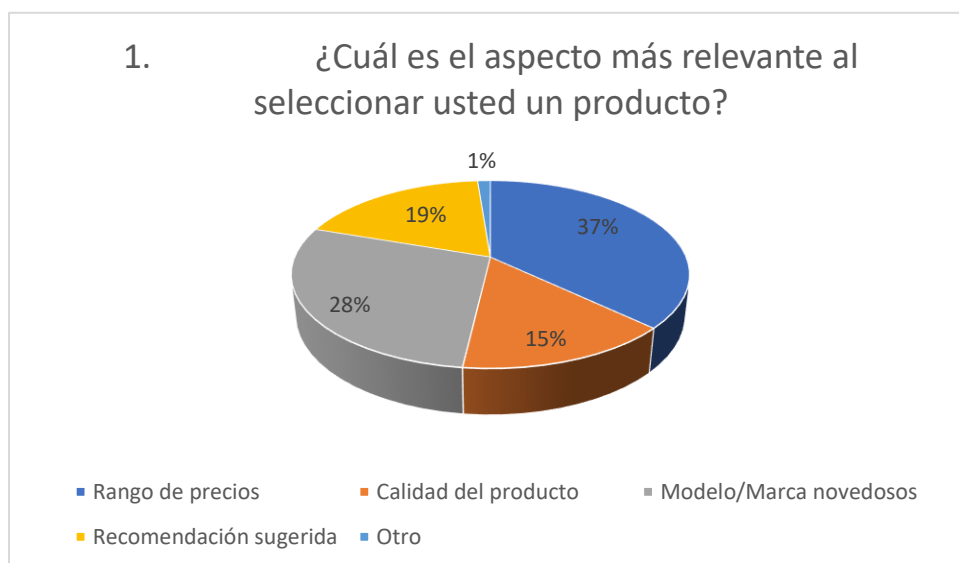
El mapa de empatía de la figura 18 muestra los resultados de la encuesta a los clientes dónde: El 37% indicaron que el rango de precios es el factor más relevante al elegir un producto, el 40% indicaron que el producto debería tener más variedad, el 31% indicaron que el producto era la mejor opción hasta ahora, pero estaba buscando otras opciones, el 35% consideran deficiente el mecanismo PQRSF actual, el 44% rara vez ha visto promociones y/o descuentos en los diferentes medios digitales que tienen a su disposición, el 35% ha recibido pocas referencias y/o recomendaciones de amigos y/o conocidos para visitar la marca en línea, el 77% de los clientes consideran la atención al cliente actual como básica, mientras que el 37% rara vez recibe un servicio postventa después de la venta como valor agregado para mejorar la atención y fidelizarlo, el 48% de los clientes creen que el personal debe mejorar en

brindar una atención en los tiempos de respuesta, mientras que el 42% indicaron que se tuvo que esperar para responder las preguntas, el 33% percibe que la calidad de la información sobre los productos es media y pudo conocer solo algunas características y el 36% consideran baja la fuerza digital en marketing y publicidad.

Posteriormente al mapa de empatía con los resultados de la encuesta a los clientes, se detallan los siete gráficos más importantes y/o relevantes que se toman como ayuda para la discusión y en la toma de decisiones y análisis de la problemática, en las figuras 19, 20, 21, 22, 23, 24 y 25:

### Figura 19

*Factor Más Relevante al Momento de Escoger el Producto.*



*Fuente:* Elaboración Propia

**Figura 20**

*Aspecto (s) de mejora sobre el producto*



*Fuente: Elaboración Propia*

**Figura 21**

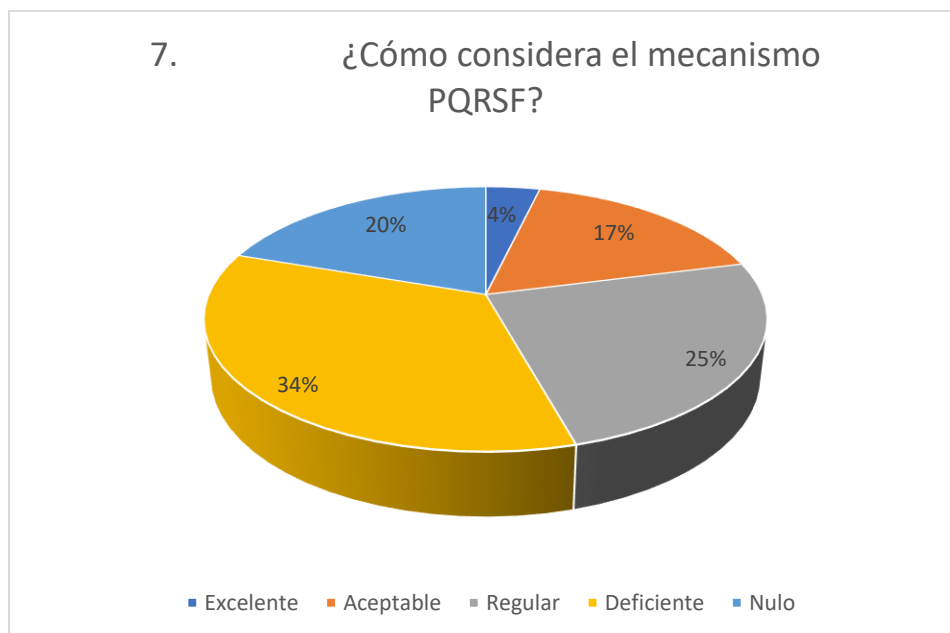
*Fuerza Digital en Marketing y Publicidad*



*Fuente: Elaboración Propia*

**Figura 22**

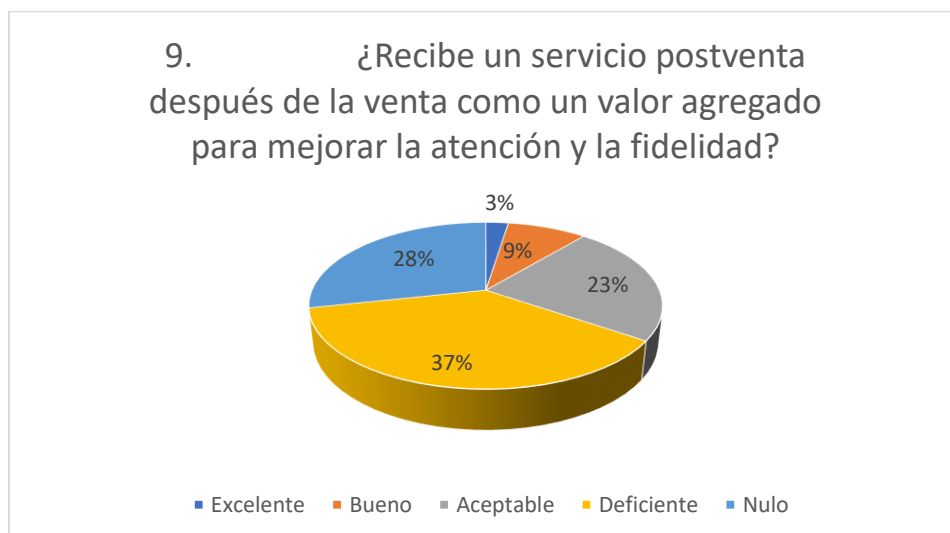
*Mecanismo PQRSF*



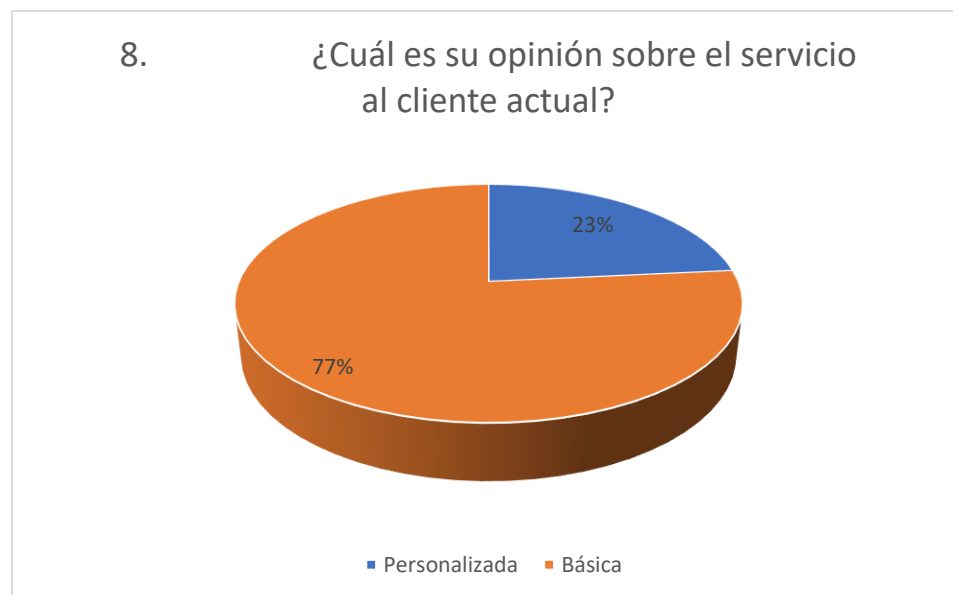
*Fuente: Elaboración Propia*

**Figura 23**

*Servicio Postventa Cómo Valor Agregado*



*Fuente: Elaboración Propia*

**Figura 24***Servicio al Cliente Actual*

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 25***Aspectos que Debe Mejorar el Personal*

Fuente: Elaboración Propia

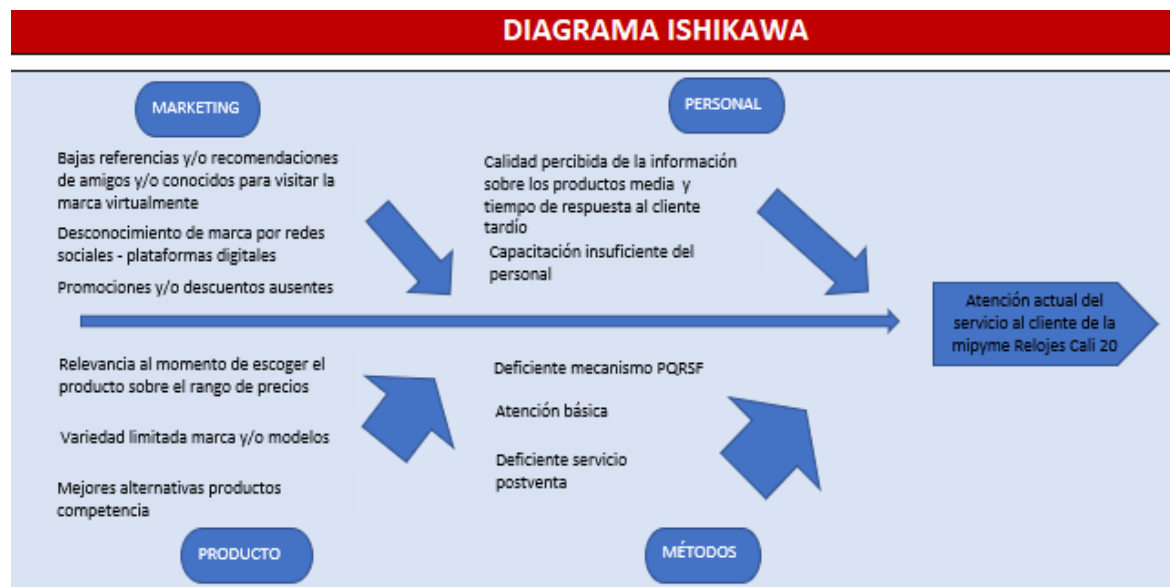
Las siete gráficas anteriores son los siete puntos son las más importantes y deben tenerse en cuenta al mejorar la atención del servicio al cliente actual. Esto se debe a que las etapas del proceso de decisión del cliente dependen en gran medida de la atención que recibió en su primera experiencia. Después de que un cliente o potencial cliente se da cuenta de que necesita comprar un producto específico, considera todas las opciones disponibles y luego toma una decisión, la cual depende en gran medida de cómo se le brinda una experiencia placentera y única desde el primer contacto con nuestra marca.

Si el cliente o potencial cliente decide no comprar, se perderá y posiblemente no regresará más, además de que sus referencias con sus conocidos y amigos serán negativas; Sin embargo, si opta por comprar, el cliente espera un servicio postventa que le permita evaluar su experiencia; si no hay uno adecuado o hay ausencia de uno, el cliente no podrá determinar su opinión y percepción de la marca y probablemente no vuelva a comprar.

Posterior al análisis de los gráficos más importantes de los resultados de la encuesta a los clientes, se utilizó la herramienta espina de pescado en la figura 26 que se verá a continuación para construir el diagnóstico de la encuesta y así realizar el diagnóstico directo tomado de la entrevista a una de las dueñas y de la encuesta a los clientes para comprensión a fondo de las necesidades de los cuatro aspectos decisivos en los clientes referente a la atención.

Figura 26

*Espina de Pescado Diagnóstico General Encuesta Clientes*



*Fuente:* Elaboración Propia

La Figura 26 resume las inconformidades de los clientes en función de la atención actual del servicio al cliente: La falta de referencias y/o recomendaciones de amigos y/o familiares para visitar la marca en línea, la falta de promociones y/o descuentos en las redes sociales y plataformas digitales, la falta de variedad de modelos y marcas limitada, la baja calidad de la información sobre los productos y la respuesta tardía de los clientes, la falta de capacitación en el mercado y la falta de información sobre productos comparables.

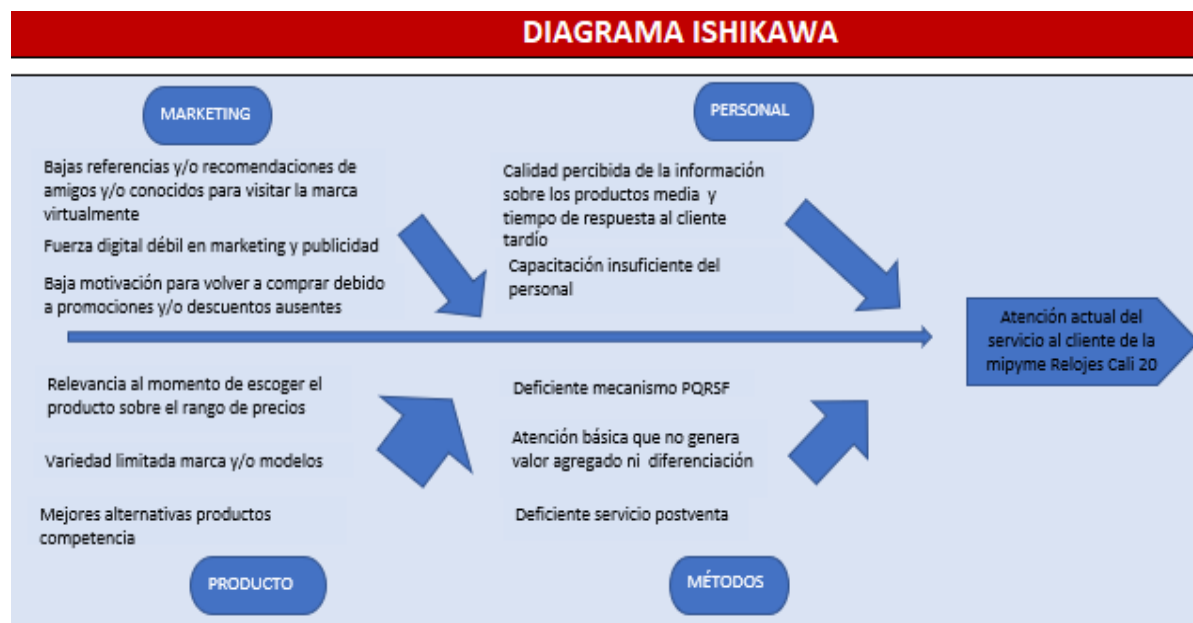
Para una mejor interpretación, a continuación, se muestra el diagrama Ishikawa o espina de pescado del diagnóstico directo obtenido de la encuesta a los clientes y la entrevista a una de las dueñas.

## Diagnóstico Directo

El diagnóstico directo se construirá utilizando espina de pescado, cómo se muestra en la figura 27, a partir de la encuesta a los clientes y la entrevista a una de las dueñas. Ambos instrumentos facilitaron la obtención de información más confiable y precisa sobre la problemática a resolver.

### Figura 27

*Espina de Pescado Diagnóstico Directo con Información Directa*



**Fuente:** Elaboración Propia

Se puede inferir a partir de la síntesis del diagnóstico directo que se muestra en la figura 27, teniendo en cuenta el análisis realizado a través de la espina de pescado del diagnóstico entrevista de la figura 12 y la espina de pescado del diagnóstico de la encuesta de la figura 26, que dentro de los aspectos en la atención del servicio al cliente a mejorar se encuentran: La falta de referencias y/o recomendaciones de amigos y/o familiares para visitar la marca en línea, la falta de fuerza en el marketing y la publicidad digital, la falta de promociones y/o descuentos, la falta de variedad de marca y/o modelo, la falta de mejores alternativas

productos, la baja calidad percibida de la información sobre los productos y el retraso en la respuesta del cliente, servicio postventa deficiente, atención básica que no genera valor agregado ni diferenciación.

