

DISEÑO DEL SERVICIO: ACOMPAÑAMIENTO AL CLIENTE EMPRESARIAL DE
LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR COMPENSAR

ANGIE CAROLINA QUINTANA GUERRERO

LEIDY KATHERINE ORDOÑEZ MESA

UNIVERSIDAD LIBRE DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ D. C.
2019

DISEÑO DEL SERVICIO: ACOMPAÑAMIENTO AL CLIENTE EMPRESARIAL DE
LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR COMPENSAR

ANGIE CAROLINA QUINTANA GUERRERO

Código: 062132031

LEIDY KATHERINE ORDOÑEZ MESA

Código: 062132012

Proyecto de grado

Director:

ING. MANUEL ÁNGEL CAMACHO OLIVEROS

UNIVERSIDAD LIBRE DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ D. C.
2019

HOJA DE ACEPTACIÓN

El trabajo de grado titulado **DISEÑO DEL SERVICIO: ACOMPAÑAMIENTO AL CLIENTE EMPRESARIAL DE LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR COMPENSAR** realizado por las estudiantes Angie Carolina Quintana Guerrero y Leidy Katherine Ordoñez Mesa con códigos 062132031 y 062132012, cumple con todos los requisitos legales exigidos por la Universidad Libre para optar al título de Ingeniero Industrial.

Ing. Manuel Ángel Camacho Oliveros

Firma del Jurado No. 1

Firma del Jurado No. 2

Bogotá D.C., marzo de 2019

DEDICATORIA

A nuestras familias, quienes confiaron
en nosotras desde el inicio de nuestras
carreras y siempre nos dieron alientos
para seguir adelante.

Angie y Katherine

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a Dios en primera instancia por darnos las habilidades y talentos necesarios para culminar nuestro proyecto de grado.

A nuestro director de proyecto y docente Manuel Ángel Camacho por guiarnos, acompañarnos y apoyarnos en este proceso.

A nuestras familias por su amor y apoyo incondicional en cada etapa de nuestra carrera.

Finalmente, a todos los docentes de la facultad de ingeniería de la Universidad Libre por las enseñanzas impartidas no solamente aplicables en nuestro proyecto de grado, si no en nuestra vida profesional.

RESUMEN

El presente proyecto de grado contiene el desarrollo de la oportunidad detectada en Compensar Caja de Compensación Familiar (C.C.F.) de diseñar un nuevo servicio de acompañamiento a los clientes empresariales con el fin de elevar la fidelización de éstos, contribuyendo así con logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Para lograrlo, se desarrollaron cuatro objetivos específicos. En primer lugar, se realizó la caracterización del proceso, en la cual se detectaron las principales entradas y salidas de éste por medio del desarrollo del blueprint, elaboración del cargograma, levantamiento de carga laboral y la cobertura actual de atención. Con lo anterior, se estructuró un flujograma que describe de manera detallada el proceso actual. Así también, se realizó una encuesta a nivel interno que permitió entender cómo se gestiona el servicio desde los roles que tienen contacto directo con el cliente. Posteriormente, se identificaron los puntos críticos del proceso sobre los cuales se realizó el diseño del servicio. También, se utilizó un insumo de voz de cliente suministrado por el proceso de Mercadeo e Innovación, con el cual, por medio de la aplicación del despliegue de la función de calidad se determinaron las necesidades básicas de los clientes empresariales. En esta línea, se procedió con el análisis de datos suministrados por el proceso para caracterizar al cliente empresarial; así también, se determinó la capacidad de atención, tiempos de atención requeridos por las empresas y cargas laborales por medio de un análisis estadístico como también se generó una propuesta de indicadores que permitan medir y controlar el proceso. Con base en lo anterior, se dio cumplimiento al primer objetivo, diseñar el servicio de acompañamiento al cliente empresarial, contemplando los procesos y subprocesos que lo componen.

En segundo lugar, se procedió a validar el diseño realizado por medio del método Delphi la cual, al tener acompañamiento del proceso durante todo el proyecto, presenta una variación baja. En tercer lugar, se presenta un plan de implementación y por último un análisis de la relación costo beneficio, donde se determinan las ventajas financieras que puede traer para el proceso implementar el proyecto.

Palabras clave: servicio, calidad, proceso, indicadores, atención.

ABSTRACT

The present project contains the development of the opportunity detected in Compensar Caja de Compensación Familiar (CCF) to design a new support service to business clients to increase their loyalty, thus contributing to the achievement of strategic objectives of the organization.

To achieve this, four specific objectives were developed. In the first place, the characterization of the process was carried out, in which the main inputs and outputs of the process were detected through the development of the blueprint, organization chart, lifting of the workload and current coverage of care. With the above, a flowchart was structured that describes in detail the current process. Likewise, a survey was carried out internally that allowed to understand how the service is managed from the roles that have direct contact with the client. Subsequently, the critical points of the process on which the service design was made were identified. Also, a customer voice input supplied by the Marketing and Innovation process was used, with which the basic needs of business customers were determined through the application of the quality function deployment. In this line, we proceeded with the analysis of data supplied by the process to characterize the business client; In this way, the attention capacity, attention times required by the companies and workloads were determined through a statistical analysis, as well as a proposal of indicators to measure and control the process. Based on the foregoing, the first objective was met, designing the service for accompanying the business client, contemplating the processes and subprocesses that comprise it.

Secondly, we proceeded to validate the design carried out by means of the Delphi method, which has a low variation due to the accompaniment of the process throughout the project. Third, an implementation plan is presented and finally an analysis of the cost-benefit ratio, where the financial advantages that the project can bring to the process are determined.

Keywords: service, quality, process, indicators, attention.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	21
JUSTIFICACIÓN	22
1. GENERALIDADES	23
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	23
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	29
1.3 OBJETIVO GENERAL	29
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	29
1.5 DELIMITACIÓN DEL PROYECTO	29
1.6 METODOLOGÍA	30
1.6.1 Tipo de investigación	30
1.6.2 Marco metodológico	30
1.6.3 Marco normativo y legal	34
1.7 MARCO REFERENCIAL	35
1.7.1 Presentación de la empresa y sector	35
1.7.2 Antecedentes	36
1.7.3 Marco Teórico	44
1.7.4 Marco conceptual	49
2 DESARROLLO DEL PROYECTO	52
2.1 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO ACOMPAÑAMIENTO AL CLIENTE EMPRESARIAL	55
2.1.1 Blueprint inicial	55
2.1.2 Cargograma y distribución de carga laboral	59

2.1.3	Flujograma del proceso actual	61
2.1.4	Realización y análisis de encuesta a asesores del proceso acompañamiento al cliente empresarial	67
2.2	DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CLIENTE – DISEÑO DE DESPLIEGUE DE LA FUNCIÓN DE CALIDAD (QFD)	76
2.3	ANÁLISIS DE DATOS Y CARACTERIZACIÓN DE EMPRESAS	93
2.4	ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DE TIEMPOS DE ATENCIÓN A EMPRESAS	107
2.6	INDICADORES PROPUESTOS POR ROL	124
2.6.1	ASESOR EMPRESARIAL E INTEGRAL	125
2.7	PROCEDIMIENTO DE ACOMPAÑAMIENTO AL CLIENTE EMPRESARIAL DE COMPENSAR C.C.F.	128
2.8	DISEÑO DEL SERVICIO ACOMPAÑAMIENTO AL CLIENTE EMPRESARIAL DE COMPENSAR CCF	133
2.8.1	Desarrollo del diseño	133
2.9	VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA	146
2.9.1	Análisis de los resultados obtenidos en la encuesta de validación	147
2.10	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	155
2.11	ANÁLISIS RELACIÓN COSTO – BENEFICIO	162
	CONCLUSIONES	167
	RECOMENDACIONES	169
	REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS	171

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Empresas retiradas durante 2017 sin asesor por causales	25
Tabla 2. Empresas retiradas durante el 2017 con asesor por causales	26
Tabla 3. Marco legal y normativo	34
Tabla 4. Distribución de carga laboral entre colaboradores y carga prestacional	60
Tabla 5. Segmentación empresarial por aporte neto	96
Tabla 6. Frecuencias de atención empresarial	108
Tabla 7. Duración promedio de atención por número de trabajadores	109
Tabla 8. Frecuencia y duración de atenciones por número de trabajadores	110
Tabla 9. Duración de actividades adicionales realizadas	111
Tabla 10. Duración de actividades adicionales realizadas	111
Tabla 11. Distribución de tiempo día de trabajo Asesor Empresarial	112
Tabla 12. Distribución de tiempo día de trabajo Asesor Integral	112
Tabla 13. Distribución de horas en un día de trabajo	112
Tabla 14. Horas de atención requeridas empresas tipo A	113
Tabla 15. Horas de atención requeridas empresas tipo B y C	114
Tabla 16. Tiempo promedio por actividad realizada en un día de trabajo	115
Tabla 17. Duración de actividades adicionales realizadas por un profesional de atención al cliente	116
Tabla 18. Distribución de tiempo día de trabajo profesional de atención al cliente	116
Tabla 19. Distribución horas día de trabajo profesional de atención al cliente	116
Tabla 20. Horas de atención requeridas empresas tipo D	117
Tabla 21. Horas de atención requeridas empresas tipo E	119
Tabla 22. Actividades adicionales nuevo rol propuesto	119
Tabla 23. Actividades y asignación de horas propuestas para nuevo rol	119
Tabla 24. Horas de atención requeridas por empresas tipo E	120
Tabla 25. Distribución atención de empresas tipo A por coordinador	122
Tabla 26. Distribución atención de empresas tipo B y C por coordinador	122
Tabla 27. Distribución atención empresas tipo A por asesor empresarial	123
Tabla 28. Distribución de empresas tipo B y C por asesor integral	123
Tabla 29. Distribución de empresas tipo D por profesional de atención	124
Tabla 30. Distribución empresas tipo E auxiliar operativo servicio al cliente	124

Tabla 31. Promedio número de empresas por Asesor Empresarial	130
Tabla 32. Promedio número de empresas por Asesor Integral	130
Tabla 33. Promedio número de empresas por profesional de atención	131
Tabla 34. Promedio número de empresas por Auxiliar Operativo de Servicio al Cliente	131
Tabla 35. Costos de personal actuales	162
Tabla 36. Costos de personal propuestos	163
Tabla 37. Diferencia entre costos actuales y propuestos	163
Tabla 38. Costos de implementación	163
Tabla 39. Comparativo de cobertura de atención empresarial	164
Tabla 40. Costo de no calidad y costo de oportunidad	164
Tabla 41. Flujo de caja - comparativo costos	164
Tabla 42. Cálculo del VAN (valor actual neto)	165
Tabla 43. Cálculo de la TIR	166

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Participación nacional de Cajas de Compensación	23
Figura 2. Estructura por procesos Compensar C.C.F.	24
Figura 3. Causales por las que el cliente no está totalmente satisfecho	27
Figura 4. Árbol de Problemas	28
Figura 5. Ubicación geográfica en mapa satelital de la sede de Compensar.	30
Figura 6. Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia - 2017-III / 2016-III	36
Figura 7. Empresas afiliadas a C.C.F. en el 2016	38
Figura 8. Comparación entre los modelos VPD, QFD	41
Figura 9. Representación gráfica de la propuesta de Framework	43
Figura 10. Matrices tradicionales empleadas en el QFD	48
Figura 11. SIPOC explicación de clientes del proceso acompañamiento	53
Figura 12. Resumen desarrollo del proyecto.	54
Figura 13. Blueprint inicial proceso Acompañamiento al Cliente empresarial	55
Figura 14. Parte A - Blueprint inicial proceso Acompañamiento al Cliente empresarial	56
Figura 15. Parte B - Blueprint inicial proceso Acompañamiento al Cliente empresarial	57
Figura 16. Parte C - Blueprint inicial proceso Acompañamiento al Cliente empresarial	58
Figura 17. Parte D - Blueprint inicial proceso Acompañamiento al Cliente empresarial	59
Figura 18. Cargograma del proceso de acompañamiento al cliente empresarial	59
Figura 19. Atención actual de las empresas afiliadas a la caja por parte del proceso de acompañamiento al cliente empresarial de Compensar C.C.F.	60
Figura 20. Flujograma proceso acompañamiento al cliente empresarial de Compensar C.C.F.	61
Figura 21. Parte A del flujograma actual del proceso	62
Figura 22. Parte B del flujograma actual del proceso	63
Figura 23. Segmentación empresarial por aporte neto	63
Figura 24. Parte C del flujograma actual del proceso	64
Figura 25. Parte D del flujograma actual del proceso	65
Figura 26. Parte E del flujograma actual del proceso	66
Figura 27. Gráficas de respuestas relacionadas con caracterización	68

Figura 28. Gráficas de respuestas relacionadas con la gestión del proceso	69
Figura 29. Gráficas de respuestas relacionadas con la gestión del proceso	70
Figura 30. Gráficas de respuestas relacionadas con uso del CRM	71
Figura 31. Gráficas de respuestas relacionadas con uso del CRM	72
Figura 32. Gráficas de respuestas relacionadas con tiempos de servicio	73
Figura 33. Gráficas de respuestas relacionadas con mejora continua	75
Figura 34. Determinación de los “QUÉ” de la Matriz 1 - Necesidades del cliente empresarial de Compensar C.C.F.	78
Figura 35. Orientación de los “CÓMO” de la Matriz 1 - Necesidades del cliente empresarial de Compensar C.C.F.	81
Figura 36. Correlación y ponderación de los “Cómo” de la Matriz 1	82
Figura 37. Puntuación para correlación de los Cómo de la Matriz 1	83
Figura 38. Rango para ponderar los “Cómo” de la Matriz 1	84
Figura 39. Correlación entre los “Qué” y los “Cómo” de la Matriz 1	84
Figura 40. Ejemplo de correlaciones entre los “Qué” y los “Cómo” de la Matriz 1	85
Figura 41. Valor meta, dificultad y puntuación absoluta y relativa	86
Figura 42. Parámetros para determinar grado de dificultad de alcanzar la meta	86
Figura 43. Intervalos para dar prioridad a los “Cómo” de la Matriz 1	87
Figura 44. Matriz 1 - Necesidades de cliente	88
Figura 45. Matriz 2 - Características del servicio	89
Figura 46. Matriz 3 - Características del proceso	92
Figura 47. Respuestas 1 a 3 encuesta profesionales de atención al cliente	115
Figura 48. Nuevo flujograma diseño propuesto	135
Figura 49. Subproceso de asignación de empresas a coordinadores	136
Figura 50. Subproceso asignación cuando demanda supera capacidad	137
Figura 51. Subproceso de asignación de empresas a profesionales	137
Figura 52. Subproceso de asignación de empresas a asesores	138
Figura 53. Subproceso elaboración plan de bienestar 1	139
Figura 54. Subproceso de asignación inicial	139
Figura 55. Subproceso generación de posibles oportunidades de negocio	140
Figura 56. Subproceso de elaboración del plan de acompañamiento	141
Figura 57. Subproceso seguimiento plan de acompañamiento	142
Figura 58. Subproceso seguimiento plan de acompañamiento	143
Figura 59. Subproceso de evaluación y mejora en asignación de empresas	144
Figura 60. Subproceso evaluación y mejora plan acompañamiento	144
Figura 61. Subproceso evaluación y mejora plan de bienestar	145
Figura 62. Cargograma propuesto	145

Figura 63. Respuestas con desviación diecisiete y veintinueve	151
Figura 64. Preguntas de encuesta validada primer grupo	152
Figura 65. Preguntas de encuesta validada segundo grupo	153
Figura 66. Preguntas de encuesta validada tercer grupo	154
Figura 67. Actividades para la implementación de las necesidades del CRM	155
Figura 68. Acciones que se deben desarrollar en Salesforce para la implementación del nuevo servicio de acompañamiento al cliente con base a flujograma	156
Figura 69. Plan de capacitaciones para la implementación del nuevo servicio de acompañamiento empresarial de Compensar C.C.F.	157
Figura 70. Diagrama Gantt implementación del nuevo proceso de acompañamiento al cliente empresarial de Compensar C.C.F. (1-25)	159
Figura 71. Diagrama Gantt implementación del nuevo proceso de acompañamiento al cliente empresarial de Compensar C.C.F. (26-49)	161
Figura 72 Diagrama Gantt de las actividades macros del proceso de implementación	162

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Cuadro metodológico	31
Cuadro 2. Resumen de cobertura actual del servicio de acompañamiento al cliente empresarial de Compensar C.C.F.	60
Cuadro 3. Marco de responsabilidades auxiliar operativo servicio al cliente	121
Cuadro 4. Ítems para sondeo de satisfacción con el acompañamiento del asesor empresarial	125
Cuadro 5. Plantilla para medición de indicador CRM	126
Cuadro 6. Segmentación Acompañamiento al Cliente	129
Cuadro 7. Indicadores de desempeño Asesor Empresarial	131
Cuadro 8. Indicadores de desempeño Asesor Integral	131
Cuadro 9. Indicadores de desempeño Asesor Integral	132
Cuadro 10. Indicadores de desempeño Asesor Integral	132
Cuadro 11. Características de los expertos para validación de diseño	147
Cuadro 12. Relación entre el promedio y la desviación estándar por pregunta realizada en la validación	149
Cuadro 13. Listado de actividades para la implementación del nuevo proceso de acompañamiento al cliente empresarial de Compensar C.C.F. (1-25)	158
Cuadro 14. Listado de actividades para la implementación del nuevo proceso de acompañamiento al cliente empresarial de Compensar C.C.F. (26-49)	160

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Agrupación K-medias	94
Gráfica 2. Pareto facturación empresarial por segmento	97
Gráfica 3. Pareto aporte neto para las empresas por segmento	97
Gráfica 4. Cobertura de aporte neto por rol	98
Gráfica 5. Cobertura de facturación por rol	98
Gráfica 6. Pareto facturación total por negocios	99
Gráfica 7. Pareto facturación por negocios empresas tipo A	99
Gráfica 8. Pareto facturación por negocios empresas tipo B	100
Gráfica 9. Pareto facturación por negocios empresas tipo C	100
Gráfica 10. Pareto facturación por negocios empresas tipo D	101
Gráfica 11. Pareto facturación por negocios empresas tipo E	101
Gráfica 12. Pareto de porcentaje de facturación por actividad económica.	103
Gráfica 13. Pareto de porcentaje de facturación por actividad económica empresas tipo A	104
Gráfica 14. Pareto de porcentaje de facturación por actividad económica empresas tipo B	104
Gráfica 15. Pareto de porcentaje de facturación por actividad económica empresas tipo C	105
Gráfica 16. Pareto de porcentaje de facturación por actividad económica empresas tipo D	106
Gráfica 17. Pareto de porcentaje de facturación por actividad económica empresas tipo E	107
Gráfica 18. Relación entre facturación y número de atenciones	118
Gráfica 19. frecuencias acumuladas de las respuestas promedio	148
Gráfica 20. resultados globales del proceso de validación del nuevo diseño	150

LISTA DE DIAGRAMAS

	Pág.
Diagrama 1. Caja y bigotes por aporte neto	95
Diagrama 2. Caja y bigotes por total facturación	95

LISTA DE FÓRMULAS

	Pág.
Fórmula 1. Fórmula para determinación de la muestra	67
Fórmula 2. Fórmula para determinar muestra requerida de tiempos de atención	108
Fórmula 3. VAN (valor actual neto)	165
Fórmula 4. TIR (tasa interna de retorno)	166

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 Resultados encuesta para asesores del proceso de acompañamiento al cliente empresarial de Compensar Caja de Compensación Familiar.

Anexo 2 Resultados encuesta para profesionales de atención al cliente de acompañamiento al cliente empresarial de Compensar Caja de Compensación Familiar

Anexo 3 Flujograma proceso actual de acompañamiento al cliente de Compensar C.C.F.

Anexo 4 Hoja de vida de indicadores propuestos

Anexo 5 Diseño de proceso de servicio de acompañamiento al cliente empresarial de Compensar C.C.F.

Anexo 6 Subproceso de asignación de empresas a coordinadores

Anexo 7 Subproceso de asignación de empresas a Profesionales de atención y auxiliares operativos del servicio

Anexo 8 Asignación cuando demanda supera capacidad para coordinadores

Anexo 9 Subproceso de asignación de empresas a asesores

Anexo 10 Subproceso elaboración plan de bienestar 1

Anexo 11 Subprocesos de asignación inicial

Anexo 12 Subproceso generación de posibles oportunidades de negocio

Anexo 13 Subproceso elaboración plan de acompañamiento

Anexo 14 Subproceso elaboración plan de acompañamiento 2

Anexo 15 Subproceso seguimiento plan de acompañamiento

Anexo 16 Subproceso seguimiento plan de acompañamiento 2

Anexo 17 Subproceso de evaluación y mejora en asignación de empresas a asesores

Anexo 18 Subproceso evaluación y mejora plan de bienestar y acompañamiento

Anexo 19 Resultados validación del servicio de acompañamiento al cliente empresarial de Compensar C.C.F.

Anexo 20 Plan de implementación del proceso de acompañamiento al cliente empresarial de Compensar C.C.F.

INTRODUCCIÓN

“La mayoría de las personas gastan más tiempo y energía en rondar los problemas que en tratar de resolverlos” - Henry Ford.

Uno de los factores clave que pueden incidir en la decisión de una empresa de pertenecer a una caja de compensación o a otra puede ir directamente relacionada con el servicio de acompañamiento que le es brindado, es allí, donde el presente proyecto toma importancia, pues, aunque históricamente la ingeniería industrial ha sido reconocida por sus aportes a las empresas de manufactura, su aplicación en procesos de servicio como lo es el de Acompañamiento al Cliente Empresarial de COMPENSAR C.C.F., promueve no solo la disminución de tiempos y recursos, sino también la documentación y medición del mismo en pro de la mejora continua.

Este proyecto tiene como objetivo diseñar el servicio de acompañamiento al cliente empresarial para elevar la fidelización de los clientes, para conseguirlo, se desarrollaron los siguientes objetivos:

- Identificar las necesidades del cliente del proceso acompañamiento al cliente empresarial de Compensar C.C.F.; para su aplicación en el desarrollo del diseño de servicio.
- Diseñar el servicio que satisfaga los requerimientos de diseño del proceso acompañamiento al cliente empresarial de Compensar C.C.F.
- Validar la propuesta de diseño del proceso acompañamiento al cliente empresarial de Compensar C.C.F.
- Proponer un plan de implementación de la propuesta de diseño de servicio del proceso acompañamiento al cliente empresarial de Compensar C.C.F.
- Evaluar económicamente la propuesta de implementación del diseño del servicio acompañamiento al cliente empresarial de Compensar C.C.F.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones con las cuales se busca promover la mejora del proceso y su permanencia a lo largo del tiempo.

JUSTIFICACIÓN

Aunque el número de cajas de compensación en la región de Cundinamarca actualmente es 4 (Compensar, Cafam, Colsubsidio y Comfacundi), la competencia de Compensar Caja de Compensación Familiar (C.C.F.) cada día se hace más fuerte, pues no solamente es contra las mencionadas, sino contra centros vacacionales, constructoras, hoteles, restaurantes, gimnasios, entre otros.

Lo anterior, hace que un proceso como Acompañamiento al Cliente, que se enfrenta a diario a las empresas y trabajadores, deba potenciar su servicio, pues el mismo es parte fundamental en la elección de la caja de compensación, un lugar para tomar vacaciones, vivienda propia y centros de recreación.

Si el diseño del servicio propuesto por las autoras del presente proyecto es implementado, traería para la gerencia del proceso Acompañamiento al Cliente grandes beneficios en términos económicos, de organización, oportunidad y satisfacción de clientes, lo que conllevaría al cumplimiento del objetivo del proceso “fidelizar los clientes”, adicionalmente, podría movilizar de una forma más eficiente y organizada los negocios, permitiendo un aumento en la promoción y venta de los mismos y por consecuencia mayor rentabilidad.

En términos sociales, aportaría a el ofrecimiento de servicios acorde a las necesidades de los trabajadores afiliados, lo que permitiría cumplir con las expectativas de estos y promovería una mejor calidad de vida en pro de su bienestar, como también hace que se fortalezca su relación con la caja y conozcan y usen los servicios que ofrece la misma.

El presente proyecto permitirá aportar a uno de los retos en términos económicos expuestos en el informe de gestión y sostenibilidad 2017 de Compensar C.C.F., el cual es aumentar el contacto de los afiliados con la oferta de servicios, atendiendo de mejor forma sus necesidades, así como aumentar los ingresos de la Caja de Compensación Familiar gracias a las alternativas propuestas a los afiliados con base en sus necesidades. Lo anterior puede conllevar a que en un tiempo Compensar C.C.F. sea la primera Caja de Compensación a nivel nacional.

1. GENERALIDADES

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En el informe de Gestión y Sostenibilidad 2017 de Compensar Caja de Compensación Familiar (C.C.F), el Director de la misma, Néstor Rodríguez Ardila, expresa que las Cajas de Compensación Familiar C.C.F son el brazo social de los empresarios colombianos, resultado de su acuerdo voluntario para aportar al bienestar integral de la clase trabajadora y contribuir a la prosperidad colectiva, lo cual en términos más sencillos, significa que Las cajas de compensación promueven el equilibrio y redistribución económica entre las grandes y pequeñas empresas, buscando mejorar la Calidad de vida de los trabajadores de las mismas.

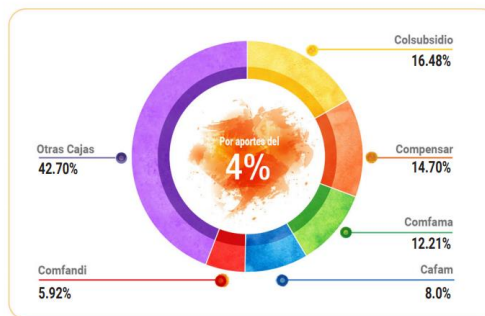
Cabe mencionar que para ésta redistribución económica tenga sentido, la superintendencia de subsidio familiar realiza una segmentación de clientes para fijar las tarifas de algunos de los servicios que prestan así: (Restrepo, 2017)

- Categoría A. Hasta dos salarios mínimos legales mensuales vigentes.
- Categoría B. Más de dos salarios mínimos legales mensuales vigentes y hasta cuatro salarios mínimos legales mensuales vigentes.
- Categoría C. Más de cuatro salarios mínimos legales mensuales vigentes.
- Categoría D. Particulares. Categoría de no afiliado a la caja

A nivel Cundinamarca, actualmente, hay 4 Cajas de Compensación Familiar (C.C.F): Compensar, Cafam, Colsubsidio y Comfacundi, siendo Compensar C.C.F, la más reciente pues se constituyó 25 años después de las demás. En términos de posicionamiento, Compensar hoy en día ocupa el segundo puesto a nivel nacional, de acuerdo con lo expuesto en la Figura 1.

Figura 1. Participación nacional de Cajas de Compensación

Participación nacional de las 5 Cajas de Compensación Familiar más grandes del país:

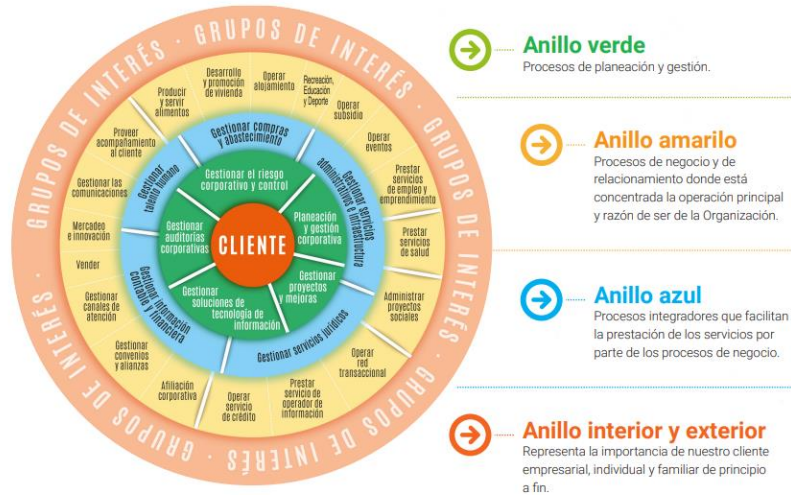


Fuente: Compensar Caja de Compensación Familiar. (2017). Informe de Gestión y sostenibilidad 2017.

Uno de los retos en términos económicos expuestos en el mismo informe es aumentar el contacto de los afiliados con la oferta de servicios, atendiendo de mejor forma sus necesidades.

Compensar C.C.F. maneja una estructura por procesos, dentro de la cual hay cuatro anillos divididos en: procesos de planeación, procesos de negocio y relacionamiento, procesos integradores y grupos de interés, la cual se expone en la Figura 2.

Figura 2. Estructura por procesos Compensar C.C.F.



Fuente: Compensar Caja de Compensación Familiar. (2017). Informe de Gestión y sostenibilidad 2017.

En el anillo azul, los procesos de relacionamiento son los que apoyan el crecimiento y rentabilidad de los procesos de negocio, y es aquí, donde un proceso de apoyo como el de Acompañamiento al Cliente, que se encarga de motivar la permanencia, fidelización de las empresas y trabajadores afiliados a la Caja de compensación, toma importancia. Dicho proceso presta un servicio de Acompañamiento a las empresas posventa el cual, se considera como el canal principal entre Compensar C.C.F. y las empresas afiliadas; para lograrlo, debe, en primera instancia, conocer las empresas afiliadas y estar actualizado sobre los retiros e ingresos de estas, así como dar cobertura de atención a todas las empresas afiliadas, de acuerdo con sus necesidades y requerimientos.

Desde el año 2013 hasta el 2017, Compensar C.C.F. ha incrementado sus empresas afiliadas en un 183%, pasando de 15.963 empresas afiliadas a 86.771, así como de 298.304 a 1.106.594 trabajadores dependientes. De igual forma en el informe GRI del año 2017, se evidencia que la cobertura de atención personalizada del proceso Acompañamiento al Cliente fue de 91.474 trabajadores, lo que

corresponde a sólo el 8% de los trabajadores afiliados. (Compensar Caja de Compensación Familiar, 2013) y (Compensar Caja de Compensación Familiar, 2017)

Lo que se traduce en que la atención que se les brinda a las demás empresas es reactiva y no proactiva, así como, que cada vez son más las empresas sin acompañamiento personalizado, las cuales representan un número muy importante de trabajadores para Compensar C.C.F.

A continuación, se presentan algunas cifras que permiten evidenciar la importancia de las empresas sin asesor:

- El 30% de los trabajadores totales afiliados a Compensar corresponden a empresas sin atención (Proceso Acompañamiento al Cliente, 2018).
- El 51% de las opiniones y sugerencias recibidas para el proceso durante el año 2017 corresponden a empresas sin atención, de las cuales el 50% tienen que ver con temas relacionados con acceso a canales de información. (Centro de experiencia de cliente Compensar, 2018)
- El 67% de las empresas que presentaron intención de retiro para el año 2017, son empresas sin asesor. (Proceso Gestión de Aportes y Vinculados, 2018a)
- El 73% de las empresas retiradas para el año 2017 corresponden a empresas sin asesor, como se evidencia en la Tabla 1: de las empresas retiradas sin asesor el 64% manifestaron que se retiran por falta de acompañamiento. (Proceso Gestión de Aportes y Vinculados, 2018b)

Tabla 1. Empresas retiradas durante 2017 sin asesor por causales

EMPRESAS RETIRADAS	
TIPO	Total
SIN ASESOR	
NO HAY ACOMPAÑAMIENTO	109
ALIANZA COMERCIAL O DESICIÓN DIRECTIVOS	18
SUPERMERCADOS Y DROGUERIAS	13
TARIFAS Y DISPONIBILIDAD DE ESCENARIOS	6
EDUCACIÓN (COLEGIOS - UNIVERSIDADES)	6
CENTROS VACACIONALES Y TURISMO	6
UBICACIÓN Y ACCESIBILIDAD A SEDES	5
VIVIENDA (DESCUENTOS Y CONVENIOS)	2
RECREACIÓN Y DEPORTE	2
TRASLADO DE CIUDAD	1
NO ESPECÍFICA	1
Total SIN ASESOR	169

Fuente: Proceso Gestión de Aportes y Vinculados. (2018). Empresas que presentaron intención de retiro durante el 2017.

De otra parte, también se analizaron resultados para empresas que si tienen asesor:

- Como se puede ver en la Tabla 2, se evidencia que para las empresas retiradas que tenían asesor, el 70% manifiestan que su retiro obedece a que no hay acompañamiento.

Tabla 2. Empresas retiradas durante el 2017 con asesor por causales

EMPRESAS RETIRADAS	
TIPO	Total
CON ASESOR	
NO HAY ACOMPAÑAMIENTO	42
SUPERMERCADOS Y DROGUERIAS	5
ALIANZA COMERCIAL O DESICIÓN DIRECTIVOS	5
TARIFAS Y DISPONIBILIDAD DE ESCENARIOS	4
EDUCACIÓN (COLEGIOS - UNIVERSIDADES)	2
UBICACIÓN Y ACCESIBILIDAD A SEDES	1
CENTROS VACACIONALES Y TURISMO	1
Total CON ASESOR	60

Fuente: Proceso Gestión de Aportes y Vinculados. (2018). Empresas retiradas durante el 2017 - causales de retiro

- Igualmente, al revisar las opiniones y sugerencias para las empresas que tienen asesor, se evidencia que el 30% estaban relacionados con acceso a canales de información. (Centro de experiencia de cliente Compensar, 2018)

En el informe de voz de cliente que emite el área de mercadeo de Compensar C.C.F. para el primer semestre de 2017, donde sólo se evalúan a empresas con asesor asignado, como se evidencia en la Figura 3, en la mayoría de las empresas, la percepción es que no hay acompañamiento. (Proceso Mercadeo e Innovación, 2017)

Figura 3. Causales por las que el cliente no está totalmente satisfecho



Fuente: Proceso Mercadeo e Innovación. (2017). Informe Satisfacción Empresarial.

- De otra parte, se procedió a revisar los criterios de asignación de empresas, se evidencia que existe un Procedimiento de atención integral a la empresa PRO-PAC-001 (Proceso Acompañamiento al Cliente, 2017), que da lineamientos para la atención a nivel empresarial e individual, pero que no da lineamientos para asignación de empresas. De otra parte, en la base de datos de empresas afiliadas se encuentran algunas que no tienen asesor con número de trabajadores y aportes similares a otras que tienen. Lo mencionado anteriormente se soporta en algunos hallazgos de auditoría de Control Interno:

Informe ACI-027-2015, emitido en diciembre de 2015 (Proceso Control Interno, 2015):

- ✓ Hallazgo No. 14: Priorización de clientes no está descrita en los procedimientos para gestionar el acompañamiento al cliente que realizan los equipos de trabajo.
- ✓ Hallazgo No 15: Debilidades en la asignación de empresas afiliadas a los equipos de trabajo.
- ✓ Hallazgo No 16: Debilidades en el procedimiento de atención integral a la empresa PRO-PAC-001.

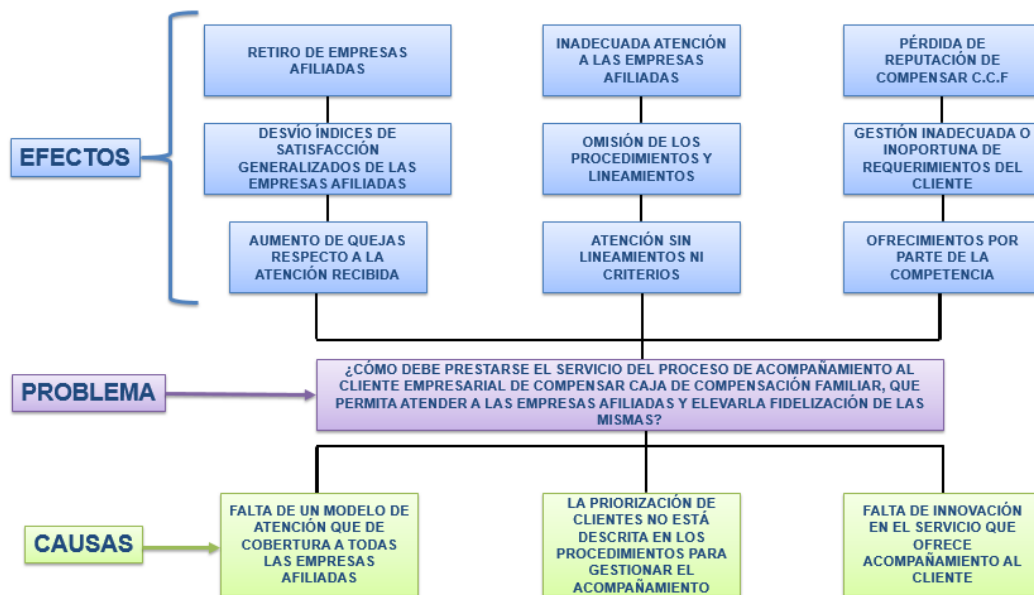
Fuente: Proceso Control Interno. (2017). Informe seguimiento a planes de acción informes ACI 027 2015 y ACI 047 2016, 1–25.

Para abril de 2017 en informe ACI-01-2017, El proceso de Control Interno hace seguimiento a los planes de acción para los hallazgos mencionados anteriormente los cuales quedan como: No implementado, parcialmente implementado y no implementado respectivamente ((Proceso Control Interno, 2017)

Con lo anterior, se concluye que el modelo de atención actual para empresas afiliadas a Compensar C.C.F. no está respondiendo al objetivo del proceso, pues, como su nombre lo indica, se debe acompañar al cliente y algunas empresas y por consecuencia trabajadores están desatendidos. Con lo anterior, el proceso debe ser objeto de un análisis y un nuevo diseño que le permita dar cobertura adecuada a todas las empresas afiliadas acorde a sus necesidades, a través de la buena atención como estrategia de mercadeo y logrando que la cantidad de empresas que se desvinculan tienda a cero con el tiempo.

Con el análisis anterior el problema es claro, sin embargo, ahora queda como tarea la definición de cuál sería la mejor metodología por aplicar en el proceso Acompañamiento al Cliente para darle cobertura a todas las empresas afiliadas, ¿qué se debe hacer para que el proceso asegure la satisfacción de los clientes? En la Figura 4, se muestra un análisis que nos permite concluir la causa raíz.

Figura 4. Árbol de Problemas



Fuente: Autoras, 2018.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo debe ser el servicio de acompañamiento a las empresas afiliadas a la Caja de Compensación Familiar Compensar C.C.F. que permita elevar la fidelización de las mismas?

1.3 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el servicio de acompañamiento a las empresas afiliadas a la Caja de Compensación Familiar Compensar C.C.F. para elevar su fidelización.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

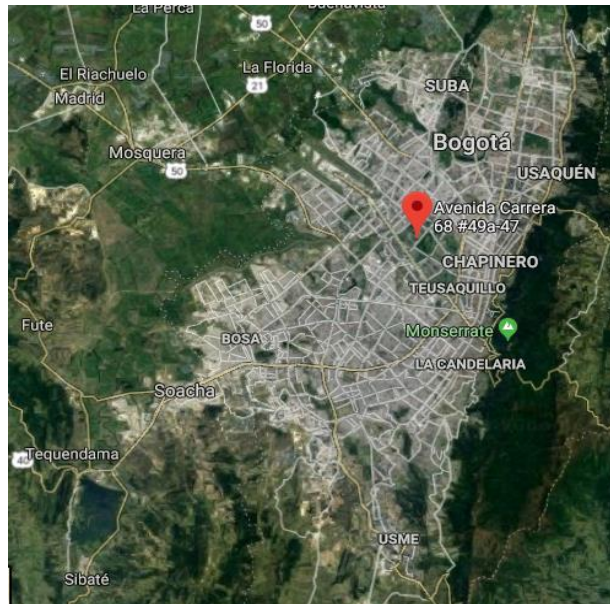
- Identificar las necesidades del cliente del proceso acompañamiento al cliente empresarial de Compensar C.C.F.; para su aplicación en el desarrollo del diseño de servicio.
- Diseñar el servicio que satisfaga los requerimientos de diseño del proceso acompañamiento al cliente empresarial de Compensar C.C.F.
- Validar la propuesta de diseño del proceso acompañamiento al cliente empresarial de Compensar C.C.F.
- Proponer un plan de implementación de la propuesta de diseño de servicio del proceso acompañamiento al cliente empresarial de Compensar C.C.F.
- Evaluar económicamente la propuesta de implementación del diseño del servicio acompañamiento al cliente empresarial de Compensar C.C.F.

1.5 DELIMITACIÓN DEL PROYECTO

- Temático: Esta propuesta será desarrollada en Compensar Caja de Compensación Familiar, en cuanto al diseño del proceso de acompañamiento al cliente, desde el diagnóstico hasta el plan de implementación, con su respectivo análisis de costo-beneficio, la implementación estará sujeta a la decisión y responsabilidad de la organización.
- Geográfico: Actualmente la sede en la cual se encuentran los integrantes del proceso de acompañamiento al cliente de Compensar Caja de Compensación Familiar está ubicada en la Avenida 68 # 49 A – 47, frente al parque Metropolitano Simón Bolívar; el proceso cuenta, con un líder de proceso, siete coordinadores, un

analista, cuatro profesionales de atención al cliente, una secretaria y ocho auxiliares operativos, con los cuales se cuenta para la aplicación de las encuestas, las reuniones, paneles iniciales y los análisis pertinentes.

Figura 5. Ubicación geográfica en mapa satelital de la sede de Compensar.



Fuente: Google Maps, 2018.

- Temporal: Se tiene establecido para la terminación del proyecto un tiempo de 8 meses a partir de la aprobación dada por el comité de proyectos de grado, para trabajar en el proyecto.

1.6 METODOLOGÍA

1.6.1 Tipo de investigación

Para el desarrollo del presente proyecto se utilizará una Investigación Mixta, pues inicialmente se recolectarán datos cualitativos con base en la voz del cliente y opiniones y sugerencias y se cuantificarán para luego medirlos y tomar decisiones.

1.6.2 Marco metodológico

A continuación, en el Cuadro 1, se presentan los objetivos específicos con las respectivas actividades para su ejecución, la proyección de herramientas para el desarrollo de las actividades propuestas y algunas de las metodologías que se abordarán en la elaboración del diagnóstico, diseño y evaluación del diseño de servicio acompañamiento al cliente empresarial de Compensar C.C.F.

Cuadro 1. Cuadro metodológico

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	METODOLOGÍA	MECANISMOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<p>Identificar las necesidades del cliente del proceso de acompañamiento al cliente empresarial de Compensar C.C.F.; para su aplicación en el desarrollo del diseño de servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Construir y aplicar una encuesta de voz de cliente - Tabular y graficar los resultados - Analizar los resultados y generar conclusiones - Determinar las necesidades del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Elegir atributos para modelamiento Kano. - Construcción, aplicación y tabulación de encuesta para captar la importancia de los atributos según la percepción de los clientes. - Levantar el proceso de servicio actual de acompañamiento al cliente empresarial de Compensar C.C.F. - Elaborar la primera matriz del despliegue de la función de la calidad también conocida como los ¿qué? con base en resultados del modelamiento Kano y servicio actual. 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuestas - Análisis de resultados - Trabajo de campo - Observación
<p>Diseñar el servicio que satisfaga los requerimientos de diseño del proceso de acompañamiento al cliente empresarial de Compensar C.C.F.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar y ponderar las necesidades encontradas. - Seleccionar las necesidades prioritarias del servicio al cliente. - Levantar el servicio actual de Acompañamiento al Cliente empresarial de COMPENSAR C.C.F. y de la Competencia. - Determinar y analizar la brecha entre las necesidades prioritarias del 	<ul style="list-style-type: none"> - Emplear una ponderación relativa de 1-10 para la primera columna de la matriz de planeación, donde se determinará la importancia de las necesidades del cliente. - Determinar el desempeño actual en la satisfacción al cliente con base la misma ponderación. - Establecer la meta, mediante un balance entre los servicios y otras áreas que se ven afectadas o beneficiadas por el proceso de acompañamiento al cliente. - Se determinará el 	<ul style="list-style-type: none"> - Matrices y tablas

	<p>cliente y el servicio actual de Compensar C.C.F. y la Competencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presentar de una propuesta que disminuya la brecha entre las necesidades del Cliente y el servicio prestado por Compensar C.C.F. 	<p>peso ponderado y normalizado de las necesidades detectadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar y listar necesidades que se trabajarán en el modelo de servicio. - Evaluar si con las necesidades listadas, dentro de los límites relacionados quedara satisfecho el cliente para terminar el análisis; si no, agregar lo necesario. - Determinar el grado de relación entre las necesidades del cliente y las características de diseño del servicio, empleando una escala no lineal y calcular las prioridades que es un valor que relaciona las necesidades del cliente y su importancia para las características internas. - Determinar para cada requerimiento o característica de diseño, la especificación que ofrece cada competidor. - Establecer una meta de especificación de diseño con base en las prioridades calculadas. - Presentar los resultados del despliegue de la función de calidad con base en la meta y los atributos más representativos que arroja el modelamiento Kano. 	
--	--	---	--

<p>Validar la propuesta de diseño del proceso de acompañamiento al cliente empresarial de Compensar C.C.F.</p>	<p>- Simular la propuesta de servicio diseñada</p>	<p>- Seleccionar una de las metodologías abordadas en los marcos de referencia para el diseño de procesos y servicios que apoye al QFD. - Medir las características que están estrechamente relacionadas, para determinar el impacto si se llega a realizar el cambio propuesto.</p>	<p>- Herramienta para simulación de procesos</p>
<p>Proponer un plan de implementación de la propuesta de diseño de servicio del proceso de acompañamiento al cliente empresarial de Compensar C.C.F.</p>	<p>- Diseñar el plan de implementación de la propuesta</p>	<p>- Presentar un plan detallado con fechas y actividades para hacer la transición y la implementación del servicio propuesto con base en el diseño de servicio y las características del diseño actual.</p>	<p>- Diagrama de flujo - Cronograma de actividades</p>
<p>Evaluar económicamente la propuesta de implementación del diseño del servicio de acompañamiento al cliente empresarial de Compensar C.C.F.</p>	<p>- Calcular la relación costo - beneficio</p>	<p>- Presentar la relación costo beneficio de la implementación con base en la matriz de correlación y los costos del plan de implementación - Determinar los costos del proyecto de implementación - Determinar los beneficios del proyecto.</p>	<p>- Herramientas e indicadores financieros</p>

Fuente: Autoras, 2018.

1.6.3 Marco normativo y legal

En la tabla 3. Marco legal y normativo se presentan las normas aplicables para este proyecto, así como la ley que rige a las cajas de compensación familiar para poder llevar a cabo sus actividades.

Tabla 3. Marco legal y normativo

LEY/NORMA	NÚMERAL	DE QUÉ TRATA
NTC ISO 9000:2015	2. Conceptos fundamentales y principios de la gestión de la Calidad	Proporciona los conceptos fundamentales, los principios y el vocabulario para los sistemas de gestión de la calidad (SGC) y proporciona la base para otras normas de SGC. (ICONTEC, 2015)
NTC ISO 9001:2015	4. Contexto de la organización. 6. Planificación.	Especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente. (ICONTEC, 2015)
Ley 789 de 2002	5. Régimen de organización y funcionamiento de las Cajas de Compensación Familiar. 7. Protección de aportes y otras disposiciones.	Se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo. (CONGRESO DE COLOMBIA, 2002)
Ley 21 de 1982	Artículo 39. Las cajas de compensación familiar son personas jurídicas de derecho privado sin ánimo de lucro, organizadas como corporaciones en la forma prevista en el Código Civil, cumplen funciones de seguridad social y se hallan sometidas al	Por la cual se modifica el régimen del Subsidio familiar y se dictan otras disposiciones.(CONGRESO DE COLOMBIA, 1982)

	<p>control y vigilancia del Estado en la forma establecida por la Ley.</p> <p>Artículo 43. Las Cajas se sostendrán con los dineros provenientes de los aportes obligatorios de los empleadores.</p>	
--	---	--

Fuente: Autoras, 2018.

1.7 MARCO REFERENCIAL

1.7.1 Presentación de la empresa y sector

La empresa Compensar Caja de Compensación Familiar (C.C.F.) es una entidad privada y sin ánimo de lucro, con 39 años de experiencia, cuyo principal motor es su filosofía de servicio social (Compensar Caja de Compensación Familiar, 2017). A través de los años ha logrado ubicarse en segundo puesto de las mejores Cajas de Compensación en Colombia. Actualmente, cuenta con aproximadamente 85.000 empresas afiliadas, 3'000.000 trabajadores y beneficiarios afiliados y una cifra de ingresos aproximada de 1,9 billones de pesos.

Compensar C.C.F. tiene 21 Sedes prestadoras del servicio y un equipo de 10.000 colaboradores.

Al interior de la organización se maneja la gestión por procesos conformada por 30 de éstos, distribuidos en 3 anillos de negocio (planeación y gestión, negocio y relacionamiento e integradores). De igual forma, como complemento al modelo de procesos, hay 4 frentes que agrupan los ciclos de negocio (bienestar, salud, financiero y proyectos sociales).

En cuanto a Gestión de Calidad, el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (Icontec) en el año 2002 otorgó a Compensar certificación en Calidad Total. Actualmente, Compensar C.C.F. tiene certificaciones en ISO 9001:2015 en los procesos: Mi planilla, crédito, alimentos, alojamiento, recreación, educación, deporte, jardines sociales, eventos conformados, servicios financieros, subsidio, aseguramiento salud, prestación salud, agencia de empleo.

Para el desarrollo de este proyecto, el enfoque estará centrado en el anillo de Relacionamiento (antes mencionado) y más específicamente en el proceso Acompañamiento al Cliente el cual tiene como objetivo (y como su nombre lo indica) acompañar a los afiliados y fidelizarlos por medio de capacitaciones, asesorías y consultorías que permiten conocer al Cliente para brindar una experiencia única y

personalizada. Este proceso cuenta actualmente con 96 trabajadores distribuidos entre, líder, coordinadores, asesores empresariales e integrales, profesionales de atención al cliente y analista de información.

1.7.2 Antecedentes

La prestación de un servicio es un tema difícil de cuantificar y evaluar, pero se ha convertido en un factor determinante en el Producto Interno Bruto (PIB) de los países desarrollados; para no ir lejos, se puede ver como uno de los renglones económicos que está involucrado en el crecimiento que tuvo este indicador en Colombia para el 2017 fue el de servicios sociales, comunales y personales, el cual presentó una variación porcentual de 3,2 anual del PIB, que, aunque fue tan solo del 1,8% (como se aprecia en la Figura 6) , la cual expone la variación porcentual del PIB por grandes ramas de actividad económica es la tercera con mayor participación, sin mencionar, que la encuesta que realiza el DANE hace una segmentación de acuerdo a la razón social de las empresas que entran dentro del ramo y el servicio como tal y el mismo está inmerso en casi toda relación que un productor de un bien tangible e intangible tiene con sus clientes internos y externos; como se entiende en la actualidad, el resultado de este vínculo y la sinergia que brinda entre los procesos organizacionales se traduce en utilidades, producto de nuevas ventas, participación en el mercado y satisfacción del cliente, que en otras palabras, es un factor clave para fidelizar y garantizar una compra más, una nueva recomendación y el ingreso de un nuevo cliente, que le permite subsistir a cualquier compañía en cualquier renglón económico que se encuentre. (DANE, 2017)

Figura 6. Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia - 2017-III / 2016-III



Fuente: DANE, 2017.

Aunque los servicios impactan los indicadores económicos del país de manera directa como se aprecia en las estadísticas del DANE y de manera indirecta al ser

una herramienta que agrega valor o lo disminuye según se gestione, lo cierto es que es muy poco lo que se ha trabajado desde la ciencia o la aplicación de herramientas de ingeniería en la evaluación, diagnóstico y elaboración de propuestas de diseño de servicio en el país, para hacer un uso eficiente del mismo como herramienta de apoyo que este definida mediante un proceso estructurado, medible y controlable que pueda estar sujeto a mejorar y aportar a la organización.

El valor del servicio ha aportado en gran manera a empresas reconocidas a nivel mundial como Walt Disney World, la cual es caracterizada por la frase: "El buen trato a los clientes es lo que marca la diferencia entre una empresa que triunfa y una que no lo hace", mencionada por exdirectivo Lee Cockerell, el cual comprendió que el servicio es parte del producto que ofrece. Además, Lee Cockerell no solo reconoció el servicio como un factor crítico de éxito, sino que mencionó algunos puntos que vale la pena traer a colación para entender la magnitud de lo que atañe el servicio, entre los cuales están:

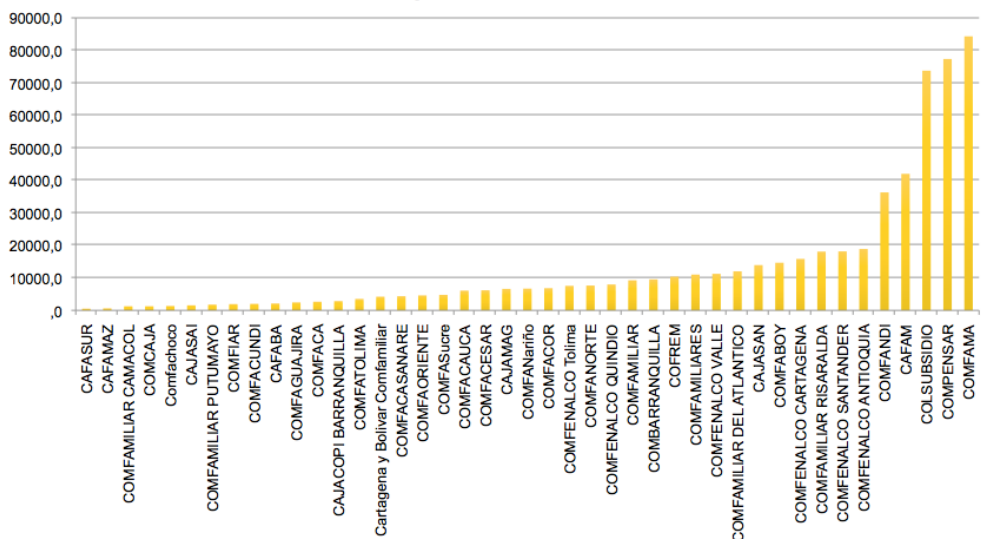
- Entender que la atención al cliente no es una parte del personal de la compañía dedicado a tener un contacto exclusivo con el cliente; sino es toda la compañía entendida como todos sus Stakeholder teniendo un contacto directo y conociendo al cliente.
- No olvidar los pequeños detalles, como el saludo, el tono de voz y las cosas que sí está midiendo el cliente; pero que se dejan de lado conforme la compañía o el negocio crece; pues como en toda relación, estas cosas que no representan un costo grande se pierden y pueden representar millones en ventas, por la pérdida de un cliente o por una mala referencia.
- Como el servicio al cliente lo evalúan personas y cada persona es un mundo diferente, que, en realidad, en una primera impresión, no tendrá la información suficiente, hay que dar siempre una primera impresión que le genere confianza.
- Lo que se ofrezca debe ser de manera profesional y no improvisada, hay que prepararse y dar un servicio de calidad.
- Tratar al cliente de manera especial.
- Finalmente, para lograr todo esto, se deben conocer las necesidades y deseos del cliente, tener información real que permita saber lo que espera como mínimo y lo que lo hará quedarse. (Rubio, 2014).

