



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE
REQUERIMIENTOS DE CLIENTES PARA UNA EMPRESA DE
CUPONES DE DESCUENTOS ONLINE**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL
INDUSTRIAL**

RAÚL HERNÁN CELEDÓN GUERRERO

PROFESOR GUÍA:
RENÉ ESQUIVEL CABRERA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
JUANITA GANA QUIROZ
IGNACIO SAAVEDRA MANRÍQUEZ

SANTIAGO – CHILE
SEPTIEMBRE 2012

REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS DE CLIENTES PARA UNA EMPRESA DE CUPONES DE DESCUENTOS ONLINE

El trabajo de título se desarrolla en la empresa Cuponatic Latam y consiste en rediseñar el proceso de atención de requerimientos de clientes en Chile. Cuponatic es una empresa de cupones de descuento online, su modelo de negocios consiste en ser nexo entre locales comerciales y potenciales clientes a través de su portal www.cuponatic.com.

El rediseño se enmarca en el área de servicio al cliente, que es la encargada de recibir y gestionar las respuestas a los clientes en sus requerimientos de venta y post venta. Actualmente, un 29% de los requerimientos no se responden y el tiempo promedio de respuesta es de 1.99 días.

El objetivo general del trabajo es proponer un rediseño del proceso de atención de requerimientos que permita alcanzar las mejores prácticas del mercado en la atención de clientes. Los objetivos específicos son realizar un diagnóstico de la situación actual, establecer cuales son las mejores prácticas y estándares de calidad del mercado (*benchmark* a Groupon y Amazon), proponer un rediseño que alcance estos estándares y finalmente definir indicadores que apoyen y controlen el proceso.

La metodología a utilizar es la de rediseño de procesos a través de patrones del profesor Oscar Barros. Los pasos de esta metodología son levantar la situación actual, observar las oportunidades de mejora, proponer rediseño e implementar, este último paso queda excluido del trabajo del título. La técnica para modelar los procesos investigados es la metodología IDEF0. El rediseño es apoyado por un modelo de brechas en la calidad de servicio, que busca administrar la percepción y expectativas de los clientes con respecto al servicio de atención a clientes.

Con la situación actual se concluye que los clientes no están satisfechos con el tiempo de respuesta y tampoco con la calidad de estas. Se observa que no existen procedimientos establecidos, cada cliente recibe distintas respuestas para los mismos tipos de requerimientos. Se observa que la pérdida de utilidades mensuales por clientes fugados y reembolsos asciende a \$3.949.692.

Gracias al rediseño y a la herramienta tecnológica propuesta es posible disminuir el tiempo de respuesta a 24 horas hábiles y lograr una tasa de respuesta del 100%. Al administrar las expectativas y percepciones de los clientes a través del modelo de brechas se asegura un aumento en los índices de satisfacción.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Contexto.....	1
1.2 La empresa	2
1.3 Descripción y justificación del proyecto.....	4
1.4 Objetivos	7
1.4.1 Objetivo General.....	7
1.4.2 Objetivos Específicos.....	7
1.6 Alcances	7
1.7 Resultados esperados	8
2. MARCO CONCEPTUAL.....	8
2.1 Servicio al cliente y calidad de servicio	8
2.1.1 Modelo de brechas para la calidad de servicio en atención al cliente....	9
2.2 Rediseño de procesos	12
2.3 Método IDEF0	14
2.4 Índice de satisfacción neta (ISN).....	14
3. METODOLOGÍA.....	15
3.1 Definición del proyecto	15
3.2 Levantamiento de la situación actual	15
3.2.1 Canales de atención	15
3.2.2 Tipos de requerimientos	16
3.2.3 Perspectiva del cliente	16
3.2.4 Elección de muestras.....	16
3.2.5 Tecnologías existentes	17
3.2.6 Investigación a la competencia y sus mejores prácticas.....	17