Se demostró que la estimación o la tendencia que se reflejó en el árbol de problemas de la entrevista a una de las dueñas en la figura 10 y del árbol de problemas de la encuesta a los clientes en las figuras 14, 15, 16 y 17 para cada uno de los aspectos a evaluar no estaban tan lejanos de la realidad. Los resultados de ambas herramientas: entrevista y encuesta coincidieron en gran medida con la estimación que se tenía en los diagnósticos preliminares.

A partir del diagnóstico construido de la información indirecta y directa, se continuará con la construcción del diagnóstico integral, como inicio de la segunda fase de tratamiento para posteriormente determinar las posibles alternativas de solución de acuerdo con el análisis de las herramientas HGC y/o HID utilizadas: DOFA y Pareto.

## **Análisis de Resultados: Tratamiento del Mejoramiento de la Atención del Servicio al Cliente**

En el tratamiento, se realizará un análisis del diagnóstico integral utilizando la herramienta DOFA cruzado o extendido. Después de analizar la HGC con apoyo de la herramienta diagrama de Pareto, se determinarán las alternativas de solución.

A continuación, se realiza el análisis de las alternativas de solución iniciando con el diagnóstico integral mediante el DOFA.

### **Análisis Del Diagnóstico Integral**

El cual se realizará a partir de herramientas DOFA cruzado o extendido para determinar el diagnóstico integral.

#### ***DOFA Cruzado O Extendido***

Teniendo en cuenta el análisis preliminar y directo, se utiliza la herramienta matriz DOFA, una técnica que refleja cualitativamente la situación actual de la mipyme Relojes Cali 20 desde la perspectiva interna y externa, proporcionando el contexto del problema y permitiendo contrastar o visualizar todas las posibles alternativas de solución.

La Tabla 1 muestra una matriz DOFA cruzada o extendida que se realiza a partir de un análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que se derivan de la información preliminar y directa, que serán decisivas para analizar alternativas de solución en la mejora de la atención del servicio al cliente.

**Tabla 1***Matriz DOFA Cruzado o Extendido Diagnóstico Integral*

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleados valorados y satisfechos</li> <li>• Lideres abiertos a cambios y/o mejoras para el crecimiento empresarial</li> <li>• Cuenta con un nivel financiero disponible para afianzar el posicionamiento en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiente mecanismo PQRSF</li> <li>• Atención básica que no genera valor agregado ni diferenciación</li> <li>• Deficiente servicio postventa</li> <li>• Fuerza digital débil en marketing y publicidad</li> <li>• Capacitación insuficiente del personal</li> <li>• Poca motivación para volver a comprar debido a promociones y/o descuentos ausentes</li> <li>• Tiempo de respuesta al cliente tardía</li> <li>• Variedad limitada diseños modelos y/ marcas</li> <li>• Aumento sensibilidad al precio</li> <li>• Pocas recomendaciones de amigos y familiares para visitar la marca virtualmente</li> <li>• Calidad percibida de la información sobre los productos media</li> <li>• Mejores alternativas productos competencia</li> </ul>
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIA (FO) (MAXI-	ESTRATEGIA (DO) (MINI-MAXI)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechamiento de tecnologías TI modernas para implementar en la mypime</li> <li>• Posibilidad de crecer en un 10% en nuevos nichos o segmentos de mercado mediante estrategias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear expectativas de crecimiento continuo en un 10% en nuevos nichos o segmentos de mercado mediante estrategias comerciales, cómo ventaja competitiva implementada por los lideres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechamiento de tecnologías TI modernas para implementarlas en la mypime, que contrarreste el deficiente mecanismo PQRSF y el deficiente servicio postventa</li> <li>• Capacitar al personal interno periódicamente para mejorar sus</li> </ul>

<p>comerciales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de asesores externos expertos para estrategias de marketing que mejoren la fuerza digital de la mypime y retención de empleados.</li> <li>• Posicionarse al 2028 entre las pioneras en Customer Experience (Experiencia del cliente).</li> </ul>	<p>abiertos a cambios y/o mejoras para el crecimiento empresarial</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los líderes que están dispuestos a aceptar cambios y/o mejoras para el crecimiento de la mypime y el nivel financiero disponible deben mantener a los empleados para que estén siempre satisfechos y motivados y generen experiencias únicas para los clientes a través del coaching con asesores externos expertos que fomenten el trabajo en equipo, la comunicación y la sinergia.</li> </ul>	<p>competencias en atención al cliente para posicionarse entre las pioneras en Customer Experience (Experiencia del cliente) al 2028.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de asesores externos expertos para estrategias de marketing que mejoren la fuerza digital de la mypime</li> </ul>
--	---	---

<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos competidores entrando en el mercado digital con fuerza</li> <li>• Descenso en las tendencias o frecuencia de compra de los clientes de la marca</li> <li>• Posibles delitos cibernéticos</li> <li>• Crecimiento de la inestabilidad política o económica</li> <li>• Incumplimiento del único proveedor con que se cuenta hasta el momento.</li> <li>• Pérdida de clientes</li> <li>• Reducción de ganancias</li> </ul>	<p>(A) ESTRATEGIA (FA) (MAXI-MINI)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización del nivel financiero que se tiene disponible para contar con seguridad informática que enfrente y evite posibles delitos cibernéticos.</li> <li>• Con el personal valorado y satisfecho que se cuenta evitar el daño a la reputación de la marca por alguna inconformidad o mala experiencia de los clientes brindando una atención 100% personalizada.</li> </ul>	<p>ESTRATEGIA (DA) (MINI-MINI)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe realizar un estudio de nuevos proveedores que permitan la variedad de diseños modelos y/ marcas según las diferentes exigencias, gustos, preferencias de los clientes, la cual es limitada, con el fin de evitar afectación sobre un posible incumplimiento del único proveedor con que se cuenta hasta el momento.</li> <li>• Crear estrategias de mercadeo diferenciadoras para hacer frente a las mejores alternativas productos de la competencia, que produce pérdida de clientes, reducción de ganancias.</li> <li>• Crear técnicas de servicio al cliente que permitan una atención que genere valor agregado y diferenciación. Técnicas que pueden contrarrestar la disminución en las tendencias o la frecuencia de compra de los consumidores, motivarlos a</li> </ul>
--	--	--

volver a comprar con promociones y descuentos, tiempos de respuesta óptimos, control de sensibilidad al precio, referencias y/o recomendaciones de amigos y familiares para visitar la marca virtualmente y la calidad percibida de la información sobre los productos

- Contrarrestar a los nuevos competidores que están ingresando con fuerza al mercado digital mediante técnicas tecnológicas.

---

*Nota:* Esta tabla contiene la Matriz DOFA cruzado o extendido del diagnóstico integral resultante del diagnóstico preliminar y directo.

La tabla 1 de la matriz DOFA que muestra el diagnóstico integral es una síntesis de los análisis obtenidos del diagnóstico directo y preliminar. Cabe resaltar la importancia de mejorar el servicio al cliente con HGC al mostrar la situación actual del mypime desde la perspectiva interna y externa, proporcionando el contexto real del problema y permitiendo contrastar o visualizar las posibles alternativas de solución. A continuación, se detalla a profundidad el diagnóstico integral.

**Diagnóstico Integral.** La mypime Relojes Cali 20 cuenta actualmente con 92 clientes durante sus 3 años activa en el mercado. Según los PQRSF reportados, se han recibido 14 quejas, peticiones y reclamos: En el año 2020 se presentaron tres quejas, dos por diseño de los productos (abril-junio) y una por atención brindada (octubre); en el año 2021 se presentaron cuatro quejas, dos por atención brindada (abril-septiembre), una por diseño de los productos (julio) y una por calidad de los productos (septiembre); en el año 2022 se presentaron cuatro quejas, dos por atención brindada (febrero-julio), una por precio de los productos (marzo) y una por tiempo de entrega de los productos (mayo); y en 2023 se encontraron tres quejas: una por

atención brindada (mayo), una por tiempo de entrega de los productos (enero) y la última por diseño de los productos (marzo); dónde se concluyó temporalmente cómo diagnóstico preliminar que la atención del servicio al cliente debe mejorarse en cuatro aspectos: producto, marketing, personal, métodos; es así cómo se encontró una oportunidad de mejora que permita proponer alternativas que conlleven a una excelente atención del servicio al cliente, especializada, con valor agregado y diferenciación de la competencia. Las deficiencias descubiertas tienen una variedad de consecuencias, en particular una mala imagen corporativa y la pérdida de clientes.

Posteriormente, se llevó a cabo una entrevista a una de las dueñas y una encuesta a 81 clientes para determinar las inconformidades reales de los clientes con respecto a la atención actual del servicio al cliente. Se concluyó en ambas herramientas aplicadas que la atención del servicio al cliente actual: No genera muchas recomendaciones a amigos y familiares para visitar la marca virtualmente, existe un desconocimiento de la marca en las redes sociales, la falta de promociones y/o descuentos en plataformas digitales, la relevancia en la elección de un producto en función de su precio, la variedad, marca y/o modelos limitados, los clientes buscan mejores alternativas debido a la falta de orientación y tiempo de respuesta al cliente rápido, la calidad percibida de la información sobre los productos de los clientes es media, ya que sólo perciben algunas características no todas de los productos, la falta de implementación de PQRSF, la atención al cliente actual básica y el servicio postventa no establecido.

El diagnóstico preliminar inicial no estaba muy alejado de la realidad, y el diagnóstico directo demostró las emociones y sentimientos reales de los clientes sobre la atención al cliente actual. Una vez analizadas todas las herramientas de HGC y/o HID, cómo el árbol de problemas, mapa de empatía, encuesta, entrevista, diagrama de barras, diagrama circular, espina de pescado, matriz DOFA y el diagrama de Pareto, que se utilizaron para apoyar el

diagnóstico integral; ahora se deben determinar las posibles alternativas de solución por medio de la herramienta Pareto que se detalla a continuación.

### **Determinación de las Alternativas de Solución Una Vez Analizadas las HGC**

Una vez analizadas las HGC anteriormente mencionadas, por medio de la herramienta Pareto se determinarán todas las posibles alternativas de solución.

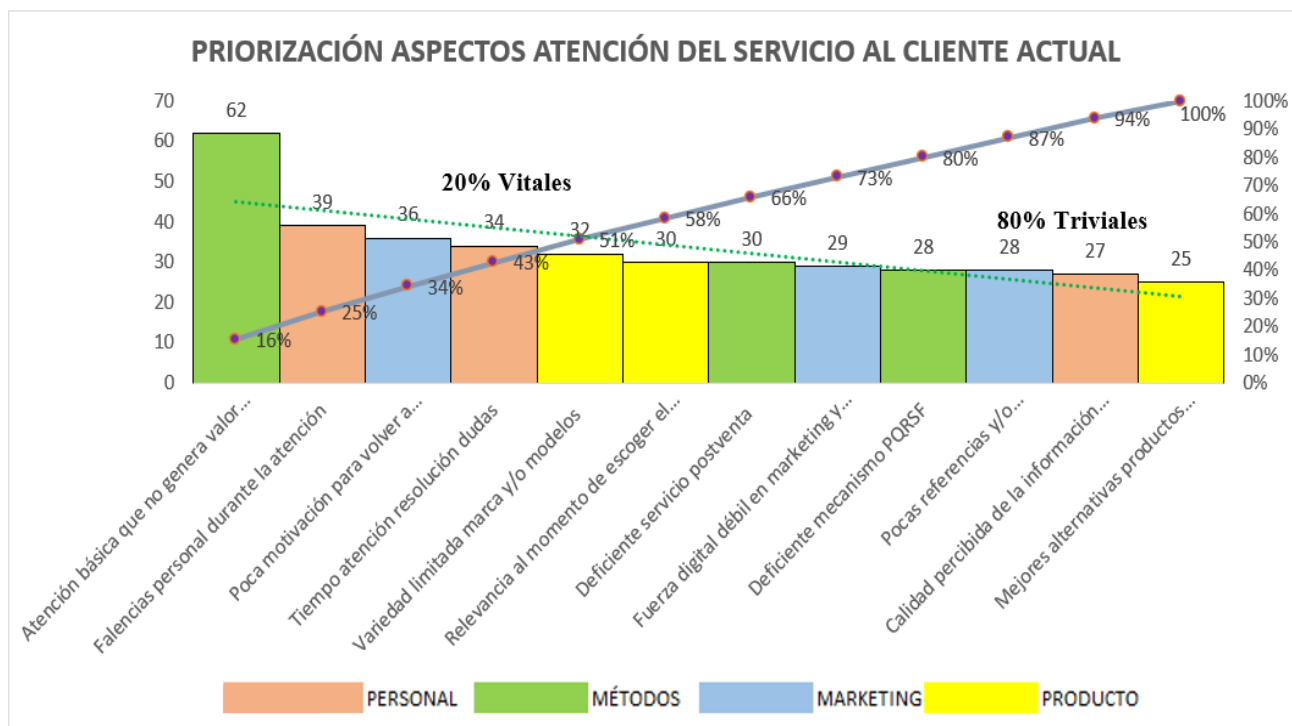
#### ***Diagrama de Pareto***

El diagrama de Pareto de la figura 28 se creó con la intención de definir las prioridades de los aspectos de la atención del servicio al cliente actuales a mejorar, determinados en el diagnóstico integral, antes de determinar las posibles alternativas de solución. Esta herramienta permite tomar decisiones razonables que brinden más beneficios futuros a la mypime.

A continuación, se detalla en la figura 28 el diagrama de Pareto con la priorización de los aspectos de la atención del servicio al cliente actual de mayor a menor.

Figura 28

Diagrama de Pareto Priorización Aspectos Atención del Servicio al Cliente Actual



Fuente: Elaboración Propia

Cómo síntesis de acuerdo al diagrama de Pareto de la figura 28 se define que en primaria instancia los aspectos tomados como vitales (20% según la ley de Pareto) con mayor prioridad a mejorar respecto a la atención del servicio al cliente actual son cuatro: Atención básica que no genera valor agregado ni diferenciación (62 clientes) que corresponde al 76% del total de los clientes encuestados, falencias personal durante la atención (39 clientes) que corresponde al 48% del total de los clientes encuestados, poca motivación para volver a comprar debido a promociones y/o descuentos ausentes (36 clientes) que corresponde al 44% del total de los clientes encuestados, tiempo atención resolución dudas (34 clientes) que corresponde al 42% del total de los clientes encuestados.

Los elementos adicionales que se consideran triviales (80% según la ley de Pareto) pero esenciales para mejorar la atención del servicio al cliente actual: Variedad limitada marca

y/o modelos (32 clientes), relevancia al momento de escoger el producto sobre el rango de precios (30 clientes), deficiente servicio postventa (30 clientes), fuerza digital débil en marketing y publicidad (29 clientes), deficiente mecanismo PQRSF (28 clientes), pocas referencias y/o recomendaciones de amigos y/o conocidos para visitar la marca virtualmente (28 clientes), calidad percibida de la información sobre los productos media (27 clientes), mejores alternativas productos competencia (25 clientes).

A partir del diagrama de Pareto de la priorización de los aspectos en la atención del servicio al cliente, se determinará posteriormente las posibles estrategias de sensibilización y mejora a la atención del servicio al cliente de la mypime Relojes Cali 20.

A continuación, en la tabla 2 se detalla las 8 posibles estrategias de sensibilización y mejora a la atención del servicio al cliente.

**Tabla 2***Posibles Estrategias de Sensibilización y Mejora*

<p><b>ESTRATEGIA 1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe realizar un estudio de nuevos proveedores que permitan la variedad de diseños modelos y/ marcas según las diferentes exigencias, gustos, preferencias de los clientes, la cual es limitada, con el fin de evitar afectación sobre un posible incumplimiento del único proveedor con que se cuenta hasta el momento.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA 2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechamiento de tecnologías TI modernas que contrarresten el deficiente mecanismo PQRSF y el deficiente servicio postventa, de igual manera contribuya con seguridad informática que enfrente y evite posibles delitos cibernéticos.</li> </ul>
<p><b>ESTRATEGIA 3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear estrategias de mercadeo diferenciadoras para hacer frente a las mejores alternativas producto de la competencia, que produce pérdida de clientes, reducción de ganancias, y que contribuya a la expectativa de crecimiento continuo en un 10% en nuevos nichos o segmentos de mercado</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA 4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los líderes que están dispuestos a aceptar cambios y/o mejoras para el crecimiento de la empresa y el nivel financiero disponible deben mantener a los empleados con el objetivo de que estén siempre satisfechos y motivados y generen experiencias únicas con los clientes mediante el coaching con asesores externos expertos que fomenten el trabajo en equipo, la comunicación y la sinergia.</li> </ul>
<p><b>ESTRATEGIA 5</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el personal valorado y satisfecho que se cuenta evitar el daño a la reputación de la marca por alguna inconformidad o mala experiencia de los clientes brindando una atención 100% personalizada.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA 6</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar técnicas de servicio al cliente que permitan una atención que genere valor agregado y diferenciación, contrarrestar la disminución de las tendencias o la frecuencia de compra de los consumidores, motivarlos a volver a comprar con promociones y/o descuentos, tiempos de respuesta al cliente óptimos, control de sensibilidad al precio, referencias y/o recomendaciones de amigos y conocidos para visitar la marca virtualmente, calidad percibida de la información sobre los productos y servicios.</li> </ul>
<p><b>ESTRATEGIA 7</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de asesores externos expertos</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA 8</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para posicionarse entre las pioneras en Customer Experience (Experiencia del</li> </ul>

para estrategias de marketing que mejoren la fuerza digital de la mypime cliente) al 2028, el personal interno debe capacitarse y mejorar periódicamente sus competencias en la atención al cliente.

