

**Actualización a un modelo de experiencia del cliente de la caja de compensación familiar -
Cajasan 2020**

Nicolle Vanessa Amado Franco

ID 000308721

Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingenierías

Facultad de Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2020

**Actualización del modelo de experiencia del cliente de la caja de compensación familiar -
Cajasan 2020**

Nicolle Vanessa Amado Franco

**Trabajo de grado en modalidad de práctica empresarial para optar al título de Ingeniera
Industrial**

Directora:

Msc Olga Lucía Gómez Manosalva

Administradora de Empresas

Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingenierías

Facultad de Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2020

Contenido

	Pág.
Introducción	15
1. Generalidades de la empresa.....	17
1.1 Nombre de la empresa	17
1.2 NIT	17
1.3 Actividad económica	17
1.4 Servicios.....	19
1.4.1 Supermercados	19
1.4.2 Centro de empleo y subsidio de desempleo	20
1.4.3 Centros integrados de servicio	20
1.4.4 Vivienda y construcción	20
1.4.5 Subsidio familiar	20
1.4.6 Deportes	21
1.4.7 Colegios y preescolar	21
1.4.8 Bibliotecas.....	21
1.4.9 Capacitación.....	21
1.4.10 Hotelería.....	21
1.4.11 Operador turístico	22
1.4.12 Entretenimiento	22

1.4.13 IPS.....	22
1.5 Número de empleados.....	22
1.5.1 Empleados directos	22
1.5.2 Empleados indirectos.....	22
1.5.3 Total de empleados	23
1.6 Estructura organizacional.....	23
1.7 Puntos geográficos	25
1.8 Teléfono	25
1.9 Dirección.....	25
1.10 Reseña histórica	26
1.11 Direccionamiento estratégico.....	27
1.11.1 Propósito central	27
1.11.2 Objetivo retado.....	27
1.11.3 Valores corporativos	27
1.11.4 Logo	28
1.12 Descripción del área específica de trabajo	28
1.12.1 Nombre y cargo del supervisor técnico	29
2. Diagnóstico de la empresa	30
2.2 Pregunta de investigación	31
3. Alcance	32
4. Antecedentes	33
4.1 Del sector de cajas de compensación familiar	33
4.2 De modelos de experiencia del cliente en la organización y el sector.....	35

5. Justificación	38
6. Objetivos	40
6.1 Objetivo general	40
6.2 Objetivos específicos	40
7. Marco de Referencias	41
7.1 Marco teórico	41
8. Diseño metodológico	48
8.1 Tipo de investigación	48
8.2 Método de investigación	48
8.2.1 Identificación	49
8.2.2 Mapa de experiencia del cliente	49
8.2.3 Escucha	49
8.2.4 Análisis 360°	50
8.2.5 Medición de eficacia	50
9. Resultados y discusión	51
9.1 Metodología definida por Cajasan para migración a un modelo de experiencia del cliente	51
9.1.1 Fase 1	53
9.1.1.1 Nombre de la fase: Identificación.	53
9.1.1.2 Actividades.	53
9.1.1.3 Entregables.....	54
9.1.1.3.1 Identificación de procedimientos, protocolos y manuales.	54
9.1.1.3.2 Identificación de productos y/o servicios.	54

9.1.2 Fase 2	55
9.1.2.1 Nombre de la fase: Mapa de experiencia del cliente.	55
9.1.2.2 Actividades.	56
9.1.2.3 Entregables.....	56
9.1.2.3.1 Mapa de experiencia del cliente.....	56
9.1.3 Fase 3	59
9.1.3.1 Nombre de la fase: Escucha, captura y medición de la experiencia.	59
9.1.3.2 Actividades.	60
9.1.3.3 Entregables.....	60
9.1.3.3.1 Análisis de causas de puntos de dolor.....	60
9.1.3.3.2 Identificación de procedimiento, protocolos y manuales a impactar.	61
9.1.4 Fase 4	62
9.1.4.1 Nombre de la fase: Análisis 360°.....	62
9.1.4.2 Actividades.	63
9.1.4.3 Entregables.....	63
9.1.4.3.1 Mapa de experiencia del colaborador.	63
9.1.4.3.2 Acciones de mejora.....	66
9.1.5 Fase 5	66
9.1.5.1 Nombre de la fase: Medición de la eficacia.....	66
9.1.5.2 Actividades.	67
9.1.5.2.1 Entregables.....	67
9.1.5.2.2 Mapa consolidado experiencia.....	67
9.2 Herramienta de transformación de la experiencia del cliente	70

9.3 Cronograma de entregas fases de la metodología de transformación de la experiencia del cliente.....	71
9.4 Insumos de la metodología de transformación de la experiencia del cliente.....	73
9.5 Estrategia de comunicación interna	73
9.5.1 Estrategia número uno	74
9.5.1.1 Nombre de la estrategia	74
9.5.1.2 Descripción de la estrategia	74
9.5.1.2 Objetivos	75
9.5.1.3 Público objetivo.	75
9.5.1.4 Diseño del mensaje.	75
9.5.1.5 Plan de medios	76
9.5.1.6 Ejemplo de publicación.....	77
9.5.2 Estrategia número dos.....	77
9.5.2.1 Nombre de la estrategia.	77
9.5.2.2 Descripción de la estrategia.	77
9.5.2.3 Objetivos	78
9.5.2.4 Público objetivo.	78
9.5.2.5 Diseño del mensaje.	78
9.5.2.6 Plan de medios	79
9.5.2.7 Ejemplo de publicación.....	80
9.6 Soporte a las unidades de la organización en la metodología de transformación de la experiencia del cliente.....	80
9.7 Quejas y reclamos 2019 y 2020-1.....	82

9.8 Identificación de la medición del indicador NPS para el mes de junio 2020	89
9.8.1 Calificación NPS.....	89
10. Conclusiones	92
11. Recomendaciones	94
Referencias Bibliográficas	95
Apéndices.....	99

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Estructura organizacional Cajasan	24
Figura 2. Puntos geográficos.....	25
Figura 3. Logo Cajasan	28
Figura 4. Organigrama unidad de planeación y gestión Fuente: Autor	29
Figura 5. Metodología de transformación de la experiencia del cliente	49
Figura 6. Identificación de procedimientos, protocolos y manuales	54
Figura 7. Identificación de productos y/o servicios	55
Figura 8. Mapa de experiencia del cliente	58
Figura 9. Análisis de causas de puntos de dolor	61
Figura 10. Identificación de procedimientos, protocolos y manuales a impactar.....	62
Figura 11. Mapa de experiencia del colaborador	65
Figura 12. Acciones de mejora Fuente. Autor	66
Figura 13. Mapa consolidado de experiencia Fuente. Autor	70
Figura 14. Herramienta de transformación de la experiencia del cliente	71
Figura 15. Insumos de metodología diseñada por Cajasan.....	73
Figura 16. Ejemplo publicación estrategia “Muévete por tu propósito”	77
Figura 17. Ejemplo publicación estrategia “Busqueda de la figura de la experiencia del cliente Cajasan”	80

Figura 18. Pregunta medición NPS.....	89
Figura 19. Cálculo NPS	90

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Cronograma entregas formatos metodología	71
Tabla 2. Formato soporte de capacitación y seguimiento a metodología experiencia del cliente	81
Tabla 3. Quejas y reclamos con principales causas por unidades.....	83
Tabla 4. Productos o servicios seleccionados para mapear	86
Tabla 5. Calificación NPS junio Unidades de Soporte Estratégico	90
Tabla 6. Calificación NPS junio Unidades Estratégicas de Negocio.....	91

Lista de Apéndices

	Pág.
Apéndice A. Herramienta transformación de la experiencia del cliente	99
Apéndice B. Mapas experiencia del cliente	99

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: Actualización a un modelo de experiencia del cliente - Cajasan 2020
AUTOR(ES): Nicolle Vanessa Amado Franco
PROGRAMA: Facultad de Ingeniería Industrial
DIRECTOR(A): Olga Lucía Gómez Manosalva

RESUMEN

Cajasan es una organización con una amplia trayectoria en el sector de la compensación familiar de Santander, actualmente, le apuesta a la creación de experiencias de bienestar y felicidad. Es así, como la organización evaluó la necesidad de crear una mentalidad centrada en el cliente. Con base a esto, en el presente trabajo se planteó la metodología de transformación de la experiencia del cliente, la cual tiene como objetivo contribuir a la migración a un modelo de experiencia del cliente. La metodología propuesta le permite a la organización realizar un análisis 360° de la ruta de los productos o servicios generadores de quejas y reclamos, por medio del análisis de la experiencia vivida por el cliente y el colaborador. Así mismo, determinar los puntos de dolor de la ruta para crear acciones de mejora. Con esto, se busca originar un mayor involucramiento por parte de los colaboradores en la experiencia del cliente. Para medir la efectividad de la metodología se utilizó el índice neto de promotores (NPS), este indicador permite cuantificar el nivel de satisfacción y fidelización del cliente. Para esto, se ha tomado como referencia el NPS obtenido por cada unidad para el mes de junio y se comparará con el resultado que se logre obtener en el mes de diciembre, evaluando la efectividad de las acciones de mejora concretadas por las unidades en las rutas de experiencia del cliente. En cuanto a los resultados preliminares se pudo concluir que, la metodología es una fuente para que la organización detecte oportunidades de mejora y tome acciones que impacten en la experiencia del cliente. Finalmente, se diseñaron dos estrategias de comunicación interna como propuesta de promoción del modelo de experiencia del cliente en los colaboradores y se recomienda la revisión periódica de las rutas de experiencia del cliente realizadas.

PALABRAS CLAVE:

Experiencia, cliente, mapa, indicador, colaborador, fidelización

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: Update to a customer experience model of the family compensation fund - Cajasan 2020

AUTHOR(S): Nicolle Vanessa Amado Franco

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: Olga Lucía Gómez Manosalva

ABSTRACT

Cajasan is an organization with extensive experience in the Santander family compensation sector, currently committed to creating experiences of well-being and happiness. This is how the organization assessed the need to create a customer-centric mindset. Based on this, in the present work the methodology of transformation of the customer experience was proposed, which aims to contribute to the migration to a customer experience model. The proposed methodology allows the organization to carry out a 360° analysis of the route of the products or services generating complaints and claims, through the analysis of the experience lived by the client and the collaborator. Likewise, determine the pain points of the route to create improvement actions. With this, it seeks to originate a greater involvement by the collaborators in the customer experience. To measure the effectiveness of the methodology, the Net Promoter Score (NPS) was used, this indicator allows quantifying the level of customer satisfaction and loyalty. For this, the NPS obtained by each unit for the month of June has been taken as a reference and will be compared with the result obtained in the month of December, evaluating the effectiveness of the improvement actions specified by the units on the routes of customer experience. Regarding the preliminary results, it could be concluded that the methodology is a source for the organization to detect improvement opportunities and take actions that impact the customer experience. Finally, two internal communication strategies were designed as a proposal to promote the customer experience model in collaborators and the periodic review of the customer experience routes carried out is recommended.

KEYWORDS:

Experience, customer, map, indicator, collaborator, loyalty.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

Hoy en día nos encontramos ante un mercado altamente fluctuante e hiperconectado, en donde el cliente puede recibir y dar información de forma inmediata, todo esto gracias a la velocidad en la que se generan actualmente los desarrollos digitales. Es así, como la transformación digital paso de ser una ventaja competitiva a una necesidad para las organizaciones que desean mantenerse vigentes en el mercado. De esta forma, se determina la transformación digital como un factor clave para las empresas que buscan cambiar su forma de trabajar y ofrecer valor al cliente.

Teniendo en cuenta lo anterior, Cajasan ha decidió promover una estrategia de transformación digital, la cual pretende abarcar en primera instancia desde cuatro frentes estratégicos de la organización, que son: cliente, procesos, cultura organizacional y tecnología, por medio de estos se pretende obtener la capacidad de satisfacer la demanda del mercado actual.

Garantizar la satisfacción y lealtad del cliente es uno de los principales objetivos actuales de la organización, ya que está comprobado que retener a un cliente es más económico que atraer uno nuevo. Entendiendo esto, Cajasan comenzó por priorizar estrategias que se enfocan en retener y fidelizar al cliente, para esto, promovió una mentalidad centra en el cliente como insumo para la transformación digital.

Es así como la organización puso en marcha una migración a un modelo de experiencia del cliente que tiene como objetivo generar mejoras en las experiencias memorables del cliente, un incremento en la retención de los clientes y el aumento de la confianza de este para con la organización. Para esto es importante definir una metodología que se adapte a los requerimientos

de la organización y en donde se evalúe de forma completa el recorrido que debe hacer el cliente y colaborador para recibir o prestar el servicio, de esta forma contar con una visión más amplia y detallada de los puntos de dolor del cliente para determinar oportunidades de mejora para la organización.

Así mismo, es relevante resaltar la importancia de involucrar a todos los niveles de la organización en este cambio de mentalidad, para esto, es vital generar estrategias de comunicación internas que impulse y comprometa a los trabajadores a brindar experiencias de bienestar y felicidad en el cliente.

1. Generalidades de la empresa

1.1 Nombre de la empresa

Caja Santandereana de Subsidio Familiar – CAJASAN

1.2 NIT

890200106-1

1.3 Actividad económica

“Cajasan como persona jurídica de derecho privado sin ánimo de lucro, tiene como objeto social de conformidad con la LEY 21 de 1982 la realización de las siguientes funciones:

- Recaudar, distribuir y pagar los aportes destinados al subsidio familiar y los otros recursos que el estado le encomiende.
- Organizar y administrar las obras y programas que se establezcan para el pago del subsidio familiar en especie o en servicios.
- Ejecutar con otras Cajas o mediante vinculación con organismos y entidades públicas o privadas que desarrollen actividades de seguridad social, programas de servicios, dentro del orden de prioridades consagrado en la ley.

Adicionalmente y de conformidad con lo establecido por la LEY 789 de 2002, realizará las siguientes funciones en desarrollo de su objeto social:

- Realizar alianzas estratégicas con otras Cajas de Compensación o a través de entidades especializadas públicas o privadas para ejecutar las actividades relacionadas con sus servicios, la protección y la seguridad social, que puede realizar directamente.
- Invertir en los regímenes de salud, riesgos profesionales y pensiones, conforme las reglas y términos del Estatuto Orgánico del Sector Financiero y demás disposiciones que regulen las materias.
- Realizar aseguramiento y prestación de servicios de salud y, en general para desarrollar actividades relacionadas con este campo conforme las disposiciones legales vigentes.
- Participar, asociarse e invertir en el sistema financiero a través de bancos, cooperativas financieras, compañías de financiamiento comercial y organizaciones no gubernamentales cuya actividad principal sea la operación de microcrédito, conforme las normas del Estatuto Orgánico del Sector Financiero y demás normas especiales conforme la clase de entidad.
- Asociarse, invertir o constituir personas jurídicas para la realización de cualquier actividad, que desarrolle su objeto social, en las cuales también podrán vincularse los trabajadores afiliados.
- Administrar, a través de los programas que a la Caja corresponda, las actividades de subsidio en dinero; recreación social, deportes, turismo, centros recreativos y vacacionales; cultura, museos, bibliotecas y teatros; vivienda de interés social; créditos, jardines sociales o programas de atención integral para niños y niñas de 0 a 6 años; programas de jornada escolar complementaria; educación y capacitación; atención de

la tercera edad y programas de nutrición materno-infantil y, en general los programas que estén autorizados por Ley, para lo cual puede continuar operando con el sistema de subsidio a la oferta.

