

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN MERCADOTECNIA MENCIÓN MERCADEO DIGITAL

PROPUESTA DE UNA EXPERIENCIA OMNISCANAL PARA LOS CLIENTES DE
UNA CONSULTORA DE SERVICIOS B2B.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: APLICACIONES DE LOS DIFERENTES TIPOS DE
MERCADEO: RELACIONAL, SERVICIOS, DIGITAL, ECOLÓGICO, CULTURAL O
VERDE, EXPERIENCIAL, SERVICIOS PÚBLICOS, ENTRE OTROS.

DAVID ALEJANDRO VACA LLERENA
DIRECTOR: MGTR. JAVIER ARTURO CARRERA VASCO

QUITO, MARZO 2024

DIRECTOR:

Mgr. Javier Arturo Carrera Vasco

INFORMANTES:

Mgr. Geoffrey Murgueytio

Mgr. Francisco Moscoso

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por la salud y vida que ha regalado a mi familia y a mi día a día.

A mi padre, a quien admiro profundamente por su lucha constante, sus enseñanzas, guías, y quien con su ejemplo de tenacidad me ha encaminado a ser la persona que soy.

A mi madre, a quien gracias a sus cariño, sacrificios y motivación me impulsa a superarme para ser un mejor hijo, hermano, hombre y profesional a diario.

A mis hermanas quienes me han enseñado que la distancia no es un impedimento para recibir su apoyo incondicional, una felicitación o un consejo en el momento necesario. Y a quienes debo la alegría inmensa de mis sobrinos.

A mi novia, quien con sus sonrisas, amor y resiliencia trae luz a mis días y me motiva a sobreponerme a las adversidades.

Y en general a todos y a cada uno de ustedes a quienes considero un ejemplo de superación y un modelo a seguir.

Contenido

RESUMEN EJECUTIVO.....	VIII
INTRODUCCIÓN.....	1
1. CONTEXTO ACTUAL DE LA CONSULTORA DE SERVICIOS B2B	3
1.1. Análisis PESTEL.....	3
1.2. Antecedentes de la Consultora.....	9
1.3. Situación actual de la Consultora.....	10
1.4. Portafolio de clientes de la Consultora	12
1.5. Productos y servicios	13
1.6. Competidores	14
1.7. Matriz FODA.....	15
1.8. Encuesta de satisfacción 2022	16
2. ESTABLECIMIENTO DE LOS BUYER PERSONA DE LA CONSULTORA... 24	
2.1. Fuentes de información.....	24
2.2. Conclusiones y hallazgos de la entrevista a profundidad (Parte 1)	24
2.3. <i>Buyer persona</i> de la Consultora.....	26
3. DISEÑO DEL CUSTOMER JOURNEY DE LA CONSULTORA	33
3.1. Fuentes de información.....	33
3.2. Conclusiones y hallazgos de la entrevista a profundidad (Parte 2)	33
3.3. Descripción del <i>customer journey</i> de la Consultora	35
3.4. Ilustración del <i>customer journey</i> de la Consultora	38
4. PROPUESTA DE UNA EXPERIENCIA OMNICANAL DE LA CONSULTORA	
41	
4.1. Objetivo	41
4.2. Justificación	41
4.3. Conclusiones y hallazgos de la entrevista a profundidad (Parte 3)	42
4.4. Propuesta de experiencia omnicanal de la Consultora.....	43
4.5. Plazo propuesto para la puesta en escena de la plataforma	47

4.6.	Encuestas de satisfacción en los canales de comunicación	50
5.	INDICADORES DE MEDICIÓN.....	51
5.1.	CSAT (<i>Customer satisfaction score</i>).....	51
5.2.	CES (Customer effort score).....	52
5.3.	NPS (Net promoter score).....	53
5.4.	Customer lifetime value (CLV)	54
5.5.	Costo de adquisición de clientes (CAC)	55
5.6.	ROI de Marketing	56
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	58
	REFERENCIAS.....	62
	APÉNDICE.....	66
A.	GUÍA DE ENTREVISTA	66
B.	RESUMEN NARRATIVO.....	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Portafolio de clientes	12
Tabla 2. Clientes por industria	12
Tabla 3. Productos y servicios	13
Tabla 4. Cronograma de actividades de planificación	47
Tabla 5. Cronograma de actividades de implementación	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mercado de asesoría actuarial	14
Figura 2. Matriz FODA	15
Figura 3. Encuesta de satisfacción de estudio actuarial de jubilación patronal y desahucio 2022	17
Figura 4. ¿Cómo calificaría la calidad de nuestros servicios?.....	18
Figura 5. Califique el tiempo de entrega del servicio	19
Figura 6. Califique la relación precio/calidad del servicio recibido.	19
Figura 7. El contacto que usted tuvo fue por.	20
Figura 8. Califique la calidad del servicio de atención telefónica.	21
Figura 9. Recomendaciones o comentarios sobre el servicio recibido.....	21
Figura 10. Buyer persona 1 “José el contador”	28
Figura 11. Buyer persona 2 “Martín el financiero”.	30
Figura 12. Buyer persona 3 “Cristina la psicóloga”.	32
Figura 13. Customer journey de la Consultora Pt. 1.....	39
Figura 14. Customer journey de la Consultora Pt. 2.....	40
Figura 15. Visualización de la plataforma: centro de atención.....	46
Figura 16. Visualización de la plataforma: centro de reportería.....	46
Figura 17. Visualización de la plataforma: centro de administración	47

RESUMEN EJECUTIVO

La Consultora cuenta con una amplia trayectoria de más de 37 años en el mercado ecuatoriano, condición que le ha permitido posicionarse como la empresa líder de la consultoría y asesoría actuarial mediante un modelo de negocio *B2B*. Con miras a un crecimiento sostenido, en los últimos cinco años la Consultora ha llevado a cabo una transformación digital buscando mayor eficiencia en sus procesos internos. No obstante, a raíz de la pandemia y de los cambios en los comportamientos de compra de sus clientes, paralelamente la Consultora ha decidido profundizar en un enfoque *customer centric* entendiendo que, bajo una nueva visión de operaciones, el cliente debe estar el centro del negocio y que por lo tanto, su satisfacción es el camino para altos niveles de recomendación y recompra.

Para el establecimiento de las oportunidades de mejora y cambios a efectuar se tomó como base los resultados de la encuesta de satisfacción del estudio actuarial de jubilación patronal y desahucio del año 2022 en la cual se llegó a la conclusión de que, a pesar de los altos niveles de satisfacción del producto y servicio entregado, existen acciones que deben ser impulsadas para comprender de mejor manera a sus clientes y cumplir empáticamente con sus necesidades. Bajo este contexto, el presente trabajo propone, primero, empezar con el perfilamiento de sus clientes tipo por medio de los *buyer persona* de la Consultora descritos por sus motivaciones, rasgos de personalidad, intereses, etc. Segundo, diagramar el mapa del viaje del consumidor o *customer journey* donde se plasmará las fases de la interacción entre la Consultora y sus *buyer*, y se identificará sus necesidades, *insights*, niveles de experiencia, dolores y soluciones para garantizar el servicio a satisfacción de sus clientes. Tercero, una estrategia de omnicanalidad por medio de la propuesta de implementación de una plataforma que centralice el manejo de los canales de comunicación y soporte habilitados actualmente, incluyendo el impulso de whatsapp dada la utilidad que representa la mensajería instantánea para el envío de notificaciones personalizadas y comunicación directa con el cliente.

El trabajo concluye con la propuesta de implementación de KPIs de medición de satisfacción como CSAT, NPS y CES, e indicadores de Marketing como el CLV, CAC y el ROI con miras a asegurar niveles más altos de recompra y recomendación del servicio.

INTRODUCCIÓN

Independientemente del mercado y de la necesidad, los clientes hoy en día no solo esperan recibir el producto contratado, sino que también esperan un servicio integrado y de calidad. Este concepto hace que una experiencia satisfactoria a lo largo del servicio sea un factor indispensable y diferencial para tomar la decisión de contratación de un producto ya sea con una empresa o con otra.

En la actualidad la Consultora cuenta con una estrategia multicanal para la atención, comunicación y soporte de los requerimientos de los clientes, misma que le ha permitido alcanzar un 98.5% de satisfacción con la calidad del producto y servicio entregado. Sin embargo, con miras a una constante mejora continua la Consultora ha decidido canalizar sus esfuerzos en dos de las necesidades detectadas como conclusiones y recomendaciones de la encuesta de satisfacción; la primera, la adopción de una visión centrada en el cliente que promueva acciones pensadas en darles facilidades durante el proceso de contratación y envío de la información para la elaboración del estudio actuarial. Y la segunda, la evolución de una multicanalidad a la adopción de una estrategia de omnicanalidad enfocada en la centralización de los canales de comunicación y soporte para garantizar una atención eficiente que el cliente perciba como integrada. Su control y monitoreo se llevará a cabo por medio del levantamiento de KPIs de medición como son el CSAT, NPS, CES, Customer lifetime value (CLV), el Costo de adquisición de clientes (CAC) y el ROI de Marketing que deberán ser evaluados por las áreas de Marketing, Comercial y el área de Customer experience como parte de la gestión estratégica a llevar a cabo para procurar índices mas altos que se traduzcan en crecimiento y sostenibilidad de la Consultora.

Finalmente, para el presente trabajo se aplicará un estudio de tipo descriptivo, transversal, cuantitativo y cualitativo no experimental, en el cual se utilizarán dos fuentes de información, primero, el análisis de los resultados de las encuestas de satisfacción anualmente desplegadas a los clientes por medio del cual del se identificarán sus percepciones, juicios de valor y *feedback* acerca de la Consultora y el servicio brindado.

Y segundo, una investigación de campo compuesta por cuatro entrevistas a profundidad al personal de la Consultora y de la cual se pretende obtener la visión a la interna de cómo está compuesto el relacionamiento con el cliente y las diferencias en el proceso de solicitud y compra del estudio actuarial desde la perspectiva del cliente versus el proceso interno estandarizado de venta según los ejecutivos de cuenta. Por lo tanto, se pretende que este levantamiento de información se traduzca en la identificación de oportunidades de mejora y propuestas de solución adicionales a las mencionadas y que bajo el enfoque anterior no han sido reveladas o que no tenían un marco de acción debido a la visión propia manejada actualmente.

1. CONTEXTO ACTUAL DE LA CONSULTORA DE SERVICIOS B2B

1.1. Análisis PESTEL

Con la finalidad de llevar a cabo un análisis de los factores externos de la Consultora, a continuación se realiza un análisis PESTEL (político, económico, social – cultural, tecnológico, ecológico – ambiental y legal) de los factores macro que inciden directamente en su accionar, mismos que a su vez representan la posibilidad de detectar oportunidades y amenazas en el mercado que opera. Es importante ratificar que la elaboración de un análisis PESTEL tiene algunas ventajas como parte de la planificación estratégica que toda empresa debe realizar para la consecución de sus objetivos, a la vez que permite entender la industria y el mercado en el cual desarrolla sus funciones.

1.1.1. Factor político. Algunos aspectos con afectación directa a la Consultora en el ámbito político son:

- **Antecedentes del gobierno de Guillermo Lasso**, caracterizado por una frecuente inestabilidad política como resultado de las pugnas y desacuerdos con la Asamblea Nacional. Quienes propusieron un juicio político al entonces presidente Lasso para destituirlo alegando supuestos actos de corrupción contra la administración pública (BBC News Mundo, 2023).

El juicio político quedó archivado cuando el expresidente Lasso activó la “Muerte cruzada” contra la Asamblea, cesando a sus representantes de sus funciones de forma abrupta y directa.

- **Muerte cruzada** fue la figura que el expresidente Lasso encontró como salida al juicio político propuesto por la anterior Asamblea. Esta figura legal fue tomada el 17 de mayo de 2023, decretando la disolución de la Asamblea Nacional conjuntamente con la del ejecutivo y el llamado a elecciones extraordinarias para definir los nuevos representantes por el periodo faltante (López & González, 2023).

- **Nuevo gobierno** conformado por Daniel Noboa, hijo de Álvaro Noboa y excandidato presidencial. Su posesión se efectuó el 23 de noviembre pasado después de haber sido el ganador en la contienda política con un 51.83% de los votos contra Luisa González, presidenciable del movimiento del expresidente Correa. Noboa captó el voto joven de la población y se distanció de la pugna con el correísmo, haciéndole una alternativa fresca, joven y distinta. Noboa tendrá un corto mandato de 16 meses para completar el periodo del expresidente Lasso (Primicias, 2023).
- **Apoyo de países internacionales a la gestión del gobierno**, producto del conflicto armado interno y por temas de seguridad para afrontar la violencia contra la delincuencia organizada. El presidente Noboa afirmó que más de 38 países ofrecieron apoyo y asistencia artificial dentro de los cuales se encuentra Estados Unidos, Argentina (Redacción Primicias, 2024).
- **Altos índices de aprobación del Gobierno.** En el último sondeo de opinión desarrollado por Cedatos, el presidente Daniel Noboa registró un incremento en el índice de aprobación de su Gobierno al 79%, acercándole al 82% de aprobación, una cifra histórica e inédita (La Hora, 2024)
- **Consulta popular** que tendrá lugar el 21 de febrero de 2024 que incluirá 11 preguntas relacionadas dentro de las cuales seis preguntas serán sobre seguridad; cuatro relacionadas a la extradición, arbitrajes, contratos por horas; y una última para reformar el apoyo de las FF.AA. a la policía contra el crimen organizado (Loaiza, 2024).

1.1.2. Factor económico. Algunos aspectos con afectación directa a la Consultora en el ámbito económico son:

- **Riesgo país** se ha mantenido en puntajes altos en lo que va del 2023, en consideración a la inestabilidad socio política y de seguridad en el país, lo cual no

representa un escenario óptimo para la inversión extranjera. Según cifras del Banco Central del Ecuador (2023) el 1 de diciembre el riesgo país alcanzó los 2,059 puntos, el puntaje más alto en lo que va del año. Posteriormente, al mes de febrero 2024 se ha visto una tendencia a la baja en el Riesgo país dado las medidas económicas y de seguridad impulsadas por el gobierno del presidente Noboa sumado a su estabilidad política. Al 27 de febrero de 2024 según datos del Banco Central del Ecuador (2024) el Riesgo país bajó a los 1,486 puntos.

Es importante considerar que cuanto menor sea su puntaje, mayor confianza representará la posibilidad de inversión extranjera en el mercado ecuatoriano. Lo que se traduce en una mayor competitividad de la cual los consumidores son los mayoritariamente beneficiados y mayor generación de empleo para las familias ecuatorianas.

- **PIB:** Según datos del Banco Central del Ecuador (2023) durante el 2022 el PIB alcanzó un crecimiento interanual del 4.6% producto del incremento en el gasto de Gobierno, en el consumo en los hogares, así como en las exportaciones. Las cifras alentadoras permiten concluir un crecimiento económico derivado del fortalecimiento post pandemia de sectores como el hotelero, hidrocarburos, etc, sumado a la previsión del 2.6% de crecimiento esperado para el 2023. Dicho escenario positivo dinamiza la economía, permitiendo la apertura de nuevas empresas, mayor demanda, mayor oferta, etc.
- **Inflación:** según datos del Banco Central del Ecuador (2024) en el último trimestre del 2023 la inflación fluctuó en cifras negativas del -0.18 a -0.02 puntos. Para enero 2024 subió a 0.13 puntos representando un incremento gradual previsto. Es importante considerar que al existir una estabilidad sostenida en la inflación no representará una afectación al IPC (índice de precios al consumidor), permitiendo que el costo de bienes y servicios se mantengan estables dependiendo su industria y mercado.
- **Nuevos acuerdos comerciales** con miras a generar un ambiente de confianza para el intercambio comercial. Se han firmado nuevos tratados con la Unión Europea, Asociación Europea de Libre Comercio, Reino Unido, Chile (Servicio Nacional

de Contratación Pública, s.f). A su vez, el pasado 7 de febrero de 2024 la Asamblea Nacional aprobó el Tratado de Libre Comercio con China lo cual representa un hecho histórico al ser el cuarto país de Latinoamérica que firma un tratado con China en el cual el 99.6% de exportaciones de Ecuador tendrán acceso preferente a China con la disminución gradual e inmediata de aranceles. Existen algunos pasos adicionales diplomáticos, sin embargo el acuerdo entraría en vigencia a inicios del segundo semestre de 2024 (González, 2024).

- **Ley Orgánica de Eficiencia Económica y Generación de Empleo**, el proyecto de ley fue emitido a la Asamblea días después de la posesión de Daniel Noboa, el 27 de noviembre pasado. Se envió a la Asamblea como urgente y con la finalidad de fortalecer la grave crisis económica del país por medio de la implementación de incentivos tributarios para la inversión nacional y extranjera, así como también para la creación de empleo para jóvenes (Salazar, 2023). La Ley entró en vigencia el 20 de diciembre de 2023 una vez publicada en el Registro oficial N. 461 (Asamblea Nacional, 2023).
- **Incremento del sueldo básico 2024** subirá a US 460.00 a partir de enero 2024 según acuerdo ministerial emitido el 15 de diciembre por parte del Ministerio del Trabajo. El incremento es de US 10.00 en comparación con el sueldo básico del 2023 y representa un 2.2% de alza considerando la inflación proyectada de la inflación para el 2024 según datos del Ministerio de Economía y Finanzas (Redacción El Universo, 2023).
- **Incremento del IVA** al 15% desde el mes de abril 2024 una vez que la Ley para Enfrentar el Conflicto Interno entre en vigencia en el mes de marzo 2024. El incremento inicialmente representaba 1%, es decir al 13%, sin embargo dado el contexto actual del país se consideró la necesidad inmediata de incrementar 3%, lo cual representa una recaudación de unos 1.105 millones de dólares (Angulo, 2024)

1.1.3. Factor social – cultural. Algunos aspectos con afectación directa a la Consultora en el ámbito socio - cultural son:

- **Tasa de empleo:** según datos del INEC (2023) a marzo la tasa de empleo adecuado en el Ecuador es del 34.6%. Entre más alta sea la tasa mayores oportunidades laborales existen para la población, lo cual impulsa el crecimiento de la demanda, la oferta de productos y servicios y la creación de nuevos puestos de trabajo.
- **Comportamientos de compra:** a raíz de la pandemia los comportamientos de compra de los consumidores han mutado considerablemente, haciendo que sus deseos, expectativas y percepciones se ajusten a una nueva realidad de digitalización. Los criterios de experiencia y calidad en el servicio han tomado mayor relevancia en las empresas con sus respectivas áreas encargadas a velar por la satisfacción y fidelidad de sus clientes.
- **Conflicto armado interno** producto del decreto No, 111 como consecuencia de la escalada de violencia de la delincuencia organizada y la irrupción de encapuchados al canal TC Televisión el pasado 9 de enero de 2024. La medida reconoce a las organizaciones delictivas como terroristas, disponiendo la movilización de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional al territorio nacional para garantizar la soberanía e integridad territorial contra el crimen organizado. A esta declaratoria se decretó el estado de excepción a nivel nacional vigente a día de hoy, (CNN Español, 2024).

1.1.4. Factor tecnológico. Algunos aspectos con afectación directa a la Consultora en el ámbito tecnológico son:

- **Inteligencia artificial:** En la actualidad el sector tecnológico se ha visto caracterizado por la tendencia en el desarrollo de la inteligencia artificial para una infinidad de usos dentro de la toma de decisiones en las empresas. Dentro de sus principales usos en el sector empresarial se encuentra una comprensión más eficiente y completa de la cantidad de datos que las empresas manejan, así como la automatización de tareas complejas u hostiles (Oracle Corporation, s.f).

- **Sistemas de información gerenciales:** en medio de la transformación digital actual, la utilización de plataformas que permitan automatizar procesos internos e integrar acciones entre departamentos se han visto indispensables para la gestión diaria de las operaciones. Es por eso que hoy en día existe una mayor apertura y predisposición para adoptar una estrategia enfocada en la implementación de sistemas de información para el manejo de la relación con el cliente a través de un *CRM (Customer Relationship Management)* o una gestión de procesos internos eficiente por medio de un *ERP (Enterprise Resource Planning)*.

