



Marco metodológico y plan de implementación del proceso de *contact center* para la empresa Droguerías UNO-A

Julio César González Villegas

Carlos Miguel Jaramillo Ramírez

Universidad EAFIT
Escuela de Administración
Maestría en Gerencia Integral por Procesos
Medellín
2020

Marco metodológico y plan de implementación del proceso de *contact center* para la
empresa Droguerías UNO-A

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de
magíster en Gerencia Integral por Procesos

Julio César González Villegas¹

Carlos Miguel Jaramillo Ramírez²

Tutor especialista: John Orlando Velásquez Cuartas

Tutora metodológica: Gina María Giraldo Hernández, Ph. D.

Universidad EAFIT
Escuela de Administración
Maestría en Gerencia Integral por Procesos
Medellín
2020

¹ juliogonzalez-06@hotmail.com

² carlosmigueljaramillo@hotmail.com

Contenido

1. Introducción	8
2. Objetivos	9
2.1 Objetivo general	9
2.2 Objetivos específicos.....	9
3. Planteamiento del problema.....	10
3.1 Presentación.....	10
3.1.1 Historia de la empresa	10
3.1.2 Misión y visión	10
3.1.3 Valores	10
3.1.4 Objetivos estratégicos.....	11
3.1.5 Organigrama	11
3.2 Análisis contextual y antecedentes de la industria	12
3.3 Análisis interno.....	15
3.4 Definición del problema.....	16
4. Justificación.....	17
5. Marco conceptual	18
5.1 Conceptos y características temáticas	18
5.1.1 Servicio y satisfacción del cliente.....	18
5.1.2 Canales de ventas y distribución.....	18
5.1.3 Tendencias	19
5.1.4 Transformación digital.....	20
5.1.5 Marco metodológico.....	20
5.1.6 La norma COPC	20
5.1.7 El BPMN (<i>business process model and notation</i> ; modelo y notación de procesos de negocio).....	20
5.1.8 Plan de implementación.....	21
6. Metodología	22
6.1 Fuentes primarias	22
6.2 Fuentes secundarias	23
6.3 Palabras claves	24
7. Desarrollo del trabajo.....	25
7.1 Hallazgos	25
7.1.1 Hallazgos de las fuentes primarias	25
7.1.2 Hallazgos de las fuentes secundarias.....	27
7.2 Análisis de los datos	28
7.2.1 Marco metodológico de referencia	29

7.2.2 Marco metodológico del proceso del CC para Droguerías UNO-A.....	30
7.3 Plan de implementación	34
7.3.1 Cronograma de implementación.....	42
7.3.3 Costos asociados.....	44
8. Conclusiones	45
10. Riesgos y recomendaciones de la implementación.....	47
10.1 Consideración de los tiempos de implementación	47
10.2 Consideración de costos de la inversión.....	47
10.3 Consideraciones de soporte financiero.....	47
10.4 Consideraciones de carácter estratégico.....	48
11. Referencias.....	49
12. Anexos	53
12.1 Anexo 1. Contexto.....	53
12.2 Anexo 2. Norma COPC.....	53
12.3 Anexo 3. Apartes de la entrevista a Édison Vásquez, gerente general de Tododrogas	59
12.4 Anexo 4. Apartes de la entrevista a Alejandro Hernández, gerente general de Smart Solutions.....	59
12.5 Anexo 5. Apartes de la entrevista a Felipe García, director comercial de Droguerías UNO-A	60
12.6 Anexo 6. Cuestionarios	61

Índice de figuras

Figura 1. Droguerías UNO-A. Organigrama (2017).....	11
Figura 2. Árbol de problemas.....	16
Figura 3. Flujograma de Inteligencia de llamada entrante.....	37
Figura 4. Flujograma de Toma de pedido.....	37
Figura 5. Cronograma de implementación.....	43
Figura 6. Droguerías UNO-A. Organigrama propuesto.....	48
Figura 7. Empresas que lideran el mercado de las droguerías en Colombia.....	53
Figura 8. Cuestionario para el cliente interno de Droguerías UNO-A.....	61
Figura 9. Cuestionario para el cliente de Droguerías UNO-A.....	62

Índice de tablas

Tabla 1. Marco metodológico.....	30
Tabla 2. Direccionamiento estratégico.....	30
Tabla 3. Procesos y procedimientos de gestión.....	31
Tabla 4. Infraestructura física.....	32
Tabla 5. Infraestructura ofimática.....	32
Tabla 6. Recursos humanos.....	33
Tabla 7. Política de servicio.....	33
Tabla 8. Recomendaciones de políticas del CC.....	34
Tabla 9. Recomendaciones del <i>performance</i> del CC.....	34
Tabla 10. Actividades de implementación.....	35
Tabla 11. Plan de capacitaciones.....	40
Tabla 12. Costos de los activos fijos.....	44
Tabla 13. Enfoques de la norma COPC.....	53

Agradecimientos

A la Universidad EAFIT, por facilitar los medios físicos, tecnológicos, científicos y humanos que contribuyeron a nuestro desarrollo y crecimiento profesional y enriquecieron nuestra vida, despertando cada vez más el interés por el conocimiento que aporta al beneficio general de las organizaciones.

A las directivas de la empresa Droguerías UNO-A, por la colaboración y disposición desde el interior de sus operaciones para desarrollar los aportes que se plantearon en este trabajo.

A nuestras familias. Sus aportes motivacionales fueron determinantes, y el tiempo, la dedicación y el sacrificio de sus propios espacios fueron eslabones que jalónaron el logro de este objetivo personal y profesional.

¡Cada uno de ustedes hizo posible el cumplimiento de este sueño profesional!

Julio César y Carlos Miguel

Resumen

Este trabajo de grado desarrolla un marco metodológico para la implementación de un proceso de *contact center* en la empresa Droguerías UNO-A.

Inicialmente se realizan el diagnóstico actual de la empresa en el proceso de servicio al cliente y la identificación de las necesidades que plantea el comercio actual del sector dedicado a la comercialización de productos de salud y belleza y de las tendencias de consumo de los clientes.

Una vez esta información es referenciada a través de cuestionarios, charlas y entrevistas con algunos líderes del sector, y de apoyar su sustento en un marco de referencia para la implementación de un proceso de *contact center*, se desarrolla el marco metodológico para resolver las problemáticas que surgen en las organizaciones a la hora de abordar este tipo de iniciativas. Con esta información se le sugiere a la empresa en estudio un plan que le haga eficiente el proceso de implementación de un modelo de servicio al cliente basado en un *contact center*.

Palabras claves: marco metodológico, servicio al cliente, *contact center*, tendencias de consumo, canales de ventas, plan de implementación.

Abstract

This degree work develops a methodological framework for the implementation of a contact center process at Droguerías UNO-A.

Initially, the current diagnosis of the company is carried out in the customer service process and the identification of the needs posed by the current trade of the sector dedicated to the marketing of health and beauty products, and of the consumer consumption trends.

Once this information has been referenced through questionnaires, talks and interviews with some leaders of the sector, and has been supported in a frame of reference for the implementation of a contact center process, the methodological framework is developed to solve the problems that arise in organizations when addressing this type of initiatives. With this information, the company is suggested a plan that makes the process of implementing a customer service model based on contact center efficient.

Keywords: Methodological framework, customer service, contact center, consumer trends, sales channels, implementation plan.

1. Introducción

Droguerías UNO-A S. A. S. es una empresa perteneciente al sector farmacéutico, dedicada a la comercialización y venta de productos para la salud y belleza. Desde hace 36 años su modelo de operación está basado en la atención a los clientes a través del mostrador como canal tradicional.

Al iniciar el contacto con ella se realizaron una serie de reuniones con los propietarios y los líderes de los procesos para identificar el objetivo principal del desarrollo del presente trabajo, cuyos resultados evidenciaron la necesidad de diversificar los modelos de atención al cliente, pues hasta el momento la empresa conserva el tradicional, y este limita la participación del mercado y el crecimiento de las ventas, que ya muestran una merma considerable desde los dos últimos dos años: con relación a 2015, las ventas en 2016 se incrementaron el 25 %, pero en 2017 el crecimiento solo fue del 7,2 % y en 2018, del 0,6 %. Esta situación ha encendido las alarmas en la empresa y la ha estimulado a considerar otras opciones para la atención al cliente que existen en el mercado.

Con estos antecedentes se adelantó una serie de entrevistas a líderes del sector, se analizaron los cuestionarios realizados a los clientes internos y externos de la empresa –como fuentes primarias–, y se consultaron artículos relacionados con las tendencias de consumo y comercio electrónico –fuentes secundarias–, a fin de construir el marco metodológico para establecer el plan de implementación de un *contact center* (en adelante CC) que la conduzca a modernizar su relación con los clientes y a desarrollar el comercio electrónico utilizando los medios digitales. Dicho marco, al igual que el plan para la implementación del proceso de CC, les fueron presentados a la empresa junto con los resultados obtenidos y las conclusiones del trabajo.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Desarrollar un marco metodológico y un plan de implementación para el proceso de *contact center* (CC) que facilite la comercialización de los productos y servicios de Droguerías UNO- A.

2.2 Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico del servicio al cliente en Droguerías UNO-A que permita identificar las oportunidades de mercado y referenciarlo con el estado del arte de los modelos de prestación de servicio al cliente a través de canales de venta no presenciales.

Definir un marco metodológico para el proceso de *contact center* (CC) en Droguerías UNO- A basado en la información obtenida en el diagnóstico y el estado del arte.

Establecer el plan de implementación que le permita a Droguerías UNO-A desplegar el nuevo proceso.

3. Planteamiento del problema

3.1 Presentación³

3.1.1 Historia de la empresa

Droguerías UNO-A es una empresa familiar comercializadora de productos para la salud y la belleza, con 30 empleados y 36 años de experiencia en el sector farmacéutico de Medellín. En 2012 la segunda generación de la familia asumió su gerencia y generó nuevas ideas y proyectos que significaron profundos cambios en ella y aseguraron la continuidad del negocio. Estos cambios han contribuido tanto en el crecimiento de las ventas como en el reconocimiento de la marca, permitiendo la sostenibilidad del modelo de negocio mediante la implementación de procesos que se identificaron y documentaron para optimizar la productividad hasta la fecha.

3.1.2 Misión y visión

Misión

Mediante la asesoría y comercialización de productos para el cuidado de la salud y la belleza mejoramos la calidad de vida de nuestros clientes y aseguramos la satisfacción de los diferentes grupos de interés.

Visión

Llegar en 2022 al *top of mind* de nuestros clientes mediante una experiencia de compra agradable.

3.1.3 Valores

Calidad

La calidad en la adquisición y la manipulación de los medicamentos es nuestra principal prioridad, sin dejar de lado la calidad en los procesos que se encuentran en todos los niveles de la organización.

Servicio

El recurso humano debe estar correctamente capacitado y dispuesto a brindar una asesoría de manera ética y profesional para cubrir las necesidades de los clientes.

³ Las fuentes para el desarrollo de la Sección 3.1 fueron tomadas de documentación empresarial de Droguerías UNO-A, pertenecientes al archivo personal de los autores.

Aseo

El aseo en una cadena de droguerías es un valor fundamental, ya que es el reflejo de la salud que se está ofreciendo en ellas.

Honestidad

Compromiso para actuar siempre bajo códigos éticos; cada proceso de nuestra cadena será llevado con transparencia.

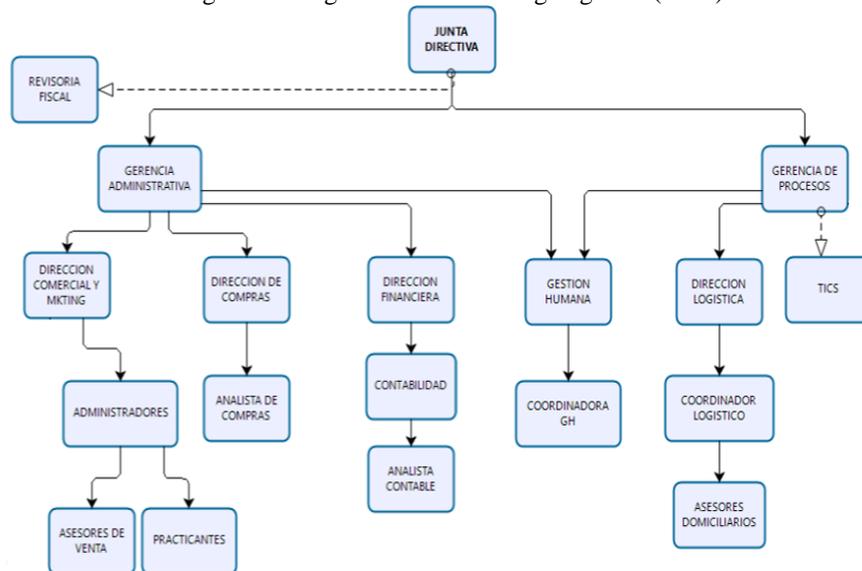
3.1.4 Objetivos estratégicos

- Aumentar el nivel de servicio.
- Rentabilizar los procesos.
- Mantener un crecimiento de las ventas que nos permita permanecer en el tiempo y ser rentables.
- Volcar la empresa hacia la obtención de ingresos, dándoles énfasis a las marcas propias.
- Fortalecer la relación con los proveedores y los clientes internos.

3.1.5 Organigrama

La Figura 1 muestra el organigrama de la empresa en 2017.

Figura 1. Droguerías UNO-A. Organigrama (2017)



Fuente: elaboración de los autores a partir de documentación empresarial de Droguerías UNO-A. Archivo personal de los autores.

3.2 Análisis contextual y antecedentes de la industria

Sin duda el mercado farmacéutico en Colombia ha venido atomizándose de manera preocupante; sus márgenes de ganancia no son los mismos de hace 10 años y cada vez es más competido y difícil de desarrollar. Sin embargo, esta situación no ha detenido a las multinacionales que, con grandes capitales, han apuntado a explotar las oportunidades que genera este sector en el país; ejemplos de ello, a partir de 2013, son Cruz Verde, del Grupo Fems-Coca-Cola; Farmatodo, de Venezuela, y Locatel, además de la modernización de cadenas locales como La Rebaja, Droguerías Alemana, Droguerías Inglesa y Droguerías Cafam, entre otras.