Otro claro ejemplo es IBM, pues para el año 2000 el negocio de servicios representó el 37% de los ingresos y se incrementó rápidamente. "Hubo un gran cambio de la manufactura a los servicios", dice Spohrer. "Algo grande estaba sucediendo en el mundo, y tuvimos que lidiar con eso" (IBM Corporation, 2016) y desde entonces, hay 150 universidades que trabajan en el desarrollo científico de temas relacionados con el servicio y la propuesta de IBM Service Science, Management and Engineering. (Bellos & Kavadias, 2016)

En Colombia, las mejoras en la prestación de servicios por lo general parten de indicadores o planes que se establecen como parámetros; por consecuencia, no corresponden a una investigación consciente, ni a un diseño óptimo del proceso, sino que nacen a causa de errores o hallazgos. Muchos de los procesos de servicios se consolidan como una serie de tareas o respuestas que van subsanando las vicisitudes que se presentan en otras áreas que normalmente tienen mayor importancia para la organización; esto se puede evidenciar en la falta y aplicación de modelos de servicio en un área o departamento de acompañamiento al cliente que busca responder o apoyar a la organización, pero que en ocasiones no está documentado, parametrizado, no se tienen claras las funciones específicas de los miembros del equipo en pro de la prestación del servicio o se resuelven con la apertura de un call center.

Es importante entender que una C.C.F. aunque es una organización privada, tiene una responsabilidad social regulada por la Superintendencia de Subsidio Familiar (SSF), la cual caracteriza y controla a las 43 C.C.F. existentes, agrupadas en ASOCAJAS y FEDECAJAS, las cuales al 2016 contaban con 576.353 empresas afiliadas de los 32 departamentos del país, las cajas con mayores números de afiliados son COMFAMA, COMPENSAR, COLSUBSIDIO, CAFAM y COMFANDI, con un 54,4% de las empresas afiliadas del país como se aprecia en la Figura 7. (SSF, 2016a)

Figura 7. Empresas afiliadas a C.C.F. en el 2016



Fuente: Información suministrada por las Cajas de Compensación Familiar a la Superintendencia de Subsidio Familiar. Reporte SIGER – Información de 2016 en proceso de validación susceptible de modificación. Superintendencia Delegada para Estudios Especial

Por otro lado la SSF cubre en total 20.500.332 de colombianos por medio de las C.C.F., uno de los productos que ofrecen las C.C.F. son los subsidios familiares, los

cuales para el 2015 cubrieron a 19.3 millones de colombianos, casi el 40% de la población, además de la cuota monetaria, las C.C.F. realizan proyectos sociales entre los cuales se encuentran educación para el trabajo y el desempleo, vivienda, microcréditos, bibliotecas, recreación, turismo, Fondo de Solidaridad del Fomento del empleo (FOSFEC), salud, gestión empresarial y subsidio al desempleo que buscan mejorar la calidad de vida de la población y aunque su aporte directo al PBI, se mide por los aportes del 4% que se realizan sobre la nómina, la verdad es que es un músculo social que aporta a la economía del país al brindar posibilidades a personas que devengan un salario mínimo y no pueden pagar este tipo de servicios. (Ministerio de Trabajo y protección social, 2015)

Los aportes que más pesan porcentualmente para el desarrollo de los proyectos sociales se encuentran en los afiliados de categorías C y D, ya que son aquellos que devengan más de 4 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV) y su aporte es mayor que aquellos que pertenecen a las categorías A y B que tienen salarios entre 1 y 4 SMMLV. Lo anterior se puede evidenciar en el Informe de Gestión que realiza la SSF en el cual se muestran las cifras y la inversión que las cajas han dispuesto por categoría de afiliación, un ejemplo sencillo que se encuentra en el informe que se presentó en el 2016 es la cantidad de créditos sociales que ofrecieron las cajas a las categorías A y B que sumados fueron 880.782 frente a 30.375 créditos entre los afiliados clase C y D, donde se aprecia que el 96% de este servicio se otorgó a los afiliados de las clases con menores ingresos. (SSF, 2016b)

Como se mencionó anteriormente, los servicios propios de las cajas están definidos, cumplen una labor social y su músculo financiero se encuentra en los afiliados de las clases C, D y los clientes empresariales en todas sus clases; pues seleccionan una sola caja para todos sus colaboradores. Por esta razón las C.C.F. no solo prestan los servicios mencionados, sino que al ser empresas privadas deben promocionar sus productos, buscar más clientes y lograr la fidelización de los actuales por medio de procesos de acompañamiento, los cuales son procesos de servicio que buscan la promoción de la caja mas no la venta directa del producto y de los cuales no se ha trabajado mucho en el país, lo más cercano desarrollado alrededor del servicio en una C.C.F. fue una relación de Customer Relationship Management (CRM) en Comfenalco C.C.F. de Antioquia, en el cual se logró mediante la estrategia de CRM determinar las necesidades y el comportamiento del cliente haciendo uso de la web para el desarrollo de un acercamiento personalizado para llegar a una relación sólida con los clientes de la caja y, concluir en la importancia que tiene segmentar sus clientes para atender sus necesidades específicas y gracias a esto, tener un factor crítico de éxito con respecto a sus pares; pero no diseña el servicio, sino que hace una comparación, emplea algunos parámetros de diagnóstico y tratamiento del CRM.(Uribe, 2012). Así que no hay un referente nacional que haya realizado un diseño de servicio para C.C.F., por lo tanto, es importante retomar el concepto de diseño de servicios y los trabajos realizados alrededor de este para determinar los parámetros que se deben tener presente a la hora de realizarlo y que herramientas existen y se pueden aplicar.

Como lo más importante es el conocimiento del cliente, se debe mencionar que el Marketing Science ha permitido que se pueda obtener información sobre este, y estudiar cómo una buena atención del mismo genera dinero a la organización (KOTLER, 2015). Por otro lado la determinación de las necesidades del cliente mediante la administración de la información, los mecanismos de persuasión que generan valor para el cliente, lo fidelizan y le permite a la organización tomar decisiones tales como, qué precios son más atractivos según el nicho en el que se encuentre, lo anterior son el tipo de cosas que estudia el mercadeo y son vitales en el diseño de un proceso en el cual el cliente es el protagonista (Hauser, Tellis, & Griffin, 2006). Las necesidades van desde las funcionales, sociales, emocionales, epistemológicas, que proponen autores como Newman, Sheth y Gross en los noventas hasta las que se basan en el tipo de compra, en las cuales se evalúan frecuencias de recompra, modificación de conducta de compra o compra nueva (KOTLER, 2015). Los resultados que debe arrojar la investigación de mercado, corresponden a la intensidad o el nivel de importancia de estas necesidades para los clientes, pues al caracterizarlas, se están midiendo las oportunidades de oferta que demanda el mercado (Hauser et al., 2006); pero el mercadeo no es el proceso de diseño de servicio, así que también, se trae a colación las teorías y técnicas que han buscado medir las necesidades de una manera sistemática, entre estas se encuentran:

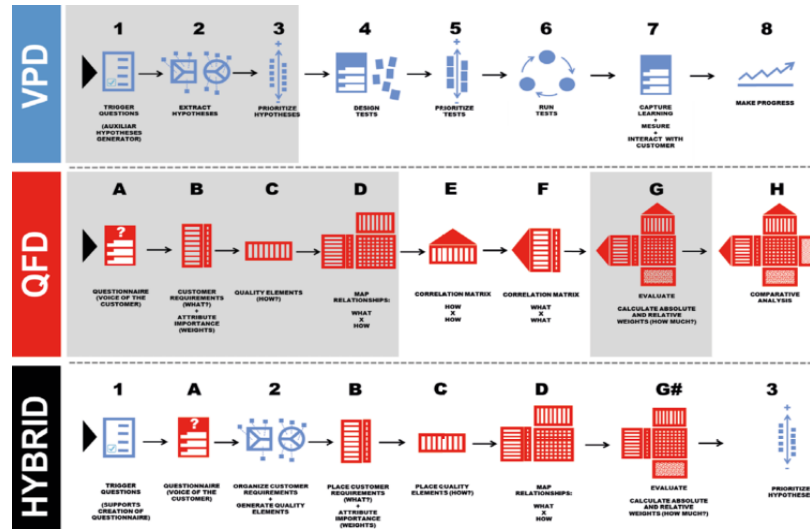
- La lógica dominante de servicio de Vargo y Lusch, en donde el servicio se entiende como la aplicación de conocimientos y habilidades para el beneficio e intercambio en un sistema donde participan personas, información y tecnología con el objeto de generar valor. (Tari Kasnakoglu, 2016)

- La voz del cliente, introducida por Griffin y Hauser (1993), que toma la investigación de mercado desde la parte cualitativa y cuantitativa para seleccionar las necesidades del cliente, las agrupa en atributos y luego asigna un peso a los mismos. Esta valoración cuantitativa permite que nazca un proceso de diseño que busca alcanzar la satisfacción de aquellos atributos con mayor peso, lo que llevó a que empresas estadounidenses y japonesas emplearan el despliegue de la función de calidad (QFD) para el desarrollo inicialmente de nuevos productos, pues la voz del cliente inicialmente determinaba el diagnóstico, pero el QFD introdujo una metodología que por medio de matrices que facilitó el proceso de identificar, priorizar y asignar las necesidades del cliente. (Bellos & Kavadias, 2016).

Trabajos que se han desarrollado con elementos de Propuesta de valor (VPD) y QFD en servicios mediante estudios de caso experimentales, donde se quería segmentar con el mayor número de preferencias de los clientes, han encontrado que son herramientas que minimizan la divergencia entre las preferencias del diseñador y las que el cliente en realidad percibe como necesidades, haciendo de la integración de las dos metodologías, una solución que trae buenos resultados antes de ejecutar pruebas sofisticadas que requieren la creación de prototipos y productos, para que posteriormente sean calificados por el mercado y se pierda la

inversión, por un mal diagnóstico; pero además en la prueba sugieren que el QFD, debe ser acompañado de otro modelo para que no se limite a un modelo tradicional; sino que sea producto de una creación de innovación, es por eso, que la propuesta que se realiza en realidad es la unión de estos dos como se aprecia en la Figura 8, donde se evidencia la propuesta híbrida que integra los dos modelos. (Project Quality, 2017).

Figura 8. Comparación entre los modelos VPD, QFD



Fuente: Journal of Modern Project Management del 2017 “Including the voice of the client in the creative process, a case study of the integration of QFD to VPD in the service sector

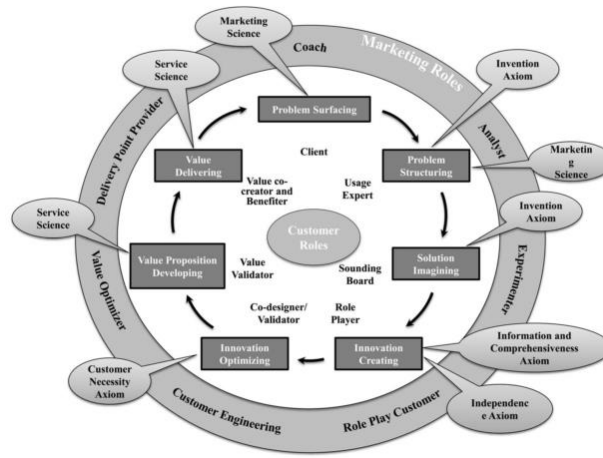
Pero si lo que se busca es un desarrollo más cuantitativo el QFD puede combinarse la metodología de Kano, técnicas difusas o análisis multivariado; para lograr una disminución de la incertidumbre que se puede tener en la parte cualitativa y lograr una entrada de información lo más próxima a la realidad. Es así, como también el QFD se ha usado con análisis de factores en el paso de la recolección de la información con el fin de detectar problemas de concordancia, con lo cual lograron detectar las unidades del servicio que presta la biblioteca de Guadalajara con los peores niveles de calidad y aquellos procesos y actividades que deben ser corregidos, para satisfacer el modelo de servicio planteado. (Toro Quezada, 2011)

Uno de los puntos críticos de la metodología QFD es la obtención de información y como lo mencionan algunos de los investigadores de los trabajos expuestos, la entrada de información puede presentar un nivel de incertidumbre alto y se recomienda hacer el diseño con base en una herramienta estadística o una metodología que pueda segmentar y encontrar las necesidades específicas de una muestra, es por esta razón que se trae a colación un trabajo que emplea la metodología Kano como principal herramienta en la detección de requisitos del cliente, este trabajo fue desarrollado por Carlos Toro Quezada, ingeniero civil de la

universidad de Santiago de Chile y se titula Desarrollo de un modelo de valor para clientes de un producto inmobiliario mediante la metodología de Kano, en el cual como lo concluye el autor por las características propias del modelo logra obtener los atributos atractivos que le generan valor a sus clientes y con base en los resultados del modelo, diseña una propuesta de valor en el sector inmobiliario, que sirve para cualquier producto del sector, que, además de ser genérica, resulta ser una propuesta innovadora. (Quezada & Civil, 2011)

Framework, que es una herramienta metodológica actual que propone una discusión entre los proveedores y los clientes, habla que este intercambio es una transacción por la que paga el cliente y considera los siguientes pasos. Paso 1, el papel del comercializador es el de un coach que interactúa con el cliente para aclarar el problema que enfrenta el cliente y sacarlo a la luz de las complejidades del contexto en el que está oculto. Paso 2 o de estructuración del problema: El especialista en marketing actúa como analista y utiliza el conocimiento del cliente para estructurar el problema de modo que esta estructura pueda dirigir el diseño de una solución de proceso o servicio que maximice el valor y sea efectiva. Paso 3 o de imaginar la solución: el vendedor actúa como un experimentador desarrollando posibles soluciones. Paso 4 o de creación de innovación: se examinan los obstáculos a una solución exitosa y se obtienen las soluciones necesarias. Paso 5 u optimización de la innovación: el especialista en marketing desempeña el papel de ingeniero de cliente y calibra, reajusta y establece los elementos del proceso de servicio y sus interconexiones para equilibrar el valor tanto para la empresa como para sus clientes. Paso 6 o desarrollo de la propuesta de valor: la función del comercializador es enmarcar el valor de tal manera que sea comprensible para los clientes y posicionarlo en términos convincentes. El servicio debe diseñarse de manera tal que el valor pueda intercambiarse con una pérdida mínima y una ganancia máxima para todo el sistema, desde el cliente hasta la empresa y el cliente (Bellos & Kavadias, 2016) tal como se aprecia en la Figura 9.

Figura 9. Representación gráfica de la propuesta de Framework



Fuente: The Service Industries Journal, 2016 "A framework for innovation service desing"

- Finalmente, el Blueprint del servicio, es una herramienta que emplea un diagrama o mapa del proceso, donde se encuentran especificaciones que se requieren para prestar el servicio y con esto se puede determinar cuáles y como deben ser las iteraciones con los clientes y las actividades o BackOffice del servicio, que ha contribuido en la innovación o rediseño de servicios mediante la detección de procesos que no generan valor o no son bien recibidos por el cliente. (Savelli & Quiñones, 2015)

Los antecedentes expuestos anteriormente son a nivel global; pero los más cercanos a la posición geográfica del proyecto que se desea desarrollar y los que se revisaron para abordar el problema son: Un proyecto de mejora continua, donde se evidenciaron situaciones análogas a las encontradas en el proceso de acompañamiento al cliente de Compensar C.C.F, este trabajo corresponde al que se elaboró en el año 2015 por los ingenieros industriales de la Universidad Libre, Brayan Aguilar y July Pisco, el cual surge frente a las debilidades procedimentales de la empresa, centrándose en la reestructuración del departamento de calidad en la empresa AIG SCC, donde se concluyó que la insatisfacción o desconocimiento de los trabajadores con los procedimientos era el principal problema organizacional, para de este modo, al mejorar los procedimientos, implementar indicadores de desempeño para trabajadores y promover el conocimiento y aplicación de los mismos, se logró subsanar las dificultades que se encontraron en el diagnóstico inicial. Al relacionar la situación de la empresa AIG SCC con Compensar C.C.F. se puede llegar a una primera hipótesis del problema que se presenta en el proceso de acompañamiento al cliente y es que corresponda a una posible consecuencia de la mala gestión documental que se está realizando en la organización. Por otra parte es relevante traer a colación el trabajo realizado en el año 2008 por los

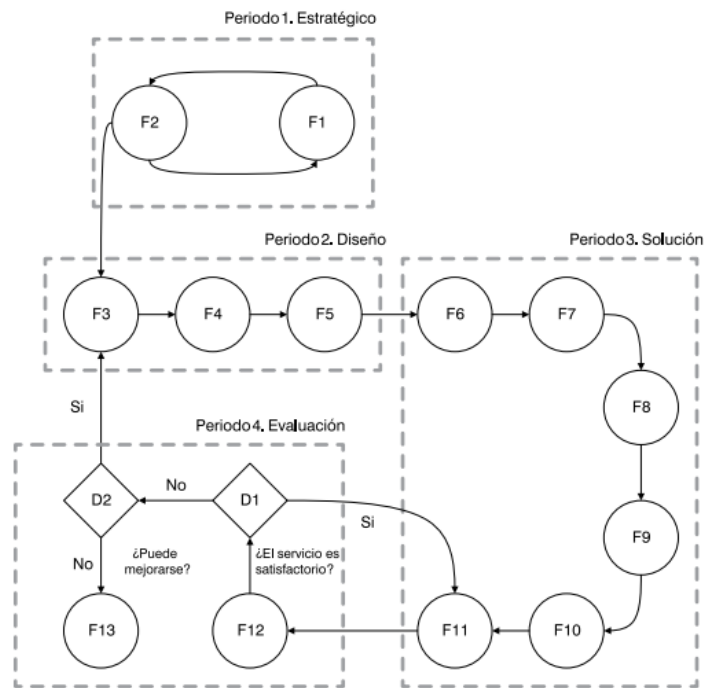
Administradores de empresas de la Universidad Javeriana Emilio Quintero y Santiago Valencia, el cual realizó un diagnóstico para la implementación del SGC con base en la norma ISO 9001:2008; pues este concluyó que sí se quiere aplicar la versión 2008 de la norma, se debe iniciar por la correcta aplicación de la versión 2000, y como se sabe todas las empresas tiene hasta este año para presentar la transición de versión 2008 a la versión 2015 de la norma ISO 9001 y aplica en el proceso de acompañamiento al cliente, ya al hacer una implementación sin replicar los errores de las versiones anteriores, se disminuye el riesgo del error y es una forma de garantizar el éxito de la organización. Los cuales proponen soluciones muy alineados a la norma; por lo cual se hace necesario apoyar el trabajo en los antecedentes globales, ya que buscan caracterizar y particularizar el servicio, desde la voz del cliente y de este modo hacer un mejor diseño.

1.7.3 Marco Teórico

1.7.3.1 Diseño de procesos de servicio:

El diseño es un proceso sistemático, que, como resultado de este, proyecta las características esperadas de un objeto o en este caso un servicio, el cual se entiende como una serie de actividades que vincula dos actores principales: un proveedor del servicio y un cliente o demandante de este. Para comprender el diseño de servicios se trae a colación un concepto que trabajan algunos autores y es el de ciclo de vida del servicio, en el que existen cuatro macroprocesos y en estos unas fases que caracterizan el servicio; como se aprecia en la gráfica 1. Propuesta del ciclo de vida de un proceso, los macroprocesos son: estratégico, diseño, solución y evaluación, en los cuales: primero, se establecen los patrones y lineamientos que deben tenerse en cuenta a la hora del diseño, en otras palabras son las necesidades que existen para tomar la decisión de diseñar, el segundo momento corresponde a caracterizar y determinar el nicho al cual va dirigido el diseño, en la etapa de diseño como tal lo que se busca es parametrizar y realizar la propuesta bajo la metodología más apropiada o que el elija el proyectista, en el macroproceso de solución, además de crearla, se debe hacer el análisis de factibilidad, las pruebas de diseño, la implementación y la ejecución del modelo propuesto para finalmente entrar en la etapa de evaluación, y como se ve en la imagen mencionada anteriormente, debe responder a dos preguntas: la primera es si con el diseño se satisface al cliente y la segunda si el mismo se puede mejorar. Hoy por hoy, lo recomendable es que antes de la implementación se emplee la modelación para evaluar el proceso de servicio o se hagan algunas pruebas piloto que validen el diseño del servicio; pero esta estructura actualmente se usa en países como Colombia y fue propuesto por Dhanesha. (Asociación Interciencia., Oviedo-Trespalacios, Niebles, Amaya, & Bernal, 2014)

Gráfica 1. Propuesta del ciclo de vida de un proceso



Fuente: Artículo Diseño y desarrollo de servicios: Una nueva perspectiva desde el ciclo de vida tomado de:
<https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2017/11/111-OVIEDO-5.pdf>

Pero una concepción más contemporánea del diseño del servicio propone que el objetivo de este es la innovación, entendida como la creación de algo nuevo, aceptado y aplicado en una organización y el éxito de este depende del conocimiento y el diagnóstico que le permita al proyectista conocer su cliente sus necesidades y con base en este acercamiento dar respuesta de una manera efectiva que se verá reflejado en un diseño acertado. (Sangiorgi & Prendiville, 2014)

1.7.3.2 Metodologías de diseño de servicios:

Aunque exista teóricamente un ciclo de vida que oriente el diseño de procesos de servicio, en la actualidad, según la herramienta o el objetivo del servicio, el diagnóstico, la representación y el análisis del cliente son uno de los factores más importantes a la hora de elegir una metodología para su diseño, es así que hay metodologías que son muy cualitativas y se complementan con herramientas que disminuyen la incertidumbre, mediante la aplicación de análisis estadísticos, o metodologías que han sido desarrolladas para encontrar información específica y poder ponderar según las características propias del servicio que satisfaga las necesidades del cliente, no siendo netamente cualitativas sino que se complementan con apartes cuantitativos.

Entre las principales herramientas que se utilizan para el diseño de servicios se encuentran: el Blueprint, design thinking y QFD, las cuales se caracterizan a continuación y como la metodología para dar solución a la pregunta problema del presente trabajo de grado corresponde al despliegue de la función de calidad, esta se desarrolla más adelante, como punto independiente.

El blueprint es una herramienta que busca graficar los componentes de un servicio, con un alto nivel de detalle, hace una fragmentación del servicio en cierto punto, que se caracteriza desde el punto de observación en el que se encuentre el cliente y es por esto por lo que se habla de un servicio que percibe el cliente y otro que no. En su aplicación algunas investigaciones según el autor que se use como fundamento teórico, los planos que representan el servicio deben incluir elementos como: una identificación de las tareas y subtareas y las variaciones que se permiten en la prestación del servicio como tal, por ejemplo desde la perspectiva de Shotack y Bitner los componentes en el plano deben ser: Las acciones del cliente, los puntos de contacto visuales entre clientes y empleados del proveedor, las acciones tras bastidores no visibles al cliente, los apoyos o soportes necesarios para la prestación del servicio no visibles y la evidencia física, y como lo exponen en el artículo que cita estos autores, se debe hacer una presentación del proceso de servicio actual, frente al servicio propuesto mediante la implementación de la herramienta. (Pérez Savelli, Quiñones, & de Mercadeo, n.d.)

Por otro lado el design thinking, es una herramienta que busca la innovación directa y no el desarrollo de reprocesos como mecanismo de creación y como metodología se divide en cinco etapas principalmente los cuales son: Empatía, definir, idear, prototipar y evaluar, que a su vez emplean diversas herramientas para su desarrollo, por ejemplo en la primera etapa se pueden usar las entrevistas, los focus group, el mapa de empatía, perfiles de segmentos de clientes; en la segunda etapa se pueden usar arboles de problemas, curvas de valor, mapas de concepto; en la tercera etapa lluvia de ideas o brainstorming, mapa de oferta; en la cuarta etapa modelo de negocios o BPM, prototipo, mockus y en la quinta etapa se puede emplear un testeo de prototipo, producto pinocho, testeo de usabilidad de beta en entorno real entre otras herramientas, que dependen del servicio y de la planeación que se haga para el desarrollo por medio de esta metodología. (Castillo-Vergara, Alvarez-Marin, & Cabana-Villca, 2010)

1.7.3.3 Calidad total (TQM):

Es importante hablar de calidad, pues la calidad es hoy por hoy un sinónimo de satisfacción del cliente interno y externo, además, la evolución del concepto de calidad ha llevado a que se desarrollen metodologías como el lean manufacturing, donde no solo se busca hacer más esbelto el proceso, sino poder conocer y caracterizar el mismo para realizar mejoras o transformarlo con el objetivo de reducir mudas y centrarse en la necesidad y requerimiento del cliente más que en el proceso de generación del bien o servicio como tal. Es así, como la mejora continua

está inmersa en la calidad, pero no solo esta hace parte del concepto de la calidad total, sino también, como se traduce de sus siglas la gestión, es entendida como sistema de planificación, control y ejecución: el total entendido como la organización y sus stakeholders y la calidad entendida como el resultado de un proceso de mejora como se mencionó antes.

Ishikawa propuso la siguiente definición de calidad total: filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad. (José & Guilló, n.d.)

Es por lo anterior que la calidad total es transversal a cualquier proceso organizacional y a partir de esta se emplean metodologías que apoyan la filosofía en la parte de diagnóstico y desarrollo del proceso de mejora como lo es el QFD, además, es empleado como herramienta en la filosofía lean, pues para controlar algo se debe hacer bien desde el principio y como la idea es satisfacer las necesidades y requisitos del cliente, el despliegue de la función de la calidad nos suministra dicha información y nos permite un acercamiento real si es bien desarrollada.

La calidad total es parte de la cultura organizacional, es por eso por lo que no es bueno encontrarse no conformidades en auditorias con respecto a la documentación y la comprensión de los objetivos del proceso; pues esto muestra falencias en la gestión y planificación de la compañía; es precisamente en este punto donde la calidad total tiene su fundamento, pues de no ocurrir este tipo de eventos se vería como un tema de prestigio y no que genere rentabilidad.

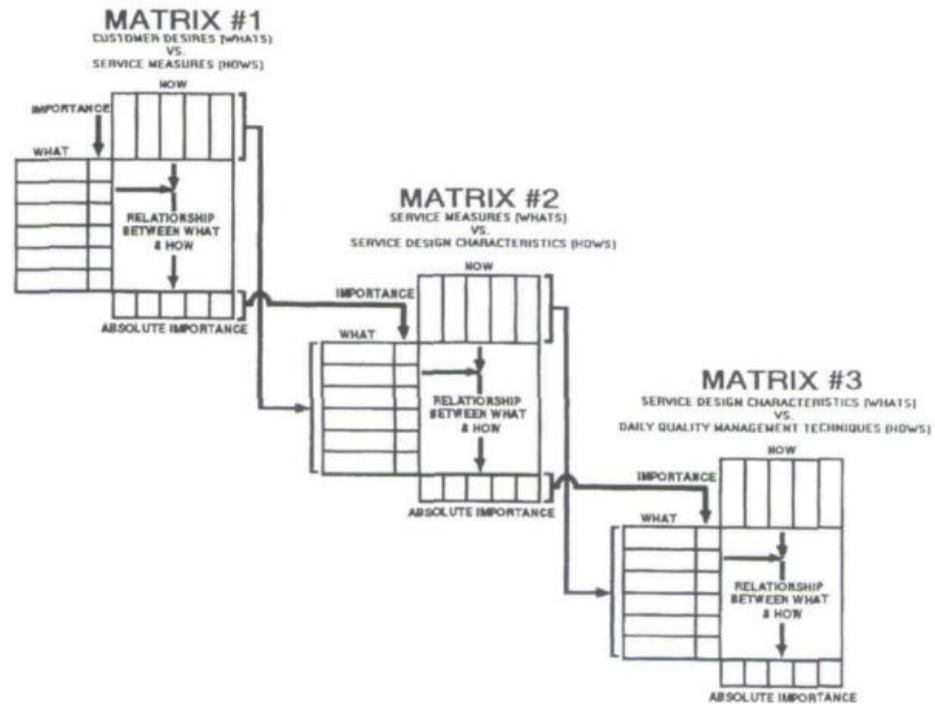
1.7.3.4 Despliegue de la función de la calidad (QFD):

Como se expuso en los antecedentes, QFD es una metodología que se emplea para el diseño de procesos y productos, la cual consiste en la utilización de cuatro matrices que traducen las necesidades del cliente en requisitos específicos de diseño de calidad, tradicionalmente se manejan tres matrices como se muestra en la Figura 10.

- La primera, en la que ingresa la voz del cliente, entendida como los deseos del cliente frente a las medidas del servicio aquí se determinan los parámetros principales que se denominan los ¿qué?, la importancia de esta matriz radica en que determina el sistema de medición del diseño.
- La segunda y tercera, m son las que cruzan y ponderan los qué de la primera matriz y determinan los cómo, que dan una solución factible y se expresan en la tercera matriz. La diferencia entre las dos es que la segunda matriz responde a la pregunta, si esto es lo que debo medir según la primera matriz: ¿cómo se debe diseñar y construir el servicio para optimizar las medidas? En la tercera es

en la que se vuelve a calcular la importancia absoluta; para proporcionar un método que determine qué técnicas de gestión de calidad diaria son vitales para asegurar una calidad de servicio consistente. (Ermer, 1998)

Figura 10. Matrices tradicionales empleadas en el QFD



Fuente: Total Quality Management, "Delighting the customer: Quality function deployment for quality service desing

Las demás matrices que se emplean en casos específicos sirven como mecanismos de validación, por ejemplo, la Matriz de Correlación, que determina cuales características son más importantes cuales proceden a las otras y si las seleccionadas son las que más aportan al diseño.

1.7.3.5 Metodología Kano:

Es una herramienta que se emplea para conocer las necesidades del cliente y está basada en la identificación de tipos de atributos.

- Obligatorios (Must be) Elementos básicos, los cuales son aquellos que el cliente entiende que según el servicio son a priori a este, por lo tanto, no se exige se entienden por dados.
- Unidimensionales (one – dimensional) son aquellos que agregan valor al servicio y entre más se atiendan más alta será la satisfacción percibida por el cliente.

- Atractivos (attractive) son aquellos que no alteran el sistema del servicio, por lo tanto; sino se encuentran, no hay sensación de insatisfacción por parte del cliente, pero si hay un porcentaje de valor en estos.
- Indiferentes (indifferent) no alteran la percepción del cliente ante el servicio que se esté prestando.

¿Por qué es importante emplear la metodología Kano como apoyo en la determinación de la voz del cliente en el QFD?

La metodología Kano establece prioridades para el desarrollo del servicio, permite un entendimiento de los atributos del servicio al identificar la influencia más alta para satisfacer al cliente y diferencia atributos con segmentación de clientes, lo cual a cualquier compañía le representa una diferenciación con la competencia. (Quezada & Civil, 2011).

1.7.3.6 Análisis de conglomerados:

Es una técnica estadística aplicada en la agrupación multivariable con el objetivo de disminuir la variabilidad y lograr una homogeneidad máxima que caracterice los conglomerados o clúster que se pueden formar para caracterizar a uno o varios grupos de análisis. Existen dos tipos de análisis macros dentro del análisis de conglomerados, los no jerárquicos y los jerárquicos, básicamente la diferencia entre los primeros y los segundos es que mientras en los no jerárquicos el analista puede seleccionar cuantos, y cuales grupos diferenciados se van a trabajar y no dependen necesariamente de otros, en los jerárquicos, los clústeres de niveles más bajos están dentro de clúster de niveles superiores. Para efectos del desarrollo del presente trabajo como se expondrá más adelante se emplearán variables cuantitativas para hacer más riguroso y asertiva la toma de algunas decisiones con base a un análisis de clúster no jerárquico por k- medias, que además de las características ya mencionadas de los no jerárquicos, k-medias permite determinar la cantidad de grupos que se desea evaluar y crear y como se expone en el trabajo realizado por Santiago de la Fuente Fernández en el 2011 puede emplearse para grupos de datos densos y no requiere el cálculo de las posibles distancias entre los mismos (Estadística Aplicada, n.d.).

1.7.4 Marco conceptual

A continuación, se exponen unos términos relacionados con el presente proyecto, los cuales permitirán tener un mejor entendimiento de este.

- Cliente: Para el proceso acompañamiento al cliente de Compensar C.C.F., se constituye como cliente, como aquel que está afiliado a Compensar, el

cual puede ser de orden empresarial o individual. (Proceso Acompañamiento al Cliente, 2017)

- Atención Empresarial: Es aquella atención dirigida a las empresas afiliadas, que se hace a través de sus directivos, especialmente gerentes de talento humano u otras áreas de la empresa, cuyo objetivo es establecer modelos de intervención que impacten positivamente en el bienestar y mejoramiento de las condiciones de calidad de vida de los trabajadores y el desarrollo organizacional. (Proceso Acompañamiento al Cliente, 2017)
- Frecuencia de atención: Es el número de veces que es atendida una empresa por un asesor empresarial o integral, esta puede ser mensual o anual.
- CRM - Salesforce: Aplicativo en el cual se registra toda la información de conocimiento de cliente. (Proceso Acompañamiento al Cliente, 2017)
- Facturación empresarial: Monto de compra que genera una empresa a la Caja de Compensación por concepto de eventos conformados (eventos empresariales), red (recreación, educación y deporte), alimentos y alianzas y convenios.
- Aporte neto: Es el excedente que le queda a la caja de compensación de los aportes de una empresa.
- Necesidades del cliente: Son aquellos mínimos exigidos por el cliente, que, para el caso del proceso Acompañamiento al Cliente, son: asesoría y acompañamiento a nivel empresarial e individual y conocimiento del portafolio. (Proceso Acompañamiento al Cliente, 2017)
- Competencia: Está representada por las Cajas de Compensación que suplen las mismas necesidades en los Clientes que Compensar C.C.F.
- Ciclo PHVA: Es una herramienta de mejora que busca que un proceso se aborde de forma integral en cuatro pasos: planear, hacer, verificar y actuar.
- Incertidumbre: Se refiere a la duda o cuestión sobre un asunto específico; en este caso, la voz del cliente.
- Escala Likert: Es una escala psicométrica utilizada principalmente en la investigación de mercados para la comprensión de las opiniones y actitudes de un consumidor hacia una marca, producto o mercado meta. (Question pro, 2015)

Los siguientes conceptos fueron tomados de la Norma Técnica Colombiana, ISO 9000:2015:

- Servicio: Un servicio es una salida de una organización con al menos una actividad, necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente; para el caso de Acompañamiento al Cliente, las empresas son los Clientes y el proceso es la organización.
- Proceso: La organización tiene procesos que pueden definirse, medirse y mejorarse. Estos procesos interactúan para proporcionar resultados coherentes con los objetivos de la organización y cruzan límites funcionales. Algunos procesos pueden ser críticos mientras que otros pueden no serlo.

Los procesos tienen actividades interrelacionadas con entradas que generan salidas.

- Requisito: es una necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria
- Calidad: La calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas.
- Satisfacción del cliente: la percepción del cliente sobre el grado en el que se han cumplido sus requisitos
- Mejora de la Calidad: es la parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad.
- Mejora Continua: actividad recurrente para mejorar el desempeño.

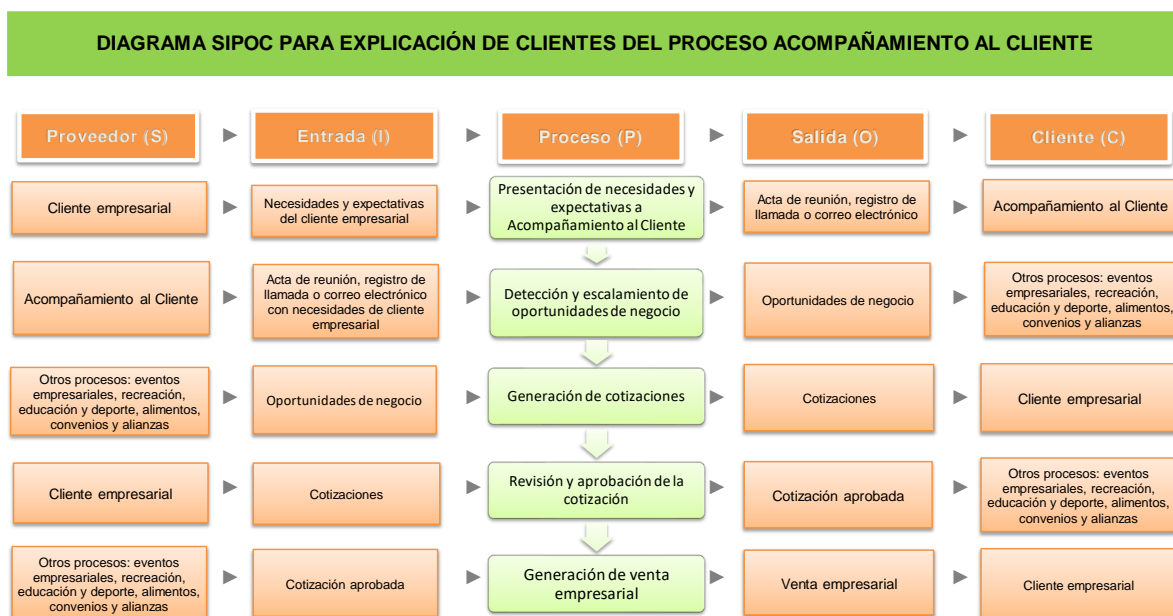
2 DESARROLLO DEL PROYECTO

Para el cumplimiento del objetivo general del presente proyecto, como se aprecia en la Figura 12, se inició con la caracterización del proceso para la cual, se llevaron a cabo las siguientes actividades: desarrollo del blueprint con base en la documentación existente y validación de éste por parte de coordinadores del proceso, elaboración de cargograma, levantamiento de carga laboral y la cobertura actual de atención. Con lo anterior se estructuró un flujograma que describe de manera detallada el proceso Acompañamiento al Cliente Empresarial de Compensar C.C.F.

Posteriormente, se procedió a determinar puntos de alerta o críticos en el proceso, los cuales sirvieron como insumo para la elaboración de una encuesta dirigida a los asesores del proceso, quienes tienen un contacto directo con el cliente empresarial. La finalidad de esta encuesta fue determinar cómo se gestiona el servicio actual, realizar una estimación de tiempo de las principales actividades que realizan y cómo lo hacen, el uso que le dan actualmente al CRM como herramienta de conocimiento de cliente empresarial, realizar y analizar las características del personal de servicio y su impacto en el proceso y encontrar las oportunidades de mejora percibidas por los asesores.

Durante el levantamiento de información se encontró que el proceso Acompañamiento al Cliente Empresarial no tiene como cliente principal a las empresas afiliadas; sus principales clientes son otras áreas de la compañía como eventos empresariales, recreación, educación y deporte, alimentos y convenios y alianzas. Lo anterior se expone mediante un SIPOC (herramienta que permite caracterizar un proceso, a partir de los proveedores, entradas, procesos, salidas y clientes), expuesto en la Figura 11. Este diagrama tiene como entrada las necesidades de los clientes, las cuales son detectadas por el proceso Acompañamiento al Cliente Empresarial y traducidas en oportunidades de negocio para la venta de servicios tales como, eventos empresariales, recreación, educación y deporte, alimentos y convenios y alianzas, las cuales se facturan fuera del 4% del aporte obligatorio que hace la empresa por afiliado a la caja de compensación. Con lo anterior se pretende explicar que a pesar de que el cliente principal de Acompañamiento al Cliente no son las empresas afiliadas si no los procesos, igualmente se analizaron las necesidades de las empresas afiliadas, para comprender los procesos de identificación de sus necesidades y de esta forma mejorar la oferta de servicios de acuerdo con el portafolio empresarial que tiene definido la organización.

Figura 11. SIPOC explicación de clientes del proceso acompañamiento al cliente empresarial de compensar C.C.F.



Fuente: Autoras, 2018.

Con base en la caracterización del proceso y el análisis de requerimientos de clientes empresariales suministrados por el proceso de mercadeo e innovación se desarrolló, con apoyo de la herramienta QFD (despliegue de la función de calidad), una detección de las necesidades básicas del cliente empresarial y con un panel de expertos, se determinaron las alternativas para satisfacer estas necesidades para realizar el diseño del servicio.

En esta línea, se procedió con el análisis de datos suministrados por el proceso para caracterizar al cliente empresarial por sector económico, número de trabajadores y facturación; así también se determinó la capacidad de atención, tiempos de atención requeridos por las empresas y cargas laborales por medio de un análisis estadístico. Lo anterior permitió proponer criterios de atención empresarial y lineamientos para asignación de asesores empresariales. Así mismo se generó una propuesta de indicadores que permitan medir y controlar el proceso.

Con los insumos mencionados, se realizó un procedimiento de atención empresarial, un nuevo cargograma y el flujograma del nuevo proceso.

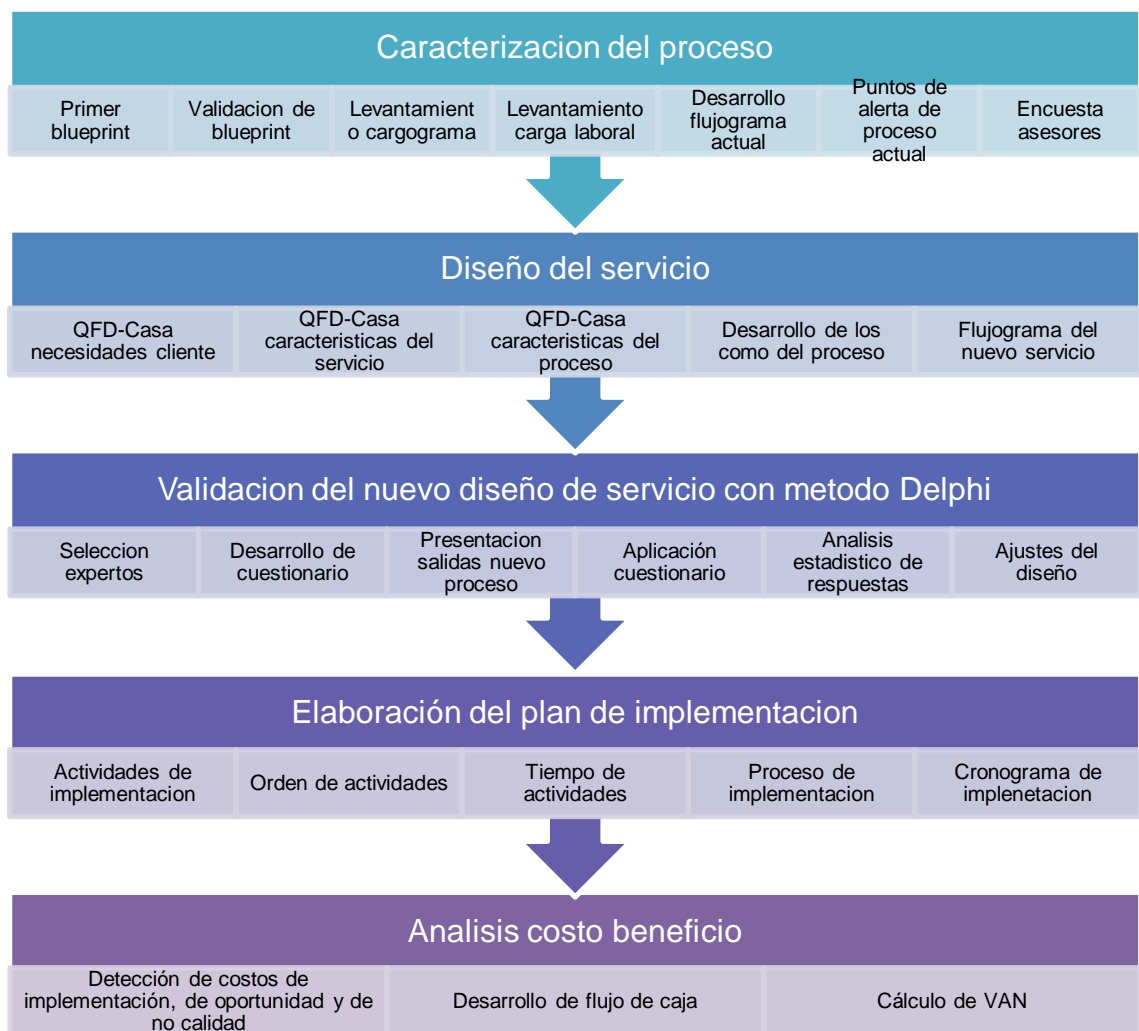
Para validar la propuesta de servicio se empleó el método de validación Delphi; para el cual se realizaron las siguientes actividades: selección de expertos que evaluaron la propuesta, elaboración de encuesta para validar la propuesta, aplicación de encuesta, análisis estadístico para determinar la varianza entre los expertos y ajustes al diseño. Con el proceso validado, se realizó una propuesta de

implementación que incluyó: Actividades de implementación, orden de las actividades y el tiempo de ejecución.

Finalmente, para el análisis costo-beneficio, se realizó una proyección de costos de la propuesta validada, una proyección de facturación si se desarrollara dicha propuesta y se determinó un costo de oportunidad si se llegara a implementar con base al costeo y la proyección.

A continuación, se presenta la Figura 12, que pretende resumir en términos generales el desarrollo del presente proyecto:

Figura 12. Resumen desarrollo del proyecto.



Fuente: Autoras, 2018.

2.1 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO ACOMPAÑAMIENTO AL CLIENTE EMPRESARIAL

En este capítulo se presentarán las actividades realizadas para caracterizar el proceso objeto de estudio, las cuales inician con el desarrollo de un Blueprint con base en la documentación existente, continua con el levantamiento de un cargograma e información de carga laboral y finaliza con el desarrollo de un flujograma que describe el proceso actual y los puntos críticos detectados.

2.1.1 Blueprint inicial

Se realizó una revisión documental del sistema de gestión de calidad del proceso y junto con un primer acercamiento a los coordinadores se levantó un blueprint, expuesto en la Figura 13, el cual representaba el proceso actual.

Para hacer más claro el mapeo del proceso, este se explicará mediante cuatro secciones como se aprecia en la Figura 13, Cada sección está numerada con las primeras cuatro letras del abecedario y están detalladas en las Figura 14, Figura 15, Figura 16 y Figura 17.

Figura 13. Blueprint inicial proceso Acompañamiento al Cliente empresarial

Blueprint Servicio Acompañamiento al cliente empresarial de Compensar Caja de Compensación Familiar							
Evidencia física	Reporte de afiliación de clientes empresariales a caja de compensación en CRM	Registro en base de datos del proceso acompañamiento al cliente empresarial	Registro en base de datos del proceso de acompañamiento	Plan de acompañamiento al cliente, como preliera cada asesor	Registro de eventos de clientes empresariales	Correo, llamada y/o visitas a los clientes empresariales de COMPENSAR C.C.F.	Informe de voz de cliente de COMPENSAR C.C.F.
Acciones del cliente	Afiliación del cliente empresarial por medio de la página web o solicitud en las oficinas de Compensar	No hay percepción de los subprocesos por parte del cliente, apreciar en el CRM y el servidor por proceso de Compensar C.C.F. los asignaciones del proceso de acompañamiento al cliente (Coordinadores y asesores) y los planes de acompañamiento por empresa.		Interno, a nivel interno se puede consultar los nuevos clientes y con respecto a los responsables de acompañamiento por empresa.	Realización de evento apoyado por COMPENSAR C.C.F.	Envío de felicitaciones, quejas y reclamos	Respuesta a encuestas de voz de cliente
Onstage	Visualización y reporte de afiliación en interfaz de usuario CRM	Visualización y análisis por parte de líder del proceso de la base de datos de nuevos clientes empresariales afiliados a COMPENSAR C.C.F.		Asignación de asesor empresarial o integral a los nuevos clientes empresariales por parte del coordinador a cargo	Desarrollo de plan de acompañamiento para la empresa afiliada por parte del asesor empresarial o integral	Acompañamiento en eventos empresariales realizados en COMPENSAR C.C.F. o apoyados por la misma	Registro de principales quejas y reclamos del proceso de acompañamiento al cliente
Black stage	Recepción de base de datos de nuevos clientes empresariales de COMPENSAR C.C.F. con información individual de cantidad de trabajadores y aportes.	Asignación de coordinador de acompañamiento al cliente para las empresas que aplique, si no aplica, derivación de las mismas como "empresa sin asesor"		Evaluación de disponibilidad, capacidad y gerencia de los asesores de su equipo de trabajo por parte del coordinador asignado	Trabajo en base en los servicios que ofrece a caja de compensación y la caracterización de la empresa cada asesor estructura y presenta un plan de acompañamiento para la nueva empresa	Radiación y seguimiento a cotizaciones de eventos solicitados por la empresa, preparación de actividades y contacto con otros procesos para gestión del mismo	Calificación, análisis y reparación de informe de voz del cliente del proceso de acompañamiento al cliente empresarial de COMPENSAR C.C.F.
Procesos de soporte	Registro en base de datos del nuevo cliente empresarial	Registro en base de datos del proceso de acompañamiento con el nombre del coordinador para nuevos clientes empresariales de COMPENSAR C.C.F.	Registro en base de datos del proceso de acompañamiento con el nombre del asesor asignado a cada nuevo cliente empresarial de COMPENSAR C.C.F.	Elaboración del plan de acompañamiento por empresa	Recepción de cotizaciones de eventos y realización del mismo por parte del proceso enoargado	Elaboración sección correspondiente del proceso de informe de voz del cliente de COMPENSAR C.C.F.	Respuesta ante indicador de fidelización por planeación estratégica

Fuente: Autoras, 2018.

Es importante recordar que el blueprint está dividido en tres espacios marcados por la línea de interacción, la línea de visibilidad y la línea de interacción interna. En la parte superior de la línea de interacción, se encuentran las evidencias físicas de las acciones ejecutadas en el proceso tales como: correos, reportes, llamadas, entre otros. Luego, se relacionan las acciones del cliente ante las que el proceso responde y es en este punto donde la línea de interacción conectada con el Onstage (por su traducción al español: acciones percibidas por el cliente), muestra aquellas

acciones visibles de los colaboradores de contacto, lo que pueden visualizar y lo que el cliente desea. Más adelante entre la línea de visibilidad y la interacción interna se encuentra el Backstage (por su traducción al español: acciones no percibidas por el cliente), donde está la gestión realizada por los colaboradores del proceso de acompañamiento al cliente. Finalmente, procesos de soporte, que corresponden a aquellas actividades ejecutadas por el proceso de acompañamiento. Los colores que se emplearon para estos momentos en el blueprint son azul claro para las evidencias físicas; verde claro para las acciones del cliente; morado para el Onstage; azul oscuro para el Backstage y rojo para los procesos de soporte.

Inicialmente, como se aprecia en la Figura 14, la primera evidencia que recibe el proceso corresponde al reporte de afiliación de clientes empresariales de Compensar en el CRM, que resulta de la acción del cliente de su afiliación en la página o en las oficinas de Compensar. Una vez afiliado el cliente empresarial, se presenta la visualización y reporte de afiliación en el CRM en el Onstage, que es realizada por el líder del proceso; en el Backstage se evidencia la recepción de la información que se obtiene con la afiliación a la base de datos de nuevos clientes.

Figura 14. Parte A - Blueprint inicial proceso Acompañamiento al Cliente empresarial

Línea de interacción	
Evidencia física	Reporte de afiliación de clientes empresariales a caja de compensación en CRM
Acciones del cliente	Afiliación del cliente empresarial por medio de la página web o solicitud en las oficinas de Compensar
Línea de interacción	
Onstage	Visualización y reporte de afiliación en interfaz de aplicativo CRM
Línea de visibilidad	
Black stage	Recepción de base de datos de nuevos clientes empresariales de COMPENSAR C.C.F. con información individual de cantidad de trabajadores y aportes.
Línea de interacción interna	
Procesos de soporte	Registro en base de datos del nuevo cliente empresarial

Fuente: Autoras, 2018.

Después como se aprecia en la Figura 15, se procede con el registro en la base de datos del nuevo cliente empresarial, el cual se convierte en la nueva evidencia del proceso, no tiene ninguna acción por el cliente, sino que pasa directamente al Onstage donde el líder visualiza y hace un análisis, no documentado, que le permitirá, según su criterio personal asignar o no un coordinador. Este es el insumo que tendrá como Onstage la visualización por parte del coordinador de la nueva empresa, quien tendrá que analizar las necesidades del cliente empresarial y que deberá registrar el cliente en la base de datos de Acompañamiento al Cliente. Así mismo, el coordinador procede con la asignación de asesor, el cual es considerado como una actividad intangible y no documentada. Luego, se establece contacto con la compañía y se ingresan los registros que soportan estas actividades del proceso.

Figura 15. Parte B - Blueprint inicial proceso Acompañamiento al Cliente empresarial

Registro en base de datos del proceso acompañamiento al cliente empresarial	Registro en base de datos del proceso de acompañamiento
No hay percepción de los subprocesos por parte del cliente externo, a nivel interno se puede apreciar en el CRM y el servidor por proceso de Compensar CCF se consultan los nuevos clientes y las asignaciones del proceso de acompañamiento al cliente con respecto a: los responsables (Coordinadores y asesores) y los planes de acompañamiento por empresa.	
Línea de interacción	
Visualización y análisis por parte de líder del proceso de la base de datos de nuevos clientes empresariales afiliados a COMPENSAR C.C.F.	Asignación de asesor empresarial o integral a los nuevos clientes empresariales por parte del coordinador a cargo
Línea de visibilidad	
Asignación de coordinador de acompañamiento al cliente para las empresas que aplique, si no aplica, marcación de las mismas como "empresa sin asesor"	Evaluación de disponibilidad, capacidad y georreferenciación de los asesores de su equipo de trabajo por parte del coordinador asignado
Línea de interacción interna	
Registro en base de datos del proceso de acompañamiento con el nombre del coordinador para nuevos clientes empresariales de COMPENSAR C.C.F.	Registro en base de datos del proceso de acompañamiento con el nombre del asesor asignado a cada nuevo cliente empresarial de COMPENSAR C.C.F.

Fuente: Autoras, 2018.

Una vez asignado el asesor éste debe desarrollar un plan de bienestar, que depende de las necesidades y expectativas de cliente, como se aprecia en la Figura 16. Por otro lado, sí el servicio que solicita la empresa en la interacción con el asesor va más allá de una asesoría y consiste en un evento, el asesor procede a escalar la solicitud y hasta aquí llega su seguimiento, él envió de un correo con la solicitud al área correspondiente que brinda dicho servicio.