1.1.5. Factor ecológico y ambiental. Algunos aspectos con afectación directa a la Consultora en el ámbito ecológico - ambiental son:

- **Protección del medio ambiente:** como parte de las nuevas tendencias en el mercado y expectativas de los consumidores, las empresas por medio de sus planes de responsabilidad social corporativa han ido adoptando acciones de concienciación ecológica. Acciones como desincentivar la impresión de documentos, reducción de plásticos de un solo uso, reforestación, entre otras buscan contribuir con un desarrollo sostenible del medio ambiente, a la vez que genera identificación y apego hacia la marca.
- **Impacto del invierno 2024.** El fenómeno del niño y el fuerte invierno del 2024 ha afectado a 23 de las 24 provincias del Ecuador siendo las provincias costeras las más afectadas registrando inundaciones que han dejado 101,524 personas afectadas con un balance de 6 fallecidos, 601 personas damnificadas, 23,538 viviendas afectadas, más de 23 mil hectáreas de cultivos perdidas, etc. El Gobierno asegura haber brindado asistencia por medio de los Comités de Operaciones de Emergencia Provinciales en donde se han entregado 21,294 bienes de asistencia humanitaria (Ecuavisa, 2024).

1.1.6. Factor legal. Algunos aspectos con afectación directa a la Consultora en el ámbito legal son:

- **Código de Trabajo:** la norma legal establece los lineamientos para la correcta gestión de la relación entre empleador y empleado, así como las obligaciones, responsabilidades y beneficios entre ambos actores. Modificaciones del cuerpo legal derivan en cambios, oportunidades de negocio y amenazas para el sector empresarial en el Ecuador.
- **Reformas al Código de Trabajo** pensadas en generar un ambiente de trabajo saludable para prevenir, evitar y sancionar la violencia y acoso laboral el cual ahora comprende la no desconexión digital, es decir cuando el empleador llama o escribe fuera del horario laboral, así como también el desacato al tiempo de descanso, permisos, vacaciones y privacidad, entre otros puntos que lo que buscan es proteger los derechos del trabajador. El documento aprobado será enviado al presidente Noboa para que vete o ratifique el texto (Redacción Primicias, 2024)
- **Ley de protección de datos:** si bien es una normativa legal recientemente aplicada en el Ecuador, su implementación a nivel empresarial también se traduce en cambios en las políticas y acciones para precautelar la información confidencial de los clientes. Su correcto entendimiento y puesta en marcha impide la aparición de contingentes que desestabilicen la sostenibilidad de las empresas en el mercado.

1.2. Antecedentes de la Consultora

Evidenciando un nicho de mercado innovador y desatendido, en enero de 1986 dos socios fundan la Consultora en la ciudad de Quito – Ecuador enfocada en la asesoría en planes de pensiones y salud. Con el pasar del tiempo, *expertise* y la evolución en el mercado ecuatoriano, se ha especializado en el asesoramiento estratégico empresarial y en el campo de la consultoría actuarial; permitiendo diversificar sus productos con miras a brindar un amplio abanico de soluciones y una asesoría integral a su portafolio de clientes.

A lo largo de su existencia la Consultora ha profesado una cultura de mejora continua, lo cual ha permitido su adaptación a los constantes cambios de su entorno estrechamente

ligados a los ámbitos tecnológico, demográfico, geográfico, normativo legal y técnico. En lo que respecta al apartado tecnológico, años atrás llevó a cabo un proyecto de digitalización disruptivo de un portal con miras a automatizar el proceso de envío de información de parte de sus clientes para la elaboración del estudio actuarial de jubilación patronal y desahucio, su producto estrella. Dicho desarrollo a su vez ha permitido garantizar el cumplimiento oportuno de los términos comunicados en su propuesta de valor. A la par ha implementado sistemas informáticos que han permitido una gestión integrada y eficiente entre departamentos mediante la interacción de su *CRM* y *ERP*. En consecuencia, la suma de todos estos beneficios ha permitido afianzar su posicionamiento en el mercado con relación a sus competidores, otorgándole diferenciación y aportando un valor agregado a sus clientes.

Finalmente, su cultura de adaptación vinculada a su visión estratégica ha permitido que recopile algunos hitos, haciéndose acreedora a una prestigiosa trayectoria en el sector de la consultoría y asesoría empresarial. Algunos de sus reconocimientos más importantes incluyen la certificación y recertificación ISO 9001:2015 que garantiza estándares de calidad en sus procesos, reconocimiento de la revista Ekos como mejor empresa de asesoría empresarial, entre otros.

1.3. Situación actual de la Consultora

Actualmente, la Consultora es la empresa más reconocida en el campo de la asesoría actuarial empresarial en el ámbito nacional. Su giro de negocio está enfocado en brindar soluciones estratégicas confiables y éticas amparadas en las normas técnicas y legales en lo referente a valoraciones actuariales para una mayor eficiencia en la gestión de las empresas. Dentro de su estructura organizacional cuenta con dos áreas funcionales: su área técnica y un área de Consultoría;

- El área técnica es la razón de ser de la Consultora, ésta se enfoca en la puesta en marcha de la asesoría actuarial empresarial por medio de la elaboración de estudios actuariales de beneficios post empleo y su asesoramiento técnico especializado.

- El departamento de Consultoría desarrolla y provee diversos productos y soluciones complementarias a las descritas anteriormente, permitiendo su crecimiento y su reconocimiento como una firma de asesoría empresarial integral.

La Consultora cuenta con un equipo multidisciplinario conformado por consultores experimentados en conocimiento de matemática actuarial, finanzas, seguros, seguridad social, salud, analítica de datos, compensaciones y recursos humanos. En lo que respecta a su identidad corporativa, profesa valores organizacionales como el compromiso, la confianza y el respeto, así como también mantiene una política de calidad enfocada en la mejora continua para el cumplimiento de sus obligaciones buscando la satisfacción de los clientes para consolidar relaciones a largo plazo.

En concordancia con su política de calidad y visión estratégica, recientemente la Consultora ha puesto en marcha e implementado proyectos tecnológicos que le han permitido estar a la vanguardia en el mercado actuarial. Siendo, primero, el desarrollo tecnológico de un motor de cálculo para el procesamiento de informes y; segundo, el desarrollo de una plataforma para la toma de información e ingreso de requerimientos; las insignias de diferenciación de esta sobre sus competidores. Posteriormente, como parte de su crecimiento sostenido, ha implementado sistemas de información con la finalidad de viabilizar una gestión interrelacionada entre departamentos como por ejemplo;

- La implementación de un CRM (*Customer Relationship Management*) para un manejo más eficiente y personalizado de la relación e interacción con sus cuentas claves, sus clientes en general y leads con miras al crecimiento del negocio.
- La implementación de un ERP (*Enterprise Resource Planning*) para la integración y automatización de procesos internos buscando de plano mayor eficiencia y productividad en la gestión.

En lo que respecta a sus operaciones ligadas al servicio, hoy en día la Consultora cuenta con una estrategia multicanal para la atención, comunicación y soporte a los requerimientos de sus clientes, misma que ha permitido alcanzar altos niveles de satisfacción en el servicio. No obstante, con miras a una constante mejora continua en la personalización y la experiencia del servicio, asimismo con el objetivo de adaptarse a las

nuevas tendencias del mercado y comportamientos del consumidor, la Consultora ha visto la necesidad de adoptar una estrategia omnicanal que facilite una atención con enfoque *customer centricity*, integral y de *user experience*.

1.4. Portafolio de clientes de la Consultora

La Consultora cuenta con alrededor de 6,000 clientes en el ámbito nacional. En lo que respecta a su eje comercial de gestión se encuentran divididos por portafolios de clientes conformados por empresas segmentadas de acuerdo con varias características en común: condición (VIP), segmento y tipo de empresa según se describe a continuación:

Tabla 1. Portafolio de clientes

Cartera	VIP	Segmento	Tipo
Ventas	Si	N/A	Privada
Ventas 1	No	Grande	Privada
Ventas 2	No	Pequeña/Mediana	Privada
Ventas 3	No	Micro/Artesanal	Privada
Ventas 4	No	N/A	Natural con RUC

Fuente: la Consultora (s.f)

A su vez a continuación, se establece el número de empresas por sector o industria que conforman el portafolio de clientes de la Consultora:

Tabla 2. Clientes por industria

Industria	Número Clientes
Agricultura, ganadería, floricultura	474
Explotación de minas	90
Industria manufacturera y distribución	550
Construcción y actividades inmobiliarias	325
Suministro de agua y electricidad	30
Comercial al por mayor y menor	2054
Transporte y almacenamiento	200
Alojamiento	120

Información y comunicación	225
Financieras y de seguros	335
Profesionales y científicas	494
Administrativo y apoyo	335
Enseñanza	150
Salud humana y asistencia social	186
Otros servicios y organizaciones	432

Fuente: la Consultora (s.f)

1.5. Productos y servicios

El giro de negocio de la Consultora está enfocado en la asesoría y consultoría actuarial para una gestión más eficiente de las obligaciones de las empresas. En este sentido diseña productos relacionados con la cuantificación y control de riesgos y ofrece soluciones estratégicas de optimización de pasivos laborales, gestión de clima laboral, planes de ahorro y retiro, entre otros. De esta manera, la Consultora pone a disposición de sus clientes los siguientes productos:

Tabla 3. Productos y servicios

Asesoría actuarial empresarial	Mercado asegurador
Data analytics	Medicina prepagada
Gestión humana	Asesoría financiera
Modelos estadísticos y matemáticos	Capacitaciones

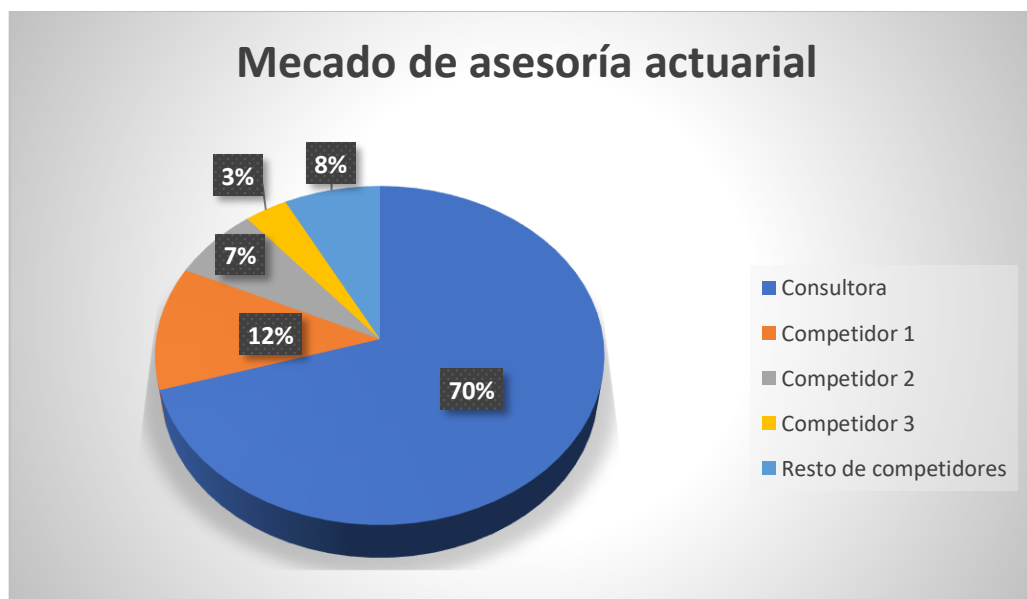
Fuente: La Consultora (s.f)

Dentro de la asesoría actuarial empresarial consta el producto estrella de la Consultora y sujeto a estudio en este trabajo, el informe actuarial de jubilación patronal y desahucio, requerido anualmente por todas las empresas como parte de la información a revelar dentro de los estados financieros al cierre del año a la Superintendencia de Compañías. Paralelamente, la elaboración de los estudios actuariales es requerido para dar cumplimiento a la correcta aplicación de las Normas Internacionales de la Información Financiera (NIIF) y un correcto control interno. La Consultora comercializa los cálculos actuariales durante todo el año, sin embargo la demanda de su producto generalmente se

da en los meses previos o posteriores al cierre fiscal (noviembre a marzo), generando así en dichos meses una alta demanda producto de la temporalidad.

1.6. Competidores

El mercado de la asesoría actuarial empresarial en el Ecuador es reducido, por lo que al término del 2021 existieron 11 firmas consultoras distribuidas en el ámbito nacional.



Fuente: La Consultora (s.f)

Figura 1. Mercado de asesoría actuarial

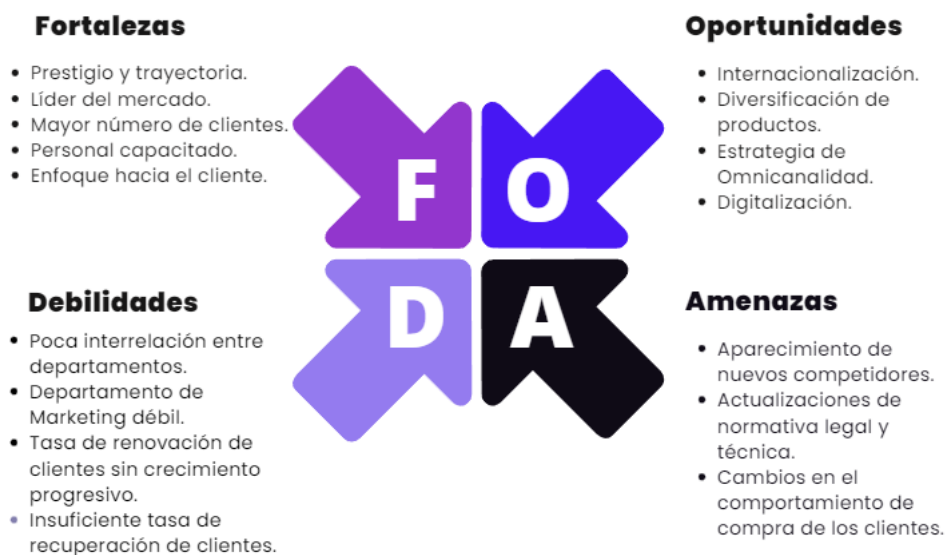
Según el total de ingresos reportados a la Superintendencia de Compañías en el 2021, los competidores de la Consultora se repartieron el 30% de la participación del mercado. Siendo que el 22% del mercado resultante se distribuyó en tres empresas mientras que el 8% restante se repartió en las siete adicionales.

Como parte del análisis de la competencia es importante mencionar que el apareamiento de nuevos competidores, la especialización y diversificación de los competidores tradicionales en los últimos años son factores que a la Consultora le ha venido inquietando, por lo que como parte de su cultura de mejora continua ha decidido realizar

un seguimiento a mayor detalle de su crecimiento mediante la implementación de herramientas y estrategias con enfoque hacia el cliente.

1.7. Matriz FODA

Para efectos del presente trabajo y conforme el minucioso análisis interno y externo descrito, se ha preparado la siguiente matriz FODA a fin de ilustrar el contexto actual interno de la Consultora identificando sus fortalezas y debilidades, mientras que sus oportunidades y amenazas en su entorno.



Fuente: la Consultora (s.f)

Figura 2. Matriz FODA

Los objetivos de la Consultora son el crecimiento y la expansión a mercados internacionales, por lo que la internacionalización y la transformación digital son parte de sus macro estrategias con las que buscan su consecución. Estas oportunidades sumadas a sus fortalezas internas son los puntales que viabilizan su visión estratégica para años venideros. Por otro lado, las debilidades detectadas en este trabajo empujan a llevar a cabo una planificación estratégica mediante un plan operativo anual integrado, que establezca acciones coordinadas entre las áreas de Marketing y Comercial para un

cumplimiento a satisfacción y creciente de los indicadores de renovación y recuperación de clientes.

1.8. Encuesta de satisfacción 2022

Como parte del proceso de mejora continua y con la finalidad de medir los estándares de calidad del servicio, canales y el producto estrella que la Consultora comercializa, anualmente se realiza un proceso de medición de satisfacción. La encuesta se realiza de manera digital y es completada por los clientes por medio de la plataforma de la Consultora previo a la descarga del producto. La encuesta de satisfacción del estudio actuarial de jubilación patronal y desahucio está conformada por cinco preguntas en las que su esquema de calificación va del 1 al 5, siendo 1 insatisfecho (mala) y 5 satisfecho (excelente):

Las preguntas que conforman la encuesta en línea se presentan a continuación:

El informe de su estudio actuarial se está generando.

Mientras tanto por favor solicitamos realizar la encuesta de satisfacción



1 → ¿Cómo calificaría la calidad de nuestros servicios?

Description (optional)

1	2	3	4	5
Mala		Buena		Excelente

2 → Califique el tiempo de entrega del servicio.

Description (optional)

1	2	3	4	5
Malo		Buena		Excelente

3 → Califique la relación precio/calidad del servicio recibido.
Description (optional)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Mala Buena Excelente

4 → El contacto que usted tuvo . fue por:
Description (optional)

Escribe o selecciona una opción ▼

4 options in list

5 → Califique la calidad del servicio de atención telefónica
Description (optional)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Mala Buena Excelente

6 → Recomendaciones o comentarios sobre el servicio recibido.
Description (optional)

Escribe aquí tu respuesta...

Pulsa Shift ¶ + Enter ¶ para añadir un párrafo

Aceptar ✓ pulsa Enter ¶

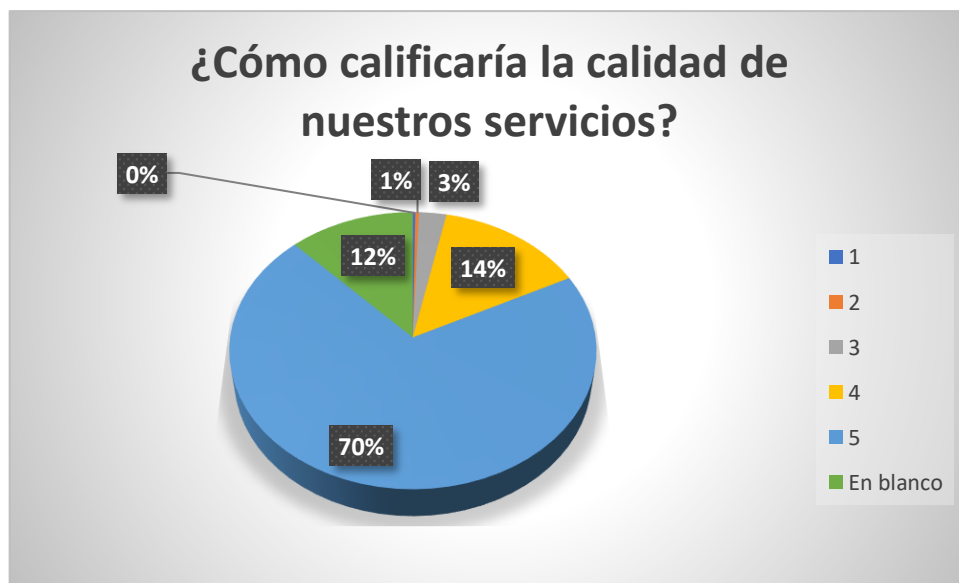
Fuente: La Consultora (s.f)

Figura 3. Encuesta de satisfacción de estudio actuarial de jubilación patronal y desahucio 2022

1.8.1. Análisis de la encuesta de satisfacción de jubilación patronal y desahucio 2022. Con la finalidad de medir la satisfacción en la calidad del servicio a lo largo del *journey* del cliente (contratación, ejecución, post venta), durante el 2022 la Consultora ha desarrollado una encuesta digital y en línea disponible para los clientes que hayan contratado el estudio actuarial de jubilación patronal y desahucio 2022. El proceso para su llenado es simple, una vez notificada la finalización del pedido el cliente accede a la misma plataforma que cargó información para la elaboración del estudio. Al descargarlo se desplegará la encuesta embebida, lo cual permitirá medir en línea sus percepciones en función a cada una de las preguntas.

La medición de la satisfacción es el primer paso, dado que el objetivo macro de la Consultora es identificar las oportunidades de mejora que le permitan consolidar fidelidad con sus clientes y una relación a largo plazo basada en la recomendación y recompra. Durante el periodo de valoración 2022 se completaron 1,202 encuestas por parte de los clientes. *Feedback* que permitirá identificar las percepciones de los clientes relacionada a la experiencia del servicio y la calidad de los canales de comunicación y atención de la Consultora.