Según Echeverri (La República, 2018), en 2017 el mercado farmacéutico movió alrededor de COP 6,1 billones, dejando ver las marcas que se han estado posicionando como líderes del sector en los últimos años.⁴

Según Nielsen, compañía estadounidense de investigación de mercados que opera en más de 100 países,

Mientras otros canales decrecieron en volumen (supermercados de cadena -2,7 %, tiendas - 5,7 % e independientes -2,2 %), las tiendas dedicadas al sector de la salud, la belleza y la prevención ganaron terreno, manteniendo los volúmenes y un crecimiento en valores del 4,4 % (Dinero, 2018a).

Según Arce (2018), la clave de este éxito radica en el hecho de que ellas han entendido la esencia del canal tradicional, su evolución y también al consumidor, pues le apuntan a la transformación de este canal a través de un mostrador y del formato de autoservicio, que ha sido la revelación por su buen desempeño tanto en volumen como en valor.

Coopdrogas, la Cooperativa Nacional de Droguistas Detallistas, es la principal figura en el sector a nivel nacional; a través de Farmacenter, el modelo de franquicia que lanzó hace cinco años, cuenta con más de 4.500 asociados, alrededor de 6.300 tiendas, y en 2018 facturó COP 2,2 billones, lo que la posicionó dentro de las 50 empresas más grandes de Colombia y la segunda cooperativa del país. A ella le sigue Droguerías Cruz Verde, que con tan solo siete años en el mercado reportó ingresos de COP 1,22 billones en 2017; y el tercer lugar lo ocupa Drogas La Rebaja, con COP 1,1 billones en ese mismo año (Echeverri, 2018).

En 2017, la penetración de la internet a nivel mundial alcanzó 3.773 millones de personas; esta cifra da a entender que el 50 % de la población tiene acceso a la red. Y en referencia a su participación en las redes sociales, el 73 % de ella tiene perfiles allí (Kemp, 2017). Estos datos revelan la influencia directa y decisiva del comportamiento de los

⁴ V. el Anexo 1.

consumidores, consecuencia del desarrollo de una fuerte dependencia de las innovaciones tecnológicas entre las empresas y los consumidores de sus productos (Cacho Elizondo y Lázaro Álvarez, 2018).

Además de la amenaza externa de las grandes multinacionales, las pymes nacionales se enfrentan a un desafío adicional: las tendencias de consumo de las nuevas generaciones y el auge del comercio electrónico. Este escenario es poco claro para aquellas que se establecieron desde hace varias décadas en el mercado local con un modelo de atención tradicional.

Incursionar en el comercio electrónico y la atención de sus clientes a través de las plataformas virtuales, para estas pequeñas empresas, no deja de ser un escenario riesgoso por el desconocimiento de las ventajas y riesgos que implica el mundo virtual; las pequeñas empresas que comienzan a comercializar sus productos en la internet son más vulnerables a la presión competitiva. Y al contrario, las medianas empresas ya tienen en gran parte asumida esta presión mediante una apertura más decidida a las nuevas tecnologías y a una adecuación de estrategias de integración en el mercado (Plana, Cerpa y Bro, 2006: 52).

No puede desconocerse que cuando una empresa quiere incursionar en áreas de la tecnología y asumir la transformación digital, el miedo a lo inexplorado puede ser un obstáculo; pero el uso adecuado de las capacidades tecnológicas se materializa en el conocimiento y las habilidades necesarias para diseñar y crear diferentes productos y servicios que no solo buscan innovar, sino también mejorar de manera sustancial los procesos existentes como los inventarios y su relación con los proveedores y los clientes (Arango Serna, Londoño Salazar y Álvarez Uribe, 2012).

El ingeniero Alejandro Hernández, gerente general de Smart Solutions, firma especializada en el desarrollo de software y tecnología para la gestión de empresas, en particular para el sector farmacéutico, expresó lo siguiente: “estamos en el día cero de la automatización” (A. Hernández, comunicación personal, octubre de 2019). Esto representa para las empresas una gran oportunidad en optimización de los tiempos para enfocar sus esfuerzos en la consecución de clientes mediante la innovación y el desarrollo de nuevos canales de comercialización.

A principios de la década de 2010, Droguerías 9192, de Pereira, acertó en la lectura que realizó de su baja participación en el mercado y la enfrentó mediante el desarrollo de un canal no presencial para la atención al cliente con la implementación de un CC. En la actualidad este canal es reconocido dentro del gremio de coopedroguistas –los afiliados a la Cooperativa Nacional de Droguistas Detallistas, Coopidrogas– como uno de los más importantes del sector.

El modelo del CC está lejos de ser un canal desactualizado y, por el contrario, ha evolucionado de manera significativa incorporando procesos estratégicos en su operación para mantenerse vigente en el propósito de ser clave en la atención y el servicio al cliente; de

este modo ha dejado de ser solo una base telefónica y ha incorporado nuevas herramientas tecnológicas que le permiten atender el flujo de los requerimientos solicitados a través de las redes sociales y las plataformas digitales actuales. Es así como ha aparecido en el escenario de los CC un nuevo concepto denominado *contact center real time*, que analiza los requerimientos que llegan a ellos en tiempo real, agiliza los tiempos de respuesta a los clientes con soportes tecnológicos y descubre un panorama más claro para aprovechar las oportunidades de negocio (Morris, Ancajima, Chiri, Galindo, Guido y Mejía, 2009).

Este comportamiento de los CC en Latinoamérica ubica a Colombia como un actor muy importante, pues el crecimiento de estos modelos de atención al cliente aumenta notablemente en el país. Según Ana Karina Quessep, presidenta de la Asociación Colombiana de Contact Centers, este gremio creció el 7 % en 2018 con respecto a 2017, por encima de los índices de la economía en general (Dinero, 2018b); resalta un detalle: si bien las llamadas telefónicas ya no representan el 100 % de su herramienta de contacto –como solía ser–, se han incorporado nuevas tecnologías para atender la tendencia actual en la manera de comunicarse a través de las redes sociales:

Sobre el mito de que las llamadas telefónicas son una vieja práctica del siglo pasado, esta sigue siendo la mayor parte del servicio en Colombia y a nivel global. Colombia es el segundo mercado de Latinoamérica para este sector, solo superado por México (Dinero, 2018b).

Estos datos proporcionan más claridad con relación al problema encontrado en Droguerías UNO-A y a la solución propuesta: la implementación de un CC como un canal de atención al cliente no presencial.

Según Morris *et al.* (2009), la evolución de los CC y del servicio en línea permiten a las empresas estar conectados en tiempo real para darles respuestas a sus clientes con más rapidez; y el comercio electrónico, a través de las redes sociales, tiene un gran potencial como herramienta para el crecimiento de las ventas y la participación en el mercado. Redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp están posicionando las marcas y creciendo significativamente en el comercio. Según Urbano Mateos (2015), WhatsApp es una de las redes de mensajería más usada en el mundo, con más 1.000 millones de afiliados.

El mundo digital es cada vez más instantáneo, y así debería ser la relación del comercio electrónico con el consumidor cuando este desea aclarar dudas o comunicarse en otros ámbitos. WhatsApp está casi de manera omnipresente en todos los *smartphones* (Urbano Mateos, 2015).

Con la nueva manera de comercializar a través de canales de atención al cliente no presencial, las oportunidades de crecimiento de las ventas están dadas, y para Droguerías UNO-A esta es una oportunidad de ganar participación en el mercado. Las cifras indican el crecimiento del comercio electrónico no solo a nivel mundial, sino también en el ámbito local; así lo dejó ver María Paula Silva, *country manager* de Blacksip, empresa especializada en servicios de

tecnología enfocada en negocios por internet, cuando indica que las cifras de crecimiento a nivel mundial y a nivel local son significativas:

Lo primero que vemos es que las ventas mundiales por este medio están creciendo y van a seguir así, ya que las proyecciones de 2015 a 2019 en el *e-commerce* de *retail* iniciaron con USD 1,5 billones y en 2019 cerrarían [cerraron] en USD 3,4 billones.⁵ El crecimiento que se espera para 2019 es del 60 % (Portafolio, 2019).

Según Silva, Latinoamérica recibiría USD 64.000 millones por las ventas del comercio electrónico este año –2019–, lo que la ubicaría como cuarta en el mundo tras Europa, con USD 448.000 millones y Estados Unidos, con USD 560.000 millones, y que la gran líder sería la región de Asia Pacífico, con USD 2,3 billones (Portafolio, 2019). “El mercado se ha vuelto cada vez más competitivo y hay que responder a esa misma velocidad, adaptar los negocios y prepararse también internamente para el cambio” (2019).

3.3 Análisis interno

Para la atención de sus clientes, Droguerías UNO-A cuenta con el sistema propio de la estructura tradicional con la que ha operado por más de tres décadas, y aunque hasta ahora le ha funcionado, las tendencias de consumo actuales hacen que este no sea suficiente para enfrentar las amenazas externas. Aunque ha incorporado algunas mejoras que facilitan la atención de sus clientes por canales no presenciales –por ejemplo, vía telefónica o WhatsApp–, estas no han sido producto de una estrategia incorporada al enfoque de la empresa y, por consiguiente, no han tenido el impacto esperado.

Ante las circunstancias evidenciadas con la intervención del mercado por parte de las grandes multinacionales, Droguerías UNO-A carece de la infraestructura que le permita enfrentar y competir con estas amenazas externas y debe incorporar estrategias que fortalezcan su relación con los clientes y ofrezcan nuevas formas de contacto que se adecuen a las tendencias del consumo.

⁵ Cabe recordar la discrepancia numérica entre el billón estadounidenses (10^9) y el billón en otras regiones del mundo, incluyendo Colombia (10^{12}); en este sentido, la doctora Silva alude al primero, que, en nuestro ámbito, es nombrado “millardo”.

Asimismo, debe tenerse en cuenta que, dada la fecha de su reporte, las cifras mencionadas por ella eran proyecciones en ese momento.

3.4 Definición del problema

El ingreso de las grandes multinacionales como nuevos competidores en el sector de productos de salud y belleza ha dejado en inferioridad de condiciones a las pequeñas empresas locales; unido a esto, el poco reconocimiento de la marca, la falta de experiencia de sus gerentes, la ausencia de estrategias de comercialización y la no diversificación en sus canales de comercialización afectan su relación con los clientes y generan una baja participación de mercado.

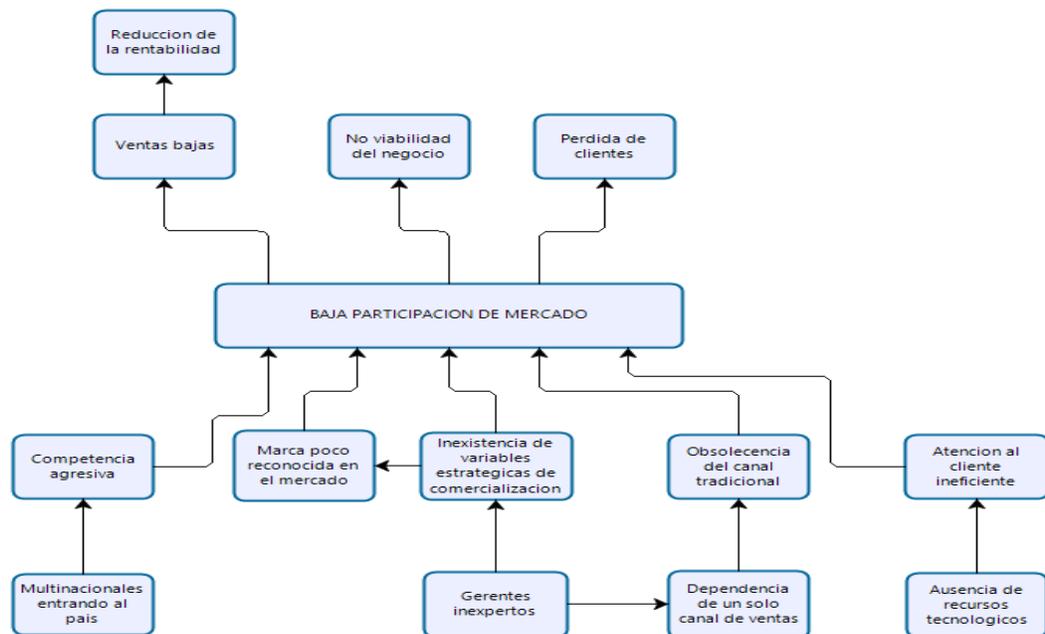
El proyecto que se pretende desarrollar en este trabajo se enfoca en la solución del problema principal de Droguerías UNO-A –su baja participación de mercado–, a fin de contribuir con su sostenimiento en el tiempo mediante la diversificación de los canales de servicio al cliente.

Para determinar las causas, el problema y sus consecuencias se utilizó el instrumento denominado el árbol de problemas.

Árbol de problemas

Es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa –el problema central–, e intenta solucionarla analizando relaciones de tipo causa/efecto. Para ello se debe formular el problema central de modo tal que permita diferentes alternativas de solución en lugar de una única solución (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Unesco, s. f.) [Figura 2].

Figura 1. Árbol de problemas



Fuente: elaboración de los autores.

4. Justificación

La era digital no llegó solo para facilitar y mejorar a través de los dispositivos electrónicos las comodidades de las personas y los hogares: su influencia define tendencias de consumo; cada día las personas quieren todo de manera más rápida y automatizada, más aún cuando las necesidades surgen súbitamente y se quiere tener de inmediato la solución para suplirlas. Estos estilos y formas de enfrentar el mundo moderno por parte de las nuevas generaciones hacen que el canal tradicional de ventas por mostrador y el *face-to-face* pierdan protagonismo en la comercialización de bienes y servicios y, como consecuencia, generen baja participación de mercado; así, es necesario que las empresas –y, en el caso de este trabajo, Droguerías UNO- A– incursionen en el desarrollo de canales no presenciales para la atención de sus clientes.

El factor disponibilidad de tiempo hace que las compras de productos en los puntos de venta se limiten a un evento ocasional por el tránsito espontáneo del posible cliente o consumidor por el lugar donde esté ubicada la tienda y, sin duda, limita el crecimiento de las ventas. La competitividad y la agilidad que proporcionan los canales modernos determinan la obsolescencia del canal tradicional por la disminución del flujo de clientes a las tiendas y hace necesario emprender la búsqueda de canales de atención no presenciales que contribuyan al crecimiento de las ventas y permitan ganar participación de mercado en conformidad con las nuevas tendencias de consumo.

En este orden de ideas se desarrolla el marco metodológico y el plan de implementación del proceso de CC para Droguerías UNO-A, orientado a incursionar en estas nuevas tendencias de consumo, diversificando los canales de atención al cliente para aumentar la participación de mercado.