- Administrar jardines sociales de atención integral a niñas y niños de 0 a 6 años a que se refiere el numeral anterior, propiedad de entidades territoriales públicas o privadas, pudiendo atender niños cuyas familias no estén afiliadas a la Caja.
- Administrar directamente o a través de convenios o alianzas estratégicas el programa de microcrédito para la pequeña y mediana empresa y la microempresa, con cargo a los recursos que se prevén en la Ley.
- Realizar actividades de mercadeo, incluyendo la administración de farmacias.
- Invertir en fondos de capital de riesgo, así como cualquier otro instrumento financiero para el emprendimiento de microcrédito, con recursos y bajo la regulación del Gobierno Nacional.” (CAJASAN, 2013)

1.4 Servicios

1.4.1 Supermercados

Actualmente se cuenta con una red propia de ocho (8) supermercados y tres (3) droguerías, en donde se puede encontrar productos de consumo masivo y medicamentos.

1.4.2 Centro de empleo y subsidio de desempleo

Por medio de una agencia de gestión y colocación de empleo. Actualmente se encuentran ocho (8) sedes en las ubicadas en Bucaramanga, Floridablanca, Piedecuesta, Girón, San Gil, Málaga y Sabana de Torres.

1.4.3 Centros integrados de servicio

Cajasan cuenta con presencia en diecisiete (17) municipios del departamento, en donde sus afiliados pueden acercarse por información de los distintos servicios ofertados.

1.4.4 Vivienda y construcción

Brindar un subsidio de vivienda en donde se genera acompañamiento y asesoría en la decisión y selección de vivienda de los afiliados.

1.4.5 Subsidio familiar

Es una prestación social pagada en dinero, especie y servicio a los trabajadores de menores ingresos.

1.4.6 Deportes

Prestación social, encargada de brindar diversión, descanso, bienestar y recreación familiar.

1.4.7 Colegios y preescolar

Se cuenta con un centro educativo, cinco centros de preescolar y servicios complementarios a la educación.

1.4.8 Bibliotecas

Actualmente Cajasan presta este servicio por medio de dos (2) bibliotecas.

1.4.9 Capacitación

Cuenta con un instituto técnico laboral Cajasan, en donde se busca diseñar programas que fortalezcan las competencias productivas y el emprendimiento. Este servicio se presta por medio de programas técnicos laborales, cursos cortos, programas especializados y programas de educación virtual.

1.4.10 Hotelería

Se cuenta con dos (2) hoteles propios ubicados en San Gil y en Bucaramanga.

1.4.11 Operador turístico

Este servicio cuenta con un (1) operador turístico.

1.4.12 Entretenimiento

Generar diversión y sanos espacios de aprovechamiento de tiempos libres. Se cuenta con dos (2) sedes recreacionales ubicadas en San Gil y Bucaramanga.

1.4.13 IPS

Actualmente se cuenta con tres (3) prestadoras propias.

1.5 Número de empleados

1.5.1 Empleados directos

702 colaboradores

1.5.2 Empleados indirectos

169 colaboradores

1.5.3 Total de empleados

871 colaboradores

1.6 Estructura organizacional

Cajasan cuenta con una estructura organizacional encabezada por una asamblea general, un consejo directivo, un director general y un ente externo quien es el revisor fiscal. Así mismo, se encuentra dividida en tres subdirecciones que son las encargadas de brindar y asegurar una excelente prestación de servicios a los afiliados, las cuales son (Ver ilustración 1):

- Subdirección Staff está conformada por las unidades de Auditoría Interna, Planeación y Gestión, Gobierno Corporativo y Alianzas y Relacionamiento
- Subdirección de Servicios Sociales está conformada por las unidades de Gestión Comercial, Recreación y Deportes, Educación Formal, Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano y Cultura, así mismo dentro de esta Subdirección se encuentran las Unidades Autosustentables que son Retail, Vivienda y Construcción y Salud y las Unidades Misionales que son Aportes y Cuota Monetaria, Programas de Impacto Social y Crédito Social.
- Subdirección de Soporte Estratégico está conformada por las unidades de Gestión Humana, Jurídica, Tecnología de Información, Servicios Administrativos, Contabilidad, Tesorería, Control Financiero y Presupuestal y Abastecimiento y Logística.

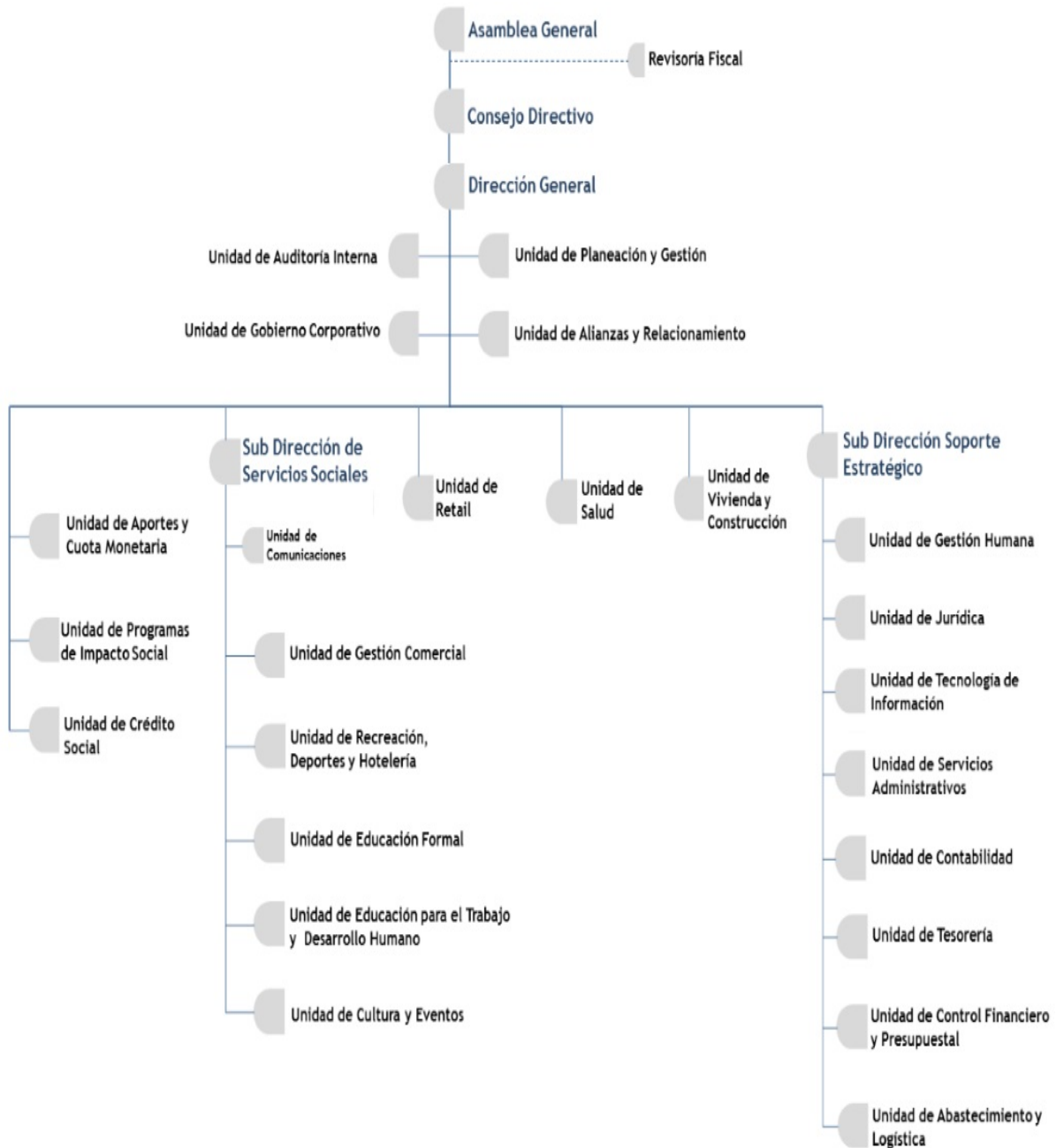


Figura 1. Estructura organizacional Cajasan

Fuente: Portal web Cajasan

1.7 Puntos geográficos

Cajasan cuenta con puntos de servicios ubicados principalmente en el departamento de Santander, con una extensión en algunas de las ciudades del departamento del Cesar. (Cajasan, 2017)



Figura 2. Puntos geográficos

Fuente: Staff alianza y relacionamiento

1.8 Teléfono

(577) 6434444

1.9 Dirección

Carrera 27 # 61 – 78 Bucaramanga, Colombia – Sede principal

1.10 Reseña histórica

Somos la Caja Santandereana de Subsidio Familiar (Cajasan), una entidad sin ánimo de lucro, del sector privado, con funciones de seguridad social, vigilada por el Estado a través de la Superintendencia del Subsidio Familiar. Cuenta con personería jurídica con derecho privado constituido, reconocida mediante Resolución No. 2734 del 3 de octubre de 1957, otorgada en ese entonces por el Ministerio de Justicia. Fuimos pioneros en Santander, cuando en 1957 se dieron los primeros pasos para la creación de esta Corporación con la misión de contribuir al bienestar de la sociedad santandereana y al desarrollo empresarial de la región, haciendo parte del Sistema de Cajas de Compensación Familiar, a las cuales por ley, las empresas colombianas deben afiliar a sus colaboradores; para promover la solidaridad social, mediante el otorgamiento de subsidios y prestación de servicios en educación, recreación, vivienda, salud, crédito y mercadeo, dirigidos a trabajadores afiliados y sus familias. Durante estos años de trabajo, hemos mantenido nuestra oferta de servicios, enfocados hacia la satisfacción de las necesidades actuales de las familias santandereanas, llevándonos a ofrecer nuevos servicios y beneficios en Turismo y Hotelería y Responsabilidad Social, orientados en todo momento al desarrollo económico y social del Departamento y como aliado al crecimiento del sector empresarial. El trabajo diario nos obliga a mantener un compromiso de calidad, sin dejar de ver hacia el futuro, para apostarle a nuevas estrategias e iniciativas que nos permitirán asumir los retos acompañados de tecnología robusta, soporte en línea, centro de ayuda, soluciones informáticas integrales y facilidades de comunicación, desde el corazón de nuestra Caja hacia el universo corporativo globalizado, fortaleciendo y consolidando nuestro patrimonio, ampliando cobertura e infraestructura para el beneficio de afiliados y comunidad en general. (Cajasan, 2013)

1.11 Direccionamiento estratégico

Actualmente la empresa cuenta con un direccionamiento estratégico ya establecido, el cual fue definido por su consejo directivo y socializado a todos los niveles de la organización: (Cajasan, 2018)

1.11.1 Propósito central

En Cajasan generamos experiencias de bienestar y felicidad que transforman vida y comunidades.

1.11.2 Objetivo retado

En el 2023 seremos el centro del ecosistema de la transformación social a través de una organización ágil e inteligente que asegure a Cajasan como líder de la región en el sistema de compensación familiar.

1.11.3 Valores corporativos

Amor por la familia, compromiso, felicidad, pasión por el servicio, innovación, coherencia.

1.11.4 Logo



Figura 3. Logo Cajasan

Fuente: Portal web Cajasan

1.12 Descripción del área específica de trabajo

El área en donde se efectuará este proyecto es la Unidad de Planeación y Gestión, que hace parte de las Unidades Estratégicas de la organización y es la encargada de liderar procesos de direccionamiento corporativo y el sistema de mejoramiento. En esta unidad estratégica se encuentra los procesos de planeación y proyectos, inteligencia del negocio, sistemas integrados de gestión y cliente. (Ver ilustración 4)

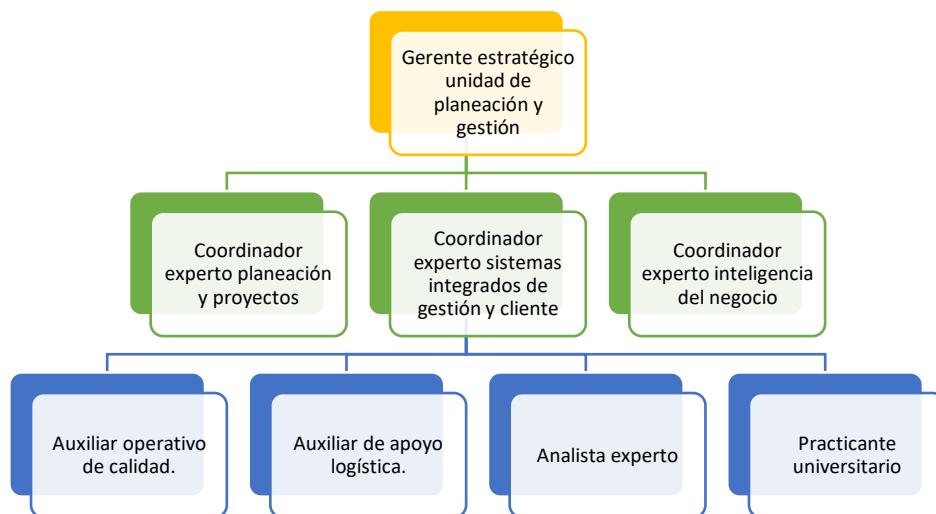


Figura 4. Organigrama unidad de planeación y gestión

Fuente: Autor

Este plan de trabajo se desarrolló concretamente en la Coordinación de Sistemas Integrados de Gestión y Cliente, que es la encargada de planear, coordinar, administrar y controlar los procesos del sistema integrado de gestión y de planear, organizar y controlar las estrategias de servicio al cliente de Cajasan. Enfocándose concretamente en el área de Gestión al Cliente, con la finalidad de brindar apoyo a las estrategias y control de la experiencia del cliente.