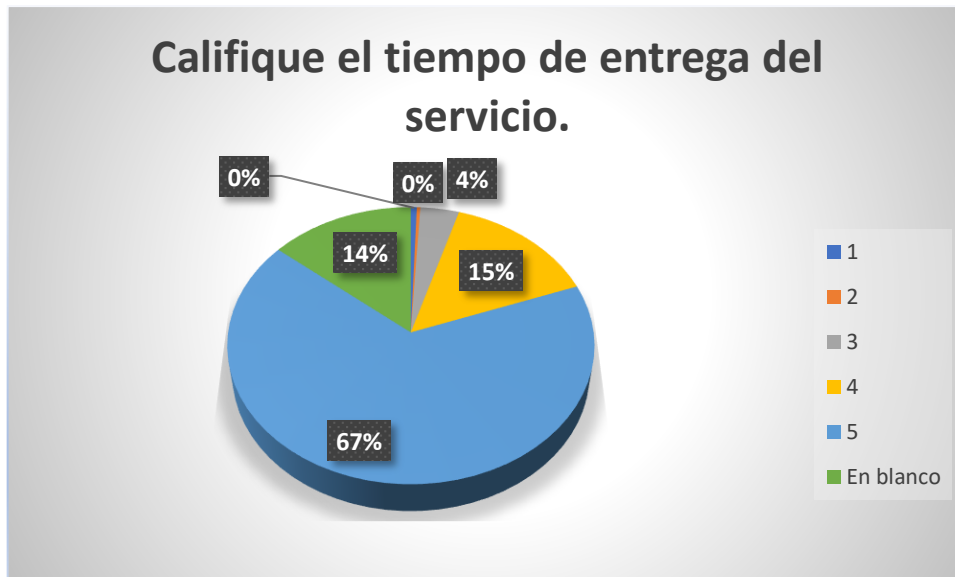
Es importante mencionar que, para los fines del análisis de la encuesta, cada una de las preguntas no se consideraban como obligatorias por lo que el cliente podía omitirlas de ser el caso, razón por la cual en la totalidad de las preguntas no existe un 100% de respuesta por lo tanto existe un porcentaje de preguntas en blanco.



Fuente: la Consultora (s.f)

Figura 4. ¿Cómo calificaría la calidad de nuestros servicios?

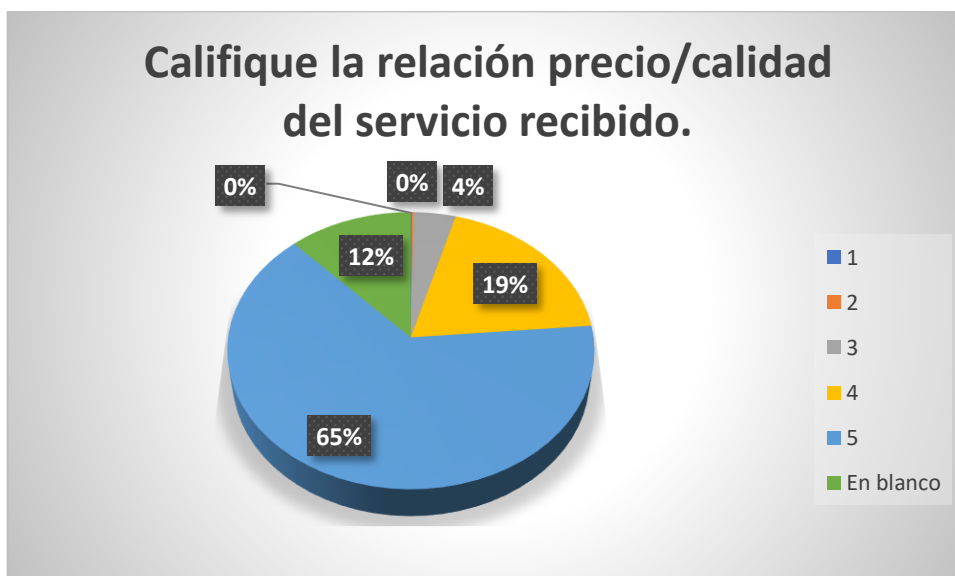
El gráfico ilustra que del 100% de clientes encuestados en la primera pregunta, un 87.9% respondió (1,056 respuestas) mientras que un 12.1% omitió registrar su respuesta. Del total de respuestas se concluye que el **99.3%** consideran como buena a satisfactoria la calidad del servicio prestado por la Consultora, por lo que el **0.7%** restante (7 respuestas) considera no haber recibido un servicio y atención de calidad a lo largo del proceso.



Fuente: La Consultora (s.f)

Figura 5. Califique el tiempo de entrega del servicio

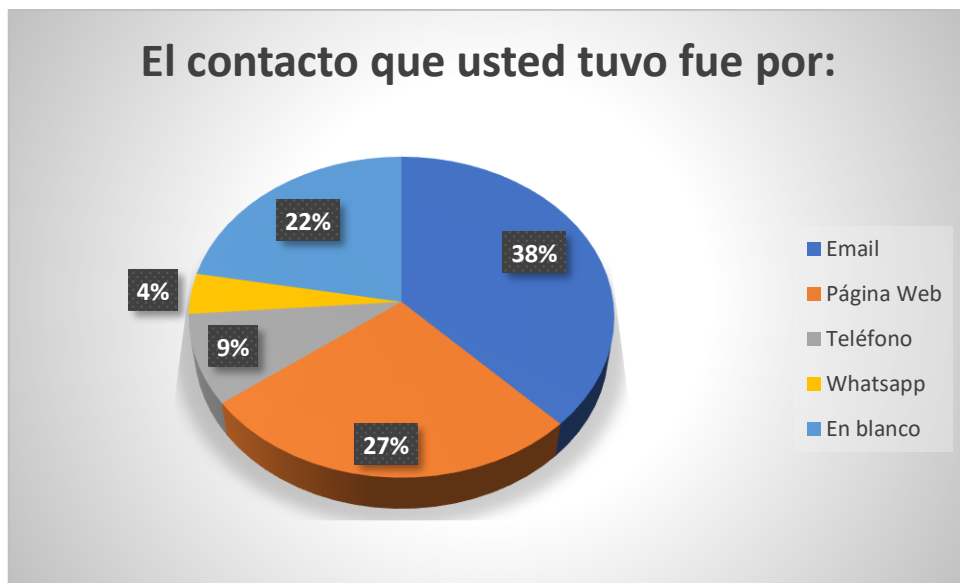
En lo que respecta a la satisfacción con el tiempo de entrega del servicio, un 86% respondió (1,034 respuestas) mientras que un 14% no. Del total de respuestas se concluye que el **98.9%** confirman que satisfactoriamente han recibido la cotización, asesoría y el estudio actuarial de jubilación patronal y desahucio dentro de los plazos establecidos en la propuesta de valor. Mientras que el 1.1% restante confirma haber presentado inconvenientes con la recepción del entregable, etc en los tiempos acordados.



Fuente: La Consultora (s.f)

Figura 6. Califique la relación precio/calidad del servicio recibido.

En cuanto a la relación precio/calidad del servicio recibido, un 88% respondió (1,058 respuestas) mientras que un 12% no lo hizo. Del total de respuestas se concluye que el **99.8%** se encuentra entre bueno a totalmente satisfecho, es decir consideran que el costo total se ve reflejado en el servicio recibido y en la calidad del entregable. Mientras que un 0.2% (3 respuestas) establece que no está de acuerdo con el precio vs la calidad recibida o esperada.

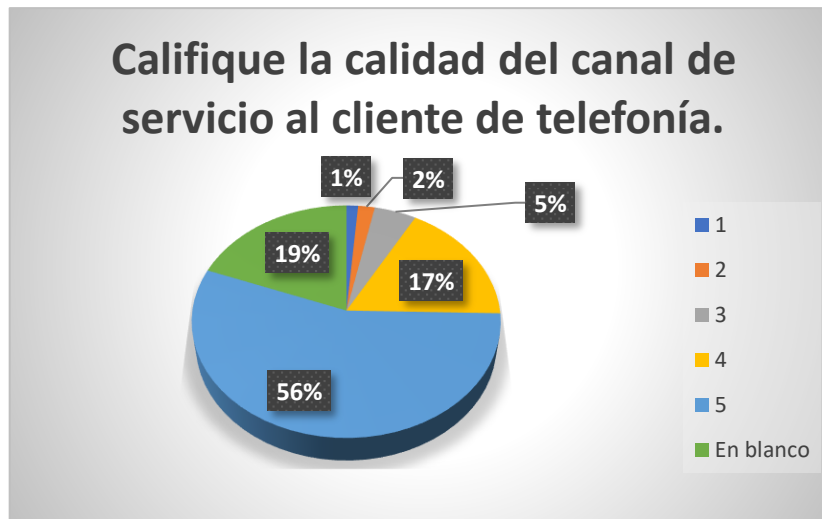


Fuente: La Consultora (s.f)

Figura 7. El contacto que usted tuvo fue por.

Acerca de los canales de comunicación empleados por los clientes para contactarse con la Consultora, el 37.7% de los encuestados (453 respuestas) confirmó que el correo electrónico es el medio más empleado para la solicitud del estudio actuarial de jubilación patronal y desahucio, productos complementarios o atención de consultas. Seguido del 27% de encuestados (325 respuestas) quienes confirmaron que las solicitudes del estudio actuarial las realizan de manera autónoma vía página web o a través de la plataforma de la Consultora. A su vez un 13% de encuestados (158 respuesta) confirma que prefiere comunicarse telefónicamente o solicitar información mediante *whatsapp*.

Finalmente, existe un 22% de encuestados que no respondieron esta consulta.



Fuente: La Consultora (s.f)

Figura 8. Califique la calidad del servicio de atención telefónica.

En cuanto a la quinta consulta, se obtuvo un 80.9% de registros (972 respuestas), mientras que un 19.1% de clientes no respondió. Del total de respuestas se concluye que el **95.9%** encuentra entre buena y satisfactoria la calidad de servicio brindado por el canal de telefonía fija de la Consultora, mostrando que el porcentaje restante **4.1%** califica entre mala e insatisfactoria la atención brindada por dicho medio.



Fuente: La Consultora (s.f)

Figura 9. Recomendaciones o comentarios sobre el servicio recibido.

En lo que respecta a recomendaciones y comentarios sobre el servicio se registraron un total de 166 respuestas válidas por parte de los encuestados con tres temáticas en general:

- **Felicitación, recomendación y recompra del servicio:** un 62% de las respuestas,
- **Inconformidades:** un 22.3% relacionado a la falta de atención oportuna al canal telefónico, proceso de cobro, dificultades en la plataforma de la Consultora, etc y;
- **Sugerencias:** un 15.7% relacionado a optimizar el proceso de cobro y registro de pagos, atención más personalizada en el servicio post venta, implementar mejoras en la plataforma de ingreso de requerimientos.

1.8.2. Conclusiones

- Para realizar la encuesta de satisfacción se tomaron en cuenta clientes que utilizaron la plataforma de la Consultora entre los meses de diciembre de 2022 y a abril de 2023; período de mayor flujo comercial durante la temporada 2022.
- Los índices confirman en promedio un 98.5% de satisfacción de parte de los clientes con la calidad del servicio y los canales de atención empleados por la Consultora para la atención de requerimientos, consultas, etc.
- En términos generales, se confirma la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de la propuesta de valor hacia el cliente.
- Es importante definir una estrategia para las preguntas que no fueron respondidas por parte de los encuestados a fin de contar con mayores percepciones y *feedback* para futuras encuestas.
- El porcentaje más alto de insatisfacción de todas las consultas corresponde a la calidad del canal de telefonía con un 4%. Si bien no es un porcentaje alarmante

representa una oportunidad de mejora para la Consultora para garantizar una mayor satisfacción a sus clientes.

- Los comentarios y sugerencias redactadas por los clientes reafirman la oportunidad de llevar a cabo una estrategia que permita garantizar una mayor satisfacción en los canales de comunicación.

2. ESTABLECIMIENTO DE LOS BUYER PERSONA DE LA CONSULTORA

2.1. Fuentes de información

El presente capítulo tiene como finalidad la identificación y personificación de los arquetipos de clientes ideales para el producto: “estudio actuarial” de la Consultora tomando como referencia común, criterios demográficos, comportamientos de compra, expectativas, necesidades, etc. Para su consecución se ha definido una guía de entrevista (anexo 1) que se empleará en el proceso de recolección de datos a través de entrevistas a profundidad dirigidas al personal de la Consultora con experiencia en el relacionamiento con el cliente y atención de requerimientos, así como también al personal de mandos altos con visión estratégica organizacional. A la par se trabajará con información ya establecida por la Consultora bajo los segmentos actuales de clientes, sector industrial y el portafolio de clientes.

2.2. Conclusiones y hallazgos de la entrevista a profundidad (Parte 1)

Una vez cumplida la fase de recopilación de datos por medio de la entrevista a profundidad, a continuación, se ponen en evidencia las conclusiones por sección relacionadas al perfilamiento de los clientes para la identificación de los *buyer persona* de la Consultora.

La recapitulación inicia con la sección “análisis de clientes”, en la cual se busca ilustrar a los clientes actuales de la Consultora por medio de la identificación del público objetivo, la segmentación de clientes, su descripción mediante el detalle de la edad, género, ocupación, nivel de instrucción, las redes sociales que manejan y sus tiempos, para finalizar con una descripción de lo que esperan que sea un cliente ideal de la Consultora.

Por consiguiente, y después de una comparación de los diferentes puntos de vista de los cuatro entrevistados se ha llegado a las siguientes conclusiones a considerar para la construcción de los *buyer persona* de la Consultora:

- El público objetivo de la Consultora está dirigido al campo empresarial/corporativo bajo un modelo de negocio B2B.
- La Consultora efectivamente cuenta con una segmentación definida de sus clientes, misma que está sujeta a atributos como son: tamaño, rentabilidad, zona geográfica, condición (VIP), tipo de empresa (PYMES, grandes empresas, grupos económicos). Su gestión y relacionamiento con los clientes año a año la llevan los ejecutivos comerciales bajo los criterios de asignación.
- En cuanto a una profundización de sus clientes actuales, es importante mencionar que el adquiriente es una persona natural como usuario final quien busca dar cumplimiento a la normativa legal, contable y tributaria
- En lo que respecta a una descripción a más detalle, el usuario final presenta las siguientes características: se encuentra en un rango de 30 a 55 años, con equidad de género entre hombres y mujeres en los cargos, con un nivel de instrucción de tercer y cuarto nivel en carreras administrativas, financieras y de economía, y ocupando cargos como contador/asistente contable, gerente/analista financiero, jefe/analista recursos humanos. A su vez, maneja LinkedIn, Instagram, Facebook y Whatsapp; y finalmente, como pasatiempos: dedica tiempo a su familia, sale a pasear, se va de viaje, lee y se mantiene atento y pendiente a las actualizaciones normativas.
- Un cliente ideal estaría caracterizado por ser un contador con perfil joven y con destreza en el manejo digital, con apertura al cambio, sin género, prolijo, organizado, y que planifique, respetuoso y empático. Que tenga claro la necesidad y sepa los beneficios de contratar el servicio con la Consultora.

La segunda sección “comportamientos de compra de los clientes” pretende definir las motivaciones, expectativas y lo que esperan recibir los clientes una vez adquirido el servicio; por medio de la definición de los comportamientos de los clientes, las necesidades que esperan satisfacer, los beneficios a recibir y los dolores que enfrentan a lo largo del servicio.

- Los comportamientos de compra de los clientes frente al servicio vienen dados por una decisión de compra por normativa, es decir la compra por lo general no se realiza por gusto, sino más bien por necesidad y por obligación de los entes de

control y auditorías. El producto es un cálculo muy técnico por lo que el cliente busca a un proveedor con certificación y validez que efectúe las estimaciones. El servicio tiene una estacionalidad bien marcada a partir de los meses de noviembre y de abril del año siguiente, por lo que la compra es esporádica y en muchos casos de una vez por año, sin embargo es rentable debido al volumen de ventas. Finalmente, el contacto suele ser por correo y llamada para la solicitud del servicio.

- Las necesidades que esperan recibir los clientes están relacionadas a contar con un servicio ágil, de calidad y asesoría en todo momento, desde el primer contacto hasta contar con el producto a satisfacción. Haciendo que la experiencia integra del servicio sea la mejor con la Consultora y que se diferencie a la competencia.
- Los beneficios que reciben al contratar el servicio con la Consultora se resumen en su prestigio y trayectoria enmarcadas en la seguridad técnica en la entrega de resultados que cumplen con la normativa técnica, legal y tributaria. A la vez que la asesoría personalizada caracteriza a la empresa. Finalmente, como planes de fidelización la Consultora brinda talleres, *webinars* y *workshops*.
- En cuanto a los dolores de los clientes, se han identificado varios que tienen que ver con la contactabilidad y tiempos de respuesta debido a la urgencia de los clientes durante la alta demanda por la estacionalidad del servicio. A lo que se añade la resistencia al cambio de los clientes a la transformación digital relacionada al entorno digital por el cual se comercializa el servicio. Finalmente, la falta de conocimiento técnico de la normativa y la información requerida para la elaboración del estudio repercute en la experiencia en el servicio, sobre todo durante el proceso de recopilación y envío de la información dada la interrelación que debe existir entre los departamentos Financiero contable y Recursos humanos.

2.3. *Buyer persona* de la Consultora

Es importante aclarar que los *buyer persona* descritos a continuación han sido personificados para el producto estrella y sujeto a estudio en el presente trabajo, es decir el estudio actuarial de jubilación patronal y desahucio comercializado anualmente por parte de la Consultora en el mercado. A la vez que se consideran las conclusiones de los entrevistados junto con un símil y análisis complementario de la experiencia desde el

ámbito del *customer experience*, el relacionamiento y contacto directo con los clientes. Para arrancar con el análisis de los *buyer persona*, es importante partir de que más allá del giro de negocio de la Consultora, una empresa de servicios actuariales B2B, la necesidad de contratación nace de una solicitud enviada por una persona natural que ejerce un cargo determinado en la empresa que contrata el producto, por lo que la personificación de los buyers será de profesionales con cargos, motivaciones, responsabilidades e intereses distintos. Bajo este contexto y la investigación integral efectuada, se ha definido tres *buyers* aplicables dependiendo del tamaño de empresa, *expertise*, nivel de atención y rol del contratante; por lo que a continuación se presenta el orden de los *buyers* conforme los criterios planteados:

Buyer del contratante del producto

2.3.1. José el contador. El primer *buyer* personifica al contacto decisor y contratante del estudio actuarial año a año en las pequeñas empresas familiares, emprendimientos y personas naturales con RUC de 1 a 50 trabajadores. Se trata de la persona que además de llevar la contabilidad externa de la empresa es quien lleva también los pagos a la nómina y su mantenimiento conforme los cambios que existen (ingresos, salidas de personal, cambios en remuneraciones, etc). Por lo que también se trata de la persona que envía la información requerida para la elaboración del estudio actuarial, siendo el *buyer* persona “ideal” e “integrado”, con quien se inicia, se lleva y se cierra todo el servicio.

Se trata del contacto con el que existe más complejidades a la hora del manejo y el uso de las herramientas digitales que maneja la Consultora para el envío de la información. A la vez que se trata del contacto que se maneja por los canales convencionales de comunicación, siendo la llamada telefónica y la presencialidad sus opciones preferentes. A su vez, personifica al contacto que contrata y quien es el beneficiario directo del estudio actuarial dado que es el usuario que recibe y consume el producto para el registro contable y la presentación de los estados financieros de la empresa. A continuación su ilustración donde destaca sus objetivos, responsabilidades del puesto, necesidades, herramientas, motivaciones y rasgos de personalidad:



Nombre:
José el contador

Puesto:
Contador externo

Edad:
Entre 40 y 60 años

Nivel de educación más alto:
Licenciatura

Redes sociales:


Tamaño de la organización:
Entre 1 y 50 trabajadores

METAS U OBJETIVOS

- Llevar la contabilidad de la empresa de manera externa para cumplir con las obligaciones con los entes de control (Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas, entre otros).
- Asegurar la liquidez de la empresa.