5. Marco conceptual

5.1 Conceptos y características temáticas

5.1.1 Servicio y satisfacción del cliente

La Real Academia de la Lengua define “cliente” como la persona que compra en una tienda o que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa (RAE, 2019); este se acerca a su proveedor para beneficiarse de un bien, y el proceso es considerado como servicio al cliente: “no es una decisión optativa, sino un elemento imprescindible para la existencia de una empresa y constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso” (Paz Couso, 2005). En sus apreciaciones al respecto del cliente, Garza, Abreu y Badii plantean lo siguiente: “es una filosofía de trabajo, no necesariamente una estructura definida en una organización, sino una forma de trabajo interiorizada en cada persona que da servicio a un cliente, no importa si es interno o externo” (2008: 1).

La relación cliente/servicio/satisfacción conforma los elementos básicos en los que el consumidor quiere encontrar lo necesario en su proceso de compra. Si faltare uno solo, entonces no existe servicio al cliente: “satisfacer al cliente es cumplirle lo prometido. El mal servicio aparece cuando no se le cumple con las promesas que se le hacen al venderle o prestarle un servicio” (Serna Gómez, 2011).

El servicio al cliente es tan importante como el producto mismo, pues cubre todas las acciones que beneficia la razón de ser de una empresa: el cliente. Schnarch Kirberg entiende este servicio así:

El conjunto de acciones, procesos y ejecuciones que el cliente espera, además del producto básico, como consecuencia del precio y de la imagen; va más allá de la atención y se relaciona con prestaciones y actividades antes, durante y después de una relación comercial (Schnarch Kirberg, 2013).

5.1.2 Canales de ventas y distribución

Cada empresa busca la manera más eficiente de hacer llegar sus productos, bienes o servicios a sus clientes, y sus esfuerzos se centran en desarrollar las estrategias para suplir las demandas de aquellos. Nuevamente Schnarch Kirberg hace su aporte en relación con la distribución y su propósito:

Es la relación de la producción con el consumo. Su misión es poner el producto o servicio a disposición del consumidor final o comprador en la cantidad demandada, en el momento que lo necesite y en el lugar que desea adquirirlo (Schnarch Kirberg, 2013: 233).

Vásquez enfatiza la trascendencia de los canales de ventas, calificándolos como un puente que conecta y sin el cual no se cumple totalmente el propósito de una empresa: “es el puente entre la producción y el consumo de los productos que permite poner los bienes y servicios producidos a disposición del consumidor final en las condiciones por este deseadas” (2008).

En general los canales de ventas se agrupan en dos clases:

Canal tradicional

Representa las ventas y atención al cliente que se generan *face-to-face*.

Canal moderno

Representa la atención y las ventas realizadas en los canales no presenciales, de los cuales la tecnología y los medios digitales son el principal recurso para el contacto con el cliente. Las plataformas utilizadas para la atención no presencial del cliente son las siguientes: telefonía fija y móvil, redes sociales como WhatsApp, Facebook e Instagram, y algunas aplicaciones tecnológicas especializadas del sector. La norma COPC v. 6.0 (*customer operation performance center*) considera lo siguiente: “los canales no asistidos son puntos de contacto donde los clientes dirigen sus operaciones de servicio sin la interacción con un individuo. También se denominan `canales digitales’” (Kenwin, 2018).

En el momento de considerar las posibilidades de diversificar los canales de venta en una empresa es importante considerar el público objetivo que se quiere alcanzar: “la función de un canal de ventas es conectar los productos con los mercados y establecer una ruta mediante la cual los vendedores y compradores puedan negociar” (Lawrence y Furey, 2000). Con las facilidades y el automatismo que genera la tecnología es necesario que los canales de venta seleccionados sean los apropiados para realizar la transacción en el lugar y el momento que el cliente desee (2000).

5.1.3 Tendencias

Para la Real Academia Española, “tendencia” significa “propensión o inclinación en las personas y en las cosas hacia determinados fines” (RAE, s. f.); y el sitio web Definición.de (s. f.) la define como una preferencia a una corriente que se inclina hacia un fin o fines específicos y que, generalmente, suele dejar su marca durante un período de tiempo y en determinado lugar. En referencia al término “consumidor”, de nuevo la RAE aporta su significado: “persona que adquiere productos de consumo o utiliza ciertos servicios (s. f.); y Economipedia (s. f.) lo considera como una persona u organización que consume bienes o servicios que los productores o proveedores ponen a su disposición y que decide demandar para satisfacer algún tipo de necesidad en el mercado. Para efectos de este trabajo, el consumidor es el demandante de bienes y servicios que requiere suplir sus necesidades, y las maneras habituales de cómo los adquiere van definiendo una tendencia de consumo. Las

tendencias de consumo actuales conducen a un nuevo escenario para el éxito de las pequeñas empresas en Colombia: la transformación digital.

5.1.4 Transformación digital

Fernández Ledesma la define como la “utilización de sistemas tecnológicos avanzados como la internet de las cosas, los sistemas ciberfísicos, la seguridad informática y los procesos de arquitectura para el intercambio mutuo” (2019). Y Solís la ve como “el realineamiento de tecnología, modelos de negocio y procesos con el fin de crear valor a los clientes y empleados en una economía digital cambiante” (2015).

5.1.5 Marco metodológico

Es la instancia referida a los métodos, reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real (Balestrini Acuña, 2006). Para ello este trabajo acude a la metodología que evalúa y certifica la gestión de los CC: la norma COPC.

5.1.6 La norma COPC

Es un modelo de gestión dirigido a los CC que proporciona herramientas para medir la gestión en el proceso de atención o contacto con los clientes. Emilio, @emji, la define así:

Certificación de la gestión de varios parámetros para alcanzar la gestión ideal en mediciones claves y la capacitación de personas que gestionan clientes, sustentado mejorar la satisfacción del cliente con buen servicio y alta calidad, aumentar ingresos y reducir los costos de operación (Emilio, @emji, 2018).

5.1.7 El BPMN (*business process model and notation*; modelo y notación de procesos de negocio)

A veces considerado como una metodología, y en otras como una herramienta de enfoque sistemático, es definido por Hitpass así:

[...] para identificar, levantar, documentar, diseñar, ejecutar, medir y controlar tanto los procesos manuales como automatizados, con la finalidad de lograr a través de sus resultados en forma consistente los objetivos de negocio que se encuentran alineados con la estrategia de una organización (Hitpass, 2017).

Para el caso de este trabajo, el BPMN es la descripción gráfica y completa que considera el modelo lógico del proceso, desde lo global hasta lo particular, facilitando el entendimiento de las actividades de quienes intervienen en él; de ahí que se considere como la herramienta digital ideal para modelar y visualizar la operación eficaz de cada proceso del negocio.

5.1.8 Plan de implementación

Para Fleitman (2002), la construcción de un plan demanda una serie de detalles que integran el pensamiento estratégico de sus directores con el accionar paso a paso de los responsables de la ejecución de las actividades, y que tiene como características principales delimitar las etapas para su evaluación, definir los resultados y las metas, los criterios de evaluación, las variables de oportunidad o de retrasos y las acciones, las fechas y los responsables. Guerrero Moreno plantea algunos detalles adicionales que deben ser tenidos en cuenta a la hora de gestionar un proyecto, y considera que en un plan de gestión

[...] se define cómo será planeado, ejecutado, monitoreado, controlado y cerrado un proyecto, documentando las acciones necesarias para definir, preparar, integrar y coordinar todos los planes subsidiarios; [el plan de gestión] sirve de guía para su ejecución y control, establece el estándar sobre el cual evaluar su éxito y facilita la comunicación entre los involucrados (Guerrero Moreno, 2013: 36).

Para efectos de este trabajo, un plan de implementación debe especificar cada una de las actividades que se deben ejecutar para desarrollar los planteamientos definidos y dar solución a un problema o alcanzar los objetivos propuestos. Dicho plan debe incluir los detalles necesarios que permitan la distribución y la asignación de las tareas, los responsables, las fechas, los recursos, los costos y los controles.

6. Metodología

6.1 Fuentes primarias

Para el desarrollo de este trabajo se utilizaron las entrevistas y los cuestionarios.

Entrevista

“Acto comunicativo que se establece entre dos o más personas y que tiene una estructura específica y organizada a través de la formulación de preguntas y respuestas” (Bembibre, 2010).

Cuestionario

El cuestionario que conforma una encuesta está compuesto por una cantidad determinada de preguntas que deben ser formuladas de forma coherente y organizada, es decir, que su destinatario debe comprender efectivamente lo que se le pregunta para así poder ofrecer la información precisa que se está necesitando de él (Ucha, 2010). En este caso, el cuestionario fue utilizado para hacer preguntas cerradas en una muestra de no más de veinte consultados.

La recolección de la información se inició con dos visitas fuera de Medellín para conocer sendos casos de éxito de transformación que han tenido dos empresas en el sector farmacéutico: la primera en Barranquilla y la segunda en Pereira. En estas visitas se hizo un recorrido para conocer los procesos internos utilizados para la atención y el servicio al cliente; cabe aclarar que solo fue permitido tomar nota de lo percibido.

En Barranquilla se visitó Droguería Habib, establecimiento coopidroguista ubicado al norte de la ciudad en la carrera 49c # 79-225, reconocida en el sector por su infraestructura física y tecnológica y por sus procesos de mercadeo que le han permitido generar un nivel de recordación superior en sus clientes; allí se tuvo la oportunidad de dialogar con el gerente general, el señor Habib Cure, de origen turco.

En Pereira se visitó Droguerías 9192, también coopidroguista, con más de 60 años de operación, siete sedes y un referente destacado en los procesos de CC, ya que cuenta con uno de los más grandes y eficientes, al punto de ofrecer el servicio de *outsourcing* para otras droguerías. El gerente general, el señor Gonzalo Idárraga, permitió un recorrido por todas las áreas de la organización, que evidenció la ventaja competitiva tecnológica generada; la integración de todos sus sistemas le permite ser más eficiente y sostener un nivel de servicio superior. Asimismo, se sostuvo posteriormente un diálogo virtual con su director de CC, en el que no fue permitido el uso de medios de grabación, pero que, en todo caso, logró extraer aportes y conclusiones valiosas que ayudaron a dar forma al desarrollo de este trabajo.

En Medellín se visitó Droguería Tododrogas, competencia de Droguerías UNO-A, una de las cadenas de medicamentos de mayor reconocimiento en Coopidrogas y el sector

farmacéutico en general por su visión estratégica y su flexibilidad, que le ha permitido posicionarse por ventas como una de las cadenas privadas más grandes de Colombia. En su sede principal, ubicada en la calle 49 # 47-50, se sostuvo una entrevista con el gerente general, el señor Édison Vásquez, que habló sobre la historia de la empresa y los factores claves de éxito que le han permitido posicionar su organización en el mercado.⁶

Además de los entrevistados anteriores se consultaron a otros actores fundamentales en la gestión de estos negocios que hacen parte de la estrategia relacionada con la atención al cliente. En el sector tecnológico, al ingeniero Alejandro Hernández, gerente general Smart Solutions, que ofrece uno de los ERP (*enterprise resource planning*) más robustos y usados en el sector en Colombia: el SmartPos, un software flexible y funcional que en los últimos dos años ha capturado una cuota importante de mercado, posicionándose como una de las opciones más relevantes para cualquier cadena de droguerías que busque una solución tecnológica.⁷ Y en Droguerías UNO-A, al señor Felipe García, administrador de empresas con cinco años de experiencia en el sector y su director comercial actual, que señaló de primera mano los aspectos relevantes de los desafíos que enfrenta la empresa en el proceso de atención y servicio al cliente.⁸

Finalmente, en la búsqueda de información más cercana se acudió a los clientes y empleados de Droguerías UNO-A y se diseñaron dos cuestionarios con los que se pretendió identificar sus inquietudes y percepciones. Para dar respuesta a cada cuestionario se abordaron no más de veinte personas de manera aleatoria.⁹

6.2 Fuentes secundarias

Se utilizaron fuentes bibliográficas extraídas de las bases de datos de la Universidad EAFIT, artículos de investigación de Google Académico, textos de autores especializados en los temas consultados y artículos en la red obtenidos de portales especializados. Todos ellos aparecen en la sección de Referencias, al final del trabajo.

⁶ V. el Anexo 3.

⁷ V. el Anexo 4.

⁸ V. el Anexo 5.

⁹ V. el Anexo 6.

6.3 Palabras claves

Para consultar las bases de datos se utilizaron las siguientes palabras claves:

- Cliente
- Servicio al cliente
- *Contact center*
- Redes sociales
- Tendencias de consumo
- Transformación digital
- Canales de venta
- Canal tradicional
- Canal moderno
- Metodología BPMN (*business process model and notation*, modelo y notación de procesos de negocio)
- La norma COPC (*customer operation performance center*)

7. Desarrollo del trabajo

7.1 Hallazgos

7.1.1 Hallazgos de las fuentes primarias

Luego de la revisión preliminar, que incluyó cifras del comercio del sector farmacéutico y la opinión de líderes del sector, se concluyó que los canales tradicionales de atención al cliente por mostrador están perdiendo competitividad frente a los modernos.

A continuación se muestran los principales hallazgos de estas fuentes.

De la visita a Droguerías Habib se resalta la seriedad con la que asume sus políticas y la capacidad de generar estrategias de mercadeo que no solo atraen a clientes sino también a proveedores, generándole ingresos extras y aumentado su rentabilidad –el principio de la norma COPC.

De la entrevista a Alejandro Hernández se resalta su visión en la automatización de procesos, la exigencia de la transformación digital que requieren las empresas y la inmediatez –como necesidad principal de los clientes.

De la entrevista Felipe García se resalta su visión del sector con oportunidades de crecimiento, la importancia del relacionamiento con todos los grupos de interés y la necesidad de la tecnología como una herramienta fundamental de análisis de datos y automatización de procesos.

De los cuestionarios realizados se presentan las siguientes conclusiones:¹⁰

Cuestionarios de los clientes de Droguerías Uno-A

El 60 % de los clientes son ocasionales y un muy pequeño porcentaje son regulares. Estos datos son muestras reales del sector, y por esta razón es importante fidelizar a los clientes actuales y buscar nuevos a través de canales como el que se propone en este trabajo.

La gran mayoría de clientes conectan varias cualidades para tomar de decisión de compra; entre ellas se destacan las siguientes: cercanía a su domicilio, precios atractivos, atención y amabilidad, y rapidez en los despachos.