3.2.7 Modelar situación actual y realizar diagnóstico.....	17
3.3 Rediseño.....	17
3.4 Implementación.....	18
4. SITUACIÓN ACTUAL.....	18
4.1 Resumen del capítulo	18
4.2 Antecedentes	19
4.3 Proceso de compra	21
4.4 Canales de atención	22
4.4.1 Teléfono.....	22
4.4.2 Correo electrónico.....	23
4.4.3 Redes Sociales.....	25
4.4.4 Presencial	26
4.5 Requerimientos en Cuponatic.....	26
4.5.1 Venta	26
4.5.2 Post venta.....	26
4.5.3 Logística	27
4.6 Tecnología existente	28
4.6.1 Plataforma de administración y área comercial	28
4.6.2 Plataforma de administración y servicio al cliente.....	29
4.7 Perspectiva del cliente	31
4.7.1 Encuesta de satisfacción	31
4.7.2 Focus group.....	33
4.7.3 Conclusiones	34
4.8 Benchmark Groupon y Amazon	34
4.8.1 Groupon.....	34

4.8.2 Amazon.....	35
4.9 Resolución de requerimientos.....	36
4.9.1 Recepción de requerimientos	36
4.9.2 Gestión de requerimientos.....	36
4.10 Procesos diseñados.....	39
4.11 Diagnóstico de la situación actual	45
4.11.1 Modelo de brechas	45
4.11.2 Principales falencias del proceso.....	46
4.12 Estándares de calidad de servicio.....	47
4.12.1 Tasa de respuesta	47
4.12.2 Tiempo de respuesta	48
4.12.3 Tiempo de respuesta requerimientos escalados	48
4.12.4 Invalidación de cupón y reembolso.....	48
5. REDISEÑO.....	48
5.1 Resumen del capítulo	48
5.2 Establecer la dirección de cambio.....	49
5.2.1 Anticipación	49
5.2.2 Coordinación.....	49
5.2.3 Prácticas de trabajo	50
5.2.4 Integración de procesos conexos	50
5.2.5 Mantención consolidada de estado.....	50
5.2.6 Apoyo computacional.....	50
5.3 Rediseño.....	50
5.3.1 Recepción de requerimientos	50
5.3.2 Gestión de requerimientos.....	52

5.3.3 Segmentación de clientes	55
5.3.4 Despacho integrado al proceso de compra	56
5.3.5 Cambios en la página	56
5.4 Selección de tecnologías de apoyo.....	57
5.4.1 Open source	57
5.4.2 SaaS (Software as a Service).....	58
5.5 Modelo del rediseño.....	62
5.6 Evaluación del rediseño	69
5.6.1 Tiempo de respuesta	69
5.6.2 Invalidaciones y reembolsos.....	71
5.6.3 Resumen tiempo de respuesta y estándares de calidad	72
5.6.4 Calidad de servicio y satisfacción de los clientes	73
5.5.5 Costos y beneficios económicos del rediseño	75
5.7 Rediseño y vistas de Zendesk	76
6. CONCLUSIONES Y COMENTARIOS.....	82
BIBLIOGRAFÍA	84
ANEXOS	85
Anexo A: Cupón Cuponatic.....	85
Anexo B. Resultado análisis telefónico	86
Anexo C. Resultados análisis correos electrónicos	87
Anexo D. Requerimientos Cuponatic	88
Anexo E. Precio, reglas y especificación del descuento	91
Anexo F. Encuesta.....	92
Anexo G. Resultado de la encuesta.....	93
Anexo H. Motivos y preguntas frecuentes.....	94

Anexo I. Procedimientos 99

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Contexto

El *daily deal*, o cupones de descuento diarios, es un modelo de negocios en el cual una empresa se ofrece como nexo entre un proveedor de servicios o productos y potenciales clientes a través de un sitio web. El resultado directo de este nexo es un aumento inmediato en la cantidad de clientes de un determinado comercio (empresa proveedora), obteniendo de esta forma un flujo rápido de dinero.