SU SUPERIOR ES

- Propietario de la empresa
- Gerente General

NECESIDADES DE SU PUESTO

- Capacidad analítica, organización y planificación.
- Trabajo minucioso y demandante por lo que requiere a una persona meticulosa, con amplia experiencia.
- Ética profesional.
- Conocimiento de la normativa contable y tributaria.

OBTIENE INFORMACIÓN A TRAVÉS DE

- Cambios en normativa técnica, legal, laboral, tributaria,
- Capacitaciones, charlas cursos presenciales.
- Sugerencias de sus auditores externos o referencias.

INTERESES Y PASATIEMPOS

- Lectura técnica, legal y tributaria para mantenerse actualizado a los cambios.
- Asistencia a eventos y asociaciones
- Cursos y capacitaciones presenciales.

MOTIVACIONES

- Cumplimiento a cabalidad ante los entes de control le permiten recibir referencias a nuevos clientes.
- Su trabajo de calidad da fe de su ética profesional.
- Entre más clientes más credibilidad y más factura.

RESPONSABILIDADES LABORALES

- Llevar la contabilidad en la empresa.
- Asegurar todas las acciones que viabilicen el control interno.
- Analizar los gastos y ganancias de la empresa.
- Llevar el registro de la nómina y los pagos.
- Contratar los estudios actuariales de beneficios post empleo para trabajadores.

DIFICULTADES PRINCIPALES

- Transformación digital
- Manejo de sistemas / herramientas tecnológicas
- Gestión del cambio
- Desarrollo profesional
- Gestión de proyectos y falta de organización
- Segregación de funciones con el departamento de TTHH.
- Análisis y registro de las provisiones de beneficios post empleo

HERRAMIENTAS QUE NECESITAN PARA TRABAJAR

- Sistemas contables y de finanzas
- Correo electrónico
- Software de facturación
- Paquetes de office

CANAL FAVORITO DE COMUNICACIÓN

- Teléfono
- Celular
- Correo electrónico
- En persona

RASGOS DE PERSONALIDAD

- Introverso
- Perfeccionista
- Integro
- Reservado
- Estricto

HABILIDADES Y CONOCIMIENTO

- Análisis numérico
- Conocimiento de normativa y ejecución presupuestaria.
- Conocimiento en el manejo de hojas de cálculo
- Manejo de sistemas contables
- Previsión y orden.

Fuente: Investigación propia y entrevistas de satisfacción

Figura 10. Buyer persona 1 “José el contador”

2.3.2. *Martín el financiero*. El segundo *buyer* representa al contacto decisor que contrata el servicio en empresas que superan los 50 trabajadores dentro de las cuales se encuentran las empresas medianas, grandes, mega, grupos corporativos, las empresas catalogadas como VIP y multinacionales que tienen establecimientos en el ámbito local. Se trata del contacto que decide la contratación de la Consultora para la elaboración del estudio actuarial, así como también del usuario final que recibe, analiza y toma decisiones estratégicas en conjunto con la Gerencia de Recursos Humanos sobre los resultados del estudio actuarial. Bajo los estrictos procesos de confidencialidad de este tipo de empresas, no maneja la información y gestión de la nómina por lo que se apoya con el departamento de Recursos Humanos para el envío de la información, por lo que existe un trabajo en conjunto para cumplir con el requerimiento de datos de parte de la Consultora para la elaboración del estudio actuarial.

Se trata del contacto que presiona a la interna debido a la urgencia de contar con el estudio actuarial para su análisis y toma de decisiones, así como también tiene una gran dependencia del trabajo del departamento de Recursos Humanos con el pronto y correcto envío de los datos requeridos. Lo cual requiere un trabajo conjunto coordinado que en muchos de los casos no se lleva a la práctica haciendo que no se manejen los mismos tiempos y prioridades.

Finalmente, su personificación se considera preponderante dado que representa un volumen de facturación considerable para la Consultora. A continuación su ilustración donde destaca sus objetivos, responsabilidades del puesto, necesidades, herramientas, motivaciones y rasgos de personalidad:



Fuente: Investigación propia y entrevistas de satisfacción

Figura 11. Buyer persona 2 “Martín el financiero”.

Buyer del contacto que envía la información

2.3.3. *Cristina la psicóloga*. El tercer *buyer* representa al contacto del departamento de Recursos Humanos quien envía la información de nómina como solicitud expresa del Gerente financiero. Por lo que, a primer rasgo, no es el usuario final ni tampoco el contacto requirente del estudio actuarial para su análisis y registro. Se trata del *buyer* para el envío de la información en empresas que superan los 50 trabajadores dentro de las cuales se encuentran las empresas medianas, grandes, mega, grupos corporativos, las empresas catalogadas como VIP y multinacionales que tienen establecimientos en el ámbito local.

Se trata del contacto que presenta más complejidades a la hora de levantar la información requerida para la elaboración del estudio actuarial dado que existe información contable solicitada que no maneja y por lo tanto no la comprende. Este escenario la obliga a tener constantes acercamientos con el área financiera y contable a la interna de la empresa, mientras que a la externa es la persona de contacto con la Consultora. Bajo este contexto, cumple un rol a manera de un intermediario que proporciona los datos, sin embargo es complejo el diálogo dado lo técnico que representa la información solicitada y su poco entendimiento. A su vez, representa un proceso ineficiente que en ciertos casos ocasiona errores en el reporte de los datos y dilata el servicio de asesoría personalizada que ofrece la Consultora.

Finalmente, si bien no se trata del *buyer* quien contrata y analiza el estudio actuarial, su personificación en esta investigación es necesaria para identificar de manera integral su rol dentro del *journey* y como sus acciones repercuten en él. Su función, el envío de los datos, es indispensable para la consecución del estudio actuarial, por lo que sin su participación en este tipo de empresas, no es posible garantizar la correcta ejecución del entregable. A continuación su ilustración donde destaca sus objetivos, responsabilidades del puesto, necesidades, herramientas, motivaciones y rasgos de personalidad:



Nombre:
Cristina la psicóloga

Puesto:
Analista de TTHH

Edad:
Entre 22 y 35 años

Nivel de educación más alto
Licenciatura

Redes sociales:



Tamaño de la organización
+51 trabajadores

METAS U OBJETIVOS

- Gestionar y llevar a cabo los procesos de nómina, pagos, nuevas contrataciones.
- Dar cumplimiento a lo estipulado en la normativa legal y laboral vigente.

SU SUPERIOR ES

- Gerente de Recursos Humanos
- Coordinador de Nómina

NECESIDADES DE SU PUESTO

- Una persona extrovertida y buena con el relacionamiento con sus compañeros.
- Buenas habilidades de comunicación, directa e indirecta.
- Cierta nivel de análisis, dado que requiere gestionar el mantenimiento de los datos de nómina.

OBTIENE INFORMACIÓN A TRAVÉS DE

- Blogs, artículos, páginas web
- Redes sociales, posteos, videos
- Webinars
- Capacitaciones
- Cursos en línea

INTERESES Y PASATIEMPOS

- Sigue cursos en línea.
- Sigue posteos, blogs y páginas web
- Estudios de posgrado.
- Se mantiene actualizado de las nuevas tendencias en redes sociales.
- Disfruta salidas a cine, centros comerciales, restaurantes.
- Sale con amigos, su pareja.

MOTIVACIONES

- Llevar a cabo un buen desempeño laboral.
- Ganar experiencia dado que es su primer trabajo.
- Crecer académicamente con la consecución de un título de maestría.
- Buscar otros trabajos que le permitan ampliar su experiencia.
- Crecer profesionalmente para ser gerente o jefe de recursos humanos.

RESPONSABILIDADES LABORALES

- Mantener bajo estrictos procesos de confidencialidad la información de la nómina.
- Realizar auditorías de nómina y sus procesos.
- Informes de nómina y evaluación de desempeño de trabajadores.
- Solicitar la elaboración del estudio actuarial de beneficios post empleo.
- Levantar la información de nómina para la elaboración de estudios actuariales.

DIFICULTADES PRINCIPALES

- Falta de información y poca/nula comprensión contable.
- Falta de interrelación con el área contable financiera de la empresa.
- Desconocimiento de la utilidad del estudio actuarial de beneficios post empleo.
- Dependencia de la entrega de información de otras áreas.
- No son el usuario final de los estudios actuariales de beneficios post empleo.

HERRAMIENTAS QUE NECESITAN PARA TRABAJAR

- Correo electrónico
- Paneles de inteligencia de negocios
- Software de creación de informes
- Paquetes de office
- Plataforma para manejo de nómina
- ERP módulo recursos humanos

CANAL FAVORITO DE COMUNICACIÓN

- Whatsapp
- Celular
- Redes sociales
- Mensajes de texto
- Zoom, Meets, Teams
- LinkedIn
- Instagram

RASGOS DE PERSONALIDAD

- Empática
- Comprensiva
- Extrovertida
- Flexible
- Amigable
- Simpática
- Buena escucha
- Persuasiva

HABILIDADES Y CONOCIMIENTO

- Planificación, orden y flexibilidad.
- Adaptación al cambio.
- Comunicación efectiva
- Conocimiento sobre la normativa laboral.

Fuente: Investigación propia y entrevistas de satisfacción

Figura 12. Buyer persona 3 “Cristina la psicóloga”.

3. DISEÑO DEL CUSTOMER JOURNEY DE LA CONSULTORA

3.1. Fuentes de información

El presente capítulo tiene como finalidad ilustrar el viaje del consumidor a lo largo del proceso de adquisición del estudio actuarial a la Consultora desde la generación de la conciencia de la necesidad de contratación hasta su recompra. Para su diagramación se empleó la misma guía de entrevista (anexo 1), la cual recopila consultas sobre los pasos a seguir por parte de los consumidores dentro de la contratación del servicio. Los hallazgos identificados, percepciones y el *expertise* compartido por parte de los entrevistados sumado al análisis y la determinación de conclusiones permitirá proponer el *journey* del cliente durante la compra del producto mencionado.

3.2. Conclusiones y hallazgos de la entrevista a profundidad (Parte 2)

Una vez cumplida la fase de recopilación de datos por medio de la entrevista a profundidad, a continuación se ponen en evidencia las conclusiones por sección relacionadas al *journey* de los clientes durante la adquisición del estudio actuarial de la Consultora.

La recapitulación en este apartado arranca con la tercera sección “viaje del consumidor durante el servicio”, en donde se busca ilustrar los pasos que siguen los clientes durante todo el servicio, así como también entender en cuáles de esos pasos existe mayor complejidad para el cliente.

- El proceso inicia con la fase de exploración en la cual el lead identifica la necesidad para hacer el estudio por lo cual hace la búsqueda para conocer los proveedores, googlea, tiene referencias y busca en la página de la Consultora. El siguiente paso tiene que ver con el contacto con el departamento o ejecutivos comerciales vía llamadas, correos. Se levanta la necesidad y se prepara una propuesta de manera formal, así como también se notifican las instrucciones de

contratación. El siguiente paso tiene que ver con el análisis de la propuesta de parte de los clientes y las compara con el resto del mercado. En ciertos casos se abre una fase de negociación para acordar los mejores términos, concesiones, descuentos para el cliente. El proceso continua con el *onboarding* en donde el cliente interactúa con un portal de servicios para le envío de la información y en donde normalmente solicita y recibe acompañamiento. Una vez concluida la fase de envío de la información, se ingresa el pedido y se asigna a un consultor encargado quien valida y procesa la información para entregar a conformidad el estudio. A la par, existe un proceso de asesoramiento y apertura para la revisión del entregable conjuntamente con el cliente. Posteriormente, se emite la factura del servicio y se notifican los términos para el pago en el plazo establecido. Finalmente, existe un paso de posventa para promocionar productos complementarios y recibir retroalimentación del servicio.

- Los pasos identificados que representan mayor complejidad están relacionados primero, con la fase de exploración para identificar el mejor proveedor conforme la necesidad planteada. Segundo, la fase de envío de la información debido a la dificultad en el entendimiento de la terminología técnica producto de la falta de conocimiento y familiarización del *buyer*. La dificultad en la contactabilidad con los ejecutivos comerciales y consultores mediante los canales convencionales es otro dolor recurrente detectado, al cual se suma la urgencia para contar con los estudios sobre todo en los meses de cierre del periodo fiscal. Finalmente, el paso relacionado al cobro es otro de los dolores detectados debido a la insistencia propia de la gestión del personal encargado.

La cuarta sección canales de comunicación pretende profundizar de mayor manera con los dolores detectados en los pasos anteriores y que se ven reflejados en los “canales de comunicación” de la Consultora.

- En lo que respecta a la opinión sobre los canales de comunicación habilitados, existe un consenso de que los canales habilitados son suficientes, sin embargo se torna complicado la contactabilidad vía correo o llamada debido al volumen de la demanda de clientes, por lo que los tiempos de respuesta se tornan más amplios de lo esperado. Se pierden llamadas de clientes debido a la falta de un aplicativo telefónico más robusto y eficiente lo cual genera una insatisfacción de los clientes.

A los canales tradicionales se suma un canal de whatsapp sin supervisión, y sin formalidad, por lo que queda a discreción su atención de parte del consultor asignado. Finalmente, como se llega a la conclusión de que falta una estrategia de omnicanalidad en la Consultora.

- En cuanto a la opinión sobre si los canales cuentan con un uso eficiente, consideran que los canales se saturan debido al volumen de requerimientos al cierre e inicio del año. El canal de *whatsapp* informal consideran que debe ser explotado debido al uso personal que tiene y su inmediatez. Aprovechándolo para evidenciar una mayor personalización para envío de notificaciones, promociones, etc a los clientes. Finalmente, existe un consenso de que se requiere un manejo más eficiente que permita centralizar su manejo y proyectar un servicio integrado.

3.3. Descripción del *customer journey* de la Consultora

Es importante aclarar que el *customer journey* ha sido ilustrado para el producto: estudio actuarial de jubilación patronal y desahucio comercializado anualmente por parte de la Consultora. Para su ilustración se han considerado todos los elementos que describen los pasos del estudio actuarial, desde la conciencia de la necesidad hasta la recompra del producto. Los elementos que lo conforman son los siguientes:

- ***Phases:*** se refiere a las etapas que agrupan los pasos dentro del *journey*. Las fases son las siguientes:
 - *Awareness,*
 - *Consideration,*
 - *Purchase,*
 - *Onboarding,*
 - *Ongoing,* y
 - *Closing.*
- ***Steps:*** cada uno de los pasos que conforman las etapas del *journey* Los pasos detectados son los siguientes:
 - Conciencia de la necesidad,
 - Solicitud de cotizaciones,

- Evaluación de cotizaciones,
 - Negociación de términos,
 - Decisión de compra,
 - Requerimiento de información,
 - Portal de servicios,
 - Ejecución del pedido,
 - Recepción del estudio,
 - Facturación,
 - Cobranzas,
 - Logística,
 - Fidelización,
 - Postventa,
 - Recomendación y
 - Recompra.
- **Needs:** se refiere a la necesidad que el cliente pretende satisfacer por paso dentro del *journey*.
 - **Customer actions:** acciones acometidas por el cliente por paso para satisfacer sus necesidades y las cuales le llevan a avanzar dentro del *journey*.
 - **Touch points:** interacciones por los diferentes canales de atención y comunicación entre el cliente y la Consultora.
 - **Insights:** percepciones, pensamientos, juicios del cliente por paso dentro del *journey* y que se usan como base para medir la experiencia por paso.
 - **Experience map:** mapa que revela el flujo del nivel de experiencia de los tres *buyers persona* por pasos dependiendo de su accionar y funciones dentro del *journey*.
 - **Gains:** aspectos positivos que percibe el cliente o beneficios por paso y que le motivan para avanzar dentro del *journey*.
 - **Pain points:** puntos de dolor expresados por paso dentro del *journey* y que representan las complejidades que obstaculizan el avance dentro del proceso.
 - **Solutions:** alternativa de solución para los puntos de dolor de los clientes a lo largo del proceso. Representan las mejoras a implementar por paso para minimizar los dolores por paso.

Dentro del *journey* se ha plasmado las percepciones y características planteadas por parte de los entrevistados en conjunto con el *feedback* del área de *customer experience* en donde se ha venido trabajando en la identificación de las necesidades, beneficios y dolores de los clientes a lo largo del servicio para levantar oportunidades de mejora que permitan a la Consultora generar valor agregado al cliente.

Es importante mencionar que el *journey* consolida las percepciones e *insights* de los tres *buyers* presentados en el capítulo anterior conforme el avance dentro del proceso y sus interacciones por paso de acuerdo con su rol y nivel de acción. Cada uno de ellos tiene una interacción distinta con Consultora, bajo los siguientes escenarios:

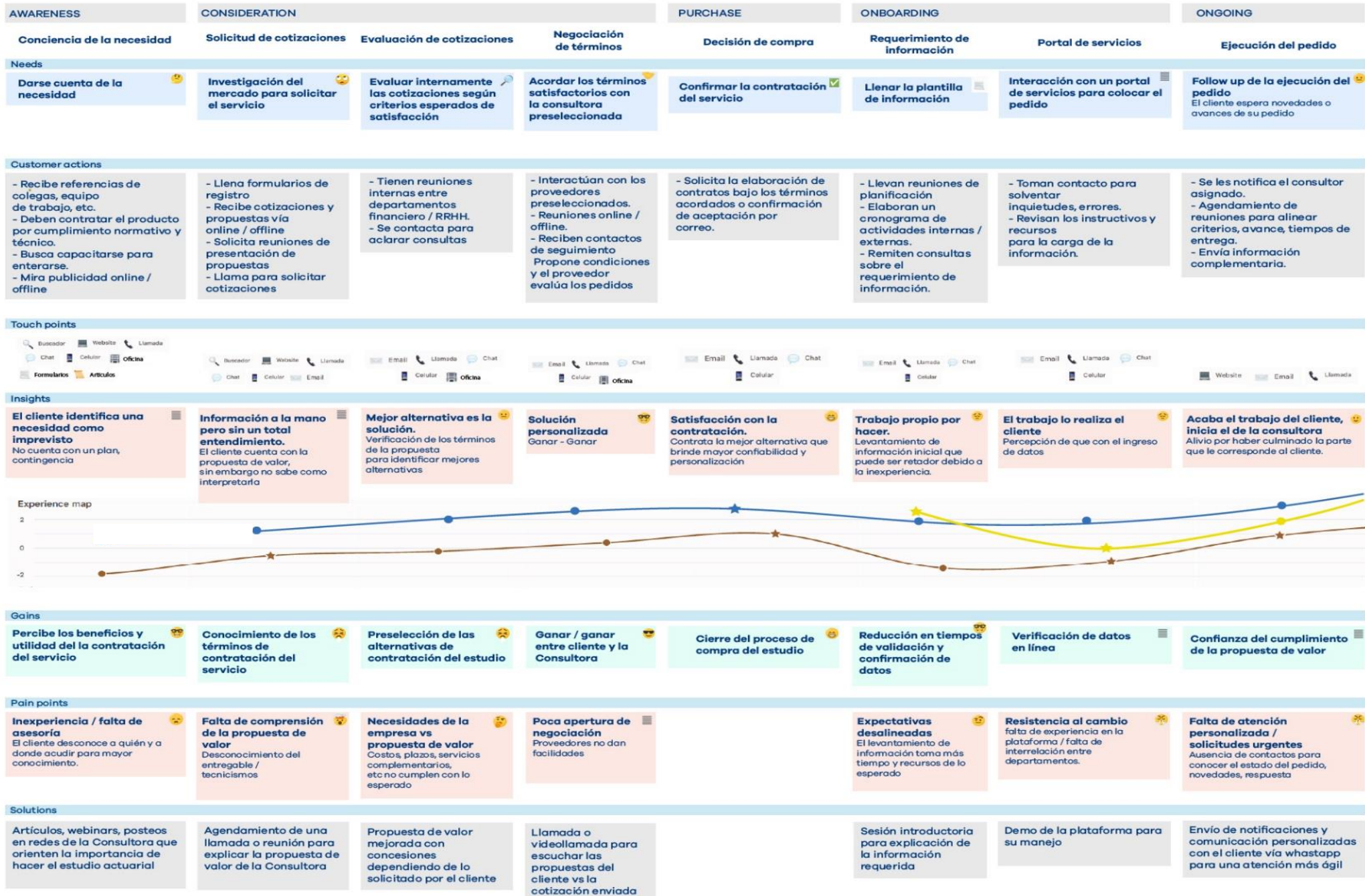
- José el contador es un perfil de cliente que caracteriza a las micro, pequeñas y empresas familiares que desconocen la necesidad de contratar el estudio actuarial y su terminología, por lo que anualmente el proceso arranca con la concientización del sustento, beneficios y ventajas en la elaboración del informe, para luego avanzar con la investigación del mercado y los siguientes pasos para la contratación y elaboración del producto. Su rol dentro del *journey* se plasma principalmente en la solicitud de cotizaciones, decisión de compra, envío de información (Portal de servicios) y la recepción del estudio, los cuales conforman los momentos de la verdad (*) y en los que debe recibir una asesoría personalizada y guiada para garantizar la recontractación del producto el próximo año.
- Martín el financiero es un perfil más estratégico en las empresas nacionales y multinacionales que superan los 50 trabajadores y que conocen la utilidad de la elaboración del estudio actuarial, por lo que su viaje arranca con la solicitud de cotizaciones a las diferentes empresas en el mercado. Su rol dentro del *journey* se plasma principalmente en la decisión de compra y en la recepción del estudio actuarial, los cuales conforman los momentos de la verdad (*) en los que la Consultora no puede fallar para garantizar la recontractación del producto el próximo año.
- Cristina la psicóloga personifica el perfil más operativo dentro del *journey* dada su función relacionada al envío de la información para la elaboración del estudio actuarial. Este escenario se repite en las empresas nacionales y multinacionales

que tienen más de 50 trabajadores y que cuentan con un departamento de recursos humanos que maneja la nómina de la empresa. Bajo este contexto, suele ser el *buyer* con más complejidades dentro del proceso dada la inexperiencia y desconocimiento de la terminología, utilidad y acceso a la información contable financiera. Su rol dentro del *journey* se plasma principalmente en los pasos relacionados al envío de la información y la interacción con el portal de servicios, los cuales conforman los momentos de la verdad (*) en los que la Consultora debe ofrecer un acompañamiento guiado para garantizar que la información de base sea la correcta para la elaboración del estudio actuarial.