Figura 16. Parte C - Blueprint inicial proceso Acompañamiento al Cliente empresarial

Plan de acompañamiento al cliente, como prefiera cada asesor	Registro de eventos de clientes empresariales
No hay percepción de los subprocesos por parte del cliente externo.	Realización de evento apoyado por COMPENSAR C.C.F.
Línea de interacción	
Desarrollo de plan de acompañamiento para la empresa afiliada por parte del asesor empresarial o integral	Acompañamiento en eventos empresariales realizados en COMPENSAR C.C.F. o apoyados por la misma
Línea de visibilidad	
Con base en los servicios que ofrece la caja de compensación y la caracterización de la empresa cada asesor estructura y presenta un plan de acompañamiento para la nueva empresa	Radicación y seguimiento a cotización de eventos solicitados por la empresa, preparación de actividades y contacto con otros procesos para gestión del mismo
Línea de interacción interna	
Elaboración del plan de acompañamiento por empresa	Recepción de cotizaciones de eventos y realización del mismo por parte del proceso encargado

Fuente: Autoras, 2018.

A partir de la evidencia física del registro de eventos como se aprecia en la Figura 17, fuera del proceso de acompañamiento, el cliente va realizando su evento y puede solicitar el acompañamiento del asesor. Después de que se ejecutan los eventos el cliente diligencia una encuesta de felicitaciones, quejas y reclamos, que es realizada por el área de mercadeo de Compensar y evalúa todos los procesos de la caja, incluido el de acompañamiento al cliente. Finalmente, la desvinculación de las empresas que se han manifestado de manera negativa en la encuesta que realiza mercadeo es la que afecta el único indicador que tiene el proceso de acompañamiento al cliente, el cual corresponde a la fidelización medida en la cantidad de empresas desvinculadas frente a las que están afiliadas a Compensar y tal como se pudo ver en la descripción del problema del proyecto no presenta desviaciones significativas puesto que el número de empresas es elevado en comparación con los retiros mensuales, razón por la cual, este indicador no permite evaluar en detalle el proceso, además, la única acción que realiza el asesor si se desvincula una empresa es presentar una propuesta para que no vuelva a presentarse un retiro, pero esta queda en un registro que no es revisado por nadie más, a causa de que el indicador no presenta desviaciones, conllevando a que las acciones propuestas no correspondan a un plan de mejora y no se evalúe su efectividad.

Figura 17. Parte D - Blueprint inicial proceso Acompañamiento al Cliente empresarial

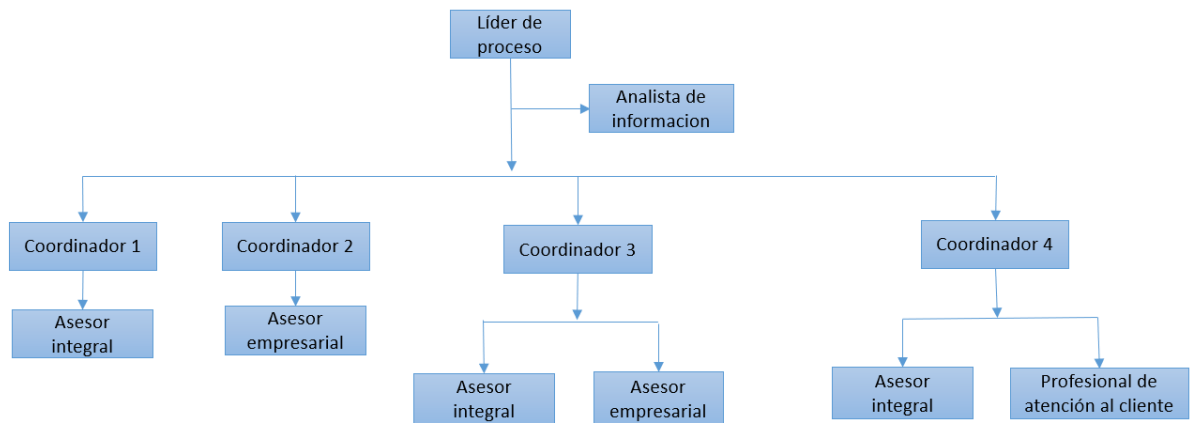
Correo, llamada y/o visitas a los clientes empresariales de COMPENSAR C.C.F.	Informe de voz de cliente de COMPENSAR C.C.F.
Emisión de felicitaciones, quejas y reclamos	Respuesta a encuestas de voz de cliente
Línea de interacción	
Registro en base de datos de PQR del proceso de acompañamiento al cliente de COMPENSAR C.C.F	Registro de principales quejas y reclamos del proceso acompañamiento al cliente
Línea de visibilidad	
Clasificación, análisis y preparación de informe de voz del cliente del proceso de acompañamiento al cliente empresarial de COMPENSAR C.C.F.	Evaluación de plan de atención por cliente frente a informe de voz del cliente de COMPENSAR C.C.F e indicador de fidelización
Línea de interacción interna	
Elaboración sección correspondiente del proceso de informe de voz al cliente de COMPENSAR C.C.F.	Respuesta ante indicador de fidelización por planeación estratégica

Fuente: Autoras 2018

2.1.2 Cargograma y distribución de carga laboral

Con apoyo del líder y analista de información del proceso se diseñó el cargograma expuesto en la Figura 18, el cual describe, de manera general, los cargos existentes en el proceso y su orden jerárquico.

Figura 18. Cargograma del proceso de acompañamiento al cliente empresarial



Fuente: Autoras, 2018.

Así mismo, se determinó la carga laboral actual, con base en el número de empresas atendidas, salario bruto por cargo y horas laborales mensuales, las mismas se evidencian en la Tabla 4.

Tabla 4. Distribución de carga laboral entre colaboradores y carga prestacional del proceso de acompañamiento al cliente empresarial de Compensar C.C.F.

Cargo	Cantidad en proceso	Cantidad de empresas atendidas	Salario bruto mensual	Horas laborales en mes
Lider de proceso	1	11,327	\$ 13,000,000	160
Cordinador	7	11,327	\$ 6,000,000	160
Asesor empresarial	40	613	\$ 4,200,000	160
Asesor integral	43	2,767	\$ 3,600,000	160
Profesional de atencion al cliente	4	7,947	\$ 2,200,000	160
Analista de informacion	1	0	\$ 2,000,000	160
Total costo del proceso y horas laboradas mes			\$ 31,000,000	960

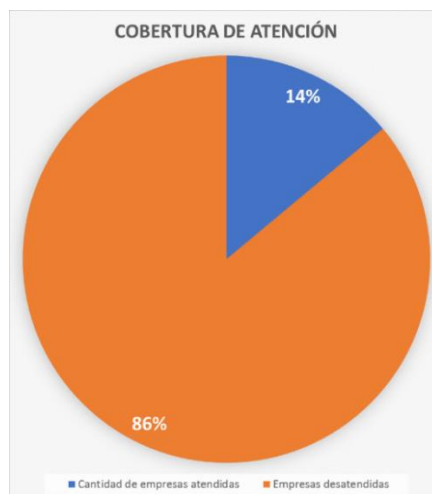
Fuente: Autoras, 2018.

Cuadro 2. Resumen de cobertura actual del servicio de acompañamiento al cliente empresarial de Compensar C.C.F.

Cantidad de empresas atendidas	Cantidad de empresas afiliadas	Empresas desatendidas
11,327	81,286	69,959

Fuente: Autoras, 2018.

Figura 19. Atención actual de las empresas afiliadas a la caja por parte del proceso de acompañamiento al cliente empresarial de Compensar C.C.F.



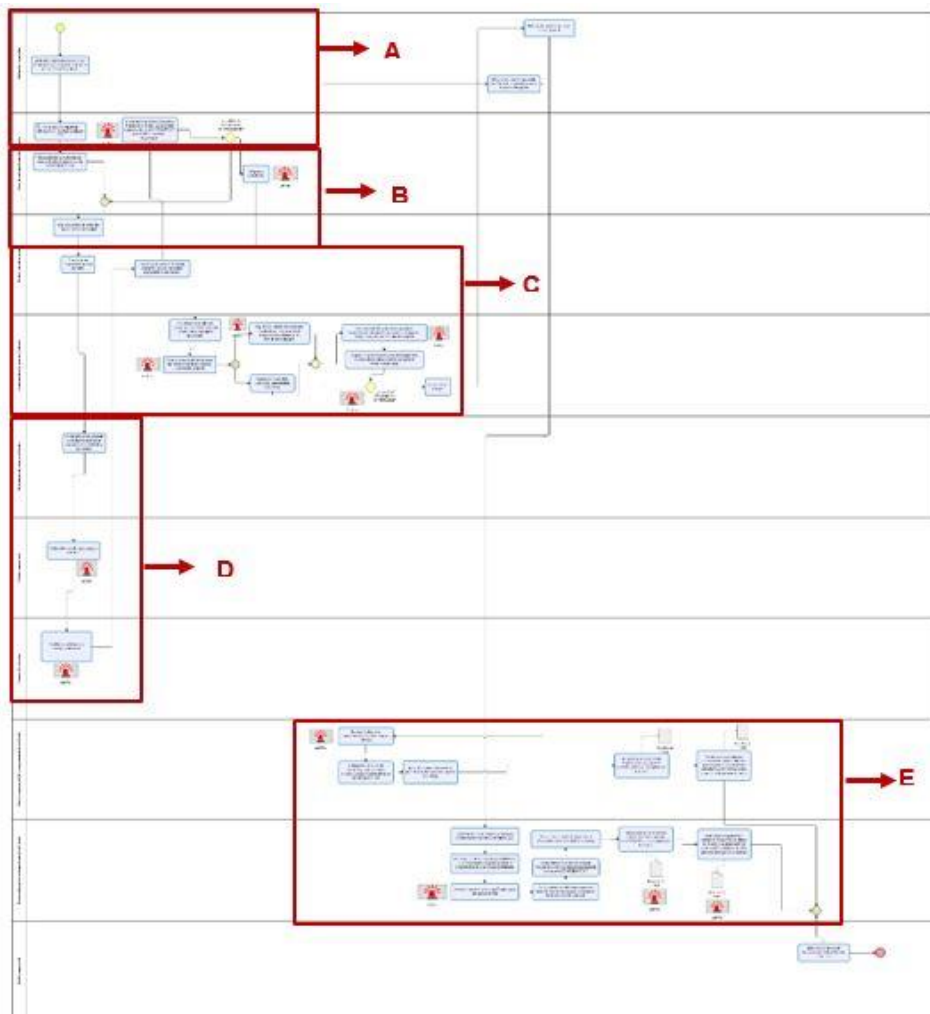
Fuente: Autoras, 2018.

2.1.3 Flujograma del proceso actual

Con el blueprint validado, el cargograma, y la cobertura del proceso, se desarrolló el flujograma del proceso expuesto en la Figura 20.

Para hacer más claro el flujograma, se explicará mediante cinco secciones como se aprecia en la Figura 20, cada sección está numerada con las primeras cinco letras del abecedario y están detalladas en la Figura 21, Figura 22, Figura 24, Figura 25 y Figura 26. En el gráfico se evidencian unas alertas, las cuales serán analizadas al final de la descripción del flujograma

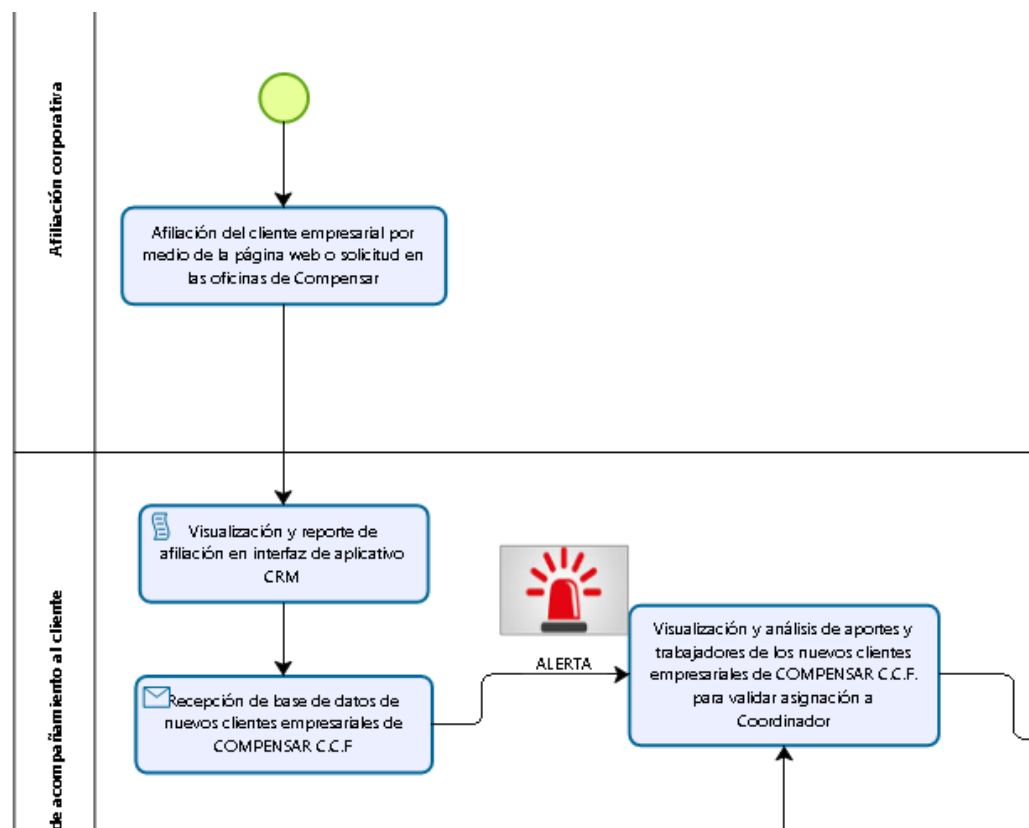
Figura 20. Flujograma proceso acompañamiento al cliente empresarial de Compensar C.C.F.



Fuente: Autoras, 2018.

El flujograma se desarrolló por cargo y proceso con sus respectivas actividades, como se aprecia en la Figura 21, la principal entrada del proceso de acompañamiento es suministrada por el proceso de afiliación corporativa y corresponde al registro de afiliación que se genera por la incorporación de la empresa a la caja, éste registro se realiza en el CRM y es el que visualiza el líder del proceso por medio del mismo, el cual se debe descargar y anexar a la base de datos de empresas afiliadas, con esta información, el líder de proceso debe realizar un análisis de aportes y trabajadores de los nuevos clientes empresariales de COMPENSAR C.C.F. y definir a qué coordinador asignar la empresa que ingresa con base en su experiencia.

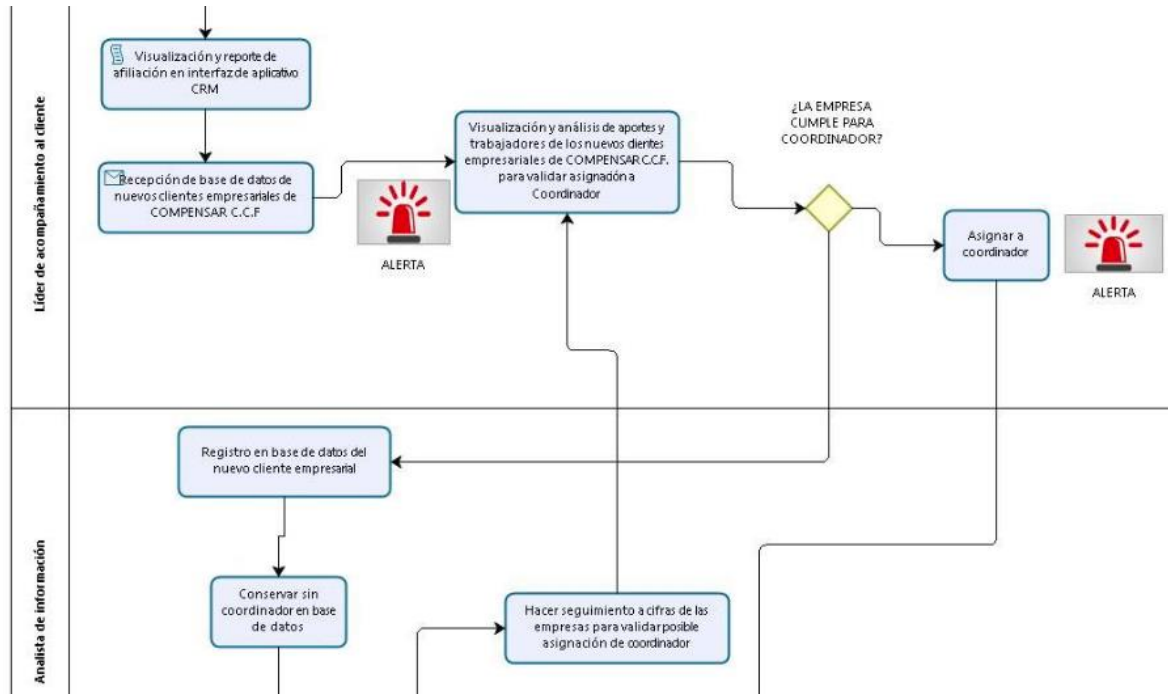
Figura 21. Parte A del flujograma actual del proceso



Fuente: Autoras, 2018.

Posteriormente como se aprecia en Figura 22, si la empresa no cumple para que le sea asignado un coordinador el analista de información lo ingresa a una base de datos de nueva empresa y se mantiene sin acompañamiento.

Figura 22. Parte B del flujograma actual del proceso



Fuente: Autoras, 2018.

Como se aprecia en la Figura 24, si la empresa cumple para coordinador, el mismo es notificado y debe analizar las necesidades y características del nuevo cliente empresarial y registrarlas en CRM. Posteriormente, asignar asesor mediante una evaluación de capacidad y georreferenciación de los asesores de su equipo de trabajo (este análisis no está documentado ni estandarizado). Los lineamientos básicos para la asignación se exponen en la Figura 23. Con lo anterior, se evidencia que centra sus esfuerzos en mantener las empresas con mayores aportes netos y mayor facturación con la finalidad de promover oportunidades de negocio.

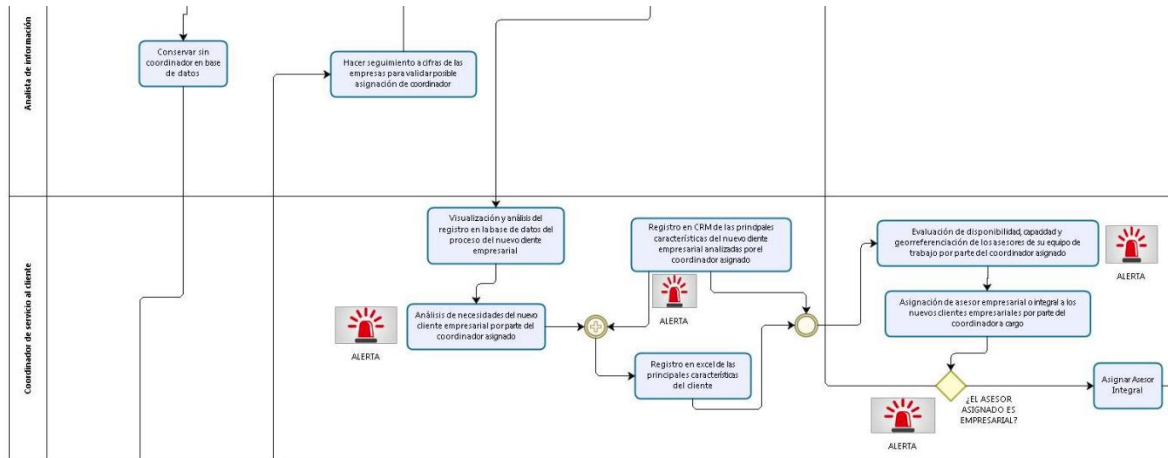
Figura 23. Segmentación empresarial por aporte neto

SEGMENTOS		
APORTE NETO	NÚMERO DE TRABAJADORES	TIPO ASESOR
>5.000.000	CUALQUIER NÚMERO	ASESOR EMPRESARIAL
>100.000 Y <5.000.000	>30 TRABAJADORES	ASESOR INTEGRAL
<100.000	>100 TRABAJADORES	ASESOR INTEGRAL
>100.000 Y <5.000.000	<30 TRABAJADORES	PROFESIONALES DE ATENCIÓN AL CLIENTE
<100.000	<100 TRABAJADORES	SIN ASESOR

Fuente: Proceso Acompañamiento al Cliente. (2017). Procedimiento de atención a la empresa. Obtenido el 10 de noviembre de 2017 en https://compensar.darumasoftware.com/staff_compensar.php/

Una vez asignado el asesor, afiliación corporativa, hace la entrega oficial de la empresa.

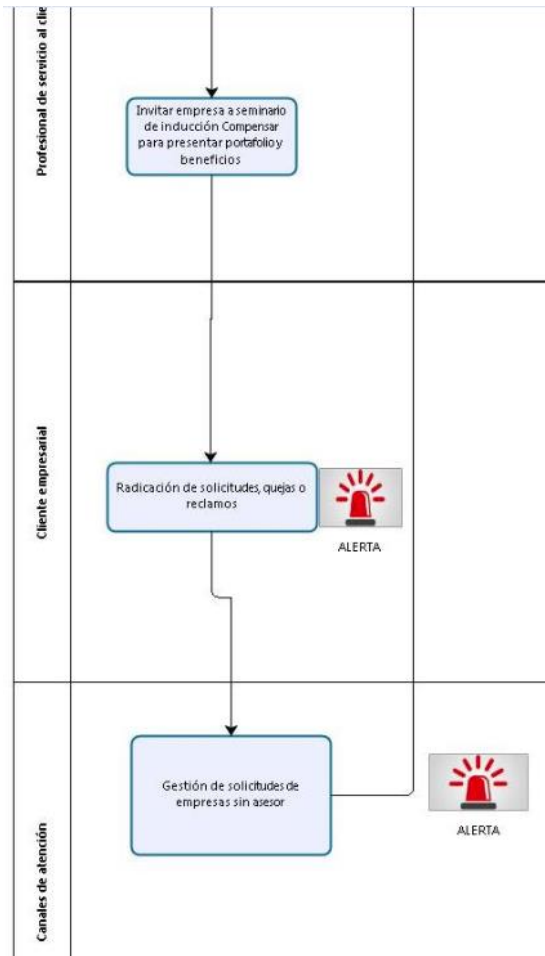
Figura 24. Parte C del flujograma actual del proceso



Fuente: Autoras, 2018.

En la Figura 25, se puede evidenciar que, en paralelo a la atención empresarial, para las empresas que quedan sin asesor, el profesional de atención al cliente las invita a un seminario de inducción Compensar para presentar portafolio y beneficios. Si existe una radicación de solicitud, queja o reclamo por parte de una empresa sin asesor, se genera una solicitud mediante los canales de atención dispuestos por la organización, la cual es recibida por el analista de información quien inicia un seguimiento a cifras para validar posible asignación de coordinador, de ser así, el analista solicita al líder evalúe y tome la decisión final.

Figura 25. Parte D del flujograma actual del proceso

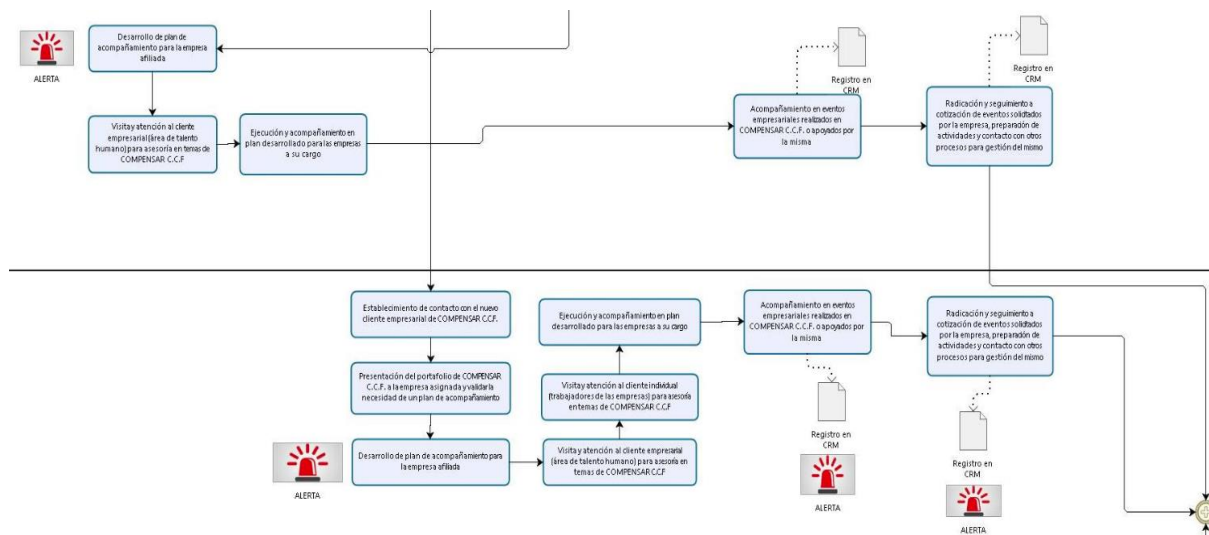


Fuente: Autoras, 2018

Finalmente, en la Figura 26, cuando la empresa ya tiene un asesor asignado, el mismo procede con el desarrollo de un plan de acompañamiento para la empresa afiliada, que puede incluir una visita y atención al cliente empresarial para brindar información de los servicios que ofrece Compensar C.C.F., además de acompañamiento en eventos empresariales realizados en COMPENSAR C.C.F. o apoyados por la misma empresa y radicación y seguimiento de eventos solicitados por la empresa. El flujo finaliza cuando se escala a los procesos de Venta de

compensar que materializan la compra, brindan información más detallada de la solicitud y realizan la entrega del servicio.

Figura 26. Parte E del flujograma actual del proceso



Fuente: Autoras, 2018.

2.1.3.1 Determinación de puntos de alerta o puntos críticos del proceso:

En la misma reunión en la cual se levantó el flujograma, se realizó una lluvia de ideas para determinar los puntos críticos del proceso que en el flujograma aparecen con la imagen de alerta.

Se detectaron doce alertas y a continuación se listan aquellas que se determinó serán intervenidas mediante el diseño del servicio:

1. No existen unos criterios claros para asignación de las empresas razón por la cual todos los equipos de trabajo asignan empresas de manera diferente.
2. No se evidencian registros en CRM de todas las empresas ni indicadores que promuevan el uso del CRM en el proceso acompañamiento al cliente.
3. No se tiene un perfilamiento de clientes que permita brindar atención acorde a sus características principales como pueden ser: tamaño, facturación y actividad económica.
4. No se tienen evidencias de revisión de capacidad de atención de los asesores para asignación de nuevas empresas.
5. Muchas solicitudes, quejas o reclamos no son escalados mediante el asesor de acompañamiento al cliente por los canales destinados por la organización, razón por la cual, no son gestionados ni priorizados.
6. No se tienen registros de atención a empresas sin asesor.

7. No se tiene soporte de creación de planes de bienestar y de acompañamiento en las empresas asignadas a los asesores.
8. No se tienen lineamientos básicos para el desarrollo de planes de acompañamiento en las empresas afiliadas
9. No se tiene evidencia de atención empresarial en las empresas a cargo de los asesores ni de cronogramas de atención.

2.1.4 Realización y análisis de encuesta a asesores del proceso acompañamiento al cliente empresarial

Se realizó una encuesta a nivel interno que permitió conocer sobre la gestión de los asesores de Acompañamiento al Cliente, sus principales características y sus necesidades en términos de mejora continua. Lo anterior se utilizó más adelante como insumo para el diseño del servicio de acompañamiento al cliente.

Para ejecutar la encuesta se utilizó la herramienta “forms” de office 365. La encuesta estaba compuesta por 22 preguntas de las cuales 21 fueron cerradas y 1 abierta; dentro de las preguntas cerradas se encontraron 16 de elección única, 2 de elección múltiple, 1 ranking y 2 likert. El detalle de la encuesta se encuentra en el Anexo 1.

La encuesta realizada se subdivide en 5 ejes temáticos:

- Respuestas relacionadas con caracterización de colaboradores
- Respuestas relacionadas con la gestión del proceso
- Respuestas relacionadas con el uso del CRM
- Respuestas relacionadas con los tiempos de servicio
- Respuestas relacionadas con mejora continua

Para determinar la muestra a aplicar la encuesta se utilizó la siguiente fórmula:

Fórmula 1. Fórmula para determinación de la muestra

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2 N - 1 + Z^2 \sigma^2}$$

Fuente: Machado, A. (2015). TAMAÑO DE LA MUESTRA Y DISEÑOS MUESTRALES.

Donde:

Z: correspondiente al nivel de confianza elegido
 σ : Desviación estándar de una variable cuantitativa
 e: error máximo
 N: tamaño de la población

Los parámetros aplicados para determinar la encuesta fueron los siguientes:

σ : 0,5
e: 5%
N: 80
n: 66
Z: 95% - 1,96

$$n = \frac{1,96^2 0,5^2 80}{0,05^2 80 - 1 + 1,96^2 0,5^2} = 66$$

El número de encuestas a aplicar es de 66.

Con la finalidad de validar la encuesta, se realizó una prueba piloto que permitió determinar, en primera instancia, que la encuesta incluyera todos los requisitos necesarios para el desarrollo del proyecto, así mismo, que fuera entendida por las personas a las que iba dirigida. Esta encuesta fue aplicada a 10 asesores del proceso Acompañamiento al Cliente empresarial de Compensar C.C.F. elegidos aleatoriamente, a esta primera versión se le realizaron ajustes, y luego en una nueva revisión tanto de dos coordinadores del servicio de Acompañamiento al Cliente como del director de proyecto, se contó con el instrumento validado para su aplicación definitiva.

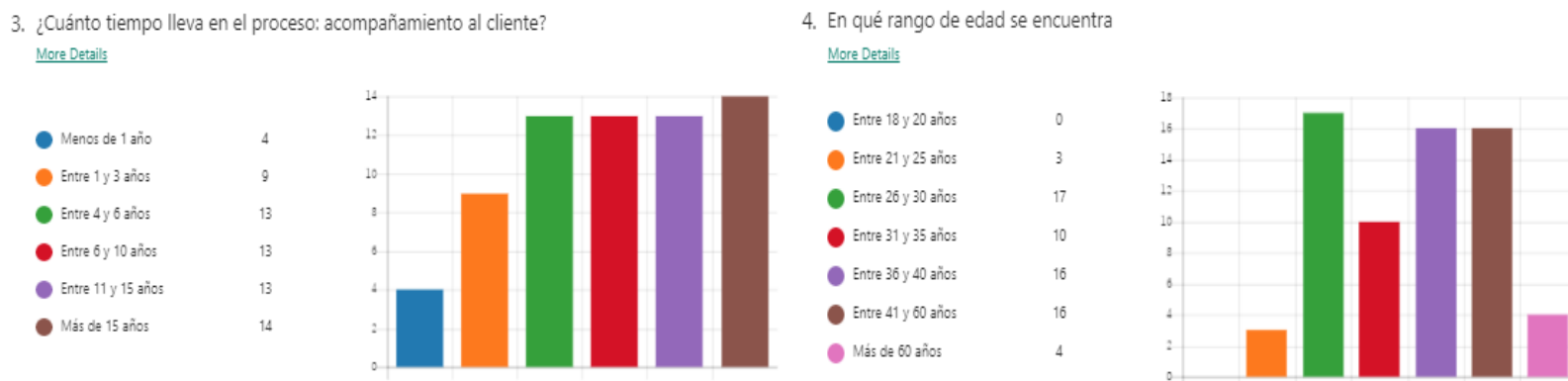
El detalle de las respuestas de la encuesta se aprecia en el Anexo 1 Resultados encuesta para asesores del proceso de acompañamiento al cliente empresarial de Compensar Caja de Compensación Familiar.

Los resultados obtenidos de la encuesta se exponen a continuación:

2.1.4.1 Respuestas relacionadas con caracterización de colaboradores:

En términos de caracterización de colaboradores se concluye que el 79% de asesores del proceso son mujeres mientras que el 21% restante son hombres, así mismo, el 100% de los asesores tienen estudios universitarios y de esos, el 47% tienen estudios universitarios con posgrado. En la Figura 27, se puede evidenciar que el 80% del personal lleva 4 o más años, esto indica un grado alto de estabilidad laboral, el 69% del personal es mayor de 30 años, lo que también se relaciona con la estabilidad laboral, los asesores más jóvenes están entre los 21 y 30 años.

Figura 27. Gráficas de respuestas relacionadas con caracterización de los colaboradores del proceso



Fuente: Autoras, 2018.

2.1.4.2 Respuestas relacionadas con la gestión del proceso

A partir de la Figura 28, se puede deducir que: para priorizar la atención el 45% de los asesores tiene en cuenta el relacionamiento y número de solicitudes recibidas, el 25% el número de trabajadores y el 30% restante se distribuye entre por número de aportes y a demanda, lo que permite evidenciar que no hay un criterio claro en los asesores para

priorización de empresas. Las actividades críticas y más importantes son la construcción de planes de bienestar, las llamadas y visitas a las empresas, así mismo, las actividades consideradas como menos importantes en su gestión son las reuniones como equipo de trabajo, el ingreso de información al CRM y los informes de su gestión, lo anterior, permite evidenciar que se debe revisar la carga operativa pues no agrega valor para los asesores. Los asesores usan como fuente para la evaluación de la satisfacción del cliente, principalmente, la indagación, seguido por la detección de alertas de amenaza, los que puede llevar a que muchas de las quejas en términos de satisfacción se queden en el asesor y no sean transmitidas a la organización. El principal producto entregado por acompañamiento al cliente son las oportunidades de negocio dirigidas a otros procesos, seguidos por la segmentación de los clientes con base en el conocimiento de este, lo anterior ratifica que el cliente principal de acompañamiento al cliente son los procesos de negocio y no las empresas. La principal fuente de información con la que sustentan el trabajo los colaboradores del proceso de acompañamiento es la suministrada por el CRM con un porcentaje de 61%, lo que implica que no todo el proceso consulta el CRM para gestión.

Figura 28. Gráficas de respuestas relacionadas con la gestión del proceso

6. ¿Qué criterio usa principalmente para dar prioridad de atención a sus empresas?

[More Details](#)

- Atiendo las empresas a mi car... 7
- Priorizo las empresas por núm... 17
- Priorizo las empresas por apor... 12
- Priorizo las empresas por rela... 30

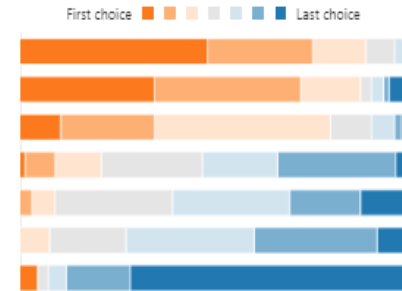


11. Ordene las siguientes actividades por importancia desde su rol con las empresas (de arriba a abajo, siendo 1 la más importante y 7 la menos importante)

[More Details](#)

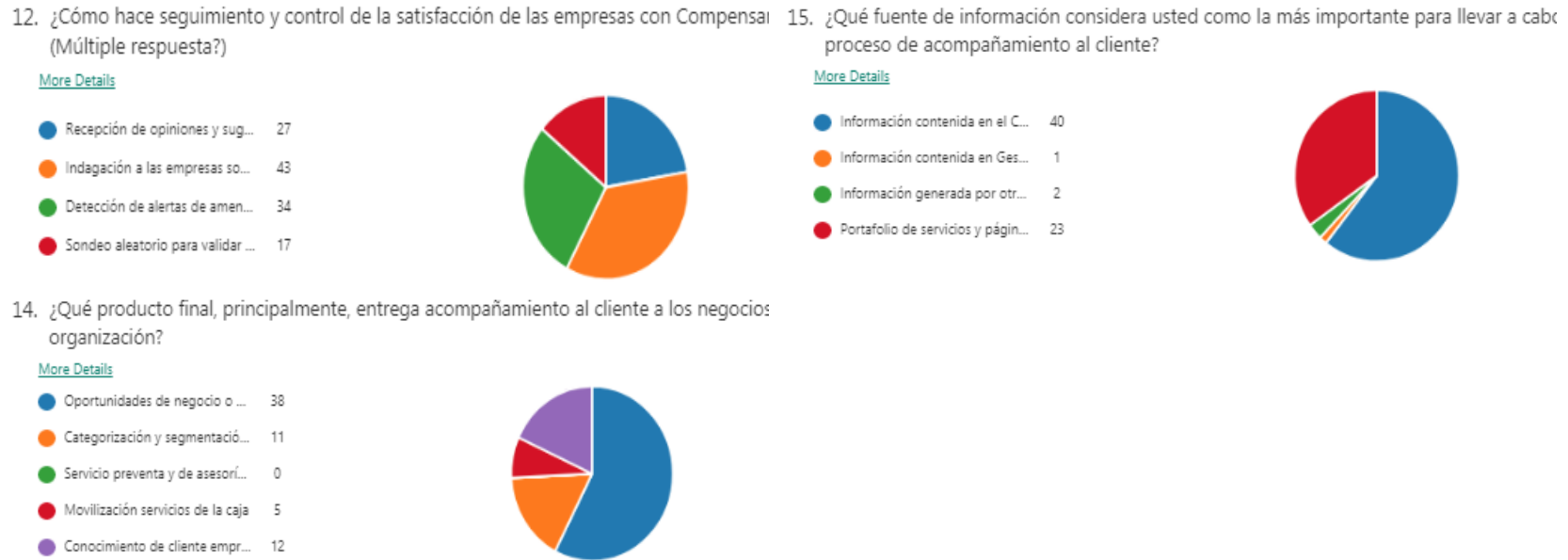
Rank Options

- 1 Construcción de planes de bie...
- 2 Reuniones con las empresas a...
- 3 Respuesta a correos y llamada...
- 4 Escalamiento, seguimiento y r...
- 5 Elaboración y presentación de...
- 6 Ingreso de información en CR...
- 7 Reuniones de equipo de trabajo



Fuente: Autoras, 2018.

Figura 29. Gráficas de respuestas relacionadas con la gestión del proceso



Fuente: Autoras, 2018.

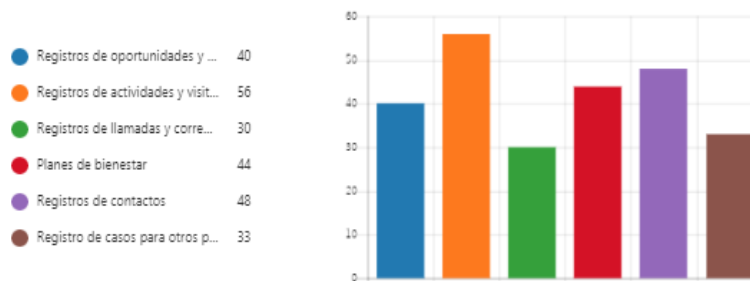
2.1.4.3 Respuestas relacionadas con el uso del CRM

Con base en las respuestas expuestas en la Figura 30, se concluye que: el 84% de los colaboradores coinciden que el registro que soporta su gestión es el registro de actividades y visitas, sin embargo, los demás registros mencionados son considerados entre el 45% y el 72% de los colaboradores como soporte de su gestión. Esto permite evidenciar

que no se está registrando toda la información en el CRM por parte de los asesores. Así mismo, el 61%, de los asesores usan el CRM una vez a la semana, el 20% una vez al día todos los días, el 17% una vez el mes y el 12% más de un mes, esto permite evidenciar que los asesores no ven el CRM como una herramienta útil para ingreso de información y conocimiento de cliente sino más bien como una carga operativa. El 62% de los colaboradores manifestó que han sido capacitados en un lapso mayor a un mes y además dentro de las alternativas de mejora de la capacitación un 45% manifestó que deben ser mejoradas las herramientas para la capacitación. Se evidencia también que los colaboradores reconocen los beneficios que les brinda el CRM, sin embargo, aunque saben que algunas actividades se pueden hacer, no saben cómo hacerlas; lo que demuestra que se debe invertir mayor tiempo e importancia a las capacitaciones pues el manejo del CRM por parte de los asesores optimizaría tiempos, pues al editar y personalizar los informes en el CRM, ingresar la información de cliente y el reporte de gestión de visitas y llamadas, ellos, podrían realizar informes de gestión de manera rápida y además, dar a la organización mayores herramientas para conocimiento de clientes. Finalmente, el 47% de los asesores están de acuerdo con que la gestión del desempeño sea por medida por el CRM y como conocen que para que sea eficiente el uso de este la información debe ser verídica y actual un 33% propone una campaña de actualización de información masiva.

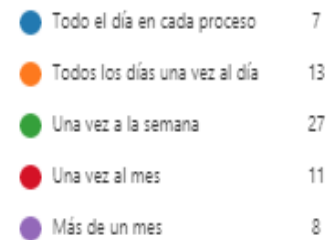
Figura 30. Gráficas de respuestas relacionadas con uso del CRM

5. ¿En el CRM - Salesforce, qué registros o evidencias soportan su gestión? (Múltiple respuesta)
[More Details](#)



16. ¿Con que frecuencia usa CRM - Salesforce?

[More Details](#)



Fuente: Autoras, 2018.

Figura 31. Gráficas de respuestas relacionadas con uso del CRM

17. ¿Cuándo fue la última vez que fue capacitado en CRM - Salesforce por invitación empresa?

[More Details](#)

En la última semana	1
En el último mes	24
Hace más de un mes	41



18. ¿Cuándo fue la última vez que lo capacitaron el CRM - Salesforce por solicitud suya?

[More Details](#)

En la última semana	21
En el último mes	15
Hace más de un mes	30



19. ¿Qué componente considera que se debe fortalecer en las capacitaciones del Salesforce?

[More Details](#)

Programación de capacitación...	8
Contenido de capacitaciones	18
Herramientas para capacitacio...	40

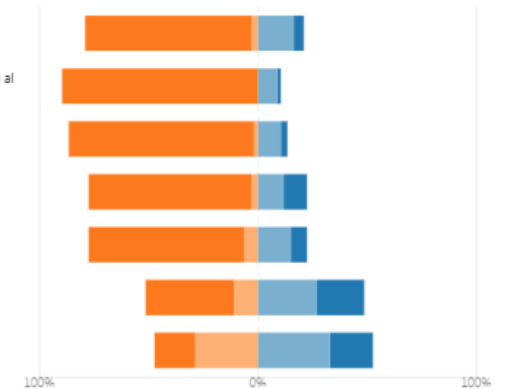


20. De las siguientes acciones en CRM - Salesforce cuáles se pueden realizar desde su perfil

[More Details](#)

■ Si ■ No ■ No lo sé ■ Si, pero no sé hacerlo

Vincular el CRM - Salesforce a su celular	Si	No	No lo sé	Si, pero no sé hacerlo
Modificar el campo "información acompañamiento al cliente"	Si	No	No lo sé	Si, pero no sé hacerlo
Ingresar y modificar información de contactos relacionados	Si	No	No lo sé	Si, pero no sé hacerlo
Radicar casos a otros procesos	Si	No	No lo sé	Si, pero no sé hacerlo
Ingresar actividades y eventos	Si	No	No lo sé	Si, pero no sé hacerlo
Personalizar informes	Si	No	No lo sé	Si, pero no sé hacerlo
Exportar informes	Si	No	No lo sé	Si, pero no sé hacerlo



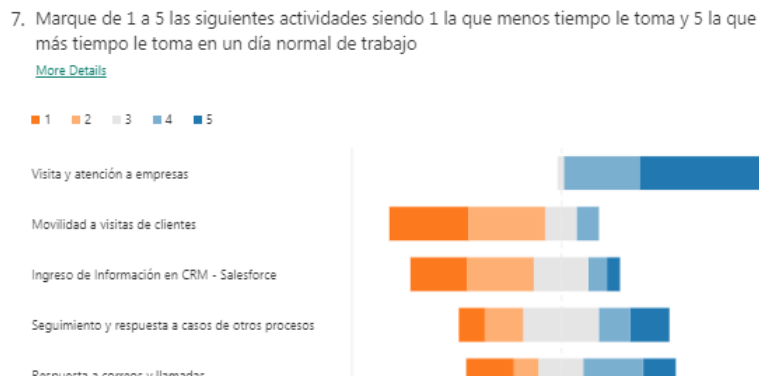
Fuente: Autoras, 2018.

2.1.4.4 Respuestas relacionadas con los tiempos de servicio

Como se puede evidenciar en la Figura 32, la actividad que demanda mayor cantidad de tiempos de trabajado es la visita y atención a empresas, seguida por la respuesta a correos y llamadas de los clientes, así mismo, en cuanto a actividades adicionales, la elaboración de informes en su mayoría se realiza de manera trimestral 34%, seguida por semestral con un 30%. Las reuniones de equipo de trabajo son realizadas en su mayoría trimestralmente. Así mismo, los planes de bienestar son realizados anualmente por el 75% de los colaboradores, un 21% los realizan semestral y solo 1,5% los realizan mensual o trimestral.

Las respuestas de este apartado serán utilizadas más adelante para el análisis de tiempos y cargas de trabajo.

Figura 32. Gráficas de respuestas relacionadas con tiempos de servicio



8. Con qué frecuencia elabora informes de gestión para su jefe inmediato

[More Details](#)

Mensualmente	15
Trimestralmente	23
Semestralmente	20
Anualmente	8



9. Con qué frecuencia asiste a reuniones de equipo de trabajo

[More Details](#)

Mensualmente	27
Trimestralmente	31
Semestralmente	6
Anualmente	2



10. Con qué frecuencia realiza planes de bienestar en las empresas a su cargo

[More Details](#)

Mensualmente	1
Trimestralmente	1
Semestralmente	14
Anualmente	50



Fuente: Autoras, 2018.

2.1.4.5 Respuestas relacionadas con mejora continua

Los colaboradores consideran que los aspectos más relevantes para mejorar en el proceso de acompañamiento son el seguimiento por parte de los coordinadores, la definición de criterios de atención y el uso del CRM. Así mismo, el 46% de los asesores sugieren que para que mejore la cultura de uso de CRM se deben realizar mediciones de desempeño con base en el mismo, así también el 33% manifiestan que se deben hacer campañas de actualización de CRM para promover su uso.

Además, en la última pregunta, la cual fue abierta, se detectaron las siguientes oportunidades de mejora:

- Estandarización de criterios de atención por parte del proceso Acompañamiento al Cliente
- Capacitación y lineamientos para uso unificado del CRM.
- Evaluaciones de desempeño con base en información suministrada por el CRM.
- Centralización de la información de los clientes para poder caracterizarlos y segmentarlos.
- Incorporación del CRM al proceso de tal manera que no sea un requisito ni carga sino una herramienta de apoyo.

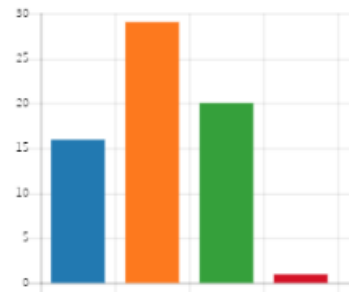
- Nivelación de cargas de trabajo

Figura 33. Gráficas de respuestas relacionadas con mejora continua

13. ¿Qué componente es el que más considera se debe fortalecer del proceso de acompañamiento al cliente?

[More Details](#)

● Uso del CRM	16
● Seguimiento por parte de coo...	29
● Definición de criterios de aten...	20
● Cobertura de atención a empr...	1
● Capacitación	0
● Tecnología	0



21. Qué aspecto mejoraría en su proceso la cultura de uso de CRM - Salesforce

[More Details](#)

● Capacitaciones	3
● Mediciones de desempeño co...	31
● Campañas de actualización de...	22
● Sensibilizaciones con respecto...	10



Fuente: Autoras, 2018

2.2 DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CLIENTE – DISEÑO DE DESPLIEGUE DE LA FUNCIÓN DE CALIDAD (QFD)

De acuerdo con lo expuesto por Yacuzzi y Martín (2003) en su artículo “QFD: CONCEPTOS, APLICACIONES Y NUEVOS DESARROLLOS”: El despliegue de la función de calidad (o QFD, por sus siglas inglesas) es un método de diseño de productos y servicios que recoge las demandas y expectativas de los clientes y las traduce, en pasos sucesivos, a características técnicas y operativas satisfactorias.

El QFD puede ser empleado como herramienta de diseño, no solo en procesos de manufactura, sino también, en procesos de servicio. Por lo general, cuando se trata de procesos de manufactura se aplican cuatro casas de la calidad así: la primera para captar las necesidades del cliente, la segunda para determinar las características del producto, la tercera para definir las características técnicas del proceso y finalmente la cuarta que detalla los subprocesos necesarios en un proceso que tiene por insumo la tercera casa.

Para el desarrollo de QFD en el proceso de acompañamiento solo se aplicaron tres casas de calidad, llegando hasta la caracterización técnica del proceso; esto porque como lo exponen los autores Olaya, Cortés y Duarte (2005), en su artículo “DESPLIEGUE DE LA FUNCIÓN CALIDAD (QFD): BENEFICIOS Y LIMITACIONES DETECTADOS EN SU APLICACIÓN AL DISEÑO DE PRÓTESIS BIOELÉCTRICA DE MANO”, la última casa corresponde a características específicas del diseño, y al QFD considerarse cualitativo por las fuentes de información que se utilizaron como insumo (voz de cliente y criterio de expertos), requiere ser complementado con la aplicación de otras herramientas de ingeniería que permitan detallar los subprocesos que la tercera casa permitió encontrar, como por ejemplo, la necesidad de realizar un levantamiento de tiempos y un estudio estadístico para emplear criterios reales en la asignación de empresas, la necesidad de realizar un análisis de data para poder segmentar las empresas afiliadas y una matriz de indicadores con las variables claves a evaluar y controlar

Como se expuso anteriormente, para emplear el QFD en el presente diseño, fue necesario tomar como insumo una encuesta de voz de cliente realizada por el proceso de mercadeo e innovación de Compensar en el año 2017, la cual, resalta las necesidades y expectativas de los clientes empresariales no solo del proceso Acompañamiento al Cliente; sino de los demás procesos de la compañía, esta encuesta es la que mide los resultados anuales de la gestión de Compensar y se aplica a todos los clientes de la compañía, con una respuesta del 90% del total de los encuestados. Esta información no había sido utilizada como insumo para evaluación de necesidades de cliente anteriormente en el proceso de acompañamiento, porque el único indicador de la gestión del proceso es el de fidelización que, como se expuso en el problema, mide la cantidad de empresas que

se desvinculan en comparación con el total de afiliadas, y el indicador siempre estuvo dentro de los límites de control y nunca se pensó en rediseñar el proceso dado los buenos resultados bajo esta medición. Después de justificar porque si es necesario diseñar el proceso de acompañamiento, se toma esta encuesta que evalúa particularmente otros elementos del servicio como se apreciará en el desarrollo de las casas y, que finalmente, es tomada como valor agregado con la finalidad de emplear recursos con los que dispone la compañía, son recolectados por otros procesos y son entradas validas de los requerimientos de los clientes empresariales y para la metodología del QFD representan necesidades y se emplean en los “qué” de la primera matriz.

Es importante mencionar que se solicitó autorización al proceso para abordar al cliente empresarial mediante encuestas pero no fue posible ya que por política de la empresa, esta no permite acceder a los clientes si no es exclusivamente para temas asociados al portafolio de servicios de la Caja, por lo tanto sólo se utilizó la información que la misma compañía ha recolectado por medio del estudio de mercadeo e innovación, mencionado anteriormente, además el líder del proceso de Acompañamiento considera que esta actividad dirigida desde el proceso podría crear falsas expectativas del servicio. Teniendo en cuenta lo anterior, no se pudo aplicar la metodología Kano como se definió en el anteproyecto, como alternativa, se utilizó la información de voz del cliente del año 2017.

Las matrices QFD desarrolladas para el presente proyecto son tres:

1. Necesidades de Cliente
2. Características del servicio
3. Características del proceso

2.2.1 Matriz 1 – Necesidades de Cliente

Para determinar el nivel de importancia de las necesidades y expectativas y ponderarlas, se evaluó el porcentaje que obtuvieron en la encuesta mencionada. Inicialmente, el líder del proceso consideró que mínimo todos tienen una importancia media, razón por la cual, a los porcentajes más bajos se les asignó una puntuación de 3, a los siguientes una puntuación de 4 y al rango más alto una puntuación de 5. Lo anterior se puede observar en la Figura 34.

Figura 34. Determinación de los “QUÉ” de la Matriz 1 - Necesidades del cliente empresarial de Compensar C.C.F.

%	Fuente: Proceso Mercadeo e Innovación. (2017). Informe Satisfacción Empresarial.	Ítem	Requerimientos del cliente empresarial	Importancia relativa de los qué
37	No hay acompañamiento	R1	Acompañamiento	5
17	Demora en las respuestas	R2	Respuestas oportunas	4
12	No hay información completa	R3	Información completa	3
9	Cambian con mucha frecuencia el asesor determinado	R4	Disminución de cambio de asesor	3
8	Ha tenido varios inconvenientes con los servicios solicitados	R5	Que no se presenten inconvenientes con el servicio solicitado	3
4	La comunicación telefónica es complicada	R6	Hacer menos complicada la comunicación telefónica	3
3	El servicio es costoso	R7	Servicios mas económicos	3
3	No hay en donde contactar al asesor	R8	Contactar fácil al asesor	3
1	Debe mejorar el servicio en general	R9	Apatía y cordialidad por parte de los colaboradores	3
1	No hay ofrecimiento de los servicios que prestan	R10	Información de los servicios que presta la caja	3
1	No suministro información clara	R11	Información clara	3
1	Se presentan inconvenientes al momento de la tramitología	R12	Agilidad cuando se quiere adquirir un servicio facturable	3
1	Hace falta mas asesoría	R13	Asesoría completa	3
1	No hay suficiente personal para atender las necesidades	R14	Más personal de servicio	3

Ponderación Qué		Valor meta
1% a 7%	3	Dificultad
8% a 14%	3	
15% a 21%	4	
22% a 28%	4	Puntuación absoluta
29% a 37%	5	Puntuación relativa

Se consulta con el líder de proceso y no se deja una ponderación de 2 y 1 porque los requerimientos encontrados en la encuesta hacen parte de las definiciones del proceso de acompañamiento al cliente empresarial, por tanto se deben tener presente con una puntuación significativa.