Para publicar una oferta en el sitio web de la empresa intermediaria esta le exige al comercio un descuento mínimo de 40% en sus servicios o productos. Este sitio web recibe miles de visitas de personas que buscan ofertas interesantes y que son potenciales clientes de los comercios anunciantes (que utilizan el sitio web como plataforma de difusión). Si una persona compra una oferta a través de la página, esta recibe un cupón que debe presentar en el comercio para ejecutar su servicio o recibir el producto. La empresa intermediaria recibe un porcentaje de la venta que varía entre un 20% y 50% dependiendo de la importancia del proveedor¹.

El emblema de este modelo de negocios es la empresa norteamericana Groupon, la cual inició sus actividades en el año 2008 y actualmente se encuentra en más de 40 países². El éxito de esta industria y las bajas barreras de entrada han provocado el ingreso de numerosos participantes que ven con gran proyección este modelo de negocios. En Chile es posible observar una baja lealtad hacia un sitio en particular, si bien existen importantes portales extranjeros como Groupon, Lets Bonus y Groupalia, la oferta de un servicio o producto está por sobre la página de quien la ofrece, lo que ayuda a la competencia [1].

El E-commerce en la región está en constante crecimiento, Chile es el tercer país con mayor consumo en el comercio electrónico, por detrás de México y Brasil³.

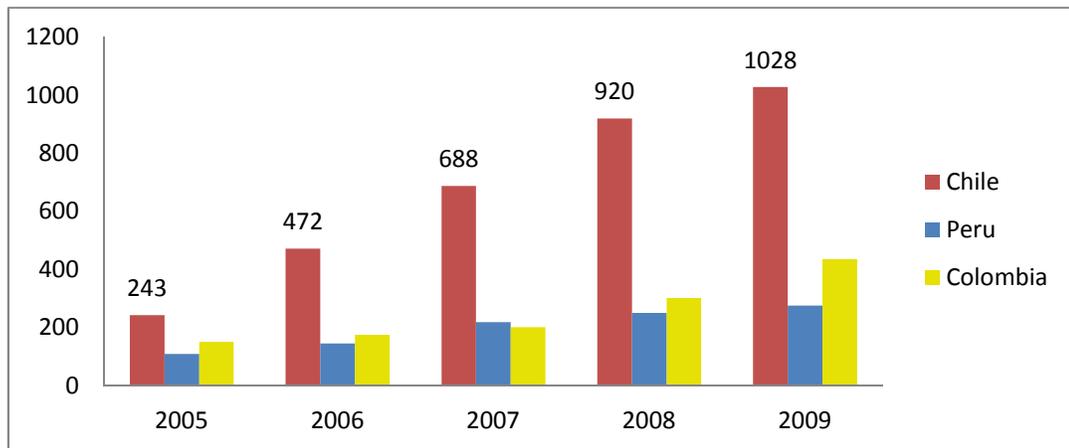
En la siguiente tabla se puede observar una comparación entre Chile, Perú y Colombia (que son los países en los cuales Cuponatic tiene operaciones) con respecto al consumo en comercio electrónico:

¹ Fuente: Cuponatic

² Fuente: www.groupon.com

³ Fuente: AmericaEconomía intelligence

Gráfico 1: E-consumo Total en B2C en millones de US\$



Fuente: AmericaEconomía intelligence

Esta información ayuda a entender lo desarrollado que se encuentra Chile en el comercio electrónico y representa la motivación de por qué invertir en emprendimientos *E-commerce* en otros países de Latinoamérica. Perú y Colombia tienen respectivamente 30 y 40 millones de habitantes, lo que contrasta con los 17 millones que posee Chile, por lo tanto, se espera que el comercio electrónico y las nuevas formas de pago a través de internet aumenten considerablemente en los próximos años en estos países.