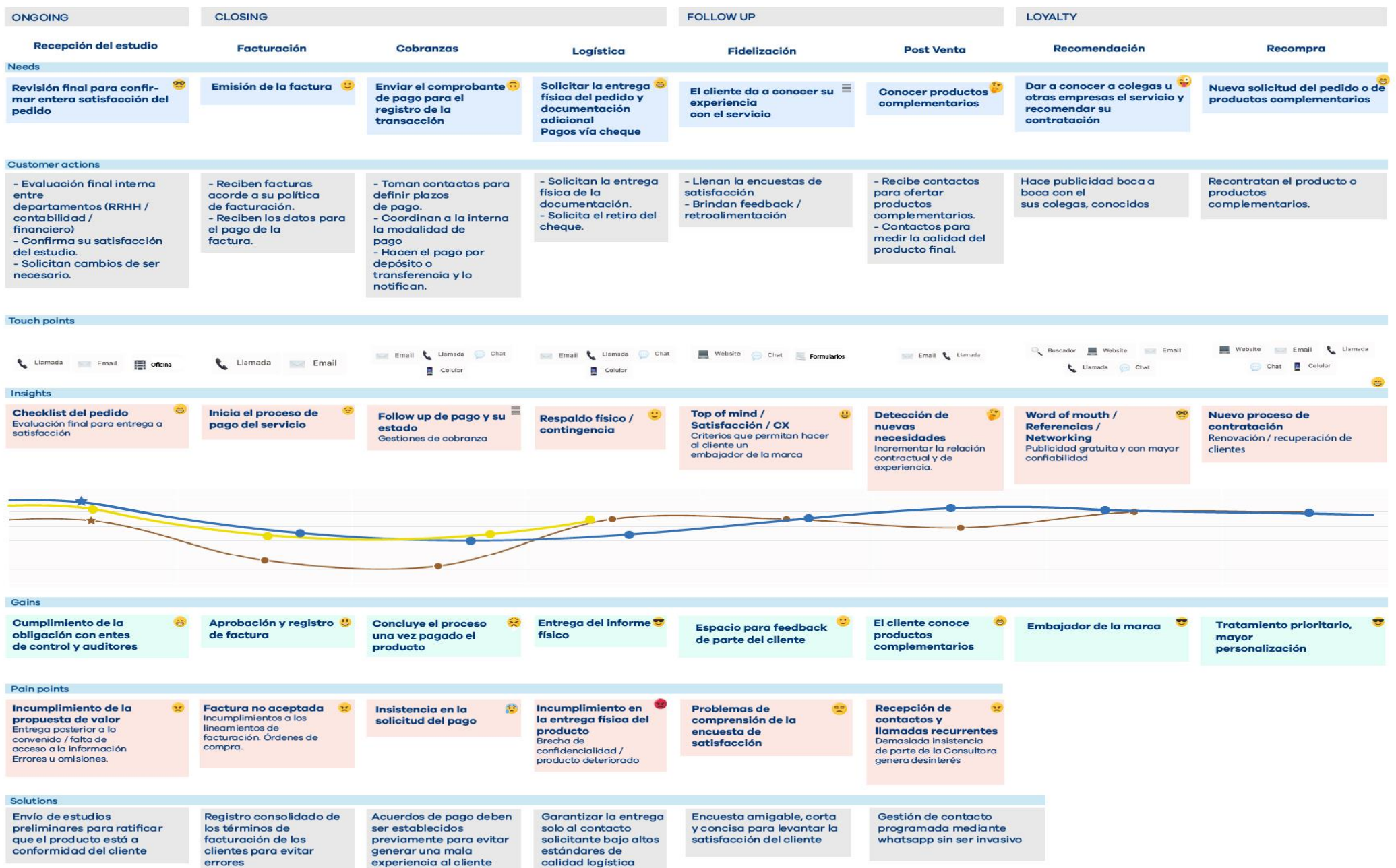
Finalmente, es importante mencionar que la fluctuación en el mapa de experiencia está ligada a los *insights* por paso y conforme a las acciones que cada *buyer* lleva a cabo para cumplir con su función dentro del proceso. Los *insights* a su vez permiten catalogar los beneficios y dolores percibidos por cada *buyer* y que

3.4. Ilustración del *customer journey* de la Consultora

Conforme el análisis de los resultados de las encuestas de satisfacción 2022 a clientes y, por otro lado, las percepciones, *expertise*, y las conclusiones de las entrevistas a profundidad al personal encargado del manejo de la relación con el cliente, a continuación se diagrama el *customer journey* de la Consultora incluyendo los elementos que lo conforman y la interacción de los *buyers* conforme sus acciones y funciones para asegurar el cumplimiento del proceso.



Fuente: Investigación propia y entrevistas de satisfacción
 Figura 13. Customer journey Pt. 1



Fuente: Investigación propia y entrevistas de satisfacción

Figura 14. Customer journey Pt. 2

4. PROPUESTA DE UNA EXPERIENCIA OMNICANAL DE LA CONSULTORA

4.1. Objetivo

Proponer la implementación de una plataforma que permita centralizar el manejo de la atención y comunicación multicanal brindando a los clientes una experiencia de usuario integrada.

4.2. Justificación

La adopción de una estrategia de omnicanalidad otorga un valor agregado a la Consultora generando una ventaja competitiva en el mercado y distinguible para sus clientes. Esta propuesta nace de una oportunidad de mejora identificada a partir de dos fuentes de información analizadas en capítulos anteriores. En primer lugar, los resultados de las percepciones de los clientes en las encuestas de satisfacción sobre cierta inconformidad con la calidad del servicio del canal telefónico. En segundo lugar, las conclusiones sobre los resultados de las entrevistas al personal basadas en su *expertise* y conocimiento del relacionamiento con clientes para una atención con enfoque más personalizado.

En consecuencia, el presente trabajo pretende atender la problemática y oportunidades de mejora detectadas por medio de la propuesta de implementación de una plataforma que centralice la atención de su diversidad de canales de atención y comunicación como incentivo hacia sus clientes para el uso de medios digitales, otorgando la posibilidad de monitorear el rendimiento del equipo para mejorar la eficiencia operativa. A su vez, se espera aprovechar el contacto frecuente con clientes a través de la utilización de canales digitales para potencializar el relacionamiento con el cliente por medio de la recolección de datos que permitan actualizar e incrementar la base de contactos alojados en el *CRM* para una comunicación más fluida y directa, así como para la atracción y gestión de *leads*.

Finalmente, la propuesta busca garantizar las siguientes funcionalidades una vez que la plataforma se encuentre en ejecución; flexibilización de los canales digitales de comunicación con los clientes, incremento en la productividad de la gestión de los agentes encargados en el acompañamiento y soporte al cliente, mejora en la experiencia de los usuarios dentro de los canales digitales de la Consultora, mayor nivel de satisfacción y por ende la fidelización de sus clientes. A su vez, la plataforma posibilita un acompañamiento y seguimiento más personalizado de las necesidades de los usuarios.

La propuesta incluye la fase de planificación estratégica para la implementación y adaptación de la plataforma idónea de omnicanalidad en la Consultora. Se espera que el entorno de la plataforma se lo consuma dentro de la nube.

4.3. Conclusiones y hallazgos de la entrevista a profundidad (Parte 3)

Una vez cumplida la fase de recopilación de datos por medio de la entrevista a profundidad, a continuación se ponen en evidencia las conclusiones por sección relacionadas a las oportunidades de mejora del servicio integral prestado por la Consultora.

La recapitulación concluye con la sección “experiencia y calidad del servicio”, en donde se pone en evidencia los puntos de mejora detectados por los entrevistados y se plantean soluciones en las cuales se debe profundizar para garantizar un servicio integrado y eficiente de cara a los clientes.

- En cuanto a la percepción del servicio existen opiniones variadas en donde en su mayoría ratifican un excelente servicio de parte de la Consultora y su personal. Sin embargo, como es normal, existe también un porcentaje reducido de clientes que pone en evidencia dolores y puntos de mejora que deben ser levantados y trabajados por parte de la Consultora. Sobre todo, en los pasos identificados con mayor complejidad debido a los factores mencionados previamente.
- En lo que respecta a la calidad del producto y si este cumple con los deseos y expectativas de los clientes existe un consenso de que el producto sí cumple con

lo esperado por el cliente debido al grado de conocimiento técnico, legal y tributario de parte de la Consultora.

- En la Consultora se confirma que efectivamente existe la medición de la satisfacción de los clientes a través de encuestas de satisfacción que se emiten una vez que los clientes reciben el producto final contratado (estudio actuarial).
- Con base a la encuesta resuelta por parte de los clientes, se tiene la posibilidad de levantar sugerencias y quejas sobre el servicio, proceso que a su vez se lo lleva bajo un procedimiento estandarizado bajo la normativa ISO 9001. Este accionar lo lleva cada líder de proceso para definir los planes de acción a llevar a cabo para evitar recurrencias y garantizar un mejor servicio en futuros requerimientos.
- Finalmente, reconocen que efectivamente existen oportunidades de mejora relacionadas a varias temáticas como por ejemplo: la utilización de *bots* e inteligencia artificial para una atención más ágil y eficiente percibida por los clientes. Preparación de un documento o plataforma interna que permita dar a conocer las preguntas y temas frecuentes para una atención integrada de parte de todo el personal de la Consultora. Capacitación al personal para una atención integral de primera línea que genere valor. Un aplicativo telefónico integrado con los otros canales de comunicación que permita llevar una supervisión centralizada y garantizar una experiencia omnicanal.

4.4. Propuesta de experiencia omnicanal de la Consultora

El proyecto propone la implementación de una plataforma omnicanal de mensajería empresarial moderna, la cual viabilice la centralización de los siguientes canales vigentes de la Consultora;

- Chat alojado en la página web,
- Chat de soporte dentro de la plataforma para la toma de requerimientos de clientes,
- El reciente canal de WhatsApp Business y;
- La posibilidad de integrar otros canales digitales vigentes (redes sociales, etc).

Por otro lado, se espera que la plataforma permita vincular aplicaciones nativas y complementarias y que ya se manejan actualmente en la Consultora para aprovechar al máximo sus funcionalidades.

4.4.1. Objetivos específicos. La propuesta persigue los siguientes objetivos:

- Implementar una plataforma de omnicanalidad que permita centralizar varios canales de atención y soporte para los clientes.
- Mejorar la experiencia del usuario dentro de los canales digitales de la Consultora.
- Brindar un mejor acompañamiento en los requerimientos de los clientes.
- Incrementar la productividad y tiempos de respuesta de los agentes con atención directa al cliente.
- Integrar en una plataforma la gestión de la atención Front-end (ejecutivos comerciales) con el cliente externo y de ser el caso, el soporte Back-end (analistas de TI) dentro de la Consultora.

4.4.2. Principales beneficios. Se espera obtener los siguientes beneficios para la Consultora con la implementación de la plataforma:

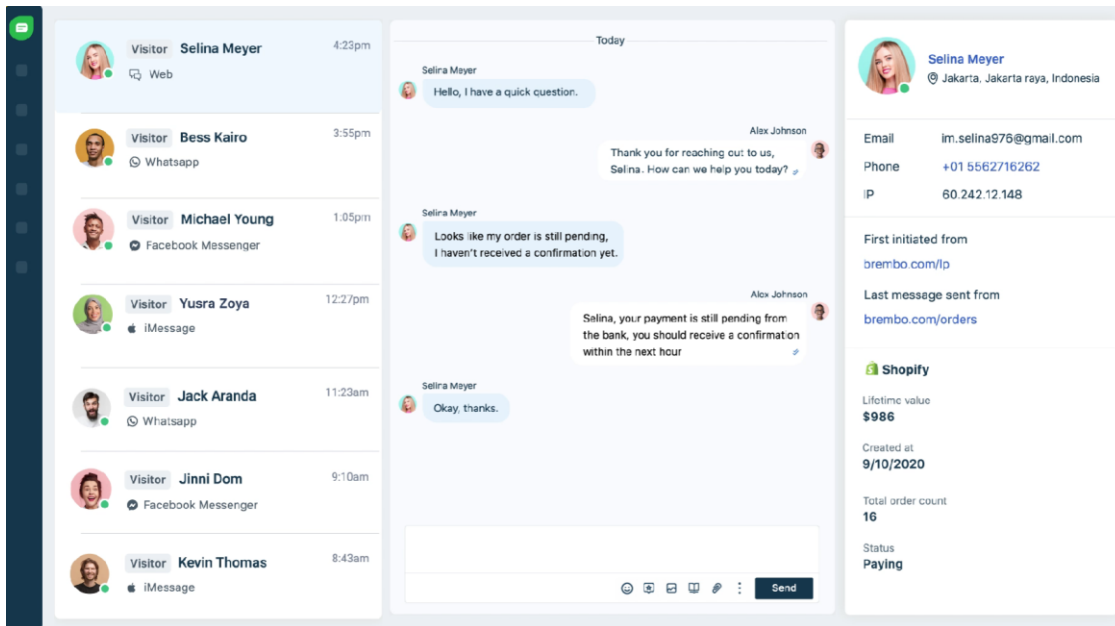
- Incorporar herramientas de comunicación demandadas por el mercado.
- Potencializar el canal de whatsapp de forma integrada y centralizada con un mismo número, pero diferentes agentes por área.
- Flexibilidad y apertura para entablar una comunicación con el cliente.
- Integración nativa de aplicaciones con la plataforma: CRM, mesa de soporte, aplicaciones dinámicas.
- Diseño de *chatbots* y respuestas automatizadas para garantizar una atención 24/7 y omnicanal.
- Inclusión de instructivos y FAQ (preguntas frecuentes) dentro del widget de las páginas web.
- Mayor comunicación y acompañamiento personalizado a los requerimientos de clientes.

- Autonomía y autoservicio por parte del cliente.
- Generación de informes que permitan supervisar el desempeño de los agentes.
- Monitorear los niveles de satisfacción de los clientes.
- Visualización de datos de contacto del visitante para un correcto seguimiento.
- Asignación y escalabilidad de acuerdo con los grupos y roles de los agentes.

4.4.3. *Entregables esperados.* La puesta en marcha del aplicativo o plataforma constituye el resultado más visible del presente proyecto. A partir de este a continuación se detallan algunos resultados derivados:

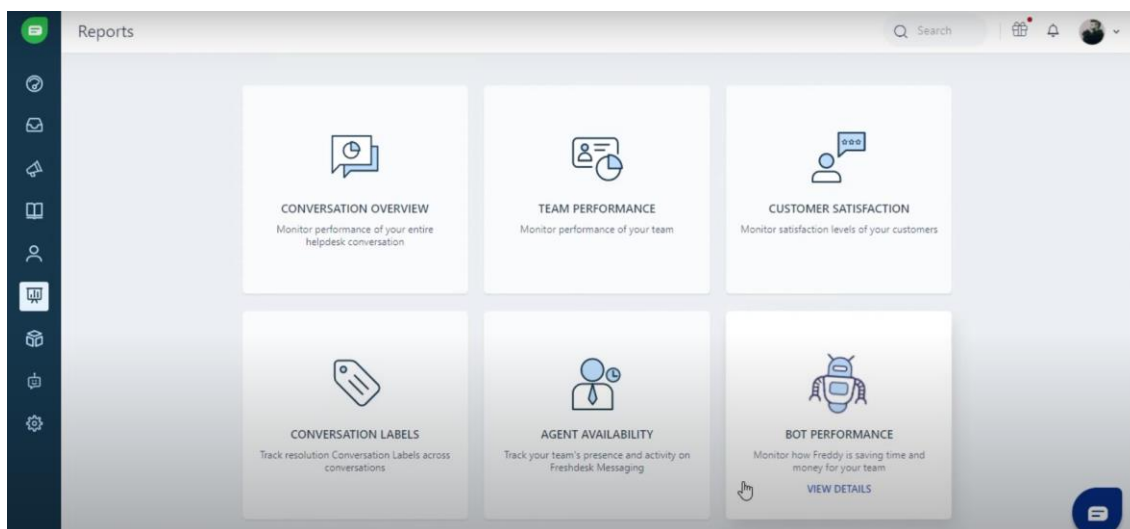
- Plataforma de experiencia omnicanal, supervisada por un administrador y operada por agentes.
- Centralización del manejo del canal de whatsapp bajo un mismo número pero diferentes agentes.
- Mejora de la experiencia del usuario dentro de los canales digitales de la Consultora.
- Impulsa el *engagement* y la lealtad de los clientes.
- Fidelización y una mayor asistencia personalizada ante los requerimientos de los clientes.
- Supervisión del rendimiento de agentes y por tanto su productividad.
- Fomenta la innovación y diferenciación dentro del mercado.
- Apertura del canal de *Web Chat* embebido en la página web y plataforma de la Consultora.
- Empuje al canal de mensajería instantánea de *WhatsApp Business*.

4.4.4. *Plataforma de experiencia omnicanal.* Una vez establecido el objetivo y determinados los entregables y beneficios esperados de la propuesta de la implementación de la plataforma de omnicanalidad, a continuación se presenta unas capturas de pantalla de la plataforma donde se podrá identificar sus principales funcionalidades en cumplimiento con lo deseado.



