

| | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------|----------------|
|  Institución Universitaria | INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO - FCEyAdm | Código | FDE 169 |
| | | Versión | 02 |
| | | Fecha | 30-07- 2019 |

ESTRATEGIAS PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO POSTVENTA EN LA EMPRESA PLACETOPAY

Vanessa Díaz Cervera

Laura Alejandra Flórez Ruiz

Laura Cristina Gil Duque

Administración tecnológica

Juan Felipe Parra Rodas

Magister en ingeniería

INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO

20 de mayo de 2020

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------|------------|
|  | INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO - FCEyAdm | Código | FDE 169 |
| | | Versión | 02 |
| | | Fecha | 30-07-2019 |

Recomendaciones y normas básicas del formato

Tenga en cuenta que para la construcción del informe final de Trabajo de Grado el documento debe respetar las siguientes normas:

1. Los títulos deben ser Times New Roman, tamaño 12 en mayúsculas sostenida, color negro
2. Los subtítulos deben tener texto Times New Roman tamaño 12 en negrita
3. El texto debe ser Times New Roman de tamaño 11, interlineado 1.5 sencillo
4. El documento debe estar justificado
5. El encabezado alineado a la izquierda en negrilla
6. Los márgenes son: 2,54 cm en superior e inferior y 2,54 cm de derecha a izquierda
7. Use la norma APA vigente para hacer citación y referenciación a los autores.
8. Para la referenciación de las gráficas, figuras y tablas el título debe ir en la parte inferior y debe estar referenciado en la norma APA vigente.
9. En caso de usar ecuaciones, enumere y mencione dicha ecuación en el texto; para construirlas use el editor de ecuaciones de Word

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------|------------|
|  | INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO - FCEyAdm | Código | FDE 169 |
| | | Versión | 02 |
| | | Fecha | 30-07-2019 |

RESUMEN

El presente trabajo de grado presenta la forma en la que es llevado a cabo el proceso de servicio postventa en la empresa PlacetoPay, y así mismo, análisis y estrategias presentadas para la prestación de un servicio más ágil en la empresa con respecto a la atención brindada en la gestión de los requerimientos que son presentados tanto de usuarios como de comercio.

La metodología implementada para obtener los datos y hacer su posterior análisis, se basa en un método de investigación cualitativa, teniendo en cuenta aquí, tanto textos especializados, como la realización de entrevistas semiestructuradas a las personas inmersas en el proceso, teniendo en cuenta que son las que más tienen experiencia y conocimiento acerca de cómo es llevado a cabo este proceso en la empresa.

De acuerdo a las entrevistas realizadas, se realizó un Diagrama de empatía, donde se evidenciaron los factores que podrían estar afectando el nivel de cumplimiento en el área de servicio postventa. con estos factores se procedió a realizar el estudio de relación que hay entre cada una de las variables por medio de la metodología MIC MAC, lo que permitió elaborar las conclusiones mediante estrategias básicas que permitan que PlacetoPay pueda lograr una mayor eficiencia en la prestación del servicio postventa, tales como, vinculación de nuevo personal, generación de plan de incentivos, reestructuración del proceso y del equipo postventa, instauración de un software que automatice la correcta distribución de los requerimientos.

Palabras clave: PlacetoPay; servicio postventa; requerimientos; usuarios; comercios

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------|------------|
|  | INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO - FCEyAdm | Código | FDE 169 |
| | | Versión | 02 |
| | | Fecha | 30-07-2019 |

RECONOCIMIENTOS

Expresamos el más sincero agradecimiento a:

Juan Felipe Parra, Asesor de trabajo de grado, cuya paciencia y aportes de sus conocimientos durante la elaboración del trabajo fueron fundamentales en la elaboración y culminación del mismo.

A las personas que estuvieron presentes a lo largo de toda nuestra carrera y de todo lo que esto ha traído consigo, que han aportado tanto a nuestro desarrollo profesional como humano y nos han brindado la oportunidad de enriquecer nuestros conocimientos, a nuestra institución, nuestros docentes y nuestros compañeros.

Y de manera muy especial, a nuestras familias por llegar a ser promotoras de nuestros sueños y de nuestras ganas de salir adelante, por confiar y creer en nosotros y por su apoyo durante todo este tiempo.

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------|
|  | <p style="text-align: center;">INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO - FCEyAdm</p> | Código | FDE 169 |
| | | Versión | 02 |
| | | Fecha | 30-07-2019 |

ACRÓNIMOS

ANS (Acuerdos de Nivel de Servicio)

PSE (Proveedor de servicios Electrónicos)

ACH (Cámara de Compensación Automatizada)

IVR (Sistema de audio respuesta)

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------|------------|
|  | INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO - FCEyAdm | Código | FDE 169 |
| | | Versión | 02 |
| | | Fecha | 30-07-2019 |

CONTENIDO E ÍNDICES

| | |
|----------------------------|----------------------------------|
| RESUMEN | 3 |
| INTRODUCCIÓN | 7 |
| 1. | 102. |
| | 113. |
| | 143.1. Objetivo General |
| | 15 |
| 3.2. Objetivos Específicos | 15 |
| 3.3. Alcance | 15 |
| 4. | 155. |
| | 206. |
| | 227. |
| | 327.1. Cumplimiento de objetivos |
| | 27 |
| REFERENCIAS | 29 |
| ANEXOS | 30 |

INTRODUCCIÓN

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------|------------|
|  | INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO - FCEyAdm | Código | FDE 169 |
| | | Versión | 02 |
| | | Fecha | 30-07-2019 |

En este capítulo, inicialmente se plantea la justificación del problema (por qué es importante para PlacetoPay abordar este problema), en la segunda sección se presentan los conceptos relacionados con el servicio postventa, posteriormente se detallan las características del problema, se plantea la metodología y el cronograma para resolverlo y por último se muestra el desarrollo de los objetivos y sus posteriores resultados y conclusiones, mostrando a través de esto la propuesta de cada una de las estrategias a ser abordadas por la empresa para el mejoramiento de la prestación del servicio postventa en la empresa.

La empresa PlacetoPay

PlacetoPay es una plataforma de recaudo en línea que cuenta con 18 años de trayectoria apoyando a empresas colombianas a desarrollar sus proyectos en e-Commerce. PlacetoPay actúa como datáfono virtual, el cual permite a todo tipo de comercios recibir sus pagos y recaudar sus facturas a través de Internet. Informa en línea el estado de las transacciones realizadas con tarjetas de crédito nacionales e internacionales o los pagos recibidos desde cuentas corrientes y de ahorros de los 18 bancos nacionales, por medio del Proveedor de Servicios Electrónicos (PSE) de la Cámara de Compensación Automatizada (ACH Colombia).

PlacetoPay tiene como clientes: Sura, Germania Motors, Alcaldía de Medellín, Cine Colombia, entre otros, y espera consolidarse como compañía líder en soluciones de comercio electrónico en Colombia con presencia internacional, promoviendo el desarrollo del sector y siendo el proveedor de máximo valor en cada mercado que sirvan.

Los usos que se le puede dar a la plataforma de PlacetoPay son:

- **Recaudos:** le permite al comercio hacer el recaudo de las facturas u órdenes de compra generadas previamente. También podrá recibir abonos parciales.
- **Venta de productos:** el comercio podrá vender sus productos y servicios. Para esto requiere tener preferiblemente una solución de comercio electrónico.

Los canales a través de los cuales se puede usar PlacetoPay son:

- **Internet** (todas las integraciones que puedan realizarse con un sistema o aplicación desarrollada por el comercio y al que el cliente pueda acceder desde la web).

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------|------------|
|  | INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO - FCEyAdm | Código | FDE 169 |
| | | Versión | 02 |
| | | Fecha | 30-07-2019 |

- Call Center (el cliente lo podrá usar para que sus operadores soliciten transacciones en el proceso de venta a través de la consola administrativa de PlacetoPay).
- IVR - sistema de audio respuesta (el cliente que tenga implementado un sistema de audio respuesta podrá recibir sus transacciones a través de este canal sin que su cliente tenga que revelar la información sensible de su tarjeta de crédito).
- Punto de venta (para aquellos clientes a los que por su volumen de transacciones no les entregan un datafono).
- Móviles (para aquellos clientes que deseen desarrollar un aplicativo para móviles).

Área Servicio Postventa

Entre las diversas áreas que componen el ecosistema de PlacetoPay, se encuentra la de servicio postventa. Esta se encuentra inmersa en el área de operaciones, su líder es el director de operaciones, y allí se realiza la recepción de requerimientos de los diferentes comercios y sus clientes. Estos se reciben por medios como: correo electrónico, atención telefónica o vía Skype, los cuales se deben canalizar de una manera eficaz. Este proceso tiende a ser fundamental, teniendo en cuenta que uno de los pilares de PlacetoPay es garantizar al cliente un excelente servicio.

En este aspecto, el objetivo principal en el proceso de servicio postventa es validar la información que suministra el comercio, decidir cuál es la persona o área encargada de brindar una respuesta y escalar la solicitud, de acuerdo a las políticas establecidas por la compañía. En ocasiones, cuando se trata de fallas técnicas, caídas del sistema, inconvenientes con la integración, es el personal de servicio postventa quien debe gestionar las soluciones y respuestas.

El proceso de servicio postventa se divide en 4 segmentos, la clasificación de las solicitudes o requerimientos depende del nivel de complejidad del mismo. En el nivel 1 entran los requerimientos básicos, los cuales se pueden delegar a una persona con poca experiencia, el colaborador de servicio postventa recibe la solicitud por alguno de los canales dispuestos para este fin, analiza el nivel de complejidad del mismo y finalmente si se puede lo delega a otra área, la cual se debe encargar de brindar la mejor solución. En el segundo nivel se gestiona lo que va más allá del nivel uno, lo que es más especializado, en este nivel la persona de servicio postventa delega el requerimiento o toma la decisión de atenderlo directamente y brindar la mejor solución. En el tercer nivel, no se puede delegar la

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------|------------|
|  | INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO - FCEyAdm | Código | FDE 169 |
| | | Versión | 02 |
| | | Fecha | 30-07-2019 |

responsabilidad de brindar la solución a la solicitud o requerimiento, puesto que para esto es necesario validar el funcionamiento de los desarrollos, de las integraciones, de los servicios prestados por los proveedores y/o de la infraestructura y es la persona de servicio postventa quien se debe encargar de esto. Por último, todos los requerimientos que se clasifican con nivel 4 deben ser escalados a los proveedores directos de PlacetoPay, como por ejemplo las redes financieras como lo son Redeban, Credibanco, ACH Colombia...