¹⁰ Los comentarios, opiniones y testimonios de estas declaraciones son resultado de las entrevistas personales realizadas por los autores de este trabajo en el segundo semestre de 2019.

“En este sector, donde los productos que se comercializan son los mismos en toda la competencia, la diferencia la hace la manera de venderlos, cómo hago sentir a mi cliente y qué sensaciones y recuerdos les genera la experiencia de compra a los clientes”.

La respuesta de los asesores es oportuna y concreta, actitud que es muy buena para los clientes; el personal debe enfocarse en ventas cruzadas y en productos sustitutos cuando sea necesario.

La atención de mostrador suele ser rápida; lo ideal es trasladar esta misma percepción al proceso de CC.

A pesar de que el 40 % de los clientes que compran en los puntos de venta físicos de las droguerías creen que las redes sociales pueden agilizar los tiempos de compra, el 93 % del total de la muestra pretende seguir haciéndolo de la misma manera, apenas el 7 % de estos está dispuesto a hacer pedidos vía telefónica y ninguno vía redes sociales o internet. De ello se puede concluir que el proceso de CC –el canal moderno– no canibalizará al canal tradicional.

Cuestionario para el cliente interno de Droguería UNO-A

Los empleados dicen enfocarse en el cliente, buscando satisfacer de manera oportuna su necesidad aunque los medicamentos no se encuentren en los puntos de venta.

A pesar de que los empleados conocen el procedimiento para suplir la ausencia de los productos, esta, con el 88 %, es la principal razón por la cual se dejan de vender.

Los asesores reconocen el potencial de las redes sociales, pues reportan que el 53 % de los clientes prefieren ventas por WhatsApp.

Hallazgos de la entrevista realizada a Juan Pablo Múnera, director de CC en Droguerías 9192 de Pereira

La sectorización de clientes es fundamental para generar rutas eficientes que le permitan a la empresa cumplir con las promesas de tiempo.

El supervisor de CC debe ser el mismo supervisor de domiciliarios, pues el proceso integra ambos cargos.

Indicadores

- Llamadas entrantes
- Total de llamadas recibidas

- Total de llamadas contestadas
- Total de llamadas no contestadas
- Análisis por horas para programación de turnos
- Tiempos de llamadas (ideal: 1 minuto 10 segundos)
- Tiempos de recepción de llamada
- Nivel de servicio requerido: 95 %
- Llamadas entrantes/ventas totales (ideal: 40 %)

Tecnología

La solución telefónica ideal es la operación en la nube, ya que así no se necesitan equipos *in-house*; estos equipos estarían almacenados a través del mundo en servidores seguros y confiables.

Como contingencia energética se podría contar con una UPS (*uninterruptible power supply*, sistema de alimentación ininterrumpida) de 10 kW conectada solo a los equipos necesarios para seguir atendiendo los domicilios.

Como contingencia en la red, es ideal tener una conexión de respaldo que entre a funcionar en el momento en que falle la internet de cabecera.

Beneficios

Los beneficios para el personal de CC se centran en el nivel de servicio.

7.1.2 Hallazgos de las fuentes secundarias

Los modelos tradicionales de comercialización en el canal de atención por mostrador han perdido competitividad frente a los canales modernos, que se han impuesto por causa de las tendencias de consumo y los medios digitales.

En el servicio al cliente, cada día aparecen más necesidades como consecuencia de las nuevas tendencias de consumo, y la tecnología es una alternativa que se debe explotar para estar a la altura de las exigencias del mercado moderno.

Las tendencias de consumo indican la rapidez con la que el cliente quiere ser atendido en sus requerimientos; la razón de esto es que herramientas como las redes sociales facilitan que esté conectado a la red las 24 horas del día y, en esa misma prontitud, quiere respuesta a sus necesidades.

Muchas de las posturas consultadas en textos, artículos de revistas de economía, comercio y en portales especializados coinciden en la gran oportunidad de desarrollar nuevos canales no presenciales para la atención al cliente y volver más eficientes sus procesos.

7.2 Análisis de los datos

Luego de observar las tendencias de los consumidores en los últimos años, se considera que el modelo tradicional de atención al cliente que actualmente tiene Droguerías UNO-A no es competitivo y, por el contrario, está expuesto a riesgos inminentes como la merma de clientes, el bajo volumen de ventas y la pérdida del valor confiable y del cumplimiento de la marca Droguerías UNO-A, pues dicho modelo no ha considerado las demandas y las nuevas formas de compra y consumo de la población contemporánea –los llamados *millennials* y *centennials*–. Ante esta situación se hace necesaria la incursión en las nuevas tecnologías, y dentro del contexto tecnológico en el que se establece la nueva revolución digital se propone un marco metodológico que replantee la manera de interacción entre Droguerías UNO-A y los clientes a través de un canal no presencial.

Analizando los comentarios emitidos por líderes del sector, entre ellos Mauricio Echeverry, propietario de Droguería Santa Ana; John Bernardo Zuluaga, propietario de Droguería Zuluar; Daniel García, propietario de Droguerías Farmacenter y la Bastilla; Nelson Ortiz, propietario de Droguería Bello Horizonte; Juan Carlos Ramírez, propietario de Droguería Línea Vital; y William Castrillón, propietario de Droguería Yabur, se reafirma la gran oportunidad para diversificar la atención al cliente y el proceso de ventas no presenciales a través de la implementación del nuevo canal no presencial. En la información entregada por ellos se evidencia que la atención al cliente por los canales modernos representa entre el 30 y el 50 % del total de sus ingresos, mientras que el porcentaje de ventas para Droguerías UNO-A por los canales modernos solo asciende al 17 %.

Así las cosas, se comenzó un proceso de búsqueda en la que se estudiaron varios modelos exitosos en el mercado como el implementado en Droguerías 9192 y la COPC, una norma certificable validada por miles de empresas en más de 70 países, que otorga su certificación basándose en tres pilares fundamentales: 1) mejorar la satisfacción del cliente con buen servicio y alta calidad; 2) aumentar los ingresos de las organizaciones; y 3) reducir los costes de operación. De cada modelo se tomaron diferentes apuntes y políticas para generar un marco metodológico que, aplicado a Droguerías UNO-A, tenga una alta probabilidad de éxito.

Uno de los aportes de mayor relevancia encontrados fue el desarrollo de soluciones tecnológicas e integraciones asociadas al CC para la atención eficiente al cliente y el desarrollo de ventajas competitivas difíciles de copiar; en este sentido, Alejandro Hernández aporta que, ante todo, se debe apuntar a automatizar (A. Hernández, entrevista personal,

octubre de 2019). Esta declaración coincide con la de Arango Serna, Londoño Salazar y Álvarez Uribe, que enfatizan la importancia del potencial competitivo que la tecnología le provee a un negocio:

Las capacidades tecnológicas de una empresa se transforman en capacidades distintivas cuando se realizan mejor que los competidores, se materializan en competencias esenciales, y cuando, además, permiten el acceso a múltiples mercados y generan mayor valor para los clientes (Arango Serna, Londoño Salazar y Álvarez Uribe, 2012: 23).

Evidencia palpable de ellas las tiene Droguerías 9192, donde la integración de los sistemas de telefonía, de facturación, contable y administrativo le permite ser más eficiente al eliminar los re-procesos que se generan cuando no se cuenta con integraciones relevantes.

7.2.1 Marco metodológico de referencia

Con la propuesta del marco metodológico basado en la norma COPC es posible establecer un enfoque para la implementación del CC en Droguerías UNO-A que permita fortalecer y gestionar de manera más eficiente el contacto con los clientes.

La norma COPC puede definirse como un conjunto de prácticas de gestión, métricas claves y capacitación para operaciones de servicio centradas en el cliente, que les permite a las empresas mejorar el servicio, la calidad y la satisfacción de este, aumentando los ingresos al mismo tiempo que reduce los costos.

Desarrollada en 1996 por un grupo de empresas entre las cuales se encuentran Microsoft, Dell, Intel, American Express y Allus, la norma COPC se ha vuelto una práctica generalizada en la industria de los CC y ha mostrado ser una herramienta efectiva para un sinnúmero de organizaciones, con casos de éxito en más de 70 países de Europa, Asia y América.¹¹

Beneficios de la implementación de la norma COPC

- Mejorar la satisfacción del cliente con un buen servicio y alta calidad
- Aumentar los ingresos
- Reducir los costes de operación

¹¹ V. el Anexo 2.

7.2.2 Marco metodológico del proceso del CC para Droguerías UNO-A

Con la claridad que proporciona la norma COPC, se expone a continuación el marco metodológico propuesto para el CC de Droguerías UNO-A, que contiene los ocho enfoques sobre los cuales se va a desarrollar el canal no presencial de atención al cliente. La Tabla 1 muestra el enfoque respectivo de este marco, que se desarrolla en las Tablas 2 a 9.

Tabla 1. Marco metodológico

Marco metodológico para el CC de Droguerías UNO-A (I)	
Enfoque	
1	Direccionamiento estratégico
2	Procesos y procedimientos de gestión
3	Infraestructura física
4	Infraestructura ofimática
5	Recursos humanos
6	Política de servicio
7	Políticas del CC
8	<i>Performance</i>

Fuente: elaboración de los autores.

Tabla 2. Direccionamiento estratégico

Marco metodológico para el CC de Droguerías UNO-A (II)		
Paso	Enfoque	Desarrollo
1	Direccionamiento estratégico	Definir la declaración de dirección
		Divulgar la información en toda la empresa
		Generar programas de apropiación de la declaración

Fuente: elaboración de los autores.

El compromiso de las directivas de Droguerías UNO-A es esencial para el cumplimiento de los objetivos del nuevo canal de atención; por esta razón, la declaración de la dirección debe contener aspectos explícitos en función de la satisfacción del cliente. Se espera, con su apoyo, liderar y divulgar la cultura de “excelente servicio”; de esta manera, se garantiza que cada empleado, en su rol, esté en la capacidad de atender al cliente de la mejor manera y resolver los problemas con el enfoque que se le viene dando desde el direccionamiento estratégico.

Tabla 3. Procesos y procedimientos de gestión
Marco metodológico para el CC de Droguerías UNO-A (III).

Paso	Enfoque	Desarrollo
2	Procesos y procedimientos de gestión	Establecer los procesos, procedimientos, programas y requisitos con los que se va a trabajar el proceso.
		Desarrollar e implementar manuales de procedimientos de atención telefónica según las características de Droguerías UNO-A y un manual de procedimientos de gestión de calidad del proceso del CC.
		Evaluar los procesos y detectar problemas según su recurrencia.
		Establecer objetivos de corto plazo (trimestrales) para todo el proceso.
		Establecer objetivos de mediano plazo (semestrales) para todo el proceso.
		Establecer un protocolo de monitoreo de transacción que cumplan la RUICA (recolección, usable, indicadores, conocedor, acciones). ¹²
		Establecer una estructura para el análisis de los datos recolectados.
		Establecer reuniones mensuales de revisión de cumplimiento de los objetivos y de los planes de acción mensuales.
		Desarrollar acciones correctivas y de mejora sostenida con un enfoque estructurado.
		Establecer un procedimiento que permita pronosticar y planificar la planeación del personal.

Fuente: elaboración de los autores.

En este punto se deben identificar los procesos claves relacionados con el cliente (PCRC) y los procesos claves de apoyo (PCA), y de cada uno de estos últimos se deben identificar las métricas, el personal requerido y el perfil del cargo que garantice el cumplimiento de los requisitos del cliente; además, se debe generar un cronograma y un plan de auditorías.

Los procedimientos de cada proceso deben estar especificados de tal manera que garanticen el cumplimiento de los requisitos del cliente, y deben evaluarse detalladamente al menos una vez al año. Las acciones de mejora deben tener un enfoque estructurado que defina el problema, analice los datos para determinar las causas, desarrolle soluciones y monitoree y evalúe los resultados.

¹² V. el Anexo 2.

Tabla 4. Infraestructura física

Marco metodológico para el CC de Droguerías UNO-A (IV)		
Paso	Enfoque	Desarrollo
3	Infraestructura física	Adecuación de espacios para la prestación y gestión del servicio telefónico sin agentes distractores y libre de ruidos que no afecte la gestión de la atención telefónica.
		Adecuación de espacios para el área de los servidores y de la central telefónica.
		Adecuación de controles de acceso y seguridad para el área de atención telefónica.

Fuente: elaboración de los autores.

Los espacios definidos para las labores del proceso deben cumplir con la Ley 1562 (Colombia, Congreso de la República, 2012a), que promulga el Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SGSST), y su cumplimiento debe estar auditado y certificado por un experto.

Tabla 5. Infraestructura ofimática

Marco metodológico para el CC de Droguerías UNO-A (V)		
Paso	Enfoque	Desarrollo
4	Infraestructura ofimática	Adquisición de equipos ofimáticos de última generación para la gestión telefónica.
		Implementación del sistema de información de consulta de los asesores para dar orientación eficaz a los clientes.
		Implementación del sistema de telefonía y CRM (<i>customer relationship management</i>) –software– que permita llevar el control del CC: recepción y emisión de llamadas, grabación y medición de indicadores.
		Acceso a la internet y las redes sociales asociadas al proceso.

Fuente: elaboración de los autores.

El software ideal sería aquel que integre todas las actividades que se requieren para el desarrollo total del proceso.

Tabla 6. Recursos humanos

Marco metodológico para el CC de Droguerías UNO-A (VI)		
Paso	Enfoque	Desarrollo
5	Recursos humanos	Desarrollar e incorporar en el proceso de selección el perfil del cargo del agente telefónico.
		Realizar la inducción para ejecutar el proceso de atención telefónica de servicio al cliente.
		Definir un plan de verificación de habilidades y conocimientos requeridos por los asesores, que permita verificar, documentar y tomar acciones de mejora.
		Desarrollar un procedimiento de recepción, análisis y generación de nuevas mejoras para el <i>feedback</i> recibido por los empleados.
		Definir el marco metodológico para ejecutar las capacitaciones regulares.
		Desarrollar capacitaciones periódicas relacionadas con el servicio al cliente.
		Desarrollar capacitaciones periódicas para el uso de las herramientas tecnológicas de la empresa.
		Desarrollar capacitaciones periódicas relacionadas con asuntos farmacológicos.

Fuente: elaboración de los autores.

Los empleados que tienen contacto directo con el cliente deben, además de su buena actitud, contar con el conocimiento, primero de la empresa y de sus procesos y, segundo, estar en constante formación. El líder de CC es el responsable de la implementación y el fortalecimiento de las competencias de los asesores.