1.12.1 Nombre y cargo del supervisor técnico

Erika Johana Camacho Solano – Coordinador experto sistemas integrados de gestión y cliente

2. Diagnóstico de la empresa

Cajasan es una empresa con 63 años de experiencia en el sector de compensación familiar en el departamento de Santander. Desde el año 2011 se convirtió en la primera caja de compensación familiar del oriente colombiano en implantar, promover y divulgar el Pacto Global en donde se propone los objetivos de desarrollo sostenible ODS, con estos comprometió con la generación de buenas prácticas de sostenibilidad empresarial. (Cajasan, 2018)

En el año 2018, Cajasan contó con cerca de 17.419 empresas afiliadas reconociéndose como una organización sólida y eficiente dentro de su sector, por esta razón y debido a su gran crecimiento una de sus nuevas apuestas en el año 2020 es la transformación digital, la cual se piensa abordar desde cuatro frentes estratégicos de la organización que son: Clientes, Procesos, Cultura Organizacional y Tecnología. Con esto se busca tener la capacidad de satisfacer las demandas emergentes de los clientes y de esta forma lograr ser competitivos ante el constante cambio del entorno. (Cajasan, 2018)

Así mismo, la organización se ha propuesto impulsar una mentalidad centrada en el cliente con el fin de generar una mejor experiencia y fidelización de estos. Actualmente no cuenta con un reconocimiento de su modelo de experiencia del cliente que le permita identificar como se está impactando en la experiencia del mismo.

Con lo anterior y teniendo en cuenta los desafíos que se enfrentan actualmente en el sector y en el entorno, que genero la necesidad de impulsar una transformación digital en la organización, la cual le permita reaccionar oportunamente ante las necesidades del cliente, se plantea necesario

actualizar el modelo de gestión del cliente a uno basado en la generación de experiencias del cliente, el cual tiene como objetivo servir como insumo para la implementación de la transformación digital de la organización.

2.2 Pregunta de investigación

¿Qué se debe hacer para migrar a un modelo de experiencia del cliente para la caja de compensación familiar - Cajasan?

3. Alcance

Este proyecto pretende apoyar la migración a un modelo de experiencia del cliente de la caja de compensación familiar - Cajasan, como mejora empresarial, contribuyendo al aumento de la fidelización y lealtad del cliente. Así mismo, desde este plan de trabajo se busca una revisión de la documentación de los procedimientos, protocolos y manuales de cara a la experiencia del cliente con el fin de realizar una actualización de los mismos que le permitan a la organización migrar a modelo de experiencia del cliente y un insumo para la implementación de la transformación digital. Es así, como desde la Unidad de Planeación y Gestión se pretende para el año 2020 realizar en primera instancia una prueba piloto con la Unidad de Recreación y la Unidad de Aportes y Cuota Monetaria.

4. Antecedentes

4.1 Del sector de cajas de compensación familiar

“Las cajas de compensación familiar son entidades privadas sin ánimo de lucro creadas por decisión voluntaria de un grupo de empresarios pertenecientes a la ANDI y FENALCO, con el propósito de apoyar a los trabajadores colombianos a mejorar su calidad de vida por medio de la atención y la respuesta eficaz a sus necesidades y las de su grupo familiar”. (Guillén, 2017)

El Subsidio familiar nace en Colombia como una prestación nueva en la convención laboral colectiva entre empresas de Ferrocarril de Antioquia y sus trabajadores en 1949. En 1954 en la XI Asamblea General de la Asociación Nacional de Industrias ANDI se autorizó a la Junta central de la Asociación para organizar con aportes de las organizaciones que voluntariamente quisieran. El 30 de junio de ese mismo año fue fundada la primera caja de compensación en Medellín COMFAMA. Finalmente, bajo el decreto legislativo 0118 de 1957 el gobierno ordenó la creación de las Cajas de Subsidio Familiar para el pago familiar de los trabajadores, luego con el decreto 1521 del mismo año se plantearon los requisitos legales para creación de cajas a nivel nacional. (Acevedo & Gil, 2010)

En 1960 nace la Asociación de Cajas de Compensación Familiar (ASOCAJAS) y en 1962 bajo el decreto 3151 se elevó el mínimo de trabajadores y empleadores afiliados en las cajas de compensación, siendo ahora 2.000 y 50 respectivamente y dispuso emplear recursos en obras

sociales a beneficio de los mismos trabajadores. En 1963 se expidió la Ley 58, la cual implanta categorías entre los afiliados beneficiarios. (Acevedo & Gil, 2010)

Este sistema está enfocado en ofrecer bienestar y apoyo a los trabajadores colombianos que devengan menos de cuatro salarios mínimos legales vigentes, brindándoles entre subsidios hasta una amplia gama de servicios diseñados para mejorar sus condiciones de vida. (Henaó, 2001)

En Colombia, según la Superintendencia de Subsidio Familiar (SSF), hay 43 cajas de compensación de subsidio familiar, las cuales benefician a cerca de 28 millones de personas. (Redacción el tiempo, 2017)

La labor de las cajas de compensación fue muy cuestionada al comienzo en Colombia, ya que se mencionaba que generaba desigualdad social al beneficiar solo a una parte de los trabajadores. Sin embargo, estas entidades fueron creadas con el objetivo de prestar bienestar a los sectores menos favorecidos. (MORA, 2013)

Las cajas de compensación de subsidio familiar entre otras cosas deben destinar recursos a subsidios de vivienda de interés social, salud, educación, atención a los niños menores de seis años y apoyo a la jornada escolar complementaria. Así mismo, las cajas de compensación familiar pueden destinar sus recursos a mercadeo, nutrición, servicios de bibliotecas, recreación, educación, capacitación, crédito de fomento para industrias familiares y salud de sus afiliados, entre otros. (Henaó, 2001)

Entre otras cosas, se menciona que el trabajo por horas impactará significativamente el ingreso de las cajas de compensación familiar, así como, la reducción de la jornada laboral a 40 o 36 horas y el salario mínimo diferenciado por sectores económicos, los cuales se prevé que generará un impacto negativo en los ingresos de estas organizaciones. (Editorial LR, 2019)

4.2 De modelos de experiencia del cliente en la organización y el sector

Un factor importante en la actualidad es la capacidad que tienen las organizaciones de reinventarse día a día con el fin de permanecer competitivas en el mercado, esto con el objetivo de garantizar la satisfacción y lealtad de los clientes. En este sentido, las organizaciones han creado múltiples estrategias que le permitan fortalecer y establecer relaciones más cercanas con sus clientes con el ánimo de reconocer de cerca las necesidades del cliente y brindarles mejores experiencias.

Por tanto, la experiencia del cliente se ha convertido en una prioridad para un gran número de organizaciones. Esto genera la necesidad en las empresas de crear dimensiones de valor en las relaciones con sus clientes, que originen ventajas competitivas ante el mercado.

Si bien es cierto, hoy en día nos encontramos ante un mercado altamente competitivo e hiperconectado, es así como pasamos de más que adquirir un servicio o producto a buscar servicios o productos que satisfaga nuestras necesidades por medio de experiencias. Entendiendo lo anterior, se resalta la importancia de involucrar las emociones de los usuarios como principal reto de la experiencia del mismo, lo ideal entonces, es que las personas logren transformar sus emociones en un recuerdo positivo de la marca. (Portafolio, 2019)

Consciente de lo anterior, la caja de compensación familiar Compensar el día 17 de octubre del 2019 en alianza con la consultora española IZO brindaron a sus empresas afiliadas el seminario denominado La experiencia detrás de la experiencia. Evento en donde se resaltó que en Compensar se gestiona un modelo de atención centrado en el conocimiento del cliente, lo que le ha permitido conocer las necesidades y expectativas de su cliente para generar esfuerzos orientados a brindar

servicios de experiencias excepcionales basados en 3 ejes fundamentales: Resolutividad, Simplicidad y Mejor costo – Beneficio. (Revista compensar, 2019)

En el año 2013, la caja de compensación familiar - Cafam implemento una estrategia de creación de valor compartido, la cual consistió en un programa de fortalecimiento de proveedores con la idea de mejorar la cadena de valor. La idea se dio en articulación con la Cámara de Comercio de Bogotá y consistía en brindar capacitación y formación a las microempresas que prestan sus servicios al centro de convenciones, esto permitió según Miguel González subdirector de relaciones corporativas Cafam, alcanzar un mejoramiento de la productividad en la cadena de valor, ofreciendo productos y servicios con altos estándares de calidad. (Bogotá, 2014)

Por otra parte, en el año 2017 Comfenalco - Valle implemento con ayuda del proveedor SAP la experiencia de C4C (CRM – Customer Relationship Management), con la cual buscaron dar seguimiento de la experiencia del cliente en el centro de convenciones plaza mayor. Este proceso a permitido a Comfenalco Valle tener un conocimiento de clientes a partir de una herramienta tecnológica. (Comfenalco Valle - De la gente, 2020)

Cajasan es una empresa con 63 años de presencia en el sector de compensación familiar lo que le ha permitido tener un amplio conocimiento del mismo, generando una gran capacidad de adaptación al cambio. Cada una de sus unidades de negocio trabaja para atender las necesidades del cliente por medio de la prestación de servicios sociales relevantes, integrales y más humanos garantizando de esta forma el uso responsable y adecuado de los fondos de la caja. (Cajasan, 2018)

Para la organización es relevante que la utilización de sus servicios o productos se convierta en un mecanismo de fidelización de los usuarios, por esta razón, ha definido que el cliente debe ser el eje central de su modelo de negocio. Así mismo, se ha definido la transformación social

como el norte de una visión a largo plazo, con acciones inmediatas que contribuyan al cumplimiento de la promesa de una vida mejor para los grupos de interés de la organización.

Actualmente, Cajasan cuenta con certificación de su sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015, lo que demuestra y afirma su compromiso por ofrecer servicios con altos estándares de calidad y la generación de satisfacción del cliente. Así mismo, desde hace diez años Cajasan ha venido trabajando por la prestación de un mejor servicio a sus grupos de interés, por esta razón y conforme a la normativa actualmente se cuenta con unos indicadores de gestión del cliente que permiten evaluar el servicio prestado, los cuales son: CES (Customer Effort Score), NPS (Net Promoter Score) e Índice de Satisfacción del Cliente, estos indicadores son medidos mensualmente a cada una de las unidades de la caja y permiten cuantificar la experiencia recibida por el cliente.

En la actualidad, la apuesta de Cajasan desde su Unidad de Planeación y Gestión es generar un plan de transformación digital, el cual busca hacer frente a un mercado tan competitivo por medio de la generación de factores diferenciadores y el establecimiento de vínculos emocionales con el cliente. Dentro de este plan de transformación digital se define una visión digital para Cajasan, así mismo, la actualización del modelo de experiencia del cliente de la organización, con el fin de establecer al cliente como eje central de su modelo de negocio.

5. Justificación

La transformación digital es actualmente un eje fundamental para todas las organizaciones que desean mantenerse competitivas ante un mercado tan altamente fluctuante. Desde la implementación de herramientas de transformación digital las organizaciones buscan cambiar su forma de trabajar y ofrecer valor al cliente.

Las empresas exitosas en el siglo XXI se destacan por tener un amplio conocimiento de los clientes, enlazando la información de estos con el reconocimiento de la persona detrás de cada transacción de servicio prestado. Aquellas empresas que se han destacado por su calidad en el servicio y su inversión en el desarrollo de herramientas que le permitan tener un mayor acercamiento y conocimiento de los clientes, son generalmente organizaciones exitosas. (Montoya Agudelo & Boyero Saavedra, 2012). Lo que indica que es realmente relevante conocer al cliente y generar esos vínculos de acercamiento con el mismo.

Frente a lo anterior, se puede evidenciar que la transformación digital en este tiempo paso de ser una ventaja competitiva a una necesidad de todas las organizaciones que desean lograr llegar de forma efectiva a sus clientes. Así mismo, se resalta la importancia de que las empresas comprendan la necesidad de ofrecer un servicio único a su cliente, logrando que el proceso de compra sea una experiencia totalmente satisfactoria. Por esta razón, algunas empresas le han apostado a innovar en la forma de acercarse a su cliente para prestar el servicio, obteniendo excelentes resultados.

Según un estudio realizado por las compañías PwC y Gartner, “una estrategia de experiencia del cliente es considerada por muchos CEOs como una de sus principales prioridades y desafíos de sus agendas de transformación digital”. (PwC & Gartner, 2015). La experiencia del cliente como estrategia administrativa se centra en establecer una relación directa con el cliente y reconocer como estos experimentan el producto o servicio y las expectativas que se pueden generar frente a este.

De acuerdo a estudios realizados por KPMG International, una estrategia centrada en el cliente le permite a las organizaciones obtener mejores retornos de la inversión como: mayores ingresos, ya que se calcula que esta estrategia es capaz de impulsar un aumento de las ventas de cerca de 9,5%, así mismo, esta estrategia permite reducir costos que genera la atención al cliente en cerca de 7,5% de los costos anuales, por otra parte, mejora la atención percibida por el cliente, lo que permite que se pueda optimizar en un 89% la retención de los clientes, finalmente, se logra evidenciar que los clientes que compran en una tienda en línea, tienen un 30% más de vida útil que los que compran por un solo canal. (AméricaEconomía, 2018)

Con lo anterior, se logra determinar que una necesidad para generar transformación digital basándose en el cliente como eje principal de la organización Cajasan, es una migración a un modelo de experiencia del cliente en donde se integren distintas áreas de la organización, para lograr mejores experiencias para los clientes.

6. Objetivos

6.1 Objetivo general

Contribuir a la actualización del modelo de experiencia del cliente en la caja de compensación de familiar - Cajasan, como insumo para la implementación de la estrategia de transformación digital de la organización.

6.2 Objetivos específicos

- Identificar la metodología propuesta para la migración a un modelo de experiencia del cliente para la caja de compensación familiar – Cajasan.
- Proponer una estrategia comunicativa interna sobre la migración a un modelo de experiencia del cliente.
- Analizar los productos y/o servicios seleccionados por las unidades versus las quejas recibidas durante el año 2019 y primer semestre del 2020, con el fin de determinar si son los productos y/o servicios indicados.
- Determinar la medición de la experiencia del cliente tomando como base medición de NPS (Net Promoter Score) o Índice Neto de Promotores

7. Marco de Referencias

7.1 Marco teórico

La satisfacción del cliente ha venido tomando fuerzas desde los años 50's, es un campo de estudio amplio que incluye varias disciplinas y enfoques. A medida del tiempo se han ido desarrollando varios estudios sobre la satisfacción, es por eso que el concepto ha tenido diversas modificaciones. (Pino, 2017)

En los años 50's se teorizó el primer enfoque el cual iba dirigido a la Gestión de Calidad Total (TQM), fue desarrollado por las industrias manufacturas japonesas que orientaban la satisfacción a la calidad del producto. En 1988, se introduce un nuevo concepto para generar satisfacción de cliente, SERVQUAL, modelo de gestión de servicio que buscaba medir la calidad mediante la captura de expectativas y las percepciones de los clientes. Luego, se encuentra la era del CRM (Customer Relationship Management), un modelo que busca gestionar la calidad en las relaciones e interacciones con los clientes, este modelo se basa en la satisfacción del cliente, la utilización de CRM permite una conexión constante y el registro de información de la actividad del cliente. Finalmente, surge un nuevo paradigma para los modelos de satisfacción del cliente, el Customer Experience Management CEM, el cual se basa en gestionar la experiencia del cliente centrándose en la calidad de los servicios ofrecidos. (Pino, 2017)

Estos cambios se han visto en gran parte gracias a la velocidad de generación de nuevas tecnologías, el mundo empresarial ha transformado durante los últimos 20 años la forma de

competir en los negocios, esto debido en gran parte a la influencia de los clientes, quienes encuentran cada vez más información, conocimientos y empoderamiento, creando en estos estándares muchos más altos a la hora de adquirir productos o servicios. Algunas empresas han optado por utilizar estrategias de centralidad en el cliente, customer engagement o de gestión de las experiencias de clientes con el fin de atraer a los clientes a relaciones leales, de larga duración y basadas en la confianza. (Peppers, 2016)

La experiencia del cliente es una disciplina estratégica que se encarga de generar una relación antes, durante y después de la compra entre el consumidor y la marca. La experiencia del cliente debe realizarse de forma transversal, es decir, se debe ser implementada en todas las unidades de la organización, por esta razón, se debe tener claro los puntos en los que se apoya la estrategia de experiencia del cliente. Algunos puntos claves reconocidos por las organizaciones para la generación de experiencias positivas son: mantener una única identidad, lograr una alineación organizativa, contar con el apoyo de los colaboradores, reconocer los puntos de contacto del cliente con lo producto o servicio, finalmente, contar con indicadores de experiencia del cliente. (DEC Asociación para el desarrollo de la experiencia del cliente, 2020)

De este modo, se pueden encontrar varias fuentes o herramientas que han contribuido a la visión actual de los modelos de experiencia del cliente (Alcaide & Díez, 2019):

Employe branding: Herramienta de influencia de la imagen proyectada por un empleador a través de sus políticas, procedimientos y acciones, de esta forma, impacta en la actitud, compromiso y sentimiento de pertenencia del colaborador, logrando brindar una mejor prestación del servicio.