Si bien el proceso es estandarizado o controlado. La plataforma cuenta con una gran cantidad de comercios activos, los cuales pueden solicitar soporte o asesoría del personal de PlacetoPay, todas estas solicitudes deben ingresar siempre por servicio postventa. Esto genera el proceso sea complejo debido a que es sólo una persona la encargada de canalizar todos estos requerimientos, lo que puede generar como consecuencia el incumplimiento en la promesa y estándares de servicio al cliente en el tiempo de respuesta., además, todo esto se puede ver afectado, debido a la falta de comunicación entre los empleados de la compañía y la carga laboral de la persona.

Por esta razón el presente trabajo busca dar respuesta a la pregunta: ¿De qué forma se puede mejorar el proceso de servicio postventa en la empresa PlacetoPay y dar cumplimiento a los acuerdos de niveles de servicio (ANS)? Para esto, en la primera sección se plantea la justificación del problema (por qué es importante para PlacetoPay abordar este problema), en la segunda sección se presentan los conceptos relacionados con el servicio postventa, posteriormente se detallan las características del problema, se plantea la metodología y el cronograma para resolverlo y por último se muestra el desarrollo de los objetivos y sus posteriores resultados y conclusiones.

Palabras clave: Servicio postventa, e-Commerce, servicio al cliente, comercios, usuarios.

1. JUSTIFICACIÓN

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------|------------|
|  | INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO - FCEyAdm | Código | FDE 169 |
| | | Versión | 02 |
| | | Fecha | 30-07-2019 |

En la actualidad el servicio postventa suele ser fundamental en la experiencia del cliente y en lo satisfecho que este quede con su producto o servicio (Mejía-Mocha, 2016). Este se puede adoptar como una herramienta primordial de apoyo, teniendo en cuenta que un cliente feliz puede traer consigo otros clientes con la necesidad de implementar o poner en funcionamiento la plataforma de pagos. Además, bajo este apartado se debe tener en cuenta la premisa de (Kotler, 2000) donde indica: “Fidelizar al cliente cuesta 5 veces menos a la empresa que la obtención de un nuevo cliente”.

Así mismo, existen estudios que demuestran lo importante que es para un cliente el servicio, antes durante y después de la adquisición de un producto o servicio. De acuerdo a (Dixon, Freeman, & Toman, 2010): El 23% de los clientes que dijeron tener una experiencia positiva con el servicio se lo contó a 10 o más personas, mientras que el 48% de los clientes que tuvieron experiencias negativas se le dijeron a otras 10 o más personas.

Pero no solo se trata del buen servicio al cliente y de cumplir con la respuesta de los requerimientos que estos solicitan y tenerlo satisfecho. Sino también tener en cuenta las necesidades de los empleados que llevan a cabo el proceso. Es necesario que los empleados cuenten con los recursos suficientes, además de evaluar qué es lo que hacen y cómo lo están haciendo, con el fin de evitar reprocesos, clientes insatisfechos y excesos en la carga laboral, y para que se conviertan en puntos estratégicos de bienestar y competitividad de la empresa. Adicionalmente, todo esto repercute en costos para la compañía.

En este sentido, el fin último de este trabajo es la generación de estrategias que permitan a la empresa PlacetoPay la mejor y más oportuna prestación del servicio postventa, lo que puede beneficiar tanto a los usuarios en cuanto a la respuesta a sus requerimientos como a la compañía misma en acompañamiento, asistencia y dirección de las solicitudes.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA O SITUACIÓN

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------|------------|
|  | INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO - FCEyAdm | Código | FDE 169 |
| | | Versión | 02 |
| | | Fecha | 30-07-2019 |

PlacetoPay tiene más de 500 comercios activos, los cuales pueden requerir del soporte o asesoría del personal, y a pesar de que cada uno tiene un ejecutivo de cuenta a cargo, por políticas de la compañía, todo requerimiento debe ingresar siempre por servicio postventa. Esto conlleva a que en el transcurso del día lleguen aproximadamente 80 correos y se reciban aproximadamente 50 llamadas, además de los requerimientos por los demás canales, lo que puede hacer que el ambiente se torne caótico. Para dar respuesta a los requerimientos se tiene como referencia el acuerdo de nivel de servicio (ANS), el cual establece los tiempos y las condiciones de respuestas que se pactan para brindar un adecuado servicio postventa a los clientes y comercios asociados. En la tabla 1 se pueden evidenciar las labores realizadas en la parte de operaciones, así como sus responsables y el tiempo de respuesta estimado máximo que se le debería dar según los requerimientos presentados.

TABLA 1. Acuerdo de nivel de servicio para el área de postventa

| N° | SERVICIO | PROCESO | RESPONSABLE | TIEMPO RESPUESTA MÁXIMO |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------|---------------------------------------------------|
| 1 | Creación de usuarios | SERVICIO POSTVENTA | Riesgos | 1 día hábil 2 días hábiles casos excepcionales |
| 2 | Capacitación consola administrativa | SERVICIO POSTVENTA | Operaciones | Todos los martes |
| 3 | Capacitación seguridad | SERVICIO POSTVENTA | Riesgos | Todos los miércoles y viernes |
| 4 | Envío de documentación capacitación de consola | SERVICIO POSTVENTA | Operaciones | Todos los martes luego de la capacitación |
| 6 | Editar clientes o sitios cambiar filtros, Verificador Online modificación de usuarios, edición medios de pago | SERVICIO POSTVENTA | Riesgos | 1 día hábil |

| | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------|------------|
|  Institución Universitaria | INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO - FCEyAdm | Código | FDE 169 |
| | | Versión | 02 |
| | | Fecha | 30-07-2019 |

| | | | | |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7 | Revisión de problemas en la consola de PlacetoPay | SERVICIO POSTVENTA | Operaciones | Atención y retroalimentación máximo 2 horas, solución del Issue dependiendo de la complejidad lo más pronto posible |
| 8 | Revisión de problemas de conexión con PlacetoPay | SERVICIO POSTVENTA | Operaciones | 1 día hábil - Se debe verificar desde el lado del comercio las configuraciones en el sitio |
| 9 | Verificación de estado de transacciones | SERVICIO POSTVENTA | Riesgos | 1 día hábil para remitir a la red, sin embargo, la respuesta final depende de ella. |
| 10 | Soporte telefónico | SERVICIO POSTVENTA | Operaciones | Inmediata en horario hábil |
| 11 | Revisión por indisponibilidad de redes de proveedores | SERVICIO POSTVENTA | Operaciones | Escalar inmediatamente a la red correspondiente y remitir información a comunicaciones (en horario hábil) |
| 12 | Solicitud de cambios de configuración Nueva redirección (CSS, logo, URL Notificación) | SERVICIO POSTVENTA | Operaciones | 1 día hábil |
| 13 | Revisión problemas con el consumo de sonda o recepción de datos de notificación | SERVICIO POSTVENTA | Operaciones | 1 día hábil - Se debe verificar desde el lado del comercio las configuraciones en el sitio |
| 14 | Revisión problemas con los correos de | SERVICIO POSTVENTA | Operaciones | 1 día hábil |

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------|------------|
|  | INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO - FCEyAdm | Código | FDE 169 |
| | | Versión | 02 |
| | | Fecha | 30-07-2019 |

| | | | | |
|-----------|--------------------------------------------|--------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | notificación | | | |
| 15 | Análisis nivel de declinaciones | SERVICIO POSTVENTA | Riesgos | 1 día hábil |
| 16 | Orientación en control de fraude | SERVICIO POSTVENTA | Riesgos | 1 día hábil |
| 17 | Verificación de transacciones con el banco | SERVICIO POSTVENTA | Riesgos | Se remite al banco el mismo día (en horario hábil), sin embargo, el banco no tiene fecha de respuesta. Este servicio sólo procede luego de la validación a través del Verificador Online por parte del comercio |
| 18 | Solicitudes de carácter No Operativo | SERVICIO POSTVENTA | Operaciones | El tiempo se informará en el caso dependiendo de la urgencia y la complejidad de la solicitud |
| 19 | Asesoría Comercial | SERVICIO POSTVENTA | Comercial | 1 día hábil |

Sin embargo, una sola persona es la que debe agrupar y clasificar cada una de los requerimientos y solicitudes de los clientes. Dicho empleado debe gestionar simultáneamente todos los requerimientos, por lo que puede tener en un lapso de 30 minutos el ingreso aproximado de 8 a 10 llamadas y la recepción de 20 a 25 correos. Esto dificulta la labor y, como está bajo presión, es más susceptible a cometer errores y generar cuellos de botella. Lo que además de generar que se incumpla con los tiempos establecidos en el ANS, puede afectar el ambiente laboral.

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------|------------|
|  | INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO - FCEyAdm | Código | FDE 169 |
| | | Versión | 02 |
| | | Fecha | 30-07-2019 |

Por tal motivo el presente trabajo busca dar respuesta a la pregunta: ¿De qué forma se puede mejorar el proceso de servicio postventa en la empresa PlacetoPay y dar cumplimiento a los acuerdos de niveles de servicio (ANS)?

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Diseñar estrategias que permitan la mejora de la prestación del servicio postventa de la empresa PlacetoPay.

3.2. Objetivos Específicos

3.2.1. Definir las variables que afectan la prestación del servicio postventa en la empresa PlacetoPay.

3.2.2. Establecer alternativas de mejora de los aspectos críticos del proceso de servicio postventa.

3.2.3. Determinar las acciones y recursos para implementar las acciones de mejora.

3.3. Alcance

Con toda la información recolectada se podrá tener insumos para idear estrategias encaminadas a la mejora de la prestación del servicio postventa en la empresa PlacetoPay en la ciudad de Medellín, a partir de la información recolectada en la empresa y la participación de los involucrados en el proceso. Directamente no se intervendrán los procesos, sino más en general el área postventa. La implementación de estas estrategias dependerá directamente de la organización (PlacetoPay), con el fin de que brinden una retroalimentación de dichas estrategias y saber si es posible implementarlas a corto o mediano plazo.

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------|------------|
|  | INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO - FCEyAdm | Código | FDE 169 |
| | | Versión | 02 |
| | | Fecha | 30-07-2019 |

4. MARCO REFERENCIAL Y DOCUMENTACIÓN CONSULTADA

Con respecto al servicio postventa y su concepción, (Escudero, 2016) apunta a que: “La calidad del servicio postventa es tan importante como la calidad del producto. Un excelente servicio postventa nunca podrá compensar la calidad mediocre de un producto, un mal servicio postventa puede anular todas las ventajas asociadas a un producto de calidad” (p.182).