Con respecto a la industria del *daily deal*, durante octubre del año 2011 vendió \$1.200 MM en Chile, \$300 MM en Colombia y \$180MM en Perú⁴, lo que demuestra la importancia de la industria en Chile para proyectar las tendencias del mercado en otros países de la región.

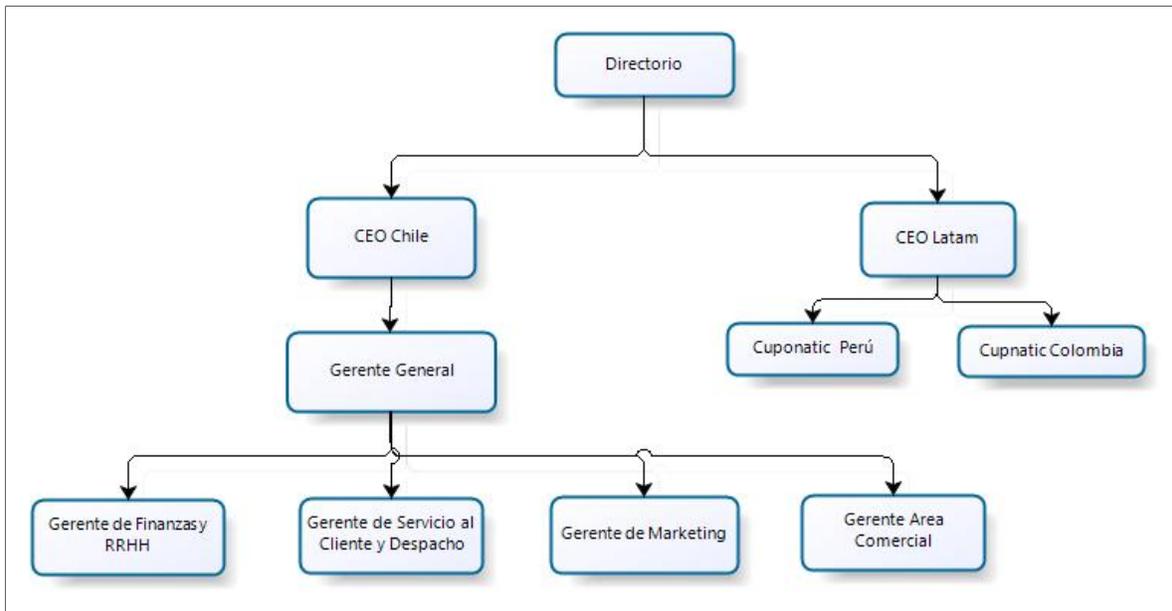
1.2 La empresa

Cuponatic nace de Zethapricing, una empresa chilena dedicada a implementar “revenue management” en los cines. Sus directores observaron la posibilidad de adaptar las técnicas de *revenue* en la industria del *daily deal*. De esta forma, nace Cuponatic en el año 2010 y se expande a Colombia y Perú en el año 2011. En un comienzo, Cuponatic era el único sitio en ofrecer opciones a sus clientes al momento de comprar sus cupones: estaba la posibilidad de que los valores de un determinado *deal* dependieran de las horas o días en que fuese canjeado con el objetivo de optimizar los recursos ociosos de las empresas anunciantes.

El organigrama de la empresa es el siguiente:

⁴ Fuente: Cuponatic Latam

Figura 1: Organigrama⁵



El área comercial de Cuponatic Chile posee 8 ejecutivos, uno de ellos se ocupa de la sección de viajes de la página. Cada uno de los 7 ejecutivos restantes posee una cartera de potenciales comercios anunciantes para Cuponatic (restaurantes, spas, gimnasios, distribuidoras, etc).

Para escoger qué descuentos se publicarán, los ejecutivos comerciales se reúnen 2 veces por semana con el gerente del área comercial para discutir y determinar qué ofertas se aceptan, y cuáles no.