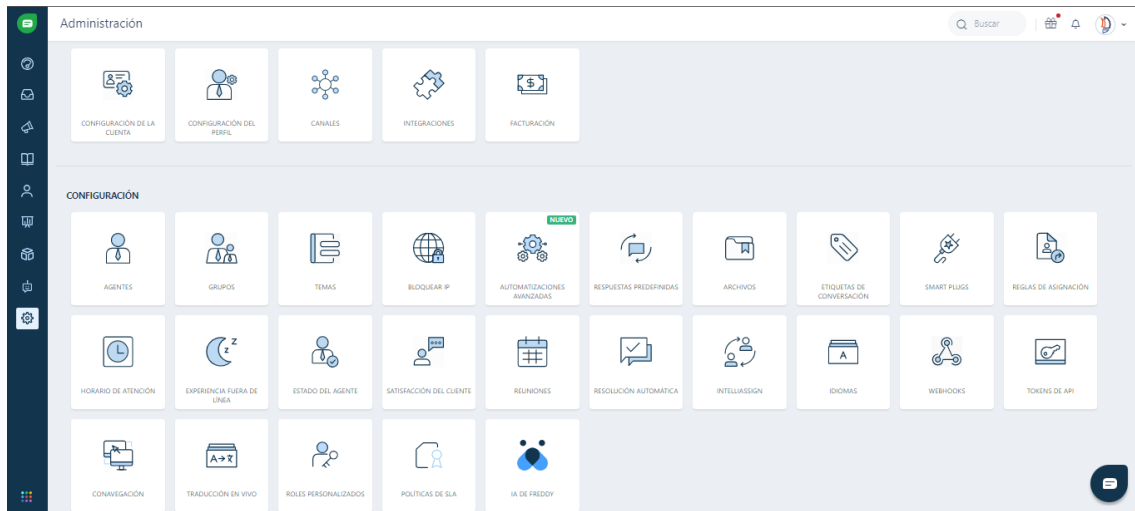
Fuente: Freshworks (s.f)

Figura 15. Visualización de la plataforma: centro de atención



Fuente: Freshworks (s.f)

Figura 16. Visualización de la plataforma: centro de reportería



Fuente: Freshworks (s.f)

Figura 17. Visualización de la plataforma: centro de administración

4.5. Plazo propuesto para la puesta en escena de la plataforma

El presente proyecto establece dos fases con sus respectivos pasos a seguir:

4.5.1. Planificación (15 días laborables). Esta fase incluye todas las actividades de recolección de información y puesta a punto de la plataforma previa a su implementación:

Tabla 4. Cronograma de actividades de planificación

Actividades	Plazo (días laborables)
Búsqueda de alternativas	3 días
Evaluación	2 días
Pruebas funcionales de las plataformas	3 días
Toma de decisión	2 días
Diseño del plan de comunicación	5 días
Total	15 días

Fuente: elaboración propia (s.f).

- **Búsqueda de alternativas:** proceso de inteligenciación para identificar las mejores alternativas de plataformas de centralización de canales digitales y con un enfoque en potencializar la experiencia omnicanal.
- **Evaluación:** se analizan las funcionalidades y beneficios atribuibles de cada una de las plataformas a fin de establecer un primer filtro de selección de acuerdo con las necesidades y expectativas que se esperan cumplir por medio de la implementación de la plataforma.
- **Pruebas funcionales de las plataformas:** por medio de la modalidad *Free Trial*, se llevarán a cabo pruebas de las plataformas que estén más apegadas al primer filtro de selección y evaluación.
- **Toma de decisión:** una vez efectuadas las pruebas de interacción y funcionalidad de las plataformas más idóneas, se procede con la elección de la mejor alternativa en el mercado para la futura implementación.
- **Diseño del plan de comunicación:** se llevará a cabo un trabajo colaborativo con el departamento de Marketing para preparar una campaña de comunicación con el fin de difundir a los clientes la disponibilidad de los nuevos canales de comunicación habilitados, mismos que serán centralizados en una sola plataforma.

4.5.2. *Implementación (10 días laborables):* Una vez efectuadas las pruebas de vigor de funcionalidad de la plataforma, se tiene prevista su implementación dentro del ambiente de la Consultora. Posteriormente, se precisa llevar a cabo cada una de las siguientes acciones para su correcto manejo, así como también para aprovechar al máximo las bondades que ofrece.

Tabla 5. Cronograma de actividades de implementación

Actividades	Plazo (días laborables)
Implementación de Whatsapp Business	3 días

Configuración de <i>chatbots</i>	4 días
Capacitación de agentes	2 días
Comunicación	1 día
Total	10 días

Fuente: elaboración propia (s.f).

- **Implementación de Whatsapp Bussiness:** proceso indispensable para registrar un número celular para su utilización dentro de la API de WhatsApp Business. El proceso consiste en proporcionar cierta información de la Consultora al proveedor para su trámite directamente con *Meta*.
- **Configuración de *chatbots*:** diseño del flujo de conversaciones automatizadas. Este proceso no amerita programación y puede ser integrado en cada uno de los canales digitales de comunicación habilitados y requeridos (WhatsApp Business, Webs Chats).
- **Capacitación de agentes:** se pretende capacitar al equipo de agentes que estarán a cargo de la utilización de la herramienta para su óptimo manejo y para una atención oportuna a los requerimientos de los clientes.
- **Lanzamiento de campaña:** se pone en marcha la difusión de la campaña de comunicación vía *mailing* a los contactos de clientes registrados.

La fase de implementación concluye con la definición de los agentes encargados por área para el manejo de la plataforma, haciendo que el manejo de la diversidad de canales sea más eficiente y evidencie al cliente un servicio integrado independientemente el canal de preferencia que maneje.

Como reflexión final es importante mencionar que la operatividad en el nuevo manejo de la herramienta a largo plazo no representa el reto por lograr, el reto más bien está encaminado en el cambio de la visión enfocada al cliente y la empatía que los empleados deben adquirir en el proceso para una mejor comunicación y atención de requerimientos.

4.6. Encuestas de satisfacción en los canales de comunicación

Con la puesta en marcha de la plataforma de experiencia omnicanal y el empuje de los nuevos canales de atención, comunicación y soporte, se establece la necesidad de evaluar la satisfacción de los clientes con el nivel de atención recibido. Bajo este contexto, se propone el diseño de una pequeña encuesta de satisfacción por canal (*whatsapp* y *web chat*) con miras a supervisar la acción de los agentes e identificar oportunidades de mejora a lo largo del servicio.

La encuesta por canal considerará preguntas bajo los indicadores propuestos en el siguiente capítulo (*CSAT*, *NPS*, *CES*) y estará conformada por tres preguntas que resumirán a la perfección la percepción del cliente a la hora de evaluar el nivel de servicio de la Consultora.

Con su implementación se busca emplear una estrategia enfocada a la escucha activa y a la identificación de las percepciones de los clientes a fin de emplear acciones que viabilicen la fidelización, recomendación y recompra. A la vez que marquen una estrategia de diferenciación enfocada en la experiencia y satisfacción con el servicio recibido.

5. INDICADORES DE MEDICIÓN

La finalidad del presente capítulo es proponer las métricas y *KPIs* que viabilizarán la medición de la satisfacción de los clientes a través de la implementación de la plataforma de centralización de canales como propuesta de experiencia de omnicanalidad en la Consultora. Es importante mencionar que cada uno de los indicadores detallados corresponden a propuestas de medición que actualmente la Consultora no emplea o requieren de una mejora, por lo que su puesta en marcha se tratará de un enfoque disruptivo para procurar la mejora en la experiencia en el servicio brindado.

5.1. CSAT (*Customer satisfaction score*)

Según Da Silva (2021), CSAT o Customer Satisfaction Score es una métrica empleada para medir el nivel de satisfacción de un cliente con un producto o servicio provisto por una empresa, por lo que su implementación en la Consultora es preponderante. Para el cálculo del CSAT se propone rediseñar la encuesta actual con la inclusión de una consulta relacionada a conocer el porcentaje de satisfacción con el entregable, es decir con el estudio actuarial de jubilación patronal y desahucio. De esta manera, la consulta es la siguiente:

- ¿Cómo calificarías tu experiencia con el estudio actuarial de jubilación patronal y desahucio entregado?

Por otro lado, en cuanto a la propuesta del desarrollo de una micro encuesta de satisfacción por canales, se propone la siguiente interrogante:

.- ¿Cómo calificarías tu experiencia con el servicio brindado a través del canal de Whatsapp Business / Web Chat?

La medición de las respuestas será similar a lo empleado en la encuesta actual, es decir a través de un rango de alternativas de respuestas donde; el número 1 será totalmente insatisfecho, 2 insatisfecho, 3 indiferente, 4 satisfecho y 5 totalmente satisfecho. Para el cálculo del CSAT se considerará el número de respuestas entre 4 y 5 a lo que se efectuará

una relación versus al total de respuestas (por cada pregunta). Es importante resaltar que este proceso a su vez permitirá identificar oportunidades de mejora a lo largo de las etapas del *customer journey*, el relacionamiento con el cliente y su percepción sobre la empresa.

Finalmente, a la hora del análisis del *Customer Satisfaction Score*, es necesario considerar que el porcentaje varía en función a la industria, sin embargo una buena puntuación en general oscila entre el 75% y el 85% (Birkett, 2021). Por lo que a medida que las respuestas satisfactorias incrementen con cada medición, más embajadores de marca tendrá la Consultora, por ende, clientes leales con predisposición a la recompra y recomendación.

5.2. CES (Customer effort score)

Según Da Silva (2021), el *CES* o *Customer Effort Score* se refiere a un indicador que permite identificar el esfuerzo de un cliente para adquirir un producto, ser atendido, obtener una respuesta y recibir un buen servicio.

Se sugiere su puesta en escena en la nueva encuesta de satisfacción 2023 como parte de los indicadores que permitirá establecer la percepción de los clientes con el servicio y levantar incidencias que se traduzcan en oportunidades de mejora. La consulta que se propone para el rediseño de la encuesta de jubilación patronal y desahucio es la siguiente:

.- ¿Qué tan complejo te resultó solicitar el estudio actuarial de jubilación patronal y desahucio?

Mientras que para la micro encuesta de satisfacción por canales la interrogante sería:

.- ¿Cuánto esfuerzo ha tenido que realizar para contactarnos por nuestro *whatsapp business / web chat*?

En cuanto a la medición de las respuestas por pregunta, se empleará una escala del 1 al 7 donde:

- 1 será extremadamente difícil,
- 2 será muy difícil,
- 3 será difícil,
- 4 será neutro
- 5 será aceptable,
- 6 será fácil,
- 7 será muy fácil.

Para posteriormente emplear la siguiente fórmula (Da Silva, Zendesk, 2021):

CES= número por incidente/ número total de respuestas

Donde, el número de incidente representa la contabilización del número de respuestas multiplicado por grupo (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7). Una vez aplicada la fórmula, la respuesta obtenida se deberá comparar con la escala previa para establecer el nivel de esfuerzo realizado por el cliente para recibir el entregable o ser atendido vía canales. Es importante mencionar que para garantizar una correcta medición del suceso, las consultas propuestas mediante las encuestas, deberán efectuarse tan pronto haya sido colocado el pedido, o al término de la atención mediante los canales de *whatsapp* y *web chat*. De esta forma, el cliente tendrá a la memoria la experiencia con el esfuerzo realizado.

5.3. NPS (Net promoter score)

El *Net Promoter Score* es un indicador de customer experience que permitirá a la Consultora medir la lealtad, satisfacción y experiencia de sus clientes con el servicio recibido, a la vez que le permitirá identificar la posibilidad de ser recomendada a colegas, personas y otras empresas referidas por sus clientes. Para su aplicación se propone incluir la siguiente consulta en la propuesta de rediseño de la encuesta de jubilación patronal y desahucio:

.- ¿Qué tan probable es que recomiende este producto o servicio a un amigo o colega?

Mientras que en la micro encuesta de satisfacción de canales de atención la consulta sería:

- ¿Recomiendas el uso del canal de *whatsapp business* / *web chat* para la atención de tus requerimientos?

Sus respuestas se registran en una escala del 0 al 10 permitiendo clasificarlas de la siguiente manera (Hotjar Ltda, 2022):

- **Detractores:** (0 – 6). No recomendarán la marca o productos a otros.
- **Pasivos:** (7 – 8). No están dispuestos a recomendar ni tampoco a hablar mal de la marca.
- **Promotores:** (9 – 10). Estas personas están dispuestas a actuar como embajadores de la marca.

La fórmula para calcular el *Net Promoter Score* es la siguiente:

NPS= % Promotores - % Detractores

Para su medición es importante considerar que mientras más alto sea el porcentaje de promotores más alto será el nivel de NPS, demostrando una experiencia satisfactoria y derivando en clientes fidelizados prestos a procesos de recompra, *cross-selling*, *up-selling* y embajadores de marca.

Por lo tanto, el levantamiento de la presente información permitirá a la Consultora identificar el escenario actual en el cual se encuentra en comparación con sus competidores, y si representa la marca predilecta de sus clientes a la hora de solventar su necesidad.

5.4. Customer lifetime value (CLV)

Según Jain (2023) la medición del customer lifetime value ayuda a retener a los clientes actuales y asegurar relaciones duraderas. Asimismo, permite definir a los clientes de alto valor haciendo una relación en la que a mayor CLV más valioso es el cliente y más ingresos representa para la empresa. Bajo este campo de acción, se propone la medición del customer lifetime value para identificar las cuentas clave de la Consultora, supervisar su gestión comercial y de marketing precautelando así su relación con los clientes,

fidelizándolos y generando recompra. De hecho, el 25% de los especialistas *en* marketing clasifican al CLTV entre sus principales métricas de marketing (Jain, 2023)

El *customer lifetime value* se calcula a partir del valor medio de cada compra realizada multiplicado por el número de compras recurrentes en un periodo por la duración media de su relación con el negocio (Universidad Internacional de la Rioja, 2022). Existen varias fórmulas de cálculo, a continuación algunas de estas:

CLV= Compra media * frecuencia de compra * duración promedio de la relación con el cliente.

CLV= Valor promedio de una orden * Compras esperadas * Tiempo de vida útil del cliente

En conclusión, el *customer lifetime value* constituye un indicador necesario para mejorar el relacionamiento con los clientes actuales de la Consultora, permitiendo clasificar sus clientes acorde al nivel de ingresos que representan y el historial de la relación comercial. Enfoque que se traduce en la personalización en el servicio direccionado al manejo de las cuentas clave de la empresa, garantizando fidelidad, lealtad, recurrencia y recordación de parte de los clientes.

Finalmente, Su medición permitirá al departamento comercial enfocar sus esfuerzos en retener a sus clientes de alto valor mediante campañas o programas de fidelización trabajados en conjunto con el departamento de marketing.

5.5. Costo de adquisición de clientes (CAC)

El Costo de Adquisición de Clientes (CAC) es otro de los indicadores que se propone medir en la Consultora para garantizar una gestión eficiente en el departamento de Marketing. Su uso está encaminado a determinar la inversión que se debe hacer para obtener un nuevo cliente, logrando así definir el retorno de la inversión por el aumento de clientes en una empresa (Mailchimp, 2021).

El CAC se obtiene de calcular el total de inversión en Marketing y Ventas para captar *leads* (publicidad, personal de ventas y marketing, etc) dividido para el número de leads convertidos.

CAC= Inversión en marketing y ventas / número de clientes adquiridos

Si el indicador es inferior al CLV es un síntoma de que las inversiones para adquirir nuevos clientes son rentables, puesto que el costo de obtener un nuevo cliente es inferior a lo que consume durante el tiempo de relación con la empresa.

En conclusión, la medición del CAC es un indicador que se debe considerar como base para la toma de decisiones estratégicas empresariales. Su importancia se traduce en la importancia de ejecutar campañas eficientes para atracción de *leads*.

5.6. ROI de Marketing

Según Armstrong & Kotler (2013), el ROI o rentabilidad sobre la inversión de Marketing es el “rendimiento neto de una inversión dividida entre los costos de inversión de Marketing”. Por lo que para la Consultora, su utilidad radica en la medición de la rentabilidad por campaña de Marketing para establecer lo provechoso que resulta o no su aplicación con los objetivos y metas esperadas.

Continuando con lo mencionado por Armstrong & Kotler (2013), el ROI se obtiene a partir de emplear la siguiente fórmula:

ROI= (Ingresos – Inversión) / Inversión * 100

En lo que respecta a la medición del ROI en la implementación de la plataforma de experiencia omnicanal, en primera instancia su contratación no representa un ingreso directo para la Consultora, sin embargo al aplicar un análisis más profundo se consideran dos objetivos que justifican su puesta en marcha:

1. Reducir el porcentaje de deserción de clientes por una deficiente atención y calidad en el servicio.
2. Garantizar un porcentaje más alto de satisfacción de los clientes a lo largo del *customer journey*.

El cumplimiento de ambos objetivos permitirá a la Consultora recibir ingresos sobre la inversión, mismos que serán calculados al comparar los índices de deserción y los de satisfacción de los clientes del año anterior versus al año siguiente a la de la implementación.

En conclusión, la utilización del ROI conjuntamente con otros indicadores permite a los directivos y gerentes la toma de decisiones

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- El presente trabajo se desarrolló con los resultados de las encuestas de satisfacción del estudio actuarial de jubilación patronal y desahucio del 2022 dado que corresponden a los resultados más actualizados que maneja la Consultora.
- La temporada 2023 de alta transaccionalidad se mantiene en curso, por lo que por el momento no se cuenta con datos oficiales y definitivos de la encuesta de satisfacción 2023.
- El análisis de las encuestas de satisfacción muestra en promedio un 98.5% de satisfacción de los clientes con el producto y servicio contratado.
- Si bien existe un porcentaje promedio mínimo residual de insatisfacción, se ha tomado como base esa insatisfacción menor para llevar a cabo la propuesta de experiencia de omnicanalidad que permita a la Consultora adoptar una visión *customer centric*.
- El porcentaje más alto de insatisfacción en una de las preguntas de la encuesta de satisfacción 2022 está relacionado con la problemática en la contactabilidad de los clientes con los ejecutivos y consultores por medio el canal telefónico con un 4%.
- Se espera que la implementación de una cultura centrada en el cliente incremente los porcentajes de satisfacción de los clientes actuales lo cual se derive en porcentajes más altos de recomendación a nuevas cuentas y recompra.
- El público objetivo de la Consultora está dirigido al sector empresarial mediante un modelo de negocio B2B.
- El producto se comercializa bajo una necesidad por cumplimiento de normativa legal, técnica y tributaria y de cumplimiento ante los entes de control y empresas sujetas a procesos de auditoría externa.
- El producto se comercializa anualmente dependiendo de la necesidad de los clientes, por lo que representa una venta asegurada en caso de garantizar la fidelización de los clientes.

- El producto tiene cierto grado de complejidad en su comercialización dado lo técnico que representa para empresas que no manejan los mismos conceptos y que no han levantado la necesidad.
- Los buyer persona se construyen bajo el perfil de la persona contratante o persona de contacto para la venta del estudio actuarial.
- Se ha definido tres *buyer* persona que interactúan dentro del *journey* conforme sus atribuciones y tareas: José el contador, Martín el financiero y Cristina la psicóloga.
- El *journey* propuesto incluye todas las fases del servicio desde la concientización de la necesidad, la evaluación del mercado, la recepción de propuestas, la contratación, el proceso de envío de información, la ejecución del estudio actuarial, la entrega, facturación, cobro, hasta el servicio post venta para fidelizar, generar recomendación y recompra del estudio actuarial.
- El *customer journey* pone en evidencia las necesidades, acciones, puntos de contacto, *insights*, beneficios, dolores y posibles soluciones por etapas para asegurar la satisfacción de los clientes con el servicio.
- El *journey* también recoge la fluctuación de los niveles de experiencia por paso de los tres *buyer* dependiendo de sus acciones, deseos y expectativas por paso dentro del servicio.
- La implementación de la estrategia de omnicanalidad pasa por la evaluación, planificación e implementación de una plataforma que permita centralizar el manejo de los canales de atención y comunicación de la Consultora denotando al cliente un servicio integrado.
- La plataforma permitirá implementar funcionalidades que se acoplarán con el accionar de los ejecutivos encargados del relacionamiento con el cliente, como son: la aplicación de *chatbots*, respuestas automatizadas, secciones de preguntas frecuentes, monitoreo de satisfacción del cliente con los canales, informes en tiempo real, etc.
- El manejo de la plataforma de omnicanalidad se manejará de forma integrada y centralizada haciendo que, independientemente del canal utilizado por el cliente, la atención de los agentes será la misma.
- La estrategia de omnicanalidad se medirá por medio de micro encuestas de satisfacción de los canales de atención y comunicación de mensajería rápida.