---

*Nota:* Esta tabla contiene las posibles estrategias de sensibilización y mejora posterior al análisis del diagrama de pareto

Cómo síntesis de la tabla 2 se plantearon 8 posibles estrategias que serán evaluadas a partir del juicio de expertos y valoración económica por medio de costo beneficio para determinar el impacto en beneficios y costos de cada una de las estrategias mencionadas y proponer las mejores alternativas a implementar para la mejora de la atención del servicio al cliente.

A continuación, se procederá a realizar la última fase del proyecto en la cual se evaluará las posibles soluciones de calidad mediante criterios de evaluación a partir de un juicio de cinco expertos.

## **Análisis de Resultados: Valoración del Mejoramiento de la Atención del Servicio al Cliente**

En la valoración, se realizará la valoración de las posibles alternativas de solución a partir de la evaluación de criterios de decisión mediante el juicio de cinco expertos en el tema con alta trayectoria y conocimiento y de la valoración económica mediante el costes-beneficio.

A continuación, se realizará la evaluación de criterios de decisión mediante el juicio de cinco expertos a través de una entrevista semiestructurada.

### **Evaluación Criterios de Decisión**

Se evaluará las posibles soluciones de calidad mediante criterios de evaluación a partir de una entrevista semiestructurada a cinco expertos en el tema con alta trayectoria y conocimiento.

A continuación, se detalla la selección de los participantes como expertos y la entrevista semiestructurada aplicada a los cinco expertos seleccionados.

### ***Selección Participantes***

Para seleccionar a los cinco expertos a los que se les aplicará la entrevista semiestructurada, se consideró como primer criterio la empresa Call Center de México según figura 29.

Para Call Center de México (2016)

Las tres cosas que los expertos en atención al cliente deben dominar son: Conocen a la perfección el negocio y el producto o servicio que venden, se involucran con sus clientes para anticipar sus necesidades y diseñan una mentalidad adecuada, cuidan su bienestar emocional. (párr.1).

## Figura 29

### *Tres Cosas que los Expertos en Atención al Cliente Dominan*



*Fuente:* Ccm call center de México

Adicional a los tres aspectos mencionados por la empresa mexicana, se tomó como segundo criterio el coeficiente de competencia experta de los profesionales que se han considerado expertos para que con su opinión y autovaloración indiquen su nivel de conocimiento acerca del objeto de indagación, como segundo criterio utilizado en la selección de expertos.

Es así, como con los dos criterios mencionados anteriormente, se seleccionaron los cinco especialistas en atención al cliente y otros campos similares que participarán en el juicio de expertos. Todos ellos tienen formación académica de nivel superior en especialización, diplomados, maestrías y doctorados, y con trayectoria en cargos similares entre 10 a 22 años. Expertos que son profesionales con alta experiencia en el tema que son reconocidos por otros colegas de su gremio como expertos calificados en el tema y que pueden proporcionar opinión, juicios, críticas constructivas, valoraciones y sugerencias.

A continuación, se detalla la construcción de la entrevista semiestructurada a los cinco expertos seleccionados y su posterior aplicación.

**Entrevista Semiestructurada Expertos.** Después de elegir a los expertos, se envió una carta de invitación personalizada con información sobre los objetivos de la prueba, el propósito del instrumento a aplicarse y otras especificaciones para contextualizar a los expertos. Se utilizó la técnica de agregación individual, que obtiene la información de cada experto de forma individual, sin que se encuentren en contacto, de forma anónima y confidencial.

La entrevista semiestructurada tiene el objetivo de determinar la validez del instrumento para diagnosticar el mejoramiento de la atención al cliente mediante el juicio de cinco expertos. Se optó por el método individual que implica obtener información de cada experto sin que se comuniquen, la cual se centra en cuatro aspectos: El aspecto metodológico, el aspecto preferencial, el aspecto humano generador de experiencia y el aspecto tecnológico y posicionamiento digital. Los indicadores que evaluarán los expertos son factores que influyen en el objetivo del proyecto académico para mejorar la atención del servicio al cliente. Consta de seis preguntas que buscan las opiniones de los cinco expertos.

A continuación, se detalla los perfiles de los cinco expertos seleccionados.

**Perfiles Cinco Expertos.** A continuación, se detalla los perfiles de los cinco expertos ubicados en Palmira y Cali: Se desempeñan como Gerente de Experiencia McDonald's en Palmira, Director Comercial Regional Valle Open Group SAS en Cali, Gerente Regional de Ventas Beisbol de Colombia en Palmira, Gerente de Marketing e Innovación Ramo de Occidente SA en Palmira y Directora de Venta Regional Chevron Petroleum Company en Cali.

**Gerente de Experiencia McDonald's – Palmira.** Profesional en Administración de Empresas, especialista en sistemas de calidad e inocuidad alimentaria, así como titulaciones en capacitaciones enfocadas en el servicio al cliente, el cumplimiento de estándares y procedimientos, el manejo de KPIS y los objetivos de ventas. Experiencia de más de 10 años en la industria alimentaria.

**Director Comercial Regional Valle Open Group SAS – Cali.** Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales, magister en Gerencia de Marketing. En todos los cargos y experiencias han sido enfocados en los clientes y las estrategias para aumentar el número de clientes, la ganancia bruta y la satisfacción del cliente. Experiencia de más de 18 años.

**Gerente Regional de Ventas Beisbol de Colombia – Palmira.** Profesional en Administración de Empresas, magister en Marketing y Ventas, diplomado en Gerencia de Mercadeo y Ventas con énfasis en Planeación estratégica comercial y marketing, cuenta con alto nivel de análisis numérico orientado al logro de metas. Experiencia de más de 20 años en liderazgo y dirección de equipos de ventas en multinacionales.

**Gerente De Marketing E Innovación Ramo De Occidente SA – Palmira.** Profesional en marketing, especialista en Mercadeo Estratégico. Experiencia de 14 años en mercadeo, estrategia para captación y fidelización clientes, ayudando a las empresas a crear, revitalizar y posicionar sus marcas.

**Directora de Venta Regional Chevron Petroleum Company – Cali.** Profesional en Relaciones Internacionales, especialista en Comercio Exterior. Experiencia de más de 11 años en el negocio con un máster en Administración de Negocios, con enfoque en marketing, ventas y negociaciones, liderazgo de equipos comerciales, aumento de las ventas.

Posterior a conocer los cinco perfiles de los expertos se construirá el instrumento orientador para aplicar la entrevista semiestructurada. A continuación, se detalla el instrumento orientador.

### **Construcción Instrumento Orientador**

En la primera etapa, se creó un instrumento orientador de seis preguntas para evaluar a los cinco expertos en una escala Likert de 1 a 5, considerando que el valor 1 es inaceptable, el valor 2 es deficiente, el valor 3 es regular, el valor 4 es bueno y el valor 5 es excelente. En la segunda etapa, el análisis de los resultados se basará en las recomendaciones de los expertos, se realizarán los ajustes adecuados y se establecerán los criterios de toma de decisiones. En la tercera etapa, se evaluarán las posibles soluciones de calidad de acuerdo con las recomendaciones, opiniones y conclusiones de los expertos.

La tabla 3, contiene el instrumento orientador sobre la calidad de la atención del servicio al cliente que se pretende evalúen con su juicio, constituida por dos subdimensiones: necesidad del cliente y expectativa del cliente desde el tiempo antes de la compra, durante el proceso de compra y después de la entrega del producto o servicio. Para la creación del instrumento orientador se tomó en cuenta las 8 posibles estrategias que serán evaluadas a partir del juicio de expertos, mediante una serie de preguntas que determinará que tan eficientes y decisivas pueden ser las estrategias propuestas para el objetivo del proyecto que es la mejora de la atención del servicio al cliente de la mypime Relojes Cali 20. Se calificará en Escala Likert de 1 a 5.

**Tabla 3**

*Instrumento Orientador para la Valoración Según Opinión Expertos.*

Universidad	Universidad Nacional Abierta y a Distancia
Programa	Ingeniería Industrial
Título proyecto	Estudio de calidad en el mejoramiento a la atención del servicio al cliente de la mipyme Relojes Cali 20
Autor	Sandra Milena Quintero Burbano

Presentación del proyecto: El presente proyecto tiene como objetivo identificar alternativas en el mejoramiento de la atención y fidelización de la mipyme Relojes Cali 20 de la ciudad de Cali.

Datos de identificación del experto

Nombre del evaluador Sandra Milena Quintero Burbano

Perfil académico

Experiencia en el campo

Escala de evaluación de expertos atención servicio al cliente

DIMENSIÓN	INDICADOR	PREGUNTA	No se toma en cuenta (1)	Poco Importante (2)	Mediana Importante (3)	Sumamente Importante (4)	Indispensable (5)	Observación
	NECESIDADES FUNCION	Los clientes esperan que se cumplan los estándares mínimos de funcionalidad,						

NECESIDAD DEL CLIENTE

ALES pero cuando no lo hacen, tienen una percepción de valor negativa. ¿Cómo podemos superar las expectativas del cliente si no controlamos variables?

NECESIDAD PERSONALES EMOCIONALES

¿En qué considera que influye las preferencias, gustos, exigencias de los clientes por los productos que evalúa para su decisión de compra?

SOCIALES

¿Qué piensa sobre los veredictos sociales que los clientes hacen sobre la marca que prefieren y cómo esto afecta su decisión de continuar comprando?

SERVICIO DESEADO

¿Qué factores influyen en las expectativas que busca satisfacer el cliente de manera plena?

EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

SERVICIO ADECUADO

¿Qué debe recibir el cliente durante el proceso de atención para sentir un grado de satisfacción normal?

CUSTOMER EXPERIENCE ¿Cómo debe ser la atención del servicio al cliente actual para que el cliente la considere generadora de experiencia?

---

*Nota:* Esta tabla contiene el instrumento orientador para la valoración según la opinión de los cinco expertos. Calificación en escala Likert de 1 a 5

Posterior a la construcción del instrumento orientador para aplicar la entrevista semiestructurada a los cinco expertos. A continuación, se detalla la estructura de la entrevista semiestructurada.

### ***Estructura Entrevista Semiestructurada Expertos***

Se llevó a cabo una entrevista semiestructurada a cinco expertos, que implica un encuentro en el que el entrevistador no sigue estrictamente una lista formal de preguntas; se harán más bien preguntas abiertas, lo que permite una discusión con el entrevistado en lugar de un formato sencillo de preguntas y respuestas, para que los expertos realicen una valoración sobre las mismas.

La estructura de la entrevista destinada a ser sometida al juicio de expertos se observa en la tabla 4.

**Tabla 4***Estructura de Validación de Juicio de Expertos Entrevista Semiestructurada*

Objetivos de la validación	Dar juicio u opinión para evaluar las posibles soluciones de calidad
Expertos	Cinco expertos en atención del servicio al cliente y marketing de marcas y digital
Modo de validación	Metodología individual utilizando entrevista semiestructurada para obtener la opinión de cada experto sin que los expertos estén en contacto.

*Nota:* Esta tabla contiene la estructura de la validación del juicio para la entrevista semiestructurada a los cinco expertos.

Posterior a la definición de la estructura de la validación de juicio de expertos para la entrevista semiestructurada.

A continuación, se aplicará y se detallará los resultados posteriormente.

**Aplicación Entrevista Semiestructurada Expertos.** Se procedió a realizarse las cinco entrevistas semiestructuradas a los cinco expertos. Los expertos entrevistados parecen establecer una concepción directa, en lugar de negativa y una concepción constructiva positiva clara. Las cinco entrevistas realizadas respondieron totalmente a las expectativas iniciales, y la evaluación cuantitativa mediante la ponderación de cada experto demostró la confiabilidad del instrumento aplicado.

Después de realizar las cinco entrevistas con los cinco expertos se procede a realizar la ponderación de la valoración de cada experto. A continuación, se detalla lo arrojado en la tabla

5.

**Tabla 5***Síntesis Valoración Expertos*

Pregunta	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Experto 5	Promedio
1	4	4	2	5	5	4
2	4	4	3	4	3	4
3	2	5	5	3	5	4
4	4	4	3	3	2	3
5	4	5	4	5	5	4
6	5	5	4	4	4	4
No se toma en cuenta (1)	Poco Importante (2)	Medianamente Importante (3)	Sumamente Importante (4)	Indispensable (5)		

*Nota:* Esta tabla contiene la síntesis de la valoración de los cinco expertos posterior a la entrevista semiestructurada

El primer experto valoró cuatro preguntas como sumamente importantes, una como medianamente importante y la última cómo poco importante. El segundo experto valoró las seis preguntas entre sumamente importantes e indispensables. El tercer experto valoró dos preguntas como sumamente importantes, una como indispensable, dos como poco importantes y otra como no se toma en cuenta. El cuarto experto valoró dos preguntas como sumamente importantes, una como indispensable, dos como poco importantes y una como no se toma en cuenta. El quinto experto valoró tres preguntas como indispensables, una sumamente importante, una no se toma en cuenta y otra poco importante.

A continuación, se realizará el análisis de semejanzas y coincidencias de acuerdo con las respuestas de los cinco expertos. Las respuestas de los expertos se pueden observar en el apéndice E,F,G,H y I.

**Análisis De Semejanzas Y Coincidencias.** El análisis de semejanzas y coincidencias, creando un código común para los cinco entrevistados, se muestra en la Tabla 6. Se valoran diversas ideas que van desde algunas negativas hasta las positivas.

Tabla 6

*Similitud y Afinidad Opinión Expertos*

Pregunta	Opinión de los expertos agrupada por afinidad	Indicador
Los clientes esperan que se cumplan los estándares mínimos de funcionalidad, pero cuando no lo hacen, tienen una percepción de valor negativa. ¿Cómo podemos superar las expectativas del cliente si no controlamos variables?	El producto elegido para los expertos satisfacer mejor las necesidades del cliente cuando las expectativas del cliente van más allá del estándar mínimo de funcionalidad. Para lograrlo, se necesita tener un diálogo activo con el cliente, establecer un marco de armonía, respeto y buenas prácticas, comunicación activa y planificación, establecer objetivos de trabajo, ser específicos y detallados sobre la manera para evitar cualquier malentendido y brindar la mejor atención desde el inicio de la relación, lo que posicionará a la mypime en un mejor lugar en cuanto a la satisfacción del cliente.	Necesidades Funcionales
¿En qué considera que influye las preferencias, gustos, exigencias de los clientes por los productos que el cliente evalúa para su decisión de compra?	Para los expertos, las necesidades personales y emocionales tienen que ver con cómo un cliente quiere ser visto por los demás cuando usa un bien o un servicio. El tipo de necesidades son muy poderosas y motivantes, y explican los comportamientos de compra impulsivos en los que los clientes compran productos que no necesitan realmente.	Necesidades personales y/o emocionales
¿Qué piensa sobre los veredictos sociales que los clientes hacen sobre la marca que prefieren y cómo esto afecta su decisión de continuar comprando?	Para los expertos, es cómo las personas perciben a alguien cuando usa un servicio o producto. Es, dicho de otra manera, el veredicto social que hacen los clientes sobre su marca preferida y cómo esto afecta su decisión de continuar comprando. Aunque es difícil determinar las necesidades sociales debido a las variaciones individuales, se pueden establecer patrones de	Necesidades sociales

comportamiento en función de factores como la cultura, la identidad de género, la edad, las creencias religiosas, el nivel educativo, etc.

¿Qué factores influyen en las expectativas que busca satisfacer el cliente?

El primer paso fundamental para desarrollar la mejor experiencia de cliente para los expertos es comprender las expectativas de los clientes y lo que las determina. Por lo tanto, los principales factores que influyen en las expectativas de los clientes son las experiencias previas de ellos con otras marcas, la influencia en las redes sociales y de las herramientas en línea, el marketing y la comunicación asertiva. En resumen, se trata de cómo un cliente cree que se sentirá durante y después del proceso de compra, ya que las expectativas tienen que ver tanto con cómo ayudar a los clientes con sus preguntas, problemas e incidencias como con el servicio postventa posterior a la compra, lo que refleja la llamada relación calidad-precio.

Servicio Deseado

¿Qué debe recibir el cliente durante el proceso de atención para sentirse satisfecho?

Brindar una buena primera impresión, ser amable, brindar una atención personalizada, compartir valores para los expertos. Las cosas más importantes para que un cliente se sienta satisfecho son un personal idóneo y recursos suficientes para responder inmediatamente a cada solicitud de cliente, a sus preguntas, proporcionar la información necesaria y resolver cualquier problema o duda.

Servicio Adecuado

¿Cómo debe ser la atención del servicio al cliente actual para que el cliente la considere generadora de experiencia?