Tabla 7. Política de servicio

Marco metodológico para el CC de Droguerías UNO-A (VII)		
Paso	Enfoque	Desarrollo
6	Política de servicio	Presentar informes mensuales y comparativos de la gestión del CC.
		Implementar los guiones para el proceso de atención telefónica con respecto a productos.
		Implementar los guiones para el proceso de atención telefónica de las PQR (preguntas, quejas y reclamaciones).

Fuente: elaboración de los autores.

Estas políticas están relacionadas con el servicio requerido por el cliente.

Tabla 8. Recomendaciones de políticas del CC
Marco metodológico para el CC de Droguerías UNO-A (VIII)

Paso	Enfoque	Desarrollo
7	Políticas del CC	Elaborar un plan documentado de continuidad de operación.
		Establecer una política de control de cambios en los procesos.
		Implementar un documento en el que se garantice que el contacto con el cliente cuenta con procesos de confidencialidad de datos.
		Implementar políticas de confidencialidad de uso y acceso a los sistemas de gestión.

Fuente: elaboración de los autores.

La implementación de la Ley 1581 (Colombia, Congreso de la República, 2012b), la ley de protección de datos personales, debe estar incluida tanto en el protocolo como en las grabaciones de las llamadas. La empresa cuenta con una política de tratamiento de datos personales que será implementada en el proceso de CC.

Tabla 9. Recomendaciones del *performance* del CC

Paso	Enfoque	Desarrollo
8	<i>Performance</i>	Diseñar los objetivos de desempeño de los agentes telefónicos.
		Diseñar una política de reconocimiento de los agentes telefónicos en función de sus resultados.
		Elaborar un proceso de monitoreo de calidad de los agentes telefónicos.
		Establecer indicadores de gestión de calidad del CC: Indicadores de procesos clave relacionados con el cliente (PCRC) e Indicadores de procesos clave de apoyo (PCA).
		Establecer mecanismos de comunicación con el equipo de trabajo y entregar los resultados de la evaluación de gestión mensualmente.
		Desarrollar instrumento de satisfacción laboral a los agentes telefónicos.
		Establecer indicadores de ausentismos y de rotación del personal.
		Implementar indicadores que midan el desempeño de la calidad y de los costos y eficiencias.

Fuente: elaboración de los autores.

A través de las gerencias y en compañía del líder del proceso, la empresa debe formular los indicadores necesarios que le permitan medir el rendimiento de los subprocesos del nuevo canal de tal manera que con la información recolectada se puedan tomar medidas de control y mejora de cada procedimiento.

7.3 Plan de implementación

En este apartado se presenta el plan de implementación para el marco metodológico desarrollado para el proceso de CC en Droguerías UNO-A, basado en la norma COPC. Este

plan le dará a la empresa el paso a paso de la ejecución del proyecto, de manera que se garantice el éxito del nuevo canal de atención no presencial.

Existe un requerimiento no expresado que se debe tener en cuenta para la implementación del marco: la declaración de la dirección y el direccionamiento estratégico, que debe estar encaminado hacia la satisfacción del cliente.

La Tabla 10 muestra en orden descendente los enunciados de los enfoques.

Tabla 10. Actividades de implementación

Paso	Actividad	Descripción
1	Legales	Ley 1581 de 2012 (Colombia, Congreso de la República, 2012b) Ley 1562 de 2012 (Colombia, Congreso de la República, 2012a)
2	Procesos y procedimientos	Contratación Entrenamiento y capacitación Pronóstico de personal (capacidad según la demanda) Proceso de inteligencia de llamada Proceso de atención telefónica Proceso de atención por las redes sociales (chats) Proceso de captura de información Procesos de mejora continua (basado en el <i>feedback</i> del empleado) Proceso de atención a las PQR Políticas
3	Infraestructura	Equipos de ofimática de última generación Área de atención y gestión del CC Área de equipos técnicos (<i>racks</i> , UPS y plantas, entre otros) Espacios adecuados para cada procedimiento
4	Tecnológicos	Software de facturación Software de gestión telefónica y CRM (<i>customer relationship management</i>) Acceso a la internet y las redes sociales asociadas al proceso
5	Personal	Personal que cumple con el perfil del cargo Necesidades de personal
6	Capacitaciones	Capacitación constante en servicio al cliente Capacitación en los sistemas de la empresa Capacitación constante en asuntos farmacológicos
7	<i>Performance</i>	Indicadores de servicio Indicadores del proceso de apoyo Indicadores de los cierres de venta

Fuente: elaboración de los autores.

Legales

Para iniciar con la implementación del plan, primero se deben cerrar todas las brechas legales que afecten el montaje de infraestructura y el desarrollo de los subprocesos y procedimientos; en la actualidad existen dos normas a las que Droguerías UNO-A debe acogerse para garantizar el cumplimiento de la ley:

La Ley 1581, la ley de protección de datos personales

Esta debe ser parte del planteamiento del proceso y estar incluida tanto en el protocolo como en las grabaciones de las llamadas. Como fue mencionado, la empresa cuenta con una política de tratamiento de datos personales que será implementada en el proceso de CC (Colombia, Congreso de la República, 2012b).

La Ley 1562, el Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SGSST) (Colombia, Congreso de la República, 2012a).

Para el proceso de CC, esta ley debe estar auditada y certificada por un experto.

Procesos y procedimientos

- Contratación
- Entrenamiento y capacitación
- Pronóstico de personal (capacidad según la demanda)
- Proceso de inteligencia de llamada entrante
- Proceso de atención telefónica (toma de pedidos)
- Proceso de atención por redes sociales (chats)
- Proceso de captura de información
- Procesos de mejora continua (basados en el *feedback* del empleado)
- Proceso de atención a las PQR
- Políticas

El seguimiento al plan de implementación es fundamental para el éxito del proceso, y se debe analizar los resultados y hacer una división entre las causas controlables y las no controlables para tomar acciones al menos en las primeras.

Uno de los procedimientos más importantes por tener en cuenta para el cumplimiento de la satisfacción del cliente y la reducción de los costos es la cantidad de personal y la programación de los turnos, ya que, en el caso de los primeros, su exceso genera sobrecostos y su defecto mal servicio; por esta razón se debe desarrollar una metodología de pronósticos que no solo permita el uso de la totalidad de la capacidad del turno, sino que, además, contemple escenarios no previstos para la toma de decisiones correctas.

Según las necesidades de Droguerías UNO-A, se diseñó, mediante la metodología BPMN (*business process model and notation*; modelo y notación de procesos de negocio), la arquitectura del sistema como ejemplo para dos procesos: “inteligencia de llamada entrante” [Figura 3] y “toma de pedido” [Figura 4].

Además se generaron unas políticas base para la implementación del nuevo canal de ventas no presencial.

Políticas propuestas para Droguerías UNO-A

Generalidades

- Los asesores del CC deberán garantizar el registro correcto de los datos del pedido con el fin de evitar re-procesos, pérdida de tiempo, mala utilización de los recursos, mal servicio y atención.
- Medio de pago: datáfono (tarjeta de crédito o de débito), efectivo, crédito, cheque, otro.
- Informar correctamente sobre los tiempos de espera para que sean tenidos en cuenta por el comprador en el momento de la entrega. Los asesores del CC debe informar que esta se hará en el transcurso de dos horas o, según el caso, una hora.
- Complementar información adicional que ayude a precisar todos los detalles del domicilio: si el pedido se le entrega a otra persona diferente de quien la ordenó/pagó, sus nombres, medio de pago, teléfono y dirección alternos, etc.
- Los asesores del CC deberán garantizar al cliente los horarios de atención.
- Los asesores del CC deberán garantizar los tiempos establecidos de conexión al software de telefonía y de facturación POS.¹³
- Los asesores del CC deberán cumplir con el protocolo de atención al cliente exigido.

Del cumplimiento de estas políticas depende en gran medida el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa.

Infraestructura

Los espacios definidos para las labores del proceso deben cumplir con el SGSST (el Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo promulgado por la Ley 1562; Colombia, Congreso de la República, 2012a), que exige espacios diferenciados para cada actor del proceso: salas de toma de pedidos para los asesores del CC y sala de gestión para su líder; además, estas deben cumplir con los requerimientos expresados en la norma COPC.

Se debe contar con los equipos de software y ofimática de última generación que garanticen la estabilidad del proceso.

¹³ La facturación POS consiste en considerar factura el tiquete generado por la máquina registradora en el momento en que se hace el pago de un bien o servicio, partiendo de la base de que dicho tiquete ha sido generado por medio de un software especializado aceptado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN (Fuente: ekomercio, <https://blog.ekomercio.co/facturacion-pos>).

Tecnologías

Se proponen dos programas para para gestionar el proceso total:

1) Software de facturación y de administración del estado del pedido

El SmartPos ERP. Es un programa que integra la gran mayoría de procesos tanto administrativos como operativos en todos los puntos de venta y, por funcionar con servidores en la nube, permite su acceso en tiempo real desde cualquier parte del mundo.

Sus subprocesos incluyen la integración de los inventarios de los proveedores con los consumos anteriores de los clientes, la administración de los dineros –costos y gastos–, la conciliación bancaria, el manejo de la cartera, la tesorería y la administración global del inventario de la empresa –órdenes de compra, facturas de venta, ajustes de mercancía, remisiones entre sedes, anulaciones, devoluciones, notas crédito y devolución a proveedores, entre otros.

Este programa permite enviar pedidos a diferentes sedes de tal manera que si el medicamento está en una diferente de aquella donde se encuentran los asesores del CC, o el pedido pertenece a una ruta que se despachó desde otro punto de venta (PdV), estos podrán despacharlo para que sea facturado en la sede seleccionada.

El SmartPos también administra el estado de los pedidos –alistamiento, despachos, enrutamiento y liquidación– y se integra a un nivel superficial con ViciDial, el software de administración telefónica del CC y el CRM (*customer relationship management*) recomendado para la empresa, ya que al momento de recibir la llamada, los datos del cliente pasan automáticamente al software de facturación, lo que permite tener una asesoría mucho más personalizada y ágil, generando una mejor experiencia de compra.

2) Software de telefonía y de CRM (*customer relationship management*)

ViciDial, de la empresa Sapien. Es una solución que permite administrar la información de los clientes mediante la integración con el programa SmartPos, medir y controlar los indicadores a los asesores del CC, al igual que los del servicio global de la empresa y los de los clientes. En la actualidad Sapien trabaja en la integración de más canales dentro de la misma solución ViciDial.

Personal

Los pasos son estos: definir su número; generar los perfiles del cargo para cada procedimiento, teniendo en cuenta que deben cumplir con unos requisitos mínimos; iniciar el reclutamiento; generar las vinculaciones; implementar el plan de entrenamiento y capacitación; y evaluar las competencias adquiridas para garantizar el servicio al cliente.

Capacitaciones

El plan de capacitaciones garantizará la atención adecuada y la utilización de las herramientas que entrega la empresa a los clientes para agilizar el proceso de ventas. Se debe generar un marco metodológico para ejecutarlas, enfocado en las necesidades según el cargo y en las re-inducciones y los re-entrenamientos [Tabla 11].

Tabla 11. Plan de capacitaciones

Temática	Descripción	Periodicidad	Duración
Conocimientos farmacológicos	Fortalecimiento de conocimientos y actualización de nuevo medicamentos y tratamientos.	Mensual	4 horas
Servicio al cliente	Énfasis en técnicas de ventas que resulten en clientes felices y permitan subir el nivel de ventas.	Trimestral	3 horas
Software interno	Capacitación anual en los sistemas de información con los que cuenta la empresa.	Semestral	5 horas

Fuente: elaboración de los autores.

Asimismo, debe haber un plan de verificación de las habilidades y conocimientos requeridos por el empleado que permita comprobar, documentar y tomar acciones de mejora, en caso de que no esté cumpliendo con los estándares establecidos.

A continuación se presenta una propuesta de protocolo de atención telefónica.

Protocolo de atención telefónica

Asesor: Buenos días/tardes/noches. Le habla XX, asesor de Droguerías UNO-A ¿con quién tengo el gusto de hablar?

Cliente: XX (nombre)

Asesor: Es un placer saludarlo, señor(a) XX. ¿En qué le puedo servir?

Cliente: Llamo para hacer un pedido.

Asesor: Con mucho gusto señor(a) XX. Indíqueme su número de teléfono (*para verificar si está inscrito en el sistema; en caso de que no lo esté, se debe proceder con la toma de datos: teléfonos fijo y móvil, dirección completa, zona, ciudad, nombre, documento*).

(Si el cliente dice que solo es para averiguar, se le debe preguntar como mínimo para qué zona sería el pedido, a fin de verificar la disponibilidad de los productos en la zona más cercana; y en caso de que esté incompleto en esa sede, se facturará en aquella donde esté completo).

(También debe preguntar el nombre del médico que envía el medicamento).

Asesor: Indíqueme los productos que requiere.

¿Desea llevar algo más? Tenemos en oferta... (menciona las disponibles o realiza una venta cruzada según lo solicite el cliente).

Seguidamente el asesor procede a validar el pedido.

Asesor: Señor(a) XX: le confirmo su pedido en la dirección XX, celular XX, su medicamento es XX, de la marca XX, para un total de XX.

¿Cómo pagará?

Si es con tarjeta de débito o de crédito, le enviaré el datáfono. Recuerde que debe mostrarle la cédula del titular al domiciliario.

Si es en efectivo: ¿devuelta de cuánto?

Si es en consignación: por favor nos envía el comprobante a nuestro WhatsApp (*darle el número*).

¿Me confirma que la información está correcta? Aprovecho para solicitarle su autorización para enviarle información sobre las promociones y descuentos que ofrecemos con frecuencia y que pueden ser de su interés. ¿Está de acuerdo?

Su pedido le será entregado en el transcurso de dos horas. Ante cualquier inquietud que tenga al respecto, por favor llame y pregunte por mí.

Gracias por comunicarse con Droguerías UNO-A; recuerde que le habló XX. Le deseo un excelente día/tarde/noche.

Performance

El proceso de CC debe contar con tres principales indicadores del nivel de servicio:

- Indicadores del servicio
- Indicadores del proceso de apoyo
- Indicadores del cierre de la venta

Lo ideal es encontrar la combinación entre el menor número de indicadores y la mayor cantidad de información recolectada –indicadores relevantes–; así se estimula la eficiencia.

Los indicadores propuestos son los siguientes:

Indicadores de servicio

- Nivel de servicio: proporción de llamadas que cumplen en calidad, cantidad, y tiempo.
- Variables: pedidos perfectos/total de pedidos entregados.
- Tasa de respuesta de las PQR.
- Tiempo de respuesta: entre 0 y 10 segundos; entre 11 y 20 segundos; y entre 21 y 30 segundos.