Por otro lado, De acuerdo a (Valenzuela & Torres, 2008): “el servicio postventa es gestionar las relaciones con sus clientes de manera personalizada, desde una perspectiva del valor y la rentabilidad, a lo largo de ciclo de vida de las relaciones entre el cliente y la empresa, para obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo” (p.67). Adicionalmente, (Gómez, Katherine, Suárez, Rocío, & Vargas, 2016) plantean el servicio postventa como acciones con las que la empresa puede convertir compras momentáneas a clientes potenciales, y, por ende, estas acciones brindarán el conocimiento de algunos aspectos esenciales tales como:

- Saber la real opinión de los clientes.
- Conocer puntos de mejora
- Evaluar productos
- Evaluar todos los procesos garantizando la retroalimentación necesaria (p.35).

Según las definiciones planteadas anteriormente por los diferentes autores se puede evidenciar que el proceso de servicio postventa y las actividades inmersas dentro de este deben estar adaptadas de la mejor manera, de forma que se pueda conocer más a profundidad al cliente y poder dar pronta respuesta a sus requerimientos. Para esto, (De Oca, Montes, & Piñero, 2014) plantean un conjunto de facetas diversas que integran el servicio postventa: asistencia técnica (soporte brindado ante los requerimientos), gestión de la garantía (que las condiciones pactadas en el contrato se cumplan), formación técnica de la red de distribuidores, cuidado de la imagen de la marca, comercialización de recambios y accesorios, entre otros. Adicional a estos enfatizan en que es de vital importancia que la información que se recolecta en la visita postventa sea debidamente registrada y así lograr una eficiente gestión de los datos, con el fin de que esta se convierta en base para la toma de decisiones y ejecución de planes de acción que permitan de manera efectiva ventas más consolidadas (p.275).

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------|------------|
|  | INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO - FCEyAdm | Código | FDE 169 |
| | | Versión | 02 |
| | | Fecha | 30-07-2019 |

En cuanto a las apreciaciones que plantean los autores anteriormente mencionados, (Cancer, 2005) señala en cuanto a las facetas del servicio postventa que, a pesar de lo amplio que resulta ser alcance y de valor interno, constantemente se le asignan presupuestos limitados, equipos humanos insuficientes o con un perfil de potencial más reducido, etc. (p.1), y en consecuencia con su apartado, indica que: “La postventa es un cúmulo de áreas relacionadas entre sí, centradas en la obtención de la satisfacción del cliente, mediando para muchas empresas entre las fábricas y los puntos de venta, quienes están en contacto con él. Tal como se aprecia en la figura 1”.

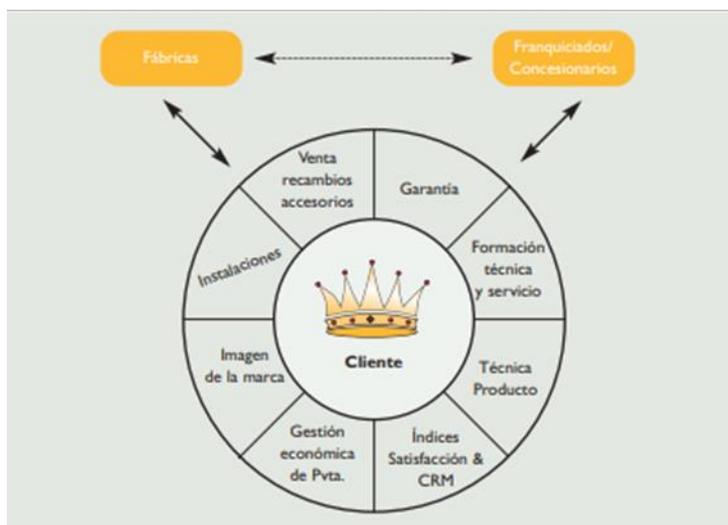


FIGURA 1. El cliente como centro de toda la actividad de Postventa y de las interconexiones entre fabricante y distribución (Cancer, 2005)

La verdad, es que gran parte de las organizaciones se ocupan de invertir un gran volumen de presupuesto en la obtención de nuevos clientes, descuidando la fidelización de los que ya tienen, desconociendo que puede ser más sencillo y más barato el proceso de postventa. Lo que proponen los autores para estas organizaciones legítimas es mirar hacia el futuro, aceptando que, con el mínimo de esfuerzo, y además con una acertada comprensión de los indicadores que miden la satisfacción con el servicio se puede llegar a unos mejores resultados en el mercado. Kotler (2005), citado por (Prieto et al., 2005).

En consecuencia con lo anterior, (Collachagua & Gutiérrez, 2017, p. 18) resalta que para asegurarnos la lealtad de nuestros clientes el servicio postventa debe ser eficaz, especialmente debe cumplir los siguientes requisitos:

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------|------------|
|  | INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO - FCEyAdm | Código | FDE 169 |
| | | Versión | 02 |
| | | Fecha | 30-07-2019 |

- Facilidad de acceso: No hay nada más frustrante que estar esperando largo rato en el teléfono mientras al otro lado escuchas la promesa frecuentemente incumplida de que un especialista te atenderá en pocos instantes.
- Control estadístico: De las causas de quejas o reclamos, es necesario que cada eslabón o eslabones del proceso de comercialización que hayan presentado fallas, se establezca buscando actuar a través del departamento correspondiente. El control estadístico nos permite medir la frecuencia con la que se produce cada problema: identifica a los reincidentes.
- Análisis de la satisfacción del cliente con la respuesta obtenida, esto se realiza a través de encuestas a los clientes con facturas importantes.

Además de esto, cita a (Ordozgoiti & Pérez, 2003, p.191.), enfatizando en que después de la venta una empresa no puede olvidarse de sus productos y servicios pues el comportamiento de estos durante su uso o consumo y la percepción de los clientes al respecto es imprescindible para la mejora continua de los procesos que desarrolla (Ortiz-Delgadillo et al., 2016). Como actividades posteriores a la venta se incluyen: Manejo de quejas, adiestramiento para el uso, instalación, mantenimiento y reparación.

Algunos actores identifican varios tipos de servicio postventa, entre estos, (Pérez Aguilera, 2013, p. 75) establece dos tipos:

- a. Servicios técnicos a los productos
 - Instalación: operaciones que debe realizar el cliente para poner el producto en funcionamiento. El manual debe de ser sencillo.
 - Mantenimiento: actividades de mantenimiento para restablecer al producto alguna de sus características y mantener otras. El mantenimiento puede incluir inspecciones, limpieza, sustitución de partes entre otras actividades.
 - Reparaciones: El proveedor reparará los productos debiendo pagar o no el cliente por este servicio dependiendo de las condiciones y plazos de la garantía
- b. Servicios a los clientes
 - Adiestramiento para el uso: Sistema de comunicación con el cliente mediante el cual se forma y orienta al cliente obtenga el mayor provecho.

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------|------------|
|  | INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO - FCEyAdm | Código | FDE 169 |
| | | Versión | 02 |
| | | Fecha | 30-07-2019 |

- Manejo de Quejas: Demuestra un “defecto” en el producto o servicio que afecta la satisfacción del cliente y para mantener el cliente hay que resolverlas.

El autor además resalta en cuanto al tema de reclamaciones y quejas incluido en el proceso de servicio postventa que “saber gestionar adecuadamente a clientes descontentos es un instrumento estratégico para incrementar el beneficio de la empresa, para ello deberemos aprender a utilizar algunas de las técnicas adecuadas para saber gestionarlas” y dentro de estas técnicas destaca:

- Técnica gano-ganas: Donde se busca el beneficio mutuo en todas las interacciones.
- Promover estrategias positivas: Por medio del ofrecimiento de mayores garantías al cliente, tales como descuentos, devolución del producto, regalo de obsequios...
- Conducir la negociación: Emplear técnicas adecuadas de negociación, anticiparse a los posibles escenarios, prestando atención a la fase de preparación de negociación.
- Alcanzar acuerdos y formalizar su seguimiento: Para iniciar una negociación tiene que haber además interés por parte de los afectados en tratar de alcanzar un acuerdo. Hay que buscar un acuerdo que satisfaga las necesidades de todos los implicados, y a continuación formalizar su seguimiento.

De acuerdo a (Crinkley, 1984, p. 60) uno de los factores de mayor importancia en la evaluación de las personas encargadas de las ventas es la capacidad que tienen para proporcionar lo necesario para realizar los servicios de apoyo adecuados luego de que se cierra una venta.

En concordancia con este apartado, algo fundamental con lo que debe contar la organización es con una fuerza de ventas y de servicio postventa que se encuentren al tanto de la necesidad del cliente, antes, durante y después de la negociación. Especialmente la atención después de la venta es crucial en la relación con el cliente, en cuanto a la atención a sus requerimientos y el tiempo de respuesta que se les dé a estos, de esto va a depender en gran parte la percepción que estos adopten frente a la organización en general.

Además, menciona el autor anterior lo importante de este apoyo en la relación con los clientes, puesto que estos cada vez más tienden a ser más activos, exigentes y poderosos. Claro está, la prestación de este servicio va a depender del tipo de producto y aplicaciones del mismo. Para esto, el llamado

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------|------------|
|  | INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO - FCEyAdm | Código | FDE 169 |
| | | Versión | 02 |
| | | Fecha | 30-07-2019 |

“Apoyo de postventa”: “es una combinación de políticas y programas que proporcionan servicios de apoyo de postventa al producto/servicio, al cliente o a ambos”.

Por otro lado, (Pérez Aguilera, 2013, p. 75) apunta que con la prestación del servicio postventa se puede asegurar una compra regular o repetida por parte de los clientes, además de resaltar que la venta no concluye necesariamente al momento de finalizar. El servicio que se preste luego de esta puede ser un punto diferenciador con respecto a la competencia, apuntando a que el servicio postventa “es el último proceso de la espiral de la calidad y garantiza el paso a un nivel superior en cuanto a la calidad”.

Dentro de los tipos de servicio postventa que menciona el autor, se identifica el de servicios a los clientes, donde se habla de la formación para el uso, que se trata del sistema de comunicación con el cliente, por el cual se forma y orienta al cliente para que obtenga el mayor provecho a la utilización del producto/servicio. Además, se menciona el manejo de quejas, donde ellos demuestran un “defecto” en el producto o servicio que puede afectar la satisfacción del cliente, y en concordancia con lo mencionado por el autor anterior a este, para mantener al cliente hay que resolverlas.