Total Quality Management TQM: Herramienta que se basa en la necesidad de producir grandes cantidades en excelentes condiciones, basándose en los principios de liderazgo, compromiso de todo el equipo y enfoque al cliente.

Marketing de servicios o Quality Service: Considerando que no existe ninguna organización que no incorpore a sus productos tangibles la prestación de algunos servicios, desde esta herramienta, se genera priorización en el mercadeo de servicios, el cual se base en la prestación de servicios con altos estándares de calidad gestionando la comercialización de servicios de intangibles.

Design thinking: Herramienta creada en los años setenta por la Universidad de Stanford, en donde se ven involucrados la sensibilidad y los métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con la estrategia de negocios, creando valor para el cliente. Esta herramienta busca empatizar con las necesidades, problemas y deseos del cliente para definir una idea y desarrollar técnicas o estrategias creativas que se adapten al mercado.

Marketing relacional: Desde los ochentas es considerado como uno del enfoque más eficaz para establecer relaciones cercanas y duraderas con los clientes. Desde esta herramienta se orienta una estrategia hacia el cliente como centro de la organización.

Marketing emocional: Aparece a finales de los años noventa como complemento del marketing convencional, promovido por Bernd Schmitt. Esta herramienta menciona que los clientes no solo eligen motivados por la ecuación costo-beneficio, si no por otros factores más emocionales como vivencias, experiencias y sensaciones que se generan al adquirir el servicio o producto.

La economía de la experiencia: Esta herramienta se centra en que los clientes actualmente buscan únicamente bienes y servicios que generen experiencias memorables en ellos, es por esto,

que se centra en la creación de eventos memorables que involucren al cliente de manera absolutamente personal. La economía de la experiencia busca dejar la diferenciación a un lado la competencia por precio y enfocarse en la diferenciación por medio de la experiencia.

Marketing experiencial: Desde esta herramienta se crean políticas y estrategias centradas en la búsqueda de una nueva fuente de ventaja competitiva. Para esto se involucran las emociones del cliente, por medio de la ejecución de estrategias que promuevan las experiencias relacionadas a los productos o servicios.

Neuromarketing: Herramienta que permite conocer al consumidor, con esto se logra predecir cómo se comportará el consumidor en una decisión de comprar, de esta forma implementar estrategias que influyan asertivamente en la decisión de compra del consumidor.

Nuevas tecnologías: El internet y las nuevas tecnologías son herramientas que han impactado en la relación de las empresas con sus clientes. La tecnología juega un papel importante en la creciente del consumismo, permitiendo la omnicanalidad, posibilitando el conocimiento personalizado del cliente, ofreciendo posibilidades de mejores experiencias.

Con lo anterior se puede concluir que actualmente nos encontramos en la era del cliente, en donde gracias a la facilidad de acceso a la información, los consumidores son cada vez más exigentes y atraídos por los productos y servicios personalizados que generen una experiencia memorable. La mayoría de compañías que se encuentran en mercados maduros, hipercompetitivos, con productos y servicios casi indiferenciados y compitiendo especialmente por precios, como Starbucks, Desigual, Apple, Disney o Nespresso decidieron basar su estrategia de negocio con la creación de modelos experiencia del cliente. (CEMbook)

Igualmente, la transformación de la mentalidad de los clientes y el poder que les ofrece las tecnologías, han sido determinantes para la evolución de la prestación de los servicios. Un ejemplo

de esto, es la facilidad de intercambio de información entre los clientes actuales con los clientes potenciales, demostrando que la tecnología ha homogenizado la experiencia que se entrega en línea a los clientes. Estas transformaciones traen numerosas oportunidades para el mercado de los servicios, permitiéndoles evolucionar distintos ámbitos de las empresas en todas sus interacciones con los clientes. (Morales, 2014)

En cuanto a los modelos gestión de experiencia del cliente, actualmente no se encuentra una amplia literatura sobre el tema. En 2006 Schmitt definió la experiencia del cliente como un proceso estratégico de la experiencia creadas por las organizaciones, enmarcándolo en cinco pasos: Analizar el mundo experiencial del consumidor, construir plataformas experienciales, diseñar experiencia de marca, estructurar la experiencia del consumidor y apostar por una continua innovación. (Schmitt B. , 2006)

Ahora bien, la experiencia del cliente es un método que permite a las organizaciones leer y analizar toda la información que pueda garantizar la lealtad de los clientes, por medio de un acercamiento real con estos, con sus expectativas, necesidades, puntos de dolor, momentos de verdad y emotividad al momento de realizar la compra de un bien o servicio. Desde un enfoque administrativo, la experiencia del cliente es una idea de la satisfacción orientada al proceso y no a los resultados, permitiendo ampliar la visión de una empresa para visualizar que es lo realmente relevante de sus productos o servicios para sus clientes. (ALZATE, 2011)

Desde la implementación de modelo de experiencia del cliente se logran resolver problemáticas empresariales tales como: el rediseño de la experiencia de los clientes, interacción con los clientes, posicionamiento de la marca y aumento de la experiencia de los clientes, aumento de publicidad y creación de nuevos productos o servicios vivenciales. (ALZATE, 2011)

Algunos de los modelos de experiencia del cliente más utilizados en la actualidad son:
(Pino, 2017)

Service Design, Design Thinking, User Experience (UX): Modelos basados en el diseño que permiten conceptualizar, identificar, modelar y desarrollar nuevos productos y servicios considerando aspectos claves para la solución de problemas reales centrados en los seres humanos.

CEM Maturity model – Gartner: Permite a las organizaciones su nivel de madurez en la experiencia del cliente, proyectando una ruta para gestionar y evaluar la experiencia de los clientes. Este modelo se basa en cinco niveles de madurez incremental y su objetivo primordial es mejorar la experiencia del cliente por medio de la mejora sistemática de la satisfacción, lealtad y capacidad de recomendación del cliente.

CEM Maturity Model – Forrester: Modelo en que cuenta con seis dimensiones que agrupan un total de treinta prácticas que las empresas debe revisar y considerar para mejorar su estrategia y despliegue de modelos de experiencia del cliente.

Customer Journey Mapping: Este modelo es un diseño del viaje que realizan los clientes con la organización, generando una demostración clara, temporal y radiográfica de la experiencia vivida por el cliente. Los elementos principales del mapa o ruta son: acciones, motivaciones, preguntas y barreras.

Business Model Generation – Canvas: Es un modelo referencial de visualización y conceptualización principalmente de modelos de negocio. Considera nueve dimensiones estructurales lógicamente que son: Segmentos de clientes, propuesta de valor, canal, relación con los clientes, flujo de ingresos, recursos claves, actividades claves, alianzas y estructura de costos.

Método IZO: La empresa consultora especializada en CX (Experiencia del Cliente) IZO, plantea un modelo de experiencia del cliente que organiza las diferentes actividades, iniciativas y

funciones en un modelo de experiencia del cliente de cuatro dimensiones, con el que se abarca un plan de trabajo concreto que cubre distintos frentes de la compañía que de manera decidida trabaja centrada en el cliente, las dimensiones son (Mejía, 2018):

Analítica: Fase que permite evaluar y medir el sistemáticamente el modelo actual de relacionamiento de los clientes con la organización, abarcando cuatro frentes de trabajo: experiencia percibida, experiencia emitida, benchmark de interacciones, económica.

Diseño: Fase en donde se diseña la experiencia que desea la organización que vivan los clientes, describiendo de forma concreta, minuciosa y premeditada el cómo se debe prestar el servicio de atención a los clientes. Las metodologías usadas en esta fase son: Customer Journey Mapping, Blue Print, Arquetipos, Emotional Interaction Design, entre otras.

Transformación: Fase de evaluación de la capacidad con la que cuenta la organización para la implementación de cambios y llevar a cabo la estrategia o modelo.

Organización y cultura: Fase en donde se generan experiencia del empleado y cultura centrada en el cliente.

Método Ibercaja: Luego de varios estudios la empresa Ibercaja con ayuda del Instituto Académico ICEMD, desarrollo un modelo de experiencia del cliente, el cual definió en tres ámbitos de gestión: (ICEMD, 2019)

Contenidos: Fase en donde se define, organiza y documenta las necesidades del cliente y como la organización va a cubrirlas de modo diferencial y sostenible

Proceso: Fase en la que se referencia el mapa de procesos que permite poner en marcha el factor diferenciador descrito en el contenido.

Implantación: Fase en donde se define la puesta en marcha del modelo.

8. Diseño metodológico

8.1 Tipo de investigación

Teniendo en cuenta que el propósito de este trabajo es apoyar la migración a un modelo de experiencia del cliente, el tipo de estudio implementado es descriptivo, el cual busca determinar las propiedades importantes o relevantes para los clientes actuales y potenciales de la empresa Cajasan.

8.2 Método de investigación

La metodología implementada para este estudio es la recopilación de fuentes de varios autores, con base a estos, se elaboró una metodología según los requerimientos de la caja de compensación familiar – Cajasan, teniendo como propósito realizar una migración a un modelo de experiencia del cliente, el cual le permita impactar positivamente en los resultados del negocio. La metodología propuesta se compone de las cinco fases descritas a continuación, que se estructuran en un plan de trabajo para la organización. (Ver ilustración 5)



Figura 5. Metodología de transformación de la experiencia del cliente

Fuente. Autor

8.2.1 Identificación

Dentro de esta fase, las unidades deben identificar los productos y/o servicios prestados por estas al cliente, así mismo, determinar los procedimientos, protocolos y manuales relacionados con los procesos de cliente de la unidad.

8.2.2 Mapa de experiencia del cliente

En esta fase, las unidades deben seleccionar tres productos y/o servicios de estas para realizar la ruta de experiencia del cliente de cada uno de los productos y/o servicios seleccionados.

8.2.3 Escucha

En esta fase, las unidades deben conformar equipos de mejoramiento continuo y realizar un análisis de causas de puntos de dolor de cada una de las rutas del cliente realizadas en la fase

anterior, de acuerdo a esto, deberán determinar si es necesario realizar ajustes en los procedimientos, protocolos y manuales.

8.2.4 Análisis 360°

En esta fase, las unidades deberán diseñar los mapas de experiencia del colaborador de acuerdo a los tres productos y/o servicios seleccionados por la unidad, así mismo, el equipo de mejoramiento continuo de la unidad, determinara como la experiencia del colaborador impacta en la experiencia del cliente y con base a esto debe crear acciones de mejora.

8.2.5 Medición de eficacia

En esta fase, las unidades deben consolidar los mapas de experiencia del cliente y del colaborador teniendo en cuenta las acciones de mejora implementadas en la fase anterior, finalmente, deberán medir e indicador de experiencia del cliente el cual se evaluará con base al NPS (Net Promoter Score).

9. Resultados y discusión

9.1 Metodología definida por Cajasan para migración a un modelo de experiencia del cliente.

La Unidad de Planeación y Gestión definió la metodología de transformación de la experiencia del cliente, la cual busca dar solución a las necesidades evidenciadas en cuanto a la actualización a un modelo de experiencia del cliente para Cajasan.

Dentro de la investigación de las distintas metodologías implementadas para migrar a un modelo de experiencia del cliente por el sector de la compensación familiar y sectores externos, y que sirvieron para la toma de decisión por parte de la Unidad de Planeación y Gestión tenemos:

- Metodología propuesta por la empresa consultora líder en experiencia del cliente en Iberoamérica IZO, la cual se basa en cuatro fases que abarcan desde una analítica para evaluar y medir el modelo de relacionamiento de los clientes con la organización, un diseño de la experiencia del cliente, una transformación del modelo y finalmente la organización y la cultura basada en el cliente. (Mejía, 2018)
- Metodología propuesta por una empresa española dedicada a la producción, distribución y comercialización de energía – IBERDROLA, en donde se busca diseñar una experiencia centrada en el cliente, por medio de cinco fases. La metodología propone iniciar por la identificación de una ruta general del cliente para determinar las principales necesidades y puntos de dolor con su impacto en los KPI's, posterior, un acercamiento a la interacción del cliente por medio de la identificación de la voz del

- cliente, la voz del empleado y la voz de la operación, con esto, se realiza un análisis 360° desde los clientes, los empleados y los proveedores, con la información obtenida se consolida el diseño de la nueva ruta de experiencia del cliente y finalmente, realizar un despliegue y medición de esta ruta en la organización. (DEC Asociación para el desarrollo de la experiencia del cliente, 2020)
- La metodología implementada por la principal empresa gestora del transporte público del área metropolitana de Barcelona (España) – Metropolitans (TMB), la cual se implementó con la intención de pasar de ser una organización “centrada en el producto” a una organización “centrada en el cliente”, apostándole así a metodologías y herramientas que permitan escuchar mejor al cliente y diseñar experiencias de acuerdo a sus necesidades. Este proyecto se llevó a cabo con una metodología de cuatro fases: Definir y alinear la experiencia del cliente y empleados con un análisis cuantitativo, luego, explorar y entender por medio de la construcción de la ruta de experiencia del cliente, para luego, mapear la experiencia ideal de este cliente y finalmente realizar una priorización de iniciativas y planificar una ruta al corto, mediano y largo plazo. (DEC, 2019)
 - La metodología implementada por la caja de compensación familiar Compensar en compañía de la empresa de consultora española IZO, la cual se basa en la experiencia detrás de la experiencia, en donde por medio de un seminario, se reconocían las necesidades y expectativas de los clientes, resolviendo la necesidad de brindar servicios de experiencia excepcionales basados en la resolutiveidad, simplicidad y mejor costo – beneficio. (Revista compensar, 2019)

Luego de la revisión de estas metodologías, la caja de compensación familiar - Cajasan y su Unidad de Planeación y Gestión definió que, según sus necesidades lo ideal era adecuar de las distintas fuentes una metodología de acuerdo a los objetivos que busca la adaptación a un modelo de experiencia del cliente en la organización, es así, que se define la siguiente metodología de transformación de la experiencia del cliente, la cual consta de cinco fases que serán desarrolladas durante el segundo semestre del año 2020. (Ver ilustración 5)

9.1.1 Fase 1

9.1.1.1 Nombre de la fase: Identificación. En la primera fase las unidades se deben reconocer internamente por medio de la identificación de los productos y/o servicios ofertados por cada una de estas, así mismo, identificar los procedimientos, protocolos y manuales que afectan el servicio al cliente tanto interno como externo de la organización. Para esta primera fase, las unidades tenían hasta el 15 de agosto del 2020 para cargar los formatos correspondientes a la fase de la herramienta de transformación de la experiencia del cliente en el software EUREKA, herramienta informática de alineación total de la organización.