El área de servicio al cliente tiene como tarea solucionar los reclamos y requerimientos de los clientes, es la cara visible de la empresa y donde se ejecutan los servicios de venta y post venta. Cuenta con 3 personas que responden correos y llamados telefónicos.

El área de despacho es la que se encarga de recibir y entregar los productos que Cuponatic se comprometió a distribuir.

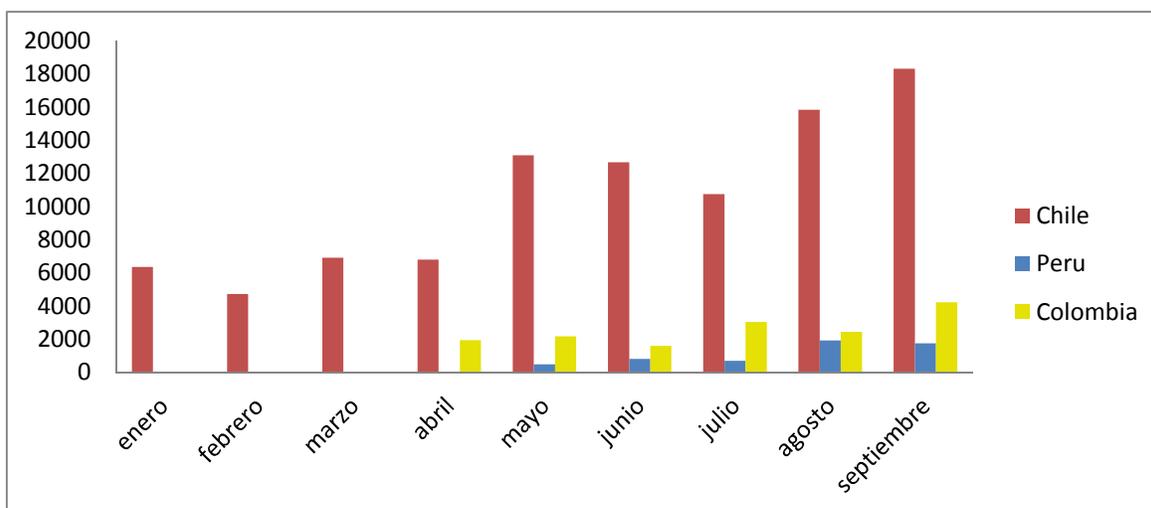
El área de marketing se preocupa de mantener y mejorar el prestigio de la marca, se ocupa del diseño de la página, actividad en redes sociales, promociones y *flyers*, entre otras actividades.

Finalmente, el área de finanzas se encarga de los estados de resultados de la empresa y del bienestar de los trabajadores.

Cuponatic ha estado en constante crecimiento, la cantidad de cupones vendidos mensualmente evidencian este hecho, como se muestra en Gráfico 2:

⁵ Fuente: Cuponatic Latam

Gráfico 2: Cupones vendidos



Fuente: Cuponatic Latam

En el gráfico 2 se puede observar la diferencia entre los 3 países con respecto a cupones vendidos, donde Chile supera con creces a Colombia y Perú. Cabe mencionar que Cuponatic Colombia comenzó a operar en abril del 2011 y Perú en mayo del 2011.

Chile vende en promedio 10.611 cupones mensuales, Perú 482 y Colombia 2572, y se puede observar que estas cantidades están creciendo.

1.3 Descripción y justificación del proyecto

Los servicios post venta de atención al cliente son claves tanto para el usuario como para las empresas. Un adecuado y eficiente servicio al cliente ayuda a mejorar la experiencia de compra y genera consumidores satisfechos, los cuales repetirán su compra [2]. Por otro lado, un servicio deficiente puede resultar perjudicial para la imagen de la empresa, ya que los clientes insatisfechos no dudarán en publicar, esparcir e informar su malestar con la compañía. Al existir tanta competencia en el rubro, este punto resulta muy importante para la sustentabilidad del negocio.