Se deben tener en cuenta también los beneficios que puede traer consigo el adecuado manejo del servicio postventa, adicional a los que se han mencionado anteriormente, la posibilidad de que los clientes vuelvan adquirir los productos o servicios, llegar a su posible fidelización, y además que recomiende el negocio con otros consumidores potenciales. Lo que se debe buscar con el servicio postventa es establecer una eficaz comunicación con el cliente, y alargar la relación con él.

El proceso de servicio postventa en PlacetoPay involucra principalmente temas de seguridad (que según el autor mencionado anteriormente son los que brindan protección por la adquisición) y/o de mantenimiento (refiriéndose a los temas que requieren un servicio de mantenimiento o de soporte).

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------|------------|
|  | INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO - FCEyAdm | Código | FDE 169 |
| | | Versión | 02 |
| | | Fecha | 30-07-2019 |

5. METODOLOGÍA

El presente estudio emplea una metodología de investigación de carácter cualitativa, esta metodología se concentra en un tipo de investigación basada en la fenomenología (ciencia que estudia todo lo relacionado con los acontecimientos que rodean un objeto) y la comprensión. Según (Bonilla y Rodríguez, 1997: 84) citados por (Monje C, 2011, p. 13) indican que la investigación cualitativa se interesa por captar la realidad social, “a través de los ojos” de la gente que está siendo estudiada, lo que quiere decir, a partir de la percepción del sujeto de su propio contexto. Lo que se busca a través de este tipo de investigación es la explicación, descripción y análisis del “porqué” se está viendo afectado la prestación del servicio postventa en la empresa PlacetoPay para así llegar al desarrollo de la estrategia.

Para esto el desarrollo de cada objetivo propuesto se realizará de la siguiente manera: para el desarrollo del primer objetivo se buscará información sobre la prestación del servicio postventa en empresas, en fuentes como libros, literatura especializada y bases de datos especializadas. Adicionalmente, se realizará una entrevista de carácter semiestructurada a la persona encargada del servicio postventa con el fin de recabar datos que permitan evidenciar factores críticos que puedan estar influyendo en el proceso. Teniendo esto se hará una compilación de la información para así realizar dicho informe sobre la prestación del servicio postventa en la empresa PlacetoPay. Para el segundo objetivo se opta por utilizar la herramienta denominada MICMAC, mediante el desarrollo de esta lo que se buscará será la descripción del sistema, en este caso, la prestación del servicio postventa en la empresa PlacetoPay, a través del relacionamiento de los elementos que lo constituyen, analizando e identificando de esta forma las variables claves causa del estudio. Por último, para la ejecución y logro del objetivo 4 se optará por la implementación de un roadmap, que permita la planificación y formulación de estrategias que sean pertinentes para la prestación del servicio postventa en la empresa PlacetoPay según los hallazgos de los factores encontrados y analizados en los puntos anteriores.

TABLA 2. Se presentan las metodologías para alcanzar cada objetivo:

| Objetivo | Metodología o herramienta | Productos o resultados |
|----------|---------------------------|------------------------|
|----------|---------------------------|------------------------|

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------|------------|
|  | INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO - FCEyAdm | Código | FDE 169 |
| | | Versión | 02 |
| | | Fecha | 30-07-2019 |

| | | |
|-------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identificar | Entrevistas semi-estructuradas Revisión de literatura | Listado de variables y factores |
| Determinar | MICMAC | Delimitación de los factores que más influyen, tanto de manera positiva como negativa en la prestación del servicio postventa, de acuerdo a los resultados obtenidos en la entrevista. |
| Establecer | Roadmap | Formulación de estrategias para la prestación del servicio |

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------|------------|
|  | INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO - FCEyAdm | Código | FDE 169 |
| | | Versión | 02 |
| | | Fecha | 30-07-2019 |

6. RESULTADOS

Para el desarrollo de los objetivos se realizan una serie de actividades que permiten la recolección y el análisis de información, dentro de estas se encuentra la realización de entrevistas semi estructuradas que permitan recabar mayor información para así llegar a la construcción de diagramas de empatía que permitan evidenciar los resultados y proceder a la realización de las conclusiones.

La entrevista se le realizó a dos personas, Juan Gabriel Chavarría y Alejandro Jiménez, adicional se les hizo un mapa de empatía incluyendo a una tercera persona, Laura Flórez. Para visualizar en detalle la descripción de estas personas y sus respectivas entrevistas y mapas de empatía, ver ANEXO 1 - Mapas de empatía.

De acuerdo a las entrevistas y diagramas de empatía realizados a las personas anteriormente mencionadas, se pudo evidenciar lo siguiente:

- El área de servicio postventa cuenta con una persona como directo responsable de los procesos allí llevados a cabo, la cual recibe apoyo de sus otros compañeros en los casos en los que el jefe considera que necesita ayuda. Lo que esto genera en ocasiones es una carga laboral mayor, llegando hasta el punto de que se vea en la obligación de trabajar horas extras (que se pueden presentar en la extensión de su horario habitual en 2 o 3 horas más).
- Se evidencia en las dos entrevistas realizadas que se puede presentar cierto tipo de preferencias al momento de responder las solicitudes, como por ejemplo la atención de requerimientos en primer lugar a las grandes compañías, seguido por las medianas y pequeñas y en última instancia a los usuarios. En este caso, brindando mayor prioridad a las grandes empresas, seguido de las medianas y pequeñas, y por último los usuarios que tiene un tipo de servicio con estas empresas. Todo esto mediante los diferentes canales, correo electrónico y de manera telefónica.
- Ambas personas coinciden en que el nivel de satisfacción tanto de comercios como usuario se encuentra en un nivel muy bajo, existiendo una calificación cualitativa de clientes “Muy insatisfechos”, equivalentes cuantitativamente según los rangos que establecen, de un 3,5 a 3,7.
- Los procesos de servicio postventa no están documentados ni estructurados de forma adecuada.
- En el momento que la persona encargada del servicio postventa requiere y solicita información de otras áreas de la empresa (Área de tecnología, jefes), para dar respuesta a los requerimientos,

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------|------------|
|  | INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO - FCEyAdm | Código | FDE 169 |
| | | Versión | 02 |
| | | Fecha | 30-07-2019 |

dichas áreas no los reciben de la mejor manera (o los dejan por debajo en su lista de prioridades, no toman la mejor actitud). Por esto, se debe optar por tener una cultura de colaboración hacia sus compañeros para así darle una solución oportuna a comercios y usuarios, independientemente de si son grandes, medianas o pequeñas compañías o el usuario final.

Con base en los resultados de cada una de las entrevistas y los diagramas de empatía realizados, se procede al desarrollo del segundo objetivo, mediante la implementación de la metodología MicMac, donde se identifican 8 variables que pueden estar afectando la prestación del servicio postventa en la empresa.

El software MicMac - Matriz de impactos cruzados y multiplicación aplicada para una clasificación” es una herramienta diseñada por Godet (2000), cuya función principal es facilitar la estructuración de ideas. Y, en general posibilita la descripción de un sistema o modelo a partir del diligenciamiento de una matriz (Pérez y Vargas, 2017, p.96). De esto lo que resulta es la obtención de las relaciones directas entre las variables. Los resultados se pueden observar en la FIGURA 1 “Mapa de influencia y dependencia directa” y FIGURA 2 “Gráfica de influencia directa”.

A continuación, en la TABLA 3: “Variables claves en la prestación del servicio postventa en la empresa PlacetoPay”, se presenta la descripción de las variables a analizar.

TABLA 3. Variables claves en la prestación del servicio postventa en la empresa PlacetoPay

| Nº | TÍTULO VARIABLE | TÍTULO CORTO | DESCRIPCIÓN |
|----|---------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Trabajo en Equipo | TRABEQU | Labor que realizan varias personas en trabajo colaborativo, con el fin de cumplir un objetivo común. |
| 2 | SobreCarga laboral | SOBRLAB | Exceso de trabajo que recae sobre una sola persona. |
| 3 | Tiempo de respuesta | TIEMPRESP | Tiempo que se toma hacer la gestión a un requerimiento. |

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------|------------|
|  | INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO - FCEyAdm | Código | FDE 169 |
| | | Versión | 02 |
| | | Fecha | 30-07-2019 |

| | | | |
|----------|------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | Nivel de dificultad / Técnico | NIVELDIFIC | Nivel de complejidad de cada requerimiento. |
| 5 | Estructura del proceso | ESTRPROC | Forma en la que se encuentran documentados/estructurados los procesos. |
| 6 | Satisfacción de cliente | SATISFACCL | Cumplimiento de expectativas del cliente por medio de una pronta respuesta a su requerimiento. |
| 7 | Percepción de otras áreas | PERCEPAREA | Forma en la que ven las otras áreas el área de servicio postventa. |
| 8 | Personas dedicadas al servicio postventa | PERSONSP | Número de personas asignadas a responder los requerimientos de cada comercio y usuario. |

Posterior a definir las variables que pueden estar afectando la prestación del servicio postventa en la empresa, se procede a establecer a cada una de ellas un puntaje de acuerdo a su nivel de influencia:

0: Sin influencia

1: Débil

2: Media

3: Alta

| | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------|------------|
|  Institución Universitaria | INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO - FCEyAdm | Código | FDE 169 |
| | | Versión | 02 |
| | | Fecha | 30-07-2019 |

TABLA 4. Matriz estructural de variables

| | 1 : TRABEQU | 2 : SOBRLAB | 3 : TIEMPRESP | 4 : NIVELDIFIC | 5 : ESTRPROC | 6 : SATISFACCL | 7 : PERCEPAREA | 8 : PERSONSP |
|----------------|-------------|-------------|---------------|----------------|--------------|----------------|----------------|--------------|
| 1 : TRABEQU | 0 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 2 : SOBRLAB | 3 | 0 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 |
| 3 : TIEMPRESP | 3 | 3 | 0 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 |
| 4 : NIVELDIFIC | 3 | 3 | 2 | 0 | 2 | 3 | 1 | 3 |
| 5 : ESTRPROC | 3 | 3 | 3 | 2 | 0 | 3 | 1 | 3 |
| 6 : SATISFACCL | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 2 | 3 |
| 7 : PERCEPAREA | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 0 | 1 |
| 8 : PERSONSP | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 0 |