9.1.1.2 Actividades. Teniendo en cuenta la amplia variedad de productos y/o servicios ofertados por Cajasan, cada una de las unidades debía reunirse internamente para identificar los productos y/o servicios que se prestan desde la misma. Luego, determinaron los procedimientos, protocolos y manuales de la unidad que se ven involucrados en la prestación de los servicios al cliente.

9.1.1.3 Entregables. Las unidades diligenciaron dos formatos que se encontraban dentro de la herramienta de transformación de la experiencia del cliente en la segunda hoja de esta: (Ver apéndice A)

9.1.1.3.1 Identificación de procedimientos, protocolos y manuales. Las unidades completaron un formato en donde identificaron en primera instancia el tipo, es decir, si hace referencia a un procedimiento, protocolo o manual, luego, establecieron el código que identifica a este, el nombre y finalmente, una breve descripción del procedimiento, protocolo o manual identificado. (Ver ilustración 6)

The image shows a form with the CAJASAN logo and the title "IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS PROTOCOLOS Y MANUALES". Below the title is a note: "Nota: En este formato debe consignar los Procedimientos, Protocolos y Manuales que se encuentren orientados al cliente dentro de la unidad." and a field for "Unidad:". The main part of the form is a table with four columns: "Tipo", "Código", "Nombre", and "Descripción". The table has 12 rows, with the first row being a header and the rest being empty for data entry.

Tipo	Código	Nombre	Descripción

Figura 6. Identificación de procedimientos, protocolos y manuales

Fuente. Autor

9.1.1.3.2 Identificación de productos y/o servicios. Las unidades reconocieron en primera instancia la tipología, en este caso si se trataba de un producto o un servicio, luego, el nombre que identifica a este, una breve descripción y finalmente, determinaron si este producto o servicio ha sido generador de quejas o reclamos y la frecuencia de que esto suceda (muy frecuente, frecuente,

ocasional, poco frecuente, nada frecuente). Esta última etapa es indispensable, ya que, con base a la frecuencia de quejas o reclamos, se realizará la selección en la siguiente fase. (Ver ilustración 7)

cajasan

IDENTIFICACIÓN DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

Nota: En este formato debe consignar los productos y servicios ofrecidos por la unidad.

Unidad: _____

Tipo	Nombre	Descripción	¿Este producto o servicio ha generado PQR?	Frecuencia de las PQR

Figura 7. Identificación de productos y/o servicios

Fuente. Autor

9.1.2 Fase 2

9.1.2.1 Nombre de la fase: Mapa de experiencia del cliente. Teniendo en cuenta la identificación realizada en la primera fase, las unidades seleccionaron los tres productos y/o servicios con mayor frecuencia de quejas o reclamos, calificando a estos productos o servicios como los generadores de oportunidades de mejora. Luego de esta selección, los equipos primarios de las unidades realizaron el mapa de experiencia del cliente que fue diseñado dentro de la herramienta de transformación de la experiencia del cliente de la unidad de planeación y gestión (Ver apéndice A)

Para la realización del mapa de experiencia del cliente las unidades entrevistaron a cada uno de los clientes directos de los tres productos o servicios seleccionados. En total cada unidad diseño tres mapas de experiencia del cliente, uno por cada uno de los tres producto o servicio identificados con mayor frecuencia de quejas o reclamos en la primera fase.

Para esta segunda fase, las unidades tenían hasta el 15 de septiembre del 2020 para cargar los formatos correspondientes a la fase de la herramienta de transformación de la experiencia del cliente en el software EUREKA, herramienta informática de alineación total de la organización.

9.1.2.2 Actividades. Los gerentes, lideres o jefes de cada unidad junto a su equipo primario se reunieron para seleccionar con base al formato de identificación de productos y/o servicios prestados por la unidad los tres productos o servicios que presenta mayor frecuencia de quejas o reclamos. Con estos tres productos o servicios seleccionados, los equipos primarios realizaron una entrevista a los clientes directos de cada uno de estos productos o servicios. Con esta información, completaron el mapa de experiencia del cliente de cada uno de los tres productos o servicios seleccionados.

9.1.2.3 Entregables. Las unidades diligenciaron en esta fase el formato que se encontraban dentro de la herramienta de transformación de la experiencia del cliente en la tercera hoja de esta: (Ver apéndice A)

9.1.2.3.1 Mapa de experiencia del cliente. El mapa de experiencia del cliente busca brindar a la unidad una ruta de la experiencia que está viviendo el cliente para adquirir el producto o

servicio. Para esto fue indispensable la compañía del cliente, ya que este es quien realmente esta viviendo esta ruta.

Para la realización de este mapa, el grupo primario agendo una cita con un cliente que ha adquirido el producto o servicio a evaluar y siguió los siguientes pasos definidos para completar el mismo:

- Nombre del producto o servicio a evaluar
- Describir al cliente, teniendo en cuenta datos descriptivos, sociales, familiares, estilo de vida (su día a día), valores de vida, relación con el servicio o producto, relación con Cajasan, producto o servicios que adquiere de Cajasan y objetivo que el cliente tiene en relación a la organización.
- Las fases, etapas que realizo el cliente antes, durante o después en de adquirir el producto o servicio evaluado. Esta fase fue descripta por el cliente directamente.
- Necesidades que tiene el cliente en cada una de las fases descritas por él, es decir, qué necesidad tuvo el cliente que lo llevo a realizar esa fase.
- Actividades, acciones que realizo el cliente para satisfacer sus necesidades anteriormente descritas.
- Canales o puntos de contacto, son aquellos medios con los que el cliente tuvo contacto para realizar cada fase.
- Expectativas, del cliente en cada una de las fases, es decir, lo que el cliente espera obtener de cada una de las fases.
- Experiencia, el equipo identifico la percepción o sensación del cliente real en cada fase, para ello ubico la cara sonriente si correspondía a una percepción positiva (sobre la línea verde), la cara seria si correspondía a una percepción neutral (sobre la línea

amarilla) y la cara enojada si correspondía a una percepción negativa (sobre la línea Roja). Esto se realizó en cada una de las fases, del producto o servicio.

- Experiencia memorable, el cliente indico como debería ser la fase para generar en él una percepción de la experiencia perfecta o memorable.
- Oportunidades, de mejora que se identificaron para lograr la experiencia memorable anteriormente descrita por el cliente.

El grupo primario de cada unidad debía seguir los pasos anteriormente descritos para los cada uno de los tres productos o servicios seleccionados con mayor frecuencia de quejas o reclamos, con apoyo de los clientes que adquieren estos productos o servicio.


 DESCRIPCIÓN DEL CLIENTE	Nombre producto y/o servicio:		
	Fases		
	Necesidades		
	Actividades		
	Canales, puntos de contacto, empresas implicadas		
	Expectativa		
	Experiencia	😊	😊
	Experiencia memorable	😡	😡
Oportunidades			

Figura 8. Mapa de experiencia del cliente

Fuente. Autor

9.1.3 Fase 3

9.1.3.1 Nombre de la fase: Escucha, captura y medición de la experiencia. Posterior a la realización de los tres mapas de experiencia del cliente de cada uno de los tres productos o servicios seleccionados por el equipo primario de la unidad, debían conformar un equipo de mejoramiento continuo de la unidad.

El equipo de mejoramiento continuo inicio por identificar las fases en donde la experiencia del cliente genera una percepción o sensación negativa por parte del cliente, es decir, aquellas fases en donde la experiencia fue calificada con una cara enojada (😡), ya que estas fases son consideradas como los puntos de dolor del cliente.

Con la información anterior, el equipo de mejoramiento continuo de la unidad debía realizar un análisis de causas de puntos de dolor para cada uno de los tres mapas de experiencia del cliente diseñados en la fase anterior, así mismo, este equipo debía postular a un embajador de experiencia del cliente, el cual será el encargado de velar por la buena experiencia del cliente.

Finalmente, en esta fase el equipo de mejoramiento continuo de la unidad debió seleccionar del formato de identificación de procedimiento, protocolos y manuales realizado en la primera fase, aquellos PPM que se ven asociados o involucrados a los mapas de experiencia del cliente realizados en la fase dos.

Para esta tercera fase, las unidades tenían hasta el 30 de septiembre del 2020 para cargar los formatos correspondientes a la fase de la herramienta de transformación de la experiencia del cliente en el software EUREKA, herramienta informática de alineación total de la organización.

9.1.3.2 Actividades. El equipo primario de la unidad comenzó por definir los integrantes que conformarían el equipo de mejoramiento continuo de la misma, los cuales serán encargados de diligenciar el formato de causa de puntos de dolor asociados a cada uno de los tres mapas de experiencia del cliente diseñados en la fase dos.

Así mismo, dentro de los integrantes del equipo de mejoramiento continuo se postuló un embajador de experiencia del cliente, quien es el encargado de velar por la buena experiencia del cliente con cada uno de los productos o servicios brindados por la unidad. Finalmente, el equipo de mejoramiento continuo con base a el formato de identificación de PPM realizado en la primera fase, establecieron aquellos PPM que se encuentran asociados a las fases de los mapas de experiencia del cliente diseñados en la fase dos.

9.1.3.3 Entregables. Las unidades diligenciaron en esta fase los formatos que se encontraban dentro de la herramienta de transformación de la experiencia del cliente en la cuarta hoja de esta: (Ver apéndice A)

9.1.3.3.1 Análisis de causas de puntos de dolor. Los puntos de dolor son aquellas fases del mapa de experiencia del cliente en donde la experiencia brindada le genera al cliente una percepción o sensación negativa de la organización, es decir, aquellas fases con las que el cliente se siente disgustado o considera que no son necesarias para adquirir el producto o servicio.

Para estas fases generadoras de puntos de dolor, el equipo de mejoramiento completo un formato de análisis de causas de puntos de dolor, en donde comenzó por identificar las fases generadoras de puntos de dolor, luego, identifico el origen o causa de este, las consecuencias que

pueden generar este punto de dolor y finalmente, definió como pueden dar solución para mitigar o eliminar este punto de dolor.

El formato de análisis de punto de dolor deberá realizarse por cada uno de los mapas de experiencia del cliente realizados en la fase dos. (Ver ilustración 9)

The form is titled 'ANÁLISIS DE CAUSAS DE PUNTOS DE DOLOR' and features the 'cajasan' logo. It includes a field for 'Nombre del producto y/o servicio' and a table with four columns: 'Punto de dolor', '¿Qué origina este punto de dolor?', '¿Qué consecuencia genera este punto de dolor?', and '¿Cómo solucionaría este punto de dolor?'. The table has four empty rows for data entry.

Punto de dolor	¿Qué origina este punto de dolor?	¿Qué consecuencia genera este punto de dolor?	¿Cómo solucionaría este punto de dolor?

Figura 9. Análisis de causas de puntos de dolor

Fuente. Autor

9.1.3.3.2 Identificación de procedimiento, protocolos y manuales a impactar. El equipo de mejoramiento continuó evaluando los mapas de experiencia del cliente realizados en la fase anterior, selecciono los PPM identificados en la primera fase que se ven involucrados o afectados en las fases generadoras de puntos de dolor de los mapas diseñados. Este formato inicio por la definición del tipo de documento, el código de este, su nombre y una breve descripción del mismo. (Ver ilustración 10)

Para esta cuarta fase, las unidades tienen hasta el 30 de noviembre del 2020 para cargar los formatos correspondientes a la fase de la herramienta de transformación de la experiencia del cliente en el software EUREKA, herramienta informática de alineación total de la organización.

9.1.4.2 Actividades. Para realizar un análisis 360° de la experiencia del cliente es necesario evaluar la experiencia que vive el colaborador en la prestación del servicio, por esta razón, en esta fase el equipo de mejoramiento continuo de la unidad debe diseñar el mapa de experiencia del colaborador de cada uno de los tres productos o servicios seleccionados en la segunda fase de la metodología.

Posterior, el equipo de mejoramiento continuo de la unidad debe reunirse para establecer como la experiencia del colaborador impacta en la experiencia del cliente, para con base a esta evaluación y al análisis de causas de puntos de dolor realizado en la fase tres, establecer acciones de mejora o correctivas para cada uno de los mapas de experiencia.

9.1.4.3 Entregables. Las unidades deben diligenciar en esta fase los formatos que se encuentran dentro de la herramienta de transformación de la experiencia del cliente en la quinta hoja de esta: (Ver apéndice A)

9.1.4.3.1 Mapa de experiencia del colaborador. Este mapa busca dar una visión más amplia de la ruta que se debe realizar para que desde la unidad se pueda prestar el producto o servicio. Es así que para realizar este mapa el equipo de mejoramiento continuo se debe apoyar de los colaboradores encargados de prestar cada uno de los tres productos o servicios seleccionados

en la fase dos. Para la realización de este, se deberán seguir los siguientes pasos: (Ver ilustración 11)

- Nombre del producto o servicio a evaluar, son aquellos productos o servicios seleccionados desde la fase dos.
- Describir al cliente, esta se debe permanecer igual a la realizada en el mapa de experiencia del cliente del producto o servicio evaluado en la fase dos, ya que el cliente final no cambia, para esta descripción se tiene en cuenta datos descriptivos, sociales, familiares, estilo de vida (su día a día), valores de vida, relación con el servicio o producto, relación con Cajasan, producto o servicios que adquiere de Cajasan y objetivo que el cliente tiene en relación a la organización.
- Fases, etapas que debe realizar el colaborador antes, durante o después en de brindar el producto o servicio evaluado. Estas fases deben ser descritas los colaboradores que presta el servicio o producto evaluado.
- Necesidades que tiene el cliente en cada una de las fases descritas por el colaborador, es decir, qué necesidad considera el colaborador que tiene el cliente para hacer esa fase.
- Actividades, acciones que debe realizar el colaborador para lograr satisfacer las necesidades del cliente anteriormente descritas por el mismo.
- Canales o puntos de contacto, son aquellos medios con los que el cliente debe tener contacto para lograr realizar cada fase.
- Expectativas, que considera el colaborador que tiene el cliente en cada una de las fases, es decir, lo que el colaborador cree que el cliente espera obtener de cada una de las fases.