- El control y evaluación de la estrategia de omnicanalidad se llevará a cabo por medio del levantamiento de KPIs de medición como son el CSAT, NPS, CES, *Customer lifetime value* (CLV), el Costo de adquisición de clientes (CAC) y el ROI de Marketing que deberán ser evaluados por las áreas de Marketing, Comercial y el área de *Customer experience*.
- La operatividad en el manejo de la herramienta a largo plazo no representa el reto por lograr, el reto más bien está encaminado en el cambio de la visión enfocada al cliente y la empatía que los empleados deben adquirir en el proceso para una mejor comunicación y atención de requerimientos.
- La disponibilidad y contratación de agentes deberá estar sujeto a revisión dependiendo de la transaccionalidad y demanda producto de la temporada.

Recomendaciones

- El informe de las encuestas de satisfacción del cliente debe ser un documento compartido con los jefes de cada área a fin de detectar oportunidades de mejora en cada uno de sus procesos conforme el *feedback* del cliente.
- Capacitar a todo el personal de la Consultora acerca de los cambios e impacto esperado de adoptar el enfoque de mantener al cliente en el centro del negocio.
- La ilustración de los *buyer persona* y el *customer journey* deben estar en constante revisión y mantenimiento conforme las nuevas tendencias y comportamientos de compra de los clientes de la Consultora.
- El departamento de Marketing debe adquirir un rol más estratégico con el fin de captar leads que permitan a la Consultora aumentar sus indicadores de ventas a nuevos clientes y recuperar antiguos.
- Promover estrategias conjuntas entre los departamentos Comercial y Marketing que permitan incrementar los índices de fidelización, recompra y recomendación del estudio actuarial a clientes y referidos.
- La adopción de la estrategia de omnicanalidad deberá estar acompañada de una campaña de comunicación de parte del departamento de Marketing para dar a conocer el nuevo enfoque a sus clientes.

- Se sugiere la revisión anualmente de las alternativas de plataformas de centralización de canales a fin de identificar mejores alternativas que aseguren mayor eficiencia a menores costos operativos.
- Se sugiere evaluar el envío programado y automatizado de mensajes personalizados que denoten una atención personalizada vía whatsapp y canales de mensajería instantánea a los clientes.
- Se sugiere la utilización de nuevas tecnologías y mantenerse al tanto de nuevas tendencias globales para optimizar los procesos internos de la Consultora.
- Se sugiere acciones de marketing digital que generen más interacciones en redes sociales entre la Consultora y su audiencia.
- Se sugiere una estrategia más consolidada para realizar procesos de escucha activa de comentarios, reacciones y *feedback* enviado por los clientes por medio de las redes sociales de la Consultora para gestiones estratégicas de marketing que permitan identificar los cambios en los comportamientos de los clientes frente a nuevas tendencias en el mercado.

REFERENCIAS

- Angulo, S. (21 de Febrero de 2024). *Ministro Vega: El IVA subirá al 15 % desde que rija su aumento y ya no solo al 13 %*. Obtenido de <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/ministro-vega-iva-subira-15-rija-aumento-13-190442.html#:~:text=El%20ministro%20de%20Econom%C3%ADa%20y%20Finanzas%20Juan%20Carlos%20Vega%20asegur%C3%B3,Conflicto%20Interno%20entre%20en%20vigencia>.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México DF: Pearson.
- Asamblea Nacional. (29 de Diciembre de 2023). *PUBLICADA EN EL REGISTRO OFICIAL LA LEY DE EFICIENCIA ECONÓMICA*. Obtenido de <https://www.asambleanacional.gob.ec/es/blogs/eckenner-recalde-alava/91005-publicada-en-el-registro-oficial-la>
- Banco Central del Ecuador. (31 de Marzo de 2023). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Boletines de prensa: <https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/la-economia-ecuatoriana-reporto-un-crecimiento-interanual-de-4-3-en-el-cuarto-trimestre-de-2022#:~:text=En%20el%20cuarto%20trimestre%20de%202022%2C%20el%20Producto%20Interno%20Bruto,Hogares%20en%203%2C8%2>
- Banco Central del Ecuador. (27 de Abril de 2023). *Indicadores Económicos*. Obtenido de RIESGO PAÍS - EMBI: <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/2303281959/OpenDocument/opendoc/openDocument.jsp?logonSuccessful=true&shareId=0>
- Banco Central del Ecuador. (Diciembre de 2023). *Riesgo país - EMBI*. Obtenido de <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/2303281959/OpenDocument/opendoc/openDocument.jsp?logonSuccessful=true&shareId=2>
- Banco Central del Ecuador. (27 de Febrero de 2024). *Inflación mensual nacional*. Obtenido de <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/2303281959/OpenDocument/opendoc/openDocument.jsp?logonSuccessful=true&shareId=0>

Banco Central del Ecuador. (27 de Febrero de 2024). *Riesgo país - EMBI*. Obtenido de <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/2303281959/OpenDocument/opendoc/openDocument.jsp?logonSuccessful=true&shareId=0>

BBC News Mundo. (30 de Marzo de 2023). *BBC News Mundo*. Obtenido de BBC News Mundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-65126528>

Birkett, A. (16 de Junio de 2021). *What Is Customer Satisfaction Score (CSAT)?* Obtenido de <https://blog.hubspot.com/service/customer-satisfaction-score>

CNN Español. (10 de Enero de 2024). *¿En qué consiste el "conflicto armado interno" que Noboa decretó en Ecuador y qué implica?* Obtenido de <https://cnnespanol.cnn.com/2024/01/10/que-es-conflicto-armado-interno-noboa-ecuador-orix/>

Da Silva, D. (8 de Febrero de 2021). *CSAT, ¿qué es, para qué sirve y como calcularlo?* Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/csat-customer-satisfaction-score-que-es/>

Da Silva, D. (8 de Febrero de 2021). *Zendesk*. Obtenido de Blog de Zendesk: <https://www.zendesk.com.mx/blog/customer-effort-score-ces-que-es/>

Ecuavisa. (24 de Febrero de 2024). *Invierno en Ecuador | Más de 100 mil personas afectadas: ¿la asistencia humanitaria es suficiente?* Obtenido de <https://www.ecuavisa.com/la-noticia-a-fondo/invierno-ecuador-fenomeno-el-nino-asistencia-damnificados-IM6916921>

Fernando, J. (24 de Mayo de 2023). *Return on Investment (ROI): How to Calculate It and What It Means*. Obtenido de [https://www.investopedia.com/terms/r/returnoninvestment.asp#:~:text=Return%20on%20investment%20\(ROI\)%20is,relative%20to%20the%20investment's%20cost.](https://www.investopedia.com/terms/r/returnoninvestment.asp#:~:text=Return%20on%20investment%20(ROI)%20is,relative%20to%20the%20investment's%20cost.)

Fontanella, C. (1 de Abril de 2022). *How to Calculate Customer Lifetime Value*. Obtenido de <https://blog.hubspot.com/service/how-to-calculate-customer-lifetime-value>

González, P. (7 de Febrero de 2024). *¿Cuándo entraría en vigencia el acuerdo comercial con China?* Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/acuerdo-comercial-china-ecuador/>

Hotjar Ltda. (2022). *What is Net Promoter Score®? Your introduction to NPS*. Obtenido de <https://www.hotjar.com/net-promoter-score/>

- INEC. (Marzo de 2023). Obtenido de Indicadores básicos:
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- Jain, A. (5 de Mayo de 2023). *Gartner Digital Markets*. Obtenido de Customer Lifetime Value (CLV): A Critical Metric for Building Strong Customer Relationships:
<https://www.gartner.com/en/digital-markets/insights/what-is-customer-lifetime-value>
- La Hora. (26 de Febereo de 2024). *Fuerzas Armadas, Noboa y Salazar crecen en aprobación según Cedatos*. Obtenido de <https://www.lahora.com.ec/pais/fuerzas-armadas-noboa-salazar-crecen-aprobacion-segun-cedatos/>
- Loaiza, Y. (29 de Febrero de 2024). *Esta será la boleta electoral para la consulta popular de Ecuador*. Obtenido de <https://www.infobae.com/america/america-latina/2024/02/29/esta-sera-la-boleta-electoral-para-la-consulta-popular-de-ecuador/>
- López, A., & González, S. (17 de Mayo de 2023). *Qué es la muerte cruzada, el decreto de Guillermo Lasso que disuelve el Congreso y convoca a nuevas elecciones en Ecuador*. Obtenido de <https://elpais.com/internacional/2023-05-17/que-es-la-muerte-cruzada-el-decreto-de-guillermo-lasso-que-disuelve-al-congreso-y-convoca-a-nuevas-elecciones-en-ecuador.html>
- Mailchimp. (9 de Junio de 2021). *Coste de adquisición de cliente*. Obtenido de [https://mailchimp.com/es/marketing-glossary/customer-acquisition-cost/#:~:text=El%20coste%20de%20adquisici%C3%B3n%20de%20cliente%20\(CAC\)%20es%20la%20cantidad,esfuerzos%20para%20aumentar%20su%20cliente.](https://mailchimp.com/es/marketing-glossary/customer-acquisition-cost/#:~:text=El%20coste%20de%20adquisici%C3%B3n%20de%20cliente%20(CAC)%20es%20la%20cantidad,esfuerzos%20para%20aumentar%20su%20cliente.)
- Mella, C. (5 de Febrero de 2023). *El País*. Obtenido de El País:
<https://elpais.com/internacional/2023-02-06/los-candidatos-del-expresidente-rafael-correa-se-imponen-en-las-municipales-de-ecuador.html>
- Oracle Corporation. (s.f). *Oracle Corporation*. Obtenido de <https://www.oracle.com/mx/artificial-intelligence/what-is-ai/>
- Primicias. (23 de Noviembre de 2023). *Noboa asume la presidencia de Ecuador y sostiene que su juventud es fuerza*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/politica/posesion-daniel-noboa-cambio-mando/>

- Redacción El Universo. (15 de Diciembre de 2023). *Sueldo básico del 2024 será de \$ 460 en Ecuador*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/sueldo-basico-del-2024-sera-de-460-en-ecuador-nota/>
- Redacción Primicias. (23 de Febrero de 2024). *El acoso 'tecnológico' a empleados y otras claves de las reformas aprobadas al Código de Trabajo*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/reformas-codigo-trabajo-acoso-asamblea/>
- Redacción Primicias. (11 de Enero de 2024). *Noboa asegura que más de 38 países han ofrecido apoyo a Ecuador para afrontar la violencia criminal*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/seguridad/noboa-paises-apoyo-conflicto-armado-interno/#:~:text=El%20presidente%20Daniel%20Noboa%20asever%C3%B3,ha%20tachado%20de%20%22terroristas%22>.
- Salazar, J. (5 de Diciembre de 2023). *Proyecto Ley de Eficiencia Económica y Generación de Empleo*. Obtenido de https://www.ey.com/es_ec/tax/tax-alerts-ecuador/proyecto-ley-de-eficiencia-economica-y-generacion-de-empleo
- Servicio Nacional de Contratación Pública. (s.f). *Servicio Nacional de Contratación Pública*. Obtenido de <https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/acuerdos-comerciales/>
- Solis, F. (s.f). *Key Performance Indicators (KPI)*.
- Universidad Internacional de la Rioja. (10 de Agosto de 2022). *UNIR REVISTA*. Obtenido de [¿Qué es el customer lifetime value y cómo se calcula?: https://www.unir.net/empresa/revista/customer-lifetime-value/](https://www.unir.net/empresa/revista/customer-lifetime-value/)

APÉNDICE

A. GUÍA DE ENTREVISTA

Buenos días/ tardes/noches,

La presente entrevista tiene como finalidad recopilar información y percepciones acerca del manejo de la relación con el cliente, sus comportamientos de compra y el *journey* que siguen a la hora de contratar el estudio actuarial de jubilación patronal y desahucio con la Consultora.

Agradezco su valiosa ayuda.

Análisis de clientes

1. ¿Conoces cuál es el público objetivo de la Consultora? ¿Puede describirlo?
2. ¿Cuentan con una segmentación definida de sus clientes?
3. ¿Cómo describes a sus clientes actuales?
4. Si pudieras definir de manera general la edad, género, ocupación y nivel de instrucción de sus clientes, ¿cuáles serían?
5. ¿Qué redes sociales crees que sus clientes usan y qué pasatiempos tienen?
6. ¿Cómo describirías a un cliente ideal?

Comportamientos de compra de los clientes

7. ¿Cómo describes el comportamiento de compra de sus clientes?
8. ¿Cuáles son las necesidades que esperan satisfacer sus clientes al recibir el producto contratado?
9. ¿Qué beneficios obtienen los clientes de contratar el servicio con la Consultora?
10. ¿Cuáles crees que son los dolores que los clientes tienen durante el servicio?

Viaje del consumidor durante el servicio

11. Según tu experiencia y contacto con el cliente, ¿cuáles son los pasos que siguen sus clientes al momento de contratar el producto?

12. De los pasos mencionados, ¿cuáles crees que representan mayor complejidad para sus clientes?

Canales de comunicación

13. ¿Cuál es tu opinión de los canales de comunicación habilitados para la atención de requerimientos de clientes?

14. ¿Consideras que hay un uso eficiente de los canales habilitados?

Experiencia y calidad del servicio prestado

15. ¿Cuál es la percepción de los clientes con el servicio brindado?

16. ¿Consideras que la calidad de los productos responde a los deseos y expectativas de sus clientes?

17. ¿Han medido la satisfacción de sus clientes? ¿Cómo?

18. ¿Los clientes le han transmitido sugerencias acerca del servicio?

19. ¿Existe algún tratamiento de quejas de clientes?

20. ¿Consideras que existen oportunidades de mejora a lo largo del servicio? Si / No, ¿cuáles serían?

Gracias por tu tiempo y atención.

Datos del entrevistado

Nombre:

Género:

Edad:

Cargo que desempeña:

Datos del entrevistador

Nombre:

Fecha de realización:

B. RESUMEN NARRATIVO

Entrevistados	Análisis de clientes						Conclusiones
	Pregunta 1 Público objetivo	Pregunta 2 Segmentación de clientes	Pregunta 3 Descripción de clientes actuales	Pregunta 4 Definición de edad, género, ocupación, nivel de instrucción	Pregunta 5 Redes sociales y pasatiempos	Pregunta 6 Descripción de un cliente ideal	
Germán	Público empresarial, canal B2B, segmento empresarial, corporativo y PYMES	Segmentación por atributos, rentabilidad, ubicación geográfica, tipo de empresa, tamaño (micro, artesanales, PYMES, gran empresa), persona jurídica, persona natural. Son la base para la segmentación	sector empresarial, corporativo	Edad: 35 - 50 años, formación contable o financiera, género indistinto, contador	Linkedin al ser un mercado B2B por seguir tendencias Pasatiempos: familiar, esparcimiento familiar, deportes, cines	Contador con conocimientos estadísticos para una mejor comprensión, finanzas, econometría Perfil joven para manejo de las plataformas dentro de la transformación digital de la compañía, no baby boomers, mayor agilidad en la parte digital.	El público objetivo de la Consultora está dirigido al campo empresarial/corporativo llevando un modelo de negocio B2B. Sus clientes se encuentran segmentados bajo criterios de tamaño, rentabilidad, zona geográfica. Los clientes empresariales se encuentran representados por usuarios entre 35 a 50 años con una formación contable financiera, género indistinto y con una ocupación como contador. Como red social usa LinkedIn y con pasatiempos enfocados a esparcimiento familiar, deportes, cines. Finalmente, como cliente ideal se espera una empresa con un usuario con perfil joven con mayor agilidad en la parte digital.
Delia	Si, el publico objetivo son todas las empresas obligadas a llevar contabilidad y que se sujetan a auditorias.	Si, se maneja por portafolios por lo que cada ejecutivo comercial maneja por tamaño de la empresa, por grupos empresariales y grupos económicos. Zona, región, clientes nuevos, etc	sector empresarial, corporativo quienes realizan el estudio por temas normativos	Edad: 35 años Educación tercer nivel y cuarto nivel Ocupación: contabilidad y recursos humanos, administrador, economía Género: equidad en hombres y mujeres	Facebook, whatsapp, instagram Pasatiempos: salir a pasear, tiempo con la familia, salir a comer, viajar	Sin genero, tercer nivel, que estén familiarizados con la tecnología y apertura para su manejo, Que lean la información enviada (hay una percepción que no lee) Cliente que busca soluciones y dan feedback Que sea más organizado y planifique	El público objetivo son las empresas obligadas a llevar contabilidad y sujetas a auditoría. La segmentación de clientes se realiza por portafolios bajo criterios como tamaño, condición, grupos económicos y que contratan el servicio por temas normativos. Los clientes empresariales se encuentran representados por usuarios que oscilan los 35 años, con títulos de tercer y cuarto nivel, con una ocupación como contadores, financieros, recursos humanos, administradores y con equidad de género entre hombres y mujeres. Como red social usan Facebook, whatsapp e instagram y con pasatiempos de pasear, tiempo con la familia, viajar. Finalmente, como cliente ideal se espera una empresa con un usuario que este familiarizado con la tecnología, organizado, planificador, que siga instrucciones y en feedback.
Nathalia	El giro del negocio está enfocado en el segmento de empresas pequeñas, medianas, grandes que quieran conocer sus obligaciones a pagar con respecto a sus empleados.	Si, cuenta con un segmento por región, extensión de empresas (tamaño). Cada empresa está clasificada en un portafolio por número de trabajadores e importancia	Clientes que van acorde a lo que ofrece la empresa, buscan servicios de calidad, son exigentes	Edad: 30 - 45 años Género: 50% hombre 50% mujer Nivel de instrucción: tercer y cuarto nivel Ocupación: contadores, gerente financiero y administrativo, auditores	Instagram y LinkedIn en la que se expresa información de trabajo e industrias que hay ademas de bolsa de empleo. Pasatiempo: lectura y tendencia a estar informados en temas normativos, legal y laboral	Respeto y principalmente la empatía. Ofrecemos tiempo y conocimiento por lo que aprenden lo que asesoramos al dar un servicio personalizado. Comunicación abierta para un entendimiento de las dos partes. Cliente que tenga claro lo que necesita y espera pero entendemos que no todos tienen el mismo conocimiento, por lo que podemos dar claridad	El giro de negocio está enfocado en el segmento de empresas que requieren conocer sus obligaciones a pagar a sus empleados. La segmentación de los clientes está dirigida bajo portafolios por tamaño, región y clientes que prefieren servicios de calidad y son exigentes. Los clientes empresariales se encuentran representados por usuarios entre 30 y 45 años de género indistinto, con títulos de tercer y cuarto nivel, con ocupación como contadores, gerente financiero, administrativo y auditores. Como red social usan Instagram y LinkedIn y con pasatiempos relacionadas a la lectura y mantenerse informados a la normativa contable, tributaria y legal. Finalmente, como cliente ideal se espera una empresa con un usuario con valores como respeto, empatía y comunicación abierta, así como también que tenga claro sus necesidades.
Daniela	Producto técnico, el publico objetivo son las empresas dirigido	Segmentación desde la supercias segun su tamaño y	Empresas, dirigido a personal muy técnico contador, contralor,	Edad: 30 a 55 años personas que trabajan en ocupaciones	Facebook, por lo que se mantiene estrategias para dicha red	Cliente que se acerca y pide ayuda. Se desea brindar una asesoría más	El público objetivo está dirigido a empresas bajo un modelo de negocio B2B. La segmentación de los