© LPSOR-EPITA-MICMAC

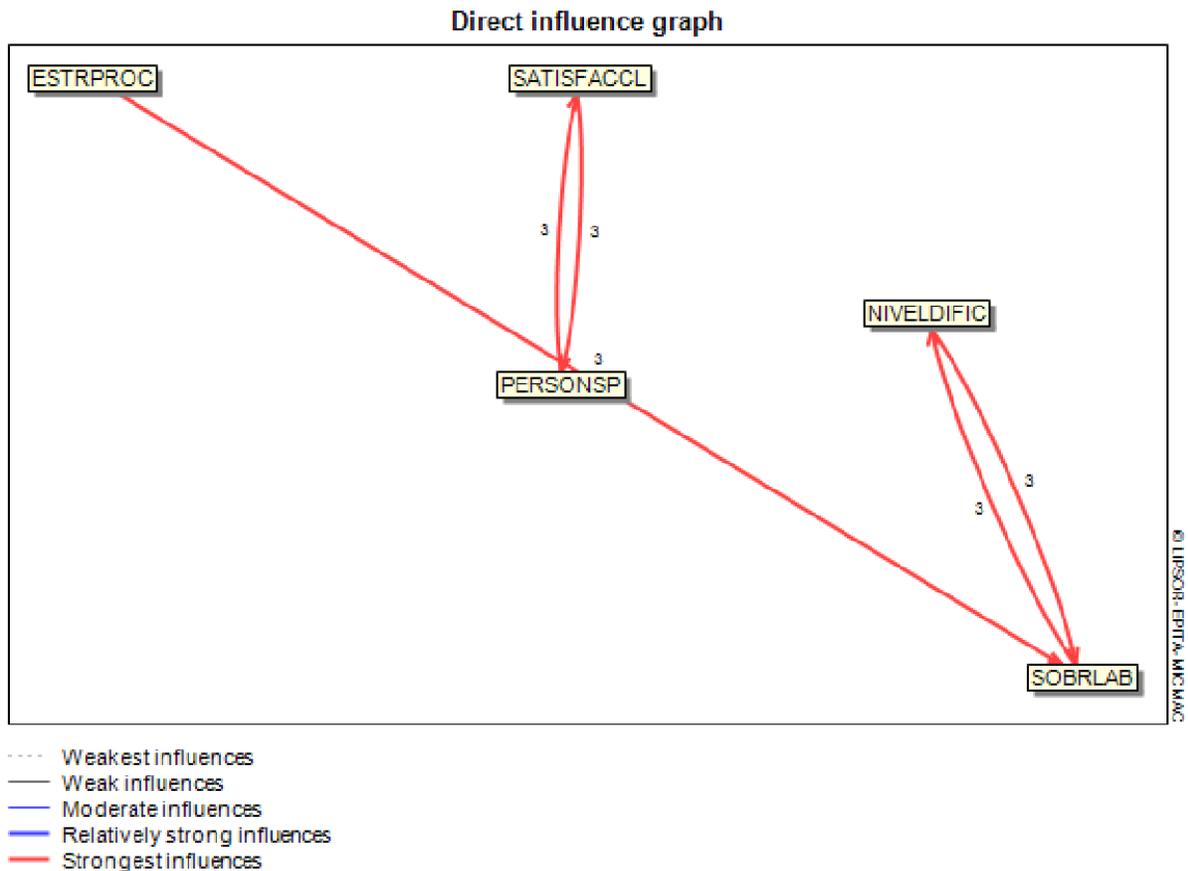
De acuerdo a la puntuación asignada, los resultados que arroja el programa en la FIGURA 1 “Mapa de influencia y dependencia directa” y en la FIGURA 2 “Gráfica de influencia directa”, son los siguientes:

FIGURA 2. Mapa de influencia y dependencia directa



| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------|------------|
|  | INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO - FCEyAdm | Código | FDE 169 |
| | | Versión | 02 |
| | | Fecha | 30-07-2019 |

FIGURA 2. Gráfica de influencia directa



Conforme a los resultados arrojados en la FIGURA 2 “Gráfica de influencia directa”, se establecen 5 variables que son las de mayor relevancia en la matriz de influencia directa:

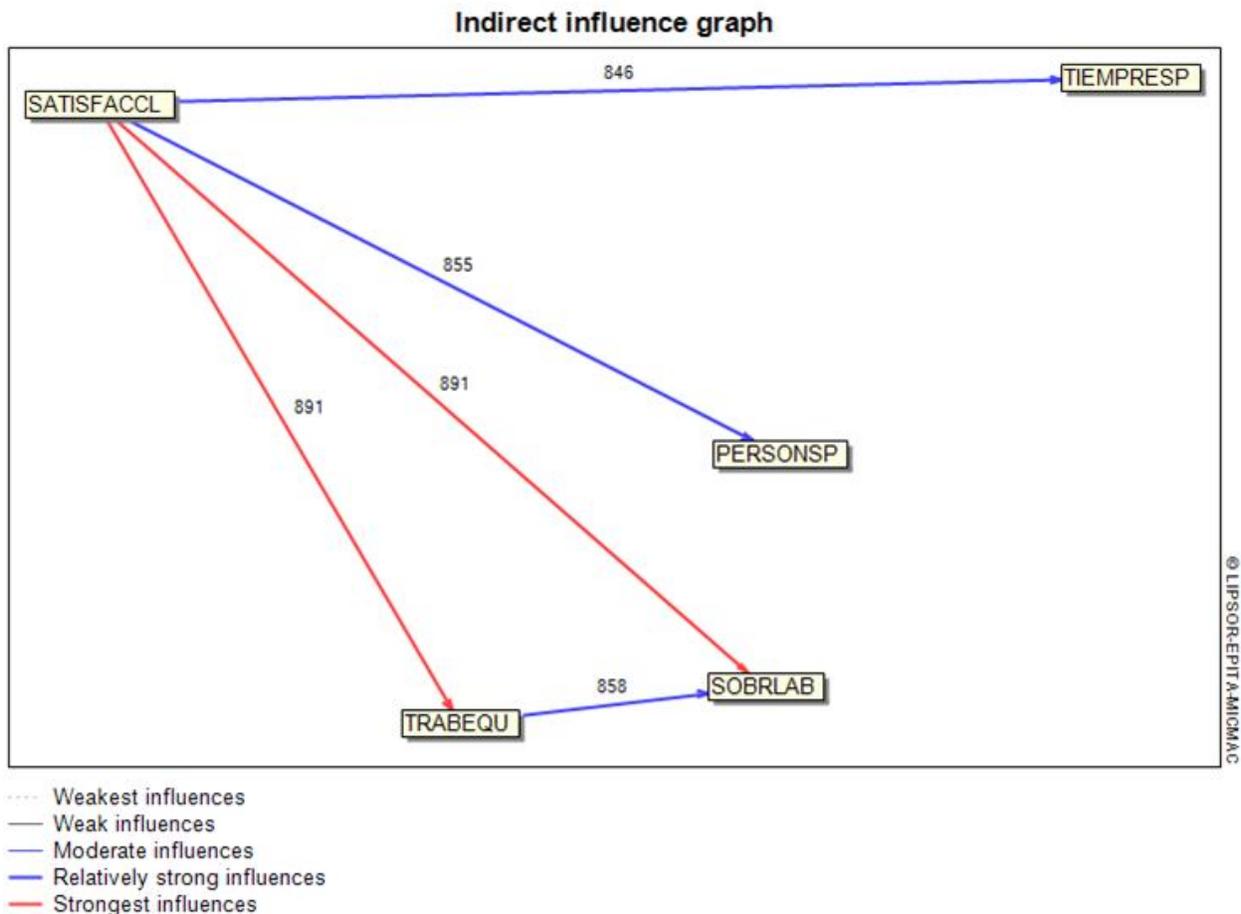
Con respecto a la variable de Estructura del proceso y con base en el resultado arrojado esta presenta un alto grado de motricidad y poco dependencia, lo que quiere decir que un cambio en esta afectará las demás. Para esto es necesario la toma de decisiones acertadas que permitan que esta variable afecte favorablemente las demás. Por otro lado, se encuentran las variables de satisfacción de cliente y la de personas dedicadas al servicio postventa, con base en el resultado arrojado se evidencia que estas variables tienen impacto sobre las otras, y estas a su vez tienen impacto sobre ellas. Para lo que se debe tener en cuenta que la modificación de cualquiera de ellas puede repercutir de manera positiva o negativa

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------|------------|
|  | INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO - FCEyAdm | Código | FDE 169 |
| | | Versión | 02 |
| | | Fecha | 30-07-2019 |

y que una mejor estructuración de las demás, puede hacer que éstas se vean más estructuradas y organizadas.

Para la variable de Nivel de dificultad/Técnico, de acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia, que no ejerce influencia directa sobre las demás, pero ellas sobre esta si. Para lo que al momento de establecer el proceso se debe tener en cuenta que la recopilación y la documentación de la información sea lo más clara posible para que haya una adecuada gestión a cada requerimiento particular. Y, en última instancia se encuentra la Sobrecarga laboral, conforme a los resultados adquiridos se puede concluir que esta variable depende en gran parte de las otras, por ende cuando se vaya a realizar algún cambio sobre dichas variables se debe tener en cuenta la manera en que se estructura el área y las funciones de las personas encargadas del proceso.

FIGURA 4. Gráfica de influencia indirecta



| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------|------------|
|  | INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO - FCEyAdm | Código | FDE 169 |
| | | Versión | 02 |
| | | Fecha | 30-07-2019 |

Conforme a la FIGURA 3 “Gráfica de influencia indirecta”, se evidencia que la variable que ejerce influencia indirecta sobre las demás es la de satisfacción del cliente, siendo moderada para las variables de tiempo de respuesta y personal encargado del proceso y alta para la sobrecarga laboral y el trabajo en equipo. A pesar de que en unas es mayor el nivel de influencia que en otras, se debe tener en cuenta que cualquier cambio en la satisfacción al cliente puede afectar el alto o mediano nivel a las demás.