Fuente: Autoras 2018

Con la finalidad de encontrar los “CÓMO” para solucionar los “QUÉ”, se utilizaron varios insumos:

En primera instancia se constituyó un panel de expertos conformado por dos asesores empresariales, 2 asesores integrales, 2 coordinadores y el analista de información; mediante este panel se obtuvo una lluvia de ideas con la que se construyeron los primeros “cómo”, después, se utilizaron las conclusiones de la encuesta realizada a los asesores, la experiencia de los coordinadores, la representación de la dirección de la compañía en el líder del proceso, el flujograma que se levantó para determinar qué actividades del proceso se debían mantener, reforzar, eliminar, cambiar y los puntos críticos que se determinaron para saber en qué momento se debía medir y controlar alguna actividad crítica del proceso.

A continuación, se listan los CÓMO que resultaron de la lluvia de ideas y de dónde surgen dichas soluciones entre paréntesis:

- Conociendo las necesidades del cliente y transformándolas en soluciones (Encuesta y falta de criterio a la hora de asignar empresas tanto del líder a los coordinadores, como de los coordinadores a los asesores)
- Conociendo el presupuesto que está dispuesto a invertir el cliente en el bienestar de sus colaboradores (Uno de los asesores lo manifiesta en la encuesta de satisfacción: “los clientes a los que se les ofrecen los servicios los consideran costosos”, la idea surge porque puede que, según el sector,

la facturación, o la cantidad de trabajadores se pueden ofrecer servicios más apropiados que no generen una sensación de sobre costo para los clientes)

- Conociendo el portafolio de servicios de Compensar C.C.F. por parte del asesor de Acompañamiento al Cliente (Los coordinadores coinciden en que si la mayoría de los encuestados lo manifiestan puede que falte un conocimiento real de los asesores del portafolio a la hora de presentarlo)
- Creando planes de bienestar que se ajusten a las necesidades del cliente empresarial. (En el flujograma se habla de un plan de acompañamiento, pero este es entendido como visitas y ofrecimiento de servicios; para que los clientes sientan que es más que un servicio posventa es necesario un acercamiento a sus necesidades y presentar un plan que promueva el bienestar de sus trabajadores y le permita a compensar ofrecer sus servicios alineado al plan estratégico de las compañías)
- Presentando el plan de bienestar y validándolo con el cliente empresarial (Puede que como se hace actualmente se tomen decisiones por supuestos y se pierda tiempo ya que el cliente no gusta del plan y no compra nada que este incluido en este)
- Creando un plan de acompañamiento para la ejecución del plan de bienestar con el cual el cliente se siente a gusto. (Porque se incluye, aunque se habla mucho de plan de acompañamiento, en realidad cada asesor según su criterio puede considerar que enviar un correo es acompañar así que se debe detallar algunos requisitos para que se hagan planes reales de acompañamiento y que estén alineados con lo que la empresa considera es bienestar)
- Haciendo seguimiento al plan de acompañamiento propuesto (Pues como se evidenció en los puntos críticos, tanta ambigüedad y libertad del proceso no permite que se controle, ni que se haga una distribución equitativa de cargas de trabajo)
- Midiendo el nivel de satisfacción del cliente con el acompañamiento realizado semestralmente. (Si no se mide, no se puede controlar, esta idea nace de las autoras y es bien recibida por el panel de expertos)
- Evaluando los resultados de la medición y tomando las medidas preventivas o correctivas según sea el caso. (Va alineado con el cómo anterior)
- Mejorando el plan de bienestar anual y plan de acompañamiento anual con base en el cumplimiento y éxito del año anterior (Compensar está certificado bajo ISO9001:2015 y ya que se propone medir, es importante que el diseño sea objeto de mejora en el tiempo; para que se pueda disminuir la probabilidad de desvinculación de las empresas y se aumente la cantidad de empresas afiliadas)
- Manejando tiempos de atención empresarial (Con base a la cobertura y la distribución actual de cargas es importante manejar promedios de tiempos para mejorar el servicio y realizar una asignación de empresas equitativa)
- Manejando metas de tiempos de servicio de atención empresarial. (Motivación a los colaboradores que son clientes internos del proceso)

- Realizando capacitaciones a los colaboradores del proceso Acompañamiento al Cliente (Como se evidencia en la encuesta, los clientes sienten que falta asesoría y conocimiento por parte de los servidores)
- Asignando un asesor determinado por el cliente empresarial (Idea de los asesores)
- Personalizando el servicio por cliente empresarial (Nace como análoga al cómo de conocer las necesidades del cliente)
- Capacitando al cliente con respecto a los canales de información que puede usar según su requerimiento (Puede existir un proceso estructurado y un canal de comunicación completo, pero la divulgación y la capacitación del cliente con respecto a su uso es igual de importante, pues si no lo sabe usar no podrá disfrutar del servicio)
- Escalando, mediante las herramientas designadas por la organización, las solicitudes de compra del cliente al área correspondiente (Es estandarizar y usar el CRM como lo proponen los asesores en la encuesta)
- Realizando seguimiento a la solicitud a otros procesos hasta la entrega del servicio al cliente (Ampliar el proceso es indispensable, no para hacer la tarea de los otros procesos, pero si para garantizar que el cliente empresarial está satisfecho)
- Informando al cliente si se presenta algún inconveniente con el servicio solicitado y corresponde a otra área (Lo propone un coordinador, se deja, pero no se considera relevante)
- Midiendo el tiempo de respuesta de las otras áreas para incluir esta información en la oferta de los servicios (Aunque en Compensar acompañamiento está separado de los servicios y ventas, el cliente percibe acompañamiento y se fideliza con un buen servicio y en el tiempo pactado)
- Evaluando el impacto de las demoras de otros procesos y presentando los resultados a sus líderes de proceso para que inicien un plan de mejora (Pues el líder sabe que si se mejora el servicio desde que se solicita hasta que se entrega el cliente quedará satisfecho)
- Haciendo más entendible y sencillo el menú principal de los canales de atención designados por la organización (El conocimiento con respecto al uso de las herramientas tecnológicas que tenga el cliente afecta la percepción del servicio, conclusión grupal del panel)
- Capacitando e implementando satélites que permitan hacer seguimiento a la gestión de los asesores de acompañamiento y apoyarían el proceso desde un canal de atención (Falta cobertura y se debe evaluar si en estas empresas desatendidas hay oportunidades de negocio que se pueden materializar en facturación e ingresos para la caja)
- Presentando al cliente empresarial los datos de contacto del asesor que se le asigne, el canal de atención y un correo que se revise constantemente (Algo tan sencillo que en ocasiones no se hace y puede cambiar la queja que se expresa en las necesidades de la dificultad de contactar al asesor)

- Midiendo y evaluando las quejas y reclamos por colaborador con el objetivo de realizar planes de mejora con base en los resultados (Así como nació este proyecto con base en una encuesta que realiza compensar no perder la costumbre de usarlas para la mejora del proceso y aprovechar la inversión y el tiempo que emplea la caja desde otro proceso para tratar de entender al cliente empresarial)
- Segmentando clientes y estandarizando los procesos de asignación de empresas (Es más fácil hacer una asignación con alguna característica común del cliente y no de manera particular como se trabaja actualmente)
- Haciendo seguimiento, medición y evaluación de los colaboradores que interactúan con el cliente en el proceso de acompañamiento al cliente (Un solo indicador para el proceso no le permite ahondar y evaluar que se está haciendo y como se puede hacer mejor)
- Realizando una distribución equitativa de los clientes empresariales (ya que como se aprecia en la caracterización, la distribución y asignación puede no ser equitativa y se torna más bien ambigua)

Una vez listados y determinados los “cómo”, para empezar a evaluar su importancia y que se espera de la solución, se procede a determinar la orientación deseada, la cual se representa con una flecha hacia arriba, si por ejemplo, en el “cómo” que corresponde a conocer al cliente empresarial se desea que cada día se tengan más características del mismo para poder segmentarlo bien y realizar mejores asignaciones con base a criterios como facturación, sector económico y cantidad de trabajadores, o una flecha hacia abajo, como la que se encuentra en el “cómo” que busca informar al cliente las fallas o vicisitudes que está presentando su servicio, que a diferencia del nivel de conocimiento que se desea ampliar, en esta ocasión todos los del panel concuerdan en que disminuya, tanto el informarle al cliente de la falla como la falla en sí; este análisis de los cómo se puede ver en Figura 35.

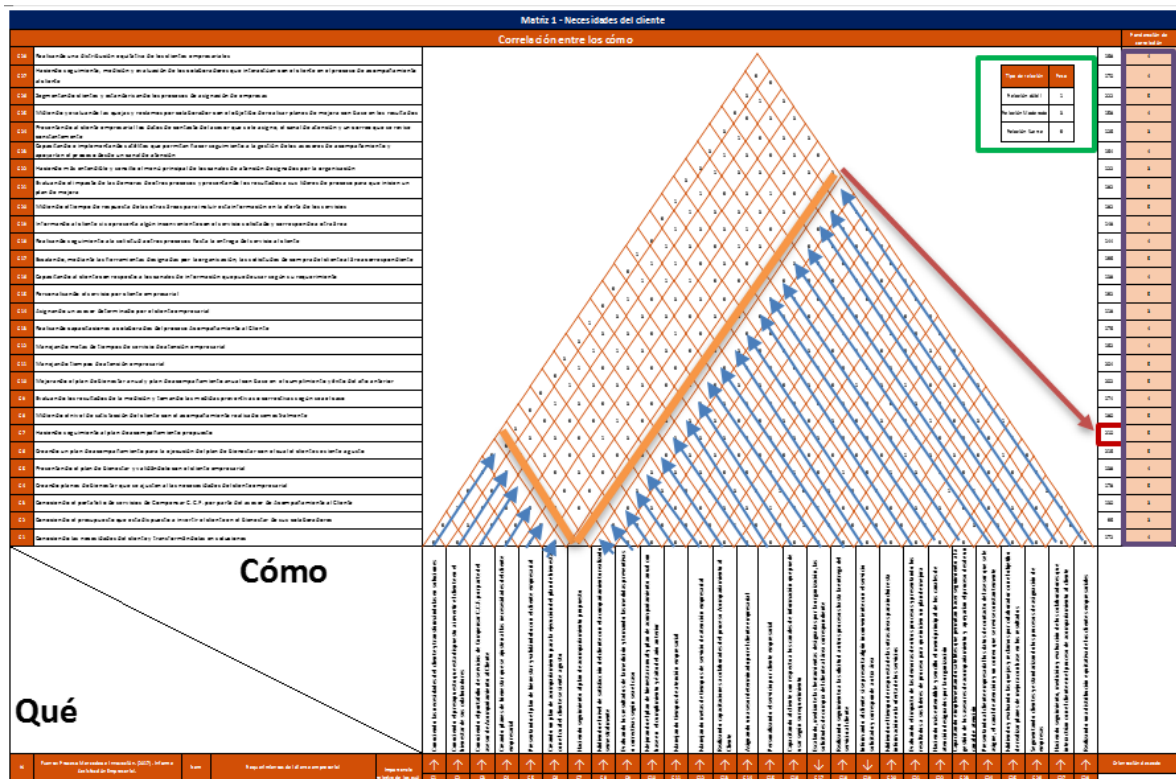
Figura 35. Orientación de los “CÓMO” de la Matriz 1 - Necesidades del cliente empresarial de Compensar C.C.F.

C1	Conociendo las necesidades del cliente y transformándolas en soluciones	↑
C2	Conociendo el problema que está dispuesto a vivir el cliente en el bienestar de sus colaboradores	↑
C3	Conociendo el portafolio de servicios de Compensar C.C.F. por parte del asesor de acompañamiento al cliente	↑
C4	Creando planes de bienestar que se ajusten a las necesidades del cliente empresarial	↑
C5	Presentando el plan de bienestar y validándolo con el cliente empresarial	↑
C6	Creando un plan de acompañamiento para la ejecución del plan de bienestar con el cual el cliente se sienta a gusto	↑
C7	Haciendo seguimiento al plan de acompañamiento propuesto	↑
C8	Midiendo el nivel de satisfacción del cliente con el acompañamiento realizado siempre y cuando	↑
C9	Evaluando los resultados de la medición y tomando las medidas preventivas o correctivas según sea el caso	↑
C10	Midiendo el plan de bienestar anual y plan de acompañamiento anual con base en el cumplimiento y éxito del año anterior	↑
C11	Manteniendo tiempos de atención empresarial	↑
C12	Manteniendo metas de tiempos de servicio de atención empresarial	↑
C13	Realizando capacitaciones a colaboradores del proceso de acompañamiento al cliente	↑
C14	Asignando un asesor determinado por el cliente empresarial	↑
C15	Reservando el servicio por cliente empresarial	↑
C16	Capacitando al cliente con respecto a los canales de información que puede usar según su requerimiento	↑
C17	Es calando mediante las herramientas designadas por la organización, las solicitudes de compra del cliente al área correspondiente	↓
C18	Realizando seguimiento a la solicitud a otros procesos hasta la entrega del servicio al cliente	↑
C19	Informando al cliente si se presenta algún inconveniente con el servicio solicitado y corresponde a otro área	↓
C20	Midiendo el tiempo de respuesta de las otras áreas para incluir esta información en la oferta de los servicios	↑
C21	Evaluando el impacto de las demoras de otros procesos y presentando los resultados a sus líderes de proceso para que inicien un plan de mejora	↑
C22	Identificando las actividades y siendo el menú principal de los canales de atención de los clientes por la organización	↑
C23	Cooperando e implementando canales que permitan hacer seguimiento a la atención de los acciones de acompañamiento y apoyar al proceso desde un canal de atención	↑
C24	Presentando al cliente empresarial los datos de contacto del asesor que se le asigne, el canal de atención y un correo que se revise constantemente	↑
C25	Midiendo y evaluando las quejas y reclamos por colaborador con el objetivo de crear planes de mejora con base en los resultados	↑
C26	Segmentando clientes y estandarizando los procesos de asignación de empresas	↑
C27	Haciendo seguimiento, medición y evaluación de los colaboradores que interactúan con el cliente en el proceso de acompañamiento al cliente	↑
C28	Realizando una distribución equitativa de los clientes empresariales	↑
	Orientación deseada	

Fuente: Autoras, 2018.

Ya con los “cómo” listados y su orientación definida, el panel decidió que la correlación que se debería buscar entre dichas soluciones estaría más relacionada con una herramienta, que, al final de la tercera casa se pudiera usar como parámetro de segmentación de los “cómo” en una serie de actividades análogas que le permitieran adquirir esa información o alcanzar la solución sin tener que generar actividades particulares por cada “cómo”; sino que de hecho una solución llevara a la otra como se puede apreciar en la Figura 36, la cual para su comprensión se señaló con símbolos y 4 colores que se explican más adelante.

Figura 36. Correlación y ponderación de los “Cómo” de la Matriz 1 Necesidades del cliente empresarial de Compensar C.C.F.



Fuente: Autoras, 2018.

Para poder determinar si existía una correlación entre los “cómo” que permitiera agruparlos se optó por realizar una asignación numérica que está encerrada en un cuadro verde en la Figura 36 y se aprecia con más detalle en la Figura 37, donde se entiende como correlación baja dos soluciones que pueden ser buenas pero que, aunque se realice una, no necesariamente se da la otra; un ejemplo de una correlación baja se da en el primer “cómo” que busca conocer las necesidades del cliente empresarial y la solución tres que busca que los asesores tengan conocimiento del portafolio; es una correlación baja porque el asesor puede conocer los servicios que presta la caja, pero si no conoce las necesidades del cliente no

habrá un parámetro que le permita ofrecer con más facilidad los servicios y no le lleve un tiempo extra de búsqueda determinar que debe ofrecer; son buenas alternativas, pero se deben trabajar con actividades diferentes, por eso, para los “cómo” es una relación baja. De otro lado, la misma solución uno con la dos, representan una relación alta, pues conocer el presupuesto hace parte de conocer al cliente y se puede al final realizar una actividad para las dos soluciones; mientras que la misma solución de conocer al cliente tiene una relación media con medir el nivel de satisfacción del cliente, pues se está hablando de información del cliente, pero para conocer el nivel de satisfacción puedo recurrir a la encuesta de satisfacción y para conocerlo necesito la información ya condensada en una base de datos, donde puedo encontrar tabulada esa satisfacción así que una acción lleva a la otra y este tipo de eventos fueron considerados con relación intermedia pues son acciones diferentes.

Figura 37. Puntuación para correlación de los Cómo de la Matriz 1

Tipo de relación	Peso
Relación débil	1
Relación Moderada	3
Relación fuerte	9

Fuente: Autoras, 2018.

Entendiendo conceptualmente lo que para los “cómo” es una relación fuerte, media o moderada y una débil, se procedió hacer el mismo análisis por cada solución y al final se sumó por solución los guarismos que describían su correlación con el resto de las soluciones o los “cómo” de la matriz. Para ejemplificar esta descripción en la Figura 36, se trazó una línea naranja que corresponde a la evaluación de la correlación del “cómo” número 7: “Haciendo seguimiento al plan de acompañamiento propuesto” con los otros “cómo” que se representan con flechas azules para obtener un resultado que está siendo señalado en la misma figura con una flecha roja, el cual corresponde al valor de 210 y se encuentra encerrado en un cuadro rojo. Para poder ponderar y determinar un nivel de importancia de estos se seleccionó el mayor valor alcanzado y se dividió en 5 rangos como se muestra en la Figura 38, que se encuentra en el Anexo 2 Diseño proceso de acompañamiento al cliente de Compensar C.C.F.; para emplear una escala de 1 a 5, siendo 5 el que mayor correlación tenía con el resto de las soluciones y 1 el de menor.

Figura 38. Rango para ponderar los “Cómo” de la Matriz 1

Rango	Ponderación
222 - 178	5
177 - 133	4
132 - 88	3
87 - 43	2
42 - 0	1

Fuente: Autoras, 2018.

En esta parte del método QFD se deja a un lado la correlación entre los “cómo” y se pasa a la correlación entre los “qué” y los “cómo” que se puede apreciar en la Figura 39, la cual, aunque usa la misma escala de puntuación para definir una relación baja, moderada y fuerte (1,3 y 9), evalúa dicha relación de una manera diferente, pues en esta correlación se busca encontrar si la solución o el “cómo” propuesto soluciona, afecta, o no tiene nada que ver con la necesidad del cliente y se determina una puntuación adicional de cero.

Figura 39. Correlación entre los “Qué” y los “Cómo” de la Matriz 1

Importancia relativa de los qué	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↓	↑	↓	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	C23	C24	C25	C26	C27	C28	
5	9	3	9	9	3	9	9	9	9	9	9	9	9	3	3	9	9	9	3	9	3	9	9	3	9	9	9	9	
4	9	3	9	9	3	9	9	9	9	9	9	9	9	3	3	1	9	3	1	3	3	1	9	1	3	9	3	3	
3	3	1	9	3	1	3	3	3	3	3	1	1	9	3	1	3	9	3	9	3	3	3	9	3	3	9	9	1	
3	3	3	1	9	9	9	3	3	3	3	9	9	9	9	0	0	0	0	0	0	0	0	9	1	3	9	9	9	
3	3	1	3	1	3	9	9	1	1	9	1	1	9	3	1	1	9	9	9	9	9	0	9	1	9	9	9	1	
3	9	3	9	1	1	3	3	1	1	3	1	1	9	3	3	9	9	3	3	1	1	9	9	9	9	1	9	9	3
3	9	9	9	9	9	1	1	3	9	9	0	0	1	1	9	1	3	1	0	0	0	0	3	0	3	3	1	9	
3	0	0	0	3	3	9	3	3	3	3	3	3	9	9	9	9	3	3	3	3	3	3	1	9	9	9	3	9	3
3	3	3	1	1	3	3	9	9	9	9	3	3	9	9	9	9	3	3	3	1	1	1	9	9	9	3	9	9	
3	3	3	9	3	9	9	9	9	9	3	3	0	0	9	9	3	3	3	3	0	3	3	3	9	1	3	3	9	3
3	9	9	9	9	9	3	3	3	3	9	1	1	9	3	3	9	9	1	9	1	3	9	9	9	9	1	9	3	
3	3	3	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	3	1	9	9	9	3	9	9	3	9	3	9	9	9	
3	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	
3	3	3	3	3	3	9	9	9	9	9	9	9	9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	9	3	3	9	3	9	9

Fuente: Autoras, 2018.

Para ejemplificar la correlación que se buscó entre los “Qué” y los “Cómo” se puede ver en la Figura 40, que una correlación fuerte corresponde, por ejemplo, a una solución óptima que permita brindar el acompañamiento traducido de la encuesta de satisfacción del cliente mediante el conocimiento de las necesidades del cliente; para poder abordar la necesidad, realizar una excelente asignación y plan de bienestar que se pueda materializar en un cronograma de actividades y se les puede dar seguimiento (“Que” 1 frente a “Cómo” 1); por otro lado una correlación moderada es una solución que puede facilitar la satisfacción del “qué” pero que no es la solución óptima, en este caso, el conocer el presupuesto puede ayudar a que se dé y se perciba el acompañamiento, pero si primero el presupuesto se emplea como entrada de la solución 1, por tanto hay una correlación moderada entre el “Qué” 1 y

el “Cómo” 2 y una correlación baja corresponde a la relación que hay entre una solución como conocer el presupuesto del cliente, lo cual no me asegura que el asesor brinde la información completa (“Qué” 3 y el “Cómo” 2).

Figura 40. Ejemplo de correlaciones entre los “Qué” y los “Cómo” de la Matriz 1

Requerimientos del cliente empresarial	Importancia relativa de los qué	↑	↑
		C1	C2
Acompañamiento	5	9	3
Respuestas oportunas	4	9	3
Información completa	3	3	1

Fuente: Autoras, 2018.

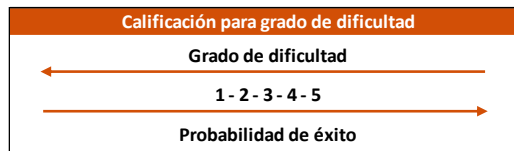
Al finalizar el análisis de correlaciones entre los “Qué” y los “Cómo”, con base a los criterios de correlación específicos para estos, se procede a ponderar los resultados: primero, se asigna un valor meta para cada solución como se puede ver en la Figura 41, por ejemplo, se desea por lo menos para el “Cómo” 1, llegar a un 95% del conocimiento de facturación, sector económico y cantidad de trabajadores por cliente empresarial para decir que se conoce al cliente, luego, se determina un nivel de dificultad para llegar a la meta del 95% del Cómo evaluado con base a la Figura 42.

Figura 41. Valor meta, dificultad y puntuación absoluta y relativa de la correlación de los “Qué” y los “Cómo” de la Matriz 1

Requerimientos del cliente empresarial	Importancia relativa de los qué	↑
		C1
Acompañamiento	5	9
Respuestas oportunas	4	9
Información completa	3	3
Disminución de cambio de asesor	3	3
Que no se presenten inconvenientes con el servicio solicitado	3	3
Hacer menos complicada la comunicación telefónica	3	9
Servicios mas económicos	3	9
Contactar fácil al asesor	3	0
Apatía y cordialidad por parte de los colaboradores	3	3
Información de los servicios que presta la caja	3	3
Información clara	3	9
Agilidad cuando se quiere adquirir un servicio facturable	3	3
Asesoría completa	3	9
Más personal de servicio	3	3
Valor meta		95%
Dificultad		4
Puntuación absoluta		948
Puntuación relativa		22,57143

Fuente: Autoras, 2018.

Figura 42. Parámetros para determinar grado de dificultad de alcanzar la meta y desarrollar la solución o “Cómo” propuesto



Fuente: Autoras, 2018.

Con el grado de dificultad, se procede a calcular la puntuación absoluta que corresponde al producto entre la ponderación de los “Qué” por cada valor obtenido en la correlación entre cada “Cómo” frente a los “Qué” y el grado de dificultad; para ejemplificar este cálculo, se puede ver que el valor absoluto para el “Cómo” 1 corresponde a 948 y se obtiene como se aprecia a continuación:

$$948 = (5 \times 9 + 4 \times 9 + 3 \times 3 + 3 \times 3 + 3 \times 3 + 3 \times 9 + 3 \times 9 + 3 \times 0 + 3 \times 3 + 3 \times 3 + 3 \times 9 + 3 \times 3 + 3 \times 9 + 3 \times 3) \times 4$$

Con el valor absoluto se calcula el valor relativo que corresponde a la razón entre el valor absoluto y la suma entre los “Qué” más los “Cómo”, que para continuar con el ejemplo del valor relativo para el “Cómo” 1, se obtiene de la siguiente manera:

$$22,57143 = \frac{948}{(14 + 28)}$$

Como se aprecia en la Figura 41.

Estos cálculos se realizan por los 28 “Cómo” que se determinaron como posibles soluciones a los 14 “Qué” de la primera matriz, para ponderar y seleccionar los “Cómo” que pueden dar solución a los “Qué”, se procede a determinar el valor máximo y mínimo obtenido de los valores relativos calculados por cada “Cómo” para encontrar su diferencia y calcular un rango para asignar valores de 1 a 5 y seleccionar como óptimos los que estén entre 4 y 5; por conceso de panel de expertos los intervalos quedan como se aprecia en Figura 43 y, finalmente, de los 28 “Cómo” se seleccionan 22, los cuales serán el insumo o los “Qué” de la siguiente Matriz.

Figura 43. Intervalos para dar prioridad a los “Cómo” de la Matriz 1

Prioridad	
7,857142857	Mínimo
35,42857143	Máximo
27,57142857	Diferencia
5,514285714	Rango
Intervalo	Prioridad
1 a 6	1
7 a 12	2
13 a 18	3
19 a 24	4
24 a 36	5

Fuente: Autoras, 2018.

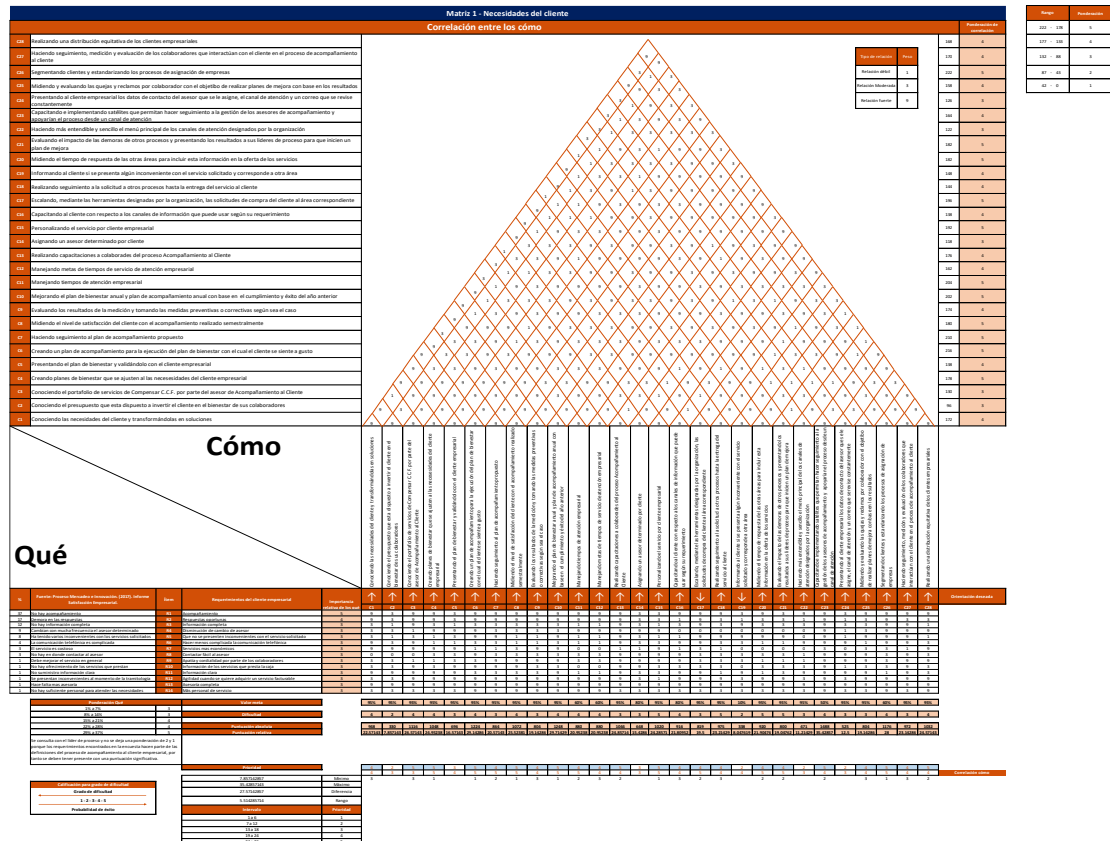
2.2.1.1 Análisis de la competencia

Un aspecto importante en el QFD es el correspondiente a la medición y evaluación con respecto a la competencia, como se explicó en la descripción de la empresa y en el alcance del proyecto, Compensar compite con las cajas de Cundinamarca que son tres: Cafam, Comfacundi y Colsubsidio; y, aunque se intentó un acercamiento con la competencia, fue imposible pues en ese sector las prácticas de fidelización no se comparten. Así mismo, algunos coordinadores de Compensar C.C.F indicaron que organización de las cajas es diferente, por ejemplo, en algunos casos, quien realiza la venta es quien acompaña al cliente, pero el proceso de Acompañamiento al Cliente Empresarial de Compensar C.C.F. no genera trazabilidad de venta, así que no sería una comparación confiable pues la fuerza de acompañamiento es muy diferente a la fuerza de ventas, el acompañamiento busca no perder de vista el cliente a largo plazo, la fuerza de ventas es coyuntural. Adicionalmente, a diferencia de otros sectores o empresas, las cajas de compensación familiar son reguladas por el estado y su deber ser no es la fidelización como tal de los clientes; sino el

bienestar social de los colombianos y sus familias, razón por la cual no se contempla una evaluación entre las 4 cajas; sino que solo se trabaja con los insumos obtenidos de la caracterización del proceso y el conocimiento de los expertos que conformaron nuestro panel de expertos.

A continuación, en la Figura 44, se presenta el resultado final de la primera matriz, detallado en la parte superior.

Figura 44. Matriz 1 - Necesidades de cliente



Fuente: Autoras, 2018.

2.2.2 Matriz 2 - Características del servicio

El insumo de los "qué" para la matriz 2 fue los "cómo" de la matriz 1, como se mencionó anteriormente. Para poder determinar nuevamente los "cómo" de los nuevos "qué", se realizó una lluvia de ideas con el panel de expertos, resultado un total de 24 "cómo", los cuales nacen de una estructuración de los resultados de la encuesta de asesores, el flujograma, cargograma, cobertura y la opinión de los integrantes del panel de expertos de manera análoga, el método de conceptualización y determinación de las correlaciones no cambia, lo que cambia

son los rangos por los resultados obtenidos y el detalle se puede apreciar en la segunda pestaña del Anexo 3 Diseño proceso de acompañamiento al cliente de Compensar C.C.F., donde se encontrara la Matriz 2 con la formulación y explicación correspondiente como aparece en la Figura 45.

Figura 45. Matriz 2 - Características del servicio

The diagram consists of a large triangular grid of orange cells. To the left of the grid is a list of 41 numbered items (C01-C41) describing service characteristics. Below the grid is a section titled 'Cómo' and 'Qué' with a list of 22 items (Q01-Q22) representing client needs. At the bottom, there are several smaller tables and diagrams, including a legend for 'Cómo' and 'Qué' and a small table with columns 'Rango' and 'Resultado'.

Fuente: Autoras, 2018.

2.2.3 Matriz 3 – Características del proceso

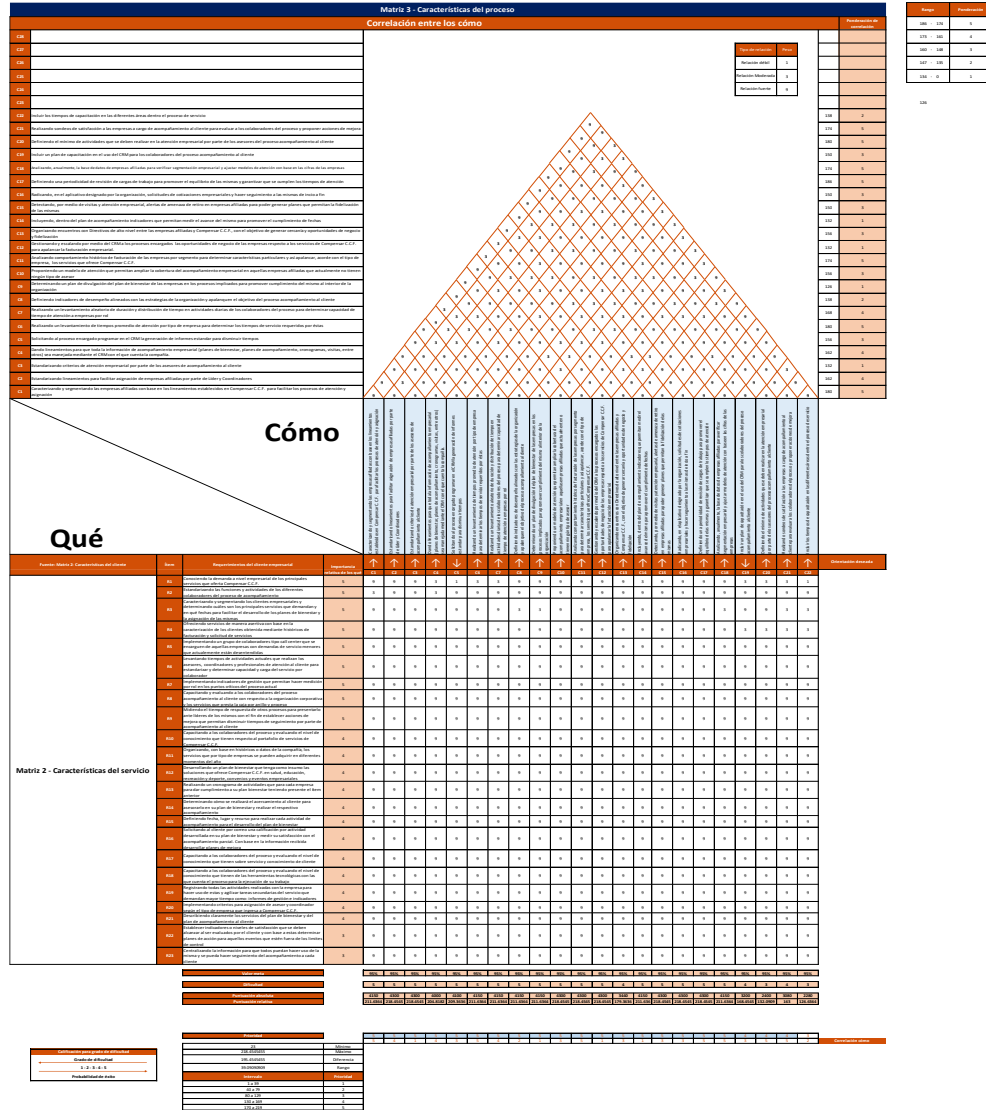
El insumo de “qué” para la matriz 3 fueron los “cómo” obtenidos en la matriz dos. Igual que en la matriz 2, para poder determinar nuevamente los “cómo” de los nuevos “qué”, se realizó una lluvia de ideas con el panel de expertos, resultado un total de 22 “cómo”, éstos “qué” son las necesidades principales que se deben satisfacer con el diseño del servicio, los “cómo” son el resultado final que nos dio las herramientas necesarias para realizar el diseño del servicio; a continuación se presentan los “qué” y “cómo” finales y la Figura 46.

Listado de “CÓMO”:

- Caracterizando y segmentando las empresas afiliadas con base en los lineamientos establecidos en Compensar C.C.F.; para facilitar los procesos de atención y asignación
- Estandarizando lineamientos para facilitar asignación de empresas afiliadas por parte de Líder y Coordinadores
- Estandarizando criterios de atención empresarial por parte de los asesores de acompañamiento al cliente
- Dando lineamientos para que toda la información de acompañamiento empresarial (planes de bienestar, planes de acompañamiento, cronogramas, visitas, entre otros) sea manejada mediante el CRM con el que cuenta la compañía.
- Solicitando al proceso encargado programar en el CRM la generación de informes estándar para disminuir tiempos
- Realizando un levantamiento de tiempos promedio de atención por tipo de empresa para determinar los tiempos de servicio requeridos por éstas
- Realizando un levantamiento aleatorio de duración y distribución de tiempo en actividades diarias de los colaboradores del proceso para determinar capacidad de tiempo de atención a empresas por rol
- Definiendo indicadores de desempeño alineados con las estrategias de la organización y apalanquen el objetivo del proceso acompañamiento al cliente
- Determinando un plan de divulgación del plan de bienestar de las empresas en los procesos implicados para promover cumplimiento de este al interior de la organización
- Proponiendo un modelo de atención que permitan ampliar la cobertura del acompañamiento empresarial en aquellas empresas afiliadas que actualmente no tienen ningún tipo de asesor
- Analizando comportamiento histórico de facturación de las empresas por segmento para determinar características particulares y así apalancar, acorde con el tipo de empresa, los servicios que ofrece Compensar C.C.F.
- Gestionando y escalando por medio del CRM a los procesos encargados las oportunidades de negocio de las empresas respecto a los servicios de Compensar C.C.F. para apalancar la facturación empresarial.
- Organizando encuentros con Directivos de alto nivel entre las empresas afiliadas y Compensar C.C.F., con el objetivo de generar cercanía y oportunidades de negocio y fidelización
- Incluyendo, dentro del plan de acompañamiento indicadores que permitan medir el avance de este para promover el cumplimiento de fechas
- Detectando, por medio de visitas y atención empresarial, alertas de amenaza de retiro en empresas afiliadas para poder generar planes que permitan la fidelización de estas
- Radicando, en el aplicativo designado por la organización, solicitudes de cotizaciones empresariales y hacer seguimiento a las mismas de inicio a fin

- Definiendo una periodicidad de revisión de cargas de trabajo para promover el equilibrio de estas y garantizar que se cumplen los tiempos de atención
- Analizando, anualmente, la base de datos de empresas afiliadas para verificar segmentación empresarial y ajustar modelos de atención con base en las cifras de las empresas
- Incluir un plan de capacitación en el uso del CRM para los colaboradores del proceso acompañamiento al cliente
- Definiendo el mínimo de actividades que se deben realizar en la atención empresarial por parte de los asesores del proceso acompañamiento al cliente
- Realizando sondeos de satisfacción a las empresas a cargo de acompañamiento al cliente para evaluar a los colaboradores del proceso y proponer acciones de mejora
- Incluir los tiempos de capacitación en las diferentes áreas dentro el proceso de servicio

Figura 46. Matriz 3 - Características del proceso



Fuente: Autoras, 2018

Para abordar los “CÓMO” obtenidos en la matriz 3, se determinaron las siguientes actividades:

- Análisis de data para caracterizar al cliente empresarial, con lo cual se podrá realizar los procesos de asignación con base a la facturación, el sector económico y la cantidad de trabajadores, además de evaluar las oportunidades de negocio con proyecciones en la evaluación económica que se requiere para el presente proyecto.
- Determinación de tiempos y cargas de trabajo, con lo que se lograra asignar de manera equitativa la carga laboral y controlar el servicio desde su primera

medición, para estandarizar y emplear el CRM en aquellas tareas que no hacen parte del servicio, sino que son parte de las labores administrativas que deben desarrollar los colaboradores.

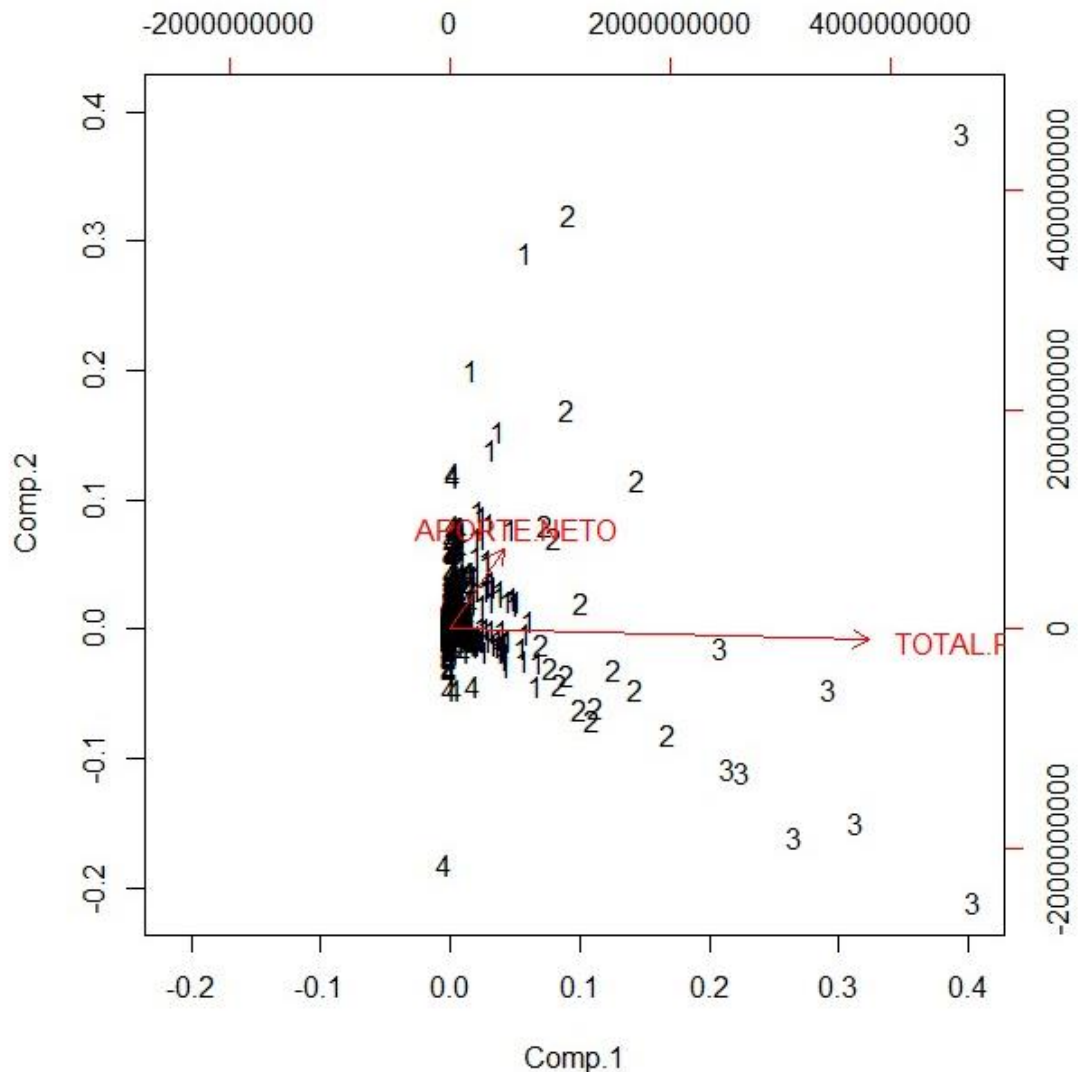
- Análisis de puntos críticos para elaboración de indicadores, para poder medir, controlar, mejorar y estandarizar; además de seleccionar tareas que se puedan programar desde el CRM y les permitan a los asesores estar más en contacto con el cliente que realizando informes en diferentes medios.
- Procedimiento del servicio, incluyendo el detalle de los subprocesos que se requieren y nacen como los Cómo de la tercera casa.
- Nuevo cargograma para visualizar las cargas laborales y la cobertura, con el objeto de poder evaluar si es factible una ampliación de la planta de asesores o se puede hacer uso de otros procesos de la compañía; para subsanar aquellas empresas desatendidas.

2.3 ANÁLISIS DE DATOS Y CARACTERIZACIÓN DE EMPRESAS

Después del levantamiento del proceso, se procedió a realizar análisis de bases de datos, principalmente, para comprender la asignación actual de las empresas afiliadas, determinar las necesidades de estas, así como identificar tendencias de datos y relación, lo anterior, con el fin de definir un diseño acorde a las necesidades de las empresas. Para este análisis se utilizaron los siguientes datos: actividad económica CIIU de las empresas, trabajadores, aporte neto, facturación empresarial y número de atenciones empresariales durante el 2018.

Inicialmente se propuso una segmentación de clientes empresariales con el objetivo de poder efectuar más fácilmente asignación de empresas, pues hay alrededor de 82.000 en la base de datos. Esta segmentación estuvo basada en la facturación y aporte neto de las empresas. Lo anterior se realizó mediante un análisis Clúster no jerárquico por K-medias, el cual se realizó mediante el software "R". Se obtuvo como resultado cuatro grupos representados en la Gráfica 1.

Gráfica 1. Agrupación K-medias



Fuente: Autoras, 2018.

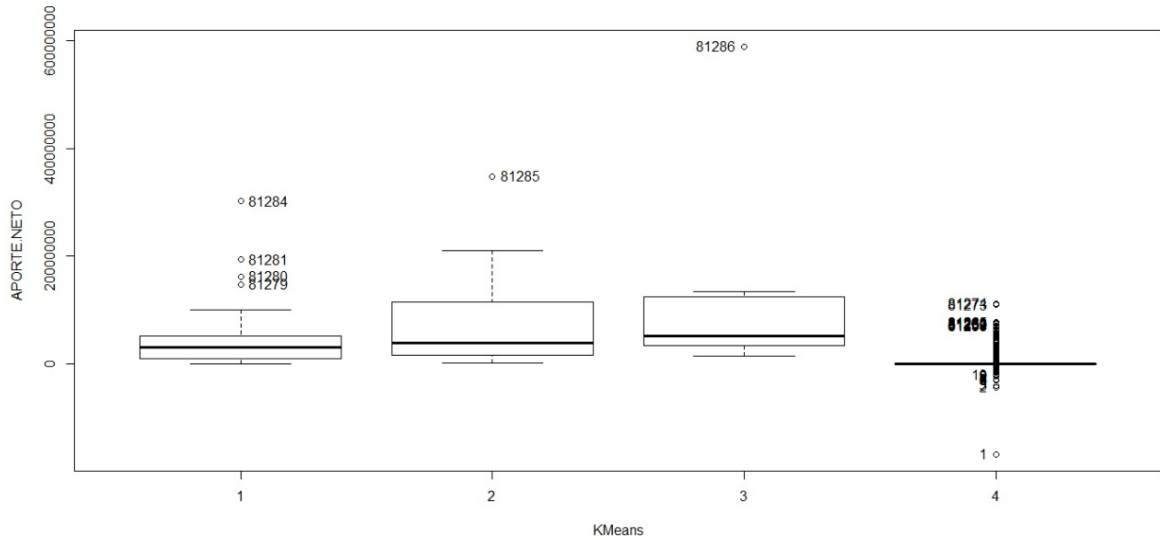
Como se puede observar, las variables de aporte neto y facturación van en diferente dirección lo que permite concluir que se comportan de manera diferente y no tienen ninguna relación. Así mismo, se puede observar que los grupos 1, 2 y 3 tienen una mayor dispersión y un menor volumen de empresas, en cambio, el grupo No. 4 tiene una dispersión limitada y un gran número de empresas.

También, se realizaron diagramas de caja y bigotes por las variables que se utilizaron en el análisis, los mismos están expuestos en el Diagrama 1 y el Diagrama 2. Es importante recordar que los diagramas de caja y bigotes permiten ver la agrupación de datos por cuartiles y así evidenciar la variabilidad de estos mediante

los bigotes (líneas en la parte superior e inferior de las cajas), así mismo, los datos atípicos se muestran mediante puntos que están fuera de la caja y los bigotes.

En el Diagrama 1, se expone la variabilidad de los datos dentro de los grupos definidos por k-medias para aporte neto, se puede evidenciar que el grupo con mayor dispersión de datos es el 4, seguido por el 1, luego el 3 y finalmente el 2.

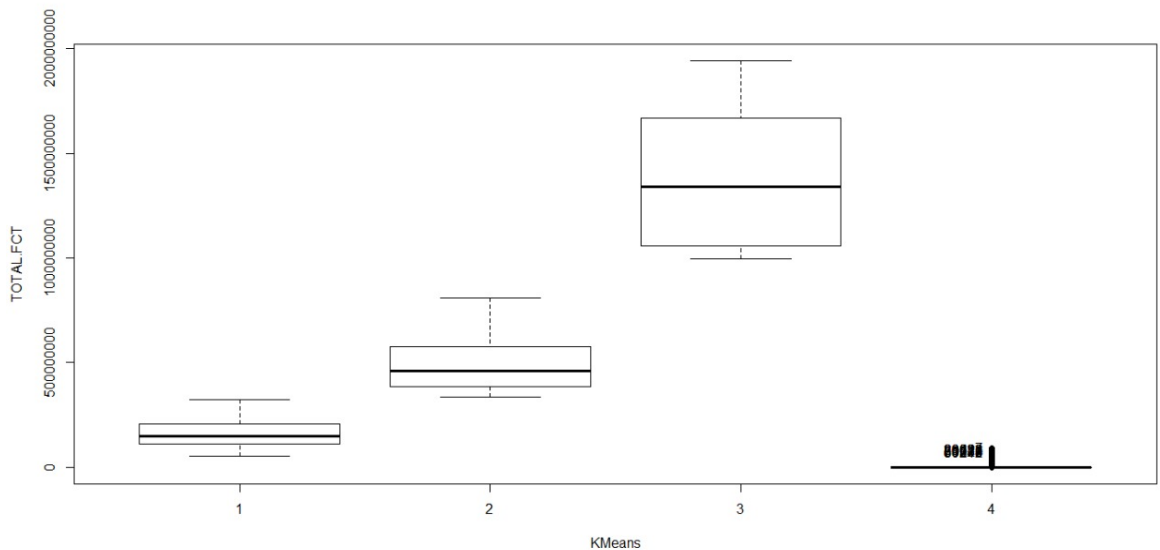
Diagrama 1. Caja y bigotes por aporte neto



Fuente: Autoras, 2018.

En el Diagrama 2 se expone la variabilidad de los datos para la facturación, el grupo con mayor dispersión es el 4, seguido por el 1, luego el 2 y finalmente el 3.

Diagrama 2. Caja y bigotes por total facturación



Fuente: Autoras, 2018.

Como se evidencia en los diagramas, en los grupos 1, 2 y 3 por la variable facturación no hay datos atípicos, lo que genera beneficios en términos de segmentación para la organización pues cada grupo comparte características parecidas y puede prestarse un servicio unificado.

Para efectos del diseño se utilizó una segmentación existente en el proceso, puesto que la propuesta está sujeta a aprobaciones. Sin embargo, la propuesta será tenida en cuenta por el proceso para futuros cambios.

La segmentación actual está publicada en un procedimiento llamado “ATENCIÓN A LA EMPRESA”, actualizado por última vez en febrero de 2016, el cual tiene como objetivo documentar las acciones de relacionamiento, los indicadores, reportes y gestión del proceso. En este procedimiento se menciona que las empresas son asignadas acorde a su aporte neto y número de trabajadores como se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5. Segmentación empresarial por aporte neto

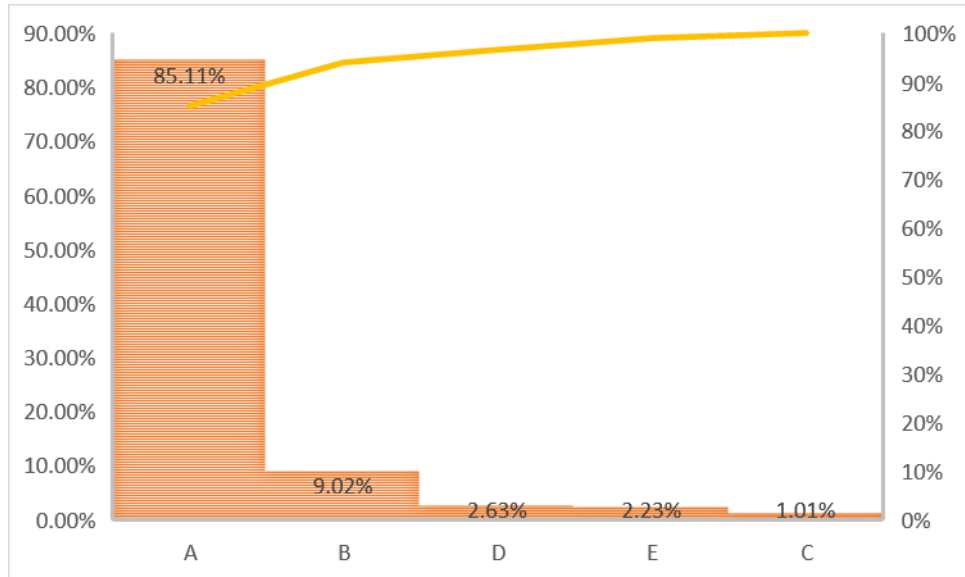
SEGMENTOS		
APORTE NETO	NÚMERO DE TRABAJADORES	TIPO ASESOR
>5.000.000	CUALQUIER NÚMERO	ASESOR EMPRESARIAL
>100.000 Y <5.000.000	>30 TRABAJADORES	ASESOR INTEGRAL
<100.000	>100 TRABAJADORES	ASESOR INTEGRAL
>100.000 Y <5.000.000	<30 TRABAJADORES	PROFESIONALES DE ATENCIÓN AL CLIENTE
<100.000	<100 TRABAJADORES	SIN ASESOR

Fuente: Proceso Acompañamiento al Cliente. (2017). Procedimiento de atención a la empresa. Obtenido el 10 de noviembre de 2017 en https://compensar.darumasoftware.com/staff_compensar.php/

Para el desarrollo del presente proyecto se decide nombrar a esta segmentación A, B, C, D Y E, respectivamente, con la finalidad de agrupar los datos teniendo en cuenta que la base de datos cuenta con aproximadamente 82.000 registros de empresas. Esta segmentación, por políticas de la compañía no puede ser modificada por lo que se decide tomarla como base para el diseño.

A continuación, en la Gráfica 2, se evidencia el porcentaje de facturación para las empresas por segmento, para la cual se presenta el siguiente análisis: aunque en el segmento A se encuentran sólo el 0.76% de las empresas afiliadas estas representan el 85% de la facturación total. En las empresas segmento B, que corresponden al 2% de las empresas afiliadas, se encuentra el 9% de la facturación, en las empresas segmento D, que corresponden al 10.72% de las empresas afiliadas el 2.63% de la facturación, mientras que la en las empresas segmento C y E se encuentra el 86% de las empresas afiliadas, pero tan solo tienen el 3.25% de la facturación.