- Tiempo promedio de llamada.

Indicadores de proceso de apoyo

- Tasa de remplazo de los asesores
- Tasa de ausentismo

Indicadores de cierre de ventas

- Clientes recurrentes en el mes/bimestre/trimestre
- Numero de *tickets* por asesor y globales
- Ventas mensuales por asesor y globales
- *Tickets* promedio por asesor y globales
- Llamadas efectivas (transformadas en ventas)

Otros indicadores que complementan el control del proceso son los siguientes:

- Clientes que presentan recompra
- Ventas por vendedor en número y valores
- Medición de los tiempos de los procedimientos
- Número de pedidos de no conformidad (no entregados por diferentes motivos)
- Adquisición de nuevos clientes

7.3.1 Cronograma de implementación

El plan de implementación está calculado para ejecutarlo en un período de seis meses a partir de su aprobación. La Figura 5 muestra las actividades y los tiempos necesarios para cada actividad.

Figura 3. Cronograma de implementación

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACION																								
PASO	REQUERIMIENTO	ENFOQUE	ACTIVIDAD	MES 1			MES 2			MES 3			MES 4			MES 5			MES 6			RESPONSABLE		
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2		3	4
1	Situación Actual	Dir Estratégico	Reformular según norma	■																		Directivos		
		Procesos y Procedimientos	No aplica, x Determinar																				Director de operaciones	
		Infraestructura Física	Determinar el área x m2 con la que dispone la empresa para establecer sala de contact center, determinar necesidades de espacio y distribución		■	■	■	■	■															Director de operaciones
		Infraestructura Ofimática	Según requerimientos de Software, Hardware, tecnología y soporte tecnológico, levantar inventario y definir necesidades de compra, solicitar por lo menos 3 cotizaciones de 3 proveedores diferentes para estudio y selección.	■	■																			Lider de Soporte tecnico y Director de Operaciones
		Recursos Humanos	No aplica, x Determinar																					Gerencia
		Políticas Servicio	No aplica, x Determinar																					Gerencia
		Políticas Centro de Contacto	No aplica, x Determinar																					Gerencia
		Performance	No aplica, x Determinar																					Gerencia
2	Cambios sobre Procesos	Procesos y Procedimientos de la operación del Contact Center.	El macro proceso, debe ser determinado, documentado e integrado a la matriz general.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■					■	■	■		Director de Operaciones	
			Procesos misionales, deben ser determinados, documentados e integrados a la matriz general.			■	■	■	■	■	■	■	■	■										Director de Operaciones
			Procesos de Apoyo deben ser determinados, documentados e integrados a la matriz general.		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■					■	■	■	■	Director de Operaciones
3	Soporte Tecnológico	Infraestructura Ofimática	Según lista de necesidades y definiciones de proveedores especificados en el paso 1 de este requerimiento, coordinar con proveedor tiempos de entrega e implementación, para lo que se determina un lapso de tiempo para su ejecución.					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		Lider de Soporte tecnico y Director de Operaciones		
4	Plan de Capacitación	Recursos Humanos	Establecer con los líderes de procesos y directores, los programas de capacitación y entrenamiento que se deben implementar, definiendo Titulos del curso o programa, contenido, duración y frecuencia para la actualización; según necesidad de competencias del personal operativo y niveles de calidad.							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		Gerencia		

Fuente: elaboración de los autores.

7.3.3 Costos asociados

La Tabla 12 muestra que estos costos se limitan a la adquisición de los activos fijos y de los programas.

Tabla 12. Costos de los activos fijos

Enfoque	Activo fijo	#	Costo unitario [COP millones]	Costo total [COP millones]
Infraestructura física	Adecuación de espacios para el líder del proceso	1	2	2
	Adecuación de espacios para los asesores de venta	3	1,5	4,5
	Sillas y escritorios	4	1,5	6
	Elementos ergonómicos	4	0,3	1,2
Infraestructura ofimática	Computadores	4	2	8
	Diademas	4	0,5	2
	Software de información (anualizado)	1	8	8
	Software de telefonía (anualizado)	1	6	6
Total				37,7

Fuente: elaboración de los autores.

La consideración del costo de la implementación del plan está en conformidad con las políticas financieras de la empresa, en las que toman relevancia el número de oferentes –según la política para el suministro de los equipos–, la infraestructura y la mano de obra.

8. Conclusiones

El diagnóstico del estado del arte permitió identificar la pérdida de competitividad que viene presentando el canal tradicional frente al desarrollo y el crecimiento de los canales modernos de atención al cliente.

La no diversificación de los canales de atención y, como consecuencia, la pérdida de ventas y de participación en el mercado farmacéutico está conduciendo a muchas empresas de este sector a desaparecer y a ceder sus espacios a las grandes multinacionales.

Cada empresa, sin importar el tamaño, debe establecer un sistema tecnológico que permita documentar y atender en línea los requerimientos de sus clientes. En la era digital existen herramientas importantes para diversificar e innovar los procesos y las estrategias de atención al cliente.

Establecer un marco metodológico para implementar un CC permitirá que Droguerías UNO-A modernice sus canales de atención al cliente y pueda incorporar herramientas tecnológicas y explorar nuevos segmentos del mercado que se están estableciendo con el advenimiento de la era digital. El desarrollo del comercio electrónico ofrece múltiples oportunidades de crecimiento de las ventas para ganar participación de mercado si este se implementa como una estrategia en una organización.

Dentro de sus normativas, la norma COPC ofrece un marco de referencia que facilita el establecimiento lógico de los procesos y la gestión tanto estratégica como operativa de un CC. Estas permiten definir los requisitos mínimos operacionales y de gestión de cada empresa, ofreciendo una alta probabilidad de cumplir con las demandas de sus clientes.

La metodología para la implementación de un nuevo canal de atención no presencial para el cliente de Droguerías UNO-A contiene los enfoques y parámetros según las necesidades referenciadas en la norma COPC y ajustadas a las demandas y expectativas tanto de los clientes como de las directivas de la empresa, y contiene algunos parámetros que deben ser fortalecidos y otros que deben ser adaptados a los procesos estratégicos, operacionales y de apoyo.

En el plan de implementación del CC para el nuevo canal de atención no presencial de Droguerías UNO-A es necesario integrar todas las áreas de la empresa, pues este debe ser declarado por la dirección estratégica y, por consiguiente, cubre toda la organización.

Los pasos para la implementación sugieren una guía metodológica como referencia de lo que debe hacerse y de cómo hacerlo; el orden de implementación es lógico, pero no lo exime de algún

cambio en su orden de ejecución por alguna situación contextual en el momento de la implementación. Lo que no tiene variables es el nivel de compromiso que debe tener cada directivo de la empresa para garantizar el éxito de la implementación del nuevo canal.

Con esta implementación se espera que los procedimientos establecidos contribuyan al crecimiento de las ventas y permita a Droguerías UNO-A ganar mayor participación en el mercado del sector farmacéutico. Este es el primer paso en el plan estratégico que debe desarrollar la empresa para posicionar la marca en la mente de sus clientes y garantizar su permanencia en el tiempo.

10. Riesgos y recomendaciones de la implementación

Todo proyecto está expuesto a condiciones favorables o desfavorables que facilitan su éxito o lo exponen al fracaso. Por ello es necesario tener en cuenta algunas consideraciones importantes por parte de los directivos y los líderes ejecutores para las etapas previas y de ejecución del plan.

10.1 Consideración de los tiempos de implementación

Es importante que antes de la implementación se consideren los tiempos de ejecución del proyecto de manera detalla, con una variable del 10 % calculada en días. De lo contrario se corre el riesgo de perder la motivación y el enfoque del propósito. Para contrarrestar este aspecto se necesita un líder con un alto nivel de compromiso y motivación.

10.2 Consideración de costos de la inversión

En el caso del costo de inversión se debe considerar una variable del 15 % del cálculo inicial en el total de la implementación. Es sabido que en estos asuntos la mayoría de las empresas sostienen los precios de sus cotizaciones solo por tres meses y por ello es necesario calcular la disponibilidad de los equipos, los tiempos de entrega y los precios con tiempos de confirmación superiores a este lapso de tiempo.

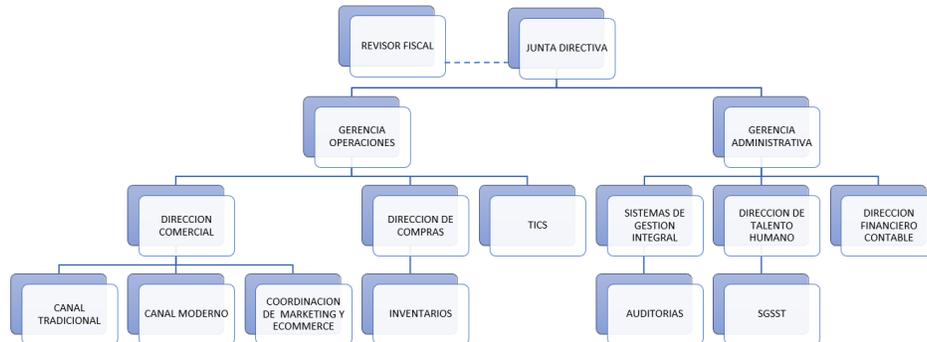
10.3 Consideraciones de soporte financiero

Además de los costos para la adquisición de equipos e infraestructura, se debe calcular, según la escala salarial de la empresa, el valor por hora de los funcionarios encargados de ejecutar la implementación del plan, que no solo hacen parte de la nómina, sino que, además, atienden otras áreas. Es común observar en la implementación de los planes estratégicos de una empresa la utilización de dineros y personal destinados para otras áreas y actividades misionales u operativas, y con facilidad se cae en acciones que terminan afectando el flujo de caja y la productividad; esta situación pondría en desventaja el éxito del proyecto dentro de la percepción positiva del plan. Así, la recomendación es destinar recursos y demanda de tiempo y personal para no afectar ni el éxito del proyecto ni la productividad de la empresa en el contexto del momento.

10.4 Consideraciones de carácter estratégico

De lo anterior, la recomendación es minimizar el riesgo del fracaso de la implementación del plan con relación a los sobrecostos y la disminución de la productividad en otras áreas, definiendo estratégicamente, para el nuevo CC, cargos, funciones y responsabilidades fijas y temporales, e implementando el nuevo organigrama que se muestra en la Figura 6.

Figura 6. Droguerías UNO-A. Organigrama propuesto



Fuente: elaboración de los autores.

Otra consideración estratégica para minimizar el riesgo y garantizar el éxito de la implementación del plan y el desarrollo y crecimiento del nuevo canal de atención al cliente es establecer un plan estratégico de mercadeo que facilite la promoción y la segmentación del público objetivo. La interacción con el producto y la marca que los consumidores llevan a cabo esta fuertemente basada en el uso de las redes y los medios sociales, que les permiten relacionarse con los productos que buscan en la internet (Escobar Farfán, Rojas Cuevas y Urzúa Rivera, 2017).

11. Referencias

- Acosta Aguilar, C. P. (2018). *Medios digitales: herramientas útiles para el crecimiento de las empresas* [blog, 20 de abril]. Sitio web www.entreperiodistas.com. Disponible en <http://www.entreperiodistas.com/medios-digitales-herramientas-utiles/>
- Arango Serna, M. D., Londoño Salazar, J. E. y Álvarez Uribe, K. C. (2012). Capacidades de negocio en el contexto empresarial. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 35, 5-27. Disponible por descarga en https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/349/684#_Toc300144752
- Arce, C. (2018). Secretos del crecimiento de droguerías de autoservicio en Colombia en contexto de incertidumbre. *Nielsen* [en línea, 16 de enero]. Disponible en <https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2018/secretos-del-crecimiento-de-droguerias-de-autoservicio-en-colombia-en-contexto-de-incertidumbre/>
- Balestrini Acuña, M. (2006). El marco metodológico en el proyecto de investigación. Capítulo 7 en *Cómo se elabora el proyecto de investigación*, 7.ª ed. (pp. 125-191). Caracas: BL Consultores Asociados. Disponible en https://issuu.com/sonia_duarte/docs/como-se-elabora-el-proyecto-de-inve
- Bembibre, C. (2010). *Entrevista* [definición]. Sitio web www.definicionabc.com. Disponible en <https://www.definicionabc.com/comunicacion/entrevista-2.php>
- Cacho Elizondo, S. y Lázaro Álvarez, J. D. (2018). Transición digital de los negocios de *network marketing*, multinivel y ventas directas. El impacto de nuevas herramientas y plataformas digitales. *The Anáhuac Journal*, 18(2), 11-40. Disponible por descarga en http://revistas.anahuac.mx/the_anahuac_journal/article/view/41/5
- Colombia, Congreso de la República (2012a). *Ley 1562*. Bogotá: Diario Oficial 48488. Disponible en http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1562_2012.html
- Colombia, Congreso de la República (2012b). *Ley 1581*. Bogotá: Diario Oficial 48587. Disponible en http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1581_2012.html
- Definición de (s. f.). *Tendencia* [definición]. Sitio web definicion.de. Disponible en <https://definicion.de/tendencia/>
- Dinero (2018a). Crecimiento de las droguerías en Colombia es discreto pero constante: Nielsen. *Dinero* [en línea, 1 de agosto]. Disponible en <https://www.dinero.com/pais/articulo/mercado-de-las-droguerias-en-colombia-nielsen/253923>
- Dinero (2018b). “Los ‘call centers’ no se van a acabar”: Ana Karina Quessep. *Dinero* [en línea, 12 de diciembre]. Disponible en <https://www.dinero.com/empresas/articulo/calls-centers-y-bpo-en-colombia-en-2018/265227>
- Droguerías UNO-A (s. f.). Documentación empresarial. Archivo personal de los autores.