De acuerdo a cada uno de estos resultados, se establecen estrategias que propicien a una mejora y a una mejor estructuración de los procesos llevados a cabo en la prestación del servicio postventa:

TABLA 5. Formulación de estrategias

| VARIABLE | ESTRATEGIA | | |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Corto plazo (Hasta 1 año) | Mediano Plazo (1 a 3 años) | Largo plazo (Mayor a 3 años) |
| Estructura del proceso | Estandarización de los procesos. Mediante la contratación de un profesional para que establezca protocolos, plantillas, o un manual de procesos. Para esto se necesitaría un profesional en administración por un salario de \$2.000.000 a \$2.500.000, que esté medio tiempo, más la asesoría del jefe de operaciones. | Creación o instalación de una plataforma de servicio postventa (sistemas gerenciales), que permita estructurar el proceso y además de soporte. Lo que implicaría inversión en software, equipos y la contratación de personal de apoyo. Para esto, se requiere una etapa inicial de recolección de información y | Establecimiento de un área independiente de servicio postventa en la empresa. Se traza a largo plazo porque requiere cambios en la estructura organizacional y operativa de la empresa. Además de las personas y los equipos, se requiere presupuesto de la empresa, y espacios físicos en los que |

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------|------------|
|  | INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO - FCEyAdm | Código | FDE 169 |
| | | Versión | 02 |
| | | Fecha | 30-07-2019 |

| | | | |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | estandarización de los procesos. | operar. |
| Satisfacción del cliente | <p>Establecer la vinculación del apoyo mencionado en la variable Personas dedicadas al servicio postventa a corto plazo. Incluyendo como apoyo a una persona del área de operaciones para que apoye en la gestión de los requerimientos y estos puedan ser respondidos de manera más rápida.</p> | <p>Desarrollar planes de contingencia y descuentos sobre facturación no mayor al 15% cuando la respuesta a los requerimientos no se de en los tiempos estipulados en los ANS.</p> | <p>Implementar un programa de incentivos, tales como, días libres, bonos para ir a cine, comisiones, entre otros, cuando los integrantes de servicio postventa superen la meta de gestión de requerimientos establecida en 1 mes. Este se manejará de forma escalonada de acuerdo al cumplimiento.</p> |
| Personas dedicadas al servicio postventa | <p>Incluir otra persona del área de operaciones (auxiliar) para que apoye en los procesos en la colaboración para la gestión de los requerimientos más vencidos, por un tiempo aproximado de un año, con el mismo salario que devenga en la</p> | <p>Contratar otros 3 colaboradores con experiencia en plataformas de recaudo digital y brindar capacitaciones de servicio y manejo de los clientes.</p> | <p>Contratar más personal conforme se vayan vinculando más comercios y brindarles seminarios de desarrollos y sistemas de información, en esta etapa la necesidad de recursos será de carácter económico y de educación para los</p> |

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------|------------|
|  | INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO - FCEyAdm | Código | FDE 169 |
| | | Versión | 02 |
| | | Fecha | 30-07-2019 |

| | actualidad. | | seminarios. |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nivel de dificultad/ Técnico | Analizar cada uno de los requerimientos que ingresan y su nivel de complejidad, con el fin de establecer una persona encargada de intermediar entre servicio postventa y tecnología, pudiendo ser ésta, una persona perteneciente al área de operaciones. | Brindar capacitaciones a los integrantes del equipo de servicio postventa y al intermediario, de desarrollos a la medida, integraciones, funcionamiento de los servicios de Placetopay, todo esto, de manera trimestral, contando con el apoyo de un agente externo, por lo que serían necesarios recursos de carácter económico. | Instaurar un software de análisis que filtre y priorice los requerimientos que llegan al correo de servicio postventa, que permita una mejor filtración y gestión de cada uno de los requerimientos de acuerdo a su particularidad. |
| Sobrecarga laboral | Más apoyo por parte de los líderes, hasta que se pueda hacer todo el proceso de selección personal. Además de ofrecer charlas a los empleados sobre el manejo del estrés laboral y de priorización de actividades. | Delegar adecuadamente las funciones dependiendo del cargo y los servicios que deba prestar a los comercios, documentando cada una de estas restricciones para cada empleado y haciendo un proceso de retroalimentación en | Auditar que cada persona si este haciendo lo que le corresponde, con el fin de evitar caer nuevamente en esta situación |

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------|
|  | <p style="text-align: center;">INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO - FCEyAdm</p> | Código | FDE 169 |
| | | Versión | 02 |
| | | Fecha | 30-07-2019 |

| | | | |
|--|--|------------------------------------------------|--|
| | | cuanto a las funciones que desempeña cada uno. | |
|--|--|------------------------------------------------|--|

Con base en las estrategias planteadas anteriormente, se debe tener en cuenta que la estrategia principal para que estas se cumplan, es el involucramiento por parte de los altos directivos, en especial por el director del área de operaciones que actualmente es el encargado de servicio postventa. Un mayor seguimiento por parte de esta persona puede propiciar a que las personas involucradas en el proceso sientan un poco más de apoyo, además de la reestructuración de los procesos mencionados anteriormente.

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------|------------|
|  | INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO - FCEyAdm | Código | FDE 169 |
| | | Versión | 02 |
| | | Fecha | 30-07-2019 |

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Cumplimiento de objetivos

De acuerdo al objetivo general planteado en el trabajo se establecen estrategias que permitan la eficiente prestación del servicio postventa en la compañía PlacetoPay, donde se exponen diferentes aspectos a tener en cuenta según los datos arrojados durante el desarrollo de los objetivos específicos. En las metodologías realizadas a lo largo del proyecto, tales como la entrevista semiestructurada, los diagramas de empatía y la utilización del programa MicMac se identifica que la empresa PlacetoPay presenta cierto grado de falencias en la prestación de su servicio postventa, lo que afecta tanto al personal interno como externo de la compañía.

Para solucionar dichos problemas se realizó entrevistas a dos involucrados y se elaboraron diagramas de empatías, que permitieron evidenciar una serie de factores importantes (lo que dio cumplimiento al objetivo 1). Luego se analizó la relación entre las variables y se mostró que las más influyentes fueron la Estructura del proceso, satisfacción de cliente, personas dedicadas al servicio postventa, Nivel de dificultad/Técnico, y, en última instancia se encuentra la Sobrecarga laboral (con lo que se dio cumplimiento al objetivo 2). Y, posteriormente, se analizaron estrategias que podrían mejorar cada una de esas variables (cumpliendo así el objetivo 3)

Uno de los factores o de las estrategias a tener en cuenta en la ejecución de estos procesos debe ser la educación y generación del conocimiento de los clientes, focalizando esto en la fomentación de una cultura organizacional que concientice a los empleados a tener un mayor relacionamiento con los clientes, y en especial con sus requerimientos. El conocimiento de los clientes puede facilitar a los colaboradores a entender de una mejor forma sus requerimientos, y estos a su vez, gestionarlos de una manera más eficaz.

Para la adecuada prestación del servicio postventa en vinculación con la gestión de la calidad, se deben tener en cuenta, tanto la calidad interna (hablando de estos como los aspectos técnicos y de operación del servicio) y como la calidad externa (refiriéndose a la evaluación realizada por parte de comercios y usuarios acerca de la percepción que tienen de la forma como se gestionó su requerimiento).

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------|
|  | <p style="text-align: center;">INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO - FCEyAdm</p> | Código | FDE 169 |
| | | Versión | 02 |
| | | Fecha | 30-07-2019 |

El éxito de la mejora en la prestación del servicio postventa en la empresa PlacetoPay, se puede enfatizar en el esfuerzo de la empresa por fortalecer el área, como se dijo anteriormente, en la mejor estructuración de sus procesos, en la atención oportuna a cada requerimiento en particular, y sobre todo a la mejor definición de las prioridades en la atención y a la implementación de más puestos de trabajo en la misma área, teniendo en cuenta que de acuerdo a lo desarrollado en cada objetivo, una sola persona no debe ser la encargada de todo este proceso, debido a que esto acarrea mayor carga laboral, lo que puede interferir tanto en la gestión de los requerimientos, como en sus relaciones interpersonales. A pesar de que se requiere una gran parte de inversión financiera, la satisfacción que se les dé tanto a los clientes internos como externos, propicia a que se repercuta en mayores beneficios. Por lo que en lugar de verlo como un costo, se debe ver, como se menciona anteriormente, en una inversión para la compañía.

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------|------------|
|  | INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO - FCEyAdm | Código | FDE 169 |
| | | Versión | 02 |
| | | Fecha | 30-07-2019 |

REFERENCIAS

Cancer, J. (2005). *La denostada Postventa*. 6–8.

Collachagua, K., & Gutiérrez, G. (2017). *INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DEL SERVICIO POSTVENTA EN LA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE DEL LEASING FINANCIERO EN UNA EMPRESA BANCARIA, LIMA 2016*. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.

Crinkley, R. (1984). *Su compañía de manufactura manual de administración de la pequeña y mediana industria* (McGraw Hill). México.

De Oca, N., Montes, A., & Piñero, E. (2014). Perfeccionamiento del proceso de servicio postventa. *Revista Cubana de Farmacia*, 48(2), 273–284. Retrieved from <http://scielo.sld.cuhttp://scielo.sld.cu>

Dixon, M., Freeman, K., & Toman, N. (2010). Stop trying to delight your customers. *Harvard Business Review*, 88(7–8).

Escudero, M. (2016). *Técnicas de venta y negociación* (S. Paraninfo, Ed.).

Gómez, A., Katherine, A., Suárez, N., Rocío, A., & Vargas, P. (2016). *FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO POST VENTA DE LA EMPRESA VIVASAN COLOMBIA A PARTIR DE LA MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE*.

Kotler, P. (2000). *Marketing Management* (N. J. Prentice & Hall., Eds.).

Monje C, C. (2011). *Metodología de la investigación*. 217. Retrieved from <http://carmonje.wikispaces.com/file/view/Monje+Carlos+Arturo+-+Guía+didáctica+Metodología+de+la+investigación.pdf>

Mejía-Rocha, M. I. (2016). Población y unidades económicas como elementos potenciales para el desarrollo sustentable de un destino turístico. Caso Comonfort. *Revista CEA*, 2(3), 61-72. <https://doi.org/10.22430/24223182.266>

Ortiz-Delgadillo, G., Esquivel-Aguilar, E. y Hernández-Castorena, O. (2016). El impacto de la relación con el cliente y de la capacidad de valor agregado en el servicio en el rendimiento de la Pyme manufacturera de Aguascalientes. *Revista CEA*, 2(4), 47-58. <https://doi.org/10.22430/24223182.171>

Pérez, R., & Vargas, H. (2017). *El uso del método MicMac, para la definición de procesos de intervención en las organizaciones*. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/315507772_El_uso_del_metodo_MICMAC_para_la_definicion_de_procesos_de_intervencion_en_las_organizaciones

Pérez Aguilera, F. (2013). *Manual creación y gestión de microempresas: Comercialización de productos y servicios en pequeños negocios o microempresas*. (Editorial CEP, Ed.).