- Experiencia, el colaborador debe identificar la percepción o sensación del cliente real en cada fase, para ello debe ubicar la cara sonriente si corresponde a una percepción positiva (sobre la línea verde), la cara seria si corresponde a una percepción neutral (sobre la línea amarilla) y la cara enojada si corresponde a una percepción negativa (sobre la línea Roja). Esto se deberá realizar en cada una de las fases, del producto o servicio.
- Experiencia memorable, el colaborador indica cómo debería ser la fase para generar en el cliente una percepción de la experiencia perfecta o memorable.
- Oportunidades, de mejora que el colaborador evidencia que existen para lograr la experiencia memorable anteriormente descrita por él.

El equipo de mejoramiento continuo de la unidad deberá hacer cada uno de estos pasos con cada uno de los tres productos o servicios seleccionados en la fase dos, es decir, en total el equipo realizara tres mapas de experiencia del colaborador.



 DESCRIPCIÓN DEL CLIENTE	Nombre producto y/o servicio:			
	Fases			
	Necesidades			
	Actividades			
	Canales, puntos de contacto, empresas implicadas			
	Expectativa			
	Experiencia			
				
				
	Experiencia memorable			
Oportunidades				

Figura 11. Mapa de experiencia del colaborador

Fuente. Autor

9.1.4.3.2 Acciones de mejora. El equipo de mejoramiento continuo de la unidad debe establecer según el impacto de la experiencia del colaborador en la experiencia del cliente y el análisis de causas de puntos de dolor realizado en la fase tres, las acciones de mejora a implementar para impactar en una buena la experiencia del cliente. Para esto, deberán asignar un número a la acción y las actividades a realizar para esta acción de mejora. (Ver ilustración 12)


 ACCIONES DE MEJORA	
NUMERO DE LA ACCIÓN	ACTIVIDADES

Figura 12. Acciones de mejora

Fuente. Autor

9.1.5 Fase 5

9.1.5.1 Nombre de la fase: Medición de la eficacia. El equipo de mejoramiento continuo debe unificar el mapa de experiencia del cliente con el mapa de experiencia del colaborador de cada uno de los productos o servicios seleccionados en la fase dos, los mapas consolidados deben incluir las acciones de mejora establecidas en la fase cuatro.

Para la medición de la eficacia, se utilizó uno de los indicadores ya implementado por Gestión al Cliente, el cual es el Índice Neto de Promotores NPS, este indicador es una herramienta para cuantificar la fidelidad del cliente con la organización, por esta razón, y con el ánimo de evaluar que tan eficaces son las acciones de mejora propuestas por el equipo de mejoramiento

continuo de la unidad, se mide la eficacia tomando como referencia la calificación de cada unidad a corte del mes de junio y se pretende realizar un comparativo con la calificación a obtener para el mes de diciembre del 2020.

Para esta quinta fase, las unidades tienen hasta el 31 de diciembre del 2020 para cargar los formatos correspondientes a la fase de la herramienta de transformación de la experiencia del cliente en el software EUREKA, herramienta informática de alineación total de la organización.

9.1.5.2 Actividades. El equipo de mejoramiento continuo de cada unidad deberá consolidar los tres mapas de experiencia del cliente y del colaborador con los respectivos ajustes de las acciones de mejora propuestas por la unidad en la fase cuatro, finalmente, Gestión al Cliente se encargará de calificar la eficacia por medio del Índice Neto de Promotores NPS, para realizar el respectivo cargue del indicador al software EUREKA, herramienta informática de alineación total de la organización.

9.1.5.2.1 Entregables. Las unidades deben diligenciar en esta fase el formato que se encuentran dentro de la herramienta de transformación de la experiencia del cliente en la sexta hoja de esta: (Ver apéndice A)

9.1.5.2.2 Mapa consolidado experiencia. La ruta o mapa final de experiencia, este mapa permite ver todas las fases requeridas para la prestación del producto o servicio. El equipo de mejoramiento continuo debe tomar el mapa de experiencia del cliente y el mapa de experiencia del colaborador y unificarlo en un solo mapa por servicio o producto seleccionado en la fase dos, así mismo, deberá incluir sobre este mapa las acciones de mejora planteadas en la fase cuatro, con

esto se busca obtener una ruta ideal de la experiencia del producto o servicio seleccionado. Para la realización de este mapa consolidado, se deberán seguir los siguientes pasos: (Ver ilustración 13)

- Nombre del producto o servicio a evaluar, son aquellos productos o servicios seleccionados en la fase dos.
- Describir al cliente, se debe mantener igual a la realizada en el mapa de experiencia del cliente y del colaborador del producto o servicio evaluado, ya que el cliente final no cambia, para esta descripción se tiene en cuenta datos descriptivos, sociales, familiares, estilo de vida (su día a día), valores de vida, relación con el servicio o producto, relación con Cajasan, producto o servicios que adquiere de Cajasan y objetivo que el cliente tiene en relación a la organización.
- Fases, etapas que debe realizar el cliente y el colaborador antes, durante o después en de recibir o brindar el producto o servicio evaluado. Estas fases deben ser descritas por el cliente y el colaborador que presta el servicio o producto evaluado según corresponda.
- Necesidades que tiene el cliente en cada una de las fases descritas por el mismo o por el colaborador, es decir, qué necesidad tiene el cliente o considera el colaborador que tiene el cliente para realizar esa fase.
- Actividades, acciones que debe realizar el cliente o el colaborador para lograr satisfacer las necesidades del cliente anteriormente descritas por el mismo.
- Canales o puntos de contacto, son aquellos medios con los que el cliente debe tener contacto para lograr realizar cada fase.

- Expectativas, que tiene el cliente o considera el colaborador que tiene el cliente en cada una de las fases, es decir, lo que el cliente o colaborador cree que el cliente espera obtener de cada una de las fases.
- Experiencia, identificación de la percepción o sensación del cliente real en cada fase, para ello debe ubicar la cara sonriente si corresponde a una percepción positiva (sobre la línea verde), la cara seria si corresponde a una percepción neutral (sobre la línea amarilla) y la cara enojada si corresponde a una percepción negativa (sobre la línea Roja). Esto se deberá realizar en cada una de las fases, del producto o servicio. En el caso del mapa consolidado de experiencia, se debe evidenciar la eliminación de percepciones negativas.
- Experiencia memorable, el cliente o colaborador indica cómo debería ser la fase para generar en el cliente una percepción de la experiencia perfecta o memorable. En este caso, lo ideal es que la experiencia memorable sea igual a la fase.
- Oportunidades, de mejora que el cliente o colaborador evidencia que existen para lograr la experiencia memorable anteriormente descrita por él.

El equipo de mejoramiento continuo de la unidad deberá hacer los anteriores pasos con cada uno de los tres productos o servicios seleccionados en la fase dos, es decir, en total el equipo realizara tres mapas consolidados de experiencia.

Nombre producto y/o servicio:		
Fases		
Necesidades		
Actividades		
Canales, puntos de contacto, empresas implicadas		
Expectativa		
Experiencia	😊	
	😐	
	😞	
Experiencia memorable		
Oportunidades		

Figura 13. Mapa consolidado de experiencia

Fuente. Autor

9.2 Herramienta de transformación de la experiencia del cliente

La Unidad de Planeación y Gestión definió que, para fines de organización de la metodología de transformación de la experiencia del cliente, se requería la creación de una herramienta en Excel que unificara todas las fases con sus respectivos formatos y así mismo brindar un paso a paso para las unidades y a sus equipos de mejoramiento continuo.

Así mismo, con el diseño de esta herramienta se busca que la Unidad de Planeación pueda tener un mejor seguimiento y control de aplicación de las fases de la metodología de cada unidad. Por estas razones, se diseñó una herramienta en Excel llamada herramienta de transformación de la experiencia del cliente, en donde se incluye las cinco fases de la metodología con sus respectivos formatos junto con un paso a paso de cada una de esta, los cuales deben ser cargadas al software EUREKA en cada una de las fechas establecidas. (Ver apéndice A)

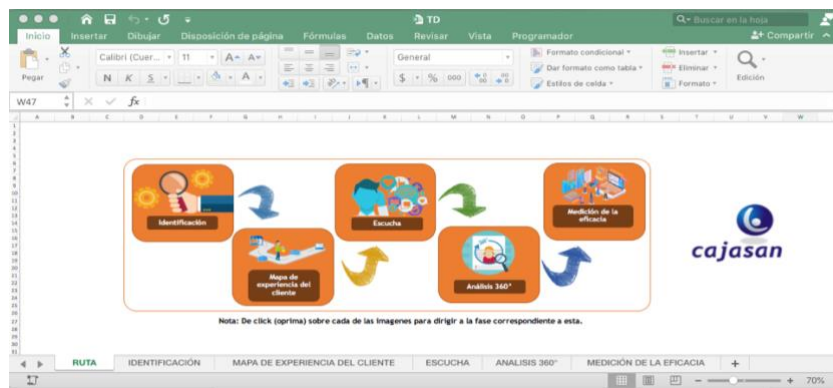


Figura 14. Herramienta de transformación de la experiencia del cliente

Fuente: Autor

9.3 Cronograma de entregas fases de la metodología de transformación de la experiencia del cliente

Tabla 1. Cronograma entregas formatos metodología

Actividades	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Formato de identificación de procedimientos, protocolos y manuales	■																							
Formato de identificación de productos y/o servicios	■																							
Formato de tres mapas de					■																			

9.4 Insumos de la metodología de transformación de la experiencia del cliente

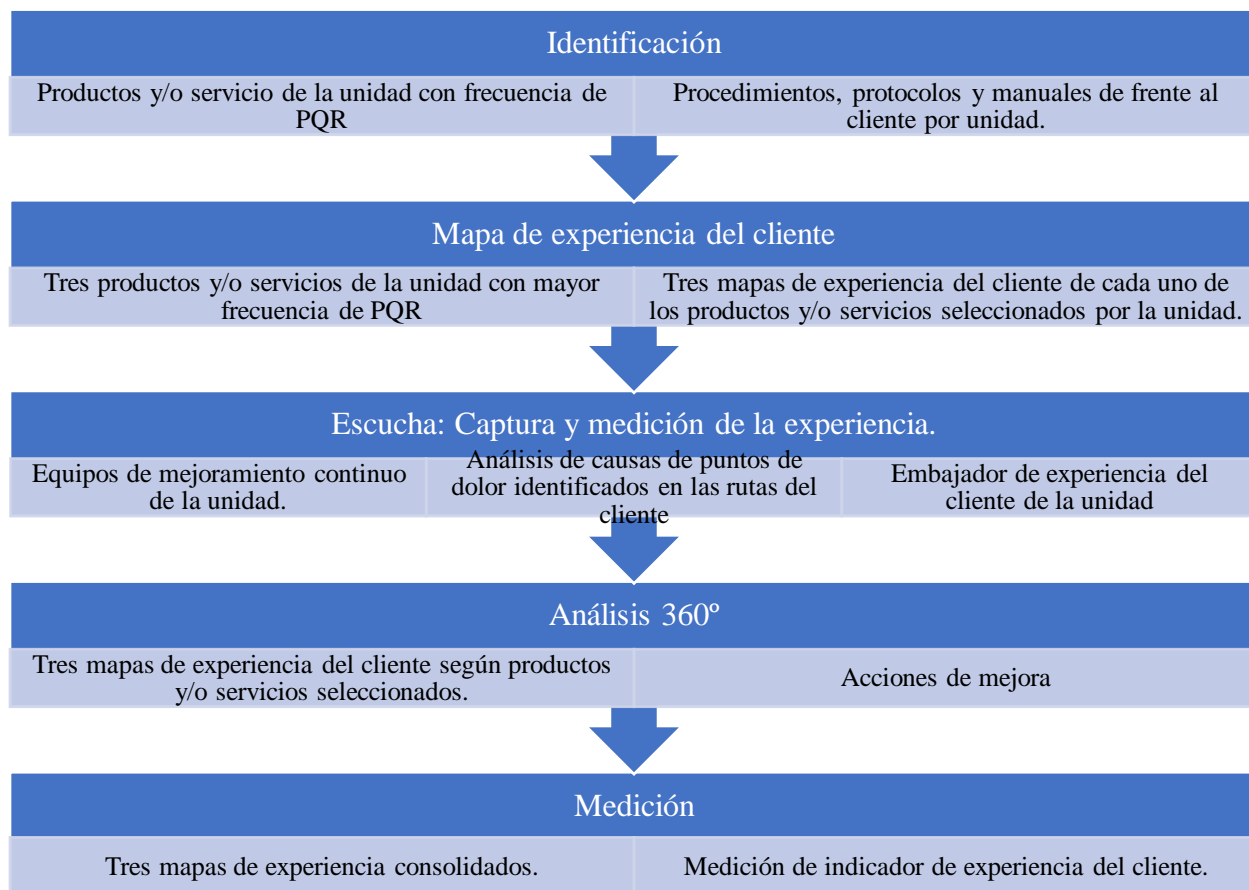


Figura 15. Insumos de metodología diseñada por Cajasan

Fuente. Autor

9.5 Estrategia de comunicación interna

Hoy en día contar con una buena comunicación interna es indispensable y vital para cualquier organización. La comunicación interna es fundamental para lograr afrontar de forma efectiva y con garantías el buen funcionamiento y desempeño de las organizaciones. Es así, como se manifiesta necesaria la vinculación del personal a cualquier plan estratégico que se desee llevar

a cabo en una organización, ya que los colaboradores, juegan un papel fundamental para la puesta en marcha de forma efectiva del mismo, de esta forma lograr mejorar la gestión empresarial y el clima laboral.

La imagen de una organización depende en gran medida de lo que exponen los colaboradores de la misma, esto se ve influenciado por el trato que reciben los trabajadores y la posibilidad de vinculación de los mismos con la organización, indicando de esta forma, que si no existe una buena estrategia de comunicación interna el crecimiento de la organización enfrentará grandes dificultades.

Con lo anterior, se logra concluir que para realizar un cambio dentro de la organización a modelo basado en la experiencia del cliente es necesario e indispensable crear una cultura en los colaboradores que se base en el cliente como centro de la organización, por esta razón y considerando la estrategia a la que le apuesta la caja de compensación de subsidio familiar – Cajasan, se realizó como propuesta el diseño de dos estrategia de comunicación interna, que tienen como objetivo impulsar y promover la migración a un modelo de experiencia del cliente en los colaboradores de la organización.

9.5.1 Estrategia número uno

9.5.1.1 Nombre de la estrategia Muévete por tu propósito

9.5.1.2 Descripción de la estrategia Promover una cultura organizacional basada en el propósito de cada uno de los colaboradores dentro de la organización, con el fin de resaltar la importancia de cada labor desempeñada por los colaboradores para lograr brindar experiencias

memorables en el cliente. Para esto, se generan piezas publicitarias tipo Storytelling o Narración de historias internas o externas a la organización, las cuales serán compartidas por los principales canales de comunicación interna de la organización.

9.5.1.2 Objetivos

- Incentivar la importancia de cada una de las labores desempeñadas por los colaboradores en la experiencia memorable del cliente.
- Promover la generación de experiencias memorables de los clientes.
- Generar compromiso por parte de los colaboradores en sus labores para mejorar la experiencia del cliente.
- Motivar a los colaboradores a generar cambios en sus acciones diarias que promuevan una mejora en la experiencia del cliente.

9.5.1.3 Público objetivo. Colaboradores de la caja de compensación de subsidio familiar – Cajasan, que actualmente cuentan con un contrato de tipo laboral de forma directa y desempeñan todo tipo de labor dentro de las unidades de la organización.

9.5.1.4 Diseño del mensaje. Y tú, ¿sabes cuál es tu propósito?, como tu hoy un millón de Santandereanos decidieron comenzar a moverse por su propósito

¡Impacta al mundo a través de tu propósito, genera experiencias!

9.5.1.5 Plan de medios

- **Medios:** Correos electrónicos, revista fácil vivir e intranet
- **Frecuencia:** Se realizará una vez a la semana
- **Tiempo de duración:** La estrategia se realizará durante a partir del mes de octubre hasta el mes de diciembre del año 2020.
- **Medición de la eficacia:**
 - Índice de neto de promotores – NPS
 - Indicador de esfuerzo del cliente – CES
 - Experiencia del cliente

9.5.1.6 Ejemplo de publicación

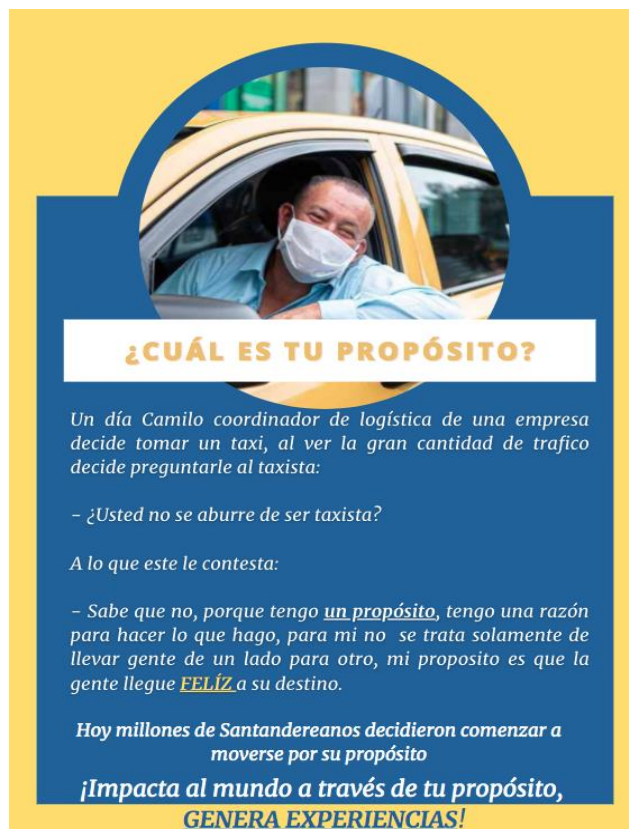


Figura 16. Ejemplo publicación estrategia “Muévete por tu propósito”

Fuente: Autor

9.5.2 Estrategia número dos

9.5.2.1 Nombre de la estrategia. Búsqueda de la figura de la experiencia del cliente Cajasan.

9.5.2.2 Descripción de la estrategia. Seleccionar uno de los colaboradores para ser la figura de la experiencia del cliente de Cajasan, para esto, se diseñará una serie de retos que deberán

completar los colaboradores interesados en ser la primera figura de la experiencia del cliente de Cajasan. Finalmente, se seleccionará el colaborador con mejor desempeño en los retos, el cual será el encargado de ser la primera figura de la experiencia del cliente de Cajasan.

9.5.2.3 Objetivos

- Incentivar la participación de los colaboradores en todos los procesos de la organización.
- Involucrar a los colaboradores en una cultura centrada en la experiencia del cliente.
- Promover la generación de experiencias memorables de los clientes.
- Motivar a los colaboradores a generar cambios en sus acciones que promuevan una mejora en la experiencia del cliente

9.5.2.4 Público objetivo. Colaboradores de la caja de compensación de subsidio familiar – Cajasan, que actualmente cuente con un contrato de tipo laboral de forma directa y desempeñen todo tipo de labor dentro de las unidades de la organización.

9.5.2.5 Diseño del mensaje. Estamos buscando un colaborador que ame generar experiencias memorables tanto como nosotros, ¿eres tú?

¿Conoces todas las unidades de la caja?, ¿Te esfuerzas por brindar la mejor atención al cliente?, ¿Buscas siempre generar experiencias memorables en nuestros clientes?, ¿Brindas soluciones ante las situaciones difíciles?, ¿Consideras que el cliente es el centro de nuestra

organización?, ¿Eres proactivo?... Si tu respuesta fue SI a todas nuestras preguntas, ¡este puesto es para TI!

9.5.2.6 Plan de medios

- **Medios:** Correos electrónicos, revista fácil vivir e intranet
- **Frecuencia:** Se realizarán dos publicaciones semanales durante la convocatoria, posterior, se genera un reto semanal.
- **Tiempo de duración:** La estrategia se realiza por fases, una primera fase será la convocatoria, la cual se dará durante el mes de octubre, luego, se realizará la fase de retos que tendrá lugar durante el mes de noviembre y finalmente, se seleccionará el colaborador que representará la imagen de la experiencia del cliente de Cajasan en el mes de diciembre del presente año.

- **Medición de la eficacia:**

Índice de neto de promotores – NPS

Indicador de esfuerzo del cliente – CES

Experiencia del cliente

9.5.2.7 Ejemplo de publicación



Figura 17. Ejemplo publicación estrategia “Búsqueda de la figura de la experiencia del cliente Cajasan”

Fuente. Autor






9.6 Soporte a las unidades de la organización en la metodología de transformación de la experiencia del cliente



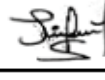


Con el fin de asegurar la adaptación y el buen desarrollo de la metodología diseñada para la migración a un modelo de experiencia del cliente, la Unidad Planeación y Gestión programo

unas capacitaciones iniciales virtuales por medio de la herramienta teams, en donde se explicó el paso a paso de la metodología, el cronograma de entregable y la forma adecuada de implementar o hacer uso la herramienta para la transformación de la experiencia del cliente diseñada y de cada uno de los formatos contenidos en esta.

Inicialmente, se programaron tres capacitaciones para las unidades estratégicas de negocio, las cuales se realizaron los días 24 y 25 de agosto y 2 de septiembre, luego de estas capacitaciones, se procedió a brindar acompañamiento y/o soporte según solicitud de las unidades de la organización. (Ver tabla 2)

Tabla 2. Formato soporte de capacitación y seguimiento a metodología experiencia del cliente

		CAPACITACIÓN Y SEGUIMIENTO METODOLOGÍA EXPERIENCIA DEL CLIENTE			
Formato de asistencia a capacitaciones o soporte en la metodología del modelo de experiencia del cliente diseñado para la caja de compensación familia Cajasan.					
NOMBRE: NICOLLE VANESSA AMADO FRANCO				IDENTIFICACIÓN: 1098799877	
CARGO: PRACTICANTE UNIVERSITARIA			SEDE / UNIDAD: PLANEACION Y GESTION		JEFE INMEDIATO: ERIKA CAMACHO
TIPO	FECHA	CANTIDAD DE ASISTENTES	UNIDAD	FIRMA	
CAPACITACIÓN	24/08/20	24	Unidades estrategicas de negocio		
CAPACITACIÓN	25/08/20	24	Unidades estrategicas de negocio		
SOPORTE	27/08/20	15	Unidad de educación formal		
CAPACITACIÓN	2/09/20	30	Unidades estrategicas de negocio		
SOPORTE	9/09/20	3	Unidad de gobierno corporativo		

CAPACITACIÓN	10/09/20	3	Unidad de retail	
SOPORTE	11/09/20	2	Unidad de educación formal	
SOPORTE	25/09/20	3	Unidad de cultura	
SOPORTE	25/09/20	6	Unidad de recreación	
SOPORTE	6/10/20	2	Unidad de contabilidad	
Observaciones				

9.7 Quejas y reclamos 2019 y 2020-1

Para Cajasan, se entiende como quejas todas aquellas manifestaciones de inconformidad por algo que está relacionado directamente al producto o servicio comprado o una inconformidad referente a una mala atención al público. Así mismo, entiende como reclamo aquella disconformidad repetitiva relacionada directamente con los bienes o servicios adquiridos por el usuario.

Es así como, se refieren las quejas o reclamos como oportunidades de mejora en los procesos relacionados con los productos o servicios de la organización, con base a esto, y considerando que los productos o servicios con mayor número de quejas son aquellos que presenta oportunidades de mejora, se procede a realizar una recopilación por tipología de las quejas o reclamos presentadas durante el año 2019 y el primer semestre del año 2020.

Durante el periodo evaluado se presentaron 457 quejas y reclamos, distribuidas de la siguiente forma: (Ver tabla 3)

Tabla 3. *Quejas y reclamos con principales causas por unidades*

Unidades	Nº de quejas o reclamos	Causas
ABASTECIMIENTO Y LOGISTICA	0	
GESTIÓN HUMANA	4	Capacitaciones - Entrenamiento
TECNOLOGIA	1	Soporte de herramientas colaborativas
JURÍDICA	0	
TESORERÍA	5	Inconformidad servicio brindado canales de atención
CONTABILIDAD	1	Demoras en pago de servicios
CONTROL FINANCIERO	0	
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	12	Conmutador
		Servicio de vigilancia
		Servicio de parqueadero
EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y DH	9	Información brindada sobre cursos
		Entrega de certificaciones
		Inconformidad servicio brindado canales de atención
RECREACIÓN , DEPORTES Y HOTELERIA	20	Servicio de piscinas (aseo)
		Escuelas deportivas
		Hotelería (Aseo)
		Servicio de alianzas
		Programa conozca y disfrute
		Cotización y reservas
		Inconformidad servicio brindado canales de atención
Servicio de restaurante		
CULTURA	6	Servicio de refrigerios
EDUCACIÓN FORMAL	12	Inconformidad servicio brindado canales de atención Beca academica

Unidades	Nº de quejas o reclamos	Causas
		Pruebas de ingreso
		Pago de pensión
		Inconformidad servicio brindado canales de atención
		Pago subsidio
		Postulación subsidio de vivienda
VIVIENDA	17	Inscripción subsidio de vivienda
		Vencimiento plazo de subsidio de vivienda
		Certificados
		Taller ABC
		Servicio de vacunación
		Servicio de salud laboral
		Servicio de laboratorio
		Servicio de medicina general
SALUD	29	Alianzas
		Servicio de odontología
		Servicio de fisioterapia
		Inconformidad servicio brindado canales de atención
		Servicio de complementos nutricionales
		Asesoría de crédito
		Inconformidad servicio brindado canales de atención
		Crédito de pignoración de cuota monetaria
CRÉDITO SOCIAL	27	Crédito de libranza
		Documentación
		Cobro de cartera
		Tramite de SOAT
PROGRAMAS DE IMPACTO SOCIAL	185	Mecanismo de protección al cesante
		Manejo de datos personales - habeas data

Unidades	N° de quejas o reclamos	Causas
		Programa FONIÑEZ (Refrigerios y ejecución del programa) Servicio de ruta de empleabilidad Servicio de bono escolar Servicio de agencia de empleo Proceso de recobro Inconformidad servicio brindado canales de atención
APORTES Y CUOTA MONETARIA	128	Certificaciones Pago de subsidio familiar Afiliación núcleo familiar Actualización de datos Procedimientos y protocolos internos de atención al público Afiliaciones Anulación afiliación Ingreso portal web Inconformidad servicio brindado canales de atención Aportes parafiscales Tarjeta multiservicios
STAFF AUDITORIA INTERNA	0	
GOBIERNO CORPORATIVO	1	Alianzas
TOTAL QUEJAS Y RECLAMOS		457

Con base a la información recolectada anteriormente, se realizó una verificación de la relación de las causas de quejas o reclamos recibidos durante el año 2019 (Ver apéndice B) y primer semestre del año 2020 recolectadas anteriormente, con respecto a los productos o servicios seleccionados por cada una de las unidades para realizar los mapas de experiencia del cliente, esto con el fin de lograr generar un impacto positivo en los puntos de dolor manifestados por el cliente en las quejas o reclamos.

Tabla 4. *Productos o servicios seleccionados para mapear*

UNIDADES		PRODUCTOS O SERVICIO SELECCIONADOS		
		Producto o servicio 1	Producto o servicio 2	Producto o servicio 3
USE	ABASTECIMIENTO Y LOGISTICA	Proceso de proveedores	Compras	Aprovisionamiento
	GESTIÓN HUMANA	Pagos novedades nómina	Procesos de selección y contratación	Mallas de entrenamiento
	TECNOLOGIA	Proyecto de tecnología	Herramientas colaborativas	Redes de datos
	JURÍDICA	Gestión de contratos - contratos internos: Revisión y legalización de contratos	Gestión de consultoría jurídica - capacitaciones temas legales/normatividad	Gestión de documentos requeridos en trámite de siniestros
	TESORERÍA	Compra de moneda y billete	Aplicaciones de pagos	Desembolsos de Crédito Social

		PRODUCTOS O SERVICIO SELECCIONADOS		
UNIDADES	Producto o servicio			
	1	Producto o servicio 2	Producto o servicio 3	
	CONTABILIDAD	Cuentas por pagar toda la caja (Facturación interna)	Asesoría tributaria	Estado de Resultados consolidado y por área negocios
	CONTROL FINANCIERO	Elaboración de presupuesto siguiente vigencia	Análisis de costos	Actualización y registro de tarifas
	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	Mantenimiento de infraestructura y equipo en general	Gestión conmutador	Respuesta eventos en línea CCTV. (Solicitud de video grabaciones)
UEN	EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO	Cursos 40 Horas FOSFEC	Técnicos laborales	Cursos/Talleres Educación Informal
	RECREACIÓN , DEPORTES Y HOTELERIA	Alojamiento Hotel Guarigua	Escuelas deportivas	Alimentos y bebidas
	CULTURA	Escuelas de Artes	Eventos culturales	Alquiler de salones y eventos
	EDUCACIÓN FORMAL	Servicio de preescolar/primaria/secundaria/ proceso de facturación y recaudo de dineros	Servicio de preescolar/primaria/secundaria/ procedimiento de admisiones	Servicio de preescolar/primaria/secundaria/ procedimiento de matriculas
	VIVIENDA	Postulación subsidio vivienda	Taller ABC Vivienda	Pago de subsidio
	SALUD	Laboratorio	Consulta externa Sanitas	Consulta de ortodoncia

UNIDADES	PRODUCTOS O SERVICIO SELECCIONADOS		
	Producto o servicio 1	Producto o servicio 2	Producto o servicio 3
CREDITO	Créditos de pignoración servicios	Crédito de libranza consumo	Banca ética
PROGRAMAS DE IMPACTO SOCIAL	Inscripción y actualización registro de hoja de vida	Orientación laboral	Inscripción, validación y entrega del Subsidio al Desempleo por Emergencia Decreto 488 y 770 de 2020
APORTES Y CUOTA MONETARIA	Afiliación trabajadores y personas a cargo	Pago y liquidación de Cuota Monetaria	Entrega Tarjeta Multiservicios
STAFF AUDITORIA INTERNA	Auditoria de Calidad	Validación Postulación Subsidio de Vivienda Fovis	Verificación Pagos Subsidio de vivienda Fonvivienda
GOBIERNO CORPORATIVO	Gestión nuevas alianzas	Beneficios a través de aliados	Socialización Código de Ética y Buen Gobierno

Posterior al análisis, se logra concluir que los servicios o productos resaltados con color rojo en la tabla 4, presentaron quejas o reclamos durante el año 2019 y el primer semestre del 2020. Con lo anterior, se evidencia que la selección de productos o servicios realizada por cada unidad para llevar a cabo los mapas de experiencia del cliente es acertada, lo que indica que son productos o servicios que presentan oportunidades de mejora en la experiencia del cliente.

9.8 Identificación de la medición del indicador NPS para el mes de junio 2020

La organización realiza la medición del índice neto de promotores NPS de forma mensual por cada una de sus unidades, buscando cuantificar la disposición de los afiliados y el efecto que tiene la atención al cliente sobre la lealtad de este, clasificándolos en tres grupos: Promotores, Pasivos y Detractores.

Esta medición se realiza por medio de una encuesta de experiencia del cliente por unidad, en donde se incluye la pregunta: ¿Qué probabilidad hay de que nos recomiende a un familiar o amigo?, el usuario otorga una calificación entre 0 (nada probable) y 10 (muy probable).

14. ¿Qué probabilidades hay de que nos recomiende a un familiar o amigo? *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada probable 😞 Muy probable 😊

Figura 18. Pregunta medición NPS

Fuente: Autor

9.8.1 Calificación NPS

- Las personas que califiquen de 0 a 6 se consideran “Detractores”
- Las personas que califiquen 7 y 8 se consideran “Pasivos”
- Las personas que califiquen 9 y 10 se consideran “Promotores”

El indicador se calcula como el porcentaje de promotores (número de clientes que calificaron 9 y 10 sobre el total de clientes que respondieron la pregunta) menos el porcentaje de

detractores (número de clientes que calificaron de 0 a 6 sobre el total de clientes que respondieron la pregunta). (Ver imagen 19)



Figura 19. Cálculo NPS

Fuente. Making Experience

Por esta razón, se concluye que al realizar un comparativo entre la medición del indicador en el mes de junio y la medición del indicador para el mes de diciembre 2020, se podrá establecer si las acciones de mejora propuestas y efectuadas por cada una de las unidades están siendo realmente efectivas. Con base a esto, es necesario realizar una identificación previa del cálculo del NPS obtenido por las unidades para el mes de junio del año 2020.

Tabla 5. Calificación NPS junio Unidades de Soporte Estratégico

USE							
Abastecimiento y logística	Gestión humana	Tecnología	Jurídica	Tesorería	Contabilidad	Control financiero	Serv. Adm
57%	73%	68%	69%	69%	63%	52%	76%

Tabla 6. *Calificación NPS junio Unidades Estratégicas de Negocio*

UEN								
Educación para el trabajo	Recreación , deportes y hotelería	Educación formal	Unidad comercial	Vivienda	Salud	Crédito	Programas de impacto social	Aportes y cuota monetaria
84%	74%	36%	75%	64%	75%	63%	77%	61%

Tabla 7. *Calificación NPS junio Unidades STAFF*

STAFF		
Staff planeación	Staff auditoria interna	Gobierno corporativo
86%	87%	71%

Con la información recolectada de la medición del índice neto de promotores NPS en el mes de junio del 2020, se logra establecer un parámetro para evaluar la efectividad de las acciones de mejora propuestas y efectuadas por cada una de las unidades con el fin de impactar positivamente en la experiencia y fidelización del cliente. Así mismo, se evidencia que actualmente se cuenta con la medición del NPS para cada una de las unidades de la organización que se encuentra implementando la metodología de transformación de la experiencia del cliente.

10. Conclusiones

Con el análisis realizado a lo largo del presente proyecto, se concluye que la experiencia del cliente es un factor que está cobrando gran importancia para permanecer relevante en el mercado actual. Múltiples organizaciones han comprobado el valor que este tiene la generación de experiencias para mantener a los clientes satisfechos y fieles a la marca. Por esta razón, la caja de compensación de subsidio familiar Cajasan determino una mentalidad organizacional centrada en el cliente.

Cajasan ha venido implementando estrategias que le apuntan a generar mejoras en la experiencia de sus clientes, una de estas, fue la presentada a lo largo de este proyecto, la cual estableció una metodología para la migración a un modelo de experiencia del cliente, concluyendo la relevancia que tienen estas estrategias para establecer vínculos con los grupos de interés de la organización, así mismo, la necesidad de articulación de todos los niveles de la organización para la puesta en marcha de un modelo basado en la experiencia del cliente como insumo para la transformación digital a la que le apuesta actualmente la organización.

En cuanto a el diseño de la metodología de transformación de la experiencia de la cliente propuesta para la migración a un modelo de experiencia del cliente, las unidades realizaron los mapas de experiencia del cliente de los productos o servicios que eran principales focos de quejas o reclamos para la organización, con estos mapas diseñados en compañía de los clientes se identificaron los principales puntos de dolor del cliente en donde sé generan acciones de mejora.

Igualmente, en el diseño de la metodología se implementó un análisis 360° con el fin involucrar la experiencia que vive el colaborador a lo largo de ruta del producto o servicio, de esta forma, determinar otras oportunidades de mejora en los mapas. También, la metodología permitió la conformación de equipos de mejoramiento continuo, en donde se nombró un embajador de la experiencia del cliente por cada unidad, esto se realizó con la finalidad de generar un mayor compromiso por parte de los colaboradores de la organización con la experiencia del cliente.

Así mismo, se estableció como parámetro de medida de la efectividad de las acciones de mejora propuestas y a efectuar por cada unidad, la comparación del valor obtenido por cada unidad en el índice neto de promotores NPS en el mes de junio y el valor a obtener para el mes diciembre del año 2020, de esta forma evaluar si se obtuvo un incremento en la experiencia y lealtad del cliente.

Finalmente, se logra concluir que la implementación de la metodología de transformación de la experiencia del cliente, ayuda a la organización a determinar oportunidades de mejora en la prestación de los productos o servicios evaluados, permitiendo a la organización la toma acciones que impacten positivamente en la experiencia del cliente y que contribuyan a la fidelización de este con Cajasan.

11. Recomendaciones

- Se recomienda a la organización implementar las estrategias de comunicación interna propuestas, impulsando el cambio a una mentalidad centrada en la experiencia del cliente, así mismo, aumentar el compromiso de los colaboradores por brindar una mejor atención al cliente.
- Diseñar e implementar una estrategia de comunicación externa, en donde se de a conocer a los clientes de la organización los cambios realizados en la experiencia del cliente.
- Realizar seguimiento periódico de los mapas de experiencia del cliente efectuados, con el fin de identificar de forma oportuna nuevos puntos de dolor del cliente para implementar acciones de mejora.
- Diseñar y realizar capacitaciones dinámicas o vivenciales para los colaboradores de forma permanente, para mejorar la prestación de los servicios ofertados por Cajasan.
- Implementar estrategias motivacionales para los colaboradores, con el fin de generar un mejor ambiente laboral que incentive a estos a brindar un mejor servicio al cliente.
- Establecer mejoras o incrementar los canales de comunicación externos de la organización, con el fin de mitigar inconformidades del cliente con respecto a la atención recibida por medio de estos.

Referencias Bibliográficas

Cembook. (s.f.). Customer Experience una visión multidimensional del marketing de experiencias. España: cembook.

Acevedo, A., & Gil, R. (2010). Las cajas de compensación familiar en Colombia: Marco normativo, organizacional y socio-económico en su consolidación.

Alcaide, J. C., & Díez, M. (2019). Customer Experience. Alarcón - Madrid: Esic Editorial.

Alzate, L. A. (2011). Viabilidad de la aplicación de una estrategia cem (customer experience management) para un centro de servicios del acero, caso Arme S.A. Manizales: universidad nacional de colombia.

Américaeconomía. (28 de 02 de 2018). Los beneficios de implementar customer experience en los negocios. Obtenido de MBA and Educación ejecutiva: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/los-beneficios-de-implementar-customer-experience-en-los-negocios>

Bogotá, P. V. (2014). Caso CAFAM. Obtenido de file:///Users/vanessaamado/Downloads/Caso_Cafam_30_abr_15.pdf

CAJASAN. (2013). Cajasan. Obtenido de Cajasan: https://www.cajasan.com/CAJASAN/Paginas/objeto_social.aspx

Cajasan. (2013). Historia. Obtenido de Cajasan: <https://www.cajasan.com/CAJASAN/Paginas/Historia.aspx>

Cajasan. (2017). Diseño e implementación de un sistema de sostenibilidad de cajasan. Bucaramanga.

Cajasan. (2018). Informe de sostenibilidad 2018. Bucaramanga : Cajasan.

Cajasan. (2018). Informe de sostenibilidad 2018. Bucaramanga: cajasan.

Cajasan. (2018). Nuestra organización. Obtenido de cajasan:
<https://www.cajasan.com/CAJASAN/Paginas/Historia.aspx>

Campbell, A. (2003). Creating Customer Knowledge competence: Managing Customer Relationship Management Programs Strategically. En A. Campbell, Creating Customer Knowledge competence: Managing Customer Relationship Management Programs Strategically (págs. Vol 32 375-383). Industrial Marketing Management.

Comfenalco Valle - De la gente. (10 de 03 de 2020). Transformando la experiencia del cliente. Obtenido de Comfenalco Valle:
<https://www.comfenalcovalle.com.co/noticias/transformando-la-experiencia-del-cliente/>

DEC Asociación para el desarrollo de la experiencia del cliente. (2020). ¿Qué es el Customer Experience? Obtenido de Asociación para el desarrollo de la experiencia del cliente:
<https://asociaciondec.org/blog-dec/que-es-el-customer-experience/38130/>

DEC. (2019). Elaboración y redacción del diagnóstico y plan de iniciativas del proyecto de experiencia de cliente para los residentes en la red de autobús. Barcelona: VI premios DEC.

DEC Asociación para el desarrollo de la experiencia del cliente. (2020). IBERDOLA Experience Design Center. (pág. 13). Bogotá: DEC Asociación para el desarrollo de la experiencia del cliente.

Editorial LR. (8 de 11 de 2019). Los nuevos retos de las cajas de compensación. La republica, pág. 1.

Gonzalez, A. R. (2014). Planteamiento de la estrategia de negocios crm (customer relationship management) para el canal constructor de corona . Bogotá: Universidad Libre .

Guillén, A. (28 de 09 de 2017). Así funcionan las cajas de compensación en Colombia. (E. Tiempo, Entrevistador)

Henao, M. L. (2001). Informe revisado de la consultoría para la focalización, cobertura y efectividad de la red de protección social en Colombia. Bogotá: Fedesarrollo.

ICEMD. (25 de 10 de 2019). ICEMD. Obtenido de Customer Experience Management: cómo gestionar con estrategia y método la experiencia de nuestros clientes: <https://www.icemd.com/digital-knowledge/articulos/customer-experience-management-como-gestionar-con-estrategia-y-metodo-la-experiencia-de-nuestros-clientes/>

Mejía, J. C. (2018). Modelo de Gestión de la Experiencia: ¿Qué es y para qué sirve? Bogotá: IZO Colombia.

Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. (2012). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. Argentina: scielo .

Mora, Y. E. (2013). Las cajas de compensación familiar: organizaciones privadas que cumplen funciones sociales encaminadas al desarrollo del país. Bogotá.

Morales, D. V. (2014). Innovación y Marketing de servicios en la era digital. Pozuela de Alarcón - Madrid: ESIC editorial.

Moreno, A. G., & Meléndez, A. P. (2011). Estrategias CRM en empresas de servicios: recomendaciones directivas para su implementación. Málaga: Facultad de Estudios Sociales y del Trabajo. Universidad de Málaga. Campus de Teatinos. Málaga.

Peppers, D. (2016). Prólogo. En R. Amigo, Más allá del customer experiencia. Madrid: LID.

Pino, R. R. (2017). Mejora de resultados empresariales a través de la implementación de modelos accionables de gestión de experiencia de clientes. Santiago de Chile: Universidad Técnica Federico Santa María.

Pino, R. R. (2017). Mejora de resultados empresariales a través de la implementación de modelos accionables de gestión de experiencias de clientes. Santiago de Chile: Universidad Técnica Federico Santa María.

Pino, R. R. (2017). Mejora de resultados empresariales a través de la implementación de modelos accionables de gestión de experiencias de clientes. Santiago de Chile: Universidad técnica federico santa maria.

Portafolio. (21 de 10 de 2019). Experiencia de cliente, el gran reto. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/negocios/la-experiencia-de-cliente-el-gran-reto-empresarial-534702>

Pwc, & Gartner. (2015). 2015 CEO Survey: Committing to Digital.

Redacción el tiempo. (28 de 09 de 2017). Así funcionan las cajas de compensación familiar en Colombia. El Tiempo, pág. 1.

Revista compensar. (10 de 2019). Servicio al cliente efectivo: clave del éxito comercial. Obtenido de Revista Compensar: <https://www.revistacompensar.com/compartiendo/servicio-al-cliente-efectivo-clave-del-exito-comercial/>

Schmitt, B. (2006). Experiential Marketing. Barcelona: Deusto.

Schmitt, B. H. (2000). Experiential Marketing. Barcelona: Deusto.

Sistema impulsa. (s.f.). Sistema impulsa. Obtenido de CRM casos de éxito: <https://www.sistemaimpulsa.com/blog/crm-casos-de-exito/>

Valcárcel, I. G. (2001). CRM. Gestión de la Relación con Los Clientes. España: FC Editorial.

Apéndices

Apéndice A. Herramienta transformación de la experiencia del cliente ([Ver Archivo adjunto en formato Excel](#))

Apéndice B. Mapas experiencia del cliente ([Ver Archivo adjunto en formato Excel](#))