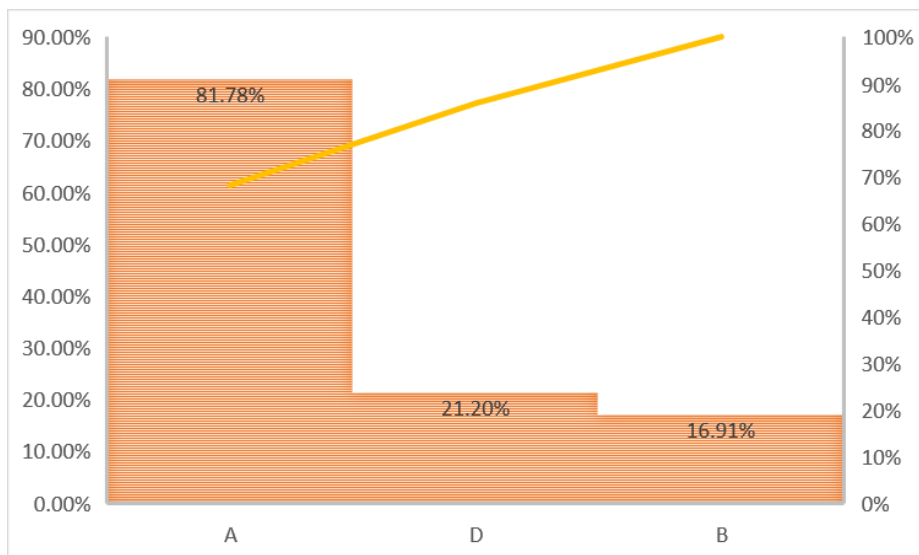
Gráfica 2. Pareto facturación empresarial por segmento



Fuente: Autoras, 2018.

Así mismo, en la Gráfica 3, se evidencia el Pareto de aporte neto para las empresas por segmento, en donde se evidencia que, las empresas segmento A representan el 82% de los aportes netos totales, en las empresas segmento B, se encuentran el 16% de los aportes, en las empresas segmento D, se encuentra el 21%, mientras que para las empresas segmento C y E sus aportes netos son negativos.

Gráfica 3. Pareto aporte neto para las empresas por segmento

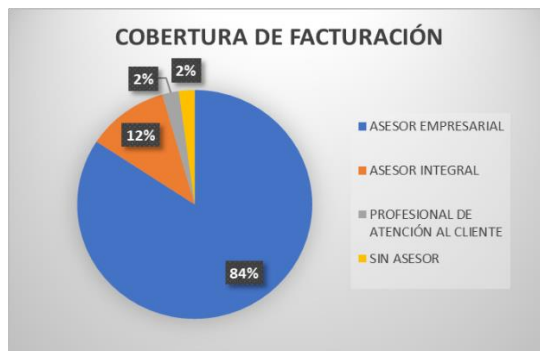
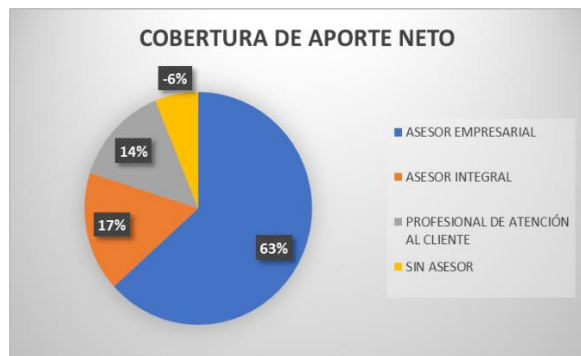


Fuente: Autoras, 2018.

Así mismo, como se evidencia en la Gráfica 4 y Gráfica 5, el 95% de la facturación empresarial total está cubierta con un asesor de Acompañamiento al Cliente, así como el 80% de los aportes netos.

Gráfica 4. Cobertura de aporte neto por rol

Gráfica 5. Cobertura de facturación por rol



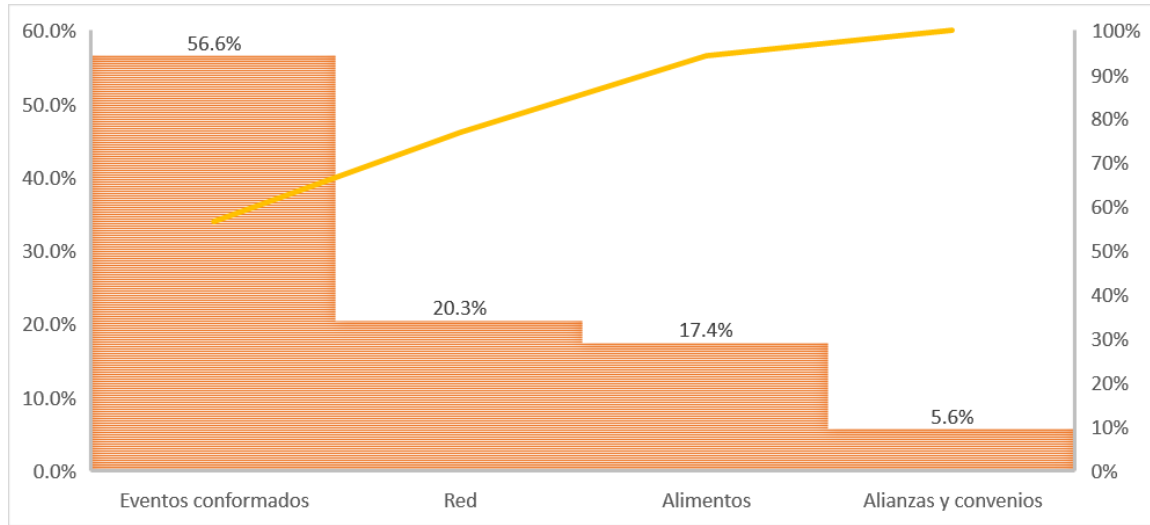
Fuente: Autoras, 2018.

Al validar la base de datos entregada, se evidencian algunas empresas fuera de la segmentación asignada así:

- Empresas que corresponden al segmento A: 153 en asesor integral y 1 empresa sin asesor.
- Empresas que corresponden al segmento B: 64 empresas con asesor empresarial, 84 atendidas por los profesionales de atención y 126 empresas sin asesor.
- Empresas que corresponden al segmento C: 43 empresas con asesor empresarial y 18 empresas atendidas por los profesionales de atención.
- Empresas que corresponden al segmento D: 19 empresas con asesor empresarial, 413 empresas con asesor integral y 1.649 sin asesor.
- Empresas segmento E: 215 empresas con asesor y 1.213 atendidas por los profesionales de atención.

Así mismo, como se muestra en la Gráfica 6, con base en las líneas de negocio en las que se genera la facturación se tiene que la mayoría de las empresas centran su facturación en eventos empresariales, con un promedio del 56.06% de la facturación, seguida por la línea de recreación, educación y deporte la cual tiene en promedio el 20.3% de la facturación total.

Gráfica 6. Pareto facturación total por negocios

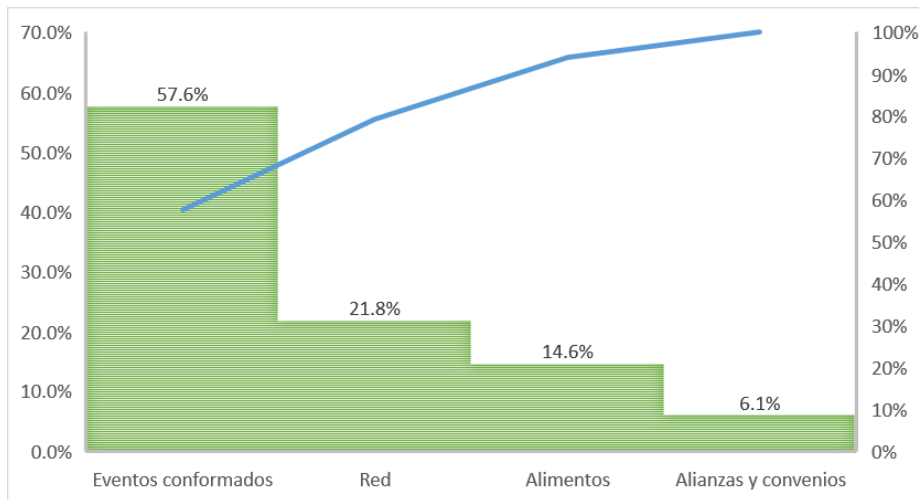


Fuente: Autoras, 2018.

Al revisar el detalle por segmento se tiene que:

Como se evidencia en la Gráfica 7, Las empresas tipo A centran el 57.6% de su facturación en el negocio de eventos conformados y tan sólo el 6.1% en alianzas y convenios, razón por la cual, para este tipo de empresas el producto que más se moviliza son los eventos empresariales, seguido por recreación, educación y deporte. Estas empresas tienen el 84% de facturación de la caja, razón por la cual son foco en términos de oportunidades de negocio.

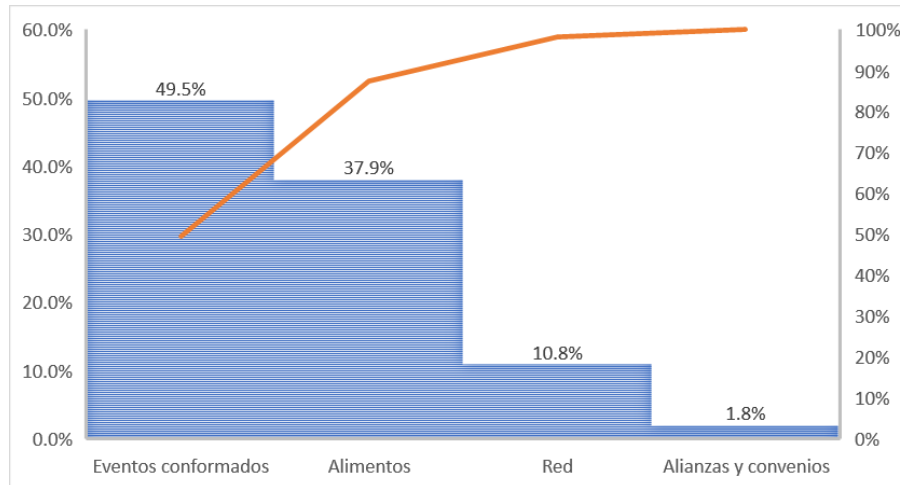
Gráfica 7. Pareto facturación por negocios empresas tipo A



Fuente: Autoras, 2018.

Acorde a la Gráfica 8, las empresas tipo B centran el 49.5% de su facturación en el negocio de eventos conformados, seguido por el 37.9% en alimentos y sólo el 1.8% en convenios y alianzas, razón por la cual, el foco en estas empresas son los eventos empresariales que incluyen alimentación.

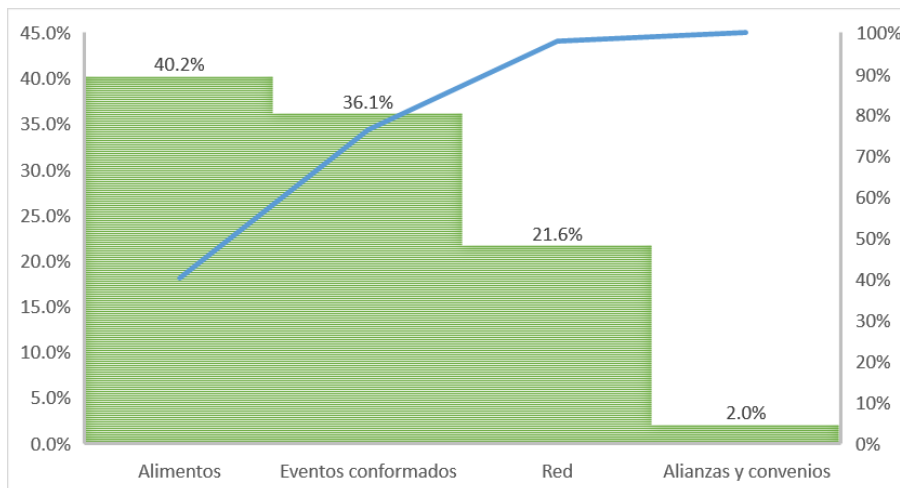
Gráfica 8. Pareto facturación por negocios empresas tipo B



Fuente: Autoras, 2018.

Como se ve en la Gráfica 9, Las empresas tipo C tienen el 40.2% de su facturación en alimentos y el 36.1% en eventos empresariales, los que implica que el foco de estas empresas son alimentos. Compensar en eventos sean realizados en Compensar o en otra locación.

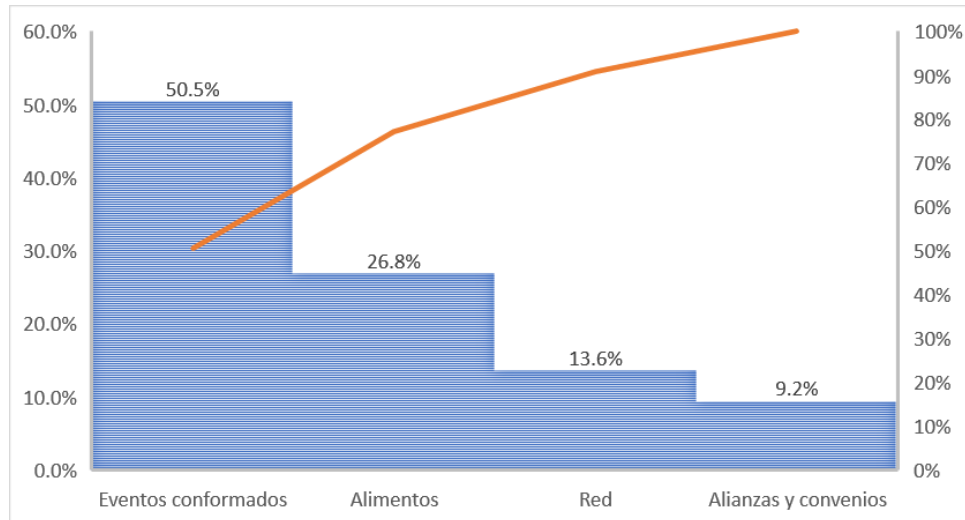
Gráfica 9. Pareto facturación por negocios empresas tipo C



Fuente: Autoras, 2018.

En la Gráfica 10 se muestra que las empresas tipo D centran el 50% de su facturación en eventos conformados, seguidos por alimentos con un 26.8% y tan solo el 13.6% en servicios de recreación, educación y deporte.

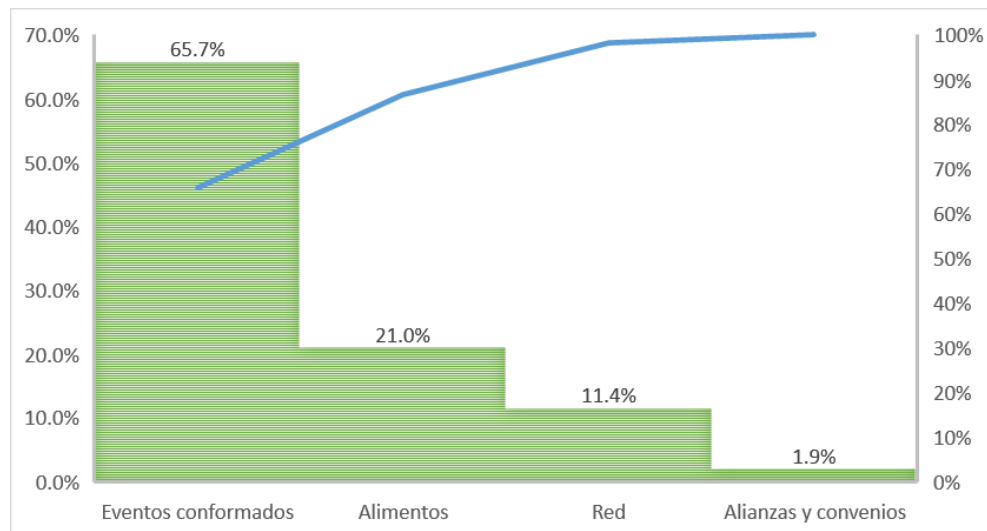
Gráfica 10. Pareto facturación por negocios empresas tipo D



Fuente: Autoras, 2018.

Acorde a la Gráfica 11, Las empresas tipo E tienen el 75% de su facturación en eventos conformados y tan sólo el 1% en convenios y alianzas, lo que demuestra que estas empresas no están interesadas en adquirir convenios con Compensar

Gráfica 11. Pareto facturación por negocios empresas tipo E



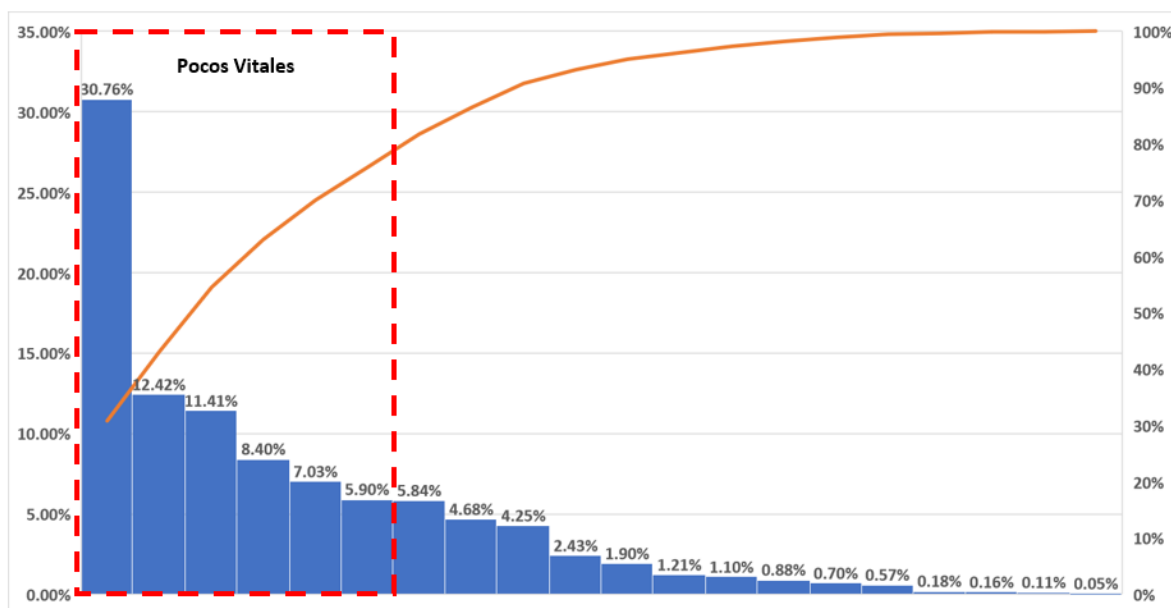
Fuente: Autoras, 2018.

En términos de actividad económica, como se evidencia en la Gráfica 12, la actividad que genera mayores ingresos por facturación es la administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria, seguida por otras actividades de servicios; así mismo, la que menos genera facturación es la de actividades de los hogares individuales en calidad de empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio, seguida por agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca.

Las actividades económicas que conforman la Gráfica 12 están organizadas de izquierda a derecha así:

- ✓ Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria
- ✓ Otras actividades de servicios
- ✓ Educación
- ✓ Industrias manufactureras
- ✓ Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas
- ✓ Actividades financieras y de seguros
- ✓ Actividades profesionales, científicas y técnicas
- ✓ Transporte y almacenamiento
- ✓ Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social
- ✓ Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado
- ✓ Información y comunicaciones
- ✓ Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación
- ✓ Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental
- ✓ Construcción
- ✓ Actividades de servicios administrativos y de apoyo
- ✓ Alojamiento y servicios de comida
- ✓ Explotación de minas y canteras
- ✓ Actividades de organizaciones y entidades extraterritoriales
- ✓ Actividades inmobiliarias
- ✓ Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca

Gráfica 12. Pareto de porcentaje de facturación por actividad económica.

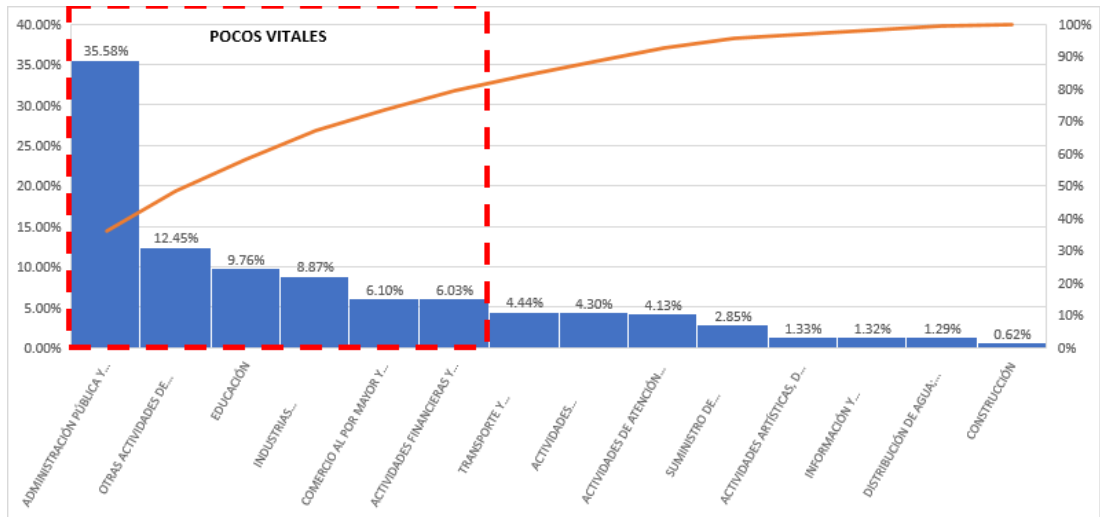


Fuente: Autoras, 2018.

Así mismo se procede a hacer un análisis detallado de actividad económica por tipo de empresa:

Las empresas tipo A son en su mayoría empresas de COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS(20%), sin embargo, las que generan una mayor facturación son aquellas relacionadas con ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA; PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACIÓN OBLIGATORIA (30% de la facturación).

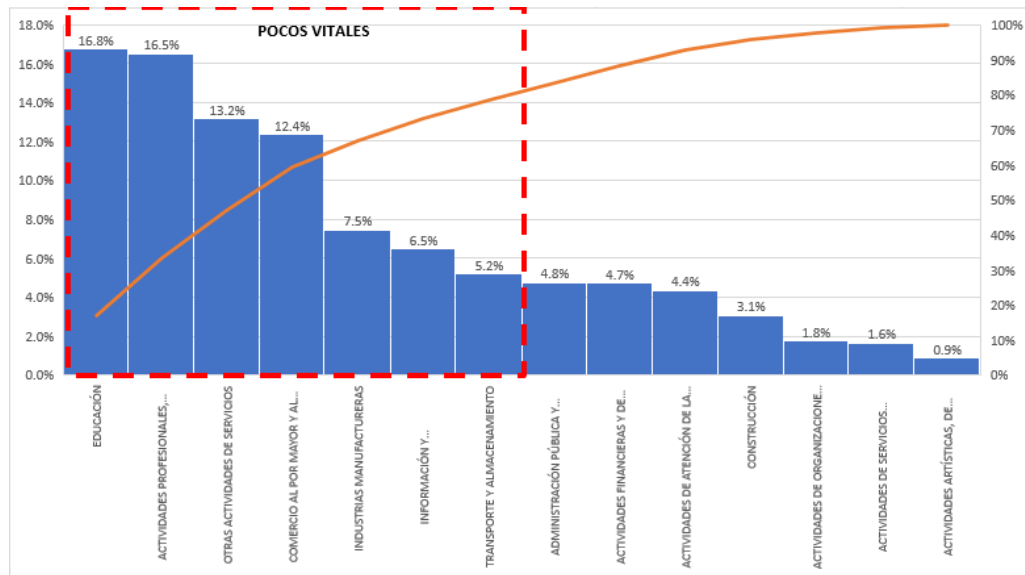
Gráfica 13. Pareto de porcentaje de facturación por actividad económica empresas tipo A



Fuente: Autoras, 2018.

Aproximadamente el 20% del tipo B se dedican al COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS, sin embargo, las empresas que generan una mayor facturación son las dedicadas a la EDUCACIÓN (universidades, colegios, entre otras). Este tipo de empresas representan alrededor del 10% de la facturación empresarial.

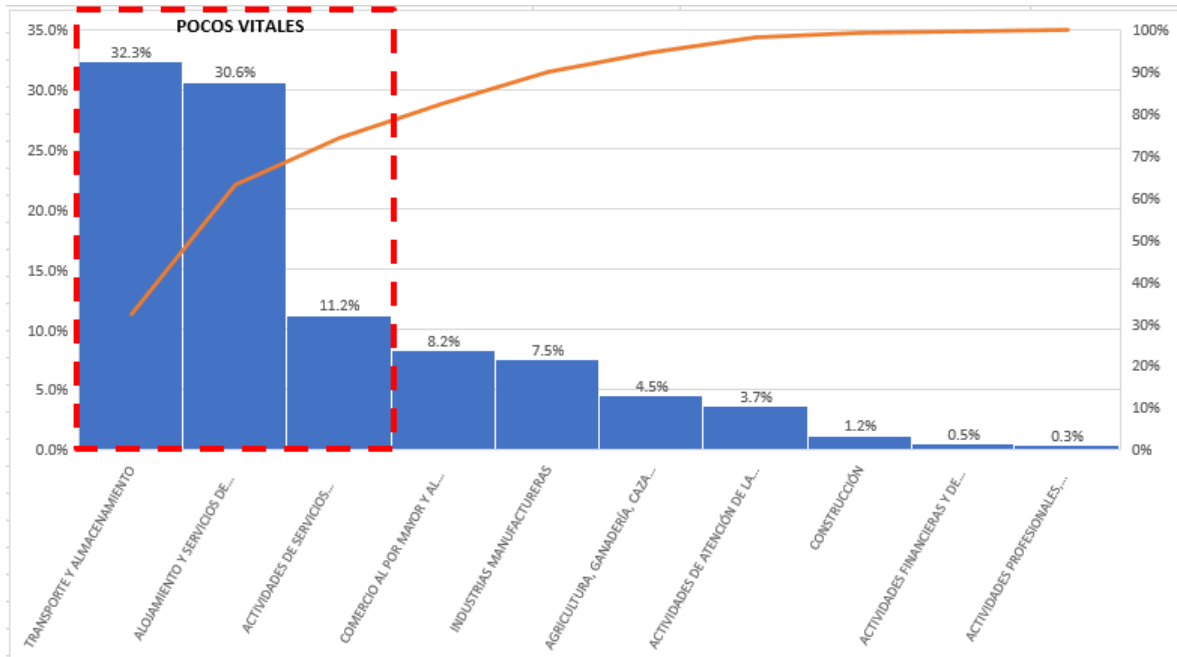
Gráfica 14. Pareto de porcentaje de facturación por actividad económica empresas tipo B



Fuente: Autoras, 2018.

El 35% de las empresas tipo C son de ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO, sin embargo, las actividades económicas que tienen el 65% de la facturación empresarial son TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO y ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA.

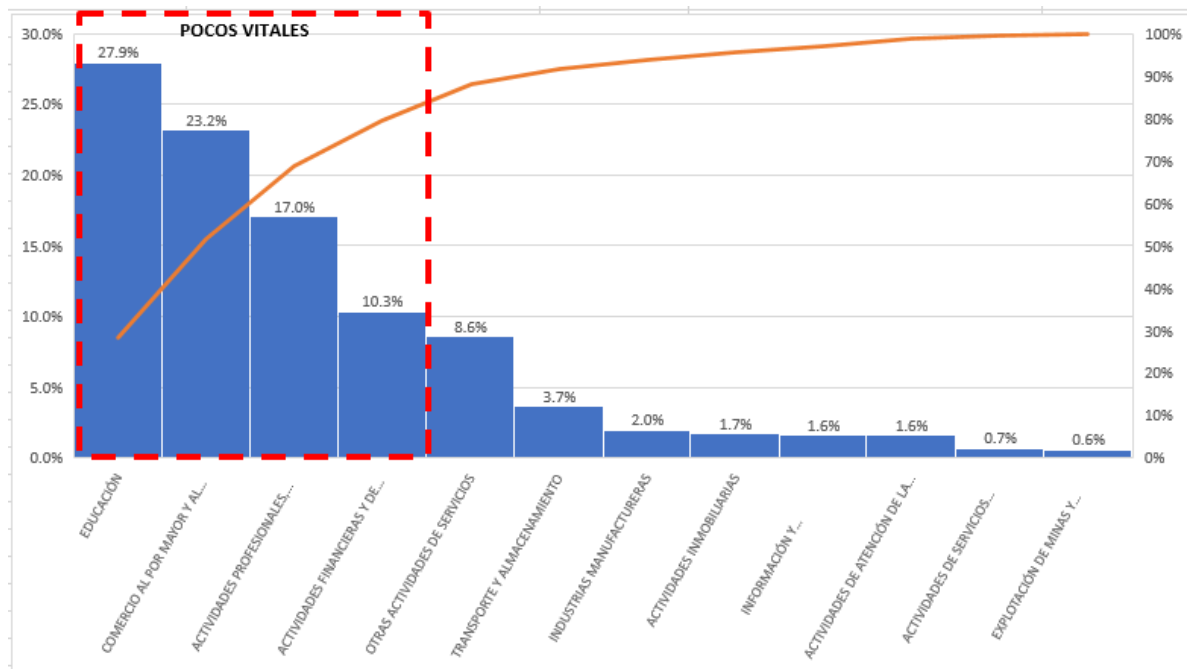
Gráfica 15. Pareto de porcentaje de facturación por actividad económica empresas tipo C



Fuente: Autoras, 2018.

Las empresas tipo D son en un 45% de ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS y de COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS, sin embargo, el 51% de su facturación está en empresas dedicadas a la EDUCACIÓN y el COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.

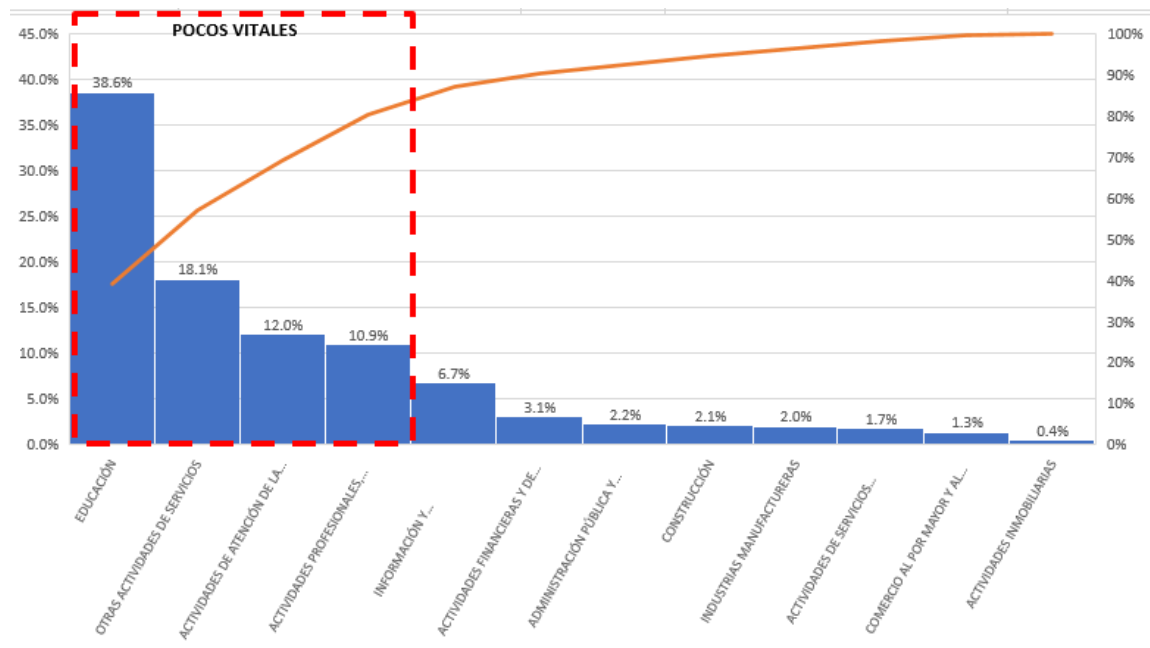
Gráfica 16. Pareto de porcentaje de facturación por actividad económica empresas tipo D



Fuente: Autoras, 2018.

Del total de la facturación de Compensar, las empresas tipo E tienen tan solo el 2.23%. Estas empresas tipo E son, en un 30% ACTIVIDADES DE LOS HOGARES INDIVIDUALES EN CALIDAD DE EMPLEADORES; ACTIVIDADES NO DIFERENCIADAS DE LOS HOGARES INDIVIDUALES COMO PRODUCTORES DE BIENES Y SERVICIOS PARA USO PROPIO, sin embargo, las mencionadas no generan ningún tipo de facturación en términos empresariales. El 57% de la facturación de las empresas tipo E es generada por las dedicadas a EDUCACIÓN y OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS.

Gráfica 17. Pareto de porcentaje de facturación por actividad económica empresas tipo E



Fuente: Autoras, 2018.

2.4 ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DE TIEMPOS DE ATENCIÓN A EMPRESAS

Para el proceso de atención empresarial la empresa cuenta con un procedimiento denominado "ATENCIÓN A LA EMPRESA", en el cual se definen lineamientos básicos de frecuencias de atención los cuales dependen directamente del número de trabajadores, los mismos que se exponen en la Tabla 6. Frecuencias de atención empresarial.

Tabla 6. Frecuencias de atención empresarial

FRECUENCIAS DE ATENCIÓN A EMPRESAS		
Rango de trabajadores	frecuencia mensual	frecuencia anual
menos de 20 tr	0.08	1
entre 21 y 50	0.17	2
entre 51 y 100	0.33	4
entre 101 y 200	0.50	6
entre 201 y 500	1.00	12
entre 501 y 1000	2.00	24
entre 1001 y 2000	3.00	36
más de 2000	4.00	48

Fuente: Proceso Acompañamiento al Cliente. (2017). Procedimiento de atención a la empresa. Obtenido el 10 de noviembre de 2017 en https://compensar.darumasoftware.com/staff_compensar.php/

Estas frecuencias, por solicitud directa del proceso, fueron respetadas para el desarrollo del presente proyecto.

Para aplicar las frecuencias de atención en el diseño del servicio se hizo necesario tener un tiempo promedio de duración de atención a empresas, para el cual se realizó un levantamiento aleatorio de duración de atención a empresas. A continuación, se presenta la fórmula utilizada para obtener el número de muestras requeridas:

Fórmula 2. Fórmula para determinar muestra requerida de tiempos de atención

$$N = \frac{z^2 p(1 - p)}{E^2}$$

Fuente: Chase, R., Jacobs, R., & Aquilano, N. (2009). *ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES - PRODUCCIÓN Y CADENA DE SUMINISTROS*.

Donde:

N = Número de observaciones aleatorias (tamaño de la muestra)

P = Porcentaje de veces que ocurre la actividad o demora que se está midiendo

Z = Número de desviaciones estándar que brindan el grado de confiabilidad deseado (por ejemplo, para 90% de confiabilidad, Z = 1.65; para 95%, Z = 1.96; para 99%, Z = 2.23) en esta tabla Z = 2.

E= Error absoluto

En este caso se utilizará:

$$N = \frac{2^2 0.04(1 - 0.04)}{0.05^2} = 384 \text{ muestras}$$

Para determinar P, se consultó con el líder del proceso quien manifiesta que los asesores pueden dedicar un 60% de su tiempo a labores de asesoría.

P = 40% o 60%

Z = 2

E = 5%

Con base en lo anterior, se realizó un levantamiento aleatorio de duración de atención en 465 empresas distribuidas entre 54 asesores, el mismo se realizó entre el 01 de octubre de 2018 y el 26 de diciembre de 2018, con el cual se obtuvo los siguientes resultados expuestos en la Tabla 7. Duración promedio de atención por número de trabajadores:

Tabla 7. Duración promedio de atención por número de trabajadores

Número de trabajadores	Número de empresas	duración promedio de visita (horas)
menos de 20 tr	17	0.9
entre 21 y 50	117	1.2
entre 51 y 100	112	1.2
entre 101 y 200	95	1.3
entre 201 y 500	61	1.4
entre 501 y 1000	37	1.8
entre 1001 y 2000	20	1.7
mas de 2000	6	1.7

Fuente: Autoras, 2018.

Con lo anterior, se obtiene la base de frecuencias y duración de atenciones expuestos en la Tabla 8. Frecuencia y duración de atenciones por número de trabajadores que serán utilizados en el diseño del servicio:

Tabla 8. Frecuencia y duración de atenciones por número de trabajadores

Número de trabajadores	frecuencia de atención mensual	frecuencia de atención anual	Número de empresas	Duración de atención (horas)
menos de 20 tr	0.08	1	75,125	1
entre 21 y 50	0.17	2	3,536	1
entre 51 y 100	0.33	4	1,270	1
entre 101 y 200	0.50	6	702	1
entre 201 y 500	1.00	12	373	1
entre 500 y 1000	2.00	24	165	2
entre 1001 y 2000	3.00	36	73	2
mas de 2000	4.00	48	42	2

Fuente: Autoras, 2018.

Para determinar el porcentaje diario de tiempo que tiene un asesor para atender sus empresas asignadas se toman los siguientes datos:

Actividades diarias que realiza un asesor:

- Visita y atención a empresas
- Respuesta a correos y llamadas
- Seguimiento y respuesta a casos de otros procesos
- Ingreso de Información en CRM-Salesforce
- Movilidad de visitas a clientes
- Almuerzo

Actividades adicionales que realiza un asesor:

- Elaboración de informes de gestión
- Reuniones de equipo de trabajo
- Elaboración de planes de bienestar

Horas laborales día: 8

Horas laborales mes: 160

Con base en los resultados obtenidos en las preguntas No. 8, 9 y 10 de la encuesta realizada a asesores del proceso acompañamiento al cliente se determina el tiempo que gasta un asesor por rol en actividades adicionales a la jornada laboral diaria:

2.4.1 Asesor Empresarial

Tabla 9. Duración de actividades adicionales realizadas por un asesor empresarial

Actividades adicionales	Frecuencia Anual	Frecuencia mensual	Duración en horas	Número de veces que la realiza	Total duración al mes
Elaboración de informes de gestión	4.0	0.3	3.0	1.0	1.0
Reuniones de equipo de trabajo	4.0	0.3	4.0	1.0	1.3
Elaboración de planes de bienestar*	1.0	0.1	4.0	17.0	5.7
TOTAL	9.0	0.8	11.0	19.0	8.0

Fuente: Autoras, 2018.

*Para la elaboración de planes de bienestar, los asesores manifiestan que lo realizan una vez al año por empresa, en promedio, actualmente, un asesor empresarial tiene 17 empresas a su cargo.

2.4.2 Asesor Integral

Tabla 10. Duración de actividades adicionales realizadas por un Asesor Integral

Actividades adicionales	Frecuencia Anual	Frecuencia mensual	Duración en horas	Número de veces que la realiza	Total duración al mes
Elaboración de informes de gestión	4.0	0.3	3.0	1.0	1.0
Reuniones de equipo de trabajo	4.0	0.3	4.0	1.0	1.3
Elaboración de planes de bienestar*	1.0	0.1	4.0	56.0	18.7
TOTAL	9.0	0.8	11.0	58.0	21.0

Fuente: Autoras, 2018.

*Para la elaboración de planes de bienestar, los asesores manifiestan que lo realizan una vez al año por empresa, en promedio, actualmente, un asesor empresarial tiene en promedio 56 empresas a su cargo.

Teniendo en cuenta las actividades adicionales, se obtiene que las horas laborales de un asesor empresarial al mes son 152 lo que se traduce en 7.6 horas al día, mientras que un asesor integral tiene 139 horas al mes, lo que se traduce en 6.9 horas al día.

Con base en los resultados obtenidos en la pregunta No. 7 de la encuesta realizada a asesores se obtuvo la siguiente calificación por actividad desempeñada en un día de trabajo, dando una distribución promedio de tiempo expuestas en la Tabla 11 y Tabla 12.

Tabla 11. Distribución de tiempo día de trabajo Asesor Empresarial

Actividad	Resultado escala 1 - 5	% tiempo día	Horas al día por actividad	Horas mes por actividad
Visita y atención a empresas	5	33%	2.2	44
Respuesta a correos y llamadas	4	27%	1.8	35
Seguimiento y respuesta a casos de otros pro	3	20%	1.3	26
Ingreso de Información en CRM-Salesforce	2	13%	0.9	18
Movilidad de visitas a clientes	1	7%	0.4	9
Almuerzo			1.0	20
TOTAL	15	100%	7.6	152.0

Fuente: Autoras, 2018

Tabla 12. Distribución de tiempo día de trabajo Asesor Integral

Actividad	Resultado escala 1 - 5	% tiempo día	Horas al día por actividad	Horas mes por actividad
Visita y atención a empresas	5	33%	2.0	39
Respuesta a correos y llamadas	4	27%	1.6	31
Seguimiento y respuesta a casos de otros pro	3	20%	1.2	24
Ingreso de Información en CRM-Salesforce	2	13%	0.8	16
Movilidad de visitas a clientes	1	7%	0.4	8
Almuerzo			1.0	20
TOTAL	15	100%	6.9	138.0

Fuente: Autoras, 2018.

Para facilitar el diseño y distribución de cargas, después de validar la información con coordinadores del proceso, se define cerrar la cifra de distribución de horas al día como se expone en la Tabla 13.

Tabla 13. Distribución de horas en un día de trabajo asesores empresariales e integrales

Asesor Empresarial:

Actividad	Horas al día por actividad
Visita y atención a empresas	3.0
Respuesta a correos y llamadas	1.0
Seguimiento y respuesta a casos de otros p	1.0
Ingreso de Información en CRM-Salesforce	1.0
Movilidad de visitas a clientes	0.5
Almuerzo	1.0
TOTAL	7.5

Asesor Integral:

Actividad	Horas al día por actividad
Visita y atención a empresas	2.0
Respuesta a correos y llamadas	1.5
Seguimiento y respuesta a casos de otros p	1.0
Ingreso de Información en CRM-Salesforce	1.0
Movilidad de visitas a clientes	0.5
Almuerzo	1.0
TOTAL	7.0

Fuente: Autoras, 2018.

Con lo anterior se tiene que un asesor empresarial tiene 3 horas en promedio para atender empresas, mientras que un asesor integral tiene 2 horas.

2.5 ANÁLISIS HORAS DE ATENCIÓN REQUERIDAS POR TIPO DE EMPRESA

2.5.1 Empresas tipo A:

Tabla 14. Horas de atención requeridas empresas tipo A

ASESOR EMPRESARIAL - EMPRESAS TIPO A				
#TRABAJADORES	HORAS REQUERIDAS POR ATENCIÓN	FRECUENCIA DE ATENCIÓN MES	# DE EMPRESAS	HORAS TOTALES DE ATENCIÓN REQUERIDAS AL MES
01_ <20 Trab	1	0.08	4	0.33
02_ >21<50	1	0.17	54	9.00
03_ >21<100	1	0.33	103	34.33
04_ >101<200	1	0.50	151	75.50
05_ >201<500	1	1.00	148	148.00
06_ >501<1000	2	2.00	87	348.00
07_ >1001<2000	2	3.00	41	246.00
08_ >2000	2	4.00	28	224.00
TOTAL	11	11.08	616	1085.17

Fuente: Autoras, 2018.

Las empresas tipo A deben ser atendidas por un asesor empresarial. Un asesor empresarial tiene 3 horas al día para atender empresas y trabaja 20 días al mes entonces:

$$3 \frac{h}{\text{día}} * 20 \frac{\text{día}}{\text{mes}} = \frac{60h}{\text{mes}}$$

Si se deben cubrir 1.086 horas al mes en atención por parte de asesor empresarial entonces:

$$\frac{1.086h/\text{mes}}{60h/\text{mes}} = 18.1 \text{ asesores}$$

Lo anterior demuestra que se requieren 19 asesores empresariales para dar cobertura a 616 empresas tipo A

2.5.2 Empresas tipo B y C:

Tabla 15. Horas de atención requeridas empresas tipo B y C

ASESOR INTEGRAL - EMPRESAS TIPO B Y C				
#TRABAJADORES	HORAS REQUERIDAS POR ATENCIÓN	FRECUENCIA DE ATENCIÓN MES	# DE EMPRESAS	HORAS TOTALES DE ATENCIÓN REQUERIDAS AL MES
02_>21<50	1	0.17	832	138.67
03_>21<100	1	0.33	614	204.67
04_>101<200	1	0.50	551	275.50
05_>201<500	1	1.00	225	225.00
06_>501<1000	2	2.00	78	312.00
07_>1001<2000	2	3.00	32	192.00
08_>2000	2	4.00	14	112.00
TOTAL	10	11.00	2,346	1459.83

Fuente: Autoras, 2018.

Las empresas tipo B y C deberían ser atendidas por un asesor integral. Un asesor integral tiene 2 horas al día para atender empresas y trabaja 20 días al mes entonces:

$$2 \frac{h}{\text{día}} * 20 \frac{\text{día}}{\text{mes}} = \frac{40h}{\text{mes}}$$

Si se deben cubrir 1.460 horas al mes en atención por parte de asesor integral entonces:

$$\frac{1.460h/\text{mes}}{40h/\text{mes}} = 36.5 \text{ asesores}$$

Lo anterior demuestra que se requieren 37 asesores integrales para dar cobertura a 2.346 empresas tipo B y C.

2.5.3 Empresas tipo D:

Las empresas tipo D actualmente son atendidas por profesionales de atención al cliente. El rol de profesional de atención al cliente funciona de una manera diferente a los asesores empresariales e integrales pues el contacto que tienen con las empresas se realiza vía telefónica o por correo electrónico.

Este cargo fue implementado en inicios del año 2018 con las siguientes actividades diarias asignadas:

- Atención virtual y telefónica a empresas
- Envío de información masiva a empresas
- Respuesta a llamadas y correos de clientes
- Seguimiento y respuesta de casos a otros procesos

- Ingreso de información en CRM – Salesforce

Así mismo, las siguientes son actividades adicionales del cargo:

- Reuniones de equipo de trabajo
- Programación y realización de seminarios de inducción a nuevas empresas

Para determinar la distribución de tiempo que tiene un profesional de atención al cliente se realizó una pequeña encuesta a los 4 colaboradores del proceso que desempeñan este cargo, obteniendo los siguientes resultados:

Figura 47. Respuestas 1 a 3 encuesta profesionales de atención al cliente



Fuente: Autoras, 2018.

Tabla 16. Tiempo promedio por actividad realizada en un día de trabajo profesionales de atención al cliente

ACTIVIDAD	Profesional 1	Profesional 2	Profesional 3	Profesional 4	% PROMEDIO
Atención virtual y telefónica a empresas	60%	60%	50%	45%	53.8%
Envío de información masiva a empresas	5%	5%	10%	5%	6.3%
Respuesta a llamadas y correos de clientes	20%	10%	20%	20%	17.5%
Seguimiento y respuesta de casos a otros procesos	10%	10%	10%	20%	12.5%
Ingreso de información en CRM - Salesforce	5%	15%	10%	10%	10.0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100.0%

Fuente: Autoras, 2018.

Para determinar la distribución diaria de tiempo de los profesionales de atención se tendrá en cuenta una jornada laboral de 8 horas al día y 160 horas al mes.

Con base en las preguntas 2 y 3 de la encuesta realizada a profesionales de atención al cliente se determina el tiempo que gasta en actividades adicionales a la jornada laboral diaria:

Tabla 17. Duración de actividades adicionales realizadas por un profesional de atención al cliente

Actividades adicionales	Frecuencia Anual	Frecuencia mensual	Duración en horas	Total duración al mes
Reuniones de equipo de trabajo	4.0	0.33	4.0	1.3
Programación y realización de seminarios	2.0	0.17	8.0	1.3
TOTAL	6.0	0.5	12.0	2.7

Fuente: Autoras, 2018.

Con lo anterior se obtiene que el tiempo restante de los profesionales de atención es 157.3 horas al mes, que se traducen en 7.86 horas al día.

Con el análisis de la pregunta 4 de la encuesta se tiene entonces:

Tabla 18. Distribución de tiempo día de trabajo profesional de atención al cliente

ACTIVIDAD	% tiempo día	Horas al día por actividad	Horas mes por actividad
Atención virtual y telefónica a empresas	53.8%	3.69	73.75
Envío de información masiva a empresas	6.3%	0.43	8.58
Respuesta a llamadas y correos de clientes	17.5%	1.20	24.01
Seguimiento y respuesta de casos a otros procesos	12.5%	0.86	17.15
Ingreso de información en CRM - Salesforce	10.0%	0.69	13.72
Almuerzo		1.00	20.00
TOTAL	100.0%	7.86	157.20

Fuente: Autoras, 2018.

Para facilitar el diseño y distribución de cargas, después de validar la información con coordinadores del proceso, se define cerrar la cifra de distribución de horas al día así:

Tabla 19. Distribución horas día de trabajo profesional de atención al cliente

ACTIVIDAD	Horas al día por actividad
Atención virtual y telefónica a empresas	3.50
Envío de información masiva a empresas	0.50
Respuesta a llamadas y correos de clientes	1.00
Seguimiento y respuesta de casos a otros procesos	1.00
Ingreso de información en CRM - Salesforce	0.50
Almuerzo	1.00
TOTAL	7.50

Fuente: Autoras, 2018.

Tabla 20. Horas de atención requeridas empresas tipo D

PROFESIONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE - EMPRESAS TIPO D				
#TRABAJADORES	HORAS REQUERIDAS POR ATENCIÓN	FRECUENCIA DE ATENCIÓN MES	# DE EMPRESAS	HORAS TOTALES DE ATENCIÓN REQUERIDAS AL MES
01_<20 Trab	1	0.08	7,871	655.9
02_>21<50	1	0.17	842	140.3
TOTAL	2	0.25	8,713	796.3

Fuente: Autoras, 2018.

Un profesional de atención al cliente tiene 3.5 horas al día para atender de forma virtual y telefónica a las empresas y trabaja 20 días al mes entonces:

$$3.5 \frac{h}{\text{día}} * 20 \frac{\text{día}}{\text{mes}} = \frac{70h}{\text{mes}}$$

Si se deben cubrir 796.3 horas al mes en atención por parte de los profesionales de atención al cliente, entonces:

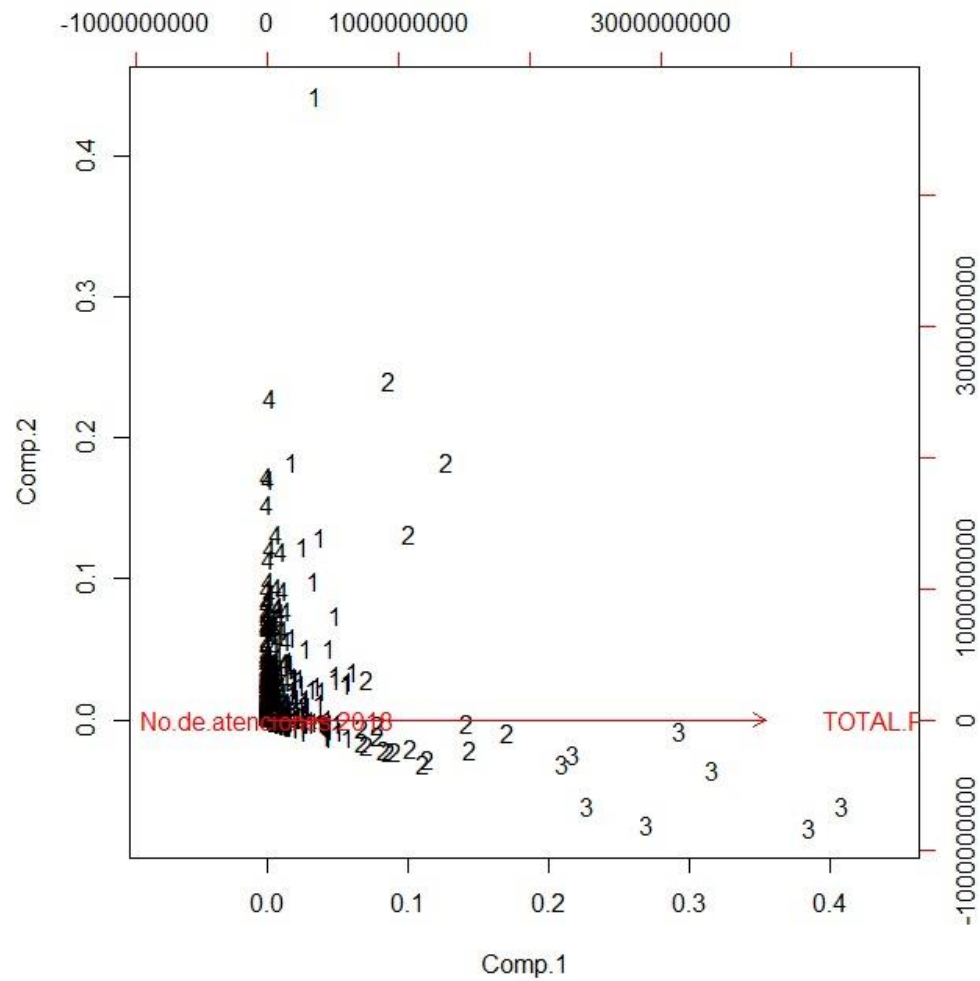
$$\frac{796.3h/\text{mes}}{70h/\text{mes}} = 11.37 \text{ profesionales de atención}$$

Lo anterior demuestra que se requieren 12 profesionales de atención al cliente para dar cobertura a 8.713 empresas tipo D.

2.5.4 Empresas tipo E:

Las empresas tipo E actualmente no tienen un asesor asignado. Se realizó un análisis relacionando las variables facturación y número de atenciones, con el cual, se pudo determinar que, a mayor número de atenciones, mayor facturación. Esto se evidencia en la Gráfica 18 donde resalta una relación entre las dos variables mencionadas.

Gráfica 18. Relación entre facturación y número de atenciones



Fuente: Autoras, 2019.

Al realizar también con este tipo de empresas un análisis de horas de atención requeridas, teniendo en cuenta su número de trabajadores se obtiene lo expresando en la Tabla 21.

Tabla 21. Horas de atención requeridas empresas tipo E

EMPRESAS TIPO E				
#TRABAJADORES	HORAS REQUERIDAS POR ATENCIÓN	FRECUENCIA DE ATENCIÓN MES	# DE EMPRESAS	HORAS TOTALES DE ATENCIÓN REQUERIDAS AL MES
01_<20 Trab	1	0.08	67,250	5,604.2
02_>21<50	1	0.17	1,808	301.3
03_>21<100	1	0.33	553	184.3
TOTAL	3.00	0.58	69,611	6,090

Fuente: Autoras, 2018.

Con base en lo anterior, para estas empresas se propone la creación de un nuevo rol que pueda realizar una atención cercana a la realizada por los profesionales de atención al cliente, para eso se suponen las siguientes actividades y distribución de tiempo.

Para determinar la distribución diaria de tiempo del rol se tiene en cuenta una jornada laboral de 8 horas al día y 160 horas al mes.

Se proponen las siguientes actividades adicionales a la jornada laboral diaria:

Tabla 22. Actividades adicionales nuevo rol propuesto

Actividades adicionales	Frecuencia Anual	Frecuencia mensual	Duración en horas	Total duración al mes
Reuniones de equipo de trabajo	4.0	0.333	4.0	1.3
Elaboración y presentación de informes de Gestión	4.0	0.333	3.0	1.0
TOTAL	8.0	0.7	7.0	2.3

Fuente: Autora, 2018.