Para los expertos un buen servicio al cliente que genere experiencia debe iniciar con una cultura de servicio, no sólo tener estructura de servicio es suficiente, se requiere generar empatía, cercanía con el cliente, evolucionar hacia la experiencia y el placer de servir.

Lo que significa que las empresas deben tener canales de comunicación eficientes, y usar un enfoque omnicanal.	Customer Experience
--	---------------------

---

*Nota:* Esta tabla contiene la similitud y la afinidad de las respuestas referente a la opinión de los cinco expertos

En síntesis, de acuerdo con la tabla 6, la experiencia del cliente es la clave para el éxito de la mipyme, independientemente de lo competitivo que sea el mercado, puesto que, en última instancia, la calidad y la consistencia de la experiencia del cliente son lo que hace que una marca sea más atractiva para los clientes que sus competidores. El primer paso para lograr una buena experiencia del cliente es comprender las expectativas del cliente y los factores que las determinan.

Para García, A. (2016) cuándo las organizaciones deciden establecer una cultura de servicio deben orientar sus valores y normas al cumplimiento de esa premisa dentro de la empresa. Al respecto, Restrepo et al. (2006, p. 289) enuncian: Al hablar de cultura de servicio, se debe reflejar al interior y exterior de la organización, elementos cómo: comunicación asertiva, respeto a las personas y a las diferencias, transparencia en el actuar, es decir, ambiente sano de trabajo. Sin embargo, algunas organizaciones tienen estructura de servicio y no cultura de servicio, ya que se quedan en la superficialidad de una buena atención, y no se trasciende a la vivencia y al placer de servir. (Pág.393).

Las expectativas de los clientes están relacionadas con los tipos de servicio y canales de comunicación que han elegido, el nivel de atención que esperan recibir o la calidad de las interacciones que esperan tener al relacionarse con su marca; las necesidades del cliente son los desafíos que un cliente necesita resolver mediante una solución de mercado, lo motiva a buscar ofertas y establecer relaciones con marcas con las que se sienta familiarizado. Sin embargo, las expectativas son deseos o anhelos que no dependen de un problema y pueden

cambiar de un momento a otro, o sea, son subjetivos e incluso dependen del estado de ánimo del cliente.

Es fundamental comprender profundamente las expectativas del cliente para encontrar la manera de ajustar el trato, hacer una oferta atractiva para él y ayudarlo a reconsiderar la oferta. Los clientes valoran el desempeño de la mipyme por la disposición a cumplir con sus expectativas.

El atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de una empresa en el largo plazo, es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas. Es lo que podemos llamar la calidad del servicio al cliente, orientada por una atención adecuada por parte de los integrantes de la organización, es decir un capital humano altamente capacitado. (Godoy, J. N. (2011), pág. 35).

A partir de ello, se determinará los criterios de decisión tomados de los resultados del juicio de expertos.

### **Determinación Criterios de Decisión**

Después del análisis de los resultados del juicio de expertos, se determinarán los criterios de decisión para seleccionar alternativas de solución para mejorar la atención del servicio al cliente. Los criterios de toma de decisiones son cruciales, ya que se buscan las condiciones pertinentes de las alternativas para poder elegir entre todas las más propicias de acuerdo con la problemática que se pretende resolver. Para definir los criterios de decisión se toman primeramente los de alta prioridad y los criterios restantes provienen de las limitaciones que podemos encontrar mientras resolvemos un problema.

Los siguientes son los criterios de decisión seleccionados con su respectiva ponderación, en las que se asigna una puntuación a cada criterio, tomando como base la

calificación del criterio más importante, para que se pueda tomar una decisión más consciente, detallados en la tabla 7:

**Tabla 7**

*Ponderación Criterios de Decisión*

Satisfacción General...10	Net Promoter Score (NPS)...6	Posición en el mercado...7
Estándar funcionalidad...6	mínimo Tiempo de resolución...10	Aprovechamiento TI...8
Enfoque Omnicanal...9	Fiabilidad...7	

*Nota:* Esta tabla contiene la ponderación de los criterios de decisión determinados según el juicio de los cinco expertos.

Posterior a la selección de los criterios de decisión con su ponderación, se realizará el planteamiento de las posibles alternativas de sensibilización y mejora de acuerdo con las que se tenían planteadas inicialmente después del análisis del diagrama de Pareto y a los resultados del juicio de expertos.

***Planteamiento Posibles Alternativas Sensibilización y Mejora***

Se creó una lista de 10 soluciones viables basadas en los criterios de toma de decisiones, que se seleccionaron teniendo en cuenta el juicio de los cinco expertos según tabla 8.

**Tabla 8***Propuesta Estrategias de Sensibilización y Mejora*

<p><b>ESTRATEGIA 1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe realizar un estudio de nuevos proveedores que permitan la variedad de diseños modelos y/ marcas según las diferentes exigencias, gustos, preferencias de los clientes, la cual es limitada, con el fin de evitar afectación sobre un posible incumplimiento del único proveedor con que se cuenta hasta el momento.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA 2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechamiento de tecnologías TI modernas que contrarresten el deficiente mecanismo PQRSF y el deficiente servicio postventa, de igual manera contribuya con seguridad informática que enfrente y evite posibles delitos cibernéticos.</li> </ul>
<p><b>ESTRATEGIA 3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear estrategias de mercadeo diferenciadoras para hacer frente a las mejores alternativas productos de la competencia, que produce pérdida de clientes, reducción de ganancias, y que contribuya a la expectativa de crecimiento continuo en un 10% en nuevos nichos o segmentos de mercado</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA 4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los líderes que están dispuestos a aceptar cambios y/o mejoras para el crecimiento de la empresa y el nivel financiero disponible deben mantener a los empleados con el objetivo de que estén siempre satisfechos y motivados y generen experiencias únicas con los clientes mediante el coaching con asesores externos expertos que fomenten el trabajo en equipo, la comunicación y la sinergia.</li> </ul>
<p><b>ESTRATEGIA 5</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A través de la construcción de una cultura centrada en el cliente, el personal valorado y satisfecho puede proteger la reputación de la marca de cualquier inconformidad o mala experiencia del cliente.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA 6</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar técnicas de servicio al cliente que permitan una atención que genere valor agregado y diferenciación, contrarrestar la disminución de las tendencias o la frecuencia de compra de los consumidores, motivarlos a volver a comprar con promociones y/o descuentos, tiempos de respuesta al cliente óptimos, control de sensibilidad al precio, referencias y/o recomendaciones de amigos y conocidos para visitar la marca virtualmente, calidad percibida de la información sobre los productos y servicios.</li> </ul>
<p><b>ESTRATEGIA 7</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de asesores externos expertos para estrategias de marketing que mejoren la</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA 8</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para posicionarse entre las pioneras en Customer Experience (Experiencia del</li> </ul>

fuerza digital de la mypime y de esa manera fomentar el encuentro de clientes en sus canales preferidos.

cliente) al 2028, el personal interno debe capacitarse y mejorar periódicamente sus competencias en la atención al cliente.

#### ESTRATEGIA 9

- Implementar la solución omnicanal para optimizar el servicio al cliente e integre todos los canales de contacto.

#### ESTRATEGIA 10

- Estudio viabilidad implementación de la IA en el servicio al cliente y el Customer Experience que impulsan la eficiencia y la reducción de costes en todos los equipos de servicio al cliente.

---

*Nota:* Esta tabla contiene la propuesta de las estrategias de sensibilización y mejora determinados según el juicio de los cinco expertos.

Posterior a la definición de las 10 soluciones viables, se procederá a realizar el cruce con los criterios de decisión seleccionados del juicio de expertos.

**Cruce Criterios De Decisión Con Alternativas De Solución.** Después de presentar las 10 alternativas de solución, se cruzan con los criterios de toma de decisiones para seleccionar y/o evaluar técnicamente las mejores alternativas para resolver la problemática planteada, más detallado en el apéndice D.

***Selección Alternativas a Nivel de Criterios de Expertos.*** De acuerdo al cruce realizado de los criterios de decisión con las alternativas planteadas para seleccionar a nivel de criterios de expertos las alternativas más idóneas tanto técnica cómo económicamente, puede ser observadas en el apéndice D. A partir de cada uno de los criterios de decisión con su puntuación correspondiente se puede deducir que las alternativas con mayor puntuación total son: Creación de estrategias de mercadeo diferenciadoras para hacer frente a las mejores alternativas productos de la competencia, que produce pérdida de clientes, reducción de ganancias, y que contribuya a la expectativa de crecimiento continuo en un 10% en nuevos nichos o segmentos de mercado (62 puntos), aprovechamiento de tecnologías TI modernas que contrarresten el deficiente mecanismo PQRSF y el deficiente servicio postventa, de igual

manera contribuya con seguridad informática que enfrente y evite posibles delitos cibernéticos (61 puntos), capacitar al personal interna y periódicamente para mejorar las competencias de los empleados en la atención del servicio al cliente, con el fin de lograr posicionarse al 2028 entre las pioneras en Customer Experience (Experiencia del cliente) (61 puntos), implementar solución omnicanal para optimizar el servicio al cliente e integre todos los canales de contacto, usando IA (61 puntos).

Adicional a esta puntuación total más destacada se tuvo en cuenta la importancia con la cuál se indicó la puntuación ponderada total final a seleccionar, los cuáles dejaron como alternativas seleccionadas: Generación de técnicas y/o métricas KPI de atención al cliente que permiten medir el rendimiento y la calidad del servicio que se ofrecerá a los clientes permanentemente (76%), aprovechamiento de tecnologías TI modernas que contrarresten el deficiente mecanismo PQRSF y el deficiente servicio postventa, de igual manera contribuya con seguridad informática que enfrente y evite posibles delitos cibernéticos (69%), implementar solución omnicanal para optimizar el servicio al cliente e integre todos los canales de contacto, usando IA (69%), capacitar al personal interna y periódicamente para mejorar las competencias de los empleados en la atención del servicio al cliente, con el fin de lograr posicionarse al 2028 entre las pioneras en Customer Experience (Experiencia del cliente) (68%).

Se seleccionaron finalmente 4 estrategias, las cuáles obtuvieron la mayor puntuación ponderada de acuerdo a importancia y criterios de decisión establecidos.

Posterior a las estrategias seleccionadas se realizará la valoración económica, la cuál determinará cuál y/o cuáles de las alternativas seleccionadas es o son las más viables tanto técnica como económicamente.

## Valoración Económica

La valoración económica se determinará a partir de 0 a 4 años, con una tasa requerida establecida, una inversión inicial, costos y beneficios durante cada año, determinación del flujo de caja neto, valor presente neto y B/C. A continuación, se muestra el análisis costes-beneficio de las 4 estrategias seleccionadas.

### **Análisis Costo Beneficio Estrategias**

Se realizará el análisis costes-beneficio de las 4 estrategias seleccionadas según tabla 9, puesto que determinar la conveniencia de un proyecto se basa en sus costes y beneficios.

**Tabla 9**

#### *Estrategias Seleccionadas*

1. Aprovechamiento de tecnologías TI modernas que contrarresten el deficiente mecanismo PQRSF y el deficiente servicio postventa, de igual manera contribuya con seguridad informática que enfrente y evite posibles delitos cibernéticos	2. Generación de técnicas y/o métricas KPI de atención al cliente que permiten medir el rendimiento y la calidad del servicio que se ofrecerá a los clientes permanentemente	3. Capacitación al personal interna y periódicamente para mejorar las competencias de los empleados en la atención del servicio al cliente, con el fin de lograr posicionarse al 2028 entre las pioneras en Customer Experience (Experiencia del cliente)	4. Implementación de solución omnicanal para optimizar el servicio al cliente e integre todos los canales de contacto, usando IA
---	--	---	--

*Nota:* Esta tabla contiene las estrategias seleccionadas posterior al cruce de los criterios de decisión con las alternativas de solución propuestas.

La estrategia 1 toma en cuenta el aprovechamiento de tecnologías TI modernas para un mecanismo PQRSF y servicio postventa eficiente y la estrategia 2 toma en cuenta generación de técnicas y/o métricas KPI de atención al cliente que permiten medir el rendimiento y la calidad del servicio que se ofrecerá a los clientes permanentemente, partiendo de que

El mundo digital, es cada día más un medio de atención al cliente, gracias a la facilidad de acceso a la tecnología TI, las empresas necesitan adaptarse a hacer uso eficiente de lo digital para garantizar experiencias empáticas, efectivas, cercanas, eficientes y que se adapten a cada cliente. Una de las herramientas que se está visualizando cómo estratégica en la atención masiva a clientes son los denominados Chatbots. (Álvarez et al,2018, pág.3)

La estrategia 3 toma en cuenta que el capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio es esencial para que la mypime sea una de las pioneras en Customer Experience (Experiencia del cliente).

Podemos partir, de la teoría de la motivación de Maslow, que establece un nivel de motivación primario que se refiere a la satisfacción de las necesidades básicas y un nivel secundario referido a las necesidades sociales; este supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse el segundo. Estas necesidades básicas constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. (Godoy, J. N, 2011, pág. 29)

La estrategia 4 toma en cuenta la Omnicanalidad como estrategia competitiva para optimizar el servicio al cliente e integre todos los canales de contacto, usando IA. Por lo tanto, para comprender la toma de decisiones del cliente en su experiencia omnicanal, se recomienda utilizar un modelo cognitivo-afectivo-conativo (Mishra et al., 2021).

Hsia et al. (2020) señala que las plataformas de integración de información omnicanal y los incentivos personalizados a los clientes tienen un impacto significativo en la fidelidad de los clientes hacia la Omnicanalidad. Presentar información sobre el producto, el precio, el nivel de servicio en el cumplimiento de pedidos, los logotipos, el nombre de la marca y las cantidades disponibles en las plataformas es más relevante para mejorar la experiencia cognitiva y la fidelidad de los clientes, ya que se ha demostrado que mejora la experiencia del cliente y facilita la integración de canales. En particular, la satisfacción del cliente, la capacidad de respuesta y el contacto con el cliente.

Con las 4 estrategias seleccionadas en la figura 9, se determinarán las alternativas necesarias a evaluar en cada una de ellas, arrojando 8 alternativas totales, dónde la valoración

económica de costes y beneficios será expresada en términos monetarios, es decir cuantitativos.

A continuación, se detalla los costes y beneficios a profundidad de cada una de las alternativas con la respectiva estrategia a la que pertenece:

De la estrategia “Aprovechamiento de tecnologías TI modernas que contrarresten el deficiente mecanismo PQRSF y el deficiente servicio postventa, de igual manera contribuya con seguridad informática que enfrente y evite posibles delitos cibernéticos” se presentan las alternativas 1, 2 y 3 posibles a evaluar en la tabla 10:

**Tabla 10**

*Alternativa 1 Creación Portal Web Virtual – Diseñador Web Externo*

Creación portal web virtual – Diseñador web externo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Totales
Tasa requerida 8%						
Inversión	\$ 5,979,988					\$ 5,979,988
Costos		\$ 4,446,733	\$ 4,446,733	\$ 4,446,733	\$ 4,446,733	\$ 17,786,932
Beneficios		\$ 9,046,957	\$ 9,714,303	\$ 10,432,897	\$ 11,206,823	\$ 40,400,980
Flujo de caja neto	\$ 5,979,988	\$ 4,600,224	\$ 5,267,570	\$ 5,986,164	\$ 6,760,090	\$ 16,634,060
Valor Presente	\$ 12,516,448					

nte  
Neto

B/C 1.70

---

*Nota:* Esta tabla contiene la alternativa 1 denominada creación portal web virtual – Diseñador Web Externo

Cómo alternativa 1 se tomó el crear portal web virtual con gestión PQRSF y chat asistente online para fomentar el servicio postventa que solucioné rápidamente cualquier problema o duda del cliente por medio de la contratación de un diseñador web externo: diseño + contenido Tiempo estimado de 8 semanas, se determinó una tasa requerida del 8%, su valor de inversión la comprende el diseñador o desarrollador web + contenido 8 semanas, el plan de hosting de tu página Godaddy registro, incluye dominio web gratis, certificado SSL y respaldos de información regulares anual y el gestor PQRSF cómo vigía del correcto funcionamiento de las PQRSF, el cuál sería un empleado del área de ventas y/ servicio al cliente ya contratado cómo responsabilidad adicional, el cual recibiría una capacitación más a fondo del manejo de la plataforma de PQRSF creada por el proveedor contratado o diseñador web, con un incremento en sus ingresos anual. Posteriormente sus costos fueron determinados por el costo de la privacidad del dominio, soporte técnico, plugins, pago anual renovación y el costo del gestor PQRSF cómo vigía del correcto funcionamiento de las PQRSF, el cuál sería un empleado del área de ventas y/ servicio al cliente ya contratado cómo responsabilidad adicional, el cual recibiría una capacitación más a fondo del manejo de la plataforma de PQRSF creada por el proveedor contratado o diseñador web y tendrá un incremento en sus ingresos anuales, Por último cómo beneficios se tomaron un porcentaje estimado aumento clientes satisfechos y un porcentaje estimado incremento clientes nuevos por año. La relación beneficio/coste arrojada es de 1,70 que significa que se está esperando 70 centavos en beneficios por cada \$ 1 en los costes. Inversión se recupera al segundo año.