Según la American Marketing Association, 100 clientes satisfechos producen 25 clientes nuevos, el costo de conseguir un cliente nuevo es 5 veces el de mantener satisfecho al que ya tengo y un cliente insatisfecho comenta su malestar con otras 9 personas, mientras que uno satisfecho lo hace con 3⁶. Si bien estas hipótesis se ven alteradas debido al auge de las redes sociales como *Twitter* y *Facebook*, donde la opinión de un cliente puede llegar a miles de personas, la importancia del boca a boca y la opinión de las personas resultan clave para el éxito del negocio.

⁶ Fuente: American Marketing Association

Amazon es un ejemplo de cómo mantener satisfechos a los clientes produce una imagen de marca potente y hace crecer el negocio.

Amazon, desde sus inicios presentó una estrategia orientada a los consumidores. Para entender de qué se trata esta orientación hacia el cliente se citará a Jeff Bezos, CEO y fundador de Amazon [3]:

- *“Cuando la gente me pregunta si mis clientes son fieles, yo les respondo, absolutamente... hasta el segundo en el que alguien les ofrezca algo mejor.”*
- *“Vamos a obsesionarnos con nuestros clientes, no con nuestra competencia. Vigilamos a nuestros competidores, aprendemos de ellos, pero nunca vamos a obsesionarnos con ellos”*
- *“Me guió por la teoría que dice que a finales del siglo XX el recurso más escaso es el tiempo, si podemos ahorrar dinero y tiempo a la gente, entonces estará contenta”*

Esta visión y estrategia ha llevado que a través de los años Amazon lidere continuamente encuestas de satisfacción. El año 2011 fue número 1 en satisfacción de clientes en la encuesta *E-commerce* Foresee, superando a Apple y Dell. Su rapidez y claridad para responder requerimientos de los clientes es lo que destaca de sus servicios de venta y post venta, así como también la eficiencia de sus entregas físicas.

Un requerimiento por parte de un cliente se entiende como una necesidad que requiere ser atendida. Un cliente que necesita saber cómo registrarse en la página, no puede comprar un cupón, tiene problemas para pagar, desea invalidar una compra, tiene problemas para conseguir hora en un comercio, no le llegan los productos o el comercio no le contesta, son algunos de los requerimientos que necesitan ser solucionados por parte de Cuponatic y su equipo de trabajo.

La recepción de requerimientos es un proceso clave dentro de su modelo de negocio, es donde la compañía se juega su imagen y confianza con los consumidores.

El rol de intermediario de Cuponatic es un factor gravitante en la atención de requerimientos, ya que hay casos que escapan de su gestión, sin embargo, su imagen se ve igualmente afectada.

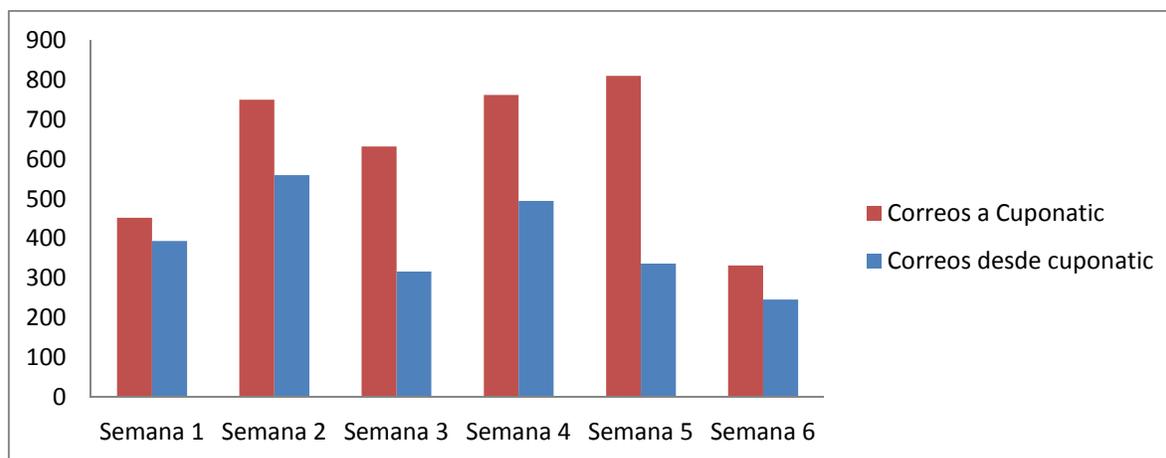
Hoy en día la atención de requerimientos no es óptima, la respuesta a clientes no es inmediata y existen casos en que el cliente nunca recibió una respuesta. No hay indicadores que midan la eficiencia del proceso y de las personas que trabajan en el área.