Se proponen las siguientes actividades y asignación de horas durante un día laboral:

Tabla 23. Actividades y asignación de horas propuestas para nuevo rol

ACTIVIDAD	Horas al día por actividad
Atención virtual y telefónica a empresas	3.50
Envío de información masiva a empresas	0.50
Respuesta a llamadas y correos de clientes	1.00
Seguimiento y respuesta de casos a otros procesos	1.00
Ingreso de información en CRM - Salesforce	0.50
Almuerzo	1.00
TOTAL	7.50

Fuente: Autoras, 2018.

Con lo anterior, este nuevo rol tendría 3.5 horas al día para atender empresas y trabaja 20 días al mes entonces:

$$3.5 \frac{h}{\text{día}} * 20 \frac{\text{día}}{\text{mes}} = \frac{70h}{\text{mes}}$$

Si se deben cubrir 6.090 horas al mes en atención por parte del nuevo rol entonces:

$$\frac{6.090h/\text{mes}}{70h/\text{mes}} = 87 \text{ personas en el nuevo rol}$$

Sin embargo, se debe tener en cuenta que las empresas tipo E actualmente generan una facturación representada únicamente en el 2.23% de la facturación total, así mismo, sus aportes netos son negativos en un -8,87% razón por la cual no sería rentable para la organización dar cobertura en un 100% de empresas aumentando sus costos.

Con lo anterior y después de hacer una validación con el proceso, se propone, inicialmente, dar cobertura al 20% de estas empresas así:

Tabla 24. Horas de atención requeridas por empresas tipo E

EMPRESAS TIPO E					
#TRABAJADORES	HORAS REQUERIDAS POR ATENCIÓN	FRECUENCIA DE ATENCIÓN MES	# DE EMPRESAS	20% # DE EMPRESAS	HORAS TOTALES DE ATENCIÓN REQUERIDAS AL MES
01_ <20 Trab	1	0.08	67,250	13,450	1,120.8
02_ >21<50	1	0.17	1,808	362	60.3
03_ >21<100	1	0.33	553	111	36.9
TOTAL	3.00	0.58	69,611	13,922	1,218

Fuente: Autoras, 2018.

Éste nuevo rol tendría 3.5 horas al día para atender empresas y trabaja 20 días al mes entonces:

$$3.5 \frac{h}{\text{día}} * 20 \frac{\text{día}}{\text{mes}} = \frac{70h}{\text{mes}}$$

Si se deben cubrir 1.218 horas al mes en atención por parte del nuevo rol entonces:

$$\frac{1.218 h/\text{mes}}{70h/\text{mes}} = 17.4 \text{ personas en el nuevo rol}$$

Lo anterior demuestra que se requieren 18 personas desempeñando el nuevo rol para dar cobertura a 13.922 empresas tipo E.

El objetivo es hacer un análisis dentro de un año al comportamiento de la facturación de las empresas contactadas por el nuevo rol y poder determinar si aporta valor o si por el contrario se están asumiendo costos innecesarios.

2.5.4.1 Análisis y definición nuevo rol:

Teniendo en cuenta las funciones asignadas y el tipo de empresas que será atendido por el nuevo rol, se propone utilizar como perfil base el de “AUXILIAR OPERATIVO SERVICIO AL CLIENTE” el cual es utilizado actualmente en la organización por el área de talento humano, este perfil se pretende utilizar para evitar la creación de un nuevo rol, este perfil actualmente tiene las responsabilidades y requisitos expuestos en el Cuadro 3.

Cuadro 3. Marco de responsabilidades auxiliar operativo servicio al cliente

MARCO DE RESPONSABILIDADES

RESPONSABILIDADES	OR	PL	CO	IM	OP	CN
Brindar soporte en la respuesta a requerimientos y solicitudes generadas al operador de información.					X	
Documentar y registrar los eventos o incidentes que afecten la prestación de los servicios.					X	
Apoyar las diferentes actividades requeridas para el correcto funcionamiento del proceso.					X	
Dar solución y/o respuesta proactiva a las necesidades y situaciones del cliente, cumpliendo con la política y guía de comportamiento de servicio.					X	
Cumplir con las políticas, obligaciones legales y lineamientos del Sistema de Gestión de Compensar vigente.					X	

OR: Orientar PL: Planificar CO: Coordinar IM: Implementar OP: Operar CN: Controlar

REQUISITOS

EDUCACION	FORMACION	EXPERIENCIA
Bachiller	N/A	Mínimo 6 meses de experiencia en cargos de servicio al cliente.
COMPETENCIAS - Consultar Modelo de Competencias		

Fuente: Proceso Talento Humano. (2018). Auxiliar Operativo Servicio al Cliente 5E1311. Obtenido el 13 de diciembre de 2018 en https://compensar.darumasoftware.com/staff_compensar.php/document/view/index/2215

El salario asignado a este cargo en la organización es \$ 5.312,5 por hora, en este caso tendrían un contrato de 40 horas semanales con lo que se obtiene un salario de \$ 850.000.

El impacto en costos de la propuesta se hará más adelante en el análisis costo beneficio.

2.5.5 Lineamientos para asignación de empresas por rol

2.5.5.1 Coordinador de Acompañamiento al Cliente

El coordinador de Acompañamiento al Cliente tendrá a su cargo tanto asesores empresariales como integrales, es decir, empresas tipo a, b y c. Con lo anterior se define que:

Un coordinador tendrá a su cargo 3 asesores empresariales y 6 asesores integrales y la siguiente distribución de empresas expuesta en la Tabla 25 y Tabla 26 :

Tabla 25. Distribución atención de empresas tipo A por coordinador

EMPRESAS TIPO A				
#TRABAJADORES	HORAS REQUERIDAS POR ATENCIÓN	FRECUENCIA DE ATENCIÓN MES	PROMEDIO #DE EMPRESAS POR ASESOR EMPRESARIAL	PROMEDIO #DE EMPRESAS POR COORDINADOR
01_ <20 Trab	1	0.08	1.00	3
02_ >21<50	1	0.17	3.00	9
03_ >21<100	1	0.33	6.00	18
04_ >101<200	1	0.50	8.00	24
05_ >201<500	1	1.00	8.00	24
06_ >501<1000	2	2.00	5.00	15
07_ >1001<2000	2	3.00	3.00	9
08_ >2000	2	4.00	2.00	6
TOTAL	11	11.08	36	108

Fuente: Autoras, 2018.

Tabla 26. Distribución atención de empresas tipo B y C por coordinador

EMPRESAS TIPO B Y C				
#TRABAJADORES	HORAS REQUERIDAS POR ATENCIÓN	FRECUENCIA DE ATENCIÓN MES	PROMEDIO #DE EMPRESAS POR ASESOR INTEGRAL	PROMEDIO #DE EMPRESAS POR COORDINADOR
02_ >21<50	1	0	23	138
03_ >21<100	1	0	27	162
04_ >101<200	1	1	15	90
05_ >201<500	1	1	7	42
06_ >501<1000	2	2	3	18
07_ >1001<2000	2	3	1	6
08_ >2000	2	4	1	6
TOTAL	10	11	77	462

Fuente: Autoras, 2018.

2.5.5.2 Asesor Empresarial

Acorde con el análisis de cargas realizado, se concluye que un asesor empresarial debe tener en promedio 36 empresas, las mismas deben estar distribuidas así:

Tabla 27. Distribución atención empresas tipo A por asesor empresarial

EMPRESAS TIPO A				
#TRABAJADORES	HORAS REQUERIDAS POR ATENCIÓN	FRECUENCIA DE ATENCIÓN MES	# DE EMPRESAS	PROMEDIO #DE EMPRESAS POR ASESOR
01_ <20 Trab	1	0.08	4	1.00
02_ >21<50	1	0.17	54	3.00
03_ >21<100	1	0.33	103	6.00
04_ >101<200	1	0.50	151	8.00
05_ >201<500	1	1.00	148	8.00
06_ >501<1000	2	2.00	87	5.00
07_ >1001<2000	2	3.00	41	3.00
08_ >2000	2	4.00	28	2.00
TOTAL	11	11.08	616	36

Fuente: Autoras, 2018.

2.5.5.3 Asesor Integral

Acorde con el análisis de cargas realizado, se concluye que un asesor integral debe tener en promedio 36 empresas, las mismas deben estar distribuidas así:

Tabla 28. Distribución de empresas tipo B y C por asesor integral

EMPRESAS TIPO B Y C				
#TRABAJADORES	HORAS REQUERIDAS POR ATENCIÓN	FRECUENCIA DE ATENCIÓN MES	# DE EMPRESAS	PROMEDIO #DE EMPRESAS POR ASESOR
02_ >21<50	1	0.17	832	23.00
03_ >21<100	1	0.33	614	27.00
04_ >101<200	1	0.50	551	15.00
05_ >201<500	1	1.00	225	7.00
06_ >501<1000	2	2.00	78	3.00
07_ >1001<2000	2	3.00	32	1.00
08_ >2000	2	4.00	14	1.00
TOTAL	10	11.00	2,346	77

Fuente: Autoras, 2018.

2.5.5.4 Profesional de Atención al Cliente

Acorde con el análisis de cargas realizado, se concluye que un asesor integral debe tener en promedio 36 empresas, las mismas deben estar distribuidas así:

Tabla 29. Distribución de empresas tipo D por profesional de atención al cliente

EMPRESAS TIPO D				
#TRABAJADORES	HORAS REQUERIDAS POR ATENCIÓN	FRECUENCIA DE ATENCIÓN MES	# DE EMPRESAS	PROMEDIO #DE EMPRESAS POR ASESOR
01_ <20 Trab	1	0.08	7,871	656.00
02_ >21<50	1	0.17	842	71.00
TOTAL	2	0.25	8,713	727

Fuente: Autoras, 2018.

2.5.5.5 Auxiliar Operativo de Atención al Cliente

Acorde con el análisis de cargas realizado, se concluye que un asesor integral debe tener en promedio 36 empresas, las mismas deben estar distribuidas así:

Tabla 30. Distribución empresas tipo E auxiliar operativo servicio al cliente

EMPRESAS TIPO E				
#TRABAJADORES	HORAS REQUERIDAS POR ATENCIÓN	FRECUENCIA DE ATENCIÓN MES	20% # DE EMPRESAS	PROMEDIO #DE EMPRESAS POR ASESOR
01_ <20 Trab	1	0.08	13,450	748
02_ >21<50	1	0.17	362	21
03_ >21<100	1	0.33	111	7
TOTAL	3.00	0.58	13,922	776

Fuente: Autoras, 2018.

2.6 INDICADORES PROPUESTOS POR ROL

Después de definir los tiempos de atención y cargas de trabajo por cada uno de los roles, se proponen, en conjunto con el líder del proceso los indicadores de gestión acorde al objetivo del proceso y la estrategia corporativa; cada uno de los indicadores definidos busca hacer seguimiento y control, de manera efectiva los puntos críticos del proceso. Cabe aclarar que los indicadores de desempeño dependen directamente del número de empresas asignadas por rol, toda vez, que los volúmenes de atención y responsabilidad varían de un rol a otro. Para ver el detalle de los indicadores propuestos ver el Anexo 3 Hoja de vida de indicadores propuestos.

La herramienta CRM - Salesforce será utilizada para recolectar los datos para medición de indicadores con el fin de evitar que sean subjetivos y puedan ser objeto de manipulación. Esto se presentará más adelante en la propuesta de diseño.

2.6.1 Asesor Empresarial e Integral

A continuación, se presenta la descripción de cada uno de los indicadores para el rol de Asesor Empresarial e Integral y en él se presentan los indicadores propuestos con perspectiva, objetivo, indicador, frecuencia, observaciones, meta, medición y peso total.

Fidelización de clientes empresariales: Este indicador estaba definido por el proceso y por solicitud de este se mantuvo; busca medir la efectividad del asesor en términos de número de empresas retiradas, así, si a un asesor se le retira 1 empresa su cumplimiento es 90%, si se le retiran 2 empresas, su cumplimiento es 80%, si se retiran 3 empresas su cumplimiento es 70% y si se retiran más de 3 empresas su cumplimiento es 0.

Sondeo de satisfacción con el acompañamiento empresarial: Este indicador tiene por objetivo conocer la percepción de las empresas atendidas por los asesores empresariales por medio de 6 ítems, expuestos en el Cuadro 4, los cuales deben ser calificados en una escala de 1 a 5:

Cuadro 4. Ítems para sondeo de satisfacción con el acompañamiento del asesor empresarial

Facilidad de contacto	10%
Amabilidad y disposición de servicio	20%
Cumplimiento y oportunidad en la atención, citas y compromisos adquiridos	10%
Acompañamiento para el desarrollo exitoso de las actividades con Compensar	30%
¿La gestión del asesor hace que Compensar sea percibida como un aliado estratégico para su organización?	10%
Haciendo un balance general ¿qué tan satisfecho se encuentra usted con de este servicio?	20%

Fuente: Autoras, 2018.

Estos ítems fueron trabajados en conjunto con los coordinadores del proceso y revisados y aprobados por el líder del proceso. Para medición de este indicador, el coordinador, anualmente, deberá contactar telefónicamente a 5 empresas elegidas aleatoriamente por cada asesor y aplicar la encuesta.

Cumplimiento en registros CRM: Este indicador busca promover el ingreso de información en CRM por parte de los asesores de Acompañamiento al Cliente. Para este indicador se diseñó una plantilla, expuesta en el Cuadro 5 que permita a los coordinadores hacer seguimiento a los registros de sus asesores en CRM; el objetivo es realizar, semestralmente, 10 revisiones aleatorias por cada asesor por medio de los informes exportados por el CRM.

Cuadro 5. Plantilla para medición de indicador CRM

ITEM A EVALUAR	PESO	VARIABLES A TENER EN CUENTA	OBSERVACIONES
1. Información del cliente	10%	Nombre del cliente Grupo Con Dependencia/centro de costos Fecha de constitución Segmento ARL	Los datos como nombre de cliente, grupo con, segmento, dirección, teléfono y correo electrónico NO pueden ser modificados por el asesor, sin embargo, deben mantenerse actualizado por medio de los canales destinados
2. Información de contacto		Dirección Teléfono Correo electrónico	
3. Información acompañamiento al cliente	20%	Estado de Acompañamiento Observaciones Estado de Acompañamiento Cliente Espejo	Cada vez que se ingrese una observación Estado de Acompañamiento debe tener fecha y nombre de la persona que la puso
4. Información de aportes y aporte neto	5%	Aportes, subsidio y aporte neto	El asesor no puede modificar, pero debe validar que la información esté bien, en caso de no estarlo, debe reportarlo al área encargada
5. Contactos 6. Contactos relacionados	30%	Nombre Correo Electrónico Teléfono Funciones Cargo Correo corporativo Teléfono corporativo	Contactos claves creados con cargo, correo y si es o no directivo Directivos son: primero o segundo nivel y uno sólo de talento humano el cual debe ser la cabeza del área
7. Actividades	15%	Registro de actividades realizadas con la empresa, incluyendo visitas, eventos...	
8. Planes de Bienestar	20%	Descripción Objetivo Año Oportunidades y actividad Archivo adjunto con resumen de plan de bienestar Encuentros con directivos	Se debe adjuntar el archivo donde está el detalle del plan de bienestar con sus actividades

Fuente: Autoras, 2018.

Relaciones a largo plazo: Este indicador tiene por objetivo generar cercanía y oportunidades de negocio y fidelización por medio de los directivos de alto nivel de las empresas afiliadas. Para el asesor empresarial, la meta es organizar 5 encuentros con directivos de los cuales 2 sean con director de la caja o subdirectores y 3 con coordinadores o líder de Acompañamiento al Cliente, para el asesor integral, la meta es organizar 2 encuentros con directivos anualmente, 1 con director o subdirector y el otro con líder o coordinador de acompañamiento al cliente.

Para la medición de este indicador se exportará del CRM las actas de encuentros con directivos ingresadas por los asesores empresariales e integrales.

Movilización de productos y servicios foco: Este indicador busca apalancar las estrategias de otros procesos por medio de los asesores de Acompañamiento al Cliente, se definirá una meta por estrategia lanzada y se medirá, anualmente, el cumplimiento promedio por asesor para cada estrategia

2.6.2 Profesional de atención al cliente y auxiliar operativo de atención al cliente

Fidelización de clientes empresariales: Los profesionales de atención al cliente no tenían indicadores de desempeño, razón por la cual, para este rol se propone hacer medición de fidelización con base en el histórico de empresas retiradas del año 2018, con el objetivo medir la efectividad del asesor en términos de número de empresas retiradas, así, si a los profesionales de atención al cliente se les retiran de 1 a 15 empresas, su cumplimiento es 90%, si se retiran de 16 a 30 empresas, su cumplimiento es 80%, si se retiran de 31 a 45 empresas su cumplimiento es 70% y si se retiran más de 45 empresas su cumplimiento es 0. Además, si a los auxiliares operativos de atención se les retiran de 1 a 30 empresas su cumplimiento es 90%, si se retiran de 31 a 60 empresas su cumplimiento es 80%, si se retiran de 61 a 90 empresas su cumplimiento es 70% y si se retiran más de 90 empresas su cumplimiento es 0%.

Cumplimiento en registros CRM: Para este indicador, se utilizará como base la plantilla definida en el Cuadro 5 y serán medidos por medio de informes generados por el CRM, los cuales permitirán, a gran escala, determinar el cumplimiento en ingreso de registros en CRM por parte de los profesionales y auxiliares operativos del proceso.

Contacto cliente empresarial: Este indicador tiene por objetivo medir el porcentaje de clientes empresariales atendidos por parte de los profesionales de atención al cliente y los auxiliares operativos de atención, ya sea por medio telefónico o por correo electrónico. Para la medición de este se utilizarán los informes exportados por el CRM.

Oportunidad de respuesta solicitudes: Este indicador permite medir la cobertura de respuestas dadas a los clientes empresariales para sus empresas a cargo. Para la medición de este indicador se exportarán del CRM las solicitudes de los clientes y sus fechas de respuesta.

Movilización de productos y servicios foco: Este indicador busca apalancar las estrategias de otros procesos por medio de los asesores de Acompañamiento al Cliente, se definirá una meta por estrategia lanzada y se medirá, anualmente, el cumplimiento promedio por asesor para cada estrategia.

2.7 PROCEDIMIENTO DE ACOMPAÑAMIENTO AL CLIENTE EMPRESARIAL DE COMPENSAR C.C.F.

2.6.3 OBJETIVO

El presente procedimiento documenta las acciones de relacionamiento con el cliente empresarial desde el proceso de Acompañamiento al Cliente, indicadores, reportes y gestión en general.

2.6.4 ALCANCE

El presente documento está dirigido a líder, coordinadores, asesores empresariales, asesores integrales, profesionales de atención al cliente, auxiliares operativos de servicio al cliente y analista de información de Acompañamiento al Cliente.

2.6.5 DEFINICIONES

Cliente: Para el Proceso de Acompañamiento al Cliente se constituye como cliente las empresas afiliadas a compensar; así como también los procesos de negocio para los que se generan oportunidades de negocio que conlleven a la venta de productos o servicios.

Atención Empresarial: Es aquella atención dirigida a las empresas afiliadas, que se hace a través de sus directivos, especialmente Gerentes de talento humano u otras áreas de la empresa y cuyo objetivo es establecer planes de bienestar que impacten positivamente el bienestar y el mejoramiento de las condiciones de calidad de vida de los trabajadores, sus familias y el desarrollo organizacional.

Plan de bienestar: Plan estratégico definido o construido en conjunto con la empresa, orientados a llevar bienestar a los trabajadores y sus familias, con el propósito de fortalecer la estrategia corporativa de las empresas afiliadas y movilizar los productos y servicios ofertados por la Caja de Compensación Compensar.

CRM: Aplicativo en el cual se registra información de conocimiento de cliente. Incluye: información general de las empresas, gestión realizada por los asesores en la empresa, recursos y observaciones sobre el cliente, plan de bienestar con coberturas, presupuestos, objetivos e indicadores de logro. Es responsabilidad de los asesores mantener actualizada dicha información en el aplicativo.

Alertas de Amenaza: Toda posible causa de riesgo de la afiliación de la empresa cliente a la Caja de Compensación.

2.6.6 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Líder de Acompañamiento al Cliente: Definir la estrategia de Acompañamiento al Cliente asegurando su alineación con los objetivos organizacionales, de acuerdo con los recursos asignados y las necesidades del cliente, con el fin de garantizar su fidelización, a través de la construcción de relaciones mutuamente beneficiosas y de largo plazo.

Coordinador de Acompañamiento al Cliente: Diseñar, desarrollar e implementar estrategias que generen relaciones a largo plazo con las empresas, de acuerdo con el equipo y recursos asignados, la segmentación establecida y las necesidades del cliente, asegurando su fidelización.

Asesor Empresarial: Garantizar la fidelización de las empresas cliente asignadas. Para tal fin debe tener conocimiento del cliente, relacionamiento con directivos y un modelo de intervención con estrategias definidas, al cual debe hacer seguimiento garantizando su ejecución, generando altos niveles de satisfacción empresarial.

Asesor Integral: Garantizar la fidelización de las empresas cliente asignadas. Para tal fin debe tener conocimiento del cliente, relacionamiento con directivos y brindar asesoría en programas de desarrollo organizacional a las áreas de talento humano, así como realizar la atención individual a los colaboradores de las empresas cliente, generando altos niveles de satisfacción empresarial e individual.

Profesional de atención: Fortalecer y asegurar el conocimiento de los productos y servicios ofrecidos por la caja, por parte de las empresas afiliadas a su cargo, a través del contacto con las mismas.

Auxiliar operativo de servicio al cliente: Fortalecer y asegurar el conocimiento de los productos y servicios ofrecidos por la caja de las empresas a su cargo. Brindar atención a solicitudes y/o requerimientos de clientes.

2.6.7 CONTENIDO

2.6.7.1 Lineamientos para asignación de empresas:

Para asignar las empresas nuevas, reportadas por el proceso de afiliación corporativa, inicialmente, se debe tener en cuenta dos variables: Aporte neto y Número de trabajadores. En el Cuadro 6. Segmentación Acompañamiento al Cliente, se exponen las variables para asignación de asesor en las empresas afiliadas.

Cuadro 6. Segmentación Acompañamiento al Cliente

SEGMENTACIÓN ACOMPAÑAMIENTO AL CLIENTE			
SEGMENTO	APORTE NETO	# DE TRABAJADORES	ROL ENCARGADO
A	>5.000.000		ASESOR EMPRESARIAL
B	>100.000 y <5.000.000		ASESOR INTEGRAL
C	<100.000	>100	ASESOR INTEGRAL
D	>100.000 y <5.000.000	<100	PROFESIONALES DE ATENCIÓN AL CLIENTE
E	<100.000	<100	AUXILIAR OPERATIVO SERVICIO AL CLIENTE

Fuente: Autoras, 2019.

Así mismo, después de definido el rol que estará a cargo de las empresas nuevas se deben revisar las cargas de trabajo de este y así poder definir quién será el encargado. a continuación, en la Tabla 31. Promedio número de empresas por Asesor Empresarial, Tabla 32. Promedio número de empresas por Asesor , Tabla 33. Promedio número de empresas por y Tabla 34. Promedio número de empresas por , se exponen las cargas máximas de trabajo por rol, las cuales, dependen directamente del Número de trabajadores de la empresa.

Tabla 31. Promedio número de empresas por Asesor Empresarial

EMPRESAS TIPO A				
#TRABAJADORES	HORAS REQUERIDAS POR ATENCIÓN	FRECUENCIA DE ATENCIÓN MES	# DE EMPRESAS	PROMEDIO #DE EMPRESAS POR ASESOR
01_ <20 Trab	1	0.08	4	1.00
02_ >21<50	1	0.17	54	3.00
03_ >21<100	1	0.33	103	6.00
04_ >101<200	1	0.50	151	8.00
05_ >201<500	1	1.00	148	8.00
06_ >501<1000	2	2.00	87	5.00
07_ >1001<2000	2	3.00	41	3.00
08_ >2000	2	4.00	28	2.00
TOTAL	11	11.08	616	36

Fuente: Autoras, 2018.

Tabla 32. Promedio número de empresas por Asesor Integral

EMPRESAS TIPO B Y C				
#TRABAJADORES	HORAS REQUERIDAS POR ATENCIÓN	FRECUENCIA DE ATENCIÓN MES	# DE EMPRESAS	PROMEDIO #DE EMPRESAS POR ASESOR
02_ >21<50	1	0.17	832	23.00
03_ >21<100	1	0.33	614	27.00
04_ >101<200	1	0.50	551	15.00
05_ >201<500	1	1.00	225	7.00
06_ >501<1000	2	2.00	78	3.00
07_ >1001<2000	2	3.00	32	1.00
08_ >2000	2	4.00	14	1.00
TOTAL	10	11.00	2,346	77

Fuente: Autoras, 2018.

Tabla 33. Promedio número de empresas por profesional de atención

EMPRESAS TIPO D				
#TRABAJADORES	HORAS REQUERIDAS POR ATENCIÓN	FRECUENCIA DE ATENCIÓN MES	# DE EMPRESAS	PROMEDIO #DE EMPRESAS POR ASESOR
01_ <20 Trab	1	0.08	7,871	656.00
02_ >21<50	1	0.17	842	71.00
TOTAL	2	0.25	8,713	727

Fuente: Autoras, 2018.

Tabla 34. Promedio número de empresas por Auxiliar Operativo de Servicio al Cliente

EMPRESAS TIPO E				
#TRABAJADORES	HORAS REQUERIDAS POR ATENCIÓN	FRECUENCIA DE ATENCIÓN MES	20% # DE EMPRESAS	PROMEDIO #DE EMPRESAS POR ASESOR
01_ <20 Trab	1	0.08	13,450	748
02_ >21<50	1	0.17	362	21
03_ >21<100	1	0.33	111	7
TOTAL	3.00	0.58	13,922	776

Fuente: Autoras, 2018.

2.6.7.2 Servicios requeridos por tipo de empresa:

En términos generales, a partir del análisis de facturación de las empresas por tipo se obtiene que:

Las empresas tipo A centran el 40% de su facturación en el negocio de eventos conformados y tan sólo el 17% en convenios y alianzas, razón por la cual, para este tipo de empresas el producto que más se moviliza son los eventos empresariales, seguido por recreación, educación y deporte. Estas empresas tienen el 84% de facturación de la caja, razón por la cual son foco en términos de oportunidades de negocio. Las empresas tipo A son en su mayoría empresas de COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS(20%), sin embargo, las que generan una mayor facturación son aquellas relacionadas con ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA; PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACIÓN OBLIGATORIA (30% de la facturación).

Las empresas tipo B centran el 70% de su facturación en el negocio de eventos conformados y sólo el 3% en convenios y alianzas, razón por la cual, el foco en estas empresas son los eventos empresariales. Así como las tipas A, aproximadamente el 20% de estas empresas se dedican al COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y

MOTOCICLETAS, sin embargo, las empresas que generan una mayor facturación son las dedicadas a la EDUCACIÓN (universidades, colegios, entre otras). Este tipo de empresas representan alrededor del 10% de la facturación empresarial.

Las empresas tipo C tienen el 80% de su facturación en eventos conformados y alimentos, lo que implica que el foco de estas empresas son los eventos empresariales incluyendo los alimentos para sus invitados. El 35% de las empresas tipo C son de ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO, sin embargo, las actividades económicas que tienen el 65% de la facturación empresarial son TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO y ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA.

Las empresas tipo D centran el 50% de su facturación en eventos conformados, y tan solo el 11% en servicios de recreación, educación y deporte. Las empresas tipo D son en un 45% de ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS y de COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS, sin embargo, el 51% de su facturación está en empresas dedicadas a la EDUCACIÓN y el COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.

Las empresas tipo E tienen el 75% de su facturación en eventos conformados y tan sólo el 1% en convenios y alianzas, lo que demuestra que estas empresas no están interesadas en adquirir convenios con Compensar. Del total de la facturación de Compensar, las empresas tipo E tienen tan solo el 2.23%. estas empresas tipo E son, en un 30% ACTIVIDADES DE LOS HOGARES INDIVIDUALES EN CALIDAD DE EMPLEADORES; ACTIVIDADES NO DIFERENCIADAS DE LOS HOGARES INDIVIDUALES COMO PRODUCTORES DE BIENES Y SERVICIOS PARA USO PROPIO, sin embargo, las mencionadas no generan ningún tipo de facturación en términos empresariales. El 57% de la facturación de las empresas tipo E es generada por las dedicadas a EDUCACIÓN y OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS.

2.6.7.3 Lineamientos para atención empresarial

Una vez asignada la empresa y entregada por el proceso de afiliación corporativa se procede a gestionar la atención de esta. A continuación, se relacionan las acciones mínimas que deben realizar los Asesores Empresariales e Integrales para la fidelización de sus empresas a cargo.

Conocimiento de Cliente empresarial: el asesor debe, por todos los medios posibles empaparse de la información relevante del cliente, así como mantener actualizada la información de su estrategia corporativa, su plan de intervención y su gestión con la empresa.

Visita: debe hacerse de manera periódica y puede ser de carácter informativa, comercial, de gestión o de relacionamiento.

Reuniones de trabajo con equipos o personas clave: buscan, además de presentar los servicios de la Caja, establecer un plan de trabajo con la gerencia de talento humano, siendo esta fuente inicial de la relación entre la Caja de Compensación y la empresa; de igual manera, busca establecer relacionamiento con otras áreas de la organización para descubrir oportunidades de intervención, apoyo y fortalecimiento de la relación.

Plan de Bienestar: partiendo de la planeación estratégica de la empresa, definir en conjunto, un plan de intervención que conlleve al cumplimiento de los objetivos organizacionales y redunde en el bienestar de los trabajadores y sus familias. Dicho plan, en la medida de lo posible, debe estar apalancado en los servicios de la Caja y contará con un seguimiento permanente por parte del asesor.

Plan de Acompañamiento: a partir del plan de bienestar, definir un plan de acompañamiento con indicadores que permitan medir el avance del plan de bienestar definido.

Plan de divulgación: definir en conjunto con la empresa un plan de divulgación y promoción de los servicios de la Caja, el cual desarrollará en apoyo con los diferentes frentes de negocio de la organización.

Gestión de solicitudes y cotizaciones: gestionar la necesidad de cliente sobre los servicios requeridos, para poder radicar, describir y hacer seguimiento a las cotizaciones o solicitudes por medio del aplicativo organizacional definido para tal fin.

Relacionamiento con directivos: organizar encuentros con Directivos de las empresas y de la Caja, con el objetivo de generar cercanía y oportunidades de fidelización.

Relaciones de representación: garantizar la representación de Compensar en eventos, comités, foros, mesas de trabajo, entre otros.

Registro de gestión: incluir dentro de la herramienta organizacional designada para tal fin la gestión realizada con cada una de las empresas cliente, en los diferentes ciclos, frentes y/o procesos correspondientes.

Registro de Oportunidades: incluir dentro de la herramienta organizacional designada para tal fin las oportunidades comerciales, de relacionamiento o posibles alianzas.

Atención a No Conformes: dar respuesta a los requerimientos de otros procesos por incumplimiento de requisitos en la gestión de Acompañamiento al Cliente

Respuesta a Opiniones y Sugerencias: dar atención a las solicitudes del cliente (satisfacción o insatisfacción) respecto a la gestión de Acompañamiento o dar traslado de estas a otros procesos para su atención.

Respuesta a alertas de amenaza: diseñar e implementar acciones que permitan la consolidación de la afiliación de las empresas cliente de Compensar y garanticen la fidelización.

Algunas de estas alertas pueden ser:

- Acercamiento de otras Cajas: se detecta publicidad, reuniones, visitas, invitaciones, promociones, comunicaciones, propuestas u otras formas de acercamiento de las demás Cajas en las empresas afiliadas a Compensar.
- Cambio de Directivos: se detecta cambio del equipo directivo en las empresas cliente y con ello se percibe riesgo en la medida en que se desconoce la percepción que puedan tener los nuevos directivos sobre Compensar.
- Solicitud de Portafolio a Compensar: puede obedecer a revisión de la oferta de Compensar de cara a la competencia o al desconocimiento de los servicios de la Caja.
- Solicitud de Portafolio a otras cajas: carta de otra caja donde manifiesta que ha recibido solicitud de presentación de portafolio por parte de la empresa afiliada a Compensar.
- Malestar de la empresa por un servicio: cuando la empresa expresa molestia por la prestación inadecuada de un servicio.
- Malestar general de la empresa: cuando la empresa demuestra insatisfacción general con Compensar, desmotivación para usar los servicios, falta de confianza y se evidencia uso de proveedores diferentes a Compensar, incluso otras Cajas de Compensación.
- Falta de gestión del asesor: La empresa manifiesta inconformidad de forma verbal o por escrito frente a la gestión del asesor de Acompañamiento. También se puede identificar incumplimiento en sus responsabilidades por parte del coordinador en el seguimiento a su gestión.
- Falta de contacto: el cliente empresarial percibe que el asesor no lo frecuenta con la periodicidad acordada. El asesor no cuenta con soportes que evidencien su gestión, no tiene los registros en el aplicativo designado por la organización para tal fin o no está visitando al contacto indicado.
- Utilización de servicios de otra Caja: la empresa realiza actividades como no afiliado con otras Cajas de Compensación por tarifas, calidad del servicio, novedad, relaciones comerciales, oportunidad, disponibilidad, entre otras razones.
- Cambios de legislación: proyectos de ley o actos legislativos aprobados que cambien las condiciones de afiliación o prestación de servicios de las Cajas de Compensación abriendo puertas a otras Cajas para abordar a los afiliados de Compensar.
- Fusiones, Alianzas o Interventorías: Esta alerta se activa especialmente cuando la compañía que lidera la fusión o alianza se encuentra afiliada a otra

Caja de Compensación o en el caso de interventorías se evidencian intereses por vincularse a otras Cajas.

- Solicitud de paz y salvo para traslado de Caja: Expresión formal de la empresa para cambiar de Caja de Compensación.

Así mismo, a continuación, se relacionan las acciones mínimas que debe realizar un profesional de atención al cliente y un auxiliar operativo de servicio al cliente para atención a las empresas a su cargo:

Conocimiento de Cliente empresarial: El responsable debe, por todos los medios posibles empaparse de la información relevante del cliente, así como mantener actualizada la información de este: datos de contacto, datos de directivos e información general.

Contacto telefónico: debe hacerse de manera periódica y puede ser de carácter informativo, de gestión o de relacionamiento.

Contacto por email: debe hacerse de manera periódica y puede ser de carácter informativo, de gestión o de relacionamiento.

Divulgación de los servicios y beneficios que ofrece la caja: Definir un plan de divulgación que permita mantener informadas las empresas a su cargo respecto a novedades de servicios y beneficios a los que tienen derecho por ser afiliados.

Gestión de solicitudes y cotizaciones: Gestionar la necesidad de cliente sobre los servicios requeridos, para poder radicar, describir y hacer seguimiento a las cotizaciones o solicitudes por medio del aplicativo organizacional definido para tal fin.

Relaciones de representación: Garantizar la representación de Compensar en eventos, comités, foros, mesas de trabajo, entre otros.

Registro de gestión: incluir dentro de la herramienta organizacional designada para tal fin la gestión realizada con cada una de las empresas cliente, en los diferentes ciclos, frentes y/o procesos correspondientes.

Registro de Oportunidades: incluir dentro de la herramienta organizacional designada para tal fin las oportunidades comerciales, de relacionamiento o posibles alianzas.

Atención a No Conformes: dar respuesta a los requerimientos de otros procesos por incumplimiento de requisitos en la gestión de Acompañamiento al Cliente

Respuesta a Opiniones y Sugerencias: dar atención a las solicitudes del cliente (satisfacción o insatisfacción) respecto a la gestión de Acompañamiento o dar traslado de estas a otros procesos para su atención.

Respuesta a alertas de amenaza: diseñar e implementar acciones que permitan la consolidación de la afiliación de las empresas cliente de Compensar y garanticen la fidelización.

Algunas de estas alertas pueden ser:

- Acercamiento de otras Cajas: se detecta publicidad, reuniones, visitas, invitaciones, promociones, comunicaciones, propuestas u otras formas de acercamiento de las demás Cajas en las empresas afiliadas a Compensar.
- Solicitud de Portafolio a Compensar: puede obedecer a revisión de la oferta de Compensar de cara a la competencia o al desconocimiento de los servicios de la Caja.
- Solicitud de Portafolio a otras cajas: carta de otra caja donde manifiesta que ha recibido solicitud de presentación de portafolio por parte de la empresa afiliada a Compensar.
- Malestar de la empresa por un servicio: cuando la empresa expresa molestia por la prestación inadecuada de un servicio.
- Malestar general de la empresa: cuando la empresa demuestra insatisfacción general con Compensar, desmotivación para usar los servicios, falta de confianza y se evidencia uso de proveedores diferentes a Compensar, incluso otras Cajas de Compensación.
- Falta de contacto: el cliente empresarial percibe nunca ha sido contactado por Compensar para brindar asesoría sobre los servicios.
- Cambios de legislación: proyectos de ley o actos legislativos aprobados que cambien las condiciones de afiliación o prestación de servicios de las Cajas de Compensación abriendo puertas a otras Cajas para abordar a los afiliados de Compensar.
- Fusiones, Alianzas o Interventorías: Esta alerta se activa especialmente cuando la compañía que lidera la fusión o alianza se encuentra afiliada a otra Caja de Compensación o en el caso de interventorías se evidencian intereses por vincularse a otras Cajas.
- Solicitud de paz y salvo para traslado de Caja: Expresión formal de la empresa para cambiar de Caja de Compensación.

2.6.8 Indicadores de desempeño por rol:

Cuadro 7. Indicadores de desempeño Asesor Empresarial

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FRECUENCIA	OBSERVACIONES	META	MÉTRICA	PESO TOTAL
PERSPECTIVA GRUPOS DE INTERES	Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los afiliados y la comunidad	Fidelización de clientes empresariales	ANUAL	Si son grupo se cuenta como 1 empresa	100%	0 retiros-> 100% 1 retiro-> 90% 2 retiros-> 80% 3 retiros-> 70% >4 retiros-> 0%	30%
		Sondeo de satisfacción con el acompañamiento	ANUAL	Ver plantilla medición Sondeo de satisfacción	100%	$\left(\frac{\sum(\text{calificación} \times \text{ítem} \times \% \text{ítem})}{5}\right) * 100\%$	20%
		Cumplimiento en registros de CRM	ANUAL	Ver plantilla medición CRM	100%	$(\sum(\text{calificación} \times \text{ítem} \times \% \text{ítem})) * 100\%$	10%
PERSPECTIVA INTERNA	Alcanzar la excelencia en la gestión	Relaciones a largo plazo	ANUAL	2 deben ser con director y/o subdirectores, 3 pueden ser con coordinador o líder.	100%	$\left(\frac{\# \text{ de encuentros organizados por el asesor}}{5}\right) * 100\%$	20%
		Movilización de productos y servicios foco.	ANUAL	Definición de metas acorde a las necesidades de los negocios	100%	\bar{X} cumplimiento por estrategia	20%

Fuente: Autoras, 2019.

Cuadro 8. Indicadores de desempeño Asesor Integral

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FRECUENCIA	OBSERVACIONES	META	MÉTRICA	PESO TOTAL
PERSPECTIVA GRUPOS DE INTERES	Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los afiliados y la comunidad	Fidelización de clientes empresariales	ANUAL	Si son grupo se cuenta como 1 empresa	100%	0 retiros-> 100% 1 retiro-> 90% 2 retiros-> 80% 3 retiros-> 70% >4 retiros-> 0%	30%
		Sondeo de satisfacción con el acompañamiento	ANUAL	Ver plantilla medición Sondeo de satisfacción	100%	$\left(\frac{\sum(\text{calificación} \times \text{ítem} \times \% \text{ítem})}{5}\right) * 100\%$	20%
		Cumplimiento en registros de CRM	ANUAL	Ver plantilla medición CRM	100%	$(\sum(\text{calificación} \times \text{ítem} \times \% \text{ítem})) * 100\%$	10%
PERSPECTIVA INTERNA	Alcanzar la excelencia en la gestión	Relaciones a largo plazo	ANUAL	1 deben ser con director y/o subdirectores, 1 puede ser con coordinador o líder.	100%	$\left(\frac{\# \text{ de encuentros organizados por el asesor}}{2}\right) * 100\%$	20%
		Movilización de productos y servicios foco.	ANUAL	Definición de metas acorde a las necesidades de los negocios	100%	\bar{X} cumplimiento por estrategia	20%

Fuente: Autoras, 2019.

Cuadro 9. Indicadores de desempeño Asesor Integral

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FRECUENCIA	OBSERVACIÓN	META	MÉTRICA	PESO TOTAL
PERSPECTIVA GRUPOS DE INTERES	Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los afiliados y la comunidad	Fidelización de clientes empresariales	ANUAL	Se medirá de manera grupal	100%	0 retiros-> 100% 1 - 15 retiros-> 90% 16 - 30 retiros-> 80% 31 - 45 retiros-> 70% >40 retiros-> 0%	30%
		Cumplimiento en registros de CRM	ANUAL	Ver plantilla medición CRM	100%	$\left(\frac{\sum(\text{calificación} \times \text{ítem} \times \% \text{ítem})}{5}\right) * 100\%$	10%
		Contacto Cliente Empresarial	ANUAL	Se medirá de manera grupal	100%	$\left(\frac{\text{Número de clientes contactados}}{\text{Número de Clientes Asignados}}\right) * 100\%$	20%
PERSPECTIVA INTERNA	Alcanzar la excelencia en la gestión	Oportunidad de respuesta solicitudes	ANUAL	Se medirá con base en el buzón de correo de manera individual	100%	$\left(\frac{\text{Número de solicitudes respondidas}}{\text{Número de solicitudes recibidas}}\right) * 100\%$	15%
		Movilización de productos y servicios foco	ANUAL	Definición de metas acorde a las necesidades de los negocios de manera individual	100%	\bar{X} cumplimiento por estrategia	10%

Fuente: Autoras, 2019.

Cuadro 10. Indicadores de desempeño Asesor Integral

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FRECUENCIA	OBSERVACIÓN	META	MÉTRICA	PESO TOTAL
PERSPECTIVA GRUPOS DE INTERES	Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los afiliados y la comunidad	Fidelización de clientes empresariales	ANUAL	Se medirá de manera grupal	100%	0 retiros-> 100% 1 - 30 retiros-> 90% 31 - 60 retiros-> 80% 61 - 90 retiros-> 70% >90 retiros-> 0%	30%
		Cumplimiento en registros de CRM	ANUAL	Ver plantilla medición CRM	100%	$\left(\frac{\sum(\text{calificación} \times \text{ítem} \times \% \text{ítem})}{5}\right) * 100\%$	10%
		Contacto Cliente Empresarial	ANUAL	Se medirá de manera grupal	100%	$\left(\frac{\text{Número de clientes contactados}}{\text{Número de Clientes Asignados}}\right) * 100\%$	20%
PERSPECTIVA INTERNA	Alcanzar la excelencia en la gestión	Oportunidad de respuesta solicitudes	ANUAL	Se medirá con base en el buzón de correo de manera individual	100%	$\left(\frac{\text{Número de solicitudes respondidas}}{\text{Número de solicitudes recibidas}}\right) * 100\%$	15%
		Movilización de productos y servicios foco	ANUAL	Definición de metas acorde a las necesidades de los negocios de manera individual	100%	\bar{X} cumplimiento por estrategia	10%

Fuente: Autoras, 2019.

2.8 DISEÑO DEL SERVICIO ACOMPAÑAMIENTO AL CLIENTE EMPRESARIAL DE COMPENSAR CCF

En términos de mejora, la propuesta de diseño realizada logra la disminución de operaciones administrativas como generación de informes que realiza el CRM y canaliza el proceso a las actividades que tienen contacto directo con el cliente y sus necesidades, al tener más tiempo disponible después de disminuir tareas administrativas que no percibe el cliente. De otra parte, el diseño logra la inclusión de actividades clave como el plan de bienestar y la planeación del seguimiento de las necesidades del cliente empresarial, la posibilidad de medir la gestión propia del proceso por colaborador y la mejora continua en el tiempo con base al análisis de los informes que generara el CRM en tiempo real y la parametrización de actividades por medio del procedimiento del proceso. Por otro lado, surgen propuestas a los procesos involucrados con el fin de incrementar el alcance y recordación de marca a las empresas de los segmentos d y e, que buscan motivar procesos de investigación de mercado para crear nuevos servicios que incrementen la facturación en estas empresas. Ahora bien, el beneficio para los colaboradores del servicio es que logran identificar sus funciones y los objetivos de sus cargos, al saber con qué variables serán medidos y los planes de mejora que tendrán que implementar si no cumplen dichas metas por indicador, como se podrá apreciar en el desarrollo del diseño descrito a continuación.

2.8.1 Desarrollo del diseño

Con base a los resultados obtenidos en la tercera casa de la calidad, el análisis de la data, el procedimiento del proceso de servicio y la determinación de los indicadores que permitirán realizar una medición a las alertas detectadas en la caracterización del proceso actual, finalmente se presenta el flujograma con el nuevo proceso de acompañamiento al cliente empresarial de Compensar C.C.F., que se aprecia en la Figura 48, en el cual, se puede observar que las actividades críticas como las asignaciones empresariales y el desarrollo de los planes de bienestar y acompañamiento corresponden a subprocesos que se detallaran más adelante y que tienen presente el análisis de tiempos y cargas laborales que se sintetizo en el procedimiento.

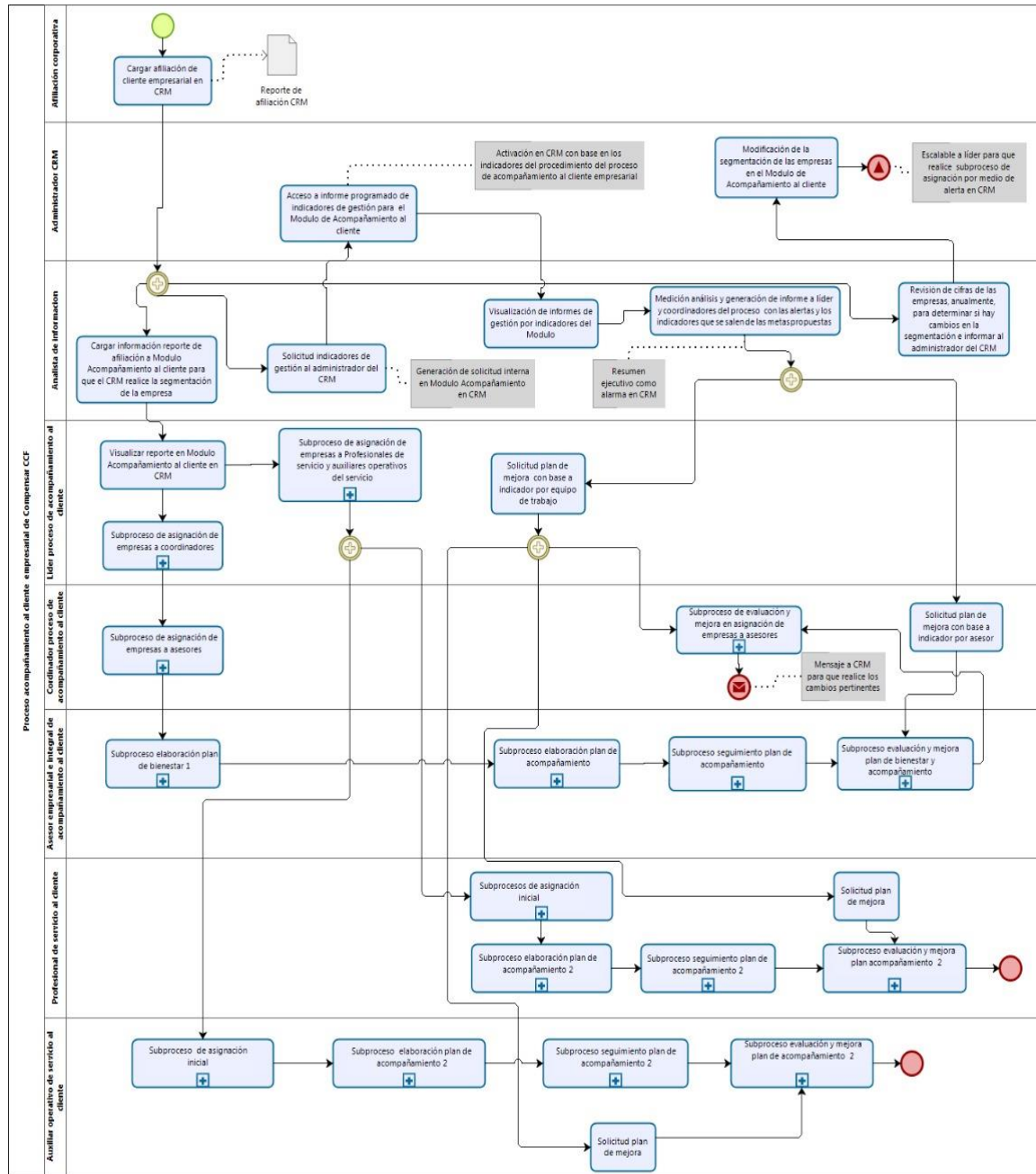
En el proceso un colaborador que ingresa activamente es el administrador del CRM, pues como se podrá ver más adelante muchas de las tareas diarias se gestionaran desde la herramienta tecnológica Salesforce, continuando con la analista de

información quien será el puente entre el líder del proceso, los demás colaboradores y el administrador del CRM.

La entrada del proceso sigue siendo la afiliación corporativa. En CRM - Salesforce se propone la creación de un módulo exclusivo en el cual estará cargada la información de la compañía que se recopila desde la afiliación y con los parámetros de segmentación que la analista de información le brinda al administrador del CRM - Salesforce la empresa se clasificara automáticamente, para que dependiendo del segmento al que haga parte la empresa que ingresa, el líder pueda iniciar el subproceso de asignación empresarial a coordinadores o el subproceso de asignación empresarial a profesionales de atención y auxiliares operativos, teniendo presente lo que se expone en el procedimiento que las empresas de clasificación A, B y C serán atendidas por coordinadores y las tipo D y E por profesionales de atención y auxiliares operativos. Por otro lado, cuando los coordinadores ya conocen las empresas que ingresan a su proceso realizan la asignación a sus asesores. Ya con las asignaciones de entrada en paralelo los asesores empresariales e integrales van realizando el subproceso de elaboración de plan de bienestar y los profesionales junto con los auxiliares de servicio el subproceso de elaboración del plan de asignación para la atención al cliente empresarial.

Finalmente a rasgos generales como se aprecia en la Figura 48, cuando ya se tienen tanto los planes de bienestar y como los planes de acción, se procede con el subproceso de elaboración del plan de acompañamiento, el subproceso de seguimiento al plan de acompañamiento y para gestionar las mediciones de los indicadores propuestos y el diseño se procede con la evaluación, detección de oportunidades y mejora de la gestión por colaborador y del proceso, que es organizado por el analista de información y que deben seguir el líder de proceso y los coordinadores.

Figura 48. Nuevo flujograma diseño propuesto

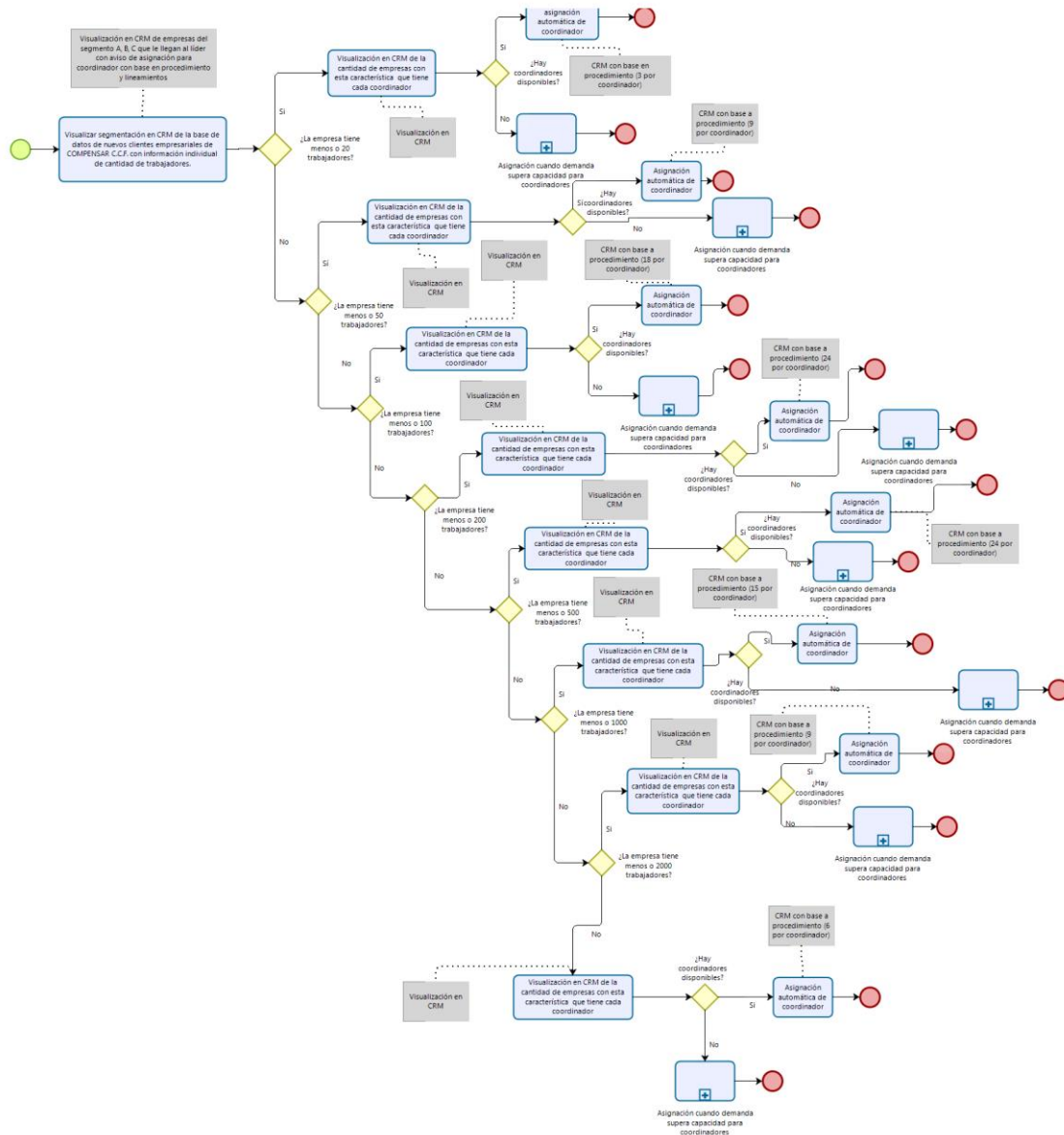


Fuente: Autoras, 2019.