- Echeverri, M. (2018). Cruz Verde le quitó el segundo puesto a La Rebaja en el mercado de farmacias. *La República* [en línea, 5 de febrero]. Disponible en <https://www.larepublica.co/empresas/cruz-verde-le-quito-el-segundo-puesto-a-la-rebaja-en-el-mercado-de-farmacias-2596083>
- Economipedia (s. f.). *Consumidor* [definición]. Sitio web www.economipedia.com. Disponible en <https://economipedia.com/definiciones/consumidor.html>
- Emilio, @emji (2018). COPC (customer operation performance center): *certificación en modelo de gestión* [foro]. PDCA (*plan – do – check – act*) [en línea, 2 de abril]. Disponible en <https://www.pdcahome.com/9904/copc-certificacion-en-modelo-de-gestion/>
- Escobar Farfán, M., Rojas Cuevas, C. y Urzúa Rivera, J. (2017). Caracterización de la decisión de compra: modelo ZMOT en el sector tecnológico de Chile. *RAN: Revista Académica y Negocios*, 3(1), 69-84. Disponible en https://pdfs.semanticscholar.org/32b0/855ba2b17576ab1d0fad170cae4e18f0b213.pdf?_ga=2.33601511.715228065.1580939427-364189803.1580939427
- Fernández Ledesma, J. D. (2019). *¿Industria 4.0: transformación digital o cuarta revolución industrial?* Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Fleitman, J. (2002). *Cómo elaborar un plan de negocios* [documento de clase]. Universidad de Pamplona (Colombia). Disponible en http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.3.pdf
- Garza, E. J., Abreu, J. L. y Badii, M. H. (2008). Mejoramiento de la calidad de servicios mediante el modelo de las discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la empresa. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 1-64, marzo. Disponible en [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%201-64.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%201-64.pdf)
- Guerrero Moreno, G. A. (2013). *Metodología para la gestión de proyectos bajo los lineamientos del Project Management Institute en una empresa del sector eléctrico* [tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá]. Disponible en <http://www.bdigital.unal.edu.co/11161/1/940429.2013.pdf>
- Gutiérrez Zotes, P. (2016). Marcas, consumidores y transformación digital. *Hermes, Revista de Pensamiento e Historia*, 54, 56-60. Disponible por descarga en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5765627>
- Haddad, N. (2015). *BPM – Su aplicación al proceso de atención de pacientes* [tesis de maestría, Universidad Nacional de Córdoba, Argentina]. Disponible en <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/2769/Haddad%2c%20Nicolas.%20BPM%20-%20Su%20aplicaci%20al%20proceso%20de%20atenci%20de%20pacientes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hitpass, B. (2017). *BPM: Business process management. Fundamentos y conceptos de implementación* (4.ª ed.). Santiago de Chile: BPM Center.

- Kenwin (2018). *Norma COPC para la optimización de la experiencia de clientes para VMO* [blog]. Sitio web <https://www.kenwin.net>. Disponible en https://www.kenwin.net/archivos/Norma%20COPC%20CX%20VMO%20R6.0_esp_oct%2018.pdf
- Lawrence, G. F. y Furey, T. (2000). *Canales de venta*. México: Pearson Educación.
- Méndez Prada, M. C. (2013). El cibermarketing en la mipyme: estrategia de fortalecimiento y posicionamiento. *Sinapsis, Revista de investigaciones de la Escuela de Administración y Mercadotecnia de Quindío*, 5(5), 28-41. Disponible por descarga en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4955425>
- Merodio, J. (2010). ¿Qué tipo de redes sociales hay? En *Marketing en redes sociales*. Madrid: Creative Cosmos.
- Morris, E., Ancajima, A., Chiri, C., Galindo, J., Guido, C. y Mejía, E. (2009). *Servicios de contact center basados en offshore outsourcing*. Lima: ESAN, Gerencia Global 14. Disponible en https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/94/Gerencia_global_14.pdf
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Unesco (s. f.). *Expresiones culturales*. Disponible en <http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/%20cultural-diversity/diversity-of-cultural%20expressions/tools/policy-guide/planificar/diagnosticar/arbol-de-problemas/>
- Paz Couso, R. (2005). Servicio al cliente: productos y servicios. Capítulo 2, sección 2.3, en *Servicio al cliente. La comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente*. Vigo, España: Ideas Propias.
- Plana, C., Cerpa, N. y Bro, P. B. (2006). Bases para la creación de una metodología de adopción de comercio electrónico para las pymes chilenas. *Revista Facultad de Ingeniería – Universidad de Tarapacá*, 14(1), 49-63. Disponible en <https://pdfs.semanticscholar.org/0338/6a1f3d89d0a6379835e38f377530f8e699b8.pdf>
- Portafolio (2019). Colombia, cuarto en ventas a través de ‘ecommerce’. *Revista Portafolio* [en línea, 1 de agosto]. Disponible en <https://www.portafolio.co/negocios/colombia-cuarto-en-ventas-a-traves-de-ecommerce-532185>
- PowerData (s. f.). *Transformación digital. Qué es y su importancia y relación con los datos*. Sitio web <https://www.powerdata.es>. Disponible en <https://www.powerdata.es/transformacion-digital>
- Real Academia Española, RAE (s. f.). *Diccionario de la lengua española*. Disponible en <https://dle.rae.es/>
- Rey García, M., Lirola Walton, E. y Mato Santiso, V. (2017). La transformación digital de la distribución comercial: la tienda física, de caja *brick and mortar* a nodo omnicanal. En *Marketing Insights: la respuesta del comercio a las tendencias de comportamiento social* (pp. 297-320). Oviedo, España: Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial, Universidad de Oviedo.
- Rubio Sánchez, S. (2019). *La tecnología al servicio del consumidor: análisis prospectivo de las tendencias de innovación tecnológica en los establecimientos comerciales* [tesis de maestría,

- Universidad de Valladolid]. Disponible en <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/38752/TFG-J-109.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Schnarch Kirberg, A. (2013). *Marketing para pymes: enfoque para Latinoamérica*. Bogotá: Alfaomega.
- Serna Gómez, H. (2011). *¿Cómo medir el valor del cliente?* Bogotá: Panamericana.
- Solís, B. (2015). *TAG: Digital transformation* [blog]. Sitio web <https://www.briansolis.com>. Disponible en <https://www.briansolis.com/tag/digital-transformation/>
- TM System (2016). *¿Qué es ACW en contact y call center (after-call work)?* [blog, 14 de marzo]. Sitio web www.system.es. Disponible en <http://www.tmsystem.es/blog/call-center/que-es-acw/>
- Ucha, F. (2010). *Cuestionario* [definición]. Sitio web <https://www.definicionabc.com>. Disponible en <https://www.definicionabc.com/general/cuestionario.php>
- UPF Barcelona School of Management (2015). *¿Qué es e-commerce o comercio electrónico?* [blog]. *UPF Barcelona School of Management. Marketing digital*. Disponible en <https://marketingdigital.bsm.upf.edu/e-commerce-comercio-electronico/>
- Urbano Mateos, S. M. (s. f.). *¡Brilla WhatsApp en un e-commerce!, inmediato y práctico* [blog]. Sitio web <https://www.actualidadecommerce.com>. Disponible en <https://www.actualidadecommerce.com/brilla-whatsapp-e-commerce-inmediato-practico/>
- Vásquez, G. (2008). Las ventas en el contexto gerencial latinoamericano. *Temas de Management*, 6(2), 16-22, julio. Disponible en https://ucema.edu.ar/cimeibase/download/research/59_Vasquez.pdf

12. Anexos

12.1 Anexo 1. Contexto

La Figura 7 muestra las empresas que lideran el mercado de las droguerías en Colombia.



Fuente: Echeverri (2018).

12.2 Anexo 2. Norma COPC

La norma COPC plantea un enfoque de trabajo basada en los cuatro pilares que se muestran en la Tabla 13.

Tabla 13. Enfoques de la norma COPC

Enfoque COPC	
Enfoque por gestionar	
Liderazgo y planeamiento	Declaración de la dirección. Revisión del modelo de gestión.
Procesos	Implementación de nuevos productos, servicios, programas, clientes y requisitos. Capacidad de los procesos.

	Acciones correctivas y mejor sostenidas.
	Monitoreo de las transacciones.
	Pronóstico de la planificación y la programación del personal.
	RUICA (recolección, usable, indicadores, conocedor, acciones).
	Privacidad del usuario final.
	Disponibilidad y actualización de la información y los datos.
Recursos humanos	Definición de los puestos de trabajo, el reclutamiento y las contrataciones.
	Capacitación y desarrollo.
	Verificación de habilidades y conocimientos.
	Gestión del desempeño del personal.
	Gestión del <i>feedback</i> del personal.
<i>Performance</i>	Satisfacción e insatisfacción del cliente.
	Satisfacción e insatisfacción del usuario final.
	<i>Performance</i> del servicio y los ingresos.
	<i>Performance</i> de la calidad.
	<i>Performance</i> de los costos y las eficiencias.
	Rotación y ausentismo del personal.

Fuente: elaboración de los autores.

Liderazgo y planeamiento

De la capacidad de los líderes para direccionar y asegurar el cumplimiento de las prácticas y el seguimiento de las políticas depende el éxito a largo plazo de una organización. En este sentido se propone a las gerencias de Droguerías UNO-A continuar con el proceso de formación y actualización de sus estudios en asuntos relevantes, que le permitan desarrollar y optimizar su desempeño e implementar un plan de acción estratégico que implemente políticas que garanticen el personal idóneo en los cargos y el cumplimiento de sus prácticas.

Declaración de la dirección

La declaración de la dirección debe contener la visión, la misión o propósito y uno o más de los siguientes conceptos:

- Servicio al cliente
- Satisfacción del usuario final
- Servicio
- Calidad
- Costos

Droguerías UNO-A debe acoger estos conceptos en su declaración de la dirección para clarificar su compromiso con los clientes y usuarios finales.

Revisión del modelo de gestión

La norma COPC recomienda una revisión anual del modelo de gestión. En este contexto Droguerías UNO-A no cuenta con un modelo de gestión ni con herramientas de evaluación para el proceso que se propone. Por tanto, la empresa debe establecer el mecanismo de evaluación en conformidad con los requisitos de la norma COPC-2000 PSIC.

Procesos

A través de procesos claves desarrollados de la manera correcta se podrá proveer eficientemente a los clientes y garantizar un *performance* superior; a fin de que sean efectivos y eficientes, estos procesos deben medirse constantemente.

Implementación de nuevos productos servicios, programas, clientes y requisitos.

Droguerías UNO-A debe definir los requisitos y objetivos de sus clientes, identificar los procesos claves relacionados con ellos además de los procesos de apoyo, garantizar que estén diseñados para cumplir con los requisitos y objetivos mencionados, generar cronogramas de implementación y, finalmente, realizar una auditoría en la primera etapa de implementación para asegurar la ejecución correcta de los controles y verificar que los requisitos y objetivos se cumplan.

Seguimiento de la puntualidad de la implementación y cumplimiento de hitos

Seguimiento a la implementación de los procesos, al desempeño real y comparativo con respecto a los objetivos planteados, definición de las causas controlables y las no controlables, ejecución de correcciones sobre las primeras y, finalmente, fijar un objetivo de puntualidad consistente con la declaración de la dirección.

Capacidad de los procesos

Cada proceso clave relacionado con el cliente debe incluir procedimientos que tengan altas probabilidades de éxito; el equipo debe poseer un enfoque para seguir los procedimientos de cada proceso de los clientes y estos deben someterse a una evaluación detallada al menos una vez al año.

Acciones correctivas y mejora sostenida

Se debe identificar la causa raíz del bajo desempeño para las métricas que no alcanzan los objetivos, mediante un enfoque estructurado de resolución de problemas para la mejora de los procesos que defina el problema, analice los datos para determinar las causas, desarrolle e implemente soluciones y, finalmente, realice el monitoreo de los resultados.

Monitoreo de las transacciones

Se debe contar con un enfoque para el monitoreo de las transacciones diseñado para alcanzar los requisitos y objetivos del proceso, asegurando que se monitoreen todos los tipos de interacciones con el usuario final; la metodología utilizada para la selección de la muestra debe ser objetiva, toda

la información ofrecida y recibida debe incluirse en el monitoreo, se debe capacitar al personal que lo realiza y debe calibrarse trimestralmente con métodos cuantitativos.

Se deben analizar los resultados del monitoreo, establecer una frecuencia para él y determinar los problemas que afectan el desempeño para tomar acciones con la finalidad de mejorarlo.

Pronóstico planificación y programación del personal

Se debe establecer un modelo de pronóstico y planeación del personal que dé cumplimiento con las demandas del volumen de transacciones; considerando el volumen histórico de la empresa, se debe pronosticar el volumen futuro para cada tipo de transacción o contacto con el cliente. Se deben utilizar dos modelos cuantitativos: el primero para determinar la cantidad de personal requerido y el segundo para crear programaciones para estos; luego se deben establecer pronósticos que minimicen la variación entre los requisitos de la demanda y la capacidad adecuada para los intervalos definidos.

Es importante planificar la gestión en tiempo real para el corto plazo cuando los comportamientos de la demanda sean diferentes a los esperados; se debe gestionar el IVR (mensajes predeterminados) de tal manera que garantice su funcionamiento según la programación y los horarios definidos.

RUICA (recolección, usable, indicadores, conocedor, acciones)

Se debe garantizar que todos los datos requeridos de desempeño cumplan con la RUICA, que estos sean recolectados y usables para medir los indicadores, que el proceso de recolección asegure su integridad y, por último, que el personal apropiado los conozca.

Privacidad del usuario final

Se debe establecer una política de privacidad documentada con sus procedimientos que considere todos los requisitos de ley y defina cómo se protegerá la privacidad del usuario final.

Se debe verificar el cumplimiento de estos procedimientos, y cualquier violación a esta política de privacidad debe ser considerada un error crítico.

Disponibilidad y actualización de la información y los datos

La información relevante debe ser accesible a todo el personal que lo necesite para realizar sus tareas efectivamente; la empresa debe contar con mecanismos para suministrar datos e información relevante, realizar modificaciones y comunicar estos cambios a todo el personal, prevenir revisiones no autorizadas y eliminar información obsoleta.

Recursos humanos

Los recursos humanos son el tercer pilar fundamental en el que se basa el buen desempeño de esta norma, pues requiere un enfoque que le permita a todo el personal brindar productos y servicios de calidad en forma efectiva y eficiente.

Definición del puesto de trabajo reclutamiento y contrataciones

La empresa debe establecer el perfil del cargo para cada puesto clave relacionado con el cliente, las competencias para utilizar las herramientas tecnológicas que los afectan directamente y los procedimientos internos. Estas herramientas deben ser verificables y debe existir una política para definir el perfil del cargo que requiere cada puesto en la empresa.

Capacitación y desarrollo

La empresa debe promover la capacitación y el desarrollo requeridos para el personal que desempeña los cargos en el proceso; para esta función se debe definir un enfoque para la capacitación y el desarrollo, identificando el marco o la metodología de trabajo, enumerando las habilidades específicas para identificar al personal al que se le va a impartir la capacitación y definir un resultado deseado que pueda ser verificado las capacitaciones; adicionalmente debe existir un plan de recapitaciones formales si los requisitos de habilidades y conocimientos cambian. La empresa debe desarrollar un criterio claro de toma de decisiones para definir los puntos claves de capacitación y las verificaciones a las capacitaciones entregadas.