Los requerimientos evidencian problemas, pueden entregar información clave acerca de cómo se están comportando los comercios, de qué forma están ejecutando los servicios, es posible predecir y hasta evitar futuros requerimientos si se toman acciones a tiempo, sin embargo, no se cuenta con la información necesaria para efectuar estas acciones.

Con el objetivo de cuantificar el problema, se descargaron los correos entrantes y salientes desde la cuenta que recibe los requerimientos de los clientes en Chile (contacto@cuponatic.com), para esto se utilizó el software Rapidminer.

El siguiente gráfico muestra la entrada y salida de correos en Chile entre el lunes 22 de noviembre y martes 27 de diciembre del año 2011, los datos diarios están agrupados en semanas.

Gráfico 3: Entrada y salida de correos



Fuente: Investigación Propia

Un correo a Cuponatic es parte de un requerimiento de un cliente, un requerimiento puede necesitar varios correos entrantes y salientes para ser solucionado. Un correo desde Cuponatic es una respuesta a un cliente, donde el promedio diario es de 105 correos respondidos.

Durante este periodo de tiempo se recibieron 2503 requerimientos, de los cuales un 16% son considerados basura (spam y ofertas comerciales de otros sitios). De los requerimientos restantes, un 29% no fueron respondidos por Cuponatic, lo que evidencia un problema en la atención de clientes.

Como se explicó anteriormente, el proveedor de los servicios o productos es una empresa externa que utiliza a Cuponatic para promocionar y vender sus activos. Existe un periodo de tiempo entre que el cliente compra un cupón y lo va a canjear al comercio, o bien, entre que lo compra y lo pide a domicilio, este periodo de tiempo es clave para Cuponatic y la experiencia de compra. Luego de que el cliente efectúa la compra de un cupón hay que ayudarlo a que lo valide en el comercio (que lo canjee), ya que de lo contrario, el cupón expira (tienen fecha de vencimiento) y afecta gravemente su experiencia de compra ya que no hay devoluciones por cupones expirados. Durante ese periodo de tiempo Cuponatic debe estar atento a los requerimientos del cliente, ya que si no se gestionan de buena forma sus necesidades, no podrá validar su cupón.

Luego de validar el cupón, existe otro periodo de potenciales requerimientos, puede que no le haya gustado el servicio o nunca le llegó lo que le prometieron. Y también existe

otro periodo de requerimientos, que son los que surgen antes de comprar un cupón, llamados requerimientos de venta.

El área de servicio al cliente se está viendo sobrepasada, 29% de requerimientos sin responder y responden correos con una semana de tardanza. Existe una oportunidad clara de mejora en la gestión de los requerimientos. Una gestión eficiente no es solamente responder más rápido, sino que también es responder de mejor forma. Resulta necesario tener un control acerca de este proceso, cuantificar la gestión y obtener conocimiento a través de los requerimientos del cliente, saber en qué se está fallando es clave para la sustentabilidad del negocio.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Realizar una propuesta de rediseño del proceso de atención de requerimientos de clientes que permita alcanzar las mejores prácticas del mercado.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Generar un diagnostico de la situación actual del proceso de atención de requerimientos de clientes.
- Definir las mejores prácticas a través de un *benchmark* a otras empresas
- Rediseñar procesos para alcanzar las mejores prácticas del mercado.
- Generar indicadores que apoyen el proceso.