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------|------------|
|  | INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO - FCEyAdm | Código | FDE 169 |
| | | Versión | 02 |
| | | Fecha | 30-07-2019 |

Valenzuela, L., & Torres, E. (2008). *GESTIÓN EMPRESARIAL ORIENTADA AL VALOR DEL CLIENTE COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA. PROPUESTA DE UN MODELO EXPLICATIVO**.

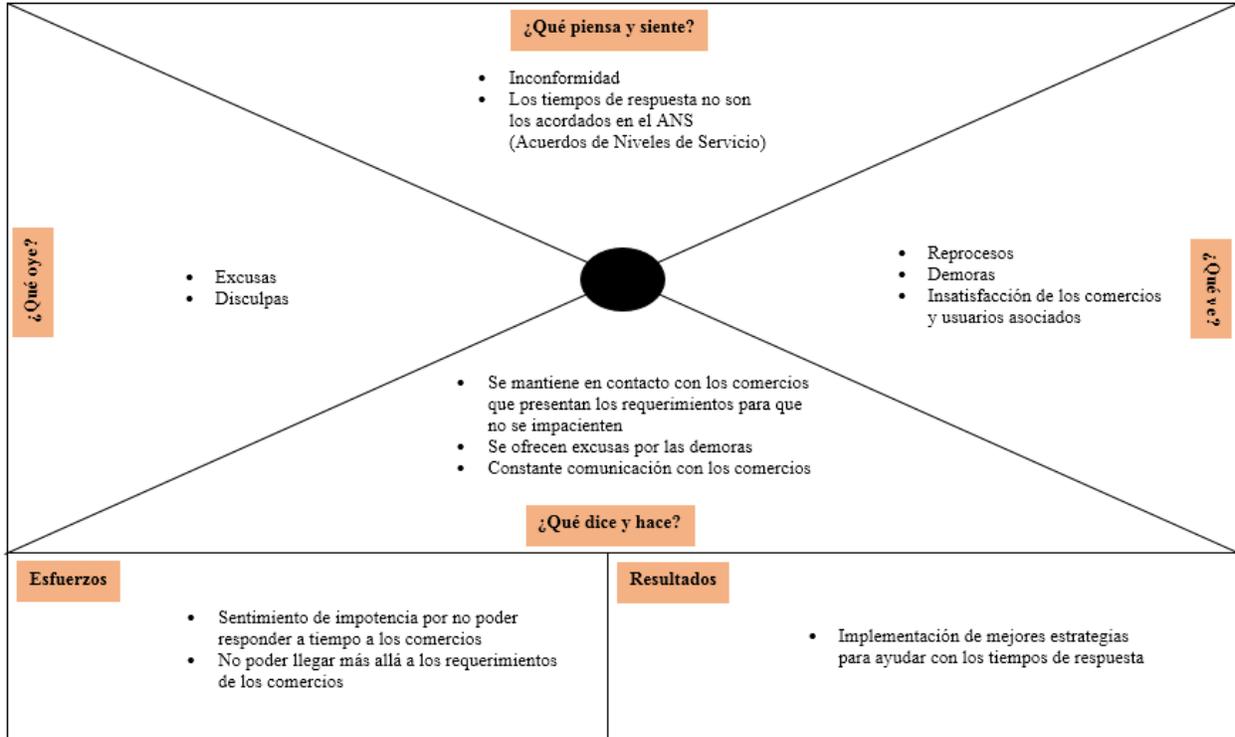
ANEXOS

ANEXO A. Diagramas de empatía

Laura Alejandra Flórez Ruiz. Ingresó a la compañía el 12 de junio de 2017, como auxiliar comercial, a los 6 meses pasó al cargo de ejecutiva de cuenta, donde atiende un total de 89 comercios tipo B y C. Es tecnóloga en gestión administrativa y se encuentra cursando administración tecnológica. En el tiempo que lleva en PlacetoPay ha aprendido que la satisfacción del cliente es primordial y no hay nada que aprecien más que un servicio oportuno y eficaz.

Diagrama de empatía Laura Alejandra Flórez Ruiz

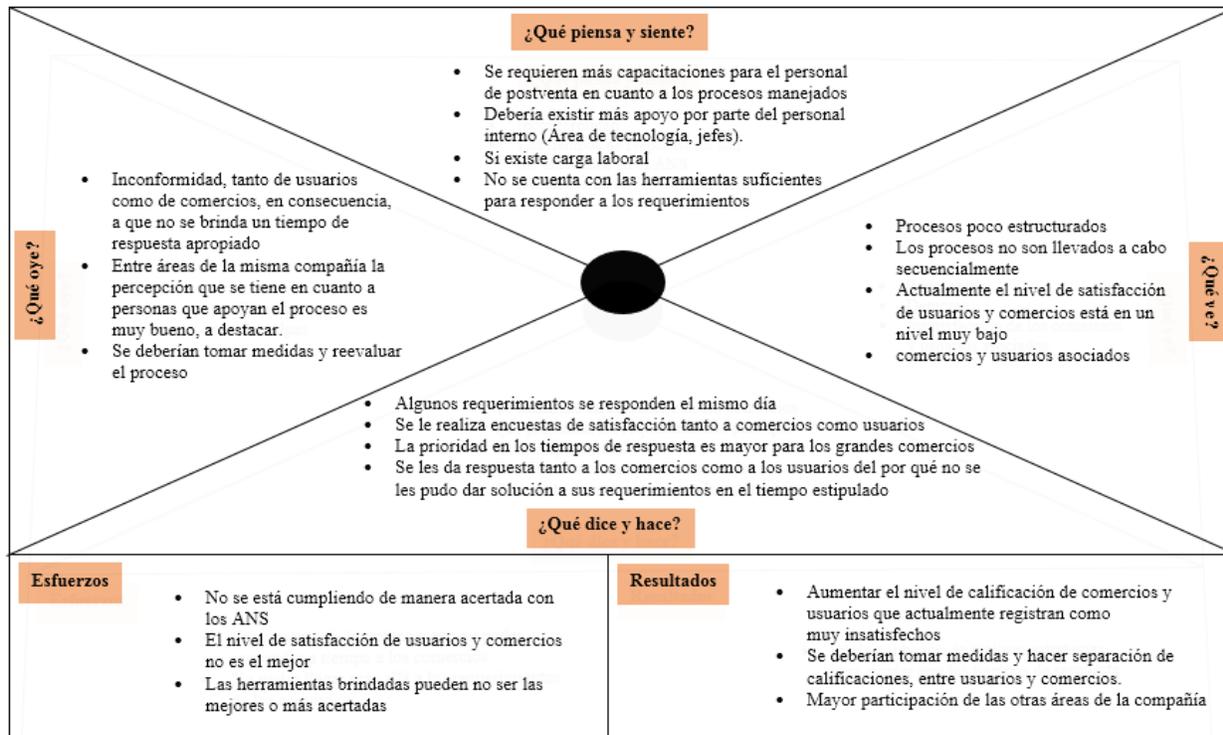
| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------|------------|
|  | INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO - FCEyAdm | Código | FDE 169 |
| | | Versión | 02 |
| | | Fecha | 30-07-2019 |



Juan Gabriel Chavarría Chavarría. Ingresó a la compañía el 08 de julio de 2019 a desempeñar el rol de Ingeniero de Integraciones. Tiene experiencia principalmente como consultor y asistente de sistemas, estudió tecnología en sistemas en UNIMINUTO. A los 6 meses de estar laborando en la empresa lo pasaron a liderar el proceso de servicio postventa, en este puesto se ha enfrentado con bastantes retos, ya que día a día el número de comercios vinculados crece y por ende la carga operativa. Siente que puede aportar más a la satisfacción de los clientes, pero la sobrecarga laboral no lo deja avanzar.

Diagrama de empatía Juan Gabriel Chavarría Chavarría

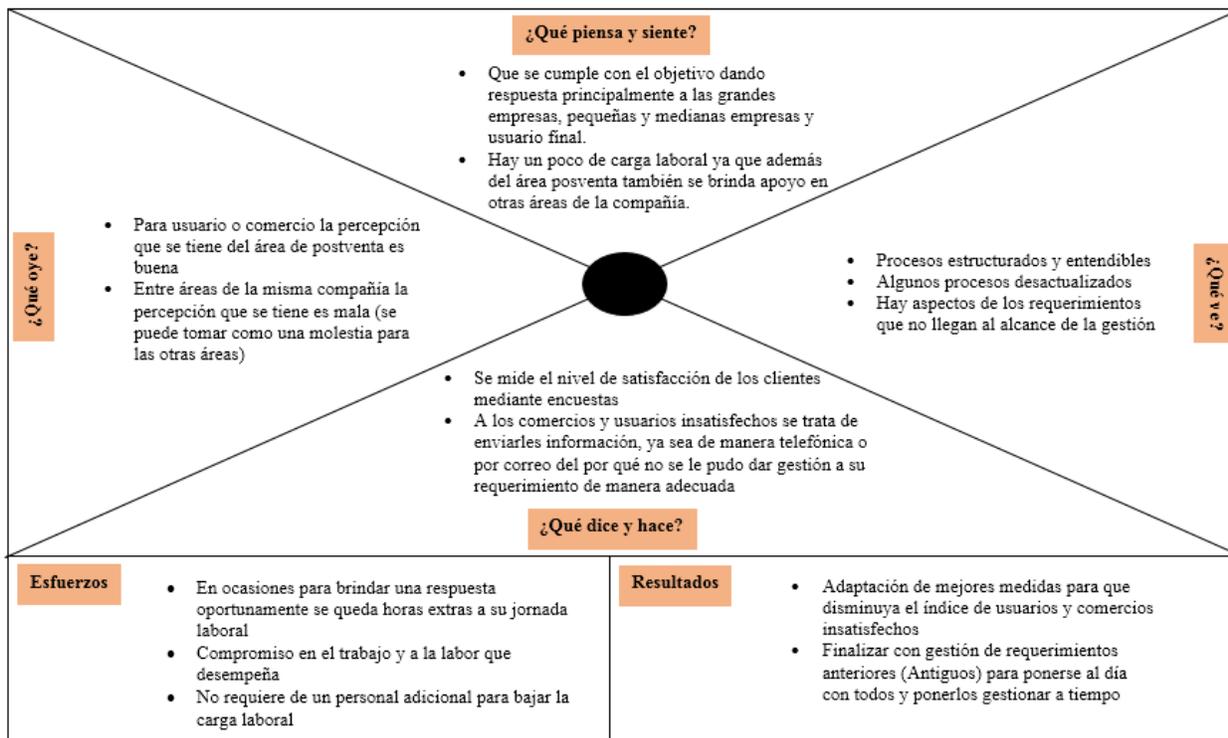
| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------|------------|
|  Institución Universitaria | INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO - FCEyAdm | Código | FDE 169 |
| | | Versión | 02 |
| | | Fecha | 30-07-2019 |



Alejandro Jiménez. Ingresó a la compañía el 20 de junio del 2018 como practicante de la tecnología en análisis y desarrollo de sistemas de información en el SENA. Ingresó al área de integraciones con el fin de apoyar los procesos de certificación que llevaban más tiempo en cola, pero a los 3 meses lo pasaron al área de servicio postventa, donde lo dejaron y vincularon. Es muy optimista y a pesar de todas las responsabilidades que tiene en postventa piensa que la situación va a mejorar y que los líderes ya están viendo la necesidad de contratar más personal y apoyar más en la atención de todos los requerimientos de los diferentes públicos.