Entrevistados	Comportamientos de compra de los clientes				Conclusiones
	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	
	Comportamientos de compra de los clientes	Necesidades por satisfacer	Beneficios a recibir	Dolores a lo largo del servicio	
Germán	Compra esporádica, servicio que se entrega una vez al año para el cierre del año. Poca comunicación durante el año, relación esporádica por un periodo corto	Tener un servicio rápido, acorde al sentido de urgencia por el cierre contable a un precio razonable	Seguridad técnica de la entrega de resultados que son razonables. Ejecutados de manera técnica y estadística. Cumplimiento de contingente legal, societario y laboral	Contactabilidad en la alta temporada, los tiempos de respuesta debido a su percepción y a la expectativa que maneja. Proceso de cobranzas	El comportamiento de compra del producto corresponde a una frecuencia esporádica y que se entrega una vez al año, por lo que la comunicación es por un periodo corto. El cliente busca un servicio rápido acorde a su urgencia y a cambio de contratar el servicio con la Consultora recibe seguridad técnica, cálculos elaborados de manera técnica, cumpliendo el contingente legal, laboral y societario. Los dolores del cliente se ven enmarcados en el ámbito de la falta de contactabilidad y la urgencia para la pronta entrega y respuesta y el proceso de cobranzas,
Delia	La necesidad de la compra es por normativa, el cliente no busca adquirir el servicio porque le gusta o por voluntad propia. Está obligado a buscar un proveedor. No es una compra que se da varias veces en el año porque tiene una estacionalidad. Con algunos solo se lleva por correo, otros hay que firmar un contrato, pedidos urgentes, reuniones para coordinar el alcance del servicio	Que sea lo más pronto posible es lo más recurrente, asesoría, agilidad para correcciones, respuesta rápida en todos los niveles de la compra, ejecución, facturación y pago, concesiones comerciales	Reciben una asesoría desde el primer contacto con el departamento comercial, se dan consideraciones bajo acuerdos sin necesidad de un contrato, dependiendo del tipo de cliente y portafolios con el fin de renovar la contratación del servicio. Asesoría personalizada en todo momento con el cliente	Debido al volumen por los requerimientos, no se puede entregar con la urgencia que esperan. Hay plazos establecidos. Contactabilidad con el consultor asignado. No hay mucha contestación en llamadas, celulares ni correos. Los clientes necesitan todo urgente pero e torna complicado dado el volumen.	El comportamiento de compra del producto se ve influenciado por una compra por normativa, es decir que no lo adquiere por deseo o voluntad propia y tiene una estacionalidad bien marcada. El cliente busca el servicio que se cumpla lo antes posible y que exista concesiones comerciales y asesoría, y a cambio espera recibir asesoría desde el primer contacto hasta el final del proceso. Los dolores del cliente se ven enmarcados en el ámbito de la falta de contactabilidad y la urgencia para la pronta entrega y respuesta.
Nathalia	Es muy estandarizado, tener una respuesta rápida, ser concisos y esperan tener una asesoría personalizada	Tener un servicio de calidad, algo que se diferencie del mercado a pesar de la competencia, calidad del trabajo y trato y fidelización que se da para que se mantenga la relación con el cliente.	A parte del entregable y la información que conlleva, tienen beneficios adicionales, talleres, webinars, workshops, estar abiertos y brindar la asesoría que requieren	La persona que contrata el servicio no conoce o no está alineado con la tecnología que la Consultora que maneja. La atención se realiza por canales digitales, las personas no están digitalizadas, por lo que no se alinean con la tecnología y automatización del servicio para la pronta entrega manteniendo los estándares de calidad. No siempre se atiende en el tiempo que esperan. Tiempo de entrega del producto que causa molestia porque esperan que el requerimiento sea atendido lo antes posible	El comportamiento de compra del producto es muy estandarizado año a año. El cliente espera tener un servicio de calidad, que se diferencie del mercado, de calidad, asesoría personalizada y a cambio espera tener beneficios adicionales como talleres, webinars, workshops. Los dolores del cliente están relacionados con la falta de digitalización de algunos de sus usuarios, tiempos de respuesta.
Daniela	Producto normado, por lo que permite que los clientes lleguen a la Consultora. Recibimos pedidos bajo la necesidad del cliente. El cliente conoce cuando necesita el servicio y se comunica para solicitarlo. Contrata para cumplimiento de auditoría.	Más allá del producto es brindar una mejor experiencia en una asesoría personalizada para entender de mejor manera la utilidad del cálculo.	Beneficios tangibles dado que la Consultora no ha tenido contingencias por temas legales dado su trayectoria. La Consultora mantiene su prestigio.	Producto muy bueno en calidad y tecnicismo, el valor a mejorar es el servicio y la experiencia durante los procesos de cadena de valor. El volumen perjudica la personalización. Capacitar para que el cliente tenga más claridad para evitar reprocesos que afectan de lado a lado. Controles en canales de comunicación. Contactabilidad.	El comportamiento de compra del producto se ve influenciado al ser un producto normado, por lo que llegan a la Consultora por recomendaciones El cliente espera contar con una experiencia satisfactoria y asesoría personalizada y a cambio espera tener beneficios que le permitan cumplir con las contingencias legales. Los dolores del cliente tienen que ver con la mejora en la experiencia del servicio, contactabilidad y la personalización por el volumen.

Entrevistados	Viaje del consumidor durante el servicio		Conclusiones
	Pregunta 11	Pregunta 12	
	Pasos a seguir de los clientes para la contratación del servicio	Los pasos con mayor complejidad	
Germán	<p>Paso de exploración: lead que tiene una necesidad del estudio, Hace una búsqueda, googlea quien hace los estudios. Identifica la compañía. Revisa nuestra página.</p> <p>Contacto comercial en donde se hace el levantamiento de las necesidades y se envía una propuesta.</p> <p>Análisis de la propuesta y compara con otras propuestas del mercado</p> <p>Negociación de las tarifas y condiciones, pronta entrega o concesión o requerimiento particular</p> <p>Onboarding: cliente interactúa con un portal de servicios, envía información para la elaboración del estudio.</p> <p>Ingreso de información, se hace y se entrega.</p> <p>Revisa el entregable</p> <p>Facturación: se emite la factura</p> <p>Cobranzas</p> <p>Recompra</p>	<p>Fase de exploración para conocer la mejor alternativa.</p> <p>Contactabilidad con el ejecutivo comercial por canales convencionales.</p> <p>Transferencia de la información, bastante complejo para el buyer para transmitir la información por desconocimiento o no está familiarizado</p> <p>Cobranzas</p>	<p>La adquisición del servicio inicia con un paso de exploración en el cual el lead tiene clara su necesidad, por lo que busca o googlea que empresas hacen los estudios. Identifica las empresas y luego revisa la página de la Consultora.</p> <p>Posteriormente, inicia el contacto comercial con la Consultora y recibe una propuesta.</p> <p>El cliente revisa la propuesta y compara con otras en el mercado, por lo que está en capacidad de negociar las tarifas y condiciones.</p> <p>La aceptación del servicio se da en la fase del onboarding en donde el cliente interactúa con un portal de servicios y envía la información para la elaboración del estudio.</p> <p>Los pasos con mayor complejidad son la exploración para identificar la mejor alternativa y la contactabilidad con el ejecutivo comercial.</p>
Delia	<p>Los clientes tienen los contactos, por lo que llaman o por correo. Los celulares no son un canal en el que se garantice la conectividad.</p> <p>Recomendación entre referidos, página web para que deje los datos.</p> <p>Envío de propuesta por correo de manera formal, luego se le notifica los pasos a seguir para el envío de la información vía plataforma.</p> <p>Acompañamiento para envío de información dentro del levantamiento de la información.</p> <p>Ingresa el pedido y se le manda notificaciones vía correo y llamadas.</p> <p>Revisión y correcciones</p> <p>Emisión de factura</p> <p>Pago en cinco días laborables, en donde no hay un registro estandarizado y transparente. El proceso se puede alargar.</p> <p>Paso de servicio postventa al final del servicio y al final de la temporada</p>	<p>La recopilación de la información y envío dentro de la plataforma.</p> <p>Cobranzas por los todas las acciones que representan.</p> <p>Facturación, por temas de urgencia en el fin de año</p> <p>Ejecución por la urgencia que tiene</p>	<p>Primer contacto lo hace el cliente por medio de correo o llamada dado que los celulares no garantizan conectividad. De igual forma funciona las referencias de la Consultora y la búsqueda en la página web.</p> <p>Se envía la propuesta por correo y después los pasos a seguir para el envío de la información.</p> <p>Se brinda acompañamiento para levantamiento y envío de información.</p> <p>Los pasos con mayor complejidad son la recopilación y envío de la información.</p>
Nathalia	<p>Acercamiento con el ejecutivo asignado, tener apertura sobre la propuesta o cambio, si se mantienen los valores y para saber los pasos a seguir.</p> <p>Contratación del servicio y seguimiento por el tiempo de entrega, revisión de dudas y comentarios.</p> <p>Envío de información</p> <p>Entrega del estudio</p> <p>Emisión de factura</p> <p>Pago en los que e revisan los acuerdos y convenios</p>	<p>Mayor complejidad para dar paso a automatización con los servicios y aceptación a la transición para transformación digital.</p>	<p>Primer paso es un acercamiento con el ejecutivo asignado para aclarar dudas con la propuesta y los pasos a seguir para el envío de la información. Luego contratan el servicio y se efectúa un seguimiento para revisión de dudas, tiempo de entrega y comentarios.</p> <p>Posteriormente, envía la información.</p> <p>Los pasos con mayor complejidad son el envío de la información mediante una plataforma debido a la falta de adaptación a transformación digital.</p>
Daniela	<p>Cuando ve la necesidad solicita información a la Consultora por correo electrónico en los casos de clientes fidelizados.</p> <p>Comercial es el área que tiene primer contacto con el cliente.</p> <p>Se emite una carta propuesta con información del servicio.</p> <p>Confirmación vía mail .</p> <p>Requerimiento de información para recabar los datos para los cálculos.</p> <p>Asignación de proceso a un consultor.</p> <p>Contactos para solventar dudas.</p> <p>Envío del estudio.</p>	<p>En el paso para el envío de la información.</p> <p>Paso de contacto del cliente con el asesor´.</p> <p>Equipo eventual de consultores con baja experiencia, por lo que influye en la parte técnica y en el servicio.</p> <p>Falta de conocimiento del cliente. Se mantiene un servicio global y no específico por los tipos de clientes.</p> <p>Falta de personalización.</p>	<p>El primer contacto es con el área comercial mediante correo electrónico para solicitar información del servicio a lo cual se envía una carta propuesta sobre el servicio.</p> <p>El siguiente paso es la confirmación del servicio via mail y reciben la respuesta con las instrucciones para recabar los datos requeridos para el cálculo.</p> <p>Se asigna a un consultor quien solventará las dudas para el envío de la información.</p> <p>Los pasos con mayor complejidad son durante el envío de la información y el contacto con un asesor. Existe falta de personalización y falta de conocimiento del cliente.</p>

Entrevistados	Canales de comunicación		Conclusiones
	Pregunta 13	Pregunta 14	
	Opinión de los canales de comunicación habilitados	Uso eficiente de los canales habilitados	
Germán	<p>Canales tradicionales PBX, correo electrónico, espacio físico en dos sucursales, página web con un landing.</p> <p>Telefonos celulares con whatsapp</p>	<p>Problemas porque el canal del PBX siempre se satura, por ese motivo se ha incorporado whatsapp pero es una comunicación aislada sin supervisión y sin que se maneje de forma centralizada. Por lo que hay respuestas incongruentes o distintas por canal</p>	<p>Existen varios canales sin embargo el canal PBX se satura, por lo que se ha venido incorporando whatsapp de manera informal pero sin supervisión por lo que hay respuestas incongruentes y nada centralizado.</p>
Delia	<p>Se torna complicado un tiempo de respuesta inmediato por el volumen, ya sea por correo o llamadas al igual que se debe canalizar con el área encargada.</p> <p>Se pierden muchas llamadas porque no existe un sistema asignando turnos por lo que no todas las llamadas son contestadas.</p> <p>No todas las personas tienen asignados celulares, por lo que la prioridad está en las llamadas a extensión y correos por lo que es difícil atender ese medio de comunicación</p>	<p>Se da el uso que cada canal permite, sin embargo no están programados de una manera eficiente por el volumen por lo que el cliente percibe que no está siendo atendido en el primer contacto.</p>	<p>Los tiempos de respuesta por canal son difíciles de manejar por el volumen, por lo que se pierden llamadas, o no se responden correos en el tiempo esperado. Hay una percepción de desatención de canales por parte de los clientes.</p>
Nathalia	<p>Los canales son suficientes, hay varios canales, no solo por whatsapp, chats, presencia en medios digitales y redes por lo que es un buen espacio para un primer contacto.</p> <p>Whatsapp se utiliza bastante para brindar atención, consultas y es vital para el medio que estamos</p>	<p>Hay un poco más que dar, no es necesario más canales, pero si más usuarios para que la atención sea más personalizada debido al alto volumen.</p> <p>El canal telefónico, está quedando obsoleto, lo utiliza cuando no hay respuesta.</p> <p>El primer contacto debería ser más por chats, no todos los clientes hacen llamadas desde la pandemia, por lo que prefieren otras plataformas</p>	<p>Los canales actuales son suficientes, hace falta más agentes para brindar una atención personalizada por cualquiera de estos. El canal telefónico está quedando obsoleto dado que el cliente lo utiliza cuando no hay respuesta.</p>
Daniela	<p>Correo electrónico y llamadas telefónicas. Puntos de mejora para establecer una plataforma que permita conocer a profundidad el contacto con el cliente.</p> <p>Canal adicional de whatsapp por el uso frecuente. Falta de una estrategia profunda de omnicanalidad.</p>	<p>Podemos explotar para tener un mejor uso del canal de whatsapp para envío de notificaciones. Medio para dar información oportuna para estar permanentemente en comunicación a lo largo del año. Para que exista una necesidad con un mayor acompañamiento.</p>	<p>Empuje al canal de whatsapp mediante la implementación de una estrategia de omnicanalidad para envío de notificaciones y mayor acompañamiento.</p>

Entrevistados	Experiencia y calidad del servicio					Conclusiones	
	Pregunta 15	Pregunta 16	Pregunta 17	Pregunta 18	Pregunta 19		Pregunta 20
	Percepción del servicio	Calidad del producto responde a deseos y expectativas	Medición de satisfacción	Sugerencias del servicio	Tratamiento de quejas	Oportunidades de mejora dentro del servicio	
Germán	En el producto final el cliente está satisfecho con el servicio. Por eso la consultora es la primera elección para cumplir con sus estudios. Muy alta calidad el producto final y la consultoría genera valor. Cierta nivel de dificultad la contactabilidad con el departamento comercial	Si se cumple	Si hay un proceso de satisfacción. Un proceso al año con un corte preestablecido en el cual se lanza una encuesta para que sea respondida por el buyer. Se recopila percepciones para identificar oportunidades de mejora	Si han habido sugerencias a pesar de que la muestra es bastante bajo.	Si, bajo ISO 9001 en el cual se hace un informe de todas las respuestas por encuesta. Para identificar casos que tenga baja calificación para que sea compartida con los dueños de proceso para ajustes o cambios	Si, existen muchas sobre todo incorporando tecnología que permita escalar la atención del cliente. Reemplazar la disponibilidad de agentes humanos con bots o inteligencia artificial para una percepción de atención agil.	En el producto final se percibe la satisfacción del cliente, evidenciando que las expectativas y deseos de los clientes se cumplen. En cuanto a la medición de satisfacción, existe un proceso por medio de una encuesta que identifica oportunidades de mejora, al igual que sugerencias del servicio. En cuanto a quejas, existe un procedimiento bajo ISO que deriva en los responsables por proceso para su tratamiento. Finalmente, efectivamente existen oportunidades de mejora relacionadas a implementar tecnología que permita escalar la atención del cliente mediante bots para una atención más agil.
Delia	Percepciones bastante variadas, recae en el volumen que se maneja. Hay clientes que quedan satisfechos porque hay una respuesta agil y efectiva mediante correo y llamada pero hay clientes que no lo perciben así. No a todos se puede dar una asesoría personalizada, por lo que existe retrasos y falta de eficiencia	El producto final sí, porque son resultados validados bajo alta calidad y conocimiento de los consultores.	Encuesta al finalizar el proceso y también en la gestión post venta para medir la satisfacción y que tal estuvo el servicio	Solicitan un número de whatsapp a los ejecutivos o consultores para comunicación más rápida. Sugerencias en la plataforma para brindar acompañamientos en la plataforma de recepción de información que incluye reducir los pasos para envío de datos.	Queda a discreción de la persona que recibe la queja, malestar o comentarios. Cuando existen quejas se trata de dar solución y canalizar a líneas de supervisión. Depende del nivel de queja para su tratamiento.	Si, una central telefónico que permita centralizar de mejor manera la supervisión. Canal de whatsapp que permita canalizar al área o al personal encargado. Sintetizar la información para el envío de datos. Capacitaciones previas a la temporada para que el personal sepa de las nuevas actualizaciones de la plataforma. Operadoras capacitadas para una mejor asesoría y canalización. Documento compartido de consumo interno para tener claridad de las actividades que desempeña cada área y el encargado, así como preguntas frecuentes. Tratamiento de quejas estandarizado	Existen percepciones variadas en cuanto al servicio brindado debido al volumen de requerimientos y tiempos de respuesta esperados, mientras que en el producto final sí se percibe la satisfacción de los clientes. En cuanto a la medición de satisfacción, sí existe un proceso mediante encuestas y gestión post venta en donde también se evidencia sugerencias relacionadas a contar con whatsapp de los consultores asignados para una asesoría más personalizada, así como también para el envío de datos. En cuanto a quejas, queda a discreción de la persona su tratamiento, sin embargo siempre se da solución a lo manifestado. Finalmente, efectivamente existen oportunidades de mejora relacionadas a la centralización y supervisión del manejo de canales, así como también capacitaciones previas para asesoría y a las operadoras. Tratamiento de quejas estandarizado.
Nathalia	La personalización que se le da a cada uno, se trata que la comunicación solvente sus dudas, se da una asesoría personalizada. Si los clientes perciben bastante la asesoría personalizada, sobre todo los clientes antiguos, en el acompañamiento en todo el proceso	Considero que si va acorde a lo que esperan y más allá, dado que engloba todo lo que conlleva el servicio.	El cliente solicita la información en la plataforma, se emite una encuesta de calidad para conocer la percepción del servicio	Si, he recibido comentarios acerca del servicio expresando agradecimiento del acompañamiento para que no se sientan solos. Una atención más rápida para cumplir sus expectativas.	Si, como parte comercial nos manejamos con un CRM. Hay un espacio para quejas y comentarios de mejora. Se da seguimiento para el cierre del caso	Considero que siempre habrán oportunidad de mejora y cambios. Hay que ir con la tendencia de como satisfacer al cliente mientras se mantiene la satisfacción al cliente, por lo que es importante seguir con más certificaciones para el cumplimiento de lo esperado.	Los clientes perciben la asesoría personalizada desde el primer contacto, mientras que se demuestra que están satisfechos con el productos. En cuanto a la medición de satisfacción se realiza por medio de una encuesta de calidad en la plataforma, donde se recopilan sugerencias y felicitaciones. En cuanto a quejas, se manejan en el CRM en donde existe un espacio para estos registros y se da seguimiento. Finalmente, efectivamente existen oportunidades de mejora relacionadas a seguir las tendencias de como satisfacer de mejor manera al cliente por lo que es importante trabajar en más certificaciones.
Daniela	Se ha incorporado una herramienta para medición de encuestas de manera personalizada. En lo personal es muy buena pero hay puntos de dolor por mejorar. Hay que ser más específicos porque sí existe insatisfacción.	Sí, sobre la base de las encuestas, los clientes consideran que es muy bueno. Muchos clientes que llegan por boca a boca o referidos, o por recomendaciones de auditores.	En la actualidad se maneja una herramienta para tener una evaluación permanente y en línea para medición de satisfacción. Conocer su satisfacción apenas cierra el envío de datos dentro de la plataforma.	Si, se manejan de manera centralizada por un área que tiene contacto con el cliente	Si, existe un área que gestiona las quejas e inconformidades por medio de las encuestas para conocer el inconveniente para resolverlo y mejorar el proceso.	Sí, es importante entender que el cliente quiere o desea. Lo importante es saber que quiere realmente para satisfacer de manera más efectiva su experiencia. Hace falta un focus group con clientes para profundizar e identificar lo que necesita el cliente.	Si existe insatisfacción en el servicio, por lo que mediante la encuesta de calidad se busca identificar los puntos de mejora. En cuanto a la medición de satisfacción, se maneja de manera centralizada por el área que tiene contacto con el cliente por medio de la cual se obtiene sugerencias y quejas para resolverlas y mejorar el proceso. Finalmente, efectivamente existen oportunidades de mejora relacionadas con entender lo que el cliente desea y espera para así satisfacer de mejor manera y brindar una mejor experiencia.