Verificación de habilidades y conocimiento

La empresa debe verificar que todo el personal que se desempeña en los puestos internos y en los de atención al cliente posee las habilidades y conocimientos requeridos para ejercerlos; debe existir un proceso de verificación de sus habilidades que verifique los requisitos mínimos para el puesto, la documentación que pueda ser auditada y los planes de acción para el personal que falla en demostrar las habilidades y los conocimientos requeridos. Al final del ejercicio la empresa debe desarrollar un criterio claro de toma de decisiones para determinar puntos de capacitación y verificación.

Gestión del desempeño del personal

Verificación del desempeño individual respecto a los objetivos tanto para el personal fijo como para los puestos temporales; las evaluaciones deben ser consistentes y los resultados verificables.

Gestión del *feedback* del personal

Se debe utilizar un enfoque estructurado para solicitar el *feedback* al personal de manera proactiva, donde se identifiquen las oportunidades y recomendaciones, y que dicha estructura permita evaluar consolidar y analizar el *feedback* recibido; además, se deben desarrollar planes de acciones correctivas que encaren de manera eficiente las oportunidades de mejora detectadas.

Performance

El objetivo de esta metodología es ayudar alcanzar altos niveles de satisfacción en los clientes y usuarios finales e incrementar el desempeño de los productos y servicios.

Satisfacción e insatisfacción del cliente (no aplica)

La satisfacción del cliente se debe cuantificar de manera global y según los atributos específicos del servicio ofrecido –la velocidad de respuesta, la precisión y puntualidad de reportes, y la satisfacción de los correos electrónicos–, y analizarse al menos anualmente. Los objetivos deben ser consistentes con las declaraciones de la dirección y los datos de cada uno de los clientes que representen, al menos, el 80 % del volumen de las transacciones deben ser recolectados.

Las quejas del cliente deben ser gestionadas a través de indicadores de satisfacción y se deben gestionar soluciones para el 100 % de las insatisfacciones encontradas mediante un proceso que dé respuesta a dichas quejas; este proceso debe incluir el seguimiento de la métrica de puntualidad de resolución o bien la puntualidad de la respuesta.

Satisfacción e insatisfacción del usuario final

El mismo objetivo anterior.

Performance del servicio y los ingresos

La empresa debe medir cada proceso clave relacionado con el cliente y cada proceso clave de apoyo, con el objetivo de alcanzar altos niveles de desempeño y mejorar el *performance* en los casos en los que los niveles alcanzados se encuentran por debajo de los objetivos.

Performance de la calidad

El mismo objetivo anterior.

Performance de los costos y eficiencia

Se debe medir y gestionar la eficiencia de los procesos, demostrar los ahorros en costos alcanzados a partir de las ganancias obtenidas por la eficiencia, se deben comparar las unidades de entrada con las de salida en las métricas de eficiencia, y se deben fijar objetivos para cada métrica de costos y eficiencia, que deben ser consistentes con la declaración de la dirección.

Rotación y ausentismo del personal

Se debe medir y gestionar la rotación del personal y los supervisores; esta medición debe hacerse por categoría del personal y reportarse como un porcentaje anualizado, incluyendo desvinculaciones voluntarias e involuntarias.

El ausentismo del personal debe medirse por entidad y por programa, y analizarse al menos trimestralmente; se debe hacer seguimiento de las ausencias y medir tanto al personal propio como al externo; se deben comprender los costos de la rotación y el ausentismo y el impacto de cada uno de ellos en el servicio, la calidad y la satisfacción del usuario final.

Alcanzando resultados

El proceso de alcanzar los objetivos de desempeño y mostrar una tendencia sostenida de mejora en la mayoría de las métricas de servicio calidad, ingresos, costos y satisfacción del cliente.

El proceso de alcanzar o exceder los objetivos de nivel de desempeño para un mínimo del 50 % de las métricas de *performance*, alcanzar los niveles de *performance* o mostrar una tendencia sostenida de mejora en total del 75 % de las métricas de *performance*.

12.3 Anexo 3. Apartes de la entrevista a Édison Vásquez, gerente general de Tododrogas¹⁴

Los negocios le hablan a uno y le van indicando las necesidades y los aspectos a descartar. Todo tiende a cambiar y es necesario considerar el tema de transformación digital, cada empresa debe entrar a estudiar estos aspectos para migrar a esta área.

Se requiere una integración real del gremio para fortalecerse frente a las amenazas externas al gremio farmacéutico.

Cuando los productos que se ofrecen son las mismas marcas en todo el sector, la diferencia está en la manera de trabajar, de vender y ofrecer esos productos.

La estructura, formas y procesos son diferentes en cada empresa. Cada negocio te va indicando según sus necesidades y ahí está la dedicación de cada gerente.

Ninguna empresa puede decir que llego a la meta y sus directivos ya dedicarse al descanso, cada día la empresa demanda acciones, planes que les permita mejorar los procesos e identificar si los episodios son recurrentes u ocasionales y de acuerdo con esta clasificación, tomar las decisiones.

Hay que aprender a dar lectura a las necesidades del negocio, se debe tener una organización flexible, que permita la reestructuración y acomodarse a las circunstancias y demandas del momento.

12.4 Anexo 4. Apartes de la entrevista a Alejandro Hernández, gerente general de Smart Solutions

Estamos en el día cero de la automatización, de la digitalización, actualmente se están teniendo experiencias que hace unos 10 o 20 años atrás no se habían considerado.

Las empresas deben apuntar a las ventas en línea, porque en esta época el mercado no es solo la ciudad local, el mercado es el mundo.

En relación con la transformación digital, las empresas grandes tienen parámetros más complicados, mientras que las empresas pequeñas se les facilitan más la migración a las plataformas digitales. La estrategia de precio pierde eficacia, cuando las necesidades en temas de salud, es un tema de oportunidad y en este caso los sistemas digitales son una herramienta eficiente, que puede ayudar a generar el servicio y asistencia en clientes claves y recurrentes de este sector.

¹⁴ Los apartes de las entrevistas de los Anexos 3, 4 y 5 fueron tomados de las entrevistas personales realizadas por los autores de este trabajo en el segundo semestre de 2019.

Las droguerías en general están migrando a los domicilios y si seguimos vendiendo de la manera tradicional, difícilmente lograremos extender el ciclo de vida de nuestros productos.

Se debe apuntar ante todo a automatizar.

Las soluciones de transformación digital, no solo es el producto, se requiere de una gran campaña digital de promoción.

Hay un tema relevante que se debe mejorar y es el tema de domicilios que se debe mejorar con la automatización y es importante vincular una pasarela de pagos en el proceso de la toma de pedidos. Para aumentar las ventas y llegar a otras personas diferentes a las que ya les vendo, debo utilizar las redes sociales y el tema de inmediatez es fundamental porque los clientes quieren el producto ya.

12.5 Anexo 5. Apartes de la entrevista a Felipe García, director comercial de Droguerías UNO-A

Según estudios de la cámara de comercio, se estima que el mercado dedicado al sector de las droguerías en salud, prevención y belleza; tiene una expectativa de crecimiento hasta el año 2021 entre un 17 y 18 %.

Uno de los grandes retos del sector farmacéutico, son la diversificación de productos y tecnología, las relaciones con los proveedores no son estables.

Sincronizaciones las estrategias de proveedores con las de los distribuidores. Estos son temas que aún no se han desarrollado desde la estrategia.

Para ganar más participación en el mercado, necesito conquistar nuevos clientes y buscar el crecimiento con una mayor participación en el mercado.

Para crecer, hemos trazado dos líneas, el crecimiento vertical y el horizontal, tomando como base la reestructuración de los procesos internos en el relacionamiento con proveedores que nos permitan establecer las estrategias eficaces para ofrecer mejores oportunidades a nuestros clientes.

Una oportunidad se presenta cuando nos mostramos atractivos para los laboratorios, con tecnología bien alineada y con el personal competente para el uso de esta.

Es fundamental el tema tecnológico para el proyecto que tiene la organización. La transformación digital es fundamental para la permanencia del negocio.

La actualización del conocimiento de los productos que se ofrecen es fundamental para el proceso de ventas. Se necesita tener acceso en línea a la información de los nuevos tratamientos y medicamentos. La asesoría puede marcar la diferencia en la atención.

A corto plazo se requiere de un sistema de centralización de pedidos y domicilios que nos permitan ser más eficaces en el proceso de alcanzar las metas de ventas.

12.6 Anexo 6. Cuestionarios

La Figura 8 muestra el cuestionario para el cliente interno de Droguerías UNO-A.

Figura 8. Cuestionario para el cliente interno de Droguerías UNO-A

ENCUESTA PARA CLIENTE INTERNO DE DROGUERIAS UNO A

NOMBRE y APELLIDO _____ Sexo: F ___ M ___ Edad _____ Redes sociales SI ___ NO ___

SEDE DONDE SE REALIZA _____ N. CUESTIONARIO _____ FECHA _____

La siguiente encuesta tiene como objetivo analizar la percepción de los funcionarios de Droguerías uno A en cuanto al servicio que ofrecemos a nuestros clientes en el momento de atender los requerimientos de nuestros productos. Puede señalar con una X hasta en dos opciones de respuesta si es el caso.

1. Considera que Droguerías uno A, le ha proporcionado las herramientas suficientes para la atención al cliente:
 - a. Cursos y actualización de servicio al cliente _____
 - b. Equipos y tecnología moderna _____
 - c. Redes Sociales activas _____
 - d. Todas las anteriores _____
 - e. Inventarios suficientes _____
2. Las estrategias definidas por Droguerías uno A para suplir la necesidad del cliente ante la ausencia de un producto solicitado, es:
 - a. Limitada _____
 - b. Desactualizada _____
 - c. Insuficiente _____
 - d. Actual y moderna _____
 - e. Eficaz _____
 - f. Innecesaria _____
3. Conoce al detalle el procedimiento para suplir la ausencia de un producto en el momento de ser solicitado por el cliente en su punto de venta:
 - a. Ningún procedimiento _____
 - b. Un Poco _____
 - c. Prefiero apoyarme en otro compañero _____
 - d. Conozco al detalle el procedimiento _____
4. Como considera el entrenamiento recibido en temas relacionados con la atención al cliente:
 - a. Tengo suficiente entrenamiento _____
 - b. Necesito actualización _____
 - c. No conozco todos los productos _____
 - d. Indiferente _____
5. El tiempo entre el producto solicitado y la entrega, Ud. lo considera:
 - a. Oportuno _____
 - b. Rápido _____
 - c. Lento _____
 - d. No es importante _____
6. Cuál es la principal causa por la que nuestros clientes no alcanzan su satisfacción:
 - a. Precio _____
 - b. Poca Variedad _____
 - c. No disposición del producto en la sede _____
7. Durante un periodo de un mes, cuantas veces ha atendido un manifiesto de inconformidad en:
 - a. Inconformidad con el precio final _____
 - b. Retraso tiempo entrega del producto _____
 - c. Demora en la atención _____
 - d. Entrega incompleta del producto solicitado _____
8. Conoce alguna estrategia utilizada por la competencia de Droguerías Uno A, que le ha dado resultado en el mejoramiento del servicio al cliente
 - a. Sí _____
 - b. No _____
 - Cual: _____
9. Según el conocimiento que tiene de nuestros clientes, considera que ellos prefieren la atención en:
 - a. Facebook _____
 - b. Instagram _____
 - c. WhatsApp _____
 - d. En la página WEB _____
 - e. Vía telefónica _____
 - f. Presencial _____

Fuente: elaboración de los autores.

La Figura 9 muestra el cuestionario para el cliente de Droguerías UNO-A.

Figura 9. Cuestionario para el cliente de Droguerías UNO-A

ENCUESTA PARA CLIENTE DE DROGUERIAS UNO A

NOMBRE DEL ENCUESTADOR _____ N. CUESTIONARIO _____

SEDE DONDE SE REALIZA _____ PRESENCIAL TELEFONICA

CIUDAD _____ DEPARTAMENTO _____ FECHA _____

La siguiente encuesta tiene como objetivo evaluar los niveles de satisfacción con el **servicio a nuestros clientes** ofrecido actualmente por Droguerías Uno A, en el momento de solicitar los productos que busca directamente en nuestras tiendas o vía telefónica. Además, queremos conocer su consideración con respecto al internet y las redes sociales como herramienta para acceder a nuestros productos.

Nombre y Apellido _____ Sexo: F __ M __ Edad ____ Utiliza redes sociales Si ____ No ____

1. Sus compras en Droguerías uno A, son:
 - a. Siempre _____
 - b. Es ocasional _____
 - c. La mayoría de las veces _____
 - d. Primera vez _____
2. Su motivación para comprar en Droguerías uno A, es:
 - a. Cercanía a su domicilio _____
 - b. Precios atractivos _____
 - c. Confianza en los productos _____
 - e. Atención y amabilidad _____
 - d. Rapidez en los despachos _____
 - f. Todas las anteriores _____
3. Ud. adquiere los productos de Droguerías uno A, por:
 - a. Emergencia y necesidad de medicamentos _____
 - b. Consumo aseo y belleza _____
 - c. Compra regular de salud _____
 - d. Todos los anteriores _____
4. En la información suministrada por nuestro personal usted recibe respuestas:
 - a. Oportunas y concretas _____
 - b. Alternativas de productos sustitutos _____
 - c. Productos complementarios _____
 - d. No ofrece opciones _____
5. El tiempo entre el producto solicitado y la entrega, Ud. lo considera:
 - a. Oportuno _____
 - b. Rápido _____
 - c. Lento _____
 - d. Indiferente _____
6. En el momento de contactarnos para adquirir nuestros productos, Ud. prefiere la atención:
 - a. Vía telefónica _____
 - b. Internet – redes sociales _____
 - c. Presencial en el punto de venta _____
7. ¿Cree que las redes sociales le representan agilizar el tiempo para adquirir nuestros productos?
 - a. Si _____
 - b. No _____
 - c. Igual _____
8. Si la anterior respuesta es positiva, cual red social prefiere Ud. para facilidad de adquirir nuestros productos.
 - a. Facebook _____
 - b. Instagram _____
 - c. WhatsApp _____
 - d. En la página WEB _____

Fuente: elaboración de los autores.