**Tabla 11***Alternativa 2 Creación Portal Web – Proveedor Externo*

Creación portal web virtual - Proveedor Externo		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Totales
Tasa requerida	8%						
Inversión		\$ 5,289,9 88					\$ 5,289,988
Costos			\$ 5,596,74 3	\$ 5,596,743	\$ 5,596,743	\$ 5,596,743	\$ 22,386,97 2
Beneficios			\$ 9,046,95 7	\$ 9,714,303	\$ 10,432,89 7	\$ 11,206,82 3	\$ 40,400,98 0
Flujo de caja neto		\$ 5,289,9 88	\$ 3,450,21 4	\$ 4,117,560	\$ 4,836,154	\$ 5,610,080	\$ 12,724,02 0
Valor Presente Neto	\$ 9,397,469						
B/C	1.46						

*Nota:* Esta tabla contiene la alternativa 2 denominada creación portal web – Proveedor Externo

Cómo alternativa 2 se tomó el crear portal web virtual con gestión PQRSF y chat asistente online para fomentar el servicio postventa que solucioné rápidamente cualquier problema o duda del cliente por medio de Contratar a un proveedor diseño + contenido Tiempo estimado mes y medio, se determinó una tasa requerida del 8%, su valor de inversión la comprende el costo de Godaddy creador de páginas web + diseñador web y contenido incluye certificado SSL, dominio personalizado anual y el costo del gestor PQRSF cómo vigía del correcto funcionamiento de las PQRSF, el cuál sería un empleado del área de ventas y/ servicio al cliente ya contratado cómo responsabilidad adicional, el cual recibiría una

capacitación más a fondo del manejo de la plataforma de PQRSF creada por el proveedor contratado o diseñador web, con un incremento en sus ingresos anuales. Posteriormente sus costos fueron determinados por el costo de la privacidad del dominio, soporte técnico, plugins, pago anual renovación y el costo del gestor PQRSF cómo vigía del correcto funcionamiento de las PQRSF, el cuál sería un empleado del área de ventas y/ servicio al cliente ya contratado cómo responsabilidad adicional, el cual recibiría una capacitación más a fondo del manejo de la plataforma de PQRSF creada por el proveedor contratado o diseñador web con un incremento en sus ingresos anuales, Por último cómo beneficios se tomaron un porcentaje estimado aumento clientes satisfechos y un porcentaje estimado incremento clientes nuevos por año. La relación beneficio/coste arrojada es de 1,46 que significa que se está esperando 46 centavos en beneficios por cada \$ 1 en los costes. Inversión se recupera al segundo año.

**Tabla 12**

*Alternativa 3 Contratación Informático Interno*

Contratación Informático Interno		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Totales
Tasa requerida	8%						
Inversión		\$ 22,139,988					\$ 22,139,988
Costos			\$ 22,446,733	\$ 22,446,733	\$ 22,446,733	\$ 22,446,733	\$ 89,786,932
Beneficios			\$ 44,525,217	\$ 39,936,525	\$ 40,655,119	\$ 41,429,045	\$ 166,545,906
Flujo de caja neto		\$ 22,139,988	\$ 22,078,484	\$ 17,489,792	\$ 18,208,386	\$ 18,982,312	\$ 54,618,986

Valor	
Presente	41,704
Neto	,701
B/C	1.49

---

*Nota:* Esta tabla contiene la alternativa 3 denominada contratación Informático Interno

Cómo alternativa 3 se tomó el contratar un empleado que sea interno de informática y diseño web - manejo web PQRSF, se determinó una tasa requerida del 8%, su valor de inversión la comprende su salario anual y el costo del plan de hosting de tu página Godaddy anual, incluye dominio web gratis, certificado SSL y respaldos de información regulares. Posteriormente sus costos fueron determinados por el costo de su salario anual y el costo de la privacidad del dominio y renovación, soporte técnico, plugins, pago anual renovación, Por último, cómo beneficios se tomaron un porcentaje estimado aumento clientes satisfechos, un porcentaje estimado incremento clientes nuevos por año más el ingreso clientes fijos. La relación beneficio/coste arrojada es de 1,49 que significa que se está esperando 49 centavos en beneficios por cada \$ 1 en los costes. Inversión se recupera al segundo año.

De la estrategia “Generación de técnicas y/o métricas KPI de atención al cliente que permiten medir el rendimiento y la calidad del servicio que se ofrecerá a los clientes permanentemente” se presenta la alternativa 4 posible a evaluar:

**Tabla 13***Alternativa 4 Adopción de las KPI Cómo Medición Calidad del Servicio*

Adopción de las KPI cómo medición calidad del servicio		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Totales
Tasa requerida	8%						
Inversión		\$ 22,769,733					\$ 22,769,733
Costos		\$ 22,769,733	\$ 22,769,733	\$ 22,769,733	\$ 22,769,733	\$ 22,769,733	\$ 91,078,932
Beneficios		\$ 35,478,261	\$ 30,222,222	\$ 30,222,222	\$ 30,222,222	\$ 30,222,222	\$ 126,144,927
Flujo de caja neto		\$ 22,769,733	\$ 12,708,528	\$ 7,452,489	\$ 7,452,489	\$ 7,452,489	\$ 12,296,262
Valor Presente Neto	6,780,559						
B/C	1.10						

*Nota:* Esta tabla contiene la alternativa 4 denominada adopción de las KPI cómo medición calidad del servicio

Cómo alternativa 4 se tomó el adoptar las KPI cómo medición: Tasa de cancelación de clientes (Customer Churn Rate), Retención de clientes = Retention Rate (RR), Índice de recomendación = Net Promoter Score (NPS), Satisfacción del cliente = Customer Satisfaction (CSAT), Promedio de tiempo de resolución de problemas en el primer contacto, valor de Vida del Cliente = Customer Lifetime Value (CLV), Customer Effort Score (CES), Tasa de abandono

de llamadas y chats – analista comercial., se determinó una tasa requerida del 8%, su valor de inversión la comprende la implementación dashboard mediante Licencia Power BI (Microsoft 365) X Usuario anual y la analista comercial anual. Posteriormente sus costos fueron determinados por el costo del dashboard power BI renovación anual y el costo de la analista anual, Por último, cómo beneficios se tomaron el porcentaje ingreso clientes fijos. La relación beneficio/coste arrojado es de 1,11 que significa que se está esperando 11 centavos en beneficios por cada \$ 1 en los costes. Inversión se recupera al cuarto año.

De la estrategia “Capacitar al personal interna y periódicamente para mejorar las competencias de los empleados en la atención del servicio al cliente, con el fin de lograr posicionarse al 2028 entre las pioneras en Customer Experience (Experiencia del cliente)” se presentan las alternativas 5 y 6 posibles a evaluar:

**Tabla 14**

*Alternativa 5 Realización Programas Internos de Capacitación y Sensibilización*

Realización programas internos de capacitación y sensibilización	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Totales
Tasa requerida	8%					
Inversión	\$ 2,299,999					\$ 2,299,999
Costos		\$ 2,299,999	\$ 2,299,999	\$ 2,299,999	\$ 2,299,999	\$ 9,199,996
Beneficios		\$ 4,080,000	\$ 4,284,000	\$ 4,498,200	\$ 4,723,110	\$ 17,585,310
Flujo de caja neto	\$ 2,299,999	\$ 1,780,001	\$ 1,984,001	\$ 2,198,201	\$ 2,423,111	\$ 6,085,315

Valor	
Presente	4,575
Neto	,173
B/C	1.53

*Nota:* Esta tabla contiene la alternativa 5 denominada realización programas internos de capacitación y sensibilización

Cómo alternativa 5 se tomó el realizar programas internos de capacitación y sensibilización servicio postventa - atención al cliente al personal y a los nuevos que ingresen de ventas, puesto que la capacitación de los empleados es un pilar clave para aprender a interpretar y leer al cliente. Si los empleados no son efectivos y afectivos, productivos e implicados, cómplices y humanos con el cliente, no servirá de mucho. Presencial. se determinó una tasa requerida del 8%, su valor de inversión la comprende el recurso tiempo invertido en la capacitación 7 empleados 1 semana 1 hora – total 6 horas semanales, mediante cronograma. Se designa a uno de los líderes de venta y/o servicio al cliente con mayor experiencia y conocimiento 2 veces al año. Posteriormente sus costos fueron determinados por el costo de los 7 empleados 6 horas 2 veces al año, Por último, cómo beneficios se tomaron el porcentaje incremento posterior ventas. La relación beneficio/coste arrojada es de 1,53 que significa que se está esperando 53 centavos en beneficios por cada \$ 1 en los costes. Inversión se recupera al segundo año.

**Tabla 15***Alternativa 6 Adaptación Herramienta Aprendizaje Virtual –LMS Empresarial*

Adaptación Herramienta Aprendizaje Virtual – LMS empresarial		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Totales
Tasa requerida	8%						
Inversión		\$ 3,342,793					\$ 3,342,793
Costos			\$ 3,342,793	\$ 3,342,793	\$ 3,342,793	\$ 3,342,793	\$ 13,371,173
Beneficios			\$ 4,080,000	\$ 4,284,000	\$ 4,498,200	\$ 4,723,110	\$ 17,585,310
Flujo de caja neto		\$ 3,342,793	\$ 737,207	\$ 941,207	\$ 1,155,407	\$ 1,380,317	\$ 871,343
Valor Presente Neto	78,512						
B/C	1.05						

*Nota:* Esta tabla contiene la alternativa 6 denominada adaptación Herramienta Aprendizaje Virtual –LMS empresarial

Cómo alternativa 6 se tomó el aprendizaje virtual – cursos disponibles LMS empresarial. se determinó una tasa requerida del 8%, su valor de inversión la comprende el costo de TalentLMS anual que va hasta 40 usuarios. Posteriormente sus costos fueron determinados por el costo de TalentLMS anual, Por último, cómo beneficios se tomaron el porcentaje incremento posterior ventas. La relación beneficio/coste arrojada es de 1,05 que significa que se está esperando 05 centavos en beneficios por cada \$ 1 en los costes. Inversión se recupera al cuarto año.

De la estrategia “Implementar solución omnicanal para optimizar el servicio al cliente e integre todos los canales de contacto, usando IA” se presentan las alternativas 7 y 8 posibles a evaluar:

**Tabla 16***Alternativa 7 Adaptación Herramienta Unificación del Servicio*

Adaptación Herramienta Unificación del Servicio	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Totales
Tasa requerida	8%					
Inversión	\$ 18,651,818					\$ 18,651,818
Costos		\$ 18,651,818	\$ 18,651,818	\$ 18,651,818	\$ 18,651,818	\$ 74,607,272
Beneficios		\$ 20,932,174	\$ 23,914,831	\$ 27,395,919	\$ 31,466,873	\$ 103,709,797
Flujo de caja neto	\$ 18,651,818	\$ 2,280,356	\$ 5,263,013	\$ 8,744,101	\$ 12,815,055	\$ 10,450,708
Valor Presente Neto	4,332,606					
B/C	1.11					

*Nota:* Esta tabla contiene la alternativa 7 denominada adaptación Herramienta Unificación del servicio

Cómo alternativa 7 se tomó el adoptar herramienta para uso simultaneo e interconectado de diferentes canales de comunicación con el cliente para unificar el servicio. Zendesk. se determinó una tasa requerida del 8%, su valor de inversión la comprende el costo de la solución omnicanal de atención al cliente Zendesk x agente anual. Posteriormente sus costos fueron determinados por el costo de la solución omnicanal de atención al cliente Zendesk x agente anual. Por último, cómo beneficios se tomaron el porcentaje incremento

posterior ventas, el porcentaje aumento clientes satisfechos y el porcentaje incremento clientes nuevos año. La relación beneficio/coste arrojada es de 1,11 que significa que se está esperando 11 centavos en beneficios por cada \$ 1 en los costes. Inversión se recupera al cuarto año.

**Tabla 17***Alternativa 8 Adaptación Plataforma Omnicanal de Comunicación en la Nube*

Adaptación Plataforma Omnicanal de comunicación en la nube		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Totales
Tasa requerida	8%						
Inversión		\$ 14,130,16 5					\$ 14,130,165
Costos			\$ 14,130,1 65	\$ 14,130,16 5	\$ 14,130,16 5	\$ 14,130,16 5	\$ 56,520,660
Beneficios			\$ 20,932,1 74	\$ 23,914,83 1	\$ 27,395,91 9	\$ 31,466,87 3	\$ 103,709,79 7
Flujo de caja neto		\$ 14,130,16 5	\$ 6,802,00 9	\$ 9,784,666 4	\$ 13,265,75 4	\$ 17,336,70 8	\$ 33,058,973
Valor Presente Neto	23,83 0,547						
B/C	1.47						

*Nota:* Esta tabla contiene la alternativa 8 denominada adaptación Plataforma Omnicanal de comunicación en la nube

Cómo alternativa 8 se tomó el implementar la Plataforma Omnicanal de comunicación en la nube CCM creadas para el futuro CaaS – solución Inspire Evolve creada por Quadient. se

determinó una tasa requerida del 8%, su valor de inversión la comprende el costo de la plataforma anual.

Posteriormente sus costos fueron determinados por el costo de la plataforma anual. Por último, cómo beneficios se tomaron el porcentaje incremento posterior ventas, el porcentaje aumento clientes satisfechos y el porcentaje incremento clientes nuevos año. La relación beneficio/coste arrojada es de 1,47 que significa que se está esperando 47 centavos en beneficios por cada \$ 1 en los costes. Inversión se recupera al cuarto año.

De lo anterior se puede concluir que el proyecto académico, en la mayoría tiene recuperación de inversión al segundo año o cuarto año, que los costos proyectados son variables de acuerdo con cada alternativa planteada, dónde se contempló una reserva de contingencia para gestionar los riesgos identificados en caso de presentarse. Las cifras de la valoración financiera reflejan resultados positivos, el indicador financiero VPN refleja cifras positivas en cada una de las opciones de cada estrategia por encima de uno, por otro lado, el indicador tasa sugerida 8% cómo tasa máxima de interés que puede tener el proyecto para igualar el valor de los beneficios con el de los costos.

A partir de ello, se identificará el impacto de los costes y beneficios de las 8 alternativas detalladas anteriormente, para examinar cuán interesante es cada alternativa para la mipyme, y así identificar su éxito de implementación de acuerdo con la tabla 18.

**Tabla 18***Impacto Costo Beneficio Alternativas*

Alternativa	1	2	3	4	5	6	7	8
Inversión	\$ 5,979,988	\$ 5,289,988	\$ 22,139,988	\$ 22,769,733	\$ 2,299,999	\$ 3,342,793	\$ 18,651,818	\$ 14,130,165
Costos	\$ 17,786,932	\$ 22,386,972	-\$ 89,786,932	-\$ 91,078,932	\$ 9,199,996	\$ 13,371,173	-\$ 74,607,272	\$ 56,520,660
Beneficios	\$ 40,400,980	\$ 40,400,980	\$ 166,545,906	\$ 126,144,927	\$ 17,585,310	\$ 17,585,310	\$ 103,709,798	\$ 103,709,798
Valor Presente Neto	\$ 12,516,448	\$ 9,397,469	\$ 41,704,701	\$ 6,780,559	\$ 4,575,173	\$ 78,512	\$ 4,332,606	\$ 23,830,547
B/C	1.70	1.46	1.49	1.11	1.53	1.05	1.11	1.47
Año en que se recuperará la inversión	Segundo Año	Segundo Año	Segundo Año	Cuarto Año	Segundo Año	Cuarto Año	Cuarto Año	Segundo Año

*Nota:* Esta tabla contiene el impacto del costo beneficio de cada una de las alternativas propuestas

A partir del análisis costo beneficio, podemos determinar el impacto de cada una de las alternativas seleccionadas de acuerdo con sus costos, beneficios, Valor Presente Neto, B/ y año en que se recuperará la inversión al optar por cada una de las alternativas. A partir de ello, la mypime tiene a su disponibilidad el estudio técnico y económico para decidir la implementación de las opciones facilitadas en el presente proyecto académico.

En cada uno de las 8 alternativas podemos determinar cuáles son las más viables analizando cada uno de los aspectos mencionados anteriormente: Tenemos que la opción 1 es viable tanto en la inversión, cómo en los costos, en el valor presente neto y en el B/C; la opción 2 es viable tanto en la inversión cómo en los costos y en el valor presente neto; la opción 3 es

viable tanto en los beneficios cómo en el valor presente neto y en el B/C; la opción 4 es viable solamente en beneficios; la opción 5 es viable tanto en la inversión cómo en los costos y en B/C; la opción 6 es viable tanto en la inversión cómo en costos; la opción 7 es viable solamente en beneficios y por último la opción 8 es viable tanto en beneficios cómo en valor presente neto y en B/C. Adicional, en cinco alternativas la recuperación de la inversión será en el segundo año, mientras que en los tres restantes la inversión será en el cuarto año.

Es así, como juntando valoración económica con juicio de expertos se realiza un análisis técnico económico, permitiendo proponer las alternativas con mejor impacto para la mypime.