1.6 Alcances

La idea del proyecto es utilizar la tecnología existente hoy en día para optimizar la atención de requerimientos. Se conoce la existencia de diversos servicios de software que potencialmente se podrían incluir en el rediseño. La empresa no quiere caer en meses de desarrollo de software para llegar a una solución que ya existe en el mercado. Estos servicios de software son los llamados SaaS, donde el proveedor del servicio ofrece el producto desde sus servidores y se accede a este a través de la web. Por otro lado, se tiene conocimiento de soluciones *open source*⁷ que podrían sustentar el rediseño.

Queda excluido del trabajo de título programar una herramienta.

Se tocará el tema de despacho desde el punto de vista del cliente, dejando de lado la gestión de inventario de Cuponatic.

⁷ Software desarrollado y distribuido libremente.

El área comercial también se descarta del estudio, sin embargo, el flujo de información con respecto a las ofertas y como deben ser mostradas para evitar requerimientos por parte de los clientes si se incluye en el trabajo de título.

El área de contabilidad y finanzas se descartan del estudio.

1.7 Resultados esperados

Con el rediseño se espera que los requerimientos sean 100% contestados, que los clientes sientan que Cuponatic los escucha y toman en cuenta sus necesidades, para esto es necesario establecer una promesa de servicio acorde con las necesidades, expectativas de los clientes y estándares del mercado.

Se espera que la entrada de requerimientos disminuya gracias al conocimiento adquirido de las necesidades de los clientes, anticipar y evitar requerimientos entrantes facilitaría en gran medida el proceso en cuestión. Se debe estandarizar el proceso y las respuestas a los clientes.

Con el rediseño debe ser posible identificar cada entrada de un requerimiento, lograr seguirlo e identificar cuando esté finiquitado. También se espera mejorar la gestión y traspaso de tareas dentro del área de servicio al cliente. Evitar papeles, planillas y que la comunicación sea fluida.

El control de gestión es clave, se deben levantar indicadores que hoy en día no existen. Se tiene una noción de cómo se están haciendo las tareas, sin embargo, no es posible cuantificarlas. Se espera establecer un estándar de calidad para el proceso y respectivos KPI's que reflejen el desempeño de este.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1 Servicio al cliente y calidad de servicio

Servicio al cliente es un set de actividades y procedimientos que las empresas ofrecen a los clientes para mejorar su experiencia de compra incrementando el valor percibido de los productos y servicios que ofrece una empresa determinada [4]. Gracias a esto, es posible desarrollar una ventaja competitiva frente a sus competidores [4], como es el caso de Amazon.

El comercio electrónico tiene la particularidad de que la mayoría de sus servicios son intangibles, por lo tanto, una atención al cliente eficiente y una página intuitiva ayudan a mejorar la experiencia de compra de los usuarios.

Para desarrollar esta ventaja en servicio al cliente y sea sustentable, resulta necesario combinar lo estandarizado con personalizado de los servicios. Se requieren servicios estandarizados en los procesos y reglas para asegurar la buena ejecución de estos, en

este punto resaltan los procedimientos, políticas de devolución y estandarización de la página web para que el cliente encuentre lo que necesita. Por otro lado está lo personalizado, el resultado de este servicio depende de la persona que lo está ejecutando, por lo tanto, existe un costo de entrenamiento de los trabajadores para el trato al cliente [4].

La intangibilidad de los servicios provoca que los clientes tengan dificultades para evaluarlo, por lo tanto, se definen 5 características que afectan la percepción de la calidad de servicio por parte del cliente, que se explican a continuación [5]:

