



Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios

Magíster en Marketing y Comunicación

**“Proyecto CRM:
Diseño de una solución para la gestión de clientes en el
ecommerce de La Anónima.”**

Autor: Debicki Matias

DNI: 38.155.155

Tutor de Trabajo Final: Alejandro Parra Cortijo

Lugar y fecha

Buenos Aires, 15 de abril de 2021

Prólogo

Esta tesis presentada en carácter de trabajo final para la Maestría en Marketing y Comunicación de la Universidad de San Andrés lleva el título de “Proyecto CRM: Diseño de una solución para la gestión de clientes en el ecommerce de La Anónima.”. La base de este trabajo sobre los sistemas de relacionamiento con los clientes se llevó al rubro del comercio minorista, específicamente para la cadena de supermercados La Anónima, una empresa que lleva 113 años de operación en la argentina teniendo su principal operación en la parte sur y centro de argentina.

Haciendo referencia a mis estudios obtenidos y trayectoria como profesional con el objetivo de darle una visión al lector del perfil que le daré a este trabajo final, estoy formado como Ingeniero Industrial y, dentro de mis años de experiencia he trabajado durante más de 7 años en la industria de servicios de alimentación en el área de Mejora Continua hasta abril del 2020, luego en búsqueda de nuevos desafíos profesionales, en ese mismo mes, comencé a trabajar en La Anónima desempeñándome como Jefe de Experiencia y Voz del Cliente. Es en esta empresa, y con mi posición como referente del área, donde encontré y pude alinear la necesidad de diseño de una solución que buscaba la compañía con el alcance requerido por la Universidad de San Andrés para la presentación de mi trabajo final.

En este espacio, me gustaría agradecer a La Anónima por darme la posibilidad de diseñar esta solución en el marco de este trabajo final y, especialmente a los gerentes entrevistados de la compañía que me pudieron dar su visión y pensamiento estratégico sobre el tema en cuestión.

A mi familia, pareja y amigos que me incentivaron a seguir adelante durante todo este tiempo, a mi tutor de tesis quién me guio durante este proceso, y a todos aquellos que me aconsejaron y me ayudaron a completar este trabajo final de investigación.

Espero que disfruten la lectura.

Resumen

Es un hecho reconocido que la pandemia por COVID-19 en el año 2020 generó un aislamiento social, el cual, acompañado de restricciones de movilidad, temor al contagio, campañas de marketing y concientización, condicionaron la selección de canales de compras por parte de los consumidores, acelerando el desarrollo del ecommerce, un canal que, si bien lleva años de existencia, estaba creciendo paulatinamente en el comercio de consumo masivo.

Con la experiencia obtenida por los hipermercados a través del desarrollo de sus actividades por este canal durante la pandemia, aparece la necesidad de continuar mejorando las interacciones con sus clientes utilizando distintas estrategias que involucran herramientas de software, logrando así una diferenciación en su negocio en contraste con sus competidores.

El objetivo de este trabajo final se cuadra dentro de este marco, diseñando una solución de implementación de un CRM para mejorar la gestión de clientes en el negocio de ecommerce de La Anónima.

Hoy, con más de un siglo de actividad ininterrumpida, La Anónima es sinónimo de supermercadismo en la Patagonia y centro del interior del país. Se posiciona como la cuarta empresa del rubro en el ámbito nacional y la segunda de bandera argentina. Continúa siendo una empresa familiar donde la mayor composición accionaria de la compañía de encuentra bajo el control de la familia Braun.

Para la investigación, se realizó un diagnóstico de la organización, sus softwares disponibles para el manejo de las relaciones de sus clientes y se profundizó en el conocimiento del estado actual de las áreas interrelacionadas con el proyecto.

Se llevó adelante un estudio integral analizando reportes, tableros de control de la compañía y entrevistas en profundidad con la gerente del Contact Center y con el director de Sistemas y Tecnología de la compañía.

En base a esto, se plantearon 3 alternativas de implementación, de las cuales, en 2 de estas se tuvieron en consideración proveedores de software

de diferentes enfoques y se evaluó una tercera con la posibilidad de desarrollo del software actual de gestión de casos de la compañía de código abierto.

Finalmente se seleccionó la alternativa más adecuada de acuerdo con la estrategia para el negocio de ecommerce de La Anónima considerando 3 diferentes perspectivas: características de la plataforma a adquirir o desarrollar, factores endógenos de la compañía y factores exógenos a la implementación del proyecto en sí.

Se presentó un esquema con tiempos estimados de implementación por fases estimando recursos requeridos para la implementación y un retorno sobre la inversión preliminar del proyecto.



Universidad de
San Andrés

Índice

1. Introducción.....	6
1.1. Contexto	6
1.1.1. Contexto Regional.....	6
1.1.1. Contexto Argentina.....	7
1.1.3. Contexto de los consumidores.....	8
1.2. Presentación breve de la situación problemática.....	9
1.3. Objetivo.....	10
1.4. Preguntas	11
2. Situación problemática.....	13
2.1. Descripción	13
2.3. Diagnóstico	14
2.3.1. Diagnóstico del software.....	14
2.3.2. Diagnóstico de la experiencia del cliente	18
2.3.3. Diagnóstico general	20
3. Marco referencial para el abordaje conceptual.....	22
3.1. La Anónima.....	22
3.1.1. Breve historia de La Anónima	22
3.1.2. Estructura de Recursos Humanos	24
3.1.3. Estructura de abastecimiento y sucursales:.....	25
3.1.4. La Anónima Online.....	26
3.2. Definición de los objetos de estudio.....	27
3.2.1. Sistema de relacionamiento con el cliente (CRM)	27
3.3. Estado del arte.....	28
4. Método de investigación empírica.....	31
4.1 Definición metodológica.....	31
4.2 Realización y presentación de resultados del Trabajo de campo	32
4.2.1 Contact Center	32
4.2.2 Estudio de campo sistema de gestión casos interno:	37
5. Determinación de la solución.....	53
5.1. Selección de criterios y procesos para la toma de decisión.....	53
5.2. Alternativas	54
5.2.1. Salesforce	54
5.2.2. Zendesk	57
5.2.3. Desarrollo del sistema propio actual de la compañía.....	59
5.3 Elección de la solución	62

6. Diseño de la solución	70
6.1. Especificación	70
7. Conclusiones	74
7.1. Conclusiones generales.....	74
7.1.1. Conclusiones trabajo de campo:.....	74
7.1.2. Conclusiones de la solución planteada:.....	77
7.2 Consideraciones finales.....	78
8. Bibliografía citada.....	80
9. Bibliografía propuesta.....	83
10. Anexos	84
10.1 Entrevistas	90
10.1.1 Transcripción entrevistas	90



Universidad de
San Andrés

1. Introducción

1.1. Contexto

Para introducir del estado actual del ecommerce, es necesario entender el comportamiento de este durante la pandemia de COVID-19 y en años previos con un enfoque regional y local en argentina, analizando las distintas fuentes de información para que logren contextualizarnos.

1.1.1. Contexto Regional

A nivel regional, según un informe publicado por Mercado Libre en que toma información de *Fast moving consumer goods* en Kantar Word panel (Kantar, 2020), creció la penetración en LATAM del ecommerce durante las primeras semanas de inicio de la pandemia en el 2020 en un promedio del 206% aumentando el tiempo de navegación en el sitio web de Mercado Libre un 17% y obteniendo un total de 39% más de búsquedas por usuarios.

Se registraron un total de 5 millones de nuevos compradores de Mercado Libre en LATAM, siendo este un 45% de crecimiento desde el 24/02/2020 al 03/05/2020 con respecto al mismo período del 2019.

En términos de categorías los nuevos compradores adquirieron varias de ellas. Entre las principales están ropa, bolsas y calzado en un 11%, accesorios para vehículos 10%, consumo masivo y alimentos un 6%, belleza y cuidado personal un 6%, deportes y fitness 8%, hogar, muebles y jardín un 9%, entre otros.

En lo referente al consumo masivo y alimentos, el carrito de compras creció en cantidad de órdenes y en cantidad de unidades por carrito un 13% y hubo un aumento del ticket promedio del 22%. Siendo en argentina las categorías de consumos masivos que más crecieron en primer lugar fideos, productos de limpieza, jabones y pañales. (Mercado Libre, 2020)

1.1.1. Contexto Argentina

En Argentina, desde el 2015 los informes publicados en la página web de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) realizados por diferentes consultoras también vienen indicando un crecimiento sostenido porcentual de la facturación total del comercio electrónico con respecto al año anterior: un 70,8% en el 2015 (TNS Consultants Argentina, 2016), un 51% en el 2016 (Kantar, TNS, 2016), 52% en el 2017 (Kantar, TNS, 2018), un 47% en el 2018 (Kantar, TNS, 2019) y un 76% en el 2019 (Kantar, 2020).

Esto no fue una excepción para el año 2020, dentro del primer semestre de este año el e-commerce en Argentina facturó 314.602 millones de pesos, el cual es un incremento del 106% con respecto al mismo período del 2019, esto se refleja debido a que también en ese semestre se vendieron más de 92 millones de productos, 63% más que en 2019, como resultado de 54 millones de órdenes de compra, 30% más que en 2019.

Los usuarios se muestran cada vez más activos, en los sitios de e-commerce, el tráfico registra un incremento del 14% comparado con el primer semestre del 2019, alcanzando 2.505 millones de sesiones. (Kantar, 2020)

En esta nueva modalidad de compra online, durante el 2020, 6 de cada 10 argentinos compran al menos una vez por mes. En términos de actividades generales, hacen un 58% más de operaciones bancarias a través de internet, ven un 48% más de películas o series *on demand*, piden un 43% más de comida por internet y compran un 34% más de alimentos y bebidas por los canales digitales. (Kantar, 2021)

Según este mismo informe de Kantar, el top 3 de las categorías más populares compradas en los últimos 6 meses lo lideran, en primer lugar, la indumentaria deportiva junto con sus artículos, en segundo, la indumentaria tradicional y en el tercer puesto alimentos y bebidas. El rubro de alimentos y bebidas siendo por excelencia, el comercializado por los hipermercados ha tenido un incremento exponencial entre las categorías más populares.

Durante el 2018, se encontraba en el puesto 15°, 2019 en 10° y llegando al 3° lugar en pleno auge de la pandemia durante el 2020.

Debido al crecimiento notable de las ventas en el comercio electrónico mencionadas arriba principalmente en la categoría de alimentos y bebidas los hipermercados tuvieron que adaptarse rápidamente a una modificación en la demanda de sus productos y la manera en que se adquieren.

Según Marcos Pueyrredón, referente en el área de la Economía Digital y negocios por internet en Iberoamérica, indicó en una entrevista para la Cámara Argentina de Supermercados: “El ecommerce sufrió una aceleración abrupta durante el año 2020, creciendo a tasas anuales en pocos meses y la proyección es que esto siga creciendo. En este contexto, la experiencia de compra estará en el centro, es por eso por lo que debemos seguir trabajando para profesionalizar la oferta, de manera mucho más acelerada en estos momentos” (CAS&FASA, 2020, págs. 32,34)

1.1.3. Contexto de los consumidores

Kantar, en su informe anual de comercio electrónico publicado por la CACE (Kantar, 2021, pág. 39). Detectó que la pandemia trajo como resultado un nuevo tipo de consumidor llamado comprador post pandemia, los cuales se acercaron al comercio electrónico por necesidad o decisión, este tipo de compradores son de nivel socio económico medio-bajo/bajo de entre 18 a 20 años y mayores de 45 años. Este es un comprador más inmaduro y exigente. Quieren costos de envío más económicos, menores demoras y más asesoramiento online. Son los nuevos compradores quienes aún expresan más reticencia a la compra de productos de manera online. Esto podría suceder debido a diversos motivos, por ejemplo, no tienen seguridad de los productos que están comprando al no poder verlos, solicitan mayor asesoramiento online en vivo, tienen mayor desconfianza del sitio del vendedor y sienten poca seguridad en los pagos y manejo de datos.

Las exigencias de los nuevos compradores son amenazadas por el aumento de costos logísticos. El índice de Costos Logísticos Nacionales elaborado

para la Cámara Empresaria de Operadores Logísticos (CEDOL), correspondiente a al año 2020, ha aumentado para la distribución logística sin costos de transporte un 28,16% y con costos de transporte un 33,82%. Específicamente registrando este incremento por el aumento del combustible, gastos para el reemplazo de personal de riesgo o desdoblamiento de turnos, registrando también pérdidas significativas en la productividad del sector. (Cámara Empresarial de Operadores Logísticos, 2021)

1.2. Presentación breve de la situación problemática

La situación problemática se focaliza en el marco de las actividades del hipermercado La Anónima o también conocida como Sociedad Anónima Importadora y Exportadora de la Patagonia (S.I.A.E.P.). Esta empresa cuenta con más de un siglo de actividad ininterrumpida. La Anónima es sinónimo de supermercado en la Patagonia y en el interior del país, posicionándose como la cuarta empresa del rubro en el ámbito nacional y la segunda de bandera argentina.

Posee un total de 162 sucursales al año 2020, distribuidas en 84 ciudades ubicadas en las provincias de Tierra del Fuego, Santa Cruz, Chubut, Río Negro, Neuquén, La Pampa, Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y Corrientes; las cuales son abastecidas a través de una red logística integrada por la base de transferencia en la localidad de Ituzaingó, Provincia de Buenos Aires y 10 centros de distribución regional radicados en las ciudades de Chacabuco, Rafaela, Cipolletti, Neuquén, Viedma, Bariloche, Trelew, Comodoro Rivadavia, Río Gallegos y Ushuaia, a lo que se suman mercados concentradores de frutas y verduras ubicados estratégicamente en zonas de producción, un centro de elaboración de productos panificados y un centro de feteado de quesos y fiambres.

La Anónima cuenta con una plataforma de ecommerce llamada La Anónima Online. Habiendo transcurrido ya casi 6 años desde su lanzamiento, el sitio recibió la visita de 3,2 MM de usuarios que generaron 8,6 MM de sesiones y más de 90.000 pedidos web. A la fecha, la plataforma tiene más de 180.000

usuarios registrados de los cuales más de 100.000 concretaron operaciones de compra. El negocio online representa en la actualidad aproximadamente el 1% de la facturación anual total de la compañía. (La Anónima, 2018/2019)

El servicio de La Anónima Online comenzó con la página web donde se compraba el producto, pero luego se tenía que retirar y pagar en alguna de las 162 sucursales que cuenta la compañía. Durante el primer trimestre del 2021 por decisión estratégica, dada la expansión del comercio digital, se amplió el servicio del ecommerce a través de la posibilidad de entrega a domicilio de productos a los clientes en las localidades donde estaba presente la compañía y de la realización del pago online del mismo.

Durante el proceso de expansión del negocio de La Anónima Online, para sus servicios de entrega a domicilio se contó con un software para el manejo de interacción con sus clientes con información de usabilidad básica y plataformas de seguimiento de pedidos del proveedor del servicio logístico. Se implementaron medidas paliativas para estas dificultades de la operación que terminaron siendo funcionales, pero no eficientes perdiendo oportunidades de mejora en su interacción con los clientes a diario y por lo tanto no pudiendo desarrollar al máximo la capacidad de expansión del negocio.

1.3. Objetivo

El objetivo general de este trabajo de investigación es diseñar una solución definitiva, escalable y sustentable en el tiempo para la gestión de clientes en el ecommerce de La Anónima, para esto se profundizará el entendimiento sobre la importancia de las plataformas de relacionamiento con los clientes en el mercado del comercio minorista online, identificando y presentando evidencia sobre el crecimiento que ha tenido durante estos últimos 5 años en la argentina.

Para esto también se realizará un estudio de campo sobre el desempeño actual de las plataformas de gestión de clientes vigentes en La Anónima teniendo en cuenta la medición actual de la experiencia de los compradores,

distribución de los canales de atención del contact center y su capacidad de atención.

Como objetivo específico se busca conceptualizar las funciones disponibles en el mercado de los softwares de gestión para el manejo de las relaciones con los clientes que permitan administrar y resolver de manera más eficiente los reclamos y solicitudes cuando llaman al contact center y proponer una alternativa de implementación seleccionada entre diferentes escenarios que cuadre con los objetivos estratégicos del negocio de La Anónima Online.

El alcance de este trabajo final no incluye la implementación de la alternativa seleccionada en la compañía, pero si se presentará una estimación de las diferentes etapas y tiempo de implementación que requerirá el proyecto junto con un análisis de retorno sobre la inversión y costos preliminares.

La propuesta de implementación se centrará para el área de contact center donde se canalizan las consultas, pedidos y reclamos de los clientes.

Como herramientas de análisis, se realizarán diferentes métodos de investigación empírica, como la observación participante, entrevistas en profundidad con referentes de la empresa, análisis de las plataformas de los proveedores de CRM y matrices de comparación para las alternativas de software relevadas.

1.4. Preguntas

De acuerdo al objetivo planteado se presentan las preguntas que orientan la ejecución del trabajo: ¿cómo fue el desempeño de la comercialización de productos online durante los últimos 5 años en Argentina?, ¿cómo afecto la pandemia durante el año 2020 a los negocios de venta online?, ¿cómo impactó la pandemia en las compras en los consumidores?, ¿cuál es el desempeño actual de la experiencia del cliente en el contact center de La Anónima?, ¿cómo están distribuidos los canales de atención en el contact center?, ¿cuál es la cantidad de contactos de sus cliente que atiende mensualmente La Anónima?, ¿cuáles son las características del cliente de

La Anónima?, ¿cuál es el desempeño actual de los software de atención del cliente del contact center en términos de experiencia del cliente?, ¿se encuentra el desempeño de las plataformas de atención actuales alineadas con las necesidades del cliente?, ¿cuáles podrían ser las alternativas de proveedores de CRM en función a los objetivos estratégicos de la compañía?, ¿cuáles son las funcionalidades vigentes en el mercado de los software de gestión?, ¿qué aspectos del negocio de La Anónima Online se fortalecerán en los próximos 5 años en relación al contact center? ¿cuáles son las funciones más valoradas para la óptima gestión de la atención de consultas, quejas y reclamos de La Anónima?, ¿qué alternativas se podrían plantear para este proyecto de decisión?, ¿qué plazo aproximado se requerirá para la implementación de la alternativa seleccionada?, ¿qué etapas de deben tener en cuenta para la implementación de un CRM en La Anónima?, ¿cuáles son los costos operativos estimados que se reducirán con esta implementación?, ¿cuál es el retorno sobre la inversión estimada de este proyecto?, ¿qué indicadores del contact center se deberán seguir para monitorear el desempeño de la implementación?, ¿cuáles sugerencias se podrían plantear para mejorar el retorno de la inversión?.

Universidad de
San Andrés

2. Situación problemática

2.1. Descripción

En el marco del desarrollo del comercio electrónico, el surgimiento de la pandemia de COVID-19 acentuó la relevancia de las tecnologías digitales para enfrentar la crisis sanitaria y paliar sus efectos económicos.

Debido a las restricciones de movilidad, muchas empresas a nivel mundial incrementaron su presencia en línea para seguir prestando servicios y ofreciendo productos. Internet se convirtió en una herramienta indispensable para mitigar los efectos de la crisis.

El sitio web de la Anónima Online (**Anexo A**) denominado por la compañía LAOL Tecno & Hogar se pueden adquirir productos para las categorías de TV y video, celulares, equipos de audio, computadoras, electrodomésticos pequeños para el hogar, electrodomésticos de línea blanca, equipos de climatización, muebles de hogar y de jardín, colchones, indumentaria, belleza y cuidado personal, juguetes, entre otros.

En una primera etapa los productos adquiridos en la página debían retirarse y realizar el pago de este en una de las 162 sucursales de la compañía, no permitiendo la posibilidad de envío a domicilio ni pago online. Para el primer trimestre del 2021 la compañía tomó una decisión estratégica de implementar el pago online y el envío a domicilio para los canales de venta web.

En lo que respecta a las herramientas de gestión, para el canal de compra online, La Anónima posee 3 software para el relacionamiento de los clientes. Uno es denominado Gestión LAOL Tecno & Hogar donde los asesores del contact center pueden visualizar y administrar los pedidos realizados desde la web, pero no brinda información, ni se pueden realizar gestiones sobre la trazabilidad de la entrega a domicilio del producto.

Otro, es utilizado para resolver consultas sobre la trazabilidad del envío la compañía, este es un software externo del proveedor Andreani denominado Seguimiento Web en donde se pueden realizar consultas, modificar lugar de envío, entre otras gestiones.

Por último, para la gestión de quejas y reclamos la compañía posee un sistema denominado LQS que permite centralizar todas las solicitudes de sus clientes para darle seguimiento y derivar los casos para su resolución. Estas solicitudes se reciben a través de todos los canales y pueden referirse a cualquiera de sus negocios, en este caso, el estudio será centrado en el de La Anónima Online

El desafío está en conceptualizar las funciones disponibles en el mercado de los softwares de gestión para el manejo de las relaciones (CRM) y diseñar una solución que permita administrar y resolver con mayor eficiencia los reclamos y solicitudes de los clientes cuando llaman al contact center, ya habiéndose establecido la nueva posibilidad de envío de los productos a domicilio y pago online se busca poder integrar todo esto en una sola herramienta de gestión.

2.3. Diagnóstico

Con el objetivo de detallar los softwares, la administración que posee la compañía actualmente para sus negocios digitales y el resultado que se obtiene con los clientes, se realizó un relevamiento de las 3 herramientas de gestión, Gestión LAOL Tecno & Hogar, el portal de Seguimiento web de Andreani para el negocio de LAOL Tecno & Hogar (**Anexo B**) y el sistema de gestión de reclamos LQS (**Anexo C**)

2.3.1. Diagnóstico del software

Gestión LAOL Tecno & Hogar

Dentro de las funciones actualmente disponibles para el software de gestión LAOL Tecno & Hogar se puede:

- Realizar un *frontend*: es una función para visualizar lo que ve el cliente cuando ingresa a su usuario en laanonimaonline.com, para asesorarlo en su gestión como complemento de la atención telefónica.

- Creación de cuenta: generación de un usuario para una persona que desee registrarse por primera vez. Se utiliza en caso de que la persona no se haya registrado como usuario a través de la web.
- Confirmación de cuenta: se utiliza esta opción para validar la cuenta del cliente y que el mismo pueda utilizarla en caso de que no haya resultado exitoso la validación por mail desde la web.
- Historial de pedidos: se pueden consultar todos los pedidos que realizó el cliente, a través de la aplicación de un filtro con el DNI se puede acceder al listado de las compras ordenadas por número de pedido de manera cronológica.
- Consulta de pedidos detallados: se utiliza la opción para visualizar pedidos sin confirmar o duplicados
- Detalle de pedidos: se puede visualizar el detalle de las compras realizadas, código de producto, medio de pago, tarjeta utilizada, importe, fecha y factura
- Transacciones no aprobadas: ver los motivos por el cual una compra no pudo finalizarse, los mismos pueden ser por fondos insuficientes, tarjeta vencida, tarjeta no apta para la compra, error de ingreso de datos.
- Envío de documentación: descargar facturas y notas de crédito para enviarle a los clientes.

Seguimiento Web Andreani

Para resolver consultas sobre la trazabilidad del pedido y el estado de este, la compañía debe utilizar un software externo del proveedor Andreani. Dentro de las funciones actualmente disponibles para el portal de seguimiento web de Andreani se puede:

- Realizar el seguimiento de envíos accediendo a la trazabilidad de estos. Se cuenta con información general del envío como remitente, tipo de contrato, servicio, kilos, valor declarado, bultos. También hay información del detalle del envío donde indica el destinatario, domicilio del envío, sucursal de distribución, fecha probable de entrega y fecha pactada.

- Realizar acciones sobre un envío, cambio de domicilio, reenvío del pedido, pase a custodia en el centro de distribución de Andreani, rescate del producto para devolución a la sucursal.
- Acceder a las constancias electrónicas sobre la conformación de la entrega y el remito de esta.
- Responder incidencias informadas por la operación de Andreani ante algún problema en el proceso, como por ejemplo falta de datos para realizar la entrega.

Sistema LQS

El manejo de gestiones, reclamos de clientes y la comunicación inter-área se realiza a través de un software interno de la compañía denominado LQS.

LQS es un sistema de gestión de tickets, una herramienta tecnológica que ayuda a la empresa a administrar sus casos de soporte y de servicio al cliente. Este tipo de software permite el acceso a las solicitudes e incidentes de los clientes que provienen de diferentes canales, y gestionarlos a través de una única interfaz.

El objetivo de un sistema de gestión de tickets es tramitar dichas solicitudes e incidentes de acuerdo con su prioridad, asignar responsables, rastrear y hacer seguimiento del progreso de la resolución.

Al inicio, este sistema fue implementado en 2019 y denominado libro de quejas y sugerencias (LQS) el cual su objetivo era para volcar la información existente de reclamos, quejas y sugerencias de la operatoria de todas las sucursales de La Anónima.

Durante el año 2020 se finalizó el proyecto para centralizar los reclamos y consultas de todos los servicios y áreas de La Anónima en esta herramienta para cubrir las necesidades de comunicación interna entre las áreas de negocio de la compañía.

La operatoria del sistema surge de la interacción de estos 3 conceptos:

- Clientes: se identifican con DNI y son aquellas personas que interactúan con el contact center y las sucursales para realizar consultas o reclamos. Al ingresar un DNI de cliente figuran sus datos de contacto y el historial de interacciones (tickets)

- Tickets: es el inicio de un caso o interacción que queda en el perfil del cliente. Se abre un ticket para registrar distintos tipos de gestión y se le asigna un tipo de trámite que hace referencia al problema detectado en el negocio.
- Propietarios: colaboradores que tienen un ticket en su poder con el fin de realizar una acción.

Tipos de contacto por parte de los clientes:

- Consulta: se dividen en dos, aquellas que pueden resolverse por la primera línea de atención (asesores de contact center o personal de la red de sucursales) y las que requieren generar un caso en el sistema para ser derivadas a otras áreas para su resolución.
- Reclamo: es la disconformidad u oposición del cliente relacionado con un producto o servicio otorgado por la compañía. En caso de no poder solucionarlo en la primera línea de atención al cliente se requiere generar un caso en el sistema para derivarlos a otras áreas.
- Trámite: es la gestión que se realiza para resolver una solicitud del cliente enmarcada en las políticas y procesos de la compañía. Los trámites pueden ser de diversa índole para cada una de las unidades de negocio, se inician a través de una petición o solicitud expresa por sistema y termina cuando se cierra el caso.
- Queja: es la expresión de molestia, disgusto, disconformidad o enojo por un producto, servicio o atención brindada en alguno de los canales.
- Felicitación: al contrario de la queja, la felicitación es la expresión de agradecimiento por alguna situación, servicio, atención o resolución brindada.
- Sugerencia: es una idea o propuesta de mejora recibida en alguno de los canales de atención.

Este sistema ofrece reportes y estadísticas de los tiempos de cada consulta o reclamo para identificar aquellas que se necesitan priorizar.

Proceso de funcionamiento del sistema interno de gestión de tickets:

1. El asesor del contact center en La Anónima carga las solicitudes de los clientes que provienen de diferentes canales como un ticket de soporte.
2. Cada uno de los tickets aparece en la pantalla principal de la herramienta y son catalogados automáticamente como incidentes “nuevos”.
3. A partir del momento en el que se recibe un nuevo incidente, el mismo se asocia a un tipo de reclamo cargado en la herramienta y se le atribuye el acuerdo del nivel de servicio (SLA), para garantizar que las distintas áreas internas de la compañía cumplan con los plazos estipulados para su gestión. El SLA es el plazo de tiempo en el que la compañía se compromete a resolverle la gestión al cliente
4. Una vez que el ticket fue recibido y dirigido al propietario del tipo de reclamo que atenderá la solicitud del cliente, el estatus será modificado para “abierto”, lo que da inicio al periodo de resolución.
5. Los asesores pueden consultar información a las áreas internas a través del ticket para garantizar un mejor servicio y mantener una comunicación fluida. Cada una de las interacciones quedará registrada para que haya transparencia en la resolución del caso.
6. Siempre que haya una nueva interacción dentro de un ticket, las partes involucradas (asesores y equipos de trabajo) van a ser notificados para que puedan abordar el caso de inmediato.
7. Una vez que el problema haya sido resuelto, el propietario del ticket lo marcará como “cerrado” para que el contact center tenga la información de la resolución cuando el cliente se contacte nuevamente según los plazos que se le mencionaron.

2.3.2. Diagnóstico de la experiencia del cliente

Indicadores de experiencia La Anónima Online:

Luego de relevar las funcionalidades vigentes de los softwares de gestión se observaron las casuísticas de insatisfacción de los clientes al contestar la encuesta de experiencia de la compañía, el porcentaje encuestas respondidas que menciona el servicio de atención al cliente como un motivo

de insatisfacción se mantiene estable entorno al 15% con un pico durante el mes de febrero 2021. Se tiene un promedio de 1000 respuestas mensuales.

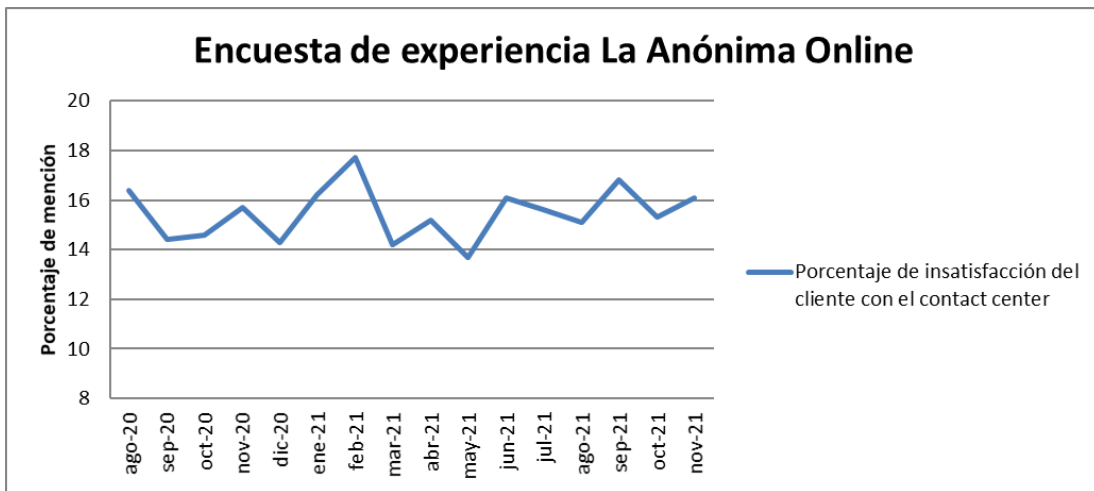


Figura 1. Gráfico de desempeño de la insatisfacción del cliente obtenido a lo largo de los meses. Elaboración propia con los datos relevados de las encuestas contestadas por los clientes de la compañía

La principal razón por la cual el cliente tuvo que llamar al centro de atención mencionado en las encuestas (**Anexo D**) se debe a que los clientes buscan información sobre el estado del envío del producto el cual adquirieron por la página web.

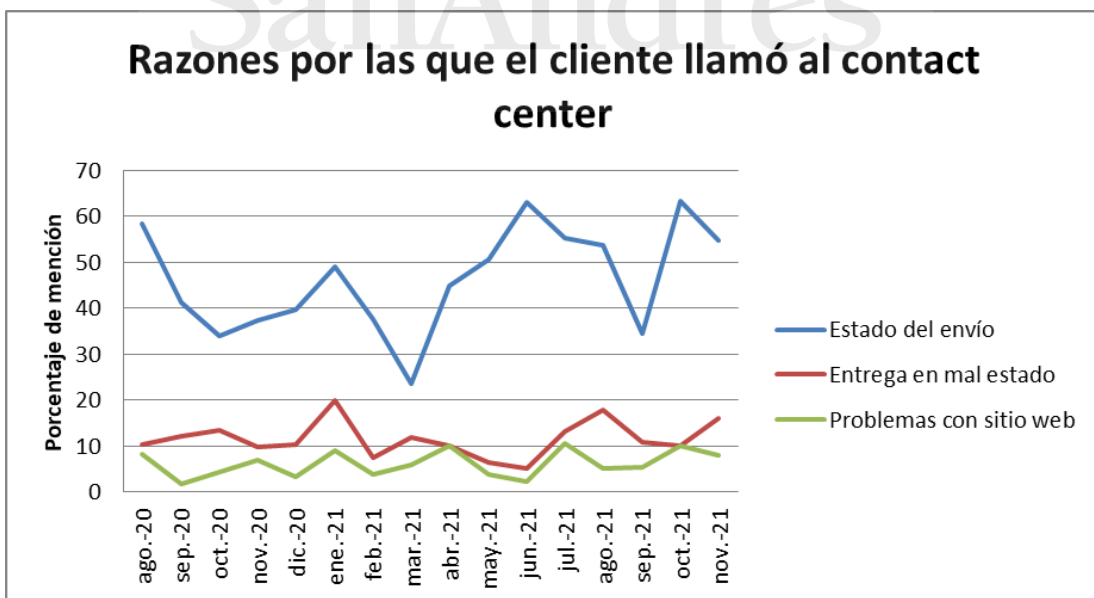


Figura 2. Razones por las que el cliente llamó al contact center. Gráfico de elaboración propia con los datos relevados de las encuestas contestadas por los clientes de la compañía

A través de las encuestas, en la Figura 3, se representa la información relevada sobre la satisfacción con el tiempo de espera hasta recibir la solución del caso, la satisfacción con la información brindada, y la cordialidad con el buen trato, todo en tendencia decreciente.

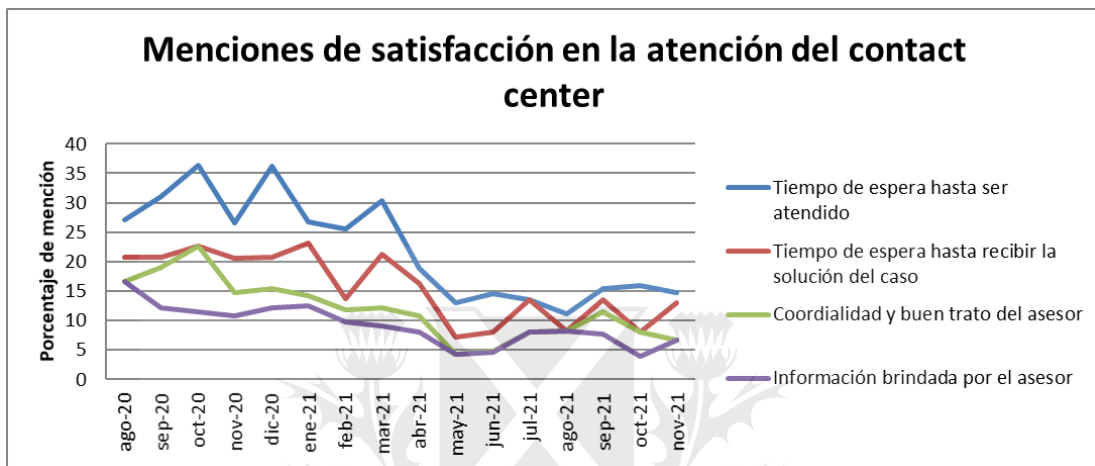


Figura 3. Menciones de satisfacción en la atención del contact center. Gráfico de elaboración propia con los datos relevados de las encuestas contestadas por los clientes de la compañía

Al comparar las herramientas actuales disponibles para el manejo de las relaciones junto con el estado actual de satisfacción de estos, se puede interpretar que estas vienen teniendo una tendencia negativa en cuanto a la experiencia del cliente y que las herramientas actuales disponibles no son del todo eficientes para el desempeño de la actividad.

2.3.3. Diagnóstico general

En resumen, la situación problemática de la organización durante el proceso de expansión del negocio de La Anónima Online, para la realización de todas las gestiones y trámites solicitados por el cliente y la atención en sus servicios de entrega a domicilio y pago online se contó con estos 3 software para el manejo de las interacciones con sus clientes con información de usabilidad básica y plataformas de terceros para el seguimiento de pedidos de productos. Se implementaron medidas paliativas para estas dificultades

de la operación que terminaron siendo funcionales, pero no eficientes perdiendo oportunidades de fidelización en las interacciones a diario y por lo tanto no pudiendo desarrollar al máximo la capacidad de expansión del negocio.



Universidad de
San Andrés

3. Marco referencial para el abordaje conceptual

3.1. La Anónima

3.1.1. Breve historia de La Anónima

La empresa denominada institucionalmente como Sociedad Anónima Importadora y Exportadora de la Patagonia fue fundada en 1908 a través de la unión de las empresas de José Menéndez y Mauricio Braun. La sociedad comenzó con almacenes de ramos generales, estancias y una flota naviera propia. Desde los inicios, debido a lo largo y complicado del nombre, los habitantes de la Patagonia bautizaron a la nueva empresa como La Anónima.

En 1942 abrió su capital a la oferta pública y luego a mediados de la década de los sesenta, en medio de una difícil situación económica y financiera, la sociedad toma una serie de medidas tales como la liquidación de la flota naviera, la venta de campos e inmuebles y la transformación de los almacenes de ramos generales en supermercados, que ya operaban bajo el nombre de autoservicios.

En 1979, se revierte la dispersión del capital social y el paquete accionario se concentra nuevamente en la familia Braun. De esta manera, asume la actual conducción de la sociedad y se pone en marcha una nueva estrategia orientada a obtener el liderazgo en el supermercado de la región patagónica mediante una política de crecimiento, renovación tecnológica e informática y la instauración de una nueva política corporativa.

A partir del 1° de julio del 2020, Nicolás Braun, hijo de Federico Braun, asumió la gerencia general de la compañía en el marco de un proceso de sucesión. Nicolás Braun es ingeniero industrial del ITBA, realizó un MBA en la Universidad de Columbia, en 1998, se incorporó a la empresa como gerente de planeamiento y desde el 2004 hasta la fecha de asunción como gerente general, ocupó la posición de director de mercaderías. Federico, por su parte continúa como presidente del directorio y con responsabilidad sobre las áreas de asuntos legales, cumplimiento y desarrollo Inmobiliario.

La misión instalada actual de la organización consiste en superar permanentemente las expectativas de sus clientes ofreciéndoles calidad, surtido, servicio y el mejor precio posible. Para cumplir con la misión la organización se basa en los siguientes principios:

- Honestidad y respeto
- Eficiencia y Austeridad
- Creatividad
- Trabajo en equipo
- Compromiso de lealtad y solidaridad
- Rentabilidad

La Anónima es reconocida y respetada en el mercado por incorporar la ética, la integridad y la transparencia en el desarrollo de sus negocios y en el proceso de toma de decisiones.

En cuanto a políticas de calidad la organización menciona estar comprometida con la calidad en todos los niveles de la organización y en cada una de las áreas de la empresa. Para cumplir con ello fijan los siguientes objetivos y los llevan a cabo a través de un proceso de mejora continua permitiéndoles elevar el estándar con un enfoque sistemático y revisiones periódicas.

- Respetar la legislación vigente de Argentina y la existente en otros países a los que llega su producto.
- Considerar la inocuidad como un concepto inherente a la calidad, manteniendo actualizadas las actividades destinadas a la prevención de la contaminación, acordes con los requisitos legales y normativos;
- Trabajar en equipo con los proveedores y clientes, para mejorar sus procesos y productos y dar cumplimiento a sus requerimientos;
- Capacitar y entrenar a los colaboradores, para motivar su participación
- Atender las necesidades de sus clientes y consumidores, para satisfacerlas adecuadamente.

Con relación a los resultados obtenidos, la sociedad alcanzó durante el ejercicio del 2019 un nivel de ventas totales de todas sus unidades de negocio en miles de pesos de \$ 62.142.886, lo cual representó una

disminución del 3,81% con respecto a los \$ 64.601.887 miles de pesos registrados durante el ejercicio anterior, expresados en moneda homogénea. Por su parte, el resultado neto arrojó una pérdida en miles de pesos de \$ 845.190. (**Anexo E**)

3.1.2. Estructura de Recursos Humanos

En cuanto a las direcciones se dividen en 6, Dirección Ejecutiva de Mercaderías, Dirección Ejecutiva de ecommerce y Marketing, Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos, Dirección Ejecutiva de Finanzas y Tecnología, Dirección Ejecutiva de Logística, Administración y Procesos y Dirección Ejecutiva de Operaciones.

La Dirección de Mercaderías se divide entre 8 distintas gerencias abarcando desde productos no comestibles, electro, textil, marcas controladas, frutas, verduras, bebidas, lácteos y congelados.

La Dirección de ecommerce y Marketing se divide en las gerencias de marketing y comunicaciones, gerencia de categorías y lay out, y gerencia de ecommerce

La Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos tiene roles gerenciales para la capacitación y el desarrollo de los colaboradores, compensaciones y beneficios, empleos y comunicación, seguridad higiene y medioambiente, salud ocupacional y administración del personal.

La Dirección Ejecutiva de Finanzas y Tecnología se divide en las gerencias de tecnología y sistemas, finanzas y de la administración de tarjeta la anónima y contact center.

Dirección Ejecutiva de Logística, Administración y Procesos es una de las direcciones que mayor cantidad de personal posee de la organización y se divide entre la gerencia de logística, gerencia de administración, gerencia de control de gestión, gerente de comercio exterior, y gerente de mejora de procesos.

La Dirección Ejecutiva de Operaciones es junto a la estructura de logística, administración y procesos la más grande la organización, engloba a todos gerentes por cada una de las regiones, norte, centro, sur y austral junto con sus gerentes zonales, gerentes de sucursal y de ahí la estructura de cada

una de las sucursales. La dirección ejecutiva también tiene a cargo la gerencia de seguridad patrimonial y la gerencia de seguridad alimentaria. Toda esta estructura organización hace que la anónima cuente con una dotación de más de 11.300 empleados según la última memoria y balance de la compañía publicada en 2019. (La Anónima, 2018/2019)

3.1.3. Estructura de abastecimiento y sucursales:

El sector de logística en La Anónima es responsable directo de las funciones de abastecimiento y distribución de los puntos de venta de la cadena.

Para cumplir con estas funciones poseen una red de centros regionales de distribución y centros de transferencia de carga, ubicados estratégicamente, de acuerdo con la distribución geográfica de sus locales de venta y los centros de producción y distribución de sus proveedores.

Cuentan con 10 centros de distribución regionales que abastecen diariamente a más de 130 puntos de venta propios y de terceros repartidos en la zona sur y centro del país, y dos bases de transferencia de carga ubicadas en Buenos Aires (carga general) y Mendoza (frutas y verduras) que vinculan a los proveedores con la red de distribución.

Algunos datos para destacar:

- Más de 120 camiones recibidos por día.
- Más de 60 camiones despachados por día.
- Más de 160.000 bultos movidos por día.
- Más de 150 toneladas de productos perecederos por día.

La Anónima es la única cadena de supermercados que utiliza ferrocarril y buque como complemento a la distribución por camión.

Cuenta con un total de 162 sucursales distribuidas en 84 ciudades ubicadas en las provincias de Tierra del Fuego, Santa Cruz, Chubut, Río Negro, Neuquén, La Pampa, Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y Corrientes. Sumando un total de más de 183.000 m² de área de ventas

Posee también 2 frigoríficos de exportación uno en la zona de Salto, provincia de Buenos Aires y otro en la localidad de Speluzzi, provincia de la Pampa, 1 planta de feteado de fiambres y 1 planta de panificados.

En materia de despostada, para los dos frigoríficos de exportación, el nivel de actividad durante el período comprendido entre el 1° de julio de 2018 y el 30 de junio de 2019, entre ambas plantas, alcanzó un total de 45.678 toneladas de producto terminado. Sus exportaciones son hacia Estados Unidos, Alemania, Israel, China, Japón y Corea.

3.1.4. La Anónima Online

Dentro de las actividades de comercio electrónico la empresa, cuenta con una unidad de negocio llamada La Anónima Online (LAOL) lanzada en el año 2015. La sociedad concluye el ejercicio fiscal al 30 de junio de 2019 con una venta neta del orden de los \$ 500 MM y cerca de 122.500 unidades vendidas, lo cual representó un incremento del 41% en volumen y de 62% en facturación respecto del ejercicio anterior.

El negocio online representa en la actualidad aproximadamente el 1% de la facturación total de la compañía, con un crecimiento por encima de la media y mucho potencial de desarrollo según la memoria de la compañía (La Anónima, 2018/2019).

Opera en 84 ciudades con un surtido de 3000 referencias en su gran mayoría pertenecientes al sector denominado no tradicional (electro, no comestibles y textil), aunque ya con cierta presencia de algunos sectores masivos, tales como bebidas y perfumería. Cabe destacar que el sector electro fue el predominante en las ventas de La Anónima Online (LAOL, con una participación del 72% de todo lo vendido a través de este negocio y del 19% en el total de las ventas a nivel compañía. Dentro de la misma, las categorías a destacar son las de línea blanca (lavarropas, heladeras, cocinas, termo tanques y calefones)

3.2. Definición de los objetos de estudio

En este proyecto, se enfocará el objeto de estudio en las funcionalidades de las herramientas de gestión de las relaciones con los clientes o CRM.

El software de CRM ha ayudado a las industrias de comercio electrónico desde aquellas compañías que nacieron digitales como es el ejemplo de Despegar, conocida como la primera empresa dentro de América Latina en ofrecerse como una agencia de viajes a nivel mundial dirigida a través de la Web. Como también Frávega, una de las empresas de venta de electrodomésticos y artículos electrónicos más conocidas con 109 sucursales en toda Argentina. La mayoría en la Ciudad de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires.

Una vez que las funcionalidades del CRM están integradas en una plataforma de comercio electrónico, la capacidad de capturar y conectar todas las interacciones y transacciones mejora y se logran hacer ofertas más atractivas de los productos relevantes.

3.2.1. Sistema de relacionamiento con el cliente (CRM)

El CRM (*Customer Relationship Management*) se trata de una herramienta diseñada para ayudar a los equipos de ventas, marketing y atención al cliente. Sobre todo, a gestionar la manera en la que se relacionan con sus clientes y prospectos.

Según el seminario de CRM y Procesos Comerciales Inbound dictado por Alejandro Parra Cortijo en la Universidad de San Andrés, se menciona que, en el nivel más básico, el software CRM consolida la información y los documentos de los clientes en una única base de datos. Así los usuarios podrán acceder a ella y gestionarla con mayor facilidad. Algunas de estas funciones incluyen el registro de interacciones a través de correo electrónico, teléfono y redes sociales; también abarca la automatización del flujo de trabajo como tareas, calendarios, alertas o facilitar a los administradores un seguimiento sobre el rendimiento y la productividad de acuerdo con la información registrada.

En la actualidad, el CRM como herramienta se le pueden otorgar 3 enfoques de utilización de acuerdo con las necesidades de la compañía:

Por un lado, está el CRM operativo, el cual agiliza los procedimientos de la empresa a través de la automatización de ventas, marketing y servicios. El objetivo principal es generar clientes potenciales, convertirlos en contactos, registrar todos los detalles necesarios y proporcionar servicio a lo largo del ciclo de vida del cliente.

El CRM analítico colabora con gerentes, marketing, ventas y soporte estableciendo la mejor manera de prestar servicios. La función principal de este tipo de CRM es el análisis de datos de los clientes procedentes de distintas fuentes, para obtener una imagen fiable del estado del negocio. Permite a la gerencia tomar mejores decisiones, a marketing entender la efectividad de las campañas, a ventas incrementar los beneficios y al personal de soporte mejorar la atención y construir una relación sólida.

Por último, el CRM colaborativo comparte la información de los clientes con varias áreas de la compañía como el departamento de ventas, marketing, el equipo técnico y soporte. El CRM recopila el trabajo de las diferentes unidades del negocio para conseguir un objetivo: utilizar toda la información para mejorar la calidad del servicio, fidelizarlo y captar nuevos clientes para aumentar las ventas. (Parra Cortijo, 2021)

3.3. Estado del arte

En lo que respecta, el tema de este trabajo ha recibido, a través de los años, la atención de distintos investigadores académicos y profesionales de las áreas estratégicas del negocio. Desde entonces, se han publicado incontables libros, publicaciones periódicas académicas, estudios de casos, publicaciones de divulgación, entre otros.

Durante las primeras versiones en el que el CRM 1.0 impactó en las empresas, los directivos buscaban implementar esta herramienta para utilizarla en áreas como ventas, marketing y de apoyo en centros de atención de servicios al cliente.

Según Paul Greenberg (2003) autor del libro *CRM at the speed of light*, uno de los libros más vendidos en lo referente al tema indica:

“El CRM tradicional es la filosofía y la estrategia del negocio soportado por un sistema y su tecnología, la cual está diseñada para mejorar las interacciones humanas en un ambiente de negocios”.

Sus herramientas están asociadas con funciones automáticas operacionales enfocadas a sus productos y servicios que mejoren la satisfacción del cliente. Por ejemplo, las herramientas de marketing con CRM buscan enfocarse en procesos que envíen mensajes segmentándolos de una mejor manera para alcanzar su público objetivo y sean más eficientes.

Las herramientas disponibles de automatización de varias operaciones de la compañía permiten más efectividad al momento del manejo de las relaciones con el cliente. Las principales según Paul Greenberg (Greenberg, 2019) son:

- Gestión de cuentas.
- Gestión del tiempo.
- Gestión y automatización de tareas.
- Automatización de fuerza de ventas.
- Pronóstico de ventas.
- Automatización de marketing.
- Email marketing.
- Gestión de atención al cliente.
- Integración con Microsoft Office.
- Sincronización de Outlook e integración con Exchange.
- Integración contable.
- Automatización del flujo de trabajo.
- Gestión de las relaciones con los socios.
- Herramientas de Comercio electrónico.

Con el tiempo el CRM Tradicional 1.0 fue migrando hacia un CRM Social en el que la estrategia buscada hacia el cliente es la estrategia de la organización. En este contexto, a diferencia con el CRM Tradicional, hay una completa integración del cliente toda la cadena de valor de la compañía. Además de las herramientas de automatización, las empresas entregan

herramientas de redes sociales, crean comunidades, blogs, con el objetivo de fomentar la autenticidad y la transparencia en las interacciones con sus clientes.

Como menciona Paul Greenberg en su libro *CRM at the Speed of Light*, el CRM Social es una filosofía y una estrategia comercial, respaldada por una plataforma tecnológica, reglas comerciales, procesos y características sociales, diseñada para involucrar al cliente en una conversación colaborativa con el fin de brindar valor mutuamente beneficioso en un entorno comercial confiable y transparente. Es la respuesta de la empresa a la propiedad del cliente de la conversación (Greenberg, 2019, pág. 34).

La diferencia principal que radica entre la versión del CRM Tradicional 1.0 versus el CRM Social es que el segundo implica en toda la cadena de valor de la organización una serie de estrategias diferentes en los modelos, el uso de tecnologías y en la concepción de los procesos de cara al cliente.



4. Método de investigación empírica

4.1 Definición metodológica

Para la investigación se buscará profundizar el conocimiento del estado actual de las áreas interrelacionadas con el proyecto y también de las problemáticas que la organización puede llegar a enfrentar en la implementación de un CRM.

En primera medida, se quiere entender la estrategia de la compañía de cara a el manejo de la relación con sus clientes, los canales de comunicación, la cantidad de llamados que atiende el centro de atención y su capacidad máxima, los indicadores que maneja la empresa para medir la experiencia y sus puntos de dolor.

Para esto, como técnica cuantitativa, se realizará un estudio integral analizando reportes y tableros de control de la compañía buscando obtener parámetros como por ejemplo de cantidad de llamados mensuales y llamadas sin atender, indicadores claves de seguimiento utilizados hasta el momento, e identificar los canales de comunicación que utiliza el centro de atención de clientes.

Como técnica cualitativa, en esta etapa se realizarán entrevistas en profundidad con la gerente del Contact Center y experiencia para comprender la estrategia de cara a las posibilidades de expansión del negocio del ecommerce y con el director de Sistemas y Tecnología de la compañía para conocer la infraestructura de la organización y requerimientos de recursos de cara a una posible implementación de un CRM.

Se continuará buscando conocer a los proveedores en el mercado que se encuentran actualmente vendiendo este software de gestión de las relaciones con los clientes y cuáles son las funcionalidades existentes que puedan adecuarse a las necesidades estratégicas de La Anónima.

Se plantearán 3 alternativas de implementación y una matriz comparativa que ayudara en la toma de decisión considerando 3 diferentes perspectivas: características de la plataforma, factores endógenos y factores exógenos en cada una de estas.

Finalmente se realizará un esquema con tiempos estimados de implementación por fases de la estrategia seleccionada a través de un diagrama de Gantt, se estimarán recursos requeridos para la implementación y retorno sobre la inversión del proyecto.

4.2 Realización y presentación de resultados del Trabajo de campo

4.2.1 Contact Center

Para la realización del trabajo de campo, se busca entender la capacidad del contact center y el desempeño de las gestiones solicitadas por los clientes.

Para eso se realizó el estudio integral analizando reportes y tableros de control de la compañía para el negocio de La Anónima Online.

El contact center de La Anónima Online está integrado por 2 canales principales uno telefónico y otro digital según la siguiente distribución porcentual.

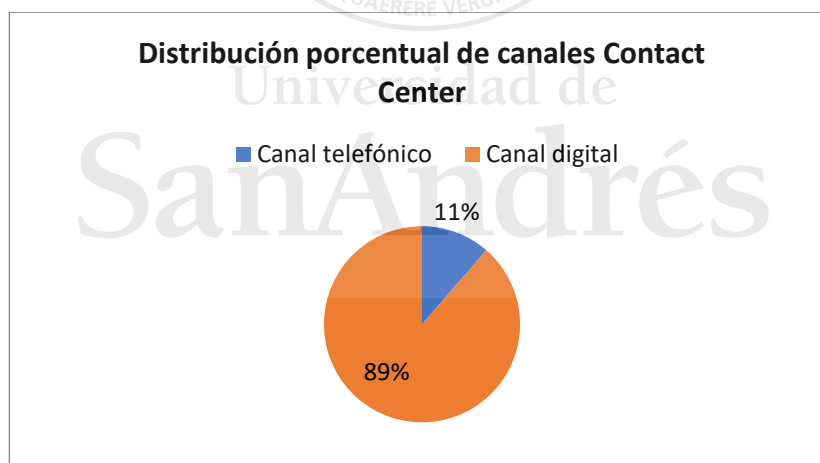


Figura 4. Distribución de canales del contact center. Desarrollo propio en base a datos de la empresa.

El canal tradicional telefónico, recibe un promedio de 2169 llamadas entrantes mensuales, 72 por día, de las cuales posee un porcentaje de atención del 97,9% y un porcentaje de abandono o no atendidas de las mismas del 2,1%. La duración promedio de atención por llamada es de 3,8

minutos y la espera media de los clientes hasta ser atendido con un asesor es de encuentra en 15 segundos.

Canal telefónico	Mayo	Junio	Julio
Llamadas entrantes	3113,0	1882,0	1512,0
Llamadas atendidas	3048,0	1839,0	1482,0
Llamadas abandonadas	65,0	43,0	30,0
Porcentaje de atención	97,9%	97,7%	98,0%
Porcentaje de abandono	2,1%	2,3%	2,0%
Promedio de llamadas entrantes (día)	100	63	49
Promedio de llamadas abandonadas (día)	2	1	1
Duración promedio por llamada (min.)	2,9	4,1	4,5
Espera media hasta atención (seg.)	15,0	14,8	16,4

Figura 5. Información mensual de indicadores de seguimiento del contact center para el canal telefónico. Desarrollo propio en base a datos de la empresa.

El canal digital por su parte, en promedio, recibe 16541 contactos mensuales (sesiones de conversación iniciadas por los clientes), es decir 551 contactos por día. El canal digital cuenta con un chatbot que se basa en inteligencia artificial el cual permite simular la conversación con una persona dándole respuestas automatizadas a sus dudas o preguntas más comunes logrando así retener el 55,3% de ese total de llamadas entrantes por este canal. Por lo tanto, el total en promedio de chats iniciados con el asesor humano es aproximadamente de 7393.

El canal digital cuenta con 4 subcanales:

- 1) Livechat (canal de contacto en la tienda virtual de la compañía)
- 2) WhatsApp
- 3) Email
- 4) Facebook

En cuanto a su distribución, el principal subcanal de contacto es Livechat y luego WhatsApp, siendo muy baja y casi nula la participación del mail y de Facebook.

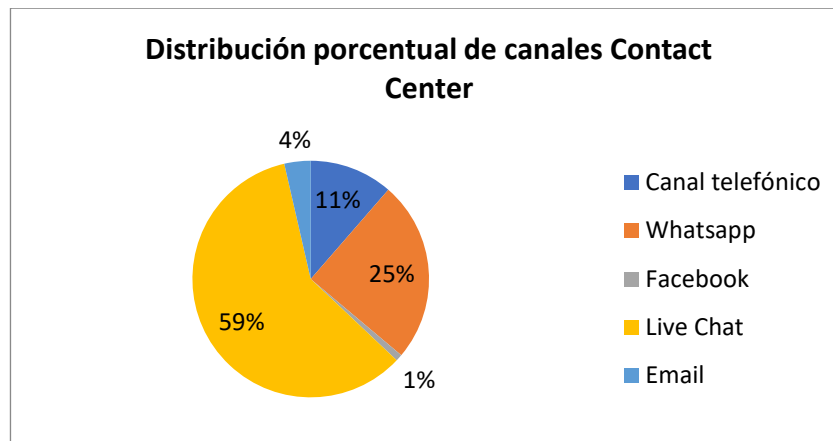


Figura 6. Distribución porcentual por subcanales del contact center. Desarrollo propio en base a datos de la empresa.

1) Livechat

Livechat es un proveedor de servicio al cliente en línea que posicionó e integró un chatbot en la página web de La Anónima Online. La organización instaló este software con el objetivo de lograr una rápida y eficiente atención siempre disponible mientras que los clientes recorren el sitio web de la compañía. Livechat está unido mediante una interfaz de programación de aplicaciones a la plataforma de administración de conversaciones del proveedor Infobip. En esta plataforma el contact center gestiona todas sus comunicaciones digitales con el cliente.

En este subcanal se atienden alrededor de 11383 sesiones por mes, el chatbot retiene un 63% de esas sesiones, siendo en total atendido por el asesor humano de 4288 sesiones mensuales, es decir 143 diarias. El tiempo promedio de primera respuesta es de 2,7 minutos y el tiempo medio de resolución de 27,2 minutos.

Canal digital			
Live Chat	Mayo	Junio	Julio
Sesiones totales	17325	8945	7880
Sesiones retenidas por el chatbot	10370	5757	5158
Porcentaje de retención	60,0%	64,0%	65,0%
Sesiones atendidas por asesores	6955	3188	2722
Porcentaje de atención asesor	40%	36%	35%
Tiempo promedio de primera respuesta (min.)	4	3	2
Tiempo promedio de resolución (min.)	23,5	19,7	13
Cantidad promedio de sesiones por día	166,5	106,3	91

Figura 7. Información mensual de indicadores de seguimiento del contact center para el subcanal digital Livechat. Desarrollo propio en base a datos de la empresa.

2) WhatsApp

La interfaz de este subcanal es brindada por el proveedor Infobip, el cual proporciona un chatbot y la plataforma para administrar las conversaciones de WhatsApp.

Se atienden alrededor de 4405 sesiones por mes, el chatbot retiene un 46% de esas sesiones, siendo el total de conversaciones derivadas al asesor de 2364 mensuales, es decir 79 diarias. El tiempo promedio de primera respuesta es de 3,6 minutos y el tiempo medio de resolución de 18,7 minutos.

Canal digital			
WhatsApp	Mayo	Junio	Julio
Sesiones totales	5667	4265	3284
Sesiones retenidas por el chatbot	2833	1843	1446
Porcentaje de retención	50%	43%	44%
Sesiones atendidas por asesores	2834	2422	1838
Porcentaje de atención asesor	50%	57%	56%
Tiempo promedio de primera respuesta (min.)	4,5	3,4	3
Tiempo promedio de resolución (min.)	34,7	27	20
Cantidad promedio de sesiones por día	94,5	81	61

Figura 8. Información mensual de indicadores de seguimiento del contact center para el subcanal digital WhatsApp. Desarrollo propio en base a datos de la empresa.

3) Email:

Los mensajes de correo electrónico se administran a través de un buzón de correo de la compañía de forma manual, sin ninguna interfaz ni plataforma de otro proveedor, el correo de contacto es opcion@laanonima.com.ar.

Se reciben alrededor de 537 mails por mes, de los cuales se responden en promedio 385, es decir, 13 por día.

Canal digital			
Email	Mayo	Junio	Julio
Emails recibidos	892	597	477
Emails respondidos	622	416	355
Emails sin responder	270	181	122
Recibidos por día (Promedio)	29	20	23
Respondidos por día (Promedio)	20	14	17
Sin responder por día	9	6	6

Figura 9. Información mensual de indicadores de seguimiento del contact center para el subcanal digital email. Desarrollo propio en base a datos de la empresa.

4) Facebook

El proveedor Infobip proporciona la interfaz para las conversaciones de Facebook, junto con el chatbot y la plataforma para administrar las conversaciones.

En redes sociales se atienden alrededor de 97 sesiones por mes, el chatbot retiene un 46% de estas, siendo en total atendido por el asesor de 53 mensuales, es decir 1,7 sesiones diarias. El tiempo promedio de primera respuesta es de 2,8 minutos y el tiempo medio de resolución de 22,8 minutos.

Canal digital			
Facebook	Mayo	Junio	Julio
Sesiones totales	106	64	122
Sesiones retenidas por el chatbot	0	0	56
Porcentaje de retención	0%	0%	46%
Sesiones atendidas por asesores	106	64	66
Porcentaje de atención asesor	100%	100%	54%
Tiempo promedio de primera respuesta (min.)	2,5	3,09	3
Tiempo promedio de resolución (min.)	29,3	26	13
Cantidad promedio de sesiones por día	3,5	2	2

Figura 10. Información mensual de indicadores de seguimiento del contact center para el subcanal digital Facebook. Desarrollo propio en base a datos de la empresa.

4.2.2 Estudio de campo sistema de gestión casos interno:

En caso de que los clientes quieran realizar un trámite o un reclamo, tanto los asesores del canal digital como del telefónico utilizan un software interno de gestión de tickets y casos denominado LQS.

LQS es el sistema de La Anónima que permite centralizar toda la historia de solicitudes y reclamos de los clientes, estas se reciben a través de todos los canales y se derivan a los diferentes interlocutores para la resolución del caso.

En primera medida se realizó un relevamiento de todos los tipos de trámites (tipificaciones) vigentes que se pueden crear de acuerdo con las consultas, reclamos o pedidos que realice el cliente al comunicarse con el Contact Center.

La estructura de los nombres de los trámites se define según el siguiente formato:

Ejemplo: LAOL::Pre:: Problema funcionamiento sitio

Negocio::Preventa (Pre) o Postventa (Post) :: Nombre del trámite

Se relevaron 12 distintas gestiones preventa para LAOL Tecno & Hogar:

- LAOL::Pre::Problema Funcionamiento Sitio
- LAOL::Pre::Información Producto/Detalle
- LAOL::Pre::Cupón no aplicado Compra
- LAOL::Pre::Alta Usuario

- LAOL::Pre::Precio Financiación Medios Pagos
- LAOL::Pre::Gift card
- LAOL::Pre::Medios de pago
- LAOL::Pre::Precio
- LAOL::Pre::Error Login Cuenta LAOL
- LAOL::Pre::Stock
- LAOL::Pre::Financiación
- LAOL::Pre::Stock/Ingreso Artículos

En la Figura 11 podremos observar la cantidad de trámites generados en los meses de mayo, junio y julio y su representación sobre el total cargado durante esos meses.

Nro.	Tipificación preventa sistema LQS	Mayo	Junio	Julio	Total	Representación sobre el total	Porcentaje Acumulado
1	LAOL::Pre::Problema Funcionamiento Sitio	20	31	22	73	61,3%	61,3%
2	LAOL::Pre::Información Producto/Detalle	1	3	9	13	10,9%	72,3%
3	LAOL::Pre::Cupón no aplicado Compra	4	1	0	5	4,2%	76,5%
4	LAOL::Pre::Alta Usuario	4	2	2	8	6,7%	83,2%
5	LAOL::Pre::Precio Financiación Medios Pagos	1	0	2	3	2,5%	85,7%
6	LAOL::Pre::Gift card	1	2	3	6	5,0%	90,8%
7	LAOL::Pre::Medios de pago	1	0	1	2	1,7%	92,4%
8	LAOL::Pre::Precio	2	0	3	5	4,2%	96,6%
9	LAOL::Pre::Error Login Cuenta LAOL	2	0	0	2	1,7%	98,3%
10	LAOL::Pre::Stock	0	0	0	0	0,0%	98,3%
11	LAOL::Pre::Financiación	0	1	0	1	0,8%	99,2%
12	LAOL::Pre::Stock/Ingreso Artículos	0	0	1	1	0,8%	100,0%
Total generado en los meses de mayo, junio y julio					119		

Figura 11. Información de tipo de trámite preventa y cantidad generados por mes con su representación sobre el total. Cuadro de desarrollo propio en base a datos de la empresa.

Se relevaron 18 distintas gestiones postventa para LAOL Tecno & Hogar:

- LAOL::Post::Producto Pieza Faltante/Rota
- LAOL::Post::Seguimiento Pedido
- LAOL::Post::Producto Físico No Concuerda Publicación
- LAOL::Post::Producto Abollado/Rayado
- LAOL::Post::Devolución Importe Compra
- LAOL::Post::Reclamo Servicio Técnico
- LAOL::Post::Servicio Técnico
- LAOL::Post::Reintegros
- LAOL::Post::Horario Entregas Sucursal
- LAOL::Post::Cambio Producto
- LAOL::Post::Autorización Retiro Terceros
- LAOL::Post::Anulación
- LAOL::Post::Producto Roto/No Funciona
- LAOL::Post::Demora Pedido/Back Order
- LAOL::Post::Cambio Destino Pedido
- LAOL::Post::Retraso
- LAOL::Post::Consulta/Pedido Fact A
- LAOL::Post::Reenvío

La Figura 12 detalla la cantidad de gestiones generadas en los meses de mayo, junio y julio y su representación sobre el total cargadas durante esos meses.

Nro.	Tipificación postventa LQS	Mayo	Junio	Julio	Total	Representación sobre el total	Porcentaje Acumulado
1	LAOL::Post::Autorización Retiro Terceros	592	414	269	1275	50,5%	50,5%
2	LAOL::Post::Anulación	92	68	127	287	11,4%	61,9%
3	LAOL::Post::Producto Roto/No Funciona	58	66	51	175	6,9%	68,8%
4	LAOL::Post::Demora Pedido/Back Order	82	43	33	158	6,3%	75,1%
5	LAOL::Post::Cambio Destino Pedido	77	37	50	164	6,5%	81,6%
6	LAOL::Post::Retraso	48	30	31	109	4,3%	85,9%
7	LAOL::Post::Producto Pieza Faltante/Rota	30	32	26	88	3,5%	89,4%
8	LAOL::Post::Seguimiento Pedido	31	23	14	68	2,7%	92,1%
9	LAOL::Post::Producto Físico No Concuerda Publicación	17	21	10	48	1,9%	94,0%
10	LAOL::Post::Producto Abollado/Rayado	17	16	6	39	1,5%	95,5%
11	LAOL::Post::Devolución Importe Compra	10	8	12	30	1,2%	96,7%
12	LAOL::Post::Reclamo Servicio Técnico	6	7	8	21	0,8%	97,5%
13	LAOL::Post::Servicio Técnico	5	2	6	13	0,5%	98,1%
14	LAOL::Post::Reintegros	4	4	8	16	0,6%	98,7%
15	LAOL::Post::Horario Entregas Sucursal	1	7	1	9	0,4%	99,0%
16	LAOL::Post::Cambio Producto	4	3	5	12	0,5%	99,5%
17	LAOL::Post::Reenvío	2	1	6	9	0,4%	99,9%
18	LAOL::Post::Consulta/Pedido Fact A	0	1	2	3	0,1%	100,0%
Total generado en los meses de mayo, junio y julio					2524		

Figura 12. Información de tipo de trámite postventa y cantidad generados por mes con su representación sobre el total. Cuadro de desarrollo propio en base a datos de la empresa.

Dado los dos cuadros mostrados con anterioridad podemos relevar la distribución porcentual del contacto postventa de productos en comparación con la preventa. Los asesores de ambos canales del contact center

concentran el 95% de las gestiones en las consultas, reclamos y trámites de postventa para La Anónima Online.

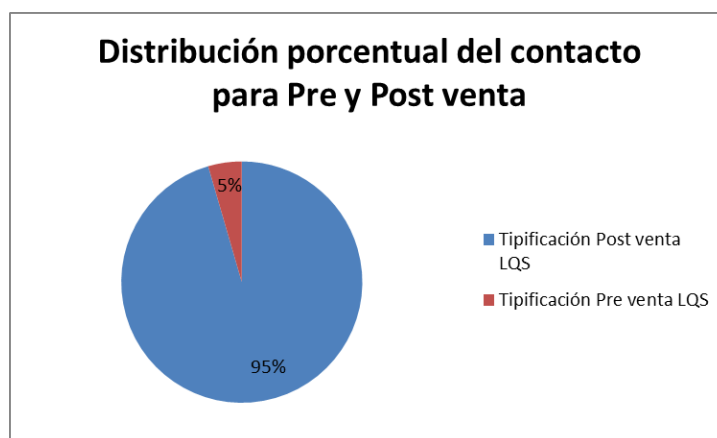


Figura 13. Distribución porcentual de contactos pre y postventa. Cuadro de desarrollo propio en base a datos de la empresa.

A continuación, se busca entender cuáles son las gestiones con mayor representatividad en el volumen del total de llamados tanto para pre-venta como para postventa teniendo en cuenta los cuadros planteados con anterioridad con el total de gestiones específicas realizadas durante los meses de mayo, junio y julio.

Universidad de
San Andrés

Nro.	Tipificaciones sistema LQS	Mayo	Junio	Julio	Total	Representación sobre el total	Porcentaje Acumulado
1	LAOL::Post::Autorización Retiro Terceros	592	414	269	1275	48,2%	48,2%
2	LAOL::Post::Anulación	92	68	127	287	10,9%	59,1%
3	LAOL::Post::Producto Roto/No Funciona	58	66	51	175	6,6%	65,7%
4	LAOL::Post::Demora Pedido/Back Order	82	43	33	158	6,0%	71,7%
5	LAOL::Post::Cambio Destino Pedido	77	37	50	164	6,2%	77,9%
6	LAOL::Post::Retraso	48	30	31	109	4,1%	82,0%
7	LAOL::Pre::Problema Funcionamiento Sitio	20	31	22	73	2,8%	84,8%
8	LAOL::Post::Producto Pieza Faltante/Rota	30	32	26	88	3,3%	88,1%
9	LAOL::Post::Seguimiento Pedido	31	23	14	68	2,6%	90,7%
10	LAOL::Post::Producto Físico No Concuerta Publicación	17	21	10	48	1,8%	92,5%
11	LAOL::Post::Producto Abollado/Rayado	17	16	6	39	1,5%	94,0%
12	LAOL::Post::Devolución Importe Compra	10	8	12	30	1,1%	95,1%
13	LAOL::Post::Reclamo Servicio Técnico	6	7	8	21	0,8%	95,9%
14	LAOL::Post::Servicio Técnico	5	2	6	13	0,5%	96,4%
15	LAOL::Post::Reintegros	4	4	8	16	0,6%	97,0%
16	LAOL::Post::Horario Entregas Sucursal	1	7	1	9	0,3%	97,4%
17	LAOL::Post::Cambio Producto	4	3	5	12	0,5%	97,8%
18	LAOL::Pre::Información Producto/Detalle	1	3	9	13	0,5%	98,3%
19	LAOL::Post::Reenvío	2	1	6	9	0,3%	98,6%
20	LAOL::Pre::Cupón no aplicado Compra	4	1	0	5	0,2%	98,8%
21	LAOL::Pre::Alta Usuario	4	2	2	8	0,3%	99,1%
22	LAOL::Pre::Precio Financiación Medios Pagos	1	0	2	3	0,1%	99,2%
23	LAOL::Post::Consulta/Pedido Fact A	0	1	2	3	0,1%	99,4%
24	LAOL::Pre::Gift card	1	2	3	6	0,2%	99,6%
25	LAOL::Pre::Medios de pago	1	0	1	2	0,1%	99,7%
26	LAOL::Pre::Precio	2	0	3	5	0,2%	99,8%
27	LAOL::Pre::Error Login Cuenta LAOL	2	0	0	2	0,1%	99,9%
28	LAOL::Pre::Stock	0	0	0	0	0,0%	99,9%
29	LAOL::Pre::Financiación	0	1	0	1	0,0%	100,0%
30	LAOL::Pre::Stock/Ingreso Artículos	0	0	1	1	0,0%	100,0%
Total					2643		

Figura 14. Información del total de trámites post y preventa, cantidad generados por mes con su representación sobre el total. Desarrollo propio en base a datos de la empresa.

Con los datos de la Figura 14, se utiliza el diagrama de Pareto para organizar los datos de forma que estos queden en orden descendente, de izquierda a derecha y separados por barras. Identificando porcentualmente

cuales son los más representativos y estableciendo un orden de prioridad en el análisis de estos.

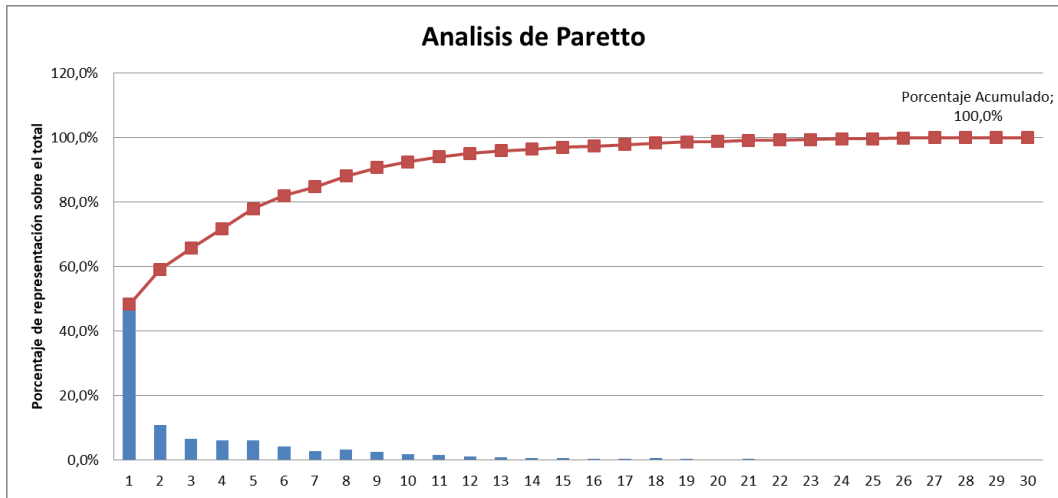


Figura 15. Diagrama de Pareto. Desarrollo propio en base a datos de la empresa.

En base al diagrama de Pareto, Figura 15, se observa que el 88,1% de la cantidad de solicitudes recibidas en el contact center se centra en los siguientes 8 motivos de contacto principales.

Nro.	Tipificaciones sistema LQS
1	LAOL::Post::Autorización Retiro Terceros
2	LAOL::Post::Anulación
3	LAOL::Post::Producto Roto/No Funciona
4	LAOL::Post::Demora Pedido/Back Order
5	LAOL::Post::Cambio Destino Pedido
6	LAOL::Post::Retraso
7	LAOL::Pre::Problema Funcionamiento Sitio
8	LAOL::Post::Producto Pieza Faltante/Rota

Figura 16. Identificación de los 8 principales motivos de contacto de los clientes. Desarrollo propio en base a datos de la empresa.

Habiendo determinado estas 8 principales gestiones, se realiza un gráfico de series de tiempo para cada una entre los meses de enero y julio del 2021 determinado entre la fecha de apertura y de cierre del caso generado en el sistema LQS con el objetivo de evaluar el desempeño a lo largo del tiempo, y la variabilidad de resolución de estas. El análisis de la variabilidad es

determinado mediante indicadores estadísticos como el desvío estándar ¹ que sumado a la media de la muestra ² representativa se establece el límite de control superior de control (Uribe Gómez, 2021).

Definiciones utilizadas en los gráficos de control (series de tiempos):

LCS: Límite de control superior, tiene como objetivo mostrar las fluctuaciones de las muestras que se presentan dentro de este límite. En este caso, se calculan a partir de la distancia de 1 desviación estándar del promedio del tiempo de resolución de cada gestión considerando que el 68,3% de las resoluciones se encuentran dentro de ese límite.

SLA: *Service Level Agreement* o acuerdo de nivel de servicio es el tiempo en el que la compañía se compromete y le informa al cliente necesario para brindar una respuesta a la gestión solicitada por el cliente.

LAOL::Post::Autorización Retiro Terceros

Esta tipificación se categoriza como un trámite en el sistema LQS el cual el cliente tiene que comunicarse al contact center para autorizar a un tercero a retirar un producto ya comprado. La autorización por retiro es validada por el área comercial de La Anónima Online y luego es enviada a la sucursal. La misma cuenta con un acuerdo del nivel del servicio informado al cliente de 24hs.

¹ Desvío estándar (σ): La desviación estándar es un índice numérico de la dispersión de un conjunto de datos. Mientras mayor es la desviación estándar, mayor es la dispersión de la población. La desviación estándar es un promedio de las desviaciones individuales de cada observación con respecto a la media de una distribución

² Media (μ): La media muestral, que es un estadístico que se calcula a partir de la media aritmética de un conjunto de valores de una variable aleatoria.

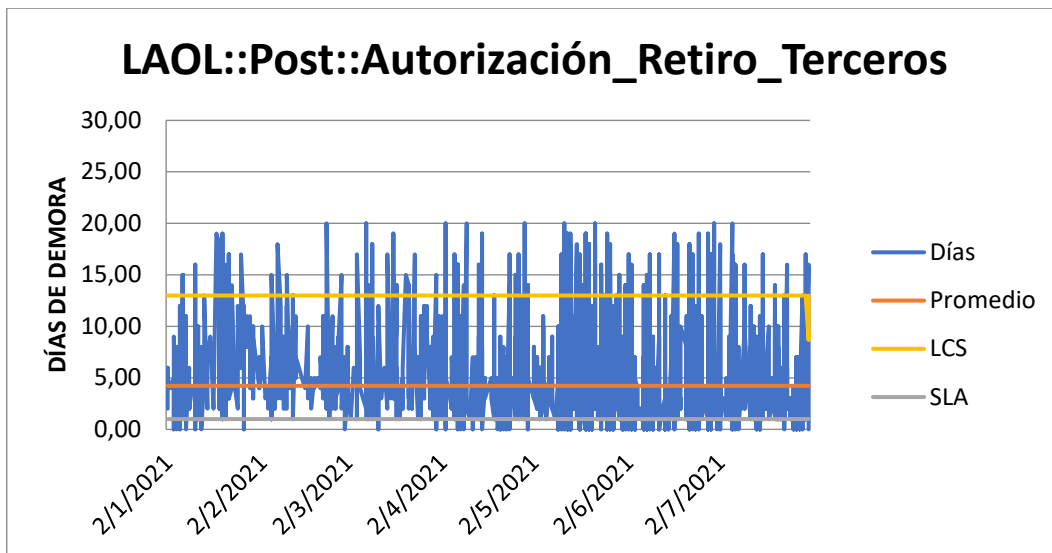


Figura 17. Gráfico de tiempo de resolución individual por caso para el trámite LAOL::Post::Autorización Retiro Terceros. Desarrollo propio en base a datos de la empresa.

De este gráfico sacamos como conclusión que la gestión de autorización de retiros de terceros es un proceso que claramente que impacta de manera negativa en la experiencia del cliente cuando compra un producto a través de la plataforma de ecommerce de La Anónima Online, demorando en ocasiones hasta 15 días obtener su habilitación para que un tercero pueda ir a retirar un producto en nombre del cliente. Este proceso se ve afectado mayormente en épocas de alta demanda de compra de productos online como los eventos de Hot Sale.

Información específica de la gestión:

Emisor del caso: Contact Center.

Receptor del caso: Comercial La anónima Online.

Tiempo de resolución promedio incluyendo variación: 4,2 días ± 4,4 días.

Tiempo de resolución notificado al cliente (SLA): 1 día.

Límite de control superior (LCS): 8,6 días.

LAOL::Post::Anulación

Esta tipificación se utiliza cuando un cliente solicita una anulación de su compra a través del botón de arrepentimiento ubicado en la página web de La Anónima Online. El botón de arrepentimiento es una herramienta establecida por legislación que le debe permitir al cliente arrepentirse de la

compra fácilmente presionando un botón en la misma página web por donde adquirió el producto.

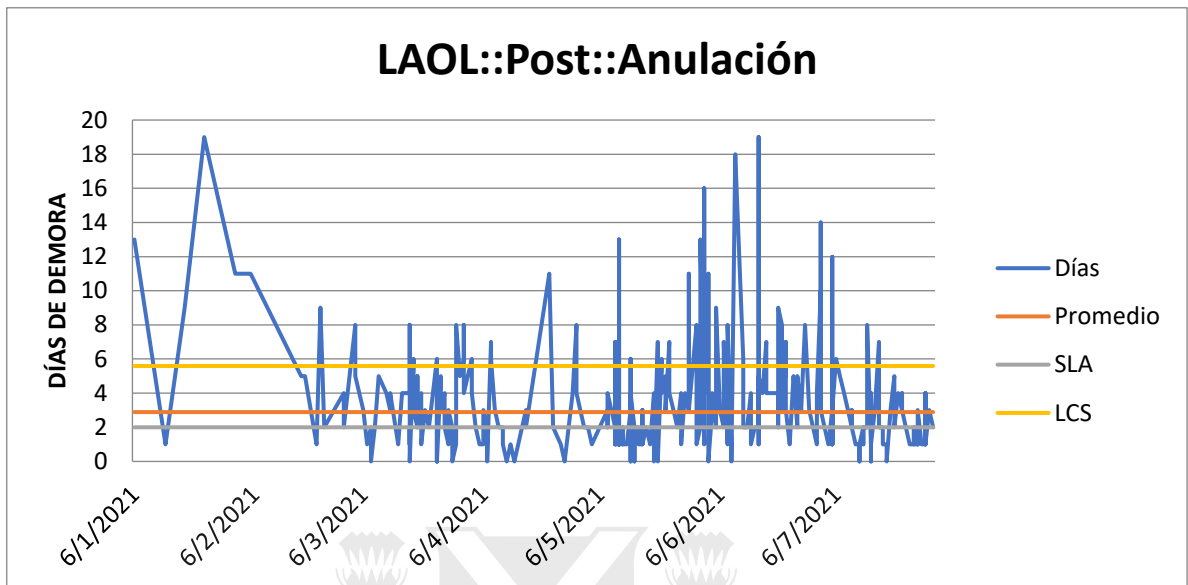


Figura 18. Gráfico de tiempo de resolución individual por caso para el trámite LAOL::Post::Anulación. Desarrollo propio en base a datos de la empresa.

Al observar este gráfico concluimos que el proceso de gestión de las anulaciones a través de botón de arrepentimiento se ve sobrecargado en eventos de alta demanda del sitio al ser esta gestión realizada de manera manual por un asesor del Contact Center.

Información específica de la gestión:

Emisor del caso: Generación automática del caso en el sistema cuando el cliente presiona el botón de arrepentimiento.

Receptor del caso: Contact Center.

Tiempo de resolución promedio incluyendo variación: 2,9 días \pm 2,7 días.

Tiempo de resolución notificado al cliente (SLA): 2 días.

Límite de control superior (LCS): 5,6 días.

LAOL::Post::Producto Roto/No Funciona

Tipificación asignada a productos con fallas en su funcionamiento cuando no hayan pasado más de 5 días de la fecha de compra del producto. De ser así el producto cuenta con garantía La Anónima y se procede a realizar el cambio por uno nuevo.

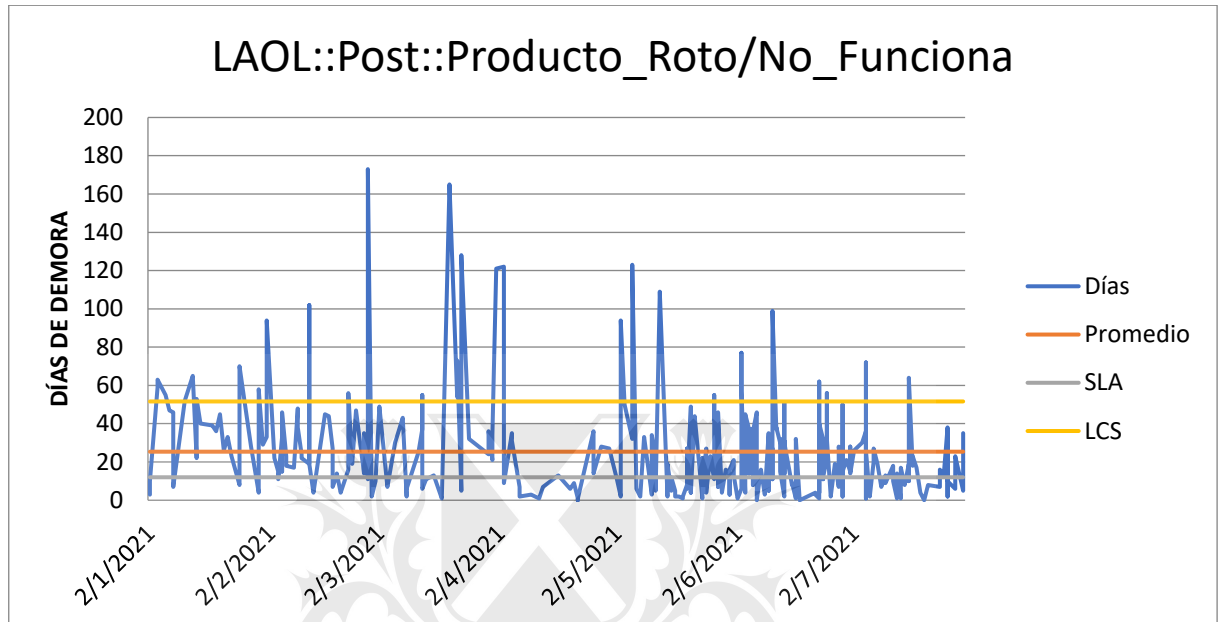


Figura 19. Gráfico de tiempo de resolución individual por caso para el trámite LAOL::Post::Producto Roto/No Funciona. Desarrollo propio en base a datos de la empresa.

La gestión de cambio de un producto cuando está roto o no funciona se observa que impacta de manera negativa en la experiencia y fidelización de los clientes dado que el tiempo de resolución notificado al cliente de 12 días cuando en promedio se tarda 25,4 días para resolver el caso.

Información específica de la gestión:

Emisor del caso: Contact Center.

Receptor del caso: Área comercial La anónima Online.

Tiempo de resolución promedio incluyendo variación: 25,4 días \pm 26,2 días.

Tiempo de resolución notificado al cliente (SLA): 12 días.

Límite de control superior (LCS): 51,6 días.

LAOL::Post::Demora Pedido/Back Order

Se utiliza esta tipificación cuando el cliente reclama que el pedido se encuentra demorado para retirarlo en sucursal de acuerdo con lo que se le había indicado al finalizar la compra en la página web de La Anónima Online.

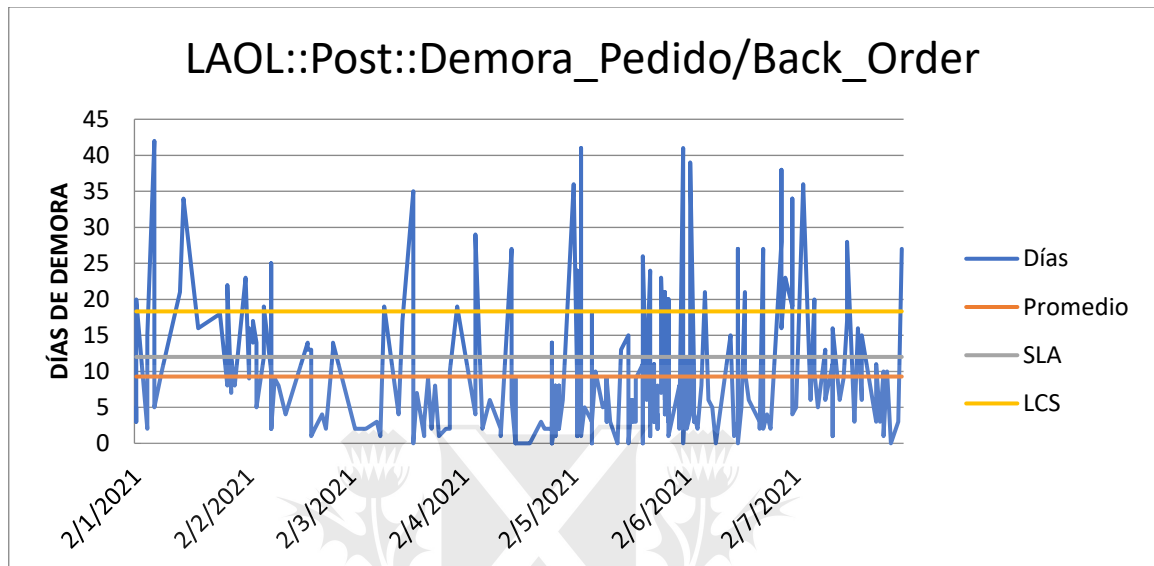


Figura 20. Gráfico de tiempo de resolución individual por caso para el trámite LAOL::Post::Demora Pedido/Back Order. Desarrollo propio en base a datos de la empresa.

Como conclusión de este gráfico, si bien el promedio de tiempo de resolución ante quejas de clientes por la demora en la entrega de su pedido (9,3 días) es aproximadamente igual al notificado hacia el cliente (12 días), existe una alta variabilidad de la muestra de casos relevados, el 68,24% de los mismos se encuentran entre el límite crítico superior (LCS) de 18,3 días y 0 días.

Información específica de la gestión:

Emisor del caso: Contact Center.

Receptor del caso: Comercial La anónima Online.

Tiempo de resolución promedio incluyendo variación: 9,3 días \pm 9 días.

Tiempo de resolución notificado al cliente (SLA): 12 días.

Límite de control superior (LCS): 18,3 días.

LAOL::Post::Cambio Destino Pedido

Gestión utilizada cuando el cliente llama al contact center para modificar la sucursal de retiro o envío del producto luego de finalizar la compra en la página web.

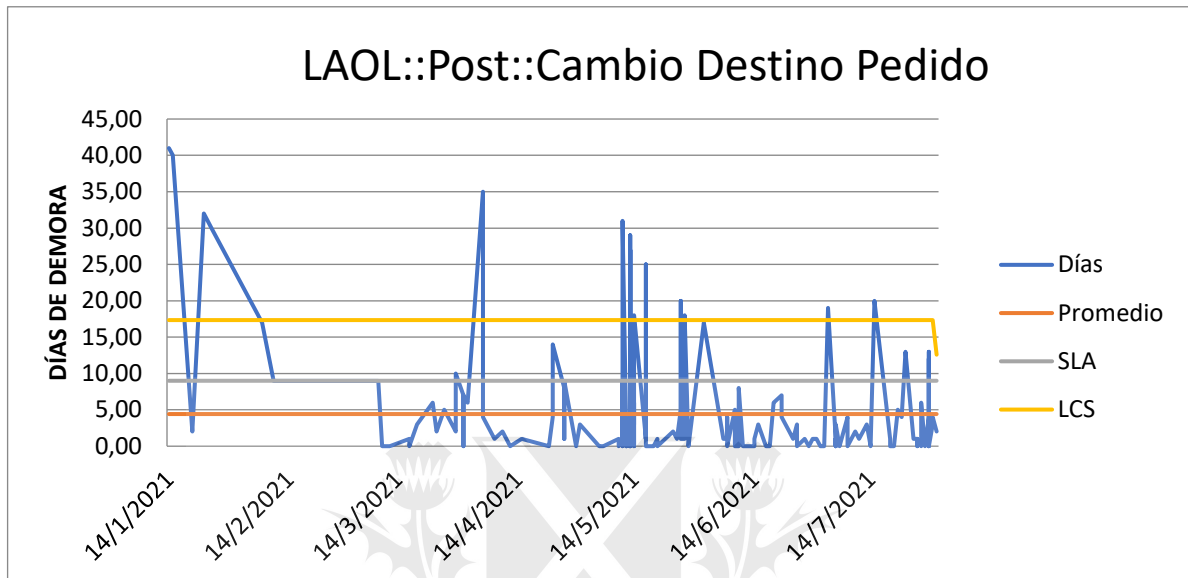


Figura 21. Gráfico de tiempo de resolución individual por caso para el trámite LAOL::Post::Cambio Destino Pedido. Desarrollo propio en base a datos de la empresa.

Al observar el tiempo de resolución de esta gestión en el gráfico de series de tiempo no se detecta un problema puntual en este trámite por el cual se comunica el cliente con el Contact Center.

Información específica de la gestión:

Emisor del caso: Contact Center.

Receptor del caso: Comercial La anónima Online.

Tiempo de resolución promedio incluyendo variación: 5,8 días \pm 11,5 días.

Tiempo de resolución notificado al cliente (SLA): 9 días.

Límite de control superior (LCS): 18,3 días.

LAOL::Post::Retraso

Esta tipificación esta duplicada y cumple la misma función que la tipificación Demora_Pedido/Back_Order explicada con anterioridad.

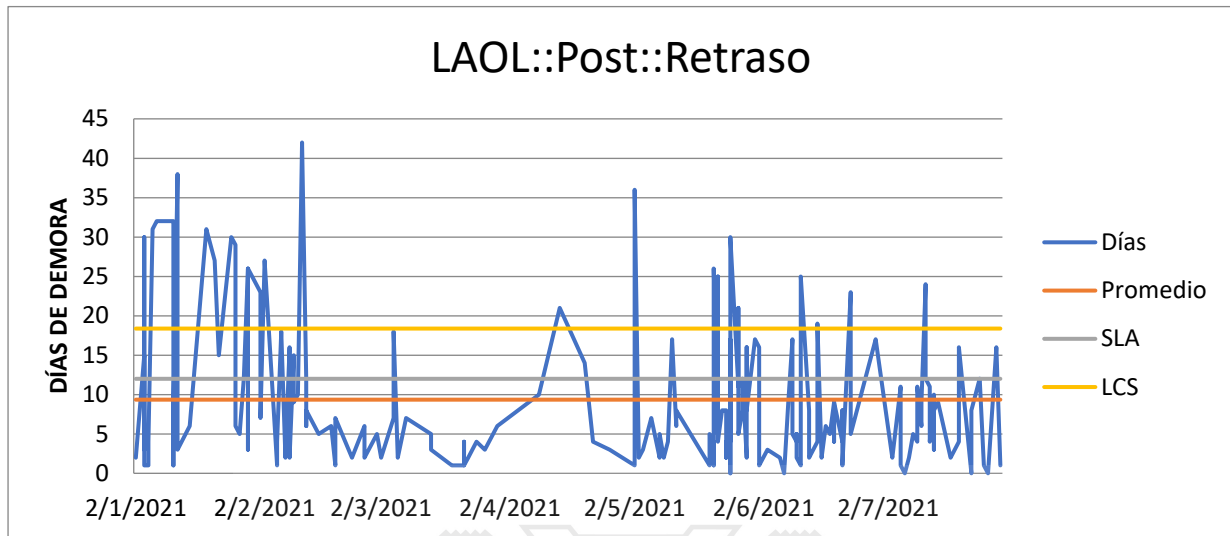


Figura 22. Gráfico de tiempo de resolución individual por caso para el trámite LAOL::Post::Retraso. Desarrollo propio en base a datos de la empresa.

El tiempo promedio de resolución de esta tipificación observado es similar a la de Demora_Pedido/Back_Order por lo que se puede trabajar en conjunto con la antes mencionada.

Información específica de la gestión:

Emisor del caso: Contact Center.

Receptor del caso: Comercial La anónima Online.

Tiempo de resolución promedio incluyendo variación: 9,3 días \pm 9,1 días.

Tiempo de resolución notificado al cliente (SLA): 12 días.

Límite de control superior (LCS): 18,4 días.

LAOL::Pre::Problema Funcionamiento Sitio

Se utiliza cuando el cliente tiene un error en la navegación de la página web de La Anónima Online, dentro de los tipos de errores diferentes por los que se comunican son: compras rechazadas, problemas de navegabilidad y de visibilidad de productos, problemas con descuentos y promociones que no se aplican.

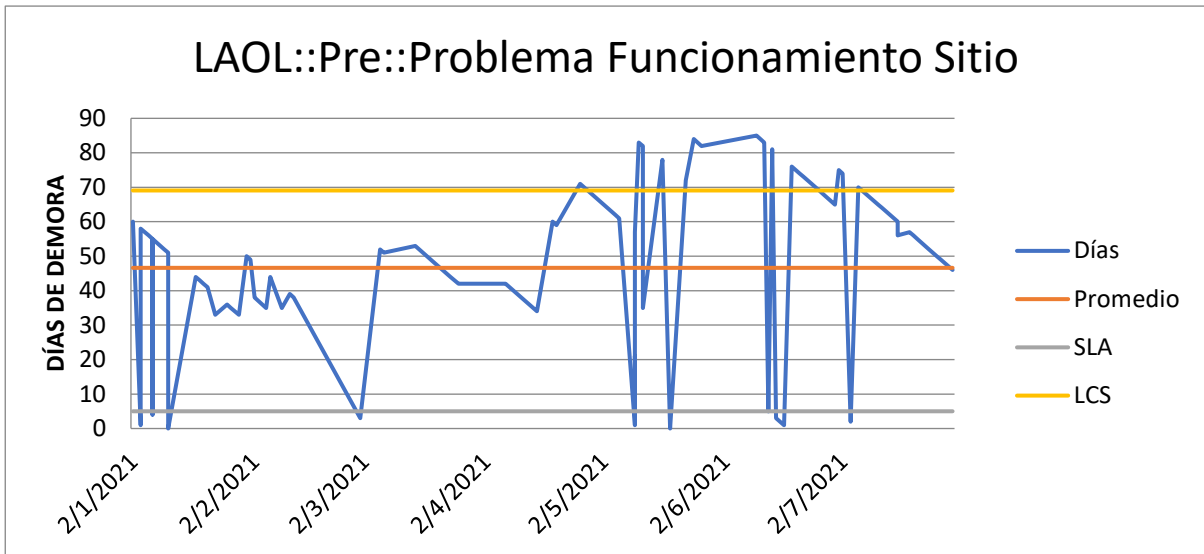


Figura 23. Gráfico de tiempo de resolución individual por caso para el trámite LAOL::Pre::Problema Funcionamiento Sitio. Desarrollo propio en base a datos de la empresa.

Cuando se analizan los llamados de los clientes por problemas de funcionamiento en el sitio al momento de querer realizar una compra en La Anónima Online, se observa que los mismos no son atendidos con eficacia ya que se demoran en promedio 46 días hasta su resolución. Estos casos se terminan cerrando por falta gestión y esta problemática se traslada en una experiencia de navegación negativa por parte de los clientes.

Información específica de la gestión:

Emisor del caso: Contact Center.

Receptor del caso: Comercial La anónima Online.

Tiempo de resolución promedio incluyendo variación: 46,6 días ± 22,4 días.

Tiempo de resolución notificado al cliente (SLA): 5 días.

Límite de control superior (LCS): 69 días.

LAOL::Post::Producto Pieza Faltante/Rota

Se utiliza cuando el cliente llama y reclama que el producto se encuentra con faltante de pieza o roto. El producto cuenta con garantía La Anónima hasta 5 días posteriores de su recepción y se procede a evaluar el caso para iniciar la devolución del dinero o entrega de la pieza faltante o rota.

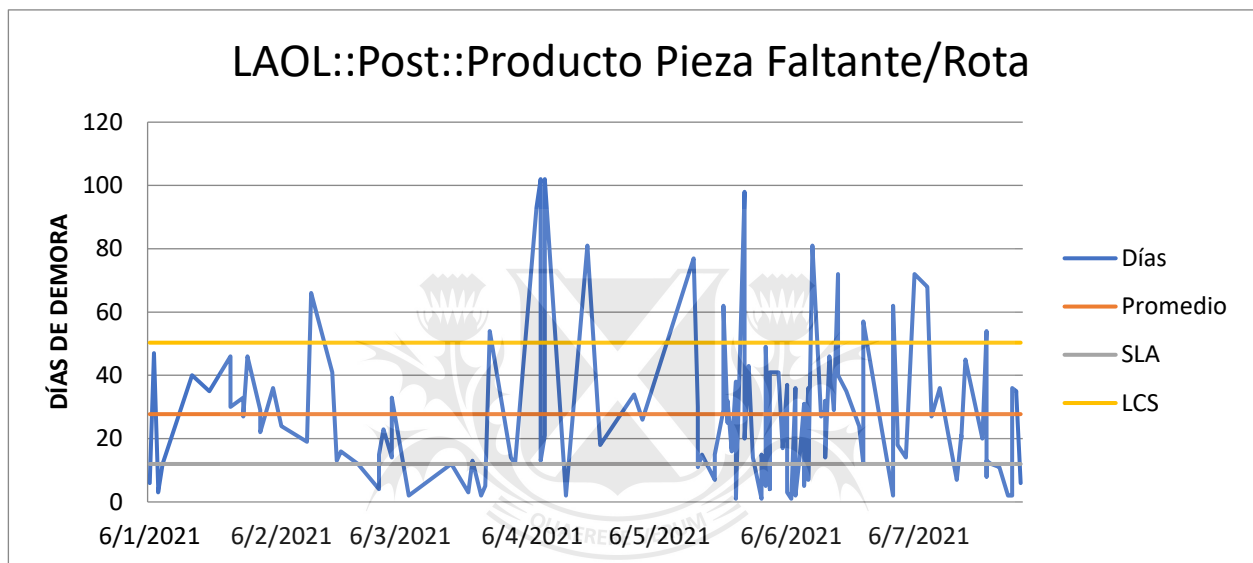


Figura 24. Gráfico de tiempo de resolución individual por caso para el trámite LAOL::Post::Producto Pieza Faltante/Rota. Desarrollo propio en base a datos de la empresa.

En este gráfico podemos observar que, así como la gestión de productos que no funcionaban cuando aún no pasaron 5 días desde su recepción resultaba poco eficiente, lo mismo sucede con productos que se encuentran con piezas faltantes o rotas. El tiempo promedio de resolución es de 27,7 días y presenta una alta variabilidad en la muestra de casos relevada, el 68,4% de los mismos se encuentran entre el límite crítico superior (LSC) de 50,3 y 0 días

Información específica de la gestión:

Emisor del caso: Contact Center.

Receptor del caso: Comercial La anónima Online.

Tiempo de resolución promedio incluyendo variación: 27,7 días \pm 22,6 días.

Tiempo de resolución notificado al cliente (SLA): 12 días.

5. Determinación de la solución

Con el objetivo de determinar de la solución, por un lado, de acuerdo con la información relevada se tendrán en cuenta diferentes criterios en base a 3 distintas alternativas de implementación, y, por otra parte, se observarán aspectos cualitativos y estratégicos de cara a la implementación de este proyecto analizando las entrevistas realizadas con la gerente del Contact Center y Experiencia y el gerente de división de Sistemas y Tecnología.

5.1. Selección de criterios y procesos para la toma de decisión

En primer lugar, se considerarán las características de las plataformas propuestas como alternativas, factores endógenos de La Anónima con respecto a la implementación del proyecto y factores exógenos que puedan afectar al mismo.

Características de las plataformas que se tendrán en cuenta:

- Servicio de mensajería con asesores del contact center y chatbot.
- Automatización de flujos de trabajo y gestiones de clientes.
- Confianza y seguridad.
- Innovación y escalabilidad de la plataforma.
- Posibilidad de integrarse con funcionalidades en otras áreas de la compañía, por ejemplo: marketing, comunicaciones, entre otros.
- Personalización de la plataforma de acuerdo a los requerimientos del negocio.
- Aspectos de usabilidad de la plataforma.
- Integración de la visión completa del cliente con su historia y productos adquiridos en el ecosistema La Anónima.
- Costo de la plataforma.
- Análisis de información y reportería que la misma puede entregar.

Factores endógenos a la implementación del proyecto:

Se consideraron aquellos factores que se producen en el propio entorno del proyecto y que se controlan en la organización de manera directa, pudiendo la compañía decidir qué hacer con ellos:

- Conocimiento del personal de sistemas de La Anónima.
- Infraestructura de sistemas.
- Curva de aprendizaje de equipos de asesores.
- Integración con sistemas de la compañía.
- Tiempos de implementación.

Factores exógenos a la implementación del proyecto:

Los factores exógenos, por el contrario, se generan por causas externas al proyecto, y a su entorno, la compañía no los controla, pero pueden resultar teniendo impacto en la implementación de este. Se considerará:

- Dependencia de proveedor para el soporte.
- Aumento de costos.
- Aumento de la demanda.
- Crisis reputacional de la compañía y/o proveedores.
- El cierre de un proveedor.

5.2. Alternativas

5.2.1. Salesforce

Fundada en 1999, Salesforce fue pionera en la idea revolucionaria de reemplazar el software de escritorio tradicional de CRM con CRM en la nube, volviéndola accesible en cualquier momento y desde cualquier lugar. Actualmente, Salesforce menciona que su plataforma innovadora en la nube es la solución de CRM n.º 1 en el mundo.

Salesforce se presenta como una solución de gestión de relaciones con clientes que une ambas partes. Es una plataforma integrada que brinda a todos los departamentos de una organización, incluidos marketing, ventas, comercio y servicios, una vista única y compartida de cada cliente.

Los valores centrales de Salesforce son: confianza, éxito del cliente, innovación, igualdad. (Salesforce, s.f.)

Su plataforma basada en la nube ha ganado numerosos reconocimientos de la prensa en todo el mundo:

- *Innovator of the decade* – Forbes 2016,
- *Most innovative companies in the world* – Forbes 2018,
- *World's most admired companies* – Forbes 2013 – 2018.

Mencionan que más de 150,000 empresas, grandes, medianas y pequeñas, están haciendo crecer sus negocios con Salesforce. Entre ellas el negocio de venta de tecnología y hogar Frávega en Argentina (Salesforce, s.f.)

Service Cloud

Es la plataforma de servicio al cliente de Salesforce, según mencionan en su sitio web, es una de las soluciones de software de servicio al cliente más popular del mundo y la mejor calificada. Este software permite a los agentes conectarse con los clientes y resolver problemas ya sea por teléfono, web, chatbot o correo electrónico. Optimiza los procesos y llamadas del equipo, reduciendo el tiempo promedio de servicio. Mejora la atención al cliente, el servicio de la compañía y la satisfacción del cliente. (Salesforce, 2021)

El software de servicio al cliente incluye:

- Gestión de casos de trámites, quejas y reclamos.
- Acceso al cliente en todos los canales.
- Integración a los sistemas de datos preexistentes.
- Aplicaciones de integración pre incorporadas.
- Generación de tickets de soporte.
- Base de conocimientos para capacitar a los empleados y al cliente.
- Enrutamiento, escalamiento y gestión de tickets de contacto.

El software de servicio al cliente propone:

- Visión completa del cliente.
- Personalización.

- Innovación y escalabilidad.
- Confianza y seguridad.

Visión completa del cliente:

Posibilidad de resolución de los requerimientos de los clientes a través de la misma plataforma brindada por Salesforce para todos los canales de atención del contact center. Incorporando herramientas de derivación de casos automáticos y escalamiento de estos.

Permite monitorear, gestionar y resolver problemáticas de acuerdo con el nivel de servicio (SLA) establecido para cada trámite, queja o reclamo.

Obtener el historial de todas las interacciones de los clientes, visión de casos unificados, visibilidad de los productos y servicios que posee el cliente para identificar oportunidades de ventas cruzadas y ventas adicionales relevantes.

Personalización:

Automatización de procesos y flujos de trabajo, clases guiadas y tutoriales para incorporar, adaptar y automatizar nuevos procesos dentro de la plataforma.

Posibilidad de personalizar la interfaz que utilizará el asesor del contact center de acuerdo con los requerimientos del negocio. Creación de aplicaciones personalizadas para la gestión del equipo de asesores.

Innovación y escalabilidad:

Cobertura ante el aumento de la demanda para todos los canales que se utilicen en el contact center. Infraestructura del software construida para poder escalarla ante una proyección de crecimiento del negocio.

Utilización de tecnologías de Inteligencia Artificial como por ejemplo chatbot conectados a la plataforma de CRM y de reconocimiento de imagen.

Plataforma Trailhead de capacitación para adquirir los conocimientos prácticos de utilización de la plataforma.

Confianza y seguridad:

Arquitectura multiusuario, protocolos de seguridad y control de cumplimiento de autenticación, encriptación de datos, restricción de accesos y permisos.

5.2.2. Zendesk

Zendesk es una empresa de CRM dedicada especialmente a la atención al cliente que diseña software para mejorar sus experiencias.

Desde su visión como compañía mencionan que, como empleados, se animan mutuamente para crecer e innovar y como compañía, están siempre preparados para echar raíces en las comunidades donde residen.

Mencionan que su software es avanzado y flexible, y puede adaptarse a las necesidades de cualquier negocio en crecimiento. (Zendesk, 2021)

- Poseen más de 160.000 cuentas de clientes
- Tienen 5450 empleados en el mundo
- Poseen clientes en 160 países y territorios

El software de servicio al cliente propone:

- Servicio de mensajería digital para asesores.
- Centro de ayuda al cliente.
- Chatbots con tecnología de inteligencia artificial (IA).
- Espacio de trabajo para asesores del contact center.
- Herramientas de colaboración.
- Capacidad de desvío e inteligencia empresarial.
- Integraciones con otras plataformas.
- Vista única del cliente.
- Análisis e informes.

Servicio de mensajería digital para asesores:

Conversaciones e información de los clientes aparecen en un espacio centralizado, los asesores pueden cambiar de canal, añadir o quitar chatbots en caso de ser necesario.

Centro de ayuda al cliente:

Creación de un centro de ayuda para brindarle la posibilidad a los clientes de autogestionarse, disminuyendo el coste del soporte y el volumen de casos. Permite que los clientes que hacen búsquedas accedan a contenido útil de otros lugares, como blogs u otros recursos.

Chatbots con tecnología de inteligencia artificial (IA):

Posibilidad de añadir inteligencia artificial en las conversaciones con los clientes a través de un chatbot que puede responder las preguntas comunes e identificar cuando se necesita la participación del asesor.

Espacio de trabajo para asesores del contact center:

La interfaz Zendesk Suite funciona como un espacio de trabajo de los asesores digitales que integra los procesos y herramientas en todos los canales permitiendo que puedan responder a los chats entrantes y hacer tareas de seguimiento por correo electrónico o por teléfono desde un mismo sitio. Permite agrupar los canales en una sola interfaz del asesor.

Herramientas de colaboración:

Integración de la plataforma con herramientas colaborativas de gestión de proyectos, y conversacionales como Slack, Microsoft Teams, Zoom que les permite conectarse a los responsables del contact center con equipos internos y externos para tratar problemáticas diarias.

Capacidad de desvío e inteligencia empresarial

Posibilidad de dirigir a los clientes con el asesor que tenga la experiencia más adecuada de acuerdo con el tipo de consulta. Generación de categorías de habilidades en función de la experiencia de los asesores. Automatización de la cola de contactos para que se aborden primero los más importantes y los más urgentes. Posibilidad de reunir los datos del cliente al momento de la conversación.

Integraciones con otras plataformas:

Zendesk trabaja con una biblioteca de más de 1200 aplicaciones predefinidas e integraciones que se conectan a la mayoría de los sistemas habituales. Proporcionando así las interfaces necesarias para el desarrollo de las tareas.

Utiliza un conjunto completo de API (*Application Programming Interface*) para poder comunicarse con otras aplicaciones y así ampliar y personalizar su plataforma.

Vista única del cliente:

Generación de una vista única de todo lo que sabe sobre un cliente. Con las API, se puede unificar la información en todos los sistemas, como el historial de pedidos, el estado de lealtad y la actividad web.

Con esa información, Zendesk permite crear nuevos flujos de trabajo, optimizar procesos y personalizar el recorrido del cliente de La Anónima.

Análisis e informes:

Acceso a informes que integran los datos de todos los canales para permitirte medir cómo interactúan los clientes. Paneles prediseñados que incluyen métricas de buenas prácticas en materia de atención al cliente. Posibilidad de crear paneles y gráficos personalizables y compartir los mismos con otras personas de la compañía.

5.2.3. Desarrollo del sistema propio actual de la compañía

Para seleccionar como alternativa el desarrollo del sistema interno de la compañía LQS, el mismo debería adaptarse a las necesidades que demanda el ecommerce de La Anónima Tecnología & Hogar.

En la actualidad esto no sucede, ya que el desarrollo realizado durante el año 2020 para centralizar los reclamos y consultas de todos los servicios y áreas de La Anónima en esta herramienta se encontró con falencias en la comunicación entre las áreas que terminan afectando en la experiencia del cliente dado en parte por la expansión del negocio de ecommerce de La Anónima

Principales problemáticas del sistema:

- Flujos operativos de trámites, reclamos y quejas a gestionar luego de un llamado con el cliente demoran más tiempo en su resolución que el informado, afectando la experiencia de los clientes.
- No posee un sistema de escalamiento de casos en función a su importancia y demora de acuerdo con el tiempo de resolución notificado al cliente.
- No administra los casos ni los organiza por el tiempo de resolución acordado y notificado al cliente. Este parámetro no se encuentra cargado en la herramienta.
- La carga de los propietarios encargados de la gestión del problema de acuerdo con el tipo de reclamo no se encuentra automatizado. El caso se asocia manualmente a un propietario. Con la suma de servicios aumenta el margen de errores de derivación, demorando el tiempo de resolución de la gestión.
- No hay perfiles de usuario, todos los usuarios visualizan lo mismo. No hay segmentación por perfil de carga, de supervisión y de resolución.
- Carga de casos de manera manual. No hay plantillas predeterminadas o campos preconfigurados para que cada uno de los reclamos que se generan vayan con la información y documentación requerida por el mismo. Existen instructivos donde se menciona la información requerida para el caso, pero queda en función del asesor que recuerde en base al documento lo que debe solicitar.
- Alto nivel de notificaciones. Al crear, modificar o cerrar un caso, todos los integrantes del área encargada de su resolución reciben una notificación a su mail sin discriminar al responsable puntual de la resolución.

Atributos principales de LQS:

- Personalización de la interfaz. Permite la configuración personal de la visualización de la pantalla en diferentes columnas para adecuar a las necesidades del área.
- Derivación y administración de casos de clientes hacia otras áreas de la compañía. Estructura los procesos internos de comunicación de la empresa y optimiza las tareas de gestión para la resolución de los casos de contacto con los clientes, asigna responsables, rastrea y hace seguimiento del progreso hasta su resolución.
- Gestión de tiempos de procesos: se puede visualizar tiempos de procesamiento de los casos desde su fecha de apertura para gestionar prioridades de atención en función a su demora. Pero no existen alertas que indiquen el retraso en la resolución de acuerdo con lo que se le indicó al cliente.
- Flexibilidad: Es un sistema de código abierto, es programable por el mismo personal de sistemas de La Anónima, y permite cierta independencia y adecuación de este de acuerdo con los requerimientos de la compañía.
- Precio: al ser una herramienta de código abierto no tiene un costo asociado de licencia por la utilización de la plataforma, el costo de la herramienta es el de la mano de obra requerida para el mantenimiento y puesta a punto de la herramienta en sí.
- Reportes: aporta bases de datos personalizados que pueden ser generados a petición o programados, pudiendo exportar métricas en PDF, CSV, SVG, PNG y con Excel.

Requerimiento del sistema para ajustarse a las necesidades:

- Se necesita una revisión del circuito de resolución de cada gestión que requiere el cliente, los propietarios y sus derivaciones para mejorar la eficiencia de gestión.
- Prioridad: no hay una política definida de priorización y escalamiento de casos. Se debe desarrollar en la herramienta un esquema de prioridad de

casos y diseñar un mapa de escalamiento de los que son críticos y los que están demorados en su resolución.

- Redefinir nuevamente el acuerdo de tiempo de servicio (SLA) para cada uno de los tipos de contacto y gestiones por las que los clientes se comunican al contact center, asignándole el que sea óptimo en la función de la experiencia del cliente y los objetivos estratégicos de la organización.
- Redefinir las tipificaciones por servicio, en la actualidad existen tipos de reclamos o quejas obsoletos que no se utilizan, de difícil comprensión en función de cómo están detallados y nuevos por crear por gestiones solicitadas que no cuadran en ninguna de las categorías.
- Redefinir los reportes y generación de bases de datos con una mejor experiencia de usabilidad e interpretación para las personas que los utilizan.
- Crear perfiles por tipo de usuario y que cada perfil vea lo correspondiente a su gestión. Agregar campos predeterminados a cada gestión según lo que sea necesario enviar y/o adjuntar.
- Automatizar los flujos de envío a las áreas encargadas de la resolución de la gestión correspondiente para no seleccionar propietarios de forma manual. Revisar los flujos de trabajo cuando intervienen varios sectores o personas no involucradas en la resolución.

5.3 Elección de la solución

Para la elección de la mejor solución se realizó una matriz de ponderación con 3 distintos tipos de factores para cada una de las alternativas planteadas:

- Características de la plataforma
- Factores endógenos de la organización
- Factores Exógenos

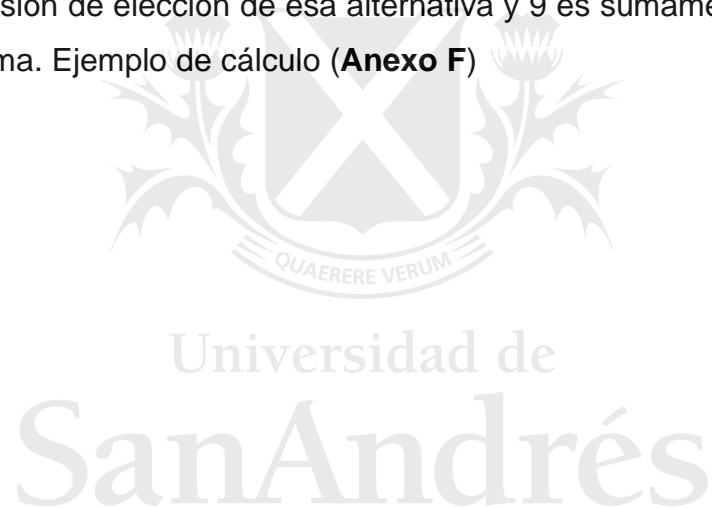
Método de cálculo de la matriz:

Para calificar los 3 diferentes tipos de factores en cada una de las alternativas se le asignará un valor del 1 al 9.

Para las características de la plataforma, 1 significa que no se encuentra desarrollada y 9, está altamente desarrollada y funcional.

Para los factores endógenos y exógenos 1 significa que ese punto impacta de manera negativa en el negocio y 9 lo favorece de manera muy positiva.

La columna con el valor de ponderación, en este caso es utilizada para asignarle un valor de importancia a cada uno de los factores detallados en las filas de la matriz. Este valor se ubica del 1 al 9 donde 1 no es importante para la decisión de elección de esa alternativa y 9 es sumamente importante para la misma. Ejemplo de cálculo (**Anexo F**)



Características de la plataforma				
Factores	Salesforce Service Cloud	Zendesk soporte al cliente	Sistema LQS interno de La Anónima	Ponderación
Servicio de mensajería	7	8	1	9
Automatización de flujos de trabajo y gestiones de clientes	8	8	6	8
Confianza y seguridad	8	8	6	9
Innovación y escalabilidad	8	7	5	7
Posibilidad de trabajar con funcionalidades en otras áreas de la compañía	8	4	2	6
Personalización de la plataforma	8	6	4	6
Usabilidad de la plataforma	7	7	6	6
Visión completa del cliente	7	7	2	7
Costo de la plataforma	3	3	7	7
Análisis de información y reportería	7	8	6	6
Total	505	477	317	

Figura 25. Determinación y ponderación para las características de las alternativas planteadas. Cuadro de desarrollo propio.

En este cuadro se observa que, en lo referente a las características de las plataformas y soluciones analizadas, la de Salesforce resulta de mayor valor destacando la posibilidad de personalización, la innovación y escalabilidad del sistema ante la expansión del negocio de ecommerce.

Ponderación de factores endógenos de la organización				
Factores	Salesforce Service Cloud	Zendesk soporte al cliente	Sistema LQS interno de La Anónima	Ponderación
Conocimiento del personal de sistemas de La Anónima	3	3	8	7
Infraestructura de sistemas	6	6	8	8
Curva de aprendizaje de equipos de asesores	6	4	7	4
Integración con sistemas de la compañía	7	5	6	8
Tiempos de implementación	5	5	6	7
Total	184	160	238	

Figura 26. Determinación y ponderación para los factores endógenos de la organización con respecto a las alternativas planteadas Cuadro de desarrollo propio.

En este cuadro se observa que considerando los factores endógenos de la organización, el sistema LQS interno de La Anónima presenta ciertas ventajas en lo referente a las otras dos alternativas, siendo la principal el conocimiento del área de sistemas interno de la compañía sobre el alcance y el funcionamiento integral de la plataforma, la infraestructura para llevarlo adelante y la curva de aprendizaje interna del contact center en la utilización del software que para el caso de LQS ya se utiliza hace 2 años y conoce la usabilidad y funciones de la misma.

Ponderación de factores exógenos				
Factores	Salesforce Service Cloud	Zendesk soporte al cliente	Sistema LQS interno de La Anónima	Ponderación
Dependencia de proveedor para el soporte	4	3	7	4
Aumento de costos	3	3	5	6
Aumento de la demanda	8	7	4	6
Total	82	72	82	

Figura 27. Determinación y ponderación para los factores exógenos a la organización con respecto a las alternativas planteadas Cuadro de desarrollo propio.

Al relevar los factores exógenos, Salesforce resulta favorecido por el valor que aporta su propuesta a pesar de ser la alternativa más costosa. Posee un reconocimiento a nivel mundial como proveedor de plataforma de CRM, propone mejores tiempos de respuesta ante el aumento de la demanda por el crecimiento del negocio, innovación de las últimas tecnologías disponibles en el mercado y capacidad de ampliación de las funcionalidades hacia otras áreas de la organización como marketing, ventas y sistemas con su solución de plataforma integrada.

Total cuadro resumen			
Análisis de la solución	Salesforce Service Cloud	Zendesk soporte al cliente	Sistema LQS interno de La Anónima
Características de la plataforma	505	477	317
Factores endógenos	184	160	238
Factores exógenos	82	72	82
Total cuadro resumen	771	709	637

Figura 28. Cuadro resumen con el resultado para cada una de las alternativas. Desarrollo propio.

Dada la información analizada en los cuadros anteriores se llega a la conclusión, observada en el cuadro resumen, que una implementación del

CRM Service Cloud de Salesforce resultaría como mejor opción ante las 3 alternativas planteadas.

Más allá de que los factores endógenos no resultaron favorecidos para esta solución por la curva de aprendizaje y el conocimiento del área de sistemas en el desarrollo de la plataforma de Salesforce, un programa de entrenamiento robusto y capacitación con las herramientas adecuadas proporcionaría un menor esfuerzo de adaptación al nuevo sistema.

Salesforce propone una plataforma adicional gratuita denominada Trailhead para aprender nuevas aptitudes en lo referente a la utilización del sistema.

(Anexo G)

En términos de ahorros que podrían surgir del proyecto, se llega a una estimación que podría tenerse en consideración preliminar para la reducción de costos operativos y estimaciones de mejoras en los indicadores del Contact Center.

Considerando parámetros como número de agentes, volumen de llamadas, mails y chat anuales basado en datos de referencia de la industria de retail, Zendesk menciona se podría llegar a mejorar los indicadores del contact center de la siguiente manera: (Zendesk, 2021)

- Costo por contacto -9% considerándolo como el costo operativo total del contact center sobre el total de contactos obtenidos por los diferentes canales.
- Reducción del tiempo por atención del asesor telefónico en -10% y digital en -11%. Esto no solo representaría una mejora en la satisfacción del cliente, también reduce el costo por contacto mencionado arriba.
- Mejora en la resolución de casos en el primer contacto +5%.

Estimación de ahorro en costos operativos

Costos operativos Contact Center (mes)	Dólares	Pesos Argentinos	Porcentaje de representación
Contactos no exitosos	\$ 3.703,42	\$ 373.767,33	29%
Mejora en la resolución en el primer contacto del cliente	\$ 1.422,42	\$ 143.557,40	11%
Mejora en la eficiencia	\$ 5.802,25	\$ 585.592,08	46%
Reducción de gastos de entrenamiento	\$ 1.238,00	\$ 124.945,15	10%
Costos de IT	\$ 416,67	\$ 42.052,08	3%
Estimación total mensual de ahorro	\$ 12.582,75	\$ 1.269.914,04	100%

Estimación total anual de ahorro	\$ 150.993,00	\$ 15.238.968,53
---	----------------------	-------------------------

Figura 29. Traducción del cuadro obtenido en la estimación del ROI por implementación del CRM en la página web de Zendesk, (Zendesk, 2021). Tipo de cambio oficial USD/ARS \$100,925

Detalle de costos contemplados:

- Contactos no exitosos: reducción de costo por ventas no concretadas por reclamos o consultas no atendidos.
- Mejora en la resolución en el primer contacto del cliente: ahorro de costo asociado a la reducción de llamados y atención repetitiva de un cliente por el mismo motivo.
- Mejora en la eficiencia: ahorro de costo asociado a la mejora del tiempo de atención de los clientes, resolución de reclamos más eficaz, y generación de mayores ventas por mejor atención y ventas cruzadas de productos.
- Reducción de gastos de entrenamiento: ahorro de costo asociado al entrenamiento de equipos de asesores en la utilización de la plataforma, dada la mejor usabilidad de esta.

- Costos de IT: ahorro de costos asociados a la menor carga de soporte y mantenimiento por parte del departamento de sistemas de La Anónima de la nueva plataforma de CRM en comparación a la anterior.

Precio de licencia Salesforce

La licencia del Software de Salesforce se paga de manera anual en función a la cantidad de usuarios habilitados en el sistema. El costo presentado en la página web de la plataforma Salesforce para un negocio con las características de La Anónima es de 150 dólares por usuario por mes.

Precio de licencia	Dolares	Pesos Argentinos
Costo de la plataforma por asesor por mes	\$ 150,00	\$ 16.050,00
Cantidad de usuarios aproximados con licencias	50	
Estimación de costo de licencia mensual	\$ 7.500,00	\$ 802.500,00
Estimación de costo de licencia anual	\$ 90.000,00	\$ 9.630.000,00

Figura 30. Estimación del costo de la licencia Salesforce. Cuadro de desarrollo propio.

Retorno sobre la inversión estimado (ROI):

ROI= (Costos operativos ahorrados en el año – Inversión anual) / Inversión anual

Costos operativos ahorrados en el año= \$15.000.000

Inversión= \$9.600.000

ROI= (\$15.000.000 - \$9.600.000) / \$9.600.000 = 56,25%

6. Diseño de la solución

6.1. Especificación

Con el objetivo de determinar las etapas y tiempos necesarios para la implementación de la solución de Salesforce seleccionada, se realizó un diagrama de Gantt detallando las mismas y estimaciones de fecha de inicio y finalización considerando que se llegará a comenzar con la implementación del proyecto el primero de marzo de 2022. En total se estima que el proceso completo de implementación demorará por lo menos 6 meses.

Nº	Tarea	Inicio	Duración (días)	Fin
1	Análisis y mapeo del negocio	1-mar	15	16-mar
2	Alineación del tipo de CRM que será implementado	16-mar	7	23-mar
3	Alineación de los objetivos	23-mar	7	30-mar
4	Validación por parte del comité ejecutivo de la compañía	30-mar	15	14-abr
5	Presentación de la estrategia para el equipo	14-abr	7	21-abr
6	Mapeo de procesos	21-abr	30	21-may
7	Implementación de la herramienta de CRM elegida	21-may	60	20-jul
8	Presentación de la nueva cultura empresarial y entrenamiento del equipo	20-jul	15	4-ago
9	Manutención y monitoreo de la herramienta	4-ago	30	3-sep

Figura 31. Etapas sugeridas y tiempos para la implementación de un CRM en La Anónima.
Cuadro de desarrollo propio.

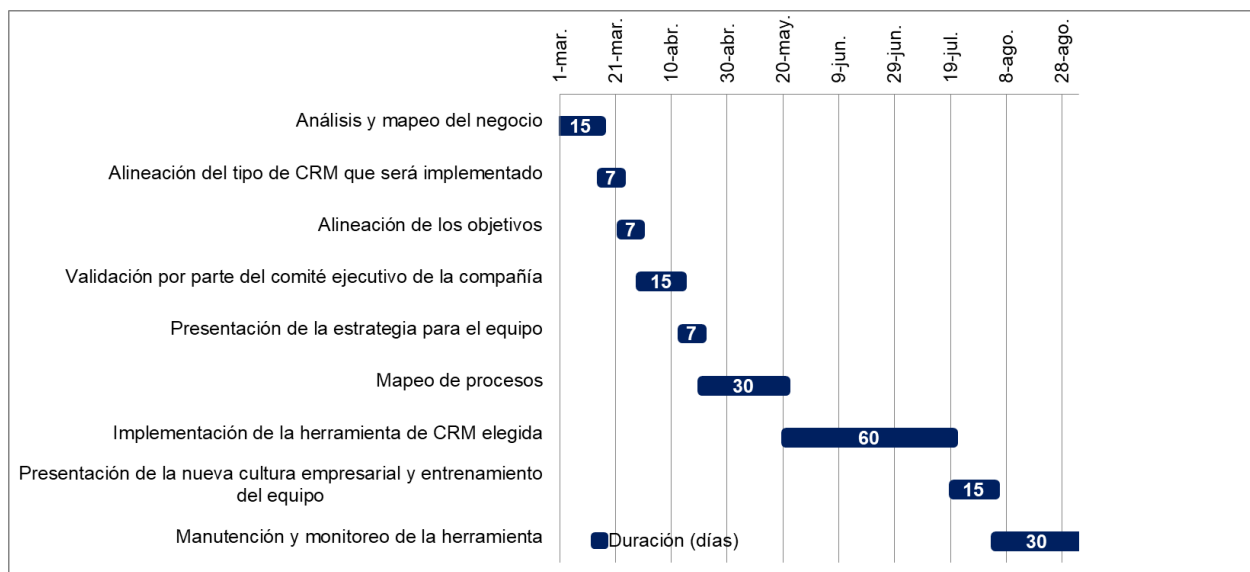


Figura 32. Diagrama de Gantt con las etapas y tiempos. Cuadro de desarrollo propio.

Continuando con el análisis de las etapas de implementación requeridas se detalla el objetivo a continuación:

Análisis y mapeo del negocio

Esta etapa es necesaria para identificar las necesidades reales de la empresa y el contexto de la implementación del CRM. Esta etapa se encuentra dentro de los alcances de este trabajo de tesis. Por lo que se podría contemplar como completada dentro de un marco de tiempo razonable en los que no se produzcan cambios abruptos en el contexto interno y externo de la organización.

Alineación del tipo de CRM que será implementado

Se busca alinear el tipo de CRM Service Cloud que se implementará. Existen dos tipos de CRM que se pueden contratar con Salesforce: en la Nube o Local.

El CRM Local puede tener un costo mayor, ya que necesita un servidor físico en la empresa. Además de eso, el mantenimiento debe ser hecho por un equipo de IT propio de la compañía. La ventaja es que se tiene mayor control del servidor, sin embargo, una pérdida de energía en la empresa, por ejemplo, puede causar demoras en el uso del sistema.

Por otra parte, el CRM en la Nube, está basado en la entrega de diferentes servicios a través de Internet y es totalmente online, no necesita ser instalado en una computadora y no se necesita tener un equipo de IT dedicado a su mantenimiento. El equipo sólo necesita acceder a la página del servidor en cualquier dispositivo o por la aplicación de la herramienta. Aunque dependa 100% de una buena conexión a internet, el CRM puede ser programado para sincronizar los datos de manera offline.

Alineación de los objetivos

Después del análisis, el mapeo del negocio y selección del tipo de CRM es necesario alinear y consensuar los objetivos que la empresa quiera alcanzar con la implementación.

Validación por parte del comité ejecutivo de la compañía

Planteados los requerimientos, los objetivos a alcanzar, un mapeo de la planificación a ser llevada a cabo y un análisis de los costos y retorno de la inversión sobre la implementación más detallado, se procederá a presentar ese informe al comité ejecutivo de la compañía para obtener su aprobación de implementación de este proyecto.

Presentación de la estrategia para el equipo

Antes de presentar la nueva plataforma de relacionamiento con los clientes a toda la empresa, se sugiere determinar el equipo que estará involucrado en el CRM y las responsabilidades de cada uno. Este proceso ayudará en la organización y establecimiento de los niveles de acceso a la herramienta.

Mapeo de procesos

Con el equipo determinado, se sugiere comenzar a realizar el esquema de actividades para cada proceso que será desarrollado. En este flujograma, se podrá identificar los responsables de cada área que estarán involucrados, además de plazos, comportamientos y posibles resultados.

Implementación de la herramienta de CRM elegida

En esta etapa se debe utilizar toda la información organizada en las etapas anteriores para hacer las debidas configuraciones.

Es importante planificar la migración de datos en el sistema. Se menciona como un paso importante, ya que lo ideal es que La Anónima comience a trabajar efectivamente con el CRM luego de que la transferencia de información esté lista.

Presentación de la nueva cultura empresarial y entrenamiento del equipo

En esta instancia se busca una comunicación interna clara y con información. Se recomienda mostrar los detalles del proyecto, incluyendo el cronograma de puesta en marcha y los beneficios que traerá para todas las áreas de la empresa.

El enfoque en esta etapa es garantizar que todos entiendan que el CRM facilita y automatiza el trabajo para alcanzar las metas y trayendo mejores resultados en menos tiempo.

Después de comunicarlo, habrá que entrenar al equipo involucrado en el uso de la herramienta. Este proceso puede llevar algún tiempo de acuerdo con la curva de aprendizaje de los asesores del contact center.

Manutención y monitoreo de la herramienta

Luego del entrenamiento del equipo, habrá que mantener una frecuencia en el monitoreo y manutención de la herramienta. Analizar los resultados y, si es necesario, ajustar los procesos para reducir las posibilidades de perjudicar la estrategia planteada desde el comienzo.

7. Conclusiones

7.1. Conclusiones generales

Como conclusión del trabajo final en un primer lugar, se identificó y puso en evidencia el crecimiento que ha tenido el ecommerce en las economías regionales y en la Argentina desde el 2015 hasta el 2021, incrementado exponencialmente en el último año a causa de la pandemia por COVID-19. Esto se observó tanto en los niveles de facturación anual, incremento del tráfico en los sitios de ecommerce y en la frecuencia de compra de los consumidores.

Paralelamente se puso en conocimiento un nuevo tipo de compradores post pandemia, los cuales se acercó al ecommerce por necesidad o decisión.

7.1.1. Conclusiones trabajo de campo:

En lo que respecta al trabajo de campo realizado, se hizo un análisis que contempla información de 3 meses para evaluar la capacidad de atención de cada canal y el desempeño de las gestiones solicitadas por los clientes. Porcentualmente el área recibo un 89% del total de sus contactos por el canal digital, siendo el más representativo el instalado en las páginas web de la compañía (Live chat) en un 59% y WhatsApp en un 25%. Los clientes en total inician aproximadamente 16500 sesiones de chat mensuales de las cuales el 55% es atendido por el chatbot automatizado dejando un total de casos para atender con un asesor de 7425. Un asesor demora en promedio en cerrar una conversación por chat con un cliente 24 minutos. En cuanto a la cantidad de llamados telefónicos recibe aproximadamente 2200 mensuales con una duración promedio de 3,8 minutos y un porcentaje de abandono o no atendidas del 2,1%.

Para continuar, con el desempeño de las gestiones solicitadas por los clientes se observó que el 88,1% de la cantidad de solicitudes recibidas en el contact center se centra con las principales 8 motivos de contacto. Dentro de esos, 3 hacen referencia a la anulación o devolución de productos por fallas, roturas y faltantes de piezas, y tienen un tiempo promedio de resolución de 25 días siendo muy lejano al nivel de servicio acordado de 10 días hábiles

degradando así la experiencia de los clientes. Por otro lado, otros 2 motivos de llamados hacen referencia a la demora en la entrega del pedido observando una alta variabilidad en los tiempos de entrega, es decir, existen casos que suelen tardar hasta 40 días en entregarlos. Por último, motivos de contacto por mal funcionamiento del sitio web al momento de querer realizar una compra no son atendidos con eficacia, demorándose en promedio 46 días hasta su resolución. Estos problemas por los que se contactaron los clientes podrían haber sido oportunidades de compras que se perdieron por no brindarles una solución asertiva.

Conclusiones entrevistas con gerentes de La Anónima:

Se realizaron entrevistas en profundidad con la gerente del contact center y experiencia para comprender la estrategia de cara a las posibilidades de expansión del negocio del ecommerce y con el director de sistemas y tecnología de la compañía para conocer la infraestructura de la organización y requerimientos de recursos de cara a una posible implementación de un CRM. **(Anexo H)**

En términos de actualización de procesos del contact center en función a las necesidades del mercado y a la flexibilidad del software de atención que utiliza el mismo para atender a sus clientes, en primera medida los entrevistados consideran que el contact center está dando un servicio de calidad, pero no de excelencia o de óptimo servicio ya que es un área que se formó hace 2 años teniendo La Anónima 113 años de historia. Aún quedan muchos procesos en los que trabajar con detenimiento, tecnología y formación del equipo de asesores para adaptarse a las nuevas demandas que tiene el mercado. En cuanto a la estructura de plataformas de administración que actualmente tiene el contact center, desde sistemas recalcan que el software transaccional heredado de desarrollo propio, que es de código abierto, y el sistema LQS tienen una alta flexibilidad de adaptación que le permitió llevar adelante implementaciones de integración en este último tiempo.

Con respecto a la adopción al cambio y los recursos para llevar adelante los mismos ambos equipos tanto como el contact center como el área de sistemas cuentan con personas receptivas y permeables a generar, mapear

y estandarizar los nuevos procesos requeridos para una implementación de Salesforce, mencionan que desde la organización se vive el cambio como parte de la cultura. Se encuentran acostumbrados a realizar proyectos de modo de producto mínimo viable y luego ir robusteciéndolo con el tiempo. Durante los últimos dos años por ejemplo desarrollaron internamente el sistema de gestión de casos LQS a toda la compañía, proyecto que puede estar en un nivel similar a la implementación de un CRM. Analizando la estructura organizativa del área de sistemas, el gerente de división, responde que un CRM es un sistema relativamente simple de implementar para los recursos del área, menciona por ejemplo que si se llegara a implementar Salesforce seguramente estaría bueno tener algún ingeniero que tenga conocimiento sobre su infraestructura para no tener que aprender todo desde cero pero actualmente a pesar de eso tienen gente con conocimiento de redes, de seguridad, de infraestructura, de sistemas transaccionales internos de la compañía y de programación por lo que no tiene dudas que La Anónima tiene todas las habilidades como para llevarlo adelante.

Dentro de los aspectos del negocio online que se fortalecerán durante los próximos 5 años y de los objetivos de La Anónima para el mismo, ambos coinciden con que el envío a domicilio de productos a todo el país será el principal pilar de expansión, y esto deberá llevarse adelante con el soporte de la estructura de procesos y adaptaciones de los sistemas para mejorar la experiencia del cliente, ya que si las ventas se van a terminar multiplicando, por consiguiente, los incidentes, reclamos y necesidad de atención de los consumidores también se incrementarán. Sin embargo, coinciden en que el negocio de las sucursales no dejará de existir, irá más a un sistema híbrido y el comercio en sucursales físicas seguirá siendo la principal fuente de ingresos de la compañía junto con sus frigoríficos.

Las problemáticas planteadas y siguientes desafíos que mencionan en las entrevistas para estos objetivos están en seguir trabajando en la automatización de la derivación de casos que no pueden ser resueltos por los asesores del contact center. Las derivaciones de consultas, quejas y reclamos a través del sistema LQS interno de la compañía son manuales, más parecidos al envío de mails dentro de la plataforma que a un esquema

por bandejas o colas automáticas hacia donde se deriven casos según distintas variables predeterminadas acarreado los inconvenientes de tiempo y eficiencia que luego impactan en la experiencia del cliente por atrasos en la resolución. También la gerente del contact center y experiencia indica que tienen que seguir trabajando en la definición de niveles de servicio y en los tiempos de resolución que hoy todavía no tenemos del todo definidos con las áreas internas.

Desde el lado de sistemas, el gerente de división considera que vale la pena hacer todo el esfuerzo para seguir apostando sobre LQS. Menciona que de un análisis estratégico puede suceder que el sistema LQS tenga una vida útil y que dentro de 5 años no va a estar a la altura de acompañar el negocio del contact center o del ecommerce de la compañía asique ahí valdría la pena empezar a explorar otras soluciones, pero aún no se enfrentaron a ese análisis todavía. El mismo tendría que plantear cuales son las necesidades del negocio, que está demandando y ver si se puede hacer o no con la herramienta que tenemos.

De la información relevada a través de las entrevistas, la organización se muestra permeable a realizar acuerdos entre las áreas internas, mapear nuevos procesos, definir nuevos acuerdos en los niveles de servicio (SLA) y generar mejoras de las que se van a poder monitorear y compartir información a través de Salesforce.

Esto es un aspecto clave para la implementación de un CRM donde se va a requerir compromiso de la dirección para definir los procesos involucrados a nivel de recursos humanos.

7.1.2. Conclusiones de la solución planteada:

Se realizó el análisis de 3 alternativas de implementación de las cuales en 2 oportunidades se toma en consideración obtener un CRM externo y en 1 continuar desarrollando el sistema de gestión de casos propio de la compañía LQS.

Alternativa 1: Implementar Salesforce Service Cloud CRM.

Se posiciona como una alternativa de alto nivel que permitirá la escalabilidad del negocio y mantención de los niveles de experiencia en el servicio. Su solución al presentarse como plataforma de servicio, luego, de requerirse, se podría integrar otras funcionalidades que venden al negocio como por ejemplo de ventas o marketing.

Alternativa 2: Implementar Zendesk CRM.

Zendesk es una empresa de CRM dedicada especialmente a la atención al cliente que diseña software para mejorar las relaciones con los clientes. Este sistema vendría solo a mejorar la función de gestión de casos, personalización en los contactos con el cliente, integración con otras plataformas.

Alternativa 3: Desarrollar sistema LQS interno de la compañía.

Para desarrollar este sistema de código abierto que tiene actualmente la compañía y ponerlo al nivel de una plataforma de gestión de casos de nivel comercial que ofrece el mercado, se deberían programar y poner en funcionamiento nuevos atributos en el sistema vigente, lo cual es posible.

Al comparar estas 3 alternativas en una matriz teniendo en cuenta en las características de las plataformas, factores endógenos y exógenos para la implementación del proyecto se llegó a la conclusión que Salesforce Service Cloud se muestra como la mejor propuesta de valor. Como se mostró en la Figura 27

7.2 Consideraciones finales

Entre las consideraciones finales para la implementación de la solución que propone Salesforce se realizan las siguientes sugerencias para mejorar el retorno sobre la inversión del proyecto:

Sugerencias para mejorar el ROI

- Negociar precio de la licencia: el equipo de Salesforce se mostró dispuesto a negociar el precio de la licencia.
- Se deben eliminar los actuales costos operativos de las plataformas que se utilizan en la actualidad en el contact center, ya que la solución a implementar centralizará todo en Salesforce y se deberá prescindir de su utilización para lograr los resultados esperados
- Cuantificar costos por multas y penalidades de defensa al consumidor por casos que podrían no haber llegado si se atendía al cliente con mayor celeridad.

Por otro lado, también se deberá tener en cuenta que esta decisión va en contraposición a las que fueron tomadas anteriormente en la compañía, la cual fue de continuar desarrollando el sistema interno LQS versus a la implementación de un CRM externo.

Factores como la importancia que se le da a la voz de sistemas en la mesa de decisión y su preferencia sobre los sistemas de código abierto dada su infraestructura tecnológica y de recursos humanos junto con un análisis económico que no contemple los costos cualitativos de la experiencia del cliente, podría inclinar la balanza hacia continuar desarrollando el sistema LQS nuevamente para adaptarlo hacia las funcionalidades que tienen los softwares en el mercado en la actualidad. Pero la capacidad de integración, innovación con nuevas tecnologías y escalabilidad de las plataformas que ofrecen los proveedores de CRM es un valor que el área de sistemas no se encuentra en posición de seguir al ritmo de mercado dado que La Anónima no es una compañía de software.

En esta línea, llegado el momento en la mesa de decisión de alternativas estratégicas en función de cómo se quiere atender al cliente se deberá poner en valor la propuesta de traer a un proveedor externo de CRM y generar un aliado a largo plazo para la compañía y que permita satisfacer las necesidades de atención y escalabilidad de la unidad de negocios de comercio online durante los próximos años de manera más eficiente de lo que podría llegar a hacerlo el desarrollo del software de código abierto de la compañía LQS.

8. Bibliografía citada

Cámara Empresarial de Operadores Logísticos. (Mayo de 2021). *Indice CEDOL-UTN.* Consultado en Mayo de 2021, de <https://www.cedol.org.ar/indices-logisticos.html>

CAS&FASA. (2020). *¿Existe realmente un boom del ecommerce en Argentina?. CAS&FASA La revista de los Super Argentinos, 32,34.*

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021). *Datos y hechos sobre la transformación digital.* Consultado en Mayo de 2021, de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46766-datos-hechos-la-transformacion-digital-informe-principales-indicadores-adopcion>

Greenberg, P. (2019). *CRM at the Speed of Light. En P. Greenberg, CRM at the Speed of Light, Fourth Edition: Social CRM Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers* (pág. 34). New York: Mc Graw Hill.

Kantar. (Marzo de 2020). *Evolución en los hábitos del consumidor COVID-19.* Consultado en Mayo de 2021, de https://iabconecta.com/2020/patrocinadores/ML/Evolucion_en_los_habitos_d_el_consumidor_COVID-19.pdf

Kantar. (Agosto de 2020). *Informe Mid Term.* Consultado en Mayo de 2021, de <https://cace.org.ar/uploads/estudios/estudiomidterm-2020.pdf>

Kantar. (Marzo de 2020). *Los argentinos y el e-commerce ¿Cómo compramos y vendemos online?.* Consultado en Mayo de 2021, de <https://cace.org.ar/uploads/estudios/estudio-anual-comercio-electronico-2019-resumen.pdf>

Kantar. (Febrero de 2021). *Los Argentinos y el e-Commerce ¿Como compramos y vendemos online?* Consultado en Mayo de 2021, de

<https://cace.org.ar/uploads/estudios/Estudio%20Anual%20Comercio%20Electr%C3%B3nico%20CACE%202020%20-%20Resumen.pdf>

Kantar, TNS. (Diciembre de 2016). *Los Argentinos y el e-commerce ¿Cómo compramos?*. Consultado en Mayo de 2021, de <https://cace.org.ar/uploads/estudios/estudio-comercio-electronico-argentina-2016.pdf>

Kantar, TNS. (Marzo de 2018). *Informe anual 2017*. Consultado en Mayo de 2021, de <https://cace.org.ar/uploads/estudios/informe-anual-2017-prensa.pdf>

Kantar, TNS. (Febrero de 2019). *Los argentinos y el e-commerce ¿Cómo compramos y vendemos?* Consultado en Mayo de 2021, de <https://cace.org.ar/uploads/estudios/estudio-anual-comercio-electronico-argentina-2018-resumen.pdf>

La Anónima. (2018/2019). *Memoria y Balance. Ejercicio N°111*. Consultado en Mayo de 2021, de https://laanonima.nyc3.digitaloceanspaces.com/web/pdf/saiep_memoria_2019.pdf

Mercado Libre. (Febrero/Marzo de 2020). *El comportamiento del consumidor en tiempos de crisis*. Consultado en Mayo de 2021, de https://iabconecta.com/2020/patrocinadores/ML/EI_comportamiento_del_consumidor_previo_a_COVID19.pdf

Parra Cortijo, A. (2021). Seminario CRM y Procesos y Procesos Comerciales Inbound. Universidad de San Andrés

Salesforce. (2021). *Service Cloud Salesforce*. Consultado en Noviembre de 2021, de <https://www.salesforce.com/mx/products/service-cloud/platform/>

Salesforce. (s.f.). *Página web de la compañía*. Consultado en Noviembre de 2021, de <https://www.salesforce.com/mx/company/about-us/>

TNS Consultants Argentina. (Febrero de 2016). *Informe Integrado.*
Consultado en Mayo de 2021, de <https://cace.org.ar/uploads/estudios/estudio-comercio-electronico-argentina-2015-resumen.pdf>

Uribe Gómez, Julián Alberto (2021). *Fundamentos de control estadístico de procesos para gestores y administradores tecnológicos.* Medellín: Instituto Tecnológico Metropolitano.

Zendesk. 2021). *Página web de la compañía.* Consultado en Noviembre de 2021, de <https://www.zendesk.es/service/>

Zendesk (2021). *Página web de la compañía.* Consultado en Noviembre de 2021, de <https://www.zendesk.es/service/>



9. Bibliografía propuesta

Joan L. Andersona, Laura D. Jolly, Ann E. Fairhurst. (2007). *Customer relationship management in retailing: A content analysis of retail trade journals. Journal of Retailing and Consumer Services* ,14, 394–399

Kenyon Julie; Vakola Maria. (2003). *International Journal of Organization Theory and Behaviour*, fall 2003; 6, 3; ABI/INFORM Collection pg. 329

Dr. Hakim Ali Mahesar, Dr. Naveed Iqbal Chaudhry, Usman Tariq. (2017). *integrating Customer relationship Management with Big Data analytics in retail stores: a Case of hyper-star and Metro*

Richard, Cuthbertson; Arttu, Laine. (2003). *The Role of CRM within retail loyalty Marketing. Journal of targeting, measurement and analysis for marketing*, Vol. 12, 3, 290-304

Paul Greenberg. (2008). *CRM at the speed of light, Fourth Edition: Social CRM 2.0 Strategies, Tools, and techniques for succesfull implementation.* Chapter 20 Value Given, Value Received: Analyzing the return on CRM(pp. 549-580).

Jerry Fjermestad; Nicholas C. Romano, Jr. (2015). *Electronic Customer Relationship Management. Part 2. Organizational Success Factors of CRM.* (pp.53 - 108)

Timothy Bohling; Douglas Bowman; Steve LaValle; Vikas Mittal; Das Narayandas; Girish Ramana; Rajan Varadarajan. (2006). *CRM Implementation: Effectiveness Issues and Insights. Journal of Service Research* : JSR; Nov 2006; 9, 2; ABI/INFORM Collection pg. 184

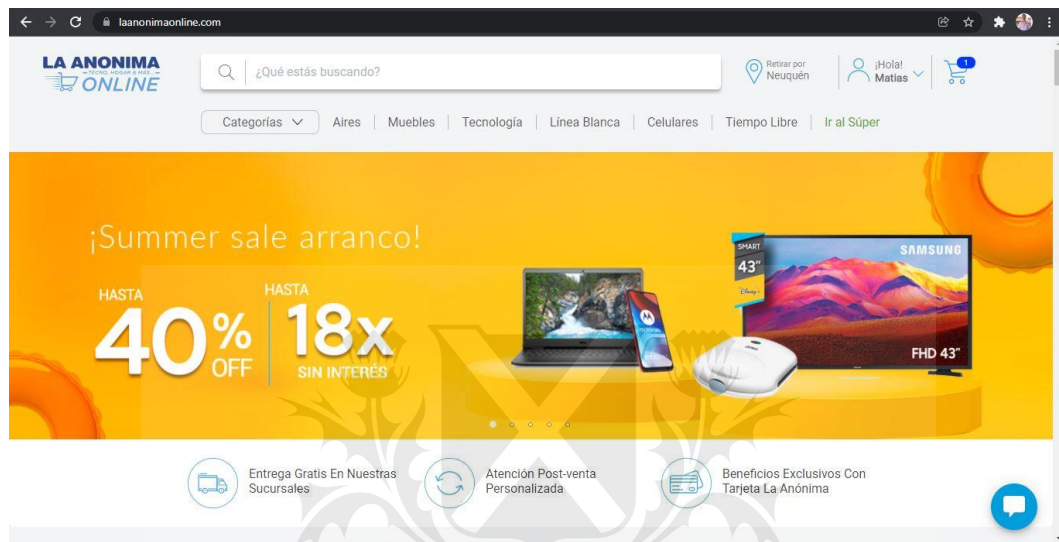
Uribe Gómez, Julian Alberto (2021). *Fundamentos de control estadístico de procesos para gestores y administradores tecnológicos.* Medellín: Instituto Tecnológico Metropolitano.

10. Anexos

Anexo A

Imagen de la página web de La Anónima Online donde se comercializan los productos de Tecnología y Hogar

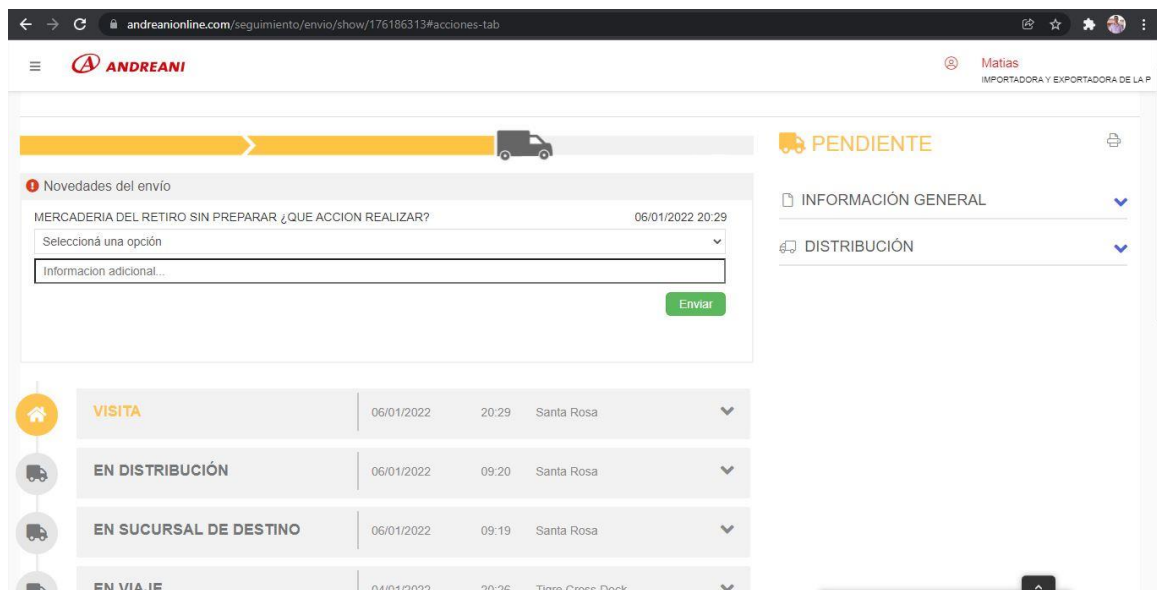
URL: <https://www.laanonimaonline.com/>



Anexo B

Captura de pantalla del portal del proveedor Andreani donde se gestionan los envíos de los productos comprados por los clientes.

URL: <https://andreononline.com/>



Anexo C

Captura de pantalla del software de gestión de casos interno de La Anónima denominado LQS. Se detalla la visualización principal de la herramienta, la pantalla donde se crean los casos (tickets) y la de seguimiento de estos una vez creados.

Pantallas de visualización de LQS de la compañía (panel principal):

En el panel de tickets abiertos se puede observar los casos asignados a los responsables del contact center para accionar, junto con su antigüedad de creación y título que hace referencia al motivo del contacto



Pantalla de creación de tickets:

Para la creación de casos (tickets) por contactos de los clientes se deben cargar datos obligatorios que son los marcados con (*). Entre ellos se debe cargar el cliente desde la base de información de la herramienta o generarlo en caso de no estar en esta. Se carga la cola, es decir, el canal de donde proviene el contacto, el asunto del llamado y el texto con una explicación del motivo o información solicitado de acuerdo al asunto por el que se contactó el cliente. Se asigna el propietario y responsable de la resolución de manera manual.

Panel principal Cientes **Tickets** Q

Crear un ticket nuevo

Todos los campos marcados con un asterisco (*) son obligatorios.

* Tipo:

* Cliente:

Contexto:

Opciones: [Cliente]

Canal:

Contacto Nombre:

Contacto Apellido:

Teléfono:

Correo:

Horario:

* En la cola:

* Servicio:

Nuevo estado del ticket:

Prioridad:

Propietario:

Responsable:

* Asunto:

* Texto:

Información del cliente
ninguno

Pantalla de seguimiento de casos (tickets):

Se puede ingresar al ticket generado o creado puntual desde el Panel principal o buscarlo por número en la sección de "Tickets".

Con el número de ticket identificado al ingresar se puede visualizar la historia del caso y las notas que se dejaron en cada contacto que se realizó con el cliente durante toda su interacción

Se puede revisar la antigüedad del ticket y quien lo tiene como propietario.

Panel principal Cientes **Tickets** Q

Ticket#32225 — Boton Arrepentimiento Pedido 2253481

Atrás | Imprimir | Prioridad | Gente | Comunicación | Seguir | Cerrar | Misceláneo | - Mover -

Vista de Artículos - 1 Artículo(s)

Nº	REMITENTE	VIA	ASUNTO	CREADO
1	La Anonima Online	Correo	Boton Arrepentimiento Pedido 2253481	09/01/2022 - 17:50

#1 - Boton Arrepentimiento Pedido 2253481 - La Anonima Online - 09/01/2022 - 17:50 vía Correo

Para abrir enlaces en el siguiente artículo, es posible que tenga que pulsar Ctrl o Cmd o Shift mientras hace clic en el enlace (dependiendo de su navegador y sistema operativo).

Imprimir | Dividir | Rebotar | Reenviar | Responder a todos | Contestar

Anulación pedido WEB 2253481
ID Trámite: 2253481-01

Datos de Contacto:

Este correo proviene del exterior de SAIEP. Por favor, proceda con cuidado.

Información del ticket

Tipo: Consulta
Antigüedad: 2 h 18 m
Creado: 09/01/2022 - 17:50
Estado: Abierto
Bloqueo: desbloqueado
Prioridad: Alta
Cola: Contact Center
Servicio: LAOL::Post::Anulación
Contexto: LOS
Tiempo contabilizado: 0
Propietario: Admin OTRS
Responsable: Jefe Atencion al Cliente

Información del cliente

Mostrar Tickets Abiertos del Cliente

Nombre: anonimo
Apellido: anonimo
ID de cliente (DNI para cliente LOS): anonimo

Anexo D

Se detalla la encuesta de satisfacción de atención al cliente para LAOL Tecno & Hogar.

En base a tu experiencia en su conjunto, ¿Cuán probable es que recomiendes a un familiar o amigo LA ANÓNIMA ONLINE? Por favor, contesta en base a la siguiente escala en donde 0 es “Definitivamente no lo recomendaría” y 10 “Definitivamente SI lo recomendaría”.

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

¿Cuál o cuáles son las causas por las que nos pusiste XX?

1. La experiencia de navegación no fue buena.
2. No hay suficiente información sobre los productos para realizar la compra.
3. Tuve problemas con el ingreso de datos.
4. Tuve un inconveniente al momento de pagar.
5. Tuve que llamar a atención al cliente - 0800 222 5600 LA ANONIMA ONLINE.
6. Tuve problemas con la entrega de productos.

¿Por qué razones tuviste que llamar al servicio de atención al cliente?
RESPUESTA MULTIPLE. ROTAR OPCIONES.

Anular la compra	1
Cambiar datos del pedido	2
Consultar / reclamar datos por cobro indebido	3
Corroborar éxito de la compra	4
No me entregaron el producto en buen estado/No me entregaron el producto embalado correctamente	5
Realizar una consulta sobre el estado de envío del producto (¿ya se despachó?, ¿cuándo llega?, ¿ya llegó a la sucursal?, etc.)	6
Realizar consultas relacionadas a los medios y formas de pago	7
Problemas con el sitio web	8
Problemas con el usuario, registro, etc.	9
Se cayó la página y no pude completar el proceso de compra	10
Prefiero hablar con alguien y que él realice el pedido	11

No tengo buena conexión a Internet	12
Otras (especificar)	

Con relación a la experiencia con el 0800 222 5600 indica tu nivel de satisfacción con los siguientes aspectos del llamado.

		Muy insatisfecho/a	Insatisfecho/o	Ni satisfecho/a ni insatisfecho/a	Satisfecho/a	Muy satisfecho/a
A	Tiempo de espera hasta ser atendido	1	2	3	4	5
B	Tiempo de espera hasta recibir la solución del caso o requerimiento adecuado	1	2	3	4	5
C	Cordialidad y buen trato del telefonista	1	2	3	4	5
D	Información brindada por el telefonista	1	2	3	4	5

Anexo E

Estado de resultados del ejercicio integral de la compañía del año 2019 y 2018

RUBROS	30/06/2019		30/06/2018	
	\$	% sobre ventas	\$	% sobre ventas
Ingresos por ventas netos	62.142.886	100%	64.601.887	100%
Costo de venta	-44.528.513	-71,66%	-45.660.338	-70,68%
Subtotal	17.614.373	28,34%	18.941.549	29,32%
Resultados generados por activos biológicos	-9.523	-0,02%	-27.143	-0,04%
Ganancia bruta	17.604.850	28,33%	18.914.406	29,28%
Gastos de comercialización	-16.771.598	-26,99%	-18.425.141	-28,52%
Gastos de administración	-972.850	-1,57%	-1.009.012	-1,56%
Otros ingresos/ (egresos) operativos netos	-829.755	-1,34%	-66.374	0,10%
Resultado operativo	-969.953	-1,56%	-453.373	-0,70%
Intereses ganados	71.233	0,11%	24.315	0,04%
Intereses perdidos	-77.397	-0,12%	-38.091	-0,06%
Otros ingresos/(egresos) financieros netos	-620.225	-1,00%	-560.121	-0,87%
Resultado por exposición a los cambios en el poder adquisitivo de la moneda	705.160	1,13%	766.238	1,19%
Pérdida antes de resultado en compañías subsidiarias y del impuesto a las ganancias	-890.582	-1,43%	-261.032	-0,40%
Resultado de inversiones en compañías	-121.180	-0,20%	-44.771	-0,07%
Resultado antes de impuesto a las ganancias	-1.011.762	-1,63%	-305.803	-0,47%
Impuesto a las ganancias	166.572	0,27%	265.531	0,41%
Resultado del ejercicio	-845.190	-1,36%	-40.272	-0,06%

Anexo F

En este anexo se representa un ejemplo de cálculo matriz de ponderación para selección de la alternativa de CRM que cuadre mejor con los objetivos de la organización

Características de la plataforma				
Factores	Salesforce Service Cloud	Zendesk soporte al cliente	Sistema LQS interno de La Anónima	Ponderación
Servicio de mensajería	7	8	1	9
Confianza y seguridad	8	8	6	8
Total	127	136	57	

Valor del servicio de mensajería para la alternativa de Salesforce Service Cloud: 7×9 (valor asignado por ponderación de importancia del factor) + valor asignado de confianza y seguridad para la misma alternativa 8×8 (valor asignado por ponderación de importancia) = Total
 $(7 \times 9) + (8 \times 8) = 127$

Anexo G

Imagen de la página web de Salesforce Trailhead donde se encuentran los cursos y las capacitaciones de la plataforma de Salesforce

URL: <https://trailhead.salesforce.com/es-MX>



10.1 Entrevistas

10.1.1 Transcripción entrevistas

- **TANIA MORBIDONI.** Gerente de Contact Center y Experiencia en La Anónima.

Entrevista realizada el 29 de octubre de 2021 por videoconferencia de Zoom.

MD: ¿Cuáles consideras que son las características del cliente de La Anónima?

TM: Creo que el cliente de La Anónima es una persona cercana, fiel a la marca, que valora la tradición, los años de historia de la empresa y la confianza. La mayor parte de nuestros clientes crecieron con La Anónima. En muchas ciudades es una de las pocas grandes empresas. Es un cliente que todavía no está del todo digitalizado, pero va en camino y por eso es quizá un cliente menos exigente que el ciudadano de las grandes urbes del país, lo cual da una pequeña ventaja competitiva para brindar educación en la digitalización de las operaciones que están en auge de mercado. También es un cliente que valora la personalización de su experiencia en cualquiera de las líneas de negocio, tanto la física como la digital. El cliente de La Anónima busca y fomenta el "boca en boca", en muchos casos fue recomendado o recomienda lo que le pasa en La Anónima, por eso y en la mayoría de las localidades donde hay presencia de sucursales, que son ciudades chicas o medianas, la confianza pasa a ser preponderante en el vínculo consumidor/empresa.

MD: ¿Consideras que los procesos del Contact Center están actualizados a lo que necesita el mercado y ese cliente?

TM: Me siento cómoda diciendo que el contact center está a la altura de las demandas del cliente actual. Pensemos que hace solo 2 años que La Anónima, con 113 años de historia, tiene un área formal de Contact Center, propio y de esta magnitud. Antes había algunos servicios tercerizados según

cada línea de negocio en proveedores diferentes y con una estructura mucho más limitada, cada uno con sus estándares propios de calidad de atención. Así que teniendo en cuenta que el área todavía no alcanzó niveles altos de madurez, y una pandemia de por medio, creo que hoy estamos brindando un servicio de atención de calidad centralizando la atención de todas las líneas de negocio. Y digo "calidad" y no "excelencia" o "de óptimo servicio" porque tenemos que seguir trabajando fuertemente en procesos, tecnología y formación de nuestro equipo de Asesores para adaptarnos a las nuevas demandas del mercado que podría resumirse en: la digitalización del ecosistema La Anónima, la personalización de la experiencia del cliente, y la simplificación y automatización de nuestros procesos internos y de cara al cliente.

MD: En términos de adopción al cambio e implementación de proyectos ¿Cómo se encuentra la cultura del contact center para la implementación de un CRM?

TM: La verdad que muy bien. Tenemos un equipo de más de 80 personas muy receptivas al cambio y flexible. En cierto punto, creo que el cambio es parte ya de nuestra cultura como área. Estamos acostumbrados a ir haciendo las cosas en modo MVP³ (Producto mínimo viable) y lo vamos robusteciendo con el tiempo. Creo que un proyecto de CRM, bien encarado y delimitado en su alcance y principales objetivos, sería más que aceptado por el equipo porque viene a mejorar su experiencia como colaboradores y como líderes, centralizando la operatoria de múltiples sistemas y procesos que hoy manejan. No solo sería un beneficio para el usuario final o para la eficiencia en cuanto a indicadores de atención y la experiencia del cliente, sino una mejor vinculación entre el colaborador y sus tareas cotidianas. En los últimos dos años tuvimos como grandes hitos reemplazar el sistema principal del negocio financiero e implementar el nuevo sistema de gestión de tickets para todas las áreas y unidades de negocio de la compañía;

³ MVP (*Minimum viable product* o producto mínimo viable), es una versión de un producto con las características suficientes para que lo puedan usar los primeros clientes que luego pueden proporcionar comentarios para el desarrollo futuro del producto.

proyectos que pueden estar en un nivel similar a la implementación de primeras fases de un CRM, y esas experiencias nos dan la tranquilidad de poder contar con la buena recepción y las habilidades necesarias para encarar un proyecto de esta envergadura.

MD: En la actualidad, ¿Cuáles son las características del software con el que administran el ecommerce? ¿Cuál es su historia?

TM: Para gestionar el negocio de LAOL Tecno & Hogar hoy tenemos 5 plataformas más la página web que es fuente de consulta. En Glaciar administramos las funciones transaccionales de la operación, los procesos logísticos y de stock. Es el Core de este negocio. LQS es el sistema de ticketing que usamos para la carga y gestión de reclamos pre y post venta. Gestión LAOL, para ver los estados de los pedidos por cliente y Portal Andreani para gestionar los pedidos enviados por este proveedor. Gestión LAOL es el software del portal web de la anónima online y nació junto con ella en el año 2015. Antes hacíamos venta telefónica y se usaba principalmente para eso, pero por cuestiones de seguridad, ahora dejamos de vender por teléfono y asistimos en la compra web que realiza 100% el usuario desde la página. Usamos Gestión LAOL para consultar datos del pedido como qué artículos compró, importe, medios de pago, etc.

MD: ¿Consideras que ante situaciones de necesidad con este software se puede encontrar rápidamente los datos de tus clientes?

TM: El negocio está creciendo tan rápido y diversificándose tanto que creo que tenemos que emprender un camino para ir centralizando la información en una única interfaz para ganar en rapidez y en simplicidad en la atención, además de ir sumando condimentos que mejoren la experiencia del cliente. Por ejemplo, voy a comprar al supermercado el fin de semana y cuando paso por caja, el Cajero me indica que tengo mi Tarjeta La Anónima lista para retirar es un plus. O llamo al Contact Center y por mi reclamo sobre una heladera que compré en LAOL y vino rota, no solo me llevo resuelto el tema para que me cambien la heladera, sino que me invitan como consumidor a

comprar una vez más con un porcentaje de descuento. Esto no es marketing, son ejemplos de invitaciones a retomar la confianza en La Anónima y que nuestros clientes nos sigan eligiendo y sepan que, ante un problema, podemos tener la agilidad y las herramientas para acompañar al cliente en la solución más exitosa. Por supuesto que para llevar esto adelante hay que acompañar con nuevos procesos, más tecnología y también hay toda una fase previa de análisis de bases de datos de los distintos softwares que hoy gestionan aspectos de los clientes, pero sin lugar a duda sería un beneficio en eficiencia poder encontrar toda la foto del cliente en una misma interface.

MD: ¿Existen problemáticas que se detectan hoy en la comunicación entre el contact Center y el negocio de La Anónima Online?

TM: Nuestro sistema de ticketing (LQS) por el cual el Contact Center se comunica con otras áreas de la operación para tratar y resolver consultas, trámites y reclamos de clientes es nuevo. Se creó en 2019 solo para el negocio de sucursales y durante la pandemia fuimos sumando otras unidades de negocio por necesidad de agilizar la comunicación inter-área para el tratamiento de incidentes de clientes, pero tenemos que seguir trabajando en mejorar, afinar y automatizar esos procesos. Hoy son bastante manuales, más parecidos al envío de mails dentro de la plataforma que a un esquema por bandejas o colas automáticas hacia donde se deriven casos según distintas variables predeterminadas. También tenemos que seguir trabajando para mejorar los tiempos de resolución de casos, estos no están del todo definidos y se presentan con muchos desvíos.

MD: ¿Hay funcionalidades deseadas que no contempla el actual software de gestión de casos para el Contact Center?

TM: Sí. Nos falta la posibilidad de integrar nuestra central telefónica, chatbots e IVR⁴ a una única interfaz donde el asesor no tenga que volver a validar la identidad del cliente y pueda tener la foto de este al momento de iniciar la llamada. También nos falta seguir trabajando en la automatización de la derivación de casos que no pueden resolverse en la primera línea de atención. Hoy esa derivación de casos es bastante manual y acarrea todos los inconvenientes de tiempo y eficiencia que luego impactan en la experiencia del cliente por atrasos en la resolución.

MD: ¿Qué habilidades y estructura organizativa consideras que debería tener la organización para esta implementación?

TM: Creo que, por un lado, tenemos que robustecer y fortalecer las áreas orientadas a desarrollar el ecosistema digital de La Anónima como sistemas y tecnología, inteligencia del negocio, marketing, y nuestros proveedores de desarrollo de sistemas. Por otro lado, acompañar ese proceso con nuevas prácticas de recursos humanos acordes a las nuevas necesidades de nuestros equipos de trabajo para acompañar con cultura y buenas prácticas. Y, por último, pero no menos importante, enfocar también en automatizar y hacer más eficientes los procesos en la primera línea de atención, tanto del contact center como de las sucursales, para evitar que el crecimiento exponencial de los negocios digitales impacte en el mismo sentido en el engrosamiento de la nómina de colaboradores.

⁴ IVR: *Interactive voice response* o respuesta de voz interactiva: es una tecnología que permite a los humanos interactuar con un sistema telefónico operado por computadora a través de un teclado.

MD: ¿Hay aspectos del negocio de La Anónima Online que consideres que se fortalecerán en los próximos 5 años con relación al contact center?

TM: Sin lugar a duda el envío a domicilio y los procesos nuevos que van a crearse a raíz del desembarco de La Anónima Online en todo el país. Ese va a ser el foco principal del negocio para los próximos cinco años no solo en cuanto a las ventas sino en toda la estructura de procesos y mejora de la experiencia del cliente. Para ello, el Contact Center tiene que prepararse en contar con las herramientas necesarias para una buena gestión de la post venta, especialmente en la resolución de reclamos y trámites.

MD: ¿Cuáles son los objetivos de la organización para el negocio de la Anónima Online en función a las otras unidades de negocio con la que cuenta la compañía considerando las oportunidades y limitaciones del entorno en el que actúa?

TM: Claramente el Marketplace de LAOL en conjunto con el desarrollo y digitalización de los servicios financieros de La Anónima van a ser los hitos principales en el desarrollo de este nuevo ecosistema de productos y servicios La Anónima. Seguir extendiendo el envío a domicilio a otras provincias, amplificar el alcance regional de LAOL Supermercados para la venta de productos alimenticios y poder brindarle al cliente mejores opciones de financiamiento a través de la tarjeta propia o préstamos de consumo van a ser objetivos al mediano plazo. Sin embargo, ello no quita que se siga apuntando a mantener el estándar de calidad en el negocio de compra física, frigoríficos y en la amplia red logística de la empresa que siempre fue un diferencial frente a otros competidores.

- **VICTOR GUALDI.** Gerente de División Tecnología y Sistemas en La Anónima.

Entrevista realizada el 25 de noviembre de 2021 por videoconferencia de Zoom

MD: ¿Consideras que el software que tiene actualmente el contact center tiene flexibilidad de adaptación de nuevos requerimientos que necesite el mercado?

VG: Si dentro de las aplicaciones que usa el contact estamos hablando de LQS o de Glaciar, que es un sistema transaccional de desarrollo nuestro. Considero que tienen una alta flexibilidad de adaptación. Esto se evidencia con las últimas implementaciones que realizamos donde adaptamos LQS con el sistema nuestro comercial, si esto hubiera requerido un nivel de desarrollo extremadamente alto, hubiéramos dicho que no se podría hacer al menos con los recursos que cuenta la compañía, pero hasta ahora considero que sí, que las plataformas que tenemos tienen la flexibilidad para adaptarse a las necesidades del momento. En cuanto a las plataformas de proveedores como Andreani no creo que tenga mucha adaptación porque es un servicio de tercero.

MD: De acuerdo con los distintos requerimientos que viene realizando el área de sistemas ¿Podrían dedicarse en la actualidad a la implementación de un CRM? ¿Sería factible tercerizar una implementación de un CRM con un proveedor de sistemas?

VG: En cuanto a los requerimientos de recursos para el área de sistemas llegada la necesidad habría que analizar el proyecto en particular y evaluar que recursos necesitarían. No lo veo factible la tercerización de una implementación tipo llave en mano porque cualquier cosa que metas en La Anónima requiere una integración con los sistemas propios de código abierto de la compañía que inevitablemente tienen que participar los que conocen de cada una de esas plataformas, más allá de temas de seguridad, más allá de temas de infraestructura o de redes. La compañía tiene un tamaño y una

complejidad desde el punto de vista tecnológica muy grande. Salvo que sea un sistema totalmente independiente que no interactúe con nada cerrado que sería difícil encontrar un caso de uso porque a la larga con algo y con alguien se tiene que comunicar, la tercerización total de una implementación lo veo como un imposible.

MD: Si tuvieras que evaluar los recursos que se necesitarían para una implementación de un CRM en la actualidad ¿Qué habilidades y estructura consideras que debería tener la organización para esta implementación?

VG: Hay que ver en qué momento se puede llegar a dar esa implementación del CRM, pero desde el punto de vista de recursos para poder hacerlo poniendo sobre la mesa o dejando en claro las prioridades sobre el resto de los proyectos, los recursos están, tal vez habría que fortalecer alguno en particular. Por ejemplo si implementamos Salesforce CRM seguramente estaría bueno tener a algún ingeniero que tenga conocimientos sobre su infraestructura para no tener que aprender desde cero todo nosotros pero gente con conocimiento de redes tenemos, de seguridad tenemos, de infraestructura tenemos, gente con conocimiento de cada uno de los sistemas transaccionales que puedan alimentar algunas estructuras de datos de Salesforce también están así que habrá que tal vez incorporar algún recurso más o no dependiendo de cómo se plantee el proyecto pero las capacidades las tenemos todas, eso no tengo dudas. Distinto sería si vos me decís, tenemos las habilidades y las capacidades para encarar un proyecto de inteligencia artificial ahí tendríamos que salir a buscar mucha ayuda afuera porque es algo muy específico con tecnología muy avanzada que nosotros no tenemos expertos, un CRM no deja de ser un sistema relativamente simple de implementar, así que respecto a ese tema no tengo dudas que La Anónima tiene todas las habilidades como para encararlo.

MD: ¿Qué aspectos principales deben tenerse presentes desde el área de tecnología y sistemas a la hora de selección de un proveedor de CRM para implementarlo en La Anónima?

VG: Yo te puedo contar los que tuvimos nosotros en base a la cultura de La Anónima. Primero hicimos una evaluación técnica y una evaluación económica. Siempre arrancamos primero por la evaluación técnica porque si técnicamente el sistema no califica independientemente de que sea caro o barato no va, entonces nunca avanzamos al análisis económico si nunca paso el análisis técnico previamente. Para el análisis técnico, uno de los principales aspectos que evaluamos tiene que ver la arquitectura del sistema, sobre que plataforma se monta y ahí en donde te comentaba, pesa mucho el uso de código abierto, plataformas abiertas y después su capacidad de integración, es decir, cuan flexible es para integrarse con otras cosas. Hoy en día esto lo tienen todos los sistemas que te los venden en la nube como servicio, pero hace 5 años atrás, las capacidades de integración por sobre otra podría llegar a ser el elemento que te hacía tomar la decisión por uno o por otro. Hoy cualquier sistema ya te viene con un set de API's⁵estándar que te permite implementar funcionalidad a través de estas. El otro tema que claramente se tiene en cuenta en caso de La Anónima es la evaluación económica, si es producto es excelente, técnicamente el mejor, pero tiene un precio que La Anónima no lo puede pagar, lo dejamos de lado. No han sido pocas las veces de productos que son maravillosos, pero no están al alcance o no se justifica su inversión, ni su relación inversión sobre retorno.

⁵ API: (Application programming interface o Interfaz de programación de aplicaciones): es un conjunto de definiciones y protocolos que permiten crear una conexión entre computadoras o entre programas de computadora.

MD: ¿Existe alguna problemática desde el lado del software que se administra hoy en día y las bases de datos de la compañía para la implementación de un CRM?

VG: No, dificultades no existe ninguna. Tal vez si me preguntaras hoy cual sería el inconveniente de implementar un CRM sería más con un tema de disponibilidad de recursos y tiempo donde en una compañía tan grande como La Anónima donde hay un montón de proyectos pendientes y todo tiene que tratar de calzar dentro de las posibilidades de los demás sectores. La otra cosa que nosotros hacemos casi te diría como cultural, es tratar de que cada vez que tomamos una decisión apostemos a largo plazo. Hoy en día con el bombardeo de soluciones que hay, sobre todo en las que son servicio en la nube que sin hacer mucho esfuerzo contratas un servicio y ya lo tenes, atenta un poco contra este concepto y no te das cuenta y si no lo haces de una manera prolija podría en 10 años de vista tener una granja heterogénea de soluciones que después tenes que administrar y gestionar. Te doy un ejemplo más concreto, nosotros tenemos SAP como ERP⁶ corporativo a veces cuando buscamos una solución tal vez del nuevo módulo tal vez el mejor no sea el que corre sobre SAP pero si hay uno que resuelve la problemática que tenemos y corre sobre SAP nosotros apostamos sobre esa infraestructura que ya tenemos desarrollada con gente que la administra y tratamos de hacerlo sobre el ecosistema de arquitectura que ya tenemos porque nos resuelve a largo plazo la administración de toda la infraestructura tecnológica de La Anónima. Entonces eso también pesa un montón. Puede ser que hoy mire para el costado y vea que esta Zoho CRM que tiene 10 veces mejores funcionalidades que nuestro sistema de ticketing LQS, bueno ¿Hay algo que por seguir con nuestro propio sistema no estamos pudiendo darle al negocio? Si la respuesta es sí, es otro cantar, si la respuesta es no. Vamos a favorecer o predominar el seguir apostando a nuestro sistema porque no tiene sentido sino es como que dentro de 3 años hay otra solución mejor y te vas a ir a la siguiente solución y eso demanda

⁶ ERP: (*enterprise resource planning* o planificación de recursos empresariales) es un software que gestiona e integra las actividades financieras, la cadena de suministro, las operaciones, el comercio, los informes, la fabricación y los recursos humanos de una empresa.

muchísimo esfuerzo de parte de IT. Entonces nosotros hacemos una evaluación bastante profunda a la hora de tomar la decisión y apostamos a relaciones a largo plazo y bueno si tendremos que tomar la decisión de cambiar se puede tomar, pero tiene que estar muy bien argumentada y sustentada para ir a otra alternativa.

MD: Al momento de evaluar alternativas, ¿Consideras con mayor factibilidad la implementación de un CRM externo a la compañía que consolide todo el software de gestión del cliente actual o el desarrollo de nuestro propio sistema de gestión de casos LQS?

VG: Mira, yo creería que vale la pena hacer todo el esfuerzo para seguir apostando sobre nuestro propio sistema LQS, vale la pena hacerlo. De ese análisis puede suceder que nuestro sistema tiene una vida útil y que dentro de 5 años no va a estar a la altura de acompañar el negocio del contact center o del ecommerce de la compañía asique vale la pena empezar a explorar otras soluciones, pero la verdad que no nos enfrentamos a ese análisis todavía. Tal vez en algún momento surja, pero todavía ante esa situación no nos hemos encontrado. Si vos me preguntas hoy, nosotros haríamos todo el esfuerzo por ver con la infraestructura que tenemos como lo resolvemos porque ya tengo resuelto el tema de sobre que arquitectura, el equipo y los servidores corren la aplicación. Como se integra con el resto de las aplicaciones SAP o no SAP, el sistema comercial o como recopila datos para poblar automáticamente la información de clientes que vienen de otra fuente de datos, todo eso para nosotros hoy se puede resolver de una manera relativamente simple, entonces como hay mucho conocimiento preferimos seguir apostando a eso. Ahora si en algún momento nos enfrentamos ante una situación en donde nos demos cuenta de que esto tiene los días, años contados. Puede ser que sea bueno analizar otras opciones. Pero si, en ese camino tendríamos que plantear cuales son las necesidades del negocio, que está demandando y ver si se puede hacer o no con la herramienta que tenemos. Si se puede seguimos apostando, sino bueno, tomaremos la decisión de migrar.

MD: Observando las herramientas y funcionalidades que están presentes en el mercado para la gestión de clientes ¿Nuestro sistema actual de gestión de casos LQS puede reemplazar las funcionalidades de un CRM comercial? En caso de que si, ¿Qué tipo de desarrollo requeriría esto?

VG: Yo creo que LQS no te da todo lo que te da un CRM, pero sí, en la arquitectura que tiene La Anónima, se podría alimentar con información del cliente en nuestras bases de datos, que tenemos con el proveedor Teradata, a otra plataforma para obtener una visión 360° del cliente. Yo no lo veo a LQS como la herramienta que te va a permitir tener la visión completa de todos los productos que tiene el cliente, pero si veo como uno de los componentes que va a alimentar a este gran tablero de control que toma información de los distintos lados y por el otro lado, en un CRM todo eso habría que construirlo y tendrías que poblarlo cosa que como haces para que desde Salesforce, por ejemplo, poner un número de documento y saber cada cuando visita una sucursal, su ticket promedio, cuanto es su compra en promedio mensual, cuáles son los problemas, que compras hizo en La Anónima Online. Todo eso tendrías que construirlo y el esfuerzo para construir eso es enorme, construirlo y mantenerlo. Eso hoy no tendría sentido cuando La Anónima tiene una plataforma de analítica muy potente que es Teradata, que lo podemos construir y de hecho existe, todavía no está liberado, pero ya hay inversiones preliminares para lograr obtener una visión 360 del cliente.

MD: De cara al futuro, ¿Qué aspectos del negocio de La Anónima Online consideras que se fortalecerán en los próximos 5 años con relación al contact center?

VG: La estrategia de la compañía a 5 años tiene que ver con la expansión a todo el territorio y con ese lineamiento estamos trabajando basándonos principalmente en la logística de terceros. Andreani por ejemplo para poder alcanzar ese objetivo más allá de las localidades en donde tenemos presencia física, entonces para poder cumplir con ese camino estamos

adaptando todos nuestros sistemas para estar a la altura de semejante crecimiento porque en los próximos 5 años se espera multiplicar por 5 la venta que tenemos en el ecommerce. Eso en el contact center, claramente al multiplicar por 5 los pedidos multiplicas seguramente los reclamos no sé si por 5 pero seguramente por un índice. Multiplicas los reclamos, los incidentes, las devoluciones, la logística inversa, etc. Entonces nosotros estamos preparando nuestros sistemas transaccionales y operativos para poder hacer frente a eso, de hecho, en ese *road map* hay un montón de cosas que estamos construyendo desde los sistemas de La Anónima. Desde la creación de una nueva sociedad hasta la automatización del proceso de devoluciones de productos por el proveedor Andreani.

MD: ¿Cuáles son los objetivos de la organización para el negocio de la Anónima Online en función a las otras unidades de negocio con la que cuenta la compañía?

VG: Claramente hoy la evolución del ecommerce representa una de las estrategias principales de la compañía y se está apostando muchísimo al crecimiento de este entorno. Y, de hecho, estamos presentando como vemos el ecommerce en los próximos 5 años y cuánto va a representar de la venta de la compañía y la verdad que es un desafío bastante ambicioso, por ende, creemos que en futuro va a seguir existiendo el entorno físico y virtual, pero creo que el impacto que va a tener el ecommerce dentro de la compañía no es poca cosa. Hay un plan de trabajo con varios puntos para poder a llegar a cumplir el objetivo de crecimiento que se basa no solamente en gestiones tecnológicas sino también en la estructura que está por detrás, del contact center, de marketing digital.