Recordemos, que técnicamente se determinaron cuatro estrategias: Generación de técnicas y/o métricas KPI de atención al cliente que permiten medir el rendimiento y la calidad del servicio que se ofrecerá a los clientes permanentemente, aprovechamiento de tecnologías TI modernas que contrarresten el deficiente mecanismo PQRSF y el deficiente servicio postventa, de igual manera contribuya con seguridad informática que enfrente y evite posibles delitos cibernéticos, implementar solución omnicanal para optimizar el servicio al cliente e integre todos los canales de contacto, usando IA, capacitar al personal interna y periódicamente para mejorar las competencias de los empleados en la atención del servicio al cliente, con el fin de lograr posicionarse al 2028 entre las pioneras en Customer Experience (Experiencia del cliente).

Ahora bien, posterior a las estrategias mejor definidas técnicamente de acuerdo al juicio de expertos, con la valoración económica podemos determinar las alternativas con mejor impacto económico para la mypime, los cuáles son cinco: La opción 1 proporciona impacto positivo en inversión, costos, valor presente neto, B/C y la inversión se recuperará en el segundo año; la opción 2 proporciona impacto positivo en inversión, costos y valor presente

neto y la inversión se recuperará en el segundo año; la opción 3 proporciona impacto en beneficios, valor presente neto y B/C y la inversión se recuperará en el segundo año; la opción 5 proporciona impacto positivo en inversión, costos y B/C y la inversión se recuperará en el segundo año, por último la opción 8 proporciona impacto positivo en beneficios, valor presente neto y B/C y la inversión se recuperará en el segundo año. En las cinco mejores alternativas podemos observar que la inversión se recuperará en el segundo año.

De las 5 mejores alternativas se identificó como última instancia, los tres mejores que propicien en un alto porcentaje una mejor atención y fidelización.

### Identificación de las Mejores Alternativas de Atención y Fidelización

A continuación se identifican las tres mejores alternativas de atención y fidelización de la mypime de acuerdo a las variedades mencionadas en la tabla 19.

**Tabla 19**

#### *Identificación Mejores Alternativas de Atención y Fidelización*

Alternativa	1	5	8
Inversión	\$ 5,979,988	\$ 2,299,999	\$ 14,130,165
Costos	\$ 17,786,932	\$ 9,199,996	-\$ 56,520,660
Beneficios	\$ 40,400,980	\$ 17,585,310	\$ 103,709,798
Valor Presente Neto	\$ 12,516,448	\$ 4,575,173	\$ 23,830,547
B/C	1.70	1.53	1.47
Año en que se recuperará la inversión	Segundo Año	Segundo Año	Segundo Año

*Nota:* Esta tabla contiene la identificación de las mejores alternativas de atención y fidelización para ser implementadas en la mypime

Para obtener los resultados, como última instancia del proyecto académico, se propone como resultado final proponer 3 de las 8 alternativas iniciales mencionados como las más

viables (Alternativa 1, 5 y 8), de mayor impacto en costes beneficios posterior a un análisis técnico (juicio de expertos) – económico (Valoración Económica) que contribuirá a la mipyme con el objetivo del proyecto académico “Estudio de calidad en el mejoramiento a la atención del servicio al cliente de la mipyme Relojes Cali 20”. Los cuáles son:

Opción 1 Crear portal web virtual con gestión PQRSF y chat asistente online para fomentar el servicio postventa que solucione rápidamente cualquier problema o duda del cliente por medio de la contratación de un diseñador web externo: diseño + contenido tiempo estimado de 8 semanas correspondiente a la estrategia “Aprovechamiento de tecnologías TI modernas que contrarresten el deficiente mecanismo PQRSF y el deficiente servicio postventa, de igual manera contribuya con seguridad informática que enfrente y evite posibles delitos cibernéticos”.

Opción 5 Realizar programas internos de capacitación y sensibilización servicio postventa – atención al cliente al personal y a los nuevos que ingresen de ventas, puesto que la capacitación de los empleados es un pilar clave para aprender a interpretar y leer al cliente. Si los empleados no son efectivos y afectivos, productivos e implicados, complices y humanos con el cliente, no servira de mucho, presencial correspondiente a la estrategia “Capacitar al personal interna y periódicamente para mejorar las competencias de los empleados en la atención del servicio al cliente, con el fin de lograr posicionarse al 2028 entre las pioneras en Customer Experience (Experiencia del cliente)”.

Opción 8 Plataforma Omnicanal de comunicación en la nube CCM creadas para el futuro CaaS – solución Inspire Evolve creada por Quadient correspondiente a la estrategia “Implementar solución omnicanal para optimizar el servicio al cliente e integre todos los canales de contacto, usando IA”. Se deja a disposición de la mipyme el estudio y/o implementación de las mejores alternativas mencionadas anteriormente.

## Conclusiones

En síntesis, la investigación basada en los objetivos permite afirmar con certeza cómo la identificación de las mejores alternativas de atención y fidelización influyen en el mejoramiento de la atención del servicio al cliente, lo que tiene implicaciones importantes para la toma de decisiones de la organización sobre la atención al cliente.

El primer objetivo de la investigación, determinar las características de la calidad del servicio al cliente de Mypime, se ha logrado cumplir mediante el análisis de los datos recopilados indirectos y directos. Los resultados muestran que el servicio actual de Mypime que la atención básica no genera valor agregado ni diferenciación, lo que corresponde al 77% de los encuestados, lo que lo convierte en el aspecto más mejorado. Los datos cuantitativos confirman el valor de una atención al cliente ágil, resolutiva y generadora de experiencia.

El uso de herramientas HGC o HID demuestra cómo la identificación de soluciones potenciales ayuda a mejorar la atención y la fidelización de los clientes en la mypime en relación al segundo objetivo, que es analizar el diagnóstico de calidad en la atención al cliente brindada por la mypime. Las herramientas respaldan la hipótesis de que la calidad en la atención es un factor clave porque permite a la mypime ofrecer un producto o servicio de mayor valor, mejorar la satisfacción y la lealtad de los clientes y diferenciarse de la competencia. Todo esto aumenta los beneficios de la mypime.

Los resultados del tercer objetivo fueron notables: la evaluación de las soluciones potenciales para mejorar la calidad del servicio al cliente de mypyme. El análisis costo-beneficio reveló las tres mejores alternativas de atención y fidelización de la mipyme; el mejor, con un B/C de 1,70 y una recuperación de inversión en el segundo año, demostró criterios de evaluación o criterios de toma de decisiones. Las cifras de la valoración financiera reflejan resultados positivos, el indicador financiero VPN refleja cifras positivas en cada una de las

opciones de cada estrategia por encima de uno, por otro lado, el indicador tasa sugerida 8% cómo tasa máxima de interés que puede tener el proyecto para igualar el valor de los beneficios con el de los costos

En pocas palabras, las conclusiones de esta investigación, respaldadas por registros, datos y porcentajes específicos, arrojan luz sobre lo importante que es brindar un buen servicio al cliente. Los hallazgos brindan una base sólida para la toma de decisiones informadas sobre las opciones de solución propuestas y tienen el potencial de tener un impacto positivo en la eficacia y el rendimiento organizativo.

## **Recomendaciones**

Con base a lo anterior, se recomienda maximizar los esfuerzos para que la mypime apruebe las tres estrategias tanto técnica como económicamente de mayor impacto, lo anterior, permitirá a la mypime tener un recurso estratégico en función de mejorar el servicio al cliente y el rendimiento de los colaboradores y su rentabilidad.

Se recomienda realizar estudios prospectivos sobre las nuevas aplicaciones, tendencias de la inteligencia artificial que serán necesarios para los cambios futuros en el servicio al cliente. Esto asegurara la continuidad y el crecimiento de los beneficios permanentemente para la mypime.

## Referencias Bibliográficas

- Álvarez Piñeiro, O. P., Alvarado Pérez, K. J., & Sánchez Prieto, K. S. (2018). *El valor de la Inteligencia Artificial en el Servicio al Cliente EciBot*. In 16th LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education, and Technology. Innovation in Education and Inclusion. Estados Unidos. [https://www.laccei.org/LACCEI2018-Lima/work\\_in\\_progress/WP301.pdf](https://www.laccei.org/LACCEI2018-Lima/work_in_progress/WP301.pdf)
- Camacaro, B. (2023). *La matriz FODA*. Recuperado de <https://api-saber.ucab.edu.ve/server/api/core/bitstreams/b60de0bc-1d51-4496-b299-a1d7ee414d5b/content>
- Cardona, R. A. (2011). *Estrategias basadas en los Recursos y Capacidades. Criterios de Evaluación y el Proceso de Desarrollo*. Revista electrónica fórum doctoral, (4), 113-147. Recuperado de <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/71b7d963-78ee-4af5-85c1-c7fd4a4afaea/content>
- Ccm call center de México. (06 feb, 2016) *Tres cosas que los expertos en atención al cliente dominan*. Naucalpan de Juárez, Estado de México. Recuperado de <https://www.callcentermexico.com.mx/blog/index.php/2016/02/06/tres-cosas-que-los-expertos-en-atencion-al-cliente>  
dominan#:~:text=Tres%20de%20las%20cosas%20que,adecuada%2C%20cuidan%20su%20bienestar%20emocional.
- De Toscano, G. T. (2009). *La entrevista semi-estructurada como técnica de investigación*. Graciela Tonon (comp.), 46, 45-73. Recuperado de [https://colombofrances.edu.co/wp-content/uploads/2013/07/libro\\_reflexiones\\_latinoamericanas\\_sobre\\_investigacin\\_cu.pdf#page=48](https://colombofrances.edu.co/wp-content/uploads/2013/07/libro_reflexiones_latinoamericanas_sobre_investigacin_cu.pdf#page=48)

- García, A. (2016). *Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente*. Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 18(3), 381-398.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5655321>
- Godoy, J. N. (2011). *El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio*. Observatorio laboral revista venezolana, 4(8), 23-35.  
<https://www.redalyc.org/pdf/2190/219022148002.pdf>
- González-Muñoz, S., Sánchez-Padilla, M. L., & Hernández-Benítez, R. (2023). *Árbol de problemas como base en la investigación*. Educación y Salud Boletín Científico Instituto de Ciencias de la Salud Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, 12(23), 125-129.  
 Recuperado de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/ICSA/article/view/11153/10729>
- Humphrey, A., & Lie, B. (2004). *Análisis de matriz DOFA*. Recuperado de <https://www.academia.edu/download/45320229/>
- Jenkins, G., & Arnold, H. (1993). *Análisis de Costo-Beneficio de las decisiones de inversión*. Harvard Institute for International Development. Traducción y reproducción realizada por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas INCAE, Alajuela. Recuperado de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55538715/JENKINS\\_Lectura\\_1\\_Manual-libre.pdf?1515993648=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMANUAL\\_ANALISIS\\_DE\\_COSTO\\_BENEFICIO\\_DE\\_LA.pdf&Expires=1715195603&Signature=OmEmr3vtV67kg0vUyi-s5ww57g6rR5PjTID0LyDYk9S9b2gegwyVGyJQS5Ji1IU3LRi0QLUhf1QjlvU8jnomX-gXglrL-QPOfsbfnw1L9EsGqSlyBU4SWAfF6sIVrgyzTfxeyQ0nkjadITgBjPORKbK2IOrLrMPkSLgs6TAI5luXsDpqGTS1RjblVXPrrEX7A-Ale3Nj1z-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55538715/JENKINS_Lectura_1_Manual-libre.pdf?1515993648=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMANUAL_ANALISIS_DE_COSTO_BENEFICIO_DE_LA.pdf&Expires=1715195603&Signature=OmEmr3vtV67kg0vUyi-s5ww57g6rR5PjTID0LyDYk9S9b2gegwyVGyJQS5Ji1IU3LRi0QLUhf1QjlvU8jnomX-gXglrL-QPOfsbfnw1L9EsGqSlyBU4SWAfF6sIVrgyzTfxeyQ0nkjadITgBjPORKbK2IOrLrMPkSLgs6TAI5luXsDpqGTS1RjblVXPrrEX7A-Ale3Nj1z-)

ncLZjwK7KIJAHVxgv55wex9MeCEeHCkJgXKAgpagKnKm9LCTyoRq-  
 E2hjAIO9YRQj9R6ZxZSoFLczrkJF--Dm89KxdZnO1-  
 8C6CMfupweBN2PX9NSpyzrK64ieKqPMa-ZvQnFxYngA\_\_&Key-Pair-  
 Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Lara, I. M. J., & Franco, O. C. (2017). *Análisis del costo: beneficio una herramienta de gestión. Contribuciones a la Economía*, 15(2), 11. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9031809>

Lemos, P. L. (2016). *Herramientas para la mejora de la calidad. FEMETAL*. Recuperado de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=92K0DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT9&dq=siete+herramientas+b%C3%A1sicas+de+calidad&ots=XT-N6K-DIM&sig=71H\\_19tacF1tqbCv-n0w1MRrW-#v=onepage&q=siete%20herramientas%20b%C3%A1sicas%20de%20calidad&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=92K0DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT9&dq=siete+herramientas+b%C3%A1sicas+de+calidad&ots=XT-N6K-DIM&sig=71H_19tacF1tqbCv-n0w1MRrW-#v=onepage&q=siete%20herramientas%20b%C3%A1sicas%20de%20calidad&f=false)

Martínez, R., & Fernández, A. (2008). *Árbol de problema y áreas de intervención. México: Cepal*, 2. Recuperado de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55890990/Arbolproblemasyobjetivos-libre.pdf?1519496333=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMETODOLOGIAS\\_E\\_INSTRUMENTOS\\_PARA\\_LA\\_FORM.pdf&Expires=1715281332&Signature=XcCKyGb~maAHawCZX9fJ1KFWH4BwmKlss0NBTAJEraLCajUUpmRfNEdKobFMtw5Q9jfa0TrHgJNtlf~R~aQxyUfHFU9yjiP7bgs~wGhFGQ7G1MRFIZglHokvFLZHFLuJ2igGVkZloXg9uTop7zF3pnpQzdl~8tFfqv5R4kKtjs8mpLtpUsYp-ZzEa8AEX627IzB-DcSgH-4teozAByl4Div0JBvZnJ3MQTe2AzuJ1le~XjfZquYBYBDdvAyi4VAtbiAS1DRjllYKhT3vZtilrXF1ud9epZIGY1EIJd8CKXXHm3ljS0blpbgQSP2eLV9hU~t01CEGaevYEghA3IYg\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55890990/Arbolproblemasyobjetivos-libre.pdf?1519496333=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMETODOLOGIAS_E_INSTRUMENTOS_PARA_LA_FORM.pdf&Expires=1715281332&Signature=XcCKyGb~maAHawCZX9fJ1KFWH4BwmKlss0NBTAJEraLCajUUpmRfNEdKobFMtw5Q9jfa0TrHgJNtlf~R~aQxyUfHFU9yjiP7bgs~wGhFGQ7G1MRFIZglHokvFLZHFLuJ2igGVkZloXg9uTop7zF3pnpQzdl~8tFfqv5R4kKtjs8mpLtpUsYp-ZzEa8AEX627IzB-DcSgH-4teozAByl4Div0JBvZnJ3MQTe2AzuJ1le~XjfZquYBYBDdvAyi4VAtbiAS1DRjllYKhT3vZtilrXF1ud9epZIGY1EIJd8CKXXHm3ljS0blpbgQSP2eLV9hU~t01CEGaevYEghA3IYg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

- Mocha Espinoza, M. D. C. (2016). *Información necesaria para la evaluación de un proyecto de inversión mediante el método de flujos de efectivo*. Recuperado de <https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/8783/1/ECUACE-2016-BF-CD00002.pdf>
- Ortiz, G. (2015). *La Encuesta-Definición, diseño y operacionalización. Técnicas de Investigación Cuantitativas y Cualitativas*. Recuperado de <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/47792/1/La%20Encuesta%20Grado%202014-2015%201a%20Parte.pdf>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Recuperado de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36064058/10AAA\\_LIBRO\\_Generacion\\_de\\_Modelos\\_de\\_Negocio\\_en\\_Espanol-libre.pdf?1419645325=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGeneracion\\_de\\_modelos\\_de\\_negocio.pdf&Expires=1715279959&Signature=DYDOnqmg6UYpcl-7dIFTWxzi0x0sp0ts1UI~DtVT6kpDSb~Zt8DPC-09linyxAXx2cyFRqnMzJHx3KiN6J171cm2u4YEVZDUHrQgS-E2VWbYdCz54CM8HwnmFqRIYV38xB3D2dGdlRzz~EWGE1GqljzQSA3t9NJX1ECfq0IFux7oCd5VUD9BS453AGtYlo-ONeG-3UH6Wxzwo~emVMT~NzaJm1ddIRx9T8jF7oo8jHZ7NNNr~QiCxrulrS-3gCaVFK5deN0GBQUyN5xHKiR0igXtxwtAP-9LrjkyXM7MzNmA7XKOSmEqUjLy2jZN-k9DIyH2Hu4HoUGJvlfMK7A\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36064058/10AAA_LIBRO_Generacion_de_Modelos_de_Negocio_en_Espanol-libre.pdf?1419645325=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGeneracion_de_modelos_de_negocio.pdf&Expires=1715279959&Signature=DYDOnqmg6UYpcl-7dIFTWxzi0x0sp0ts1UI~DtVT6kpDSb~Zt8DPC-09linyxAXx2cyFRqnMzJHx3KiN6J171cm2u4YEVZDUHrQgS-E2VWbYdCz54CM8HwnmFqRIYV38xB3D2dGdlRzz~EWGE1GqljzQSA3t9NJX1ECfq0IFux7oCd5VUD9BS453AGtYlo-ONeG-3UH6Wxzwo~emVMT~NzaJm1ddIRx9T8jF7oo8jHZ7NNNr~QiCxrulrS-3gCaVFK5deN0GBQUyN5xHKiR0igXtxwtAP-9LrjkyXM7MzNmA7XKOSmEqUjLy2jZN-k9DIyH2Hu4HoUGJvlfMK7A__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)
- Pablo Blanco, M. Á. M., & Innovación, S. L. (2019). *Atención al cliente y calidad en el servicio*. COMM002PO. IC editorial. Recuperado de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=0VcpEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=Ate+nci%3%B3n+del+servicio+al+cliente:+rapidez,+precisi%3%B3n+y+amabilidad&ots=UNbsGkHCo4&sig=vYhxZTBeflRxt1yUL\\_DXvREyEJk#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=0VcpEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=Ate+nci%3%B3n+del+servicio+al+cliente:+rapidez,+precisi%3%B3n+y+amabilidad&ots=UNbsGkHCo4&sig=vYhxZTBeflRxt1yUL_DXvREyEJk#v=onepage&q&f=false)