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------|------------|
|  | INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO - FCEyAdm | Código | FDE 169 |
| | | Versión | 02 |
| | | Fecha | 30-07-2019 |

Diagrama de empatía Alejandro Jiménez



ANEXO B. Entrevistas

Entrevista Juan Gabriel Chavarría Chavarría

- ¿Qué percepción tiene de los flujos y procesos de servicio postventa?: En cuanto a los flujos que están preestablecidos hace falta que sean más aplicados. Muchos de ellos no están bien establecidos/definidos (Se pensaron sólo en su momento), no son llevados a cabos correctamente, pueden llegar hasta el punto de no cumplirse ya que no se tiene continuidad y pueden llegar a saltarse otros procesos incluidos dentro de lo establecido. Deberían estar de una manera más descriptiva (paso a paso de qué se debe hacer en determinado efecto o situación)
- ¿Qué percepción tiene del equipo de servicio postventa?: Las personas que apoyan el proceso es muy bueno, a destacar. Pero se encuentra una debilidad en cuanto a que en ocasiones no se cuenta con las herramientas suficientes para responder a los requerimientos. Porque a veces no saben qué hacer

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------|------------|
|  | INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO - FCEyAdm | Código | FDE 169 |
| | | Versión | 02 |
| | | Fecha | 30-07-2019 |

- ¿Cuál considera usted que es la percepción que tienen comercios y usuarios acerca la gestión de los requerimientos?: Inconformes, porque no se cuenta con tiempos de respuesta apropiados
- ¿Cuántos requerimientos recibe por los diferentes canales en un día?: A nivel general se reciben alrededor de 50 a 100 casos (Mesa de ayuda, teléfono...), pero que en ocasiones puede ser superior. Hay requerimientos que se pueden responder el mismo día, porque son más que todo cambios a nivel de configuración o validación, hay otros que son para escalar a otra área.
- ¿Cuál es el tiempo estipulado para responder a los requerimientos, y realmente cuál es el tiempo de respuesta que se les está dando?: Se tienen planteados los ANS que se estipulan dependiendo del tipo de requerimiento. Los que son de prioridad baja oscilan alrededor de 2 o 3 días, aunque en estos también entran casos de los que se depende de un tercero, donde se puede demorar la gestión hasta 3 días o más. Aproximadamente de un 100% de requerimientos que entran con prioridad baja se cumple alrededor del 40%. Prioridad media/Alta, casi no entran de este tipo (Reseteo de usuarios ...) de un 100% se puede estar cumpliendo alrededor de un 50% a 60%
- ¿Considera que se debería hacer algo para mejorar los tiempos de respuesta?, ¿Qué sería?: Si, que haya más capacitaciones en cuanto a los procesos manejados, que haya más apoyo por parte del personal interno (Área de tecnología, jefes), dar un replanteamiento a los niveles de prioridad de cada requerimiento (Reseteo de usuarios que salen a vacaciones: No sería tanto prioridad alta - Sino más baja, pero con tiempo de respuesta mayor
- ¿Ha tenido percances con algún comercio o usuario por los tiempos en brindar soluciones?: Durante su estancia no. Aunque es evidente que surgen molestia por los tiempos de respuesta, pero eso se da principalmente porque se tienen que escalar los requerimientos a otras áreas o entidades.
- ¿Qué tipo de metodologías o herramientas utilizan para medir el nivel de satisfacción de los diferentes públicos? ¿considera que son efectivas?: Se tiene la herramienta de mesa de ayuda. Una vez se soluciona el requerimiento se envía una encuesta al usuario o comercio donde califican su satisfacción, como variables como Satisfecho, muy satisfecho, insatisfecho, muy insatisfecho, eso se revisa mensualmente. Para los usuarios las medidas que se toman son remitir a las líneas de atención para que les expongan la inconformidad que presentaron, esto porque en algunas ocasiones el alcance de la atención de requerimientos no llega a ciertos puntos. Con los comercios insatisfechos se les devuelve un correo indicando el por qué no se le pudo dar

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------|------------|
|  | INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO - FCEyAdm | Código | FDE 169 |
| | | Versión | 02 |
| | | Fecha | 30-07-2019 |

respuesta en el tiempo estipulado. Actualmente a los 15 días de abril según el seguimiento se evidencia que el nivel en estos momentos a nivel general está en “Muy insatisfecho”, con un promedio de 3,7. Se deberían tomar medidas y hacer separación de calificaciones, entre usuarios y comercios.

- Además de la prioridad que se da a los diferentes requerimientos, ¿también lo hacen con los diferentes públicos que los solicitan?: Si, tanto a clientes como usuarios finales. Por lo general al usuario final siempre se les da prioridad baja, dependiendo el requerimiento y media-alta en otros. Los niveles de prioridad los define el sistema.
- ¿Ha considerado que tiene sobrecarga laboral?: Si, y en tiempos de contingencia aún más porque se han evidenciado mayores fallas con redes financieras.
- ¿Ha sentido la necesidad de solicitar una persona que lo acompañe en el proceso?: Si, pero no se ha solicitado porque actualmente el director del área de operaciones está apoyando en este proceso.
- ¿Según la tipología de los comercios, cuáles son los que presentan mayor número de requerimientos?: Comercios A y A+ (suramericana, Éxito...) Principalmente los grandes. Servicios de soat, aseguradoras.

Entrevista Alejandro Jiménez

- ¿Qué percepción tiene de los flujos y procesos de servicio postventa?: Siente que están bien estructurados y son entendibles, lo que puede suceder es que algunos procesos pueden estar desactualizados o son “extremistas”, muchas veces se dejan de hacer unas cosas o responder a unos requerimientos por responder a otros.
- ¿Qué percepción tiene del equipo de servicio postventa?: Es muy bueno, pero en algunas situaciones se pueden decir que no están enfocados ni tienen el enfoque en las tareas a realizar
- ¿Cuál considera usted que es la percepción que tienen comercios y usuarios acerca la gestión de los requerimientos?: Todo depende de la situación, depende de la experiencia que el usuario o comercio tenga con la gestión del requerimiento. Por lo general considero que la percepción es generalmente buena.

La relación con las áreas que conforman la compañía no es la mejor, la percepción mala, a pesar de que se interactúa con todas las áreas, estas no ven con tan buena cara el área de servicio

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------|------------|
|  | INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO - FCEyAdm | Código | FDE 169 |
| | | Versión | 02 |
| | | Fecha | 30-07-2019 |

postventa, ya que la pueden tomar más como una molestia por lo que se tiene que escalar a ellos varios temas.

- ¿Cuántos requerimientos recibe por los diferentes canales en un día?: Regular están entre 50 y 80, entre llamadas y correos, todo dependiendo de las novedades que se presenten en un día.
- ¿Cuál es el tiempo estipulado para responder a los requerimientos, y realmente cuál es el tiempo de respuesta que se les está dando?: Si es la primera vez del requerimiento, la respuesta se debe dar en una hora, si hay alguna validación se tiene que escalar al área correspondiente. La notificación si hay alguna novedad con la respuesta del requerimiento se hace la primera vez, luego no porque por lo general se les da prioridad a los grandes comercios.
- ¿Considera que se debería hacer algo para mejorar los tiempos de respuesta?, ¿Qué sería?: Si, se deberían seguir implementando mayores canales y herramientas para realizar la gestión de los requerimientos. A pesar de esto, lo que se debería mejorar principalmente, sería más en tema de cultura y concientización
- ¿Ha tenido percances con algún comercio o usuario por los tiempos en brindar soluciones?: Si, con tramitadores y principalmente de grandes empresas (suramericana, aviatur...). Pero en muchas ocasiones no tienden a ser tanto por el tiempo de respuesta de los requerimientos sino más por aspectos que no llegan al alcance de la gestión.
- ¿Qué tipo de metodologías o herramientas utilizan para medir el nivel de satisfacción de los diferentes públicos? ¿considera que son efectivas?: Calificación del nivel de satisfacción del usuario, medida por niveles como (Muy satisfecho, satisfecho, neutral, insatisfecho, muy insatisfecho). Considera que son efectivas. Actualmente la calificación se encuentra aproximadamente en 3,5 (insatisfecho), para mejorar la calificación se está gestionando los requerimientos anteriores (viejos).
- Además de la prioridad que se da a los diferentes requerimientos, ¿también lo hacen con los diferentes públicos que los solicitan?: Se les da prioridad a los grandes comercios
- ¿Ha considerado que tiene sobrecarga laboral?: Si, por muchos aspectos, debido a que además de realizar el proceso de servicio postventa, también está incluido en otros procesos. Aunque actualmente el apoyo a integración se ha reducido.
- ¿Ha sentido la necesidad de solicitar una persona que lo acompañe en el proceso?: No, sin embargo, llegan personas apoyar, a pesar de la sobrecarga laboral.

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------|
|  | <p style="text-align: center;">INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO - FCEyAdm</p> | Código | FDE 169 |
| | | Versión | 02 |
| | | Fecha | 30-07-2019 |

- ¿Según la tipología de los comercios, cuáles son los que presentan mayor número de requerimientos?: De un 100%, entre comercios y usuarios, 30% grandes, 10% usuarios y 60% los pequeños.