Como se expuso al inicio, para estandarizar y dejar claros los parámetros de selección en los subprocesos críticos del servicio, se presenta a continuación el subproceso de asignación de empresas a coordinadores Figura 49, en el cual se evalúa la cantidad de trabajadores de las empresas que ingresan y la disponibilidad

del coordinador para dicha asignación con base al procedimiento. En esta parte se contempla otro subproceso que corresponde al de la asignación cuando no hay capacidad de coordinadores y es un riesgo que puede llegar en algún momento a presentarse y lo que se planeo fue intentar dar una respuesta correctiva pues la idea es que como se estará midiendo el proceso, no se tenga que emplear.

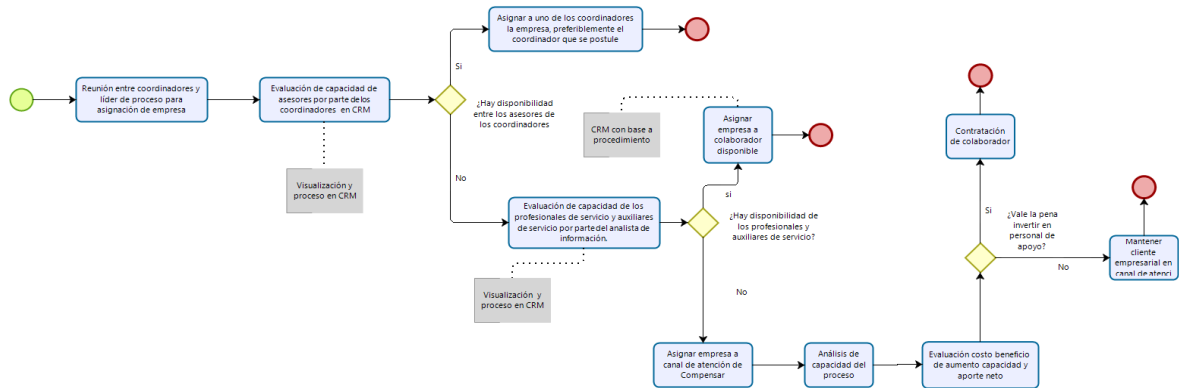
Figura 49. Subproceso de asignación de empresas a coordinadores



Fuente: Autoras, 2019.

En la Figura 50 se aprecia el subproceso de contingencia que se espera no emplear, pero que a diferencia de los demás es menos estándar y consiste en una reunión entre coordinadores y líder para evaluar el trato de dicha empresa, sabiendo que la capacidad del proceso se excedió y se debe dar acompañamiento antes de considerar si se debe realizar una nueva contratación y llega hasta el canal de atención general de Compensar como último recurso para dar atención al cliente.

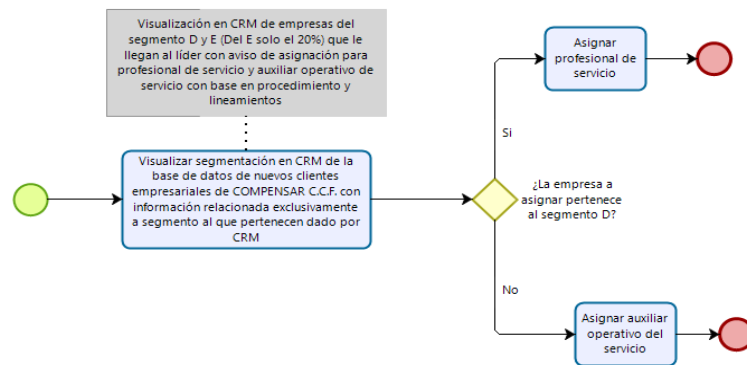
Figura 50. Subproceso asignación cuando demanda supera capacidad para coordinadores



Fuente: Autoras, 2019.

Por otro lado, si la compañía que el líder va a asignar a sus colaboradores no pertenece al segmento exclusivo de los coordinadores como se determinó en el procedimiento si es del D será atendido por los profesionales de atención y si pertenece al E, será atendido por los auxiliares operativos de servicio, como se puede ver en la Figura 51.

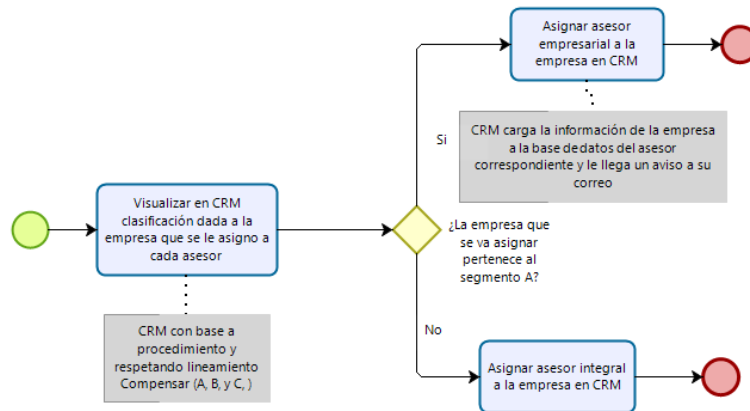
Figura 51. Subproceso de asignación de empresas a profesionales de atención y auxiliares operativos del servicio



Fuente: Autoras, 2019.

Una vez los coordinadores visualizan que empresas tienen a cargo realizan la asignación por el CRM al asesor que tenga disponibilidad y según el segmento al que pertenezca la compañía como se aprecia en la Figura 52.

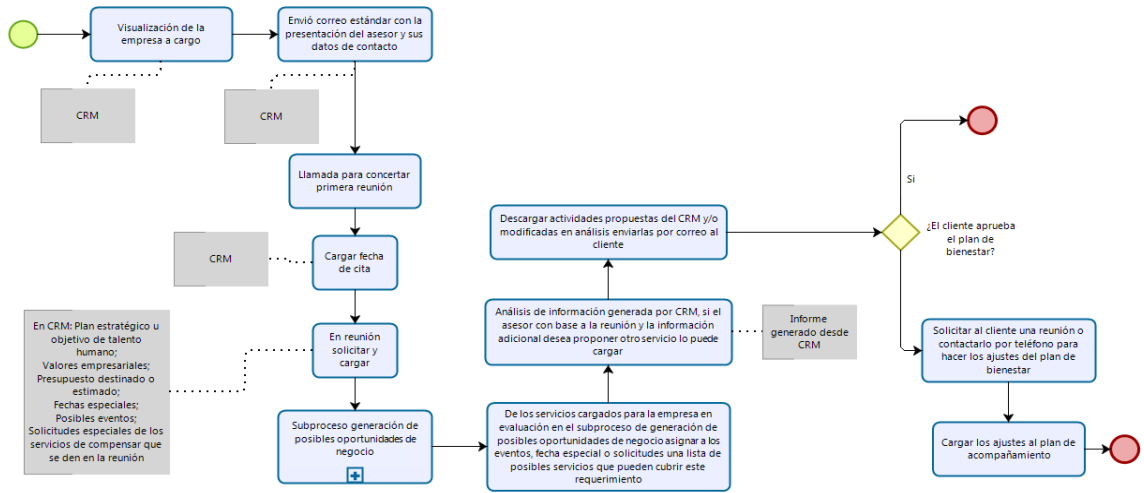
Figura 52. Subproceso de asignación de empresas a asesores



Fuente: Autoras, 2019.

Cuando tanto asesores, profesionales de atención y auxiliares operativos tienen las empresas asignadas, empiezan los subprocesos de elaboración del plan de bienestar y asignación inicial, que buscan desde la naturaleza, las necesidades específicas y la planeación estratégica de las compañías, apalancar los servicios de la caja y detectar oportunidades de negocio que le permita desarrollar al departamento de mercadeo nuevas ofertas y disminuir la brecha en aquellas compañías que facturan menos, como se aprecia en la Figura 53, donde el asesor debe captar la mayor información en el CRM: plan estratégico u objetivo de talento humano; valores empresariales; presupuesto destinado o estimado; fechas especiales; posibles eventos y solicitudes especiales de los servicios de compensar que se den en la reunión. Por otro lado, los profesionales de atención y auxiliares operativos de servicio cargan en el CRM la misma información lo que cambia en los dos subprocesos es el canal de comunicación como se observa en la Figura 54. Pero en los dos subprocesos se encuentra un subproceso que permite detectar más fácilmente las oportunidades de negocio, gracias al análisis de data que se realizó y se puede apreciar en la Figura 55, donde el CRM carga los gustos particulares con base a los históricos de facturación y como se aprecia en el flujograma principal en la Figura 48 está sujeto a cambios con base a los procesos de mejora continua y el trabajo realizado por la analista de información del proceso.

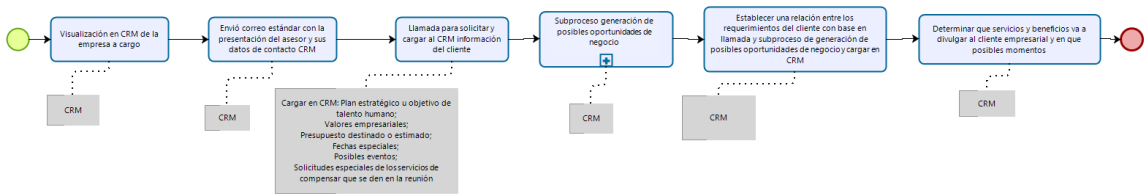
Figura 53. Subproceso elaboración plan de bienestar 1



Powered by bizagi Modeler

Fuente: Autoras, 2019.

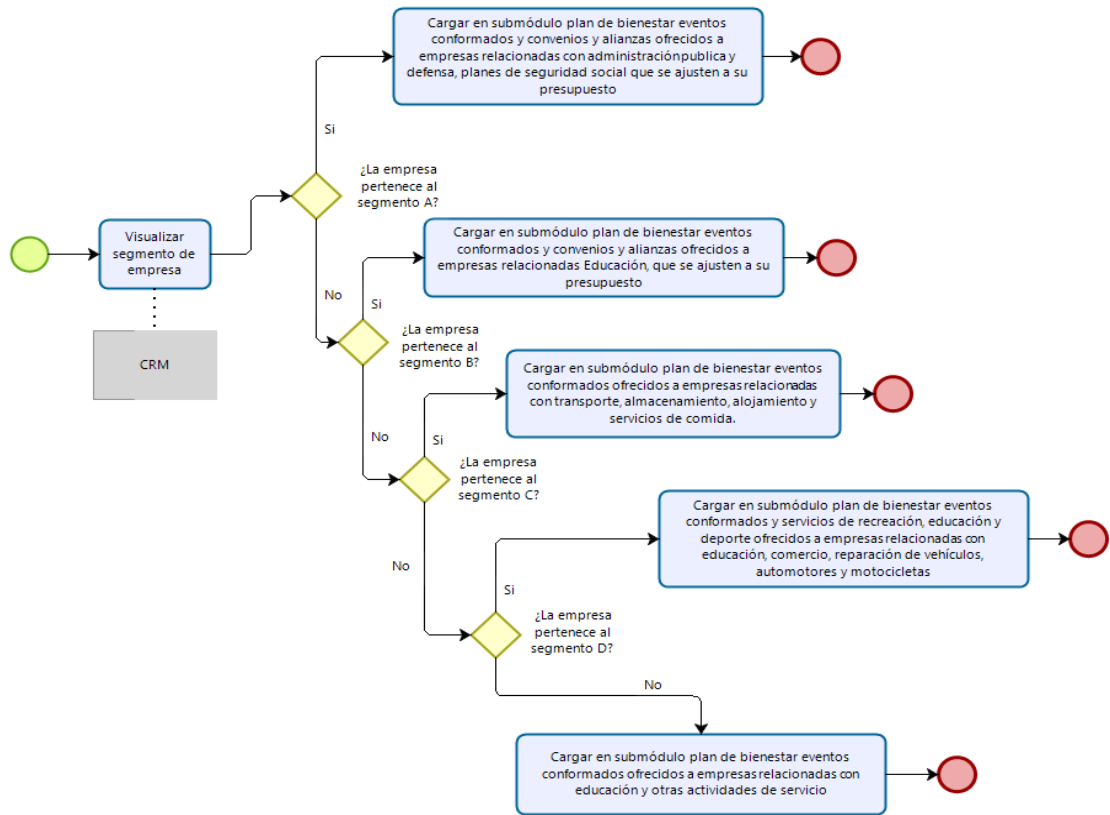
Figura 54. Subproceso de asignación inicial



Powered by bizagi Modeler

Fuentes: Autoras 2019

Figura 55. Subproceso generación de posibles oportunidades de negocio



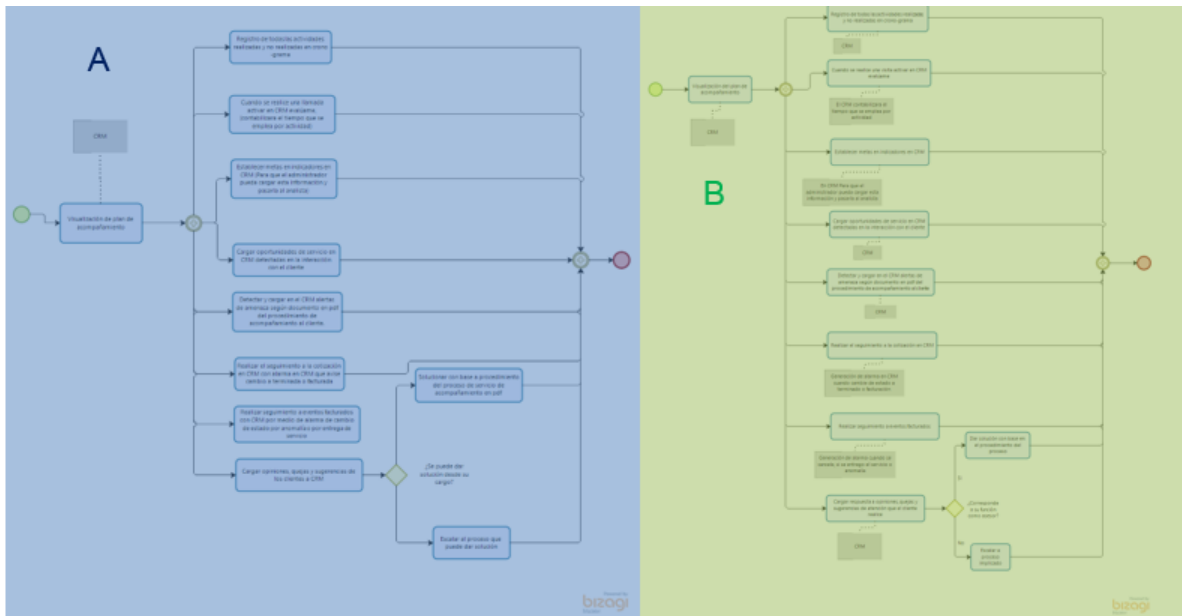
Fuente: Autoras, 2019.

Cundo ya se ha captado la información de la compañía con la que no se cuenta y se cruza con la que tiene el CRM, se puede realmente planear el acompañamiento que se traduce en proyectar en el tiempo con base a las fechas y los servicios a ofrecer en el CRM, que generara a letras al correo, al móvil y al usuario por colaborador que le permitirá realizar lo planeado y medir los tiempos reales de servicio como se aprecia en la Figura 56 donde lo único que cambia es el seguimiento al canal de comunicación, mientras en uno es la visita en el otro es la llamada y el correo.

Finalmente, para controlar y evaluar las mediciones propuestas que arrojará el CRM de la gestión de los colaboradores del proceso de acompañamiento, nacen los subprocesos de medición y evaluación como se aprecia en la Figura 57, la Figura 58, la Figura 59, la Figura 60, la Figura 61 y la Figura 48. Donde desde la canalización de información que hace el analista se puede tomar acción sobre la gestión particular de los colaboradores y los subprocesos que lo componen, lo cual

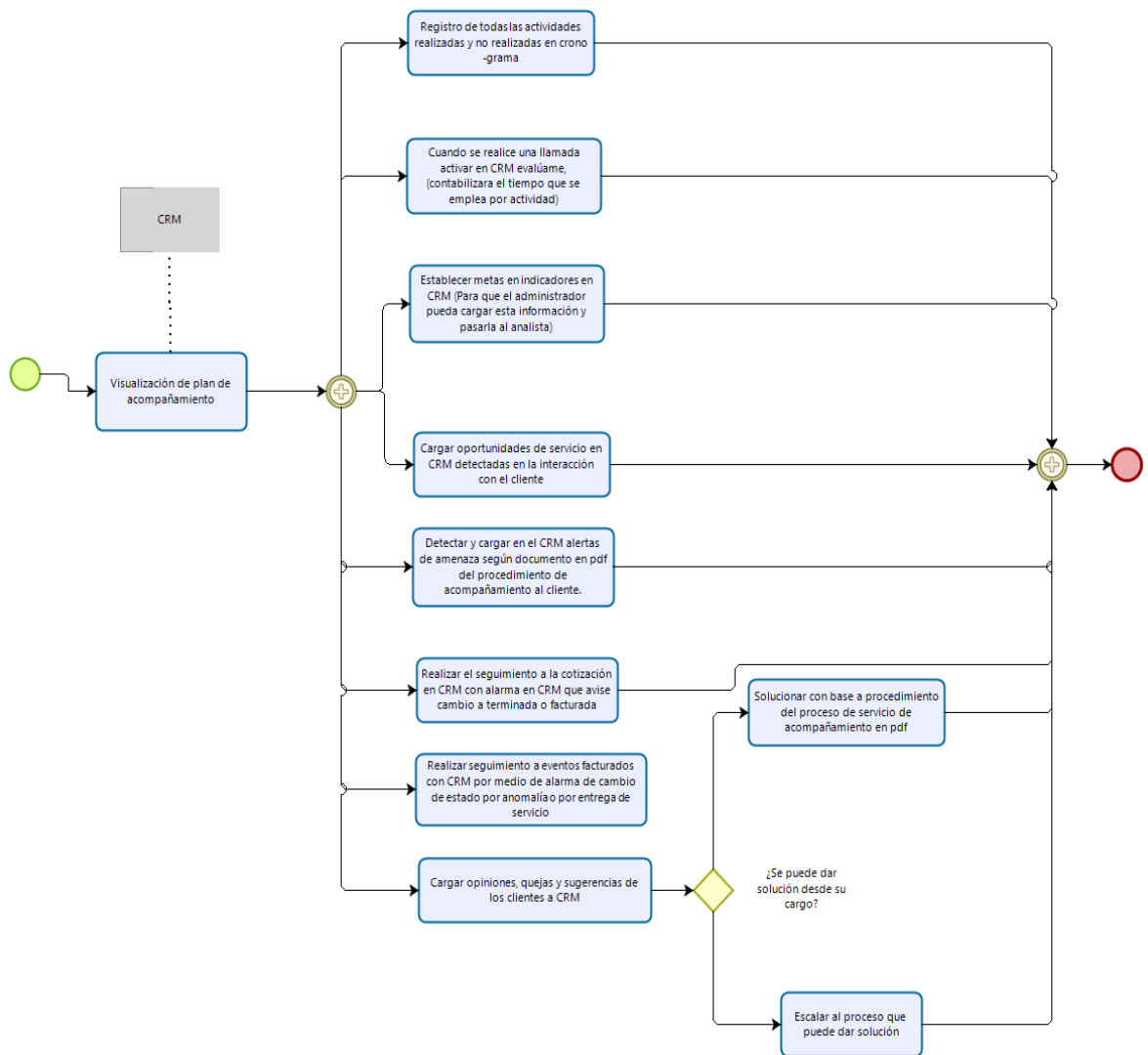
nos permite medir las oportunidades reales de negocio alcanzadas, facturadas y las tareas que pueden estar saliéndose de los tiempos levantados para replantear como se pueden tratar.

Figura 56. Subproceso de elaboración del plan de acompañamiento para los asesores (A), los profesionales del servicio y los auxiliares de operación del servicio (B)



Fuente: Autoras, 2019.

Figura 57. Subproceso seguimiento plan de acompañamiento de los profesionales de atención y auxiliares operativos de servicio



Fuente: Autoras, 2019.

Figura 58. Subproceso seguimiento plan de acompañamiento

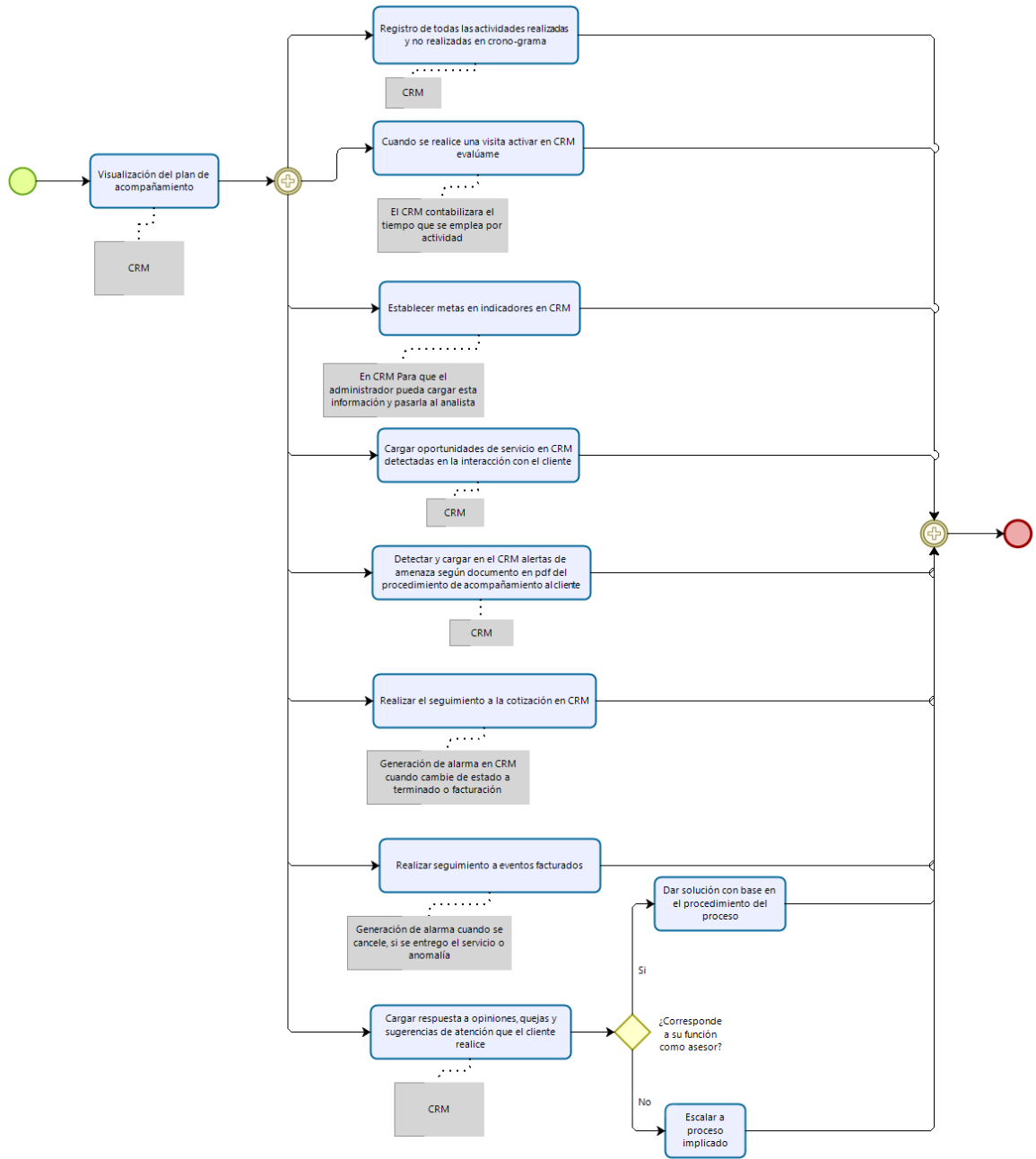
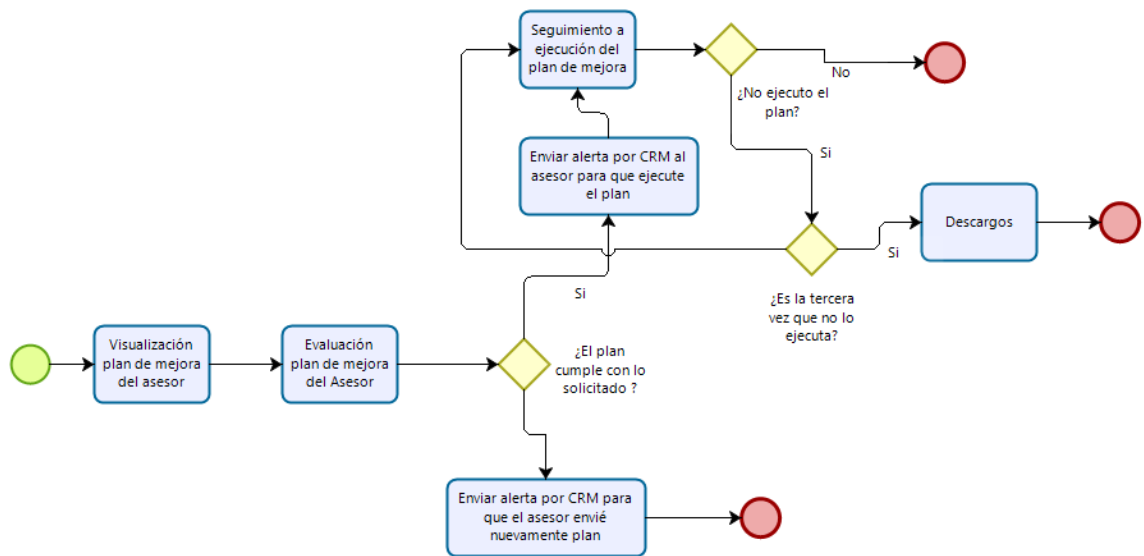


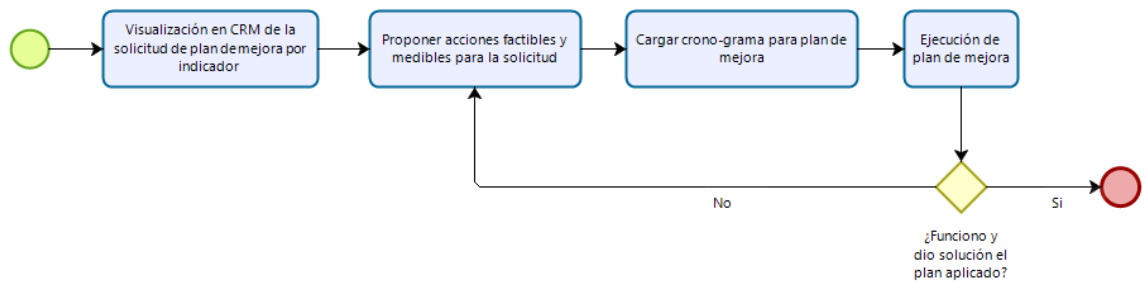
Figura 59. Subproceso de evaluación y mejora en asignación de empresas



Powered by
bizagi
Modeler

Fuente: Autoras, 2019.

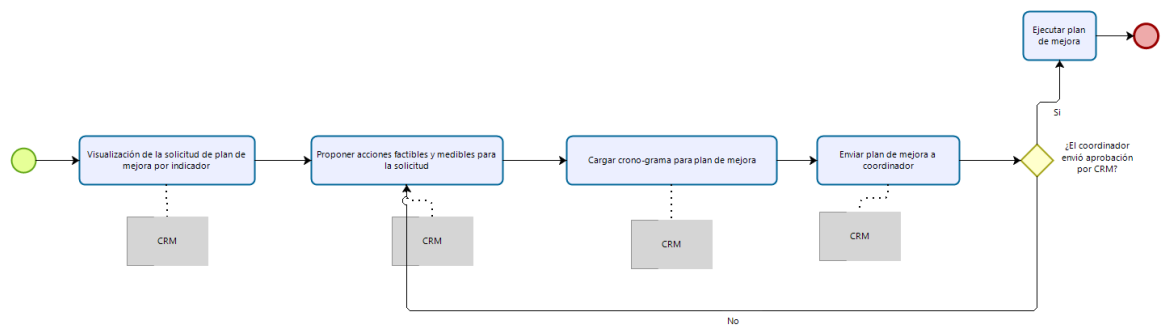
Figura 60. Subproceso evaluación y mejora plan acompañamiento



Powered by
bizagi
Modeler

Fuente: Autoras, 2019.

Figura 61. Subproceso evaluación y mejora plan de bienestar y acompañamiento

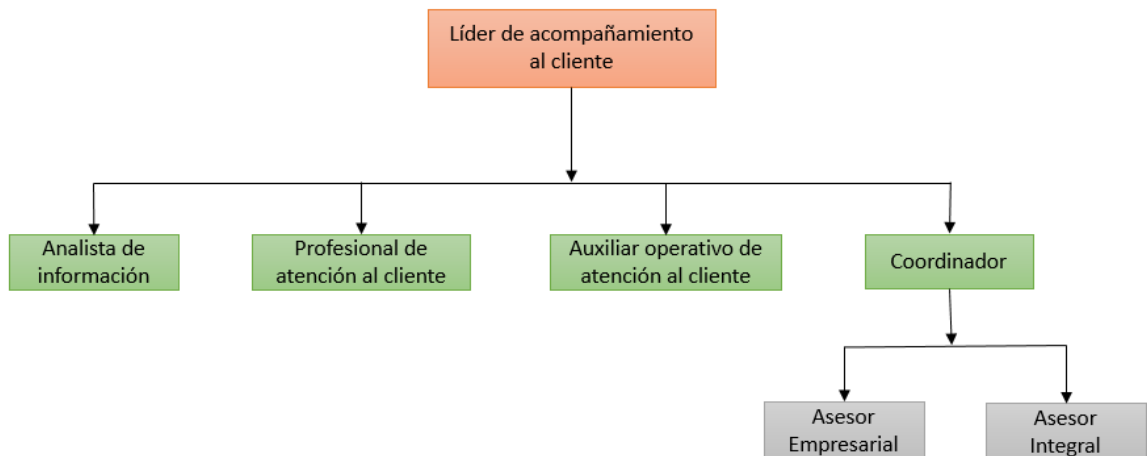


Powered by bizagi Modeler

Fuente: Autoras, 2019.

Y con estos cambios se diseñó el nuevo cargograma expuesto en la Figura 62, el cual describe, de manera general, los cargos existentes propuestos en el proceso y su orden jerárquico.

Figura 62. Cargograma propuesto



Fuente: Autoras, 2019.

2.9 VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Para el proceso de validación del diseño propuesto se empleó el Método Delphi, y que es uno de los más conocidos y trabajados por varios investigadores en diferentes áreas del conocimiento (Blasco Mira, 2010); además, es una herramienta de ingeniería que permite fácilmente que los roles del proceso encargados de aprobar el diseño puedan revisarlo en detalle y proponer mejoras en caso de que se requieran.

La validación bajo esta modalidad varía según el autor; pero se basa en la elección de una cantidad de expertos que conocen del tema a evaluar y pueden ser partícipes de la primera encuesta, la cual se analiza estadísticamente y si no es satisfactoria en cuanto a la aceptación y la variación de las respuestas de los expertos, se deberá repetir hasta disminuir la variabilidad y alcanzar un porcentaje alto de aprobación del diseño. En este caso se emplearon siete expertos, ya que según uno de los artículos consultados el incremento en número de expertos no mejora la precisión y es suficiente para el desarrollo del método (Kauko & Palmroos, 2014)

Por lo general, para la elección de los expertos se aplica una fórmula que determina el coeficiente de conocimiento del experto donde lo que se hace es estimar una ponderación para medir el nivel de información que tiene el experto sobre el tema a evaluar y su nivel de argumentación, los cuales se promedian y dan un valor entre 0 y 1 que determinara si su conocimiento bajo esta definición es alto, medio o bajo (Kauko & Palmroos, 2014). Pero para nuestro caso particular, los expertos se seleccionaron del proceso trabajado y se tuvo en cuenta la formación, la antigüedad y un criterio que avala porque, aunque no se aplique el coeficiente de conocimiento, los colaboradores seleccionados pueden dar su aval del diseño.

Como los expertos participaron también el desarrollo de las tres casas de calidad y la encuesta aplicada, se realizó a partir de cómo se abordaron los “CÓMO” de la última casa de la calidad, con certeza, los expertos fueron partícipes de la encuesta y además, como se podrá apreciar más adelante, en el cuestionario por cada ítem a evaluar del diseño se dejó una pregunta abierta para dar espacio a la argumentación de los expertos y posteriormente evaluar un ajuste de ser necesario, si en el análisis estadístico se presenta una variación alta y/o una desaprobación por ítem.

Los siete expertos temáticos del proceso seleccionados fueron el líder del proceso, cuatro coordinadores, un asesor empresarial y un asesor integral, las características particulares de los mismos se pueden apreciar en Cuadro 11.

Cuadro 11. Características de los expertos para validación de diseño

CARGO	FORMACIÓN	ANTIGÜEDAD EN EL CARGO	CRITERIO DE SELECCIÓN
LÍDER DE ACOMPAÑAMIENTO AL CLIENTE	INGENIERA DE PROCESOS	3 AÑOS	Es el cargo más alto del proceso y con el mayor poder de decisión
COORDINADOR DE ACOMPAÑAMIENTO AL CLIENTE	PSICÓLOGA	7 AÑOS	Es la coordinadora con mejores resultados en términos de fidelización empresarial
COORDINADOR DE ACOMPAÑAMIENTO AL CLIENTE	TRABAJADORA SOCIAL	12 AÑOS	Es la coordinadora más resistente al cambio y con mayor poder de convencimiento sobre la
COORDINADOR DE ACOMPAÑAMIENTO AL CLIENTE	ADMINISTRADORA DE EMPRESAS	15 AÑOS	Es la coordinadora con mayor conocimiento y experiencia en el proceso
COORDINADOR DE ACOMPAÑAMIENTO AL CLIENTE	PSICÓLOGA	5 AÑOS	apoyó el proyecto con muchas propuestas de mejora
ASESOR EMPRESARIAL DE ACOMPAÑAMIENTO	ADMINISTRADORA DE EMPRESAS	13 AÑOS	Es la asesora empresarial con mejores resultados en términos de fidelización
ASESOR INTEGRAL DE ACOMPAÑAMIENTO	TRABAJADORA SOCIAL	4 AÑOS	Es la asesora integral con mejores resultados en términos de fidelización

Fuente: Autoras 2019

Para ejecutar la encuesta se utilizó la herramienta “forms” de office 365. La encuesta estaba compuesta por 32 preguntas de las cuales 16 fueron cerradas de selección múltiple única respuesta y 16 abiertas.

La encuesta realizada se centra en los siguientes soportes documentales del diseño del proceso:

- Segmentación de clientes empresariales
- Manejo del CRM como herramienta de conocimiento de cliente y para disminución de carga operativa
- Indicadores de desempeño
- Procesos de asignación de empresas a coordinadores y asesores
- Procedimiento de atención empresarial
- Distribución de cargas laborales

El detalle de las respuestas de la encuesta se aprecia en el Anexo 19.

Para la ponderación se determinaron preguntas de única respuesta con cinco alternativas: No estoy de acuerdo, Estoy algo de acuerdo, Estoy medianamente de acuerdo y Estoy totalmente de acuerdo; cada una con un valor asignado de 1, 2, 3, 4 y 5 en orden; para el análisis estadístico.

2.9.1 Análisis de los resultados obtenidos en la encuesta de validación

No se tuvo que realizar ninguna iteración para hacer el ajuste estadístico; ya que en la primera aplicación de la herramienta los expertos estuvieron de acuerdo y totalmente de acuerdo como se aprecia en la Gráfica 19, solo un 0,2 manifestó estar medianamente de acuerdo; pero las preguntas abiertas permitieron tomar en cuenta la recomendación en el plan de implementación y no en el diseño inicial presentado.

Gráfica 19. frecuencias acumuladas de las respuestas promedio de la encuesta aplicada para validación de diseño



Fuente: Autoras, 2019.

Para visualizar mejor el resultado se puede apreciar en el Cuadro 12 la desviación obtenida por cada pregunta cerrada y el promedio de validación con respecto a sí se está, o no de acuerdo con el ítem evaluado, tal como se explicó antes.

Cuadro 12. Relación entre el promedio y la desviación estándar por pregunta realizada en la validación

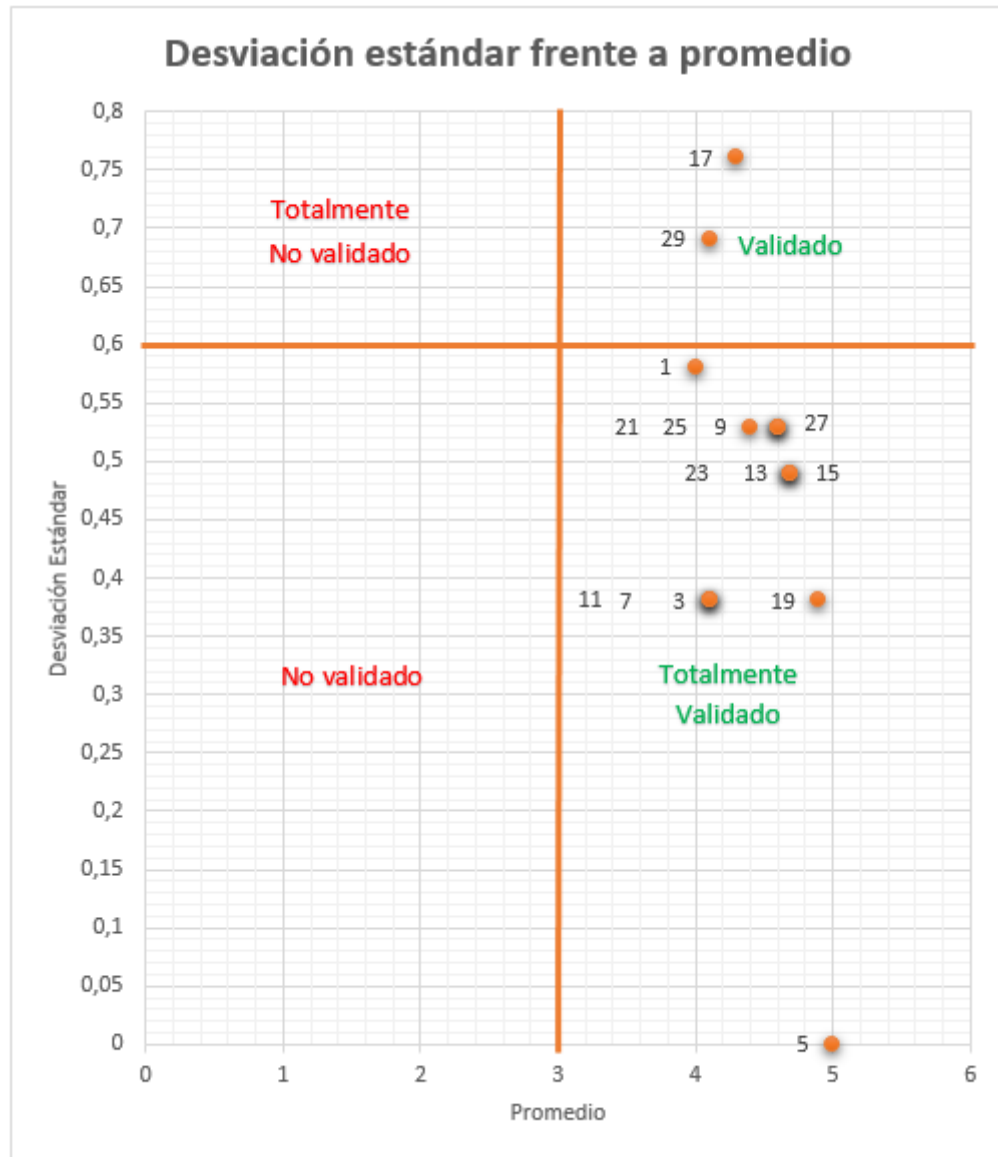
Pregunta	Respuesta							Desviación estándar	Promedio
	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Experto 5	Experto 6	Experto 7		
1	3	4	4	4	4	4	5	0,58	4
3	5	4	4	4	4	4	4	0,38	4,1
5	5	5	5	5	5	5	5	0	5
7	5	4	4	4	4	4	4	0,38	4,1
9	4	4	4	4	5	5	5	0,53	4,4
11	5	4	4	4	4	4	4	0,38	4,1
13	4	4	5	5	5	5	5	0,49	4,7
15	4	4	5	5	5	5	5	0,49	4,7
17	3	4	4	4	5	5	5	0,76	4,3
19	4	5	5	5	5	5	5	0,38	4,9
21	4	4	4	5	5	5	5	0,53	4,6
23	4	4	5	5	5	5	5	0,49	4,7
25	4	4	4	5	5	5	5	0,53	4,6
27	4	4	4	5	5	5	5	0,53	4,6
29	3	4	4	4	4	5	5	0,69	4,1

Fuente: Autoras, 2019.

La Gráfica 20 se empleó para determinar por un lado la variabilidad aceptable y el promedio de aprobación aceptable para determinar según los resultados obtenidos en la encuesta si se debía o no realizar una segunda herramienta después de ajustar los cambios en el diseño.

Es así, como si las respuestas hubieran quedado ubicadas en el cuadrante que comprende en “x” desde cero hasta tres y en “y” desde cero hasta cero coma cinco indica que el diseño no es validado y se debe replantear, para esto todos en promedio debieron responder no estoy de acuerdo o estoy algo de acuerdo con una variabilidad inferior a cero coma cinco. Por otro lado, si hubieran quedado ubicadas en el cuadrante que comprende en “x” desde cero hasta tres y en “y” desde cero coma cinco hasta uno o más indica que el diseño es totalmente no validado pues además que las respuestas son no estoy de acuerdo o algo la variabilidad es alta; pero como se aprecia en la Gráfica 20, todas las preguntas quedaron ubicadas en los cuadrantes que llevan el título validado y totalmente validado. Pues todos los expertos respondieron de acuerdo y totalmente de acuerdo, solo hubo tres casos que, aunque pertenecen a estos cuadrantes quedaron en respuestas como medianamente de acuerdo y fueron los que se analizaron al detalle para determinar cómo abordarlos y si valía la pena cambiar el diseño frente al argumento del experto

Gráfica 20. resultados globales del proceso de validación del nuevo diseño



Fuente: Autoras 2019

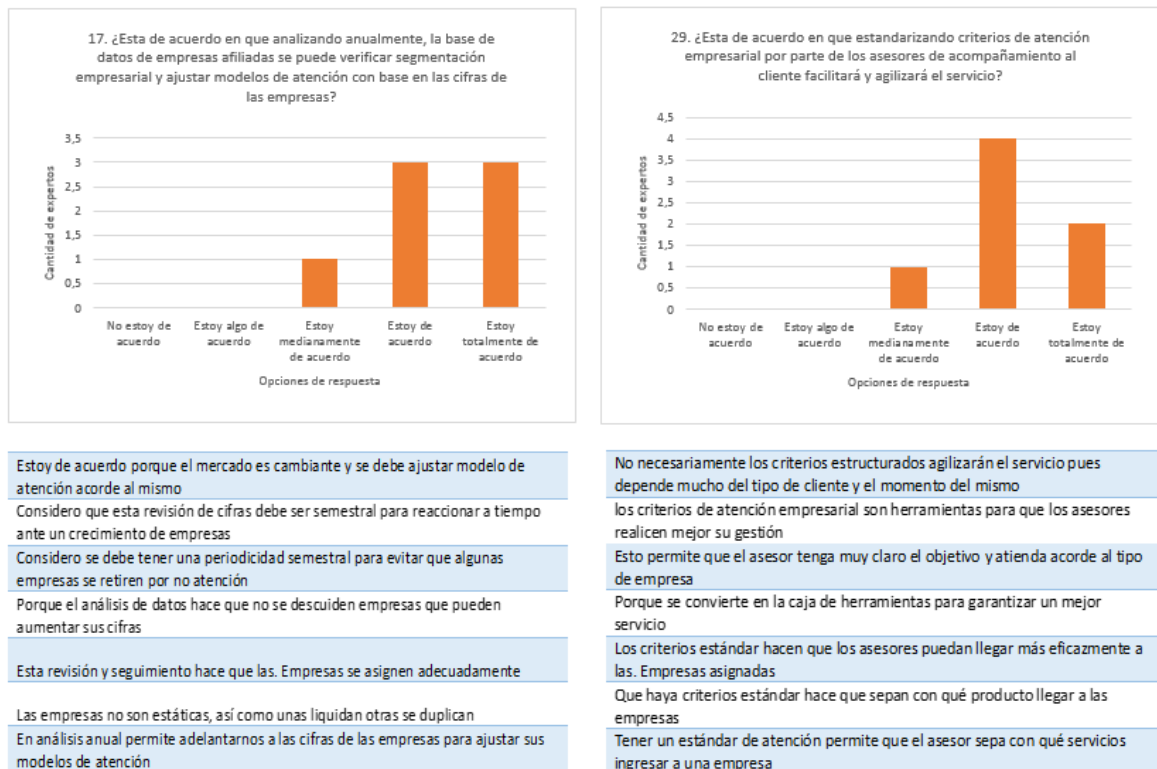
En la validación se puede identificar una desviación alta en las preguntas número uno, que, aunque quedo en el cuadrante de validación total es la que más se aproxima a la línea de separación entre las variabilidades más altas que son la pregunta diecisiete y veintinueve como se aprecia en la Figura 63, con las cuales se procedió a ajustar así, teniendo presente lo que respondieron en las preguntas abiertas los expertos que se puede apreciar en la Figura 63:

La pregunta número uno está relacionada con segmentación de empresas, donde los validadores manifestaron que además de la segmentación actual les parece clave que interactúen otras variables en una segmentación futura, razón por la cual se incluyó una propuesta de segmentación futura con base en variables como la facturación y número de atenciones.

La pregunta número diecisiete está enfocada a la periodicidad de análisis de cifras para segmentación empresarial y ajustes de modelo de atención, donde los validadores manifestaron que consideran importante que la revisión del modelo se haga semestralmente y no anualmente.

La pregunta número veintinueve está enfocada a la estandarización de criterios de atención, donde un validador manifestó que, aunque se estandaricen no necesariamente se agilizará el servicio, puesto que en muchas ocasiones los tiempos de servicios dependen del tipo de cliente y pueden ser variables. En este numeral se decidió no hacer ningún ajuste puesto que al tratarse de un modelo de servicio puede tener desviaciones al tratarse diferentes tipos de clientes empresariales.

Figura 63. Respuestas con desviación diecisiete y veintinueve

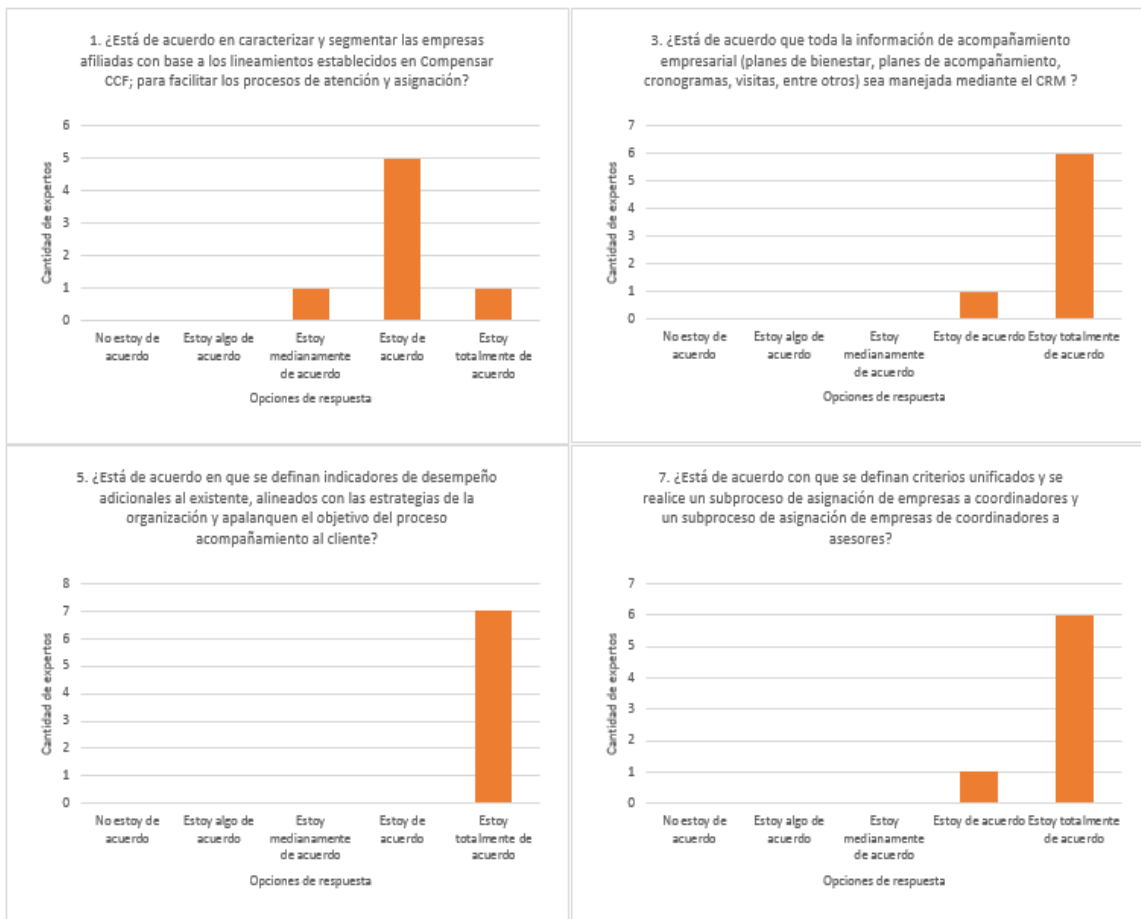


Fuente: Autoras, 2019

Finalmente, con estos ajustes se procedió a realizar plan de implementación y análisis de costo beneficio.

El detalle de la encuesta se encuentra en las Figura 64, Figura 65 y Figura 66, donde se evidencia que las respuestas con mayores frecuencias fueron estoy de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Figura 64. Preguntas de encuesta validada primer grupo

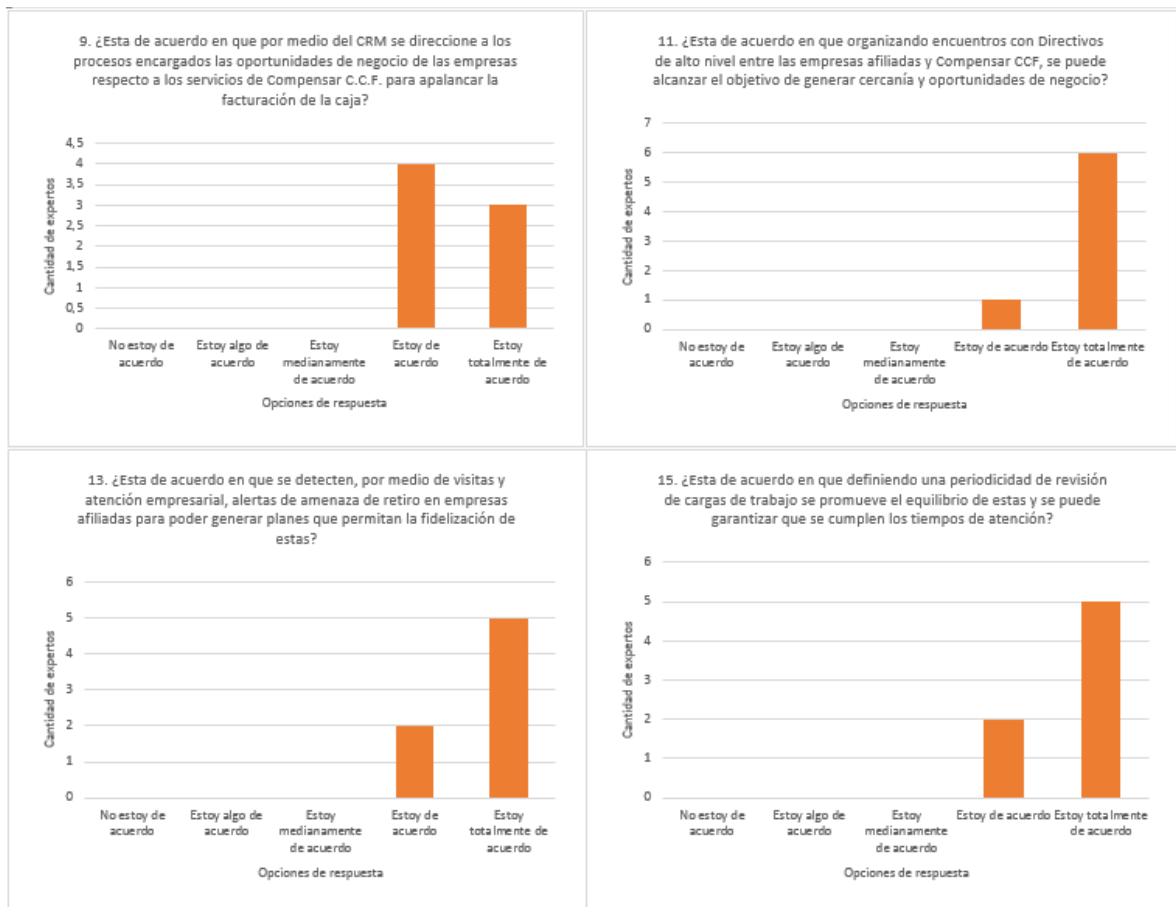


Fuente: Autoras 2019

En el primer grupo se evaluaron los cambios que tenían relación con la caracterización y segmentación de las empresas, la centralización de la información que emplea el proceso en el CRM, la definición de indicadores de desempeño adicionales al existente, alineados con las estrategias de la organización, que apalanquen el objetivo del proceso acompañamiento al cliente y la definición de criterios unificados para realizar un subproceso de asignación de empresas a

coordinadores y un subproceso de asignación de empresas de coordinadores a asesores como se pudo ver en la Figura 64.