- Pareto, V. I. L. F. R. E. D. O. (1848). Diagrama de Pareto. Recuperado de <https://cursa.ihmc.us/rid=1KHL10SPR-1S0VNB2-18MG/pareto.pdf>
- Quintana, D., Mercado Borja, R. D. C., Ruíz Payares, M. P., & Torres Coronado, R. (2020). *Representación gráfica de los procesos: flujograma o diagrama de flujo*. Recuperado de <https://repositorio.unicordoba.edu.co/entities/publication/bd09e24c-b523-47c1-a6b7-082a1e3331b5>
- Roldán Sepúlveda, M., Valencia Cárdenas, M., López Cadavid, D. A., Restrepo Morales, J. A., & Vanegas López, J. G. (2022). *Omnicanalidad como estrategia competitiva: una revisión conceptual y dimensional*. *Estudios Gerenciales*, 38(164), 370-384. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v38n164/0123-5923-eg-38-164-370.pdf>
- Salcedo Peñaloza, J. P. (2020). *Adentrándonos en el consumidor-Mapa de empatía*. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35942/SalcedoPe%c3%b1alozaJuanPablo2020.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Sánchez, F. A. Á. (2017). *TÉCNICAS PARA EVALUAR FINANCIERAMENTE PROYECTOS DE INVERSIÓN*. Cali: Universidad Icesi. Recuperado de [https://banner9.icesi.edu.co/ic\\_contenidos\\_pdf/adjuntos/202210/202210\\_10862\\_12959.pdf](https://banner9.icesi.edu.co/ic_contenidos_pdf/adjuntos/202210/202210_10862_12959.pdf)
- Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., & Sapag, J. M. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. Mc Graw Hill educación. Recuperado de <http://bibliotecas.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1243/1/Sapag-proyectos%206ta%20edici%c3%b3n.pdf>
- Valenzuela, L. (2000). *Diagrama de Ishikawa*. Santiago de Chile, Chile: UNAB. Recuperado de <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/51937786/Ishikawa-libre.pdf?1488095869=&response-content->

disposition=inline%3B+filename%3DDiagrama\_de\_Ishikawa.pdf&Expires=1715146331&  
Signature=Z6sTzBFA7gOkNIPUQB2liR7WWA9yjqSXLTX8PIXZOd5uvAkLIR698nryz9cg  
yvMKUh5CUMIb-  
t6iw0JLu5mSc9wO0Gclolj9tCYxQgCzyfplaY68u3ilGWWPPv32n2njRT8eRKnBva7Ha7  
QceS-  
tKW40gCGYXhUo50o2IBizOfKi2JFtZgj3fDIYb1Q85VS8z6Sx1uMYk0v7GF3MXD7MILij  
2OYR7uSMwUOwluvxGgv7fUkZswXGY~UpsxVa67Atd8lb5XxvugUCd6BNrRyxpq~h7-  
2EK0zrl89gSvuQq7-gE-yEIsTzQOtrcYM0vCXmzVpiKnB6H8xZjUNk2g4sw\_\_&Key-Pair-  
Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

## Apéndices

### Apéndice A


#### Encuesta a los Clientes



### Encuesta clientes mypime Relojes Cali 20

Esta encuesta tiene como propósito conocer el estado de la atención del servicio al cliente actual que presta la mypime Relojes Cali 20, con el fin de determinar el mejoramiento a la atención y fidelización.

[squinterurbano@gmail.com](mailto:squinterurbano@gmail.com) [Cambiar cuenta](#)

 No compartido

**Nombre**

Tu respuesta

**Ocupación**

Tu respuesta

**1. ¿Cuál es el factor más relevante al momento de escoger el producto?**

Rango de precios

Calidad del producto

Marca/ modelos / Innovadores

Otros

Recomendaciones sugeridas

Otros:

**2. ¿Qué aspecto y/o aspectos considera que se debe mejorar sobre el producto después de su experiencia?**

Variedad de los productos

Precios más bajos

Calidad de los productos

Marca/Modelo novedosos

Otros:

**3. ¿Cómo le hace sentir el producto?**

Es la mejor opción entre todas, supera mis expectativas

Es la mejor opción hasta ahora, pero buscaré alternativas

Es mi última opción, pues no me satisface completamente

**4. ¿Por qué medios digitales o red social nos conoce?**

Redes sociales (Facebook Instagram)

Volantes

Recomendación voz a voz

Plataformas contenido (YouTube, tiktok, Snapchat)

Emails promocionales

Otros ¿cuales?

Otros:

**5. ¿Ha observado promociones y/o descuentos en los diversos medios digitales que tiene a su disposición?**

Siempre

Casi siempre

Rara vez

Pocas veces

Nunca

**6. ¿Ha recibido referencias y/o recomendaciones de amigos y/o conocidos para visitarnos virtualmente?**

He recibido muchas referencias y/o recomendaciones

He recibido pocas referencias y/o recomendaciones

No he recibido ninguna referencia y/o recomendación

7. ¿Ante una queja, petición o reclamo a que medio acude para manifestarla?

- Mecanismo PQRS página web
- Vía WhatsApp/Instagram
- Ninguno no la reportó

8. ¿Cómo considera la atención del servicio al cliente actual?

- Personalizada
- Básica

9. ¿Después de la venta, recibe un servicio postventa cómo valor agregado para mejorar la atención y fidelizarlo?

- Siempre
- Rara vez
- Casi nunca
- Nunca

10. ¿En qué considera que debe mejorar nuestro personal?

- Mejorar los tiempos de respuesta
- Humanizar la atención al cliente
- Brindar una mejor primera impresión
- Ofrecer una atención personalizada

11. ¿Cómo define usted el tiempo de la atención para resolver sus dudas?

- Rápida, contestaron al momento
- Tuve que esperar, pero contestaron
- Lento, pues no había asesores en línea y me contactaron por correo electrónico
- Insuficiente, pues no recibí respuesta

12. ¿Cuál es la calidad percibida de la información sobre los productos?

- Alta
- Buena
- Media
- Baja

Enviar

Borrar formulario

## Apéndice B

### Entrevista a una de las Dueñas

#### Entrevista a una de las dueñas

**Nombre: Mabel Aristizábal**

**Cargo: Socia**

**¿Cuál es el estado actual del servicio al cliente?**

Actualmente, nuestra atención al cliente es básica más que personalizada, pero cumple con el estándar mínimo. Estamos trabajando en una mejora que nos permita tener una atención al cliente de alta calidad y los estándares más altos de satisfacción y lealtad de los clientes.

**¿Cree que los clientes están satisfechos y están dispuestos a volver a comprar después de la primera vez?**

Los clientes que tenemos actualmente experimentan un servicio en el que somos conscientes de que no quedan totalmente satisfechos ni totalmente motivados para volver a comprar después de su primera experiencia; esto se debe a que no hemos implementado muchos aspectos relevantes para que el cliente decida volver a comprar, algunos de los cuales son un buen servicio postventa y un marketing fuerte.

**¿Está escuchando quejas de clientes en sus medios actuales (Facebook e Instagram)?**

Debido a que solo se cuenta con dos medios actualmente (Facebook e Instagram), que no son plataformas que puedan manejar los índices de PQRSF, el registro de quejas es deficiente y no se escuchan muchas quejas, como debería ser.

**¿Crea la atención actual valor agregado y diferenciación para los clientes?**

Como se mencionó anteriormente, la atención actual no genera valor agregado ni diferenciación, por lo que presenta un servicio postventa deficiente. Se espera implementar este servicio para que nuestra atención sea diferenciadora y podamos establecer un posicionamiento en el mercado en función de la experiencia del cliente.

**¿Tiene planes para mejorar la atención del servicio al cliente y así mantener a los clientes actuales y atraer a nuevos?**

Claro que sí, se tiene previsto hacer mejoras en la atención al cliente para mantener a los clientes actuales y atraer a los nuevos. Esto será parte del crecimiento que queremos tener en nuestra mipyme a corto y mediano plazo.

**¿Cuáles son los obstáculos o malas experiencias que los clientes enfrentan actualmente con la atención al cliente?**

Considero que algunos de ellos son: la variedad limitada de nuestros productos debido a que solo contamos con un solo proveedor; no tenemos un marketing en redes sociales fuerte, a la fecha solo manejamos dos redes sociales (Facebook e Instagram), nos falta incursionar en todas las demás; nuestro personal debe estar mejor capacitado, entre otros.

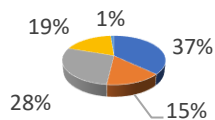
**¿Cómo espera que la atención al cliente funcione para que cada cliente se sienta verdaderamente satisfecho?**

Lo que más deseo es que nuestros clientes vivan una experiencia 100% placentera, que no tengan razón alguna para preferir la competencia y que realmente sean nuestro portavoz de buenas referencias y/o recomendaciones con los que aún no nos han comprado hasta el momento.

## Apéndice C

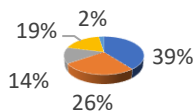
### Resultados Encuesta a los Clientes

1. ¿Cuál es el aspecto más relevante al seleccionar usted un producto?



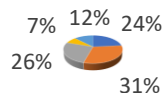
- Rango de precios
- Calidad del producto
- Modelo/Marca novedosos
- Recomendación sugerida
- Otro

2. ¿Qué aspectos del producto cree que deben mejorarse después de la experiencia?



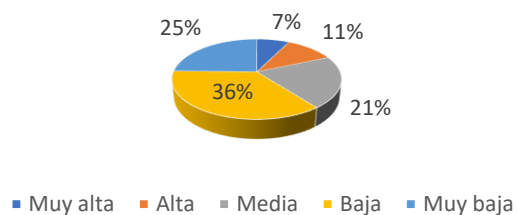
- Variedad de los productos
- Precios más bajos
- Calidad de los productos
- Marca/Modelo novedosos
- Otro

3. ¿Cómo le hace sentir el producto?

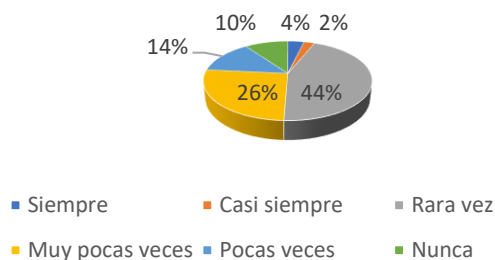


- Es la mejor opción entre todas, supera mis expectativas
- Es la mejor opción hasta ahora, pero buscaré alternativas
- Es una buena opción, pero creo que hay mejores
- Es la opción que elijo cuando otras ofertas no están disponibles

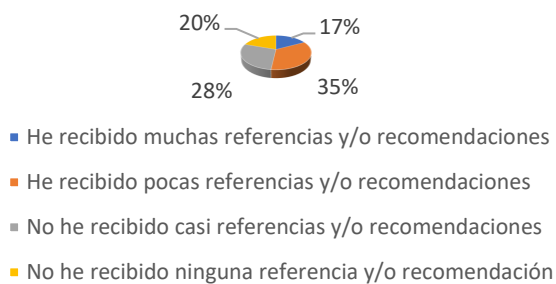
4. ¿Cómo considera nuestra fuerza digital en marketing y publicidad?



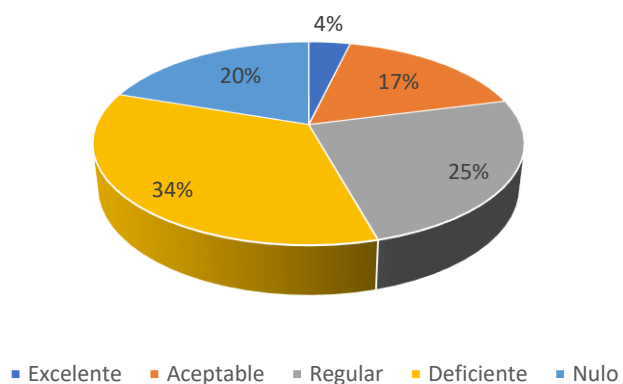
5. ¿Ha visto promociones y descuentos en los diferentes medios que tiene a su disposición?



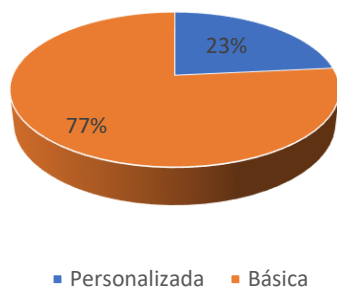
6. ¿Ha recibido recomendaciones y/o referencias de amigos y/o familiares para que nos visite en línea?



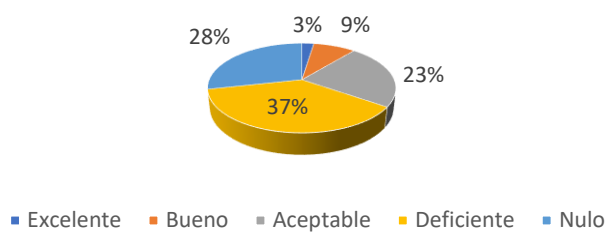
7. ¿Cómo considera el mecanismo PQRSF?



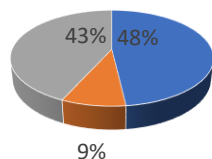
8. ¿Cuál es su opinión sobre el servicio al cliente actual?



9. ¿Recibe un servicio postventa después de la venta como un valor agregado para mejorar la atención y la fidelidad?

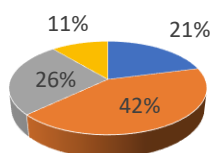


10. ¿En qué aspectos cree que debería mejorar nuestro personal?



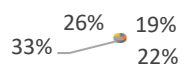
- Mejorar los tiempos de respuesta
- Ofrecer una atención personalizada
- Humanizar la atención al cliente

11. ¿Cómo califica el tiempo que se le brinda durante la atención para resolver sus dudas?



- Rápido, pues contestaron al momento
- Tuve que esperar, pero contestaron
- Lento, pues no había asesores en línea y me contactaron por correo electrónico
- Insuficiente, pues no recibí respuesta

12. ¿Cuál es la calidad de la información sobre los productos que percibe usted?



- Alta. Era precisa y respondía mis dudas correctamente
- Buena, me permitió conocer las características generales, aunque aún tenía dudas
- Media, pude conocer solo algunas características

Apéndice D

Cruce Criterios Decisión VS Alternativas de Solución

Puntuación:		
Satisfacción General...10	Net Promoter Score (NPS)...6	Posición en el mercado...7
Estándar mínimo funcionalidad...6	Tiempo de resolución...10	Aprovechamiento TI...8
Enfoque Omnicanal...9	Fiabilidad...7	

Importancia:
1 Muy baja
2 Baja
3 Media
4 Alta
5 Muy alta

Estrategias	Puntuación										Puntuación Total	Puntuación ponderada								Puntuación Ponderada Total
	Importancia	Satisfacción General	Net Promoter Score (NPS)...	Posición en el mercado	Estándar mínimo funcionalidad	Tiempo de resolución	Aprovechamiento TI	Enfoque Omnicanal	Fiabilidad	Satisfacción General		Net Promoter Score (NPS)...	Posición en el mercado	Estándar mínimo funcionalidad	Tiempo de resolución	Aprovechamiento TI	Enfoque Omnicanal	Fiabilidad		
Estudio de nuevos proveedores que permitan la variedad de diseños modelos y marcas según las diferentes exigencias, gustos, preferencias de los clientes	4	9	6	7	5	8	8	9	7	59	44%	67%	57%	80%	50%	50%	44%	57%	56%	
Aprovechamiento de tecnologías TI modernas que contrarresten el deficiente mecanismo PQRSF y el deficiente servicio postventa, de igual manera contribuya con seguridad informática que enfrente y evite posibles delitos cibernéticos	5	9	5	7	6	10	8	9	7	61	56%	100%	71%	83%	50%	63%	56%	71%	69%	
Creación de estrategias de mercado diferenciadoras para hacer frente a las mejores alternativas productos de la competencia, que produce pérdida de clientes, reducción de ganancias, y que contribuya a la expectativa de crecimiento continuo en un 10% en nuevos nichos o segmentos de mercado	4	10	6	7	6	10	8	9	6	62	40%	67%	57%	67%	40%	50%	44%	67%	54%	
Logró por parte de los líderes, la retención de los empleados con el objetivo de que estén totalmente satisfechos y motivados siempre, y de esa manera sean generadores de experiencias únicas con los clientes, esto a través de coaching con asesores externos expertos que fomenten el trabajo en equipo, la comunicación y sinergia y/o incentivos para ellos.	4	10	6	5	6	8	5	9	7	56	40%	67%	80%	67%	50%	80%	44%	57%	61%	
Generación de técnicas y/o métricas KPI de atención al cliente que permitan medir el rendimiento y la calidad del servicio que se ofrecerá a los clientes permanentemente	5	10	6	4	6	10	6	8	7	57	50%	83%	125%	83%	50%	83%	63%	71%	76%	
Contratación de asesores externos expertos para estrategias de marketing que mejoren la fuerza digital de la mypyme y de esa manera fomenten el encuentro de clientes en sus canales preferidos.	3	10	6	7	5	8	8	9	7	60	30%	50%	43%	60%	38%	38%	33%	43%	42%	
Capacitar al personal interna y periódicamente para mejorar las competencias de los empleados en la atención del servicio al cliente, con el fin de lograr posicionarse al 2028 entre las pioneras en Customer Experience (Experiencia del cliente).	5	9	6	7	6	10	8	9	6	61	56%	83%	71%	83%	50%	63%	56%	83%	68%	
Implementar solución omnicanal para optimizar el servicio al cliente e integre todos los canales de contacto, usando IA.	5	10	6	7	5	9	8	9	7	61	50%	83%	71%	100%	56%	63%	56%	71%	69%	

SELECCIONADA

SELECCIONADA

SELECCIONADA

SELECCIONADA

## Ápéndice E

### Entrevista Semiestructurada Experto 1

#### Entrevista semiestructurada experto 1

**Nombre:** Lizeth Pamba

**Cargo:** Gerente de Experiencia McDonald's - Palmira

**Los clientes esperan que se cumplan los estándares mínimos de funcionalidad, pero cuando no lo hacen, tienen una percepción de valor negativa. ¿Cómo podemos superar las expectativas del cliente si no controlamos variables?**

Es sumamente importante controlar variables negativas que impidan que las expectativas del cliente vayan más allá del estándar mínimo de funcionalidad, por ello es fundamental que el servicio en primera instancia sea el más ameno posible, conociendo las necesidades reales del cliente y sin faltar el valor humano que genera valor, puesto que no hay nada mejor que te sientas consentido en la atención y que resolvieron todas las dudas requeridas.

**¿En qué considera que influye las preferencias, gustos, exigencias de los clientes por los productos que evalúa para su decisión de compra?**

Es sumamente importante conocer al cliente en cómo quiere ser visto por los demás cuando usa un bien o un servicio, puesto que esto influye en sus preferencias, gustos, exigencias. Normalmente los clientes se dejan llevar por la moda actual o por lo preferido en su círculo social, es así, cómo el tener claro todos aspectos que los clientes evalúan para su decisión de compra permitirá que ellos vuelvan.

**¿Qué piensa sobre los veredictos sociales que los clientes hacen sobre la marca que prefieren y cómo esto afecta su decisión de continuar comprando?**

Es poco importante el definir que las personas perciben a alguien cuando usa un servicio o producto, puesto que actualmente ya hay una libertad de decisión posterior a la que genera los veredictos sociales, es allí donde el cliente puede sentirse con mayor libertad para decidir con conciencia propia y no sobre una influencia o círculo social al que pertenece.

**¿Qué factores influyen en las expectativas que busca satisfacer el cliente de manera plena?**

Es sumamente importante para que el cliente sienta una plena satisfacción, comprender sus expectativas que desea cumplir y lo que las determina de acuerdo a su preferencia, gusto, exigencia para su toma de decisión. El conocer al cliente de manera cercana contribuye a que viva una experiencia plena de manera real, este factor lo declaro como el más influyente para el cliente.

**¿Qué debe recibir el cliente durante el proceso de atención para sentir un grado de satisfacción normal?**

Es sumamente importante como conocedor del manejo de clientes el brindar una buena primera impresión, puesto que es con lo que es realmente el cliente se queda, ante una mala impresión inicial es muy difícil cambiarla el cliente, aunque algunas veces se logra reivindicar puede que en otras ocasiones si desafortunadamente se pierda el cliente.

**¿Cómo debe ser la atención del servicio al cliente actual para que el cliente la considere generadora de experiencia?**

Es indispensable el ser rápido en la respuesta y en la satisfacción del cliente, si esto no se cumple es muy probable que el cliente no sienta una atención generadora de experiencia y dude de volver. Por el contrario si se cumple esto, el cliente va sentir que se le consintió en lo que deseaba de manera rápida y volverá con seguridad y generar por ende recomendaciones.

## Apéndice F

### Entrevista Semiestructurada Experto 2

#### Entrevista semiestructurada experto 2

**Nombre:** Alejandro Delgado **Cargo:** Director Comercial Regional Valle Open Group SAS - Cali

**Los clientes esperan que se cumplan los estándares mínimos de funcionalidad, pero cuando no lo hacen, tienen una percepción de valor negativa. ¿Cómo podemos superar las expectativas del cliente si no controlamos variables?**

Es sumamente importante para no contar con una percepción negativa del cliente, el tener un diálogo activo con el cliente, establecer un marco de armonía, respeto y buenas prácticas, puesto que si el cliente siente sinceridad, transparencia, humanidad de parte de quién le brinda la solución a lo que requiere, cumplirá con los estándares mínimos de funcionalidad.

**¿En qué considera que influye las preferencias, gustos, exigencias de los clientes por los productos que evalúa para su decisión de compra?**

Es sumamente importante e influyente este tipo de necesidades que los clientes buscan satisfacer, puesto que son muy poderosas y motivantes para que el decida realizar la compra y no prefiera a la competencia. El conocer al cliente en estos aspectos será un punto a favor de la mypime para ganarse al cliente.

**¿Qué piensa sobre los veredictos sociales que los clientes hacen sobre la marca que prefieren y cómo esto afecta su decisión de continuar comprando?**

Es indispensable para todo cliente el contar con la aceptación de un veredicto social, el que hace los demás clientes sobre su marca preferida afecta considerablemente la decisión de continuar comprando, ya que para la mayoría de los clientes la influencia social el sentirse aceptados con el producto comprado juega una posición determinante para continuar con la marca.

**¿Qué factores influyen en las expectativas que busca satisfacer el cliente de manera plena?**

Es sumamente importante el identificar los principales factores que influyen en las expectativas de los consumidores, como primera instancia son las experiencias previas de los clientes con otras marcas. Si han tenido una mala experiencia buscarán en la marca lo que desean satisfacer y sino lo logran encontrar pues decidirán continuar con la búsqueda hasta que lleguen a una marca que los satisfaga de manera plena.

**¿Qué debe recibir el cliente durante el proceso de atención para sentir un grado de satisfacción normal?**

Es indispensable el ser amable y el brindar una atención personalizada para que el cliente sienta un grado de satisfacción mínimo o normal como lo suelen llamar. Si no se logra el grado mínimo de satisfacción el cliente no volverá ni generará recomendaciones, lo que afecta considerablemente en las ventas y captación de nuevos clientes, puesto que se pierden los clientes y dejan ya de comprar como solían hacerlo en ocasiones anteriores.

**¿Cómo debe ser la atención del servicio al cliente actual para que el cliente la considere generadora de experiencia?**

Es indispensable el contar con canales de comunicación eficientes que permitan que el cliente genere una conexión con la atención que le están brindando y de esa manera sentir una atención generadora de experiencia. Al percibir el cliente lo anterior contribuirá a mayores ventas y crecimiento de la tasa de clientes nuevos y prospectos.

## Apéndice G

### Entrevista Semiestructurada Experto 3

#### Entrevista semiestructurada experto 3

**Nombre:** John Ospina

**Cargo:** Gerente Regional Ventas Beisbol de Colombia - Palmira

**Los clientes esperan que se cumplan los estándares mínimos de funcionalidad, pero cuando no lo hacen, tienen una percepción de valor negativa. ¿Cómo podemos superar las expectativas del cliente si no controlamos variables?**

Es poco importante el solo pretender que los clientes tengan una percepción positiva, la negativa en ocasiones permite el mejorar falencias que se tienen para llegar a contar con una comunicación activa y planificación y el establecer objetivos de trabajo que lleguen más fácilmente al cliente. En ocasiones el perder no es malo, se toma como oportunidad de mejora para corregir las falencias y atraer más clientes.

**¿En qué considera que influye las preferencias, gustos, exigencias de los clientes por los productos que evalúa para su decisión de compra?**

Es medianamente importante el definir sólo las preferencias, gustos, exigencias en la determinación de compra, puesto que explican sólo comportamientos de compra impulsivos, pero la decisión de compra va más allá, se determina también con el valor humano que se brinde la atención, puesto que así el producto satisfaga nuestras exigencias si el cliente no siente una atención amena, cálida, sincera no decide comprarlo a la final.

**¿Qué piensa sobre los veredictos sociales que los clientes hacen sobre la marca que prefieren y cómo esto afecta su decisión de continuar comprando?**

Es indispensable el evaluar cómo esto afecta su decisión de continuar comprando. Algunos clientes determinan como influencia primordial la social más que la personal, si los demás lo consideran bien para el cliente estará bien, por ello, en gran medida, la decisión de continuar comprando depende de la influencia social que tenga el cliente alrededor de su círculo social al que pertenezca y no hay que dejar de lado este factor que puede ocasionar la disminución de ventas y pérdida sustancial de clientes.

**¿Qué factores influyen en las expectativas que busca satisfacer el cliente de manera plena?**

Es poco importante el hablar de la influencia en las redes sociales y de las herramientas en línea, el marketing y la comunicación asertiva sino se cuenta con otros factores que influyen considerablemente en la satisfacción de manera plena del cliente. Son muchos los factores que determinan el que el cliente logre superar sus expectativas, y para ello, es necesario realizar un estudio y un análisis profundo del comportamiento, expectativas de los clientes en la actualidad, los cuáles son cada vez más difíciles de complacer.

**¿Qué debe recibir el cliente durante el proceso de atención para sentir un grado de satisfacción normal?**

Es sumamente importante el compartir valores desde mi conocimiento y experiencia con los clientes. Si el cliente percibe que la atención se está brindando con unos valores sinceros, honestos y humanos el cliente se sentirá en confianza y permitirá dar a conocer sus necesidades puesto que se abrirá con el le esta brindando un grado de satisfacción normal o mínima.

**¿Cómo debe ser la atención del servicio al cliente actual para que el cliente la considere generadora de experiencia?**

Es sumamente importante el personal con el que se cuenta para la atención, ya que es el directo actor de la relación con el cliente y sólo de él depende que el cliente considere que vivió una experiencia generadora y conlleve a que decida volver a comprar.

## Apéndice H

### Entrevista Semiestructurada Experto 4

#### Entrevista semiestructurada experto 4

**Nombre:** Luisa Díaz **Cargo:** Gerente Marketing e Innovación Ramo de Occidente SA - Palmira

**Los clientes esperan que se cumplan los estándares mínimos de funcionalidad, pero cuando no lo hacen, tienen una percepción de valor negativa. ¿Cómo podemos superar las expectativas del cliente si no controlamos variables?**

Es indispensable ser específicos y detallados sobre la manera en que trabajamos para evitar cualquier mal entendido con los clientes, es así cómo se evitan percepciones negativas de los mismos. El cumplir con los estándares mínimos de funcionalidad es el primer objetivo de todo servicio al cliente, sin eso la atención es nula.

**¿En qué considera que influye las preferencias, gustos, exigencias de los clientes por los productos que evalúa para su decisión de compra?**

Es sumamente importante el conocer las tendencias de los clientes y las razones, puesto que están los clientes que compran productos que no necesitan realmente y por otro lado los clientes que compran a conciencia y porque tienen la necesidad realmente de adquirir ese producto. Ambos tipos de clientes toman en cuenta sus gustos, preferencias y exigencias para su decisión de compra.

**¿Qué piensa sobre los veredictos sociales que los clientes hacen sobre la marca que prefieren y cómo esto afecta su decisión de continuar comprando?**

Es medianamente importante el considerar que es difícil determinar las necesidades sociales debido a las variaciones individuales que pueden existir en el ambiente del cliente en un determinado momento. Para algunos clientes no es crucial la influencia de la sociedad, su decisión de compra se ve determinada en la influencia propia y de nadie más, esto conlleva a que estos veredictos sociales pasen a segundo plano y no tengan mayor importancia para esos tipos de clientes.

**¿Qué factores influyen en las expectativas que busca satisfacer el cliente de manera plena?**

Es medianamente importante el definir con exactitud lo que hace que genere satisfacción plena al cliente puesto que ello depende de muchos factores y determinarlos conlleva un análisis profundo de todos los tipos de clientes que se tienen y se pueden llegar a tener, lo que implica tiempo. Por el momento es válido decir que un cliente cree que se sentirá durante y después del proceso de compra de acuerdo al agente que le facilite la atención, ya que las expectativas tienen que ver con el cómo ayudar a los clientes con sus preguntas y eso depende solo de quien está brindando la atención al cliente.

**¿Qué debe recibir el cliente durante el proceso de atención para sentir un grado de satisfacción normal?**

Es indispensable usar un personal idóneo y recursos suficientes para responder inmediatamente a cada solicitud de cliente, sin ello la atención del servicio al cliente no será en un grado normal que es lo básico que el cliente busca satisfacer, ya si se desea que vaya más allá de los estándares mínimos de funcionalidad su atención entrar en juego otros factores.

**¿Cómo debe ser la atención del servicio al cliente actual para que el cliente la considere generadora de experiencia?**

Es sumamente importante los canales de comunicación eficientes que generen una verdadera experiencia. Hoy en día los clientes son cada vez más exigentes con la atención que esperan recibir y cada vez más el que el cliente logre verdaderamente una atención placentera es todo un rato. Como primera instancia los canales de comunicación eficientes logran en gran medida que esto ocurra de manera exitosa.

## Apéndice I

### Entrevista Semiestructurada Experto 5

#### Entrevista semiestructurada experto 5

**Nombre:** Mónica Mejía **Cargo:** Directora Venta Regional Chevron Petroleum Company - Cali

**Los clientes esperan que se cumplan los estándares mínimos de funcionalidad, pero cuando no lo hacen, tienen una percepción de valor negativa. ¿Cómo podemos superar las expectativas del cliente si no controlamos variables?**

Es indispensable el brindar la mejor atención desde el inicio de la relación, lo que los posicionará en un mejor lugar en cuanto a la satisfacción del cliente. De esta forma, se puede superar las expectativas del cliente y controlar una percepción negativa por alguna mala experiencia vivida y que conlleve a no cumplir con los estándares mínimos de funcionalidad en la satisfacción.

**¿En qué considera que influye las preferencias, gustos, exigencias de los clientes por los productos que evalúa para su decisión de compra?**

Es medianamente importante afirmar que las preferencias, gustos y exigencias de los clientes por los productos son decisivos para la compra, puesto que incurre otros factores en dicha decisión como el valor la transparencia con la que se brinda la atención, el carisma, humanidad del agente que brinda la atención y la rapidez en la respuesta y solución a sus necesidades.

**¿Qué piensa sobre los veredictos sociales que los clientes hacen sobre la marca que prefieren y cómo esto afecta su decisión de continuar comprando?**

Es indispensable establecer patrones de comportamiento en función de factores como la cultura, la identidad de género, la edad, las creencias religiosas, el nivel educativo, etc. Todos ellos influyen en los veredictos sociales actuales que tienen los clientes para la toma de decisión de compra, a pesar de que existen otros factores para decidir continuar comprando, esto seguirá siendo uno de los factores más importantes que contribuyen a que un cliente continúe comprado o no.

**¿Qué factores influyen en las expectativas que busca satisfacer el cliente de manera plena?**

Es poco importante el hablar de lo que influye en las expectativas de la satisfacción de los clientes de manera plena puesto que el resolver problemas, dudas e incidencias como con la entrega inicial de un producto o servicio para lograr esa plenitud que se busca, cuando en si con el proceso de compra, lo que refleja la plenitud es la relación calidad-precio más que cualquier otra.

**¿Qué debe recibir el cliente durante el proceso de atención para sentir un grado de satisfacción normal?**

Es indispensable responder a sus preguntas, proporcionar la información necesaria y resolver cualquier problema para que el cliente sienta un grado de satisfacción normal, hoy en día, no basta solo con esto hay que ir más allá si se pretende pasar de lo normal y mínimo a lo pleno y omnicanal.

**¿Cómo debe ser la atención del servicio al cliente actual para que el cliente la considere generadora de experiencia?**

Es sumamente importante el usar un enfoque omnicanal. Esto conlleva a que se le brinde a los clientes una experiencia fluida y coherente a través de una variedad de canales de comunicación y venta. Para satisfacer las necesidades de los clientes en todos los puntos de contacto, el objetivo es brindar un servicio integrado y sin interrupciones.