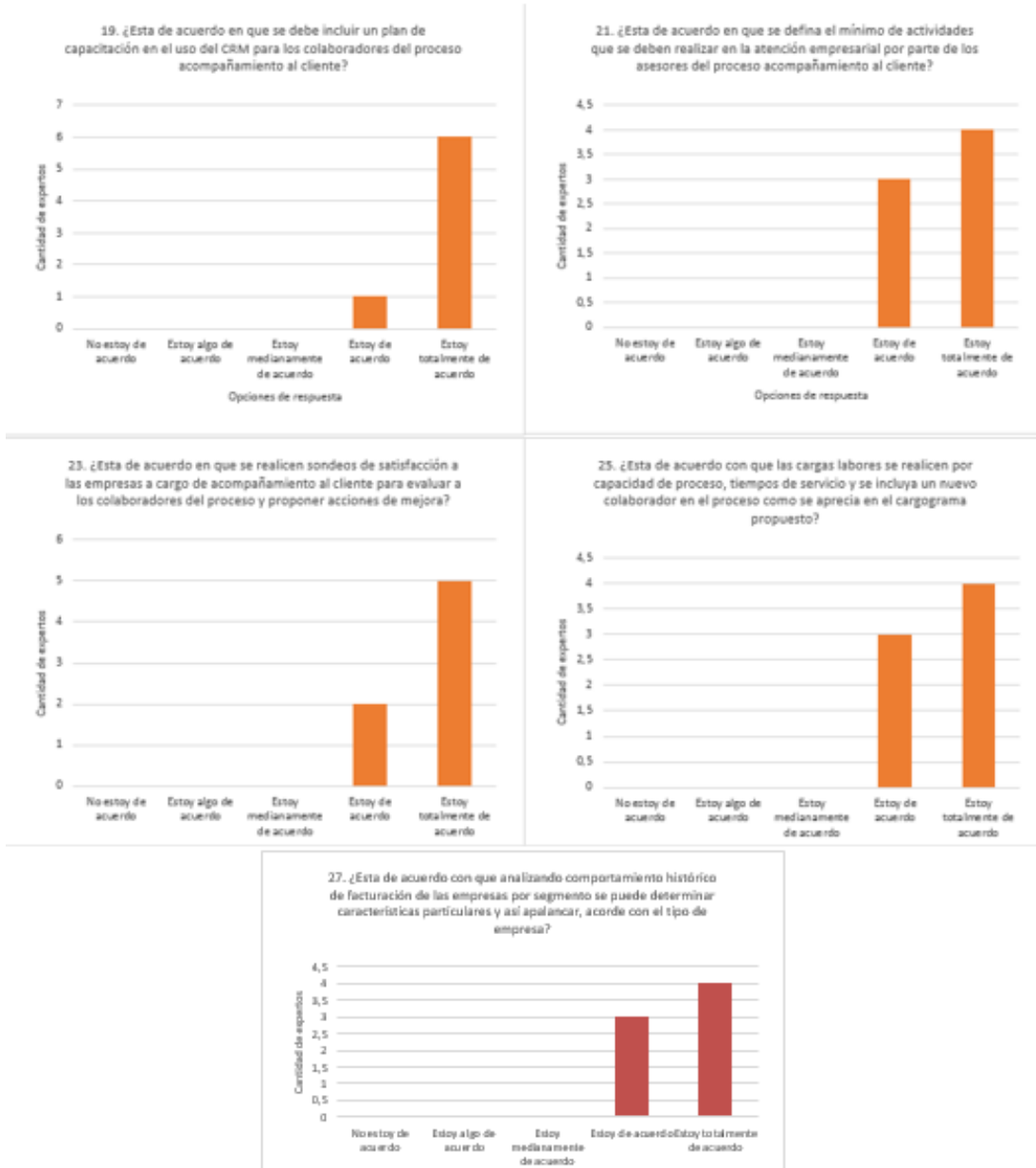
Figura 65. Preguntas de encuesta validada segundo grupo



Fuente: Autoras 2019

En el segundo grupo se evaluó y validó todo lo relacionado con: El uso del CRM como aliado estratégico en el análisis de la información para el desarrollo de los planes de bienestar y de acompañamiento al cliente, la comunicación directa con directivos con el fin de realizar alianzas estratégicas y conocer mejor al cliente empresarial, la detección de alertas desde las visitas para mitigar la posible deserción de empresas de la caja y la revisión periódica de cargas de trabajo para evaluar cargas de trabajo y asignación del mismo, como se apreció en la Figura 65.

Figura 66. Preguntas de encuesta validada tercer grupo



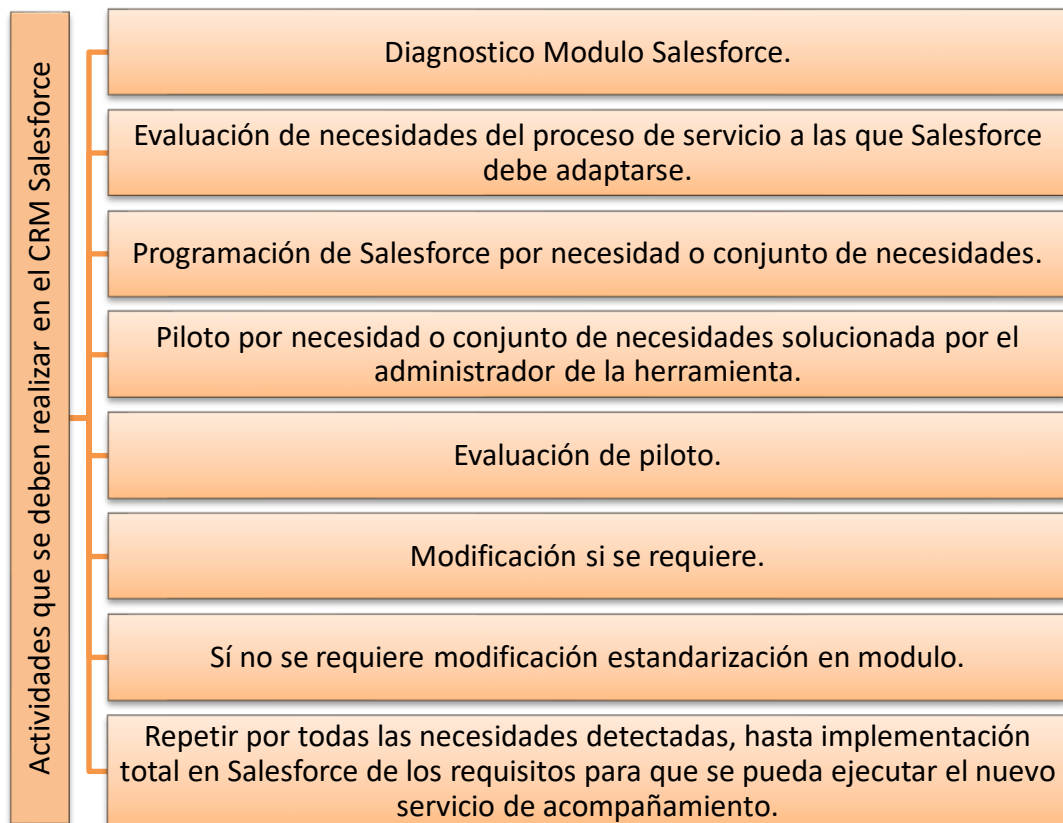
Fuente: Autoras 2019

Finalmente, en el tercer grupo de la Figura 66, se validó todo lo relacionado con: Las capacitaciones tanto de la herramienta tecnológica como del desarrollo de habilidades blandas en los colaboradores del servicio de acompañamiento al cliente empresarial, la realización de sondeos de satisfacción propios del proceso y el análisis de data para determinar posibles segmentaciones de los clientes en el futuro que permitan abordar de manera más asertiva a los clientes empresariales desde el CRM

2.10 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Como se pudo apreciar en el flujo del proceso diseñado, el CRM con el que cuenta Compensar C.C.F., será un gran aliado para lograr la disminución de tareas administrativas del proceso y para que se centralice, mida y controle la información tanto del cliente interno como externo y la gestión de los colaboradores del proceso. Por eso, en el plan de implementación se contempló un levantamiento del módulo actual que está disponible para el proceso de acompañamiento, la formación de un equipo de trabajo para la modificación de la herramienta, integrado por el administrador del CRM y la analista de información quien cuenta con la información y el nuevo diseño del proceso que se convierte en el insumo para que el administrador junto con su equipo de programación personalice y nombre el módulo como se propuso en el diseño; como se aprecia en la Figura 67.

Figura 67. Actividades para la implementación de las necesidades del CRM



Fuente: Autoras, 2019.

Adicionalmente, se realizó un listado de los cambios que se desean hacer con base al flujograma y el procedimiento del nuevo proceso de servicio; para tener claro qué

solicitar al administrador y poder proyectar las pruebas de los pilotos de las modificaciones que se vayan realizando, que se resume en la Figura 68.

Figura 68. Acciones que se deben desarrollar en Salesforce para la implementación del nuevo servicio de acompañamiento al cliente con base a flujograma

1. Creación modulo acompañamiento al cliente	2. Captar información de afiliación empresarial y pasarla a una base de datos ordenada con toda la información por empresa que ingrese a Compensar al módulo de acompañamiento	3. Llave foránea para segmentación automática de las empresas que ingresan a base principal de modulo de acuerdo a procedimiento	4. Formulario e interfaz para proceso de asignación de empresas a coordinadores
5. Formulación e interfaz para proceso de asignación de empresas a asesores	6. Formulación e interfaz para proceso de asignación de empresas a profesionales de servicio y auxiliares operativos	7. Formularios e interfaz para subproceso elaboración plan de bienestar	8. Formularios e interfaz para subproceso de asignación inicial
9. Formularios e interfaz para subproceso de acompañamiento 1	10. Formularios e interfaz para subproceso de acompañamiento 2	11. Llaves foráneas para captación de información de tiempos de servicio y registro de actividades por colaborador con base a procedimiento y flujograma	12. Formularios e interfaz para subproceso de generación de posibles oportunidades de negocio
13. Formularios e interfaz para subproceso seguimiento plan de acompañamiento 1	14. Formularios e interfaz para subproceso seguimiento plan de acompañamiento 2	15. Parametrizaciones especiales que requiera que se generen alarmas de aviso en las diferentes actividades del proceso y sus subprocesos	16. Generación de interfaz y formularios para cargar planes de mejora
17. Parametrización y análisis de bases existentes para subprocesos de evaluación mejora	18. Creación de interfaz (formularios de ingreso y visualización) y permisos para super-usuarios líder y analista en modulo acompañamiento al cliente	19. Creación de interfaz (formularios de ingreso y visualización) y permisos para coordinadores	20. Creación de interfaz (formularios de ingreso y visualización) y permisos para asesores
21. Creación de interfaz (formularios de ingreso y visualización) y permisos para profesionales y auxiliares operativos	22. Creación de llaves foráneas y registros para programar indicadores del proceso por cargo del proceso, con base a procedimiento	23. Estandarización de informes, resumen ejecutivo para analista y presentación de indicadores	24. Botones para cargar, acceder y generar informes por colaborador

Fuente: Autoras, 2019.

En paralelo, se incorporan las capacitaciones tanto para la presentación y conceptualización del nuevo proceso de acompañamiento al cliente, la segmentación de las empresas, los productos y servicios que ofrece la compañía; como también pautas de servicio, comunicación asertiva y neuromarketing; pues, como se determinó en la caracterización el objetivo del acompañamiento al cliente es apalancar los servicios de la caja y lograr que el cliente permanezca y sea fiel, lo cual no se logra solo con la herramienta tecnológica; sino con la gestión del talento humano del proceso, como se aprecia en la Figura 69.

Figura 69. Plan de capacitaciones para la implementación del nuevo servicio de acompañamiento empresarial de Compensar C.C.F.



Fuente: Autoras, 2019.

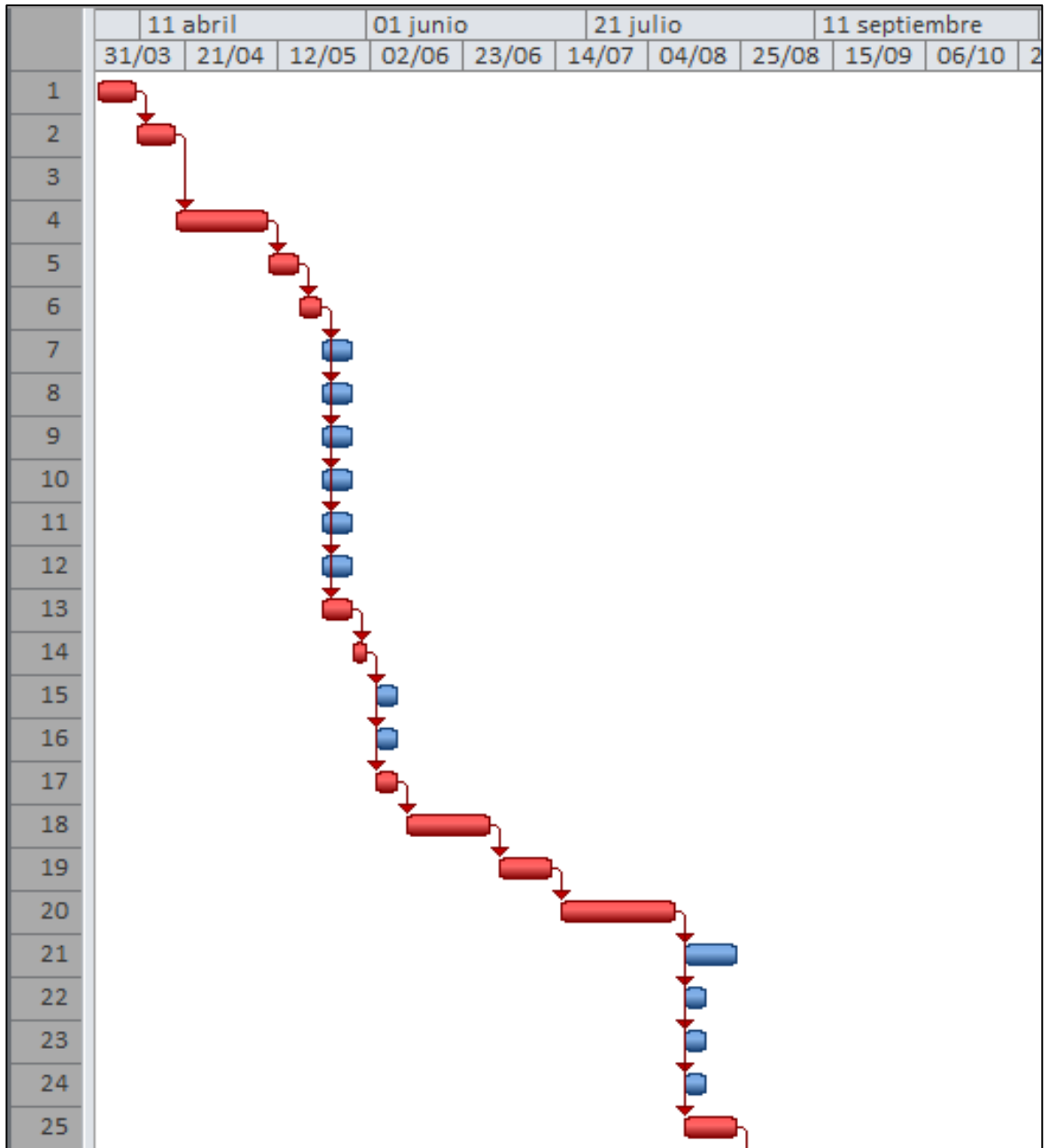
Además de la incorporación de los colaboradores que apoyarán el proceso desde el cargo de auxiliar operativo de servicio, su capacitación, una prueba piloto para ajustar la varianza entre la proyección de facturación y la realidad al atender un 20% del segmento E de empresas, las mediciones de la implementación, el control, los ajustes y la mejora continua, todo esto en un lapso de dos años; para empezar a ver los resultados tangibles del cambio como se aprecia en el Cuadro 13 y la Figura 70, que corresponden a la primera parte y en el Cuadro 14 y Figura 71 que presentan el segundo momento que se proyecta para la implementación del nuevo servicio de acompañamiento al cliente empresarial de Compensar C.C.F.

Cuadro 13. Listado de actividades para la implementación del nuevo proceso de acompañamiento al cliente empresarial de Compensar C.C.F. (1-25)

	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
1	Diagnostico Modulo Salesforce.	7 días	lun 01/04/19	mar 09/04/19	
2	Evaluación de necesidades del proceso de servicio a las que Salesforce debe adaptarse.	7 días	mié 10/04/19	jue 18/04/19	1
3	Programación de Salesforce por necesidad o conjunto de necesidades.	1 día	jue 14/02/19	jue 14/02/19	
4	Creación modulo acompañamiento al cliente.	15 días	vie 19/04/19	jue 09/05/19	2
5	Captar información de afiliación empresarial y pasarla a una base de datos ordenada con toda la información por empresa que ingrese a Compensar al módulo de acompañamiento.	5 días	vie 10/05/19	jue 16/05/19	4
6	Llave foránea para segmentación automática de las empresas que ingresan a base principal de módulo de acuerdo a procedimiento.	3 días	vie 17/05/19	mar 21/05/19	5
7	Formulario e interfaz para proceso de asignación de empresas a coordinadores.	5 días	mié 22/05/19	mar 28/05/19	6
8	Formulación e interfaz para proceso de asignación de empresas a asesores.	5 días	mié 22/05/19	mar 28/05/19	6
9	Formulación e interfaz para proceso de asignación de empresas a profesionales de servicio y auxiliares operativos.	5 días	mié 22/05/19	mar 28/05/19	6
10	Formularios e interfaz para subproceso elaboración plan de bienestar.	5 días	mié 22/05/19	mar 28/05/19	6
11	Formularios e interfaz para subproceso de asignación inicial.	5 días	mié 22/05/19	mar 28/05/19	6
12	Formularios e interfaz para subproceso de acompañamiento 1.	5 días	mié 22/05/19	mar 28/05/19	6
13	Formularios e interfaz para subproceso de acompañamiento 2.	5 días	mié 22/05/19	mar 28/05/19	6
14	Llaves foráneas para captación de información de tiempos de servicio y registro de actividades por colaborador con base a procedimiento y fluigrama.	3 días	mié 29/05/19	vie 31/05/19	13
15	Formularios e interfaz para subproceso de generación de posibles oportunidades de negocio.	5 días	lun 03/06/19	vie 07/06/19	14
16	Formularios e interfaz para subproceso seguimiento plan de acompañamiento 1.	5 días	lun 03/06/19	vie 07/06/19	14
17	Formularios e interfaz para subproceso seguimiento plan de acompañamiento 2.	5 días	lun 03/06/19	vie 07/06/19	14
18	Parametrizaciones especiales que requiera que se generen alarmas de aviso en las diferentes actividades del proceso y sus subprocesos.	15 días	lun 10/06/19	vie 28/06/19	17
19	Generación de interfaz y formularios para cargar planes de mejora.	10 días	lun 01/07/19	vie 12/07/19	18
20	Parametrización y análisis de bases existentes para subprocesos de evaluación mejora.	20 días	lun 15/07/19	vie 09/08/19	19
21	Creación de interfaz (formularios de ingreso y visualización) y permisos para super-usuarios líder y analista en modulo acompañamiento al cliente.	10 días	lun 12/08/19	vie 23/08/19	20
22	Creación de interfaz (formularios de ingreso y visualización) y permisos para coordinadores.	5 días	lun 12/08/19	vie 16/08/19	20
23	Creación de interfaz (formularios de ingreso y visualización) y permisos para asesores.	5 días	lun 12/08/19	vie 16/08/19	20
24	Creación de interfaz (formularios de ingreso y visualización) y permisos para profesionales y auxiliares operativos.	5 días	lun 12/08/19	vie 16/08/19	20

Fuente: Autoras, 2018.

Figura 70. Diagrama Gantt implementación del nuevo proceso de acompañamiento al cliente empresarial de Compensar C.C.F. (1-25)



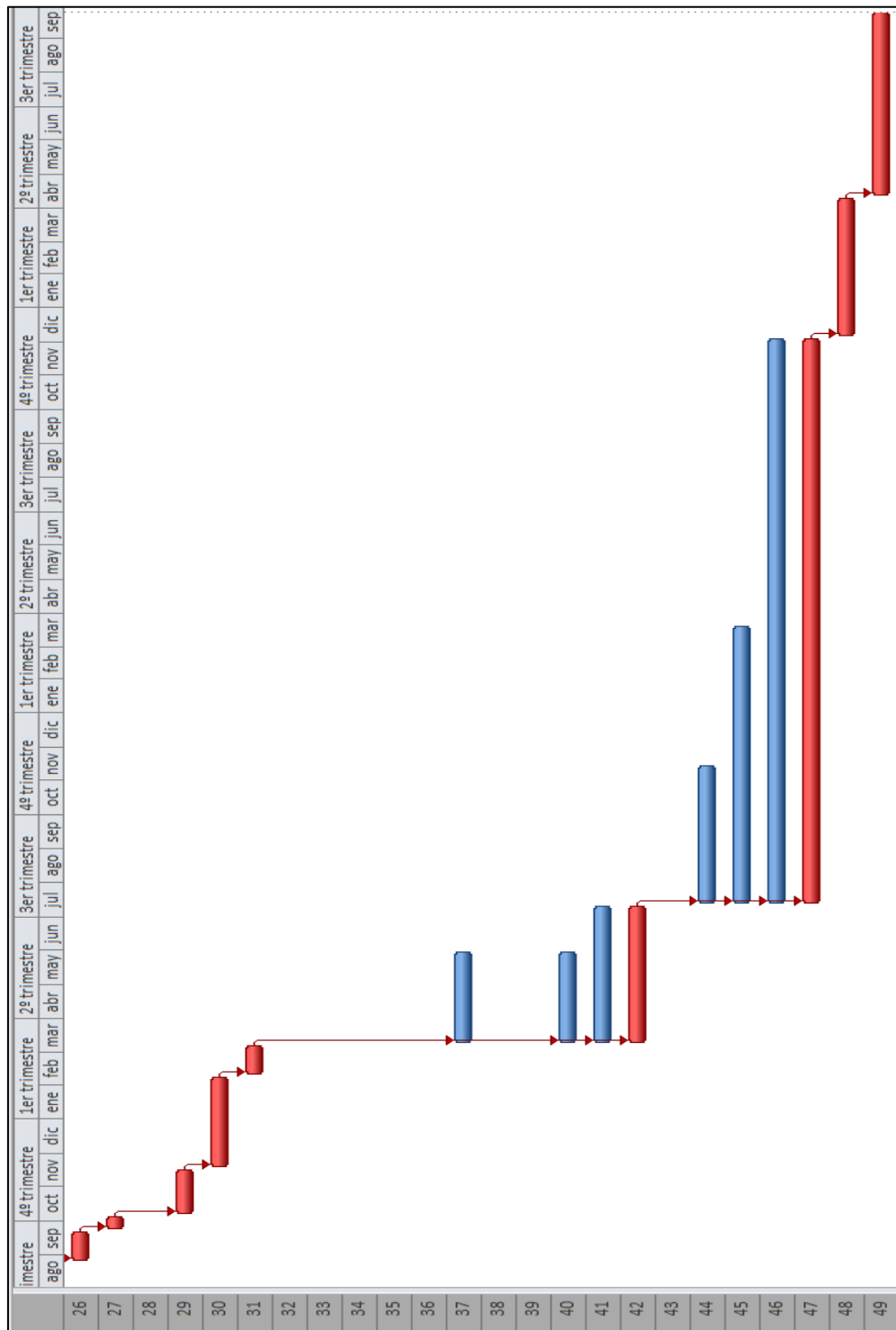
Fuente: Autoras, 2019.

Cuadro 14. Listado de actividades para la implementación del nuevo proceso de acompañamiento al cliente empresarial de Compensar C.C.F. (26-49)

	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
25	Creación de llaves foráneas y registros para programar indicadores del proceso por cargo del proceso, con base a procedimiento.	10 días	lun 12/08/19	vie 23/08/19	20
26	Estandarización de informes, resumen ejecutivo para analista y presentación de indicadores.	20 días	lun 26/08/19	vie 20/09/19	25
27	Botones para cargar, acceder y generar informes por colaborador.	10 días	lun 23/09/19	vie 04/10/19	26
28	Evaluación de piloto.	1 día?	jue 14/02/19	jue 14/02/19	
29	Prueba piloto con Modulo Acompañamiento	30 días	lun 07/10/19	vie 15/11/19	27
30	Modificación si se requiere.	60 días	lun 18/11/19	vie 07/02/20	29
31	Estandarización en modulo.	20 días	lun 10/02/20	vie 06/03/20	30
32	Capacitaciones	1 día	jue 14/02/19	jue 14/02/19	
33	Nuevo proceso de acompañamiento	30 días	jue 14/02/19	mié 27/03/19	
34	Nuevas responsabilidades segun el cargo	30 días	jue 14/02/19	mié 27/03/19	
35	Segmentacion que maneja el proceso y particularidades por segmento segun cargo	30 días	jue 14/02/19	mié 27/03/19	
36	Servicios que ofrece Compensar CCF	7 días	jue 14/02/19	vie 22/02/19	
37	Salesforce, modulo de acompañamiento, formularios y uso con base a cargo	60 días	lun 09/03/20	vie 29/05/20	31
38	Pautas de servicio, Comunicación asertiva y neuromarketing	15 días	jue 14/02/19	mié 06/03/19	
39	Contratación de auxiliar operativo	1 día?	jue 14/02/19	jue 14/02/19	
40	Proceso de selección	60 días	lun 09/03/20	vie 29/05/20	31
41	Proceso de aprendizaje y capacitacion del proceso de acompañamiento	90 días	lun 09/03/20	vie 10/07/20	31
42	Proceso de capacitacion e inmercion en Salesforce	90 días	lun 09/03/20	vie 10/07/20	31
43	Evaluacion de nuevo proceso de acompañamiento al cliente empresarial de Compensar CCF	1 día?	jue 14/02/19	jue 14/02/19	
44	Evaluacion de la gestion por colaboradores	90 días	lun 13/07/20	vie 13/11/20	42
45	Evaluacion de la satisfaccion del cliente desde la implementacion del nuevo servicio	180 días	lun 13/07/20	vie 19/03/21	42
46	Evaluacion de cobertura frente a la facturacion de la caja	365 días	lun 13/07/20	vie 03/12/21	42
47	Evaluacion de la eficiencia y efectividad del modulo programado en Salesforce	365 días	lun 13/07/20	vie 03/12/21	42
48	Planes de accion frente a resultados de la evaluacion del nuevo proceso	90 días	lun 06/12/21	vie 08/04/22	47
49	Mejora e implementacion de planes de accion para potenciar el proceso de servicio	120 días	lun 11/04/22	vie 23/09/22	48

Fuente: Autoras, 2019.

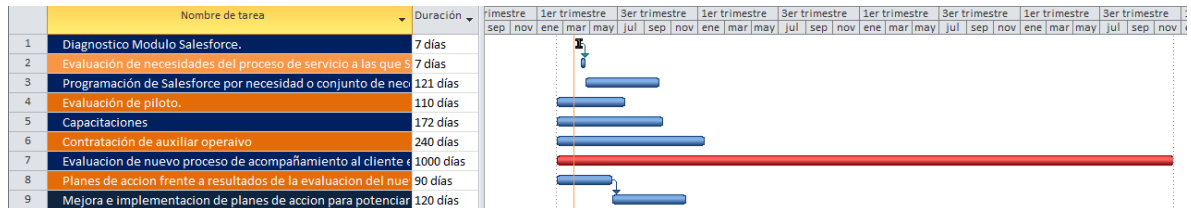
Figura 71. Diagrama Gantt implementación del nuevo proceso de acompañamiento al cliente empresarial de Compensar C.C.F. (26-49)



Fuente: Autoras, 2019.

Finalmente, para observar detalladamente las actividades se puede acceder al Anexo 4 Plan de implementación del proceso de acompañamiento al cliente empresarial de Compensar C.C.F y en la Figura 72 se puede apreciar las actividades macros del proceso de implementación.

Figura 72. Diagrama Gantt de las actividades macros del proceso de implementación



Fuente: Autoras 2019

2.11 ANÁLISIS RELACIÓN COSTO – BENEFICIO

Se realizó análisis de la relación costo beneficio con base en los cambios que se tendrán que hacer a partir de la implementación del diseño del servicio propuesto. En el análisis se incluirán costos de implementación, costos de operación y costos de no calidad.

A continuación, en la Tabla 35 se exponen los costos de personal en los que incurre el proceso actualmente, también en la Tabla 36 se presentan los costos de personal propuestos y en la Tabla 37 la diferencia entre los costos de personal, donde se puede evidenciar un ahorro de \$ 84,300,000.

Tabla 35. Costos de personal actuales

CARGO	CANTIDAD	SALARIO POR PERSONA	COSTO CON CARGA PRESTACIONAL	TOTAL COSTO
Líder de acompañamiento	1	\$ 13,000,000	\$ 19,500,000	\$ 19,500,000
Coordinador	7	\$ 6,000,000	\$ 9,000,000	\$ 63,000,000
Asesoro empresarial	40	\$ 4,200,000	\$ 6,300,000	\$ 252,000,000
Asesor Integral	43	\$ 3,600,000	\$ 5,400,000	\$ 232,200,000
Profesional de atención al cliente	4	\$ 2,200,000	\$ 3,300,000	\$ 13,200,000
Analista de información	1	\$ 2,000,000	\$ 3,000,000	\$ 3,000,000
TOTAL				\$ 582,900,000

Fuente: Autoras, 2019.

Tabla 36. Costos de personal propuestos

CARGO	CANTIDAD	SALARIO POR PERSONA	COSTO CON CARGA PRESTACIONAL	TOTAL COSTO
Líder de acompañamiento	1	\$ 13,000,000	\$ 19,500,000	\$ 19,500,000
Coordinador	7	\$ 6,000,000	\$ 9,000,000	\$ 63,000,000
Asesro empresarial	19	\$ 4,200,000	\$ 6,300,000	\$ 119,700,000
Asesor Integral	37	\$ 3,600,000	\$ 5,400,000	\$ 199,800,000
Profesional de atención al cliente	12	\$ 2,200,000	\$ 3,300,000	\$ 39,600,000
Auxiliar operativo servicio al cliente	18	\$ 2,000,000	\$ 3,000,000	\$ 54,000,000
Analista de información	1	\$ 2,000,000	\$ 3,000,000	\$ 3,000,000
TOTAL				\$ 498,600,000

Fuente: Autoras, 2019.

Tabla 37. Diferencia entre costos actuales y propuestos

CARGO	CANTIDAD	SALARIO POR PERSONA	COSTO CON CARGA PRESTACIONAL	TOTAL COSTO
Líder de acompañamiento	0	\$ 13,000,000	\$ 19,500,000	\$ -
Coordinador	0	\$ 6,000,000	\$ 9,000,000	\$ -
Asesro empresarial	-21	\$ 4,200,000	\$ 6,300,000	\$ (132,300,000)
Asesor Integral	-6	\$ 3,600,000	\$ 5,400,000	\$ (32,400,000)
Profesional de atención al cliente	8	\$ 2,200,000	\$ 3,300,000	\$ 26,400,000
Auxiliar operativo servicio al cliente	17	\$ 2,000,000	\$ 3,000,000	\$ 51,000,000
Analista de información	1	\$ 2,000,000	\$ 3,000,000	\$ 3,000,000
TOTAL				\$ (84,300,000)

Fuente: Autoras, 2019.

Así mismo, en la Tabla 38 se presentan los costos de implementación del proyecto, pues al reducir costos de personal se deben realizar algunos despidos.

Tabla 38. Costos de implementación

CONCEPTO	CANTIDAD	PROMEDIO INDEMICIZACIÓN	COSTO TOTAL
Despido asesor empresarial	21	\$ 5,000,000	\$ 105,000,000
Despido asesor Integral	6	\$ 5,000,000	\$ 30,000,000
TOTAL			\$ 135,000,000

Fuente: Autoras, 2019.

De acuerdo con la información de empresas retiradas durante el año 2018 se determinan los costos de no calidad, para entender los costos de no calidad es importante tener en cuenta que el diseño realizado no da cobertura al 100% de las empresas afiliadas como se evidencia en la Tabla 39, razón por la cual, no da cobertura al 100% de los retiros. Se tomará entonces que se disminuirán los retiros en un 19.3%.

Tabla 39. Comparativo de cobertura de atención empresarial

SEGMENTO	TOTAL EMPRESAS	ATENCIÓN PROPUESTA	COBERTURA PROPUESTA	ATENCIÓN ACTUAL	COBERTURA ACTUAL	% CREC COBERTURA
A	616	616	100.0%	615	99.8%	0.2%
B Y C	2,346	2,346	100.0%	2,220	94.6%	5.4%
D	8,713	8,713	100.0%	7,064	81.1%	18.9%
E	69,611	13,922	20.0%	0	0.0%	20.0%
TOTAL	81,286	25,597	31.5%	9,899	12.2%	19.3%

Fuente: Autoras, 2019.

Como se expone en la Tabla 40, con una reducción del 19.3% se disminuyen 17.998.288 en aporte neto y 3.352 trabajadores. Así mismo, se muestra el costo de oportunidad y costo de no calidad.

Tabla 40. Costo de no calidad y costo de oportunidad

MES RETIRO	RETIROS 2018			PROPUESTA			DIFERENCIA		
	No DE EMPR.	TRABAJADORES	APORTE NETO	No DE EMPR.	TRABAJADORES	APORTE NETO	No DE EMPR.	TRABAJADORES	APORTE NETO
ENERO	27	153	\$ 1,644,262	22	123	\$ 1,326,919	5	29	317,343
FEBRERO	21	219	-\$ 2,744	17	176	-\$ 2,214	4	42	-530
MARZO	11	12	\$ 163,315	9	9	\$ 131,795	2	2	31,520
ABRIL	30	707	\$ 10,841,483	24	570	\$ 8,749,076	6	136	2,092,406
MAYO	26	1,045	\$ 19,839,014	21	843	\$ 16,010,084	5	202	3,828,930
JUNIO	11	56	\$ 1,052,610	9	45	\$ 849,456	2	11	203,154
JULIO	7	26	\$ 86,411	6	21	\$ 69,734	1	5	16,677
AGOSTO	4	72	\$ 920,540	3	58	\$ 742,875	1	14	177,664
SEPTIEMBRE	13	184	\$ 7,021,029	10	149	\$ 5,665,970	3	36	1,355,059
OCTUBRE	14	923	\$ 1,054,711	11	745	\$ 851,152	3	178	203,559
NOVIEMBRE	70	1,157	\$ 21,219,500	56	934	\$ 17,124,137	14	223	4,095,364
DICIEMBRE	110	12,817	\$ 29,415,247	89	10,343	\$ 23,738,104	21	2,474	5,677,143
TOTAL	344	17,369	\$ 93,255,377	278	14,017	\$ 75,257,089	66	3,352	17,998,288

COSTO DE OPORTUNIDAD

COSTO DE NO CALIDAD

Fuente: Autoras, 2019.

En la Tabla 41 se evidencia el flujo de caja en el que se generó un comparativo entre los costos de personal actual, los costos de personal propuestos y los costos de no calidad llamado costos retiro empresas.

Tabla 41. Flujo de caja - comparativo costos

COSTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Costo de personal actual	\$ 582,900,000	\$ 582,900,000	\$ 582,900,000	\$ 582,900,000	\$ 582,900,000	\$ 582,900,000	\$ 582,900,000	\$ 582,900,000	\$ 582,900,000	\$ 582,900,000	\$ 582,900,000	\$ 582,900,000
Costo de personal propuesto	\$ 479,100,000	\$ 479,100,000	\$ 479,100,000	\$ 479,100,000	\$ 479,100,000	\$ 479,100,000	\$ 479,100,000	\$ 479,100,000	\$ 479,100,000	\$ 479,100,000	\$ 479,100,000	\$ 479,100,000
Costo retiro empresas	\$ 317,343	-\$ 530	\$ 31,520	\$ 2,092,406	\$ 3,828,930	\$ 203,154	\$ 16,677	\$ 177,664	\$ 1,355,059	\$ 203,559	\$ 4,095,364	\$ 5,677,143
Reducción de costos operativos	\$ 103,482,657	\$ 103,800,530	\$ 103,768,480	\$ 101,707,594	\$ 99,971,070	\$ 103,596,846	\$ 103,783,323	\$ 103,622,336	\$ 102,444,941	\$ 103,596,441	\$ 99,704,636	\$ 98,122,857

Fuente: Autoras, 2019.

Teniendo en cuenta todo lo anterior se procede a realizar un análisis VAN (valor actual neto), con el objetivo de identificar el beneficio que se puede obtener el proyecto en un año, para la aplicación del VAN se utilizó la Fórmula 3.

Fórmula 3. VAN (valor actual neto)

$$VAN = I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t}$$

Fuente: Jiménez, F., Espinoza, C., & Fonseca, L. (2007). *Ingeniería Económica*. (E. tecnológica de Costa Rica, Ed.)

Donde:

F_t es el flujo de efectivo en cada periodo t


I_0 es la inversión inicial

n es el número de periodos de tiempo

k es el interés exigido en la inversión, que para este caso se utilizará el valor actual de la inflación en Colombia, el cual corresponde al 3.3%.

Tabla 42. Cálculo del VAN (valor actual neto)

MES	FLUJO DE CAJA	VAN
0	-\$ 135,000,000	-\$ 135,000,000
ENERO	\$ 83,982,657	\$ 81,299,765
FEBRERO	\$ 84,300,530	\$ 79,000,467
MARZO	\$ 84,268,480	\$ 76,447,660
ABRIL	\$ 82,207,594	\$ 72,195,587
MAYO	\$ 80,471,070	\$ 68,412,927
JUNIO	\$ 84,096,846	\$ 69,211,423
JULIO	\$ 84,283,323	\$ 67,148,977
AGOSTO	\$ 84,122,336	\$ 64,879,688
SEPTIEMBRE	\$ 82,944,941	\$ 61,927,994
OCTUBRE	\$ 84,096,441	\$ 60,781,918
NOVIEMBRE	\$ 80,204,636	\$ 56,117,193
DICIEMBRE	\$ 78,622,857	\$ 53,253,109
Reducción total de costos operativos	\$ 858,601,712	\$ 675,676,707



Fuente: Autoras, 2019.

El VAN es \$ 675,676,707 lo que demuestra que el proyecto es factible de acuerdo con los ingresos que se producen y que estos superan la inversión inicial.

Así mismo, se realiza un análisis de la TIR (tasa interna de retorno), con el objetivo de obtener el valor de rendimiento interno del proyecto con respecto al costos de oportunidad, para la aplicación de TIR se utilizó la siguiente fórmula:

Fórmula 4. TIR (tasa interna de retorno)

$$TIR = \sum_{t=0}^n \frac{F_n}{(1+i)^n}$$

Fuente: Jiménez, F., Espinoza, C., & Fonseca, L. (2007). *Ingeniería Económica*. (E. tecnológica de Costa Rica, Ed.)

Donde:

F_n es el flujo de efectivo en el periodo n

n es el número de periodos de tiempo

i es la inversión inicial

Tabla 43. Cálculo de la TIR

MES	FLUJO DE CAJA	VAN
0	-\$ 135,000,000	-\$ 135,000,000
ENERO	\$ 83,982,657	\$ 51,896,748
FEBRERO	\$ 84,300,530	\$ 32,190,770
MARZO	\$ 84,268,480	\$ 19,884,595
ABRIL	\$ 82,207,594	\$ 11,987,098
MAYO	\$ 80,471,070	\$ 7,250,909
JUNIO	\$ 84,096,846	\$ 4,682,555
JULIO	\$ 84,283,323	\$ 2,899,983
AGOSTO	\$ 84,122,336	\$ 1,788,610
SEPTIEMBRE	\$ 82,944,941	\$ 1,089,795
OCTUBRE	\$ 84,096,441	\$ 682,783
NOVIEMBRE	\$ 80,204,636	\$ 402,398
DICIEMBRE	\$ 78,622,857	\$ 243,756
Reducción total de costos operativos	\$ 858,601,712	\$ 0

Fuente: Autoras, 2018.

El resultado de la TIR es 62.8264%, lo que demuestra que el proyecto es rentable en ese porcentaje.

CONCLUSIONES

1. Inicialmente, se proyectó realizar una caracterización del cliente empresarial de Compensar C.C.F., pero al empezar a indagar sobre el servicio a diseñar, se encontró que al no ser un proceso misional, sino de apoyo dentro del mapa de procesos de Compensar, sus clientes más importantes son los negocios que generan la facturación de los servicios que ofrece la caja, por lo que uno de los objetivos acompañamiento al cliente es detectar necesidades para promover los servicios de Compensar y apoyar la venta empresarial; por eso, se debió realizar toda la caracterización del proceso para finalmente en el diseño contemplar las necesidades del cliente interno y hacer uso de la voz del cliente externo que captó el proceso de mercadeo por medio de la herramienta QFD.
2. Lo primero que se debe hacer al diseñar un procesos de servicio es un diagnóstico que permita saber con qué información y aplicativos cuenta, que se puedan emplear para no proyectar inversiones innecesarias, en este caso, el contar con las encuestas de voz de cliente que hacía el área de mercadeo e innovación, las cuales no habían sido empleadas antes en el desarrollo y mejora del proceso ahorró tiempo y generación de falsas expectativas en el levantamiento de la información del cliente externo, además del uso del CRM de la manera propuesta le ahorra dinero a la caja.
3. Para disminuir la incertidumbre que podía generarse entre los supuestos que las autoras pudieran exponer o presentar se solicitó el apoyo de los mismos colaboradores en todos los procesos de captación de información, diseño y validación, esto, porque finalmente como ingenieros industriales se debe tener la capacidad de escuchar y respetar el conocimiento que tiene el que está inmerso en la operación y el proceso como factor de éxito para proveer soluciones reales respaldadas por los implicados y beneficiados directos del servicio.
4. Al diseñar un servicio, así como se pudo apreciar en el marco teórico, el QFD debió ser complementado por otras herramientas de ingeniería que permitieron estructurar procesos críticos como el de generación de oportunidades de negocio, plan de bienestar, plan de asignación, plan de acompañamiento y asignación de cargas laborales, que se realizaron gracias a los análisis de data, levantamiento de tiempos de servicio y algunas

herramientas del Business process management, como Bizagi y más allá de la herramienta tecnológica, la implementación de medición y evaluación para controlar el proceso.

5. Se logro diseñar un proceso con una variación aceptable porque una de las estrategias fue hacer partícipes a los colaboradores del proceso en especial a los asesores, los profesionales de atención, los coordinadores y el administrador del CRM, quien nos permitió entender más la herramienta para poder hacerla útil y más rentable al proceso al delegar tareas administrativas que no agregan valor al servicio.
6. Una de las actividades que no se logró fue realizar una captación real y detallada de la competencia, en primera instancia porque a lo que Compensar llama proceso de acompañamiento al cliente como proceso, en las otras Cajas de Compensación lo maneja el proceso de ventas y en segunda instancia, porque al ser tan estrecha la competencia la información no es tan fácil de conseguir, pues lo que responden las cajas es que siguen los lineamientos que, desde la parte legal se les exige y que se puede consultar los informes compartidos por la Superintendencia del subsidio familiar y su propia página.
7. El plan de implementación se orientó a la programación del CRM y las posibles curvas de aprendizaje de los colaboradores para poder hacer un uso eficiente de la herramienta, ya que el proceso diseñado buscaba, entre otros aspectos, emplear recursos existentes pero subvalorados, no aprovechados y que se convirtieron en excelentes insumos para el proceso de diseño; además se contempló un espacio de dos años para poder medir indicadores que se pueden apreciar mejor en lapsos de tiempos largos como lo son la facturación, la encuesta de voz de cliente y el de fidelización inicial que media al proceso, con la posibilidad de hacer dinámico el diseño en el tiempo al determinar un plan de medición evaluación y mejora continua.

RECOMENDACIONES

Los procesos no deben ser estáticos y solamente modificarse ante la desviación de un indicador, pues el mercado es cambiante y las necesidades de los clientes varían con el mismo, por lo que posiblemente la atención requerida actualmente no tiene relación alguna con la ofrecida hace tan solo un año atrás.

Se debe siempre estar atento a las necesidades no detectadas de las empresas, pues, aunque se determinó que las empresas sin atención tan solo corresponden al del 20% de la facturación de las empresas afiliadas, el restante, que no genera facturación actualmente, puede ser un cliente potencial al tratarse de un sector inexplorado. Acorde con lo anterior, desde el área de Mercadeo deben generarse acciones que permitan identificar empresas que puedan generar facturación y llegar a las mismas.

Para la segmentación empresarial es clave considerar otras variables que permitan tener grupos de empresas que compartan características en común para las que se pueda brindar una atención acorde a sus necesidades y expectativas. Esto se puede hacer por medio de un análisis de conglomerados teniendo en cuenta otras variables como la actividad económica, la facturación empresarial, la antigüedad de la empresa, entre otros.

Es importante mantener en constante capacitación a los colaboradores del proceso, no solamente en el portafolio de servicios de la caja si no también en los aplicativos que pueden facilitar sus funciones operativas como lo es el CRM.

Evaluar los procesos misionales y diseñarlos empleando el CRM, se puede traducir en hacer más eficiente sus procesos y alcanzar metas de facturación más altas, pues el CRM permite que se piense y actúe más de cara al cliente, mientras este realiza tareas administrativas que no agregan valor al cliente, pero que, si se analizan y trabajan en el tiempo, puede ser un factor de éxito que impulse más los procesos que si percibe el cliente.

Hacer un análisis más profundo de la data como herramienta que permita predecir más los comportamientos de compra y adquisición de servicios de los clientes empresariales, para ser más acertados a la hora de ofrecer o apalancar los servicios que se ofrecen y como se ofrecen.

Se debe promover la equidad en términos de asignación empresarial para mantener estables las cargas de trabajo y así no solo promover un mejor clima laboral si no

también poder dar cobertura a todas las empresas a cargo de los asesores para evitar posibles retiros.

No dejar de lado los procesos de gestión del talento humano, pues en los servicios finalmente el desarrollo de habilidades blandas que permitan que el cliente se sienta importante juegan un papel muy importante en la fidelización de aquellas cajas que si evalúan a sus proveedores y manejan flujos de cajas importantes.

REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

- Asociación Interciencia., C. B., Oviedo-Trespalacios, Ó., Niebles, R. P., Amaya, C. L., & Bernal, W. N. (2014). Interciencia. Interciencia (Vol. 39). Asociación Interciencia. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33930068006>
- Bellos, I., & Kavadias, S. (2016). A framework for service design. Available at SSRN 2476072, 36, 452–471.
- Blasco Mira, J. E. (2010). VALIDACIÓN MEDIANTE MÉTODO DELPHI DE UN CUESTIONARIO PARA CONOCER LAS EXPERIENCIAS E INTERÉS HACIA LAS ACTIVIDADES ACUÁTICAS CON ESPECIAL ATENCIÓN AL WINDSURF DELPHI METHOD VALIDATION OF A QUESTIONNAIRE TO GET EXPERIENCE AND INTEREST IN WATER ACTIVITIES WITH SPECIAL ATTENTION TO WINDSURFING. Retrieved from https://www5.uva.es/agora/revista/12_1/agora_12_1d_blasco_et_al.pdf
- Castillo-Vergara, M., Alvarez-Marin, A., & Cabana-Villca, R. (2010). Design thinking: como guiar a estudiantes, emprendedores y empresarios en su aplicación. Ingeniería Industrial, 35(3), 301–311. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362014000300006&script=sci_arttext&tlng=pt
- Centro de experiencia de cliente Compensar. (2018). Informe de opiniones y sugerencias Acompañamiento al Cliente.
- Compensar Caja de Compensación Familiar. (2013). Informe de Gestión y Sostenibilidad 2013.
- Compensar Caja de Compensación Familiar. (2017). Informe de Gestión y sostenibilidad 2017, 204.
- CONGRESO DE COLOMBIA. (2002). Ley 789 de 2002, 2002(Diciembre 27).
- DANE. (2017). Producto Interno Bruto - PIB (Oferta) III Trimestre 2017. DANE. Retrieved from <http://www.dane.gov.co/index.php/52-espanol/noticias/noticias/4383-producto-interno-bruto-pib-oferta-iii-trimestre-2017>
- Ermer, D. S. (1998). Deployment for Quality Service Design. Quality, 9, 86–92.
- Hauser, J., Tellis, G. J., & Griffin, A. (2006). Research on Innovation: A Review and Agenda for Marketing Science. Marketing Science, 25(6), 687–717. <https://doi.org/10.1287/mksc.1050.0144>

- IBM Corporation. (2016). IBM100 - The Invention of Service Science. Retrieved April 4, 2018, from <http://www-03.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/icons/servicescience/>
- ICONTEC. (2005). sistema de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario. Normativa ISO, 2005, 42. https://doi.org/http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO_9000_2005.pdf
- ICONTEC. (2015). Norma Técnica Colombiana NTC, (571), 1–47. Retrieved from [http://www.minvivienda.gov.co/Documents/Sobre el Ministerio/Sistemas-de-Gestion/NTC_ISO_9001_2015.pdf](http://www.minvivienda.gov.co/Documents/Sobre%20el%20Ministerio/Sistemas-de-Gestion/NTC_ISO_9001_2015.pdf)
- José, J., & Guilló, T. (n.d.). Calidad total: fuente de ventaja competitiva. Retrieved from <http://www.biblioteca.org.ar/libros/133000.pdf>
- Kauko, K., & Palmroos, P. (2014). The Delphi method in forecasting financial markets— An experimental study. *International Journal of Forecasting*, 30(2), 313–327. <https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2013.09.007>
- KOTLER, P. (2015). *MARKETING MANAGEMENT WITH MYMARKETINGLAB*. PEARSON EDUCATION LIMITED.
- Ministerio de Trabajo y protección social. (2015). Boletín perspectivas sobre el Sistema de Subsidio Familiar. Retrieved from [http://encore.fama.us.es/iii/encore/record/C__Rb1242968__S*__Ff%3Afacetlocations%3Aeee%3Aeee%3AB Turismo y Finanzas%3A%3A__Ff%3Afacetlocations%3Afee%3Afee%3AB C Económicas%3A%3A__Ff%3Afacetmediatype%3Aa%3Aa%3ATexto Impreso%3A%3A__Ff%3Afacetavailability%3A](http://encore.fama.us.es/iii/encore/record/C__Rb1242968__S*__Ff%3Afacetlocations%3Aeee%3Aeee%3AB_Turismo_y_Finanzas%3A%3A__Ff%3Afacetlocations%3Afee%3Afee%3AB_C_Económicas%3A%3A__Ff%3Afacetmediatype%3Aa%3Aa%3ATexto_Impreso%3A%3A__Ff%3Afacetavailability%3A)
- Pérez Savelli, M., Quiñones, V., & de Mercadeo, C. (n.d.). El diagrama o blueprint del servicio: herramienta de diseño y control en la prestación de los intangibles. Retrieved from http://cicia.uprrp.edu/publicaciones/Papers/08-09/victor_quinonesBlueprint.pdf
- Proceso Acompañamiento al Cliente. (2017). Procedimiento de atención a la empresa. Retrieved from https://compensar.darumasoftware.com/staff_compensar.php/
- Proceso Acompañamiento al Cliente. (2018). Base de datos actualizada de empresas afiliadas.
- Proceso Control Interno. (2015). Informe de auditoría al proceso Acompañamiento Al Cliente, 1–41.
- Proceso Control Interno. (2017). Informe seguimiento a planes de acción informes ACI 027 2015 y ACI 047 2016, 1–25.

- Proceso Gestión de Aportes y Vinculados. (2018a). Empresas que presentaron intención de retiro durante el 2017.
- Proceso Gestión de Aportes y Vinculados. (2018b). Empresas retiradas durante el 2017 - causales de retiro.
- Proceso Mercadeo e Innovación. (2017). Informe Satisfacción Empresarial.
- Project Quality. (2017). VOICE OF THE CLIENT IN THE CREATIVE Including the Journal of Modern Project Management.
- Question pro. (2015). ¿Que es la escala de Likert y como utilizarla?
- Quezada, C. T., & Civil, I. (2011). DESARROLLO DE UN MODELO DE VALOR PARA CLIENTES DE UN PRODUCTO INMOBILIARIO MEDIANTE LA METODOLOGÍA DE KANO DEVELOPING A VALUE MODEL FOR REAL ESTATE CLIENTS BY APPLICATION OF KANO'S METHODOLOGY. Retrieved from <http://lares.org.br/Anais2011/images/533-759-1-RV.pdf>
- Restrepo, G. J. (2017). INFORME DE GESTIÓN 2015-2016 SSF. Retrieved from <http://www.ssf.gov.co/wps/wcm/connect/77353664-2d80-461b-89ed-9b8b4c579833/Informe+Gestión+2015-2016.pdf?MOD=AJPERES&CVID=IBgl9Pw&CVID=IBgl9Pw>
- Rubio, C. (2014, November 10). La clave del éxito es la atención al cliente | Forbes España. Forbes. Retrieved from <http://forbes.es/business/5610/la-clave-del-exito-es-la-atencion-al-cliente/>
- Sangiorgi, D., & Prendiville, A. (2014). A Theoretical Framework for Studying Service Design Practices: First Steps to a Mature Field. *Design Management Journal*, 9(1), 61–73. <https://doi.org/10.1111/DMJ.12014>
- Savelli, M. P., & Quiñones, V. (2015). El diagrama o blueprint del servicio: herramienta de diseño y control en la prestación de los intangibles. *Horizontes Empresariales*, 1–15.
- SSF. (2016a). Caracterización de ciudadanos, usuarios y grupos de interes. Retrieved from <http://www.ssf.gov.co/wps/portal/ES/serviciosciudadano/caracterizacion-usuarios>
- SSF. (2016b). INFORME DE GESTIÓN 2015-2016. Retrieved from <http://www.ssf.gov.co/wps/wcm/connect/77353664-2d80-461b-89ed-9b8b4c579833/Informe+Gestión+2015-2016.pdf?MOD=AJPERES&CVID=IBgl9Pw&CVID=IBgl9Pw>
- Tari Kasnakoglu, B. (2016). Antecedents and consequences of co-creation in credence-based service contexts. *The Service Industries Journal*, 36(1–2), 1–

20. <https://doi.org/10.1080/02642069.2016.1138472>

Toro Quezada, C. (2011). Desarrollo de un modelo de valor para clientes de un producto inmobiliario mediante la metodología de Kano. Proceedings of the 11 Conferencia Internacional de Lares, 22(1), 1–23. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77229676007>

Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ingeniería., Erika Sofía; Cortés Rodríguez, Carlos Julio; Duarte Velasco, O. G. (2005). Despliegue de la función calidad (QFD): beneficios y limitaciones detectados en su aplicación al diseño de prototipo electrónico de mano. Ingeniería e Investigación, 25(1). Retrieved from <https://www.redalyc.org/html/643/64325105/>

Uribe, S. (2012). EL CRM EN EMPRESAS DE SERVICIOS ENFOCADO EN LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR COMFENALCO. UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA. Retrieved from http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/1445/1/CRM_Caja_Compensacion_Uribe_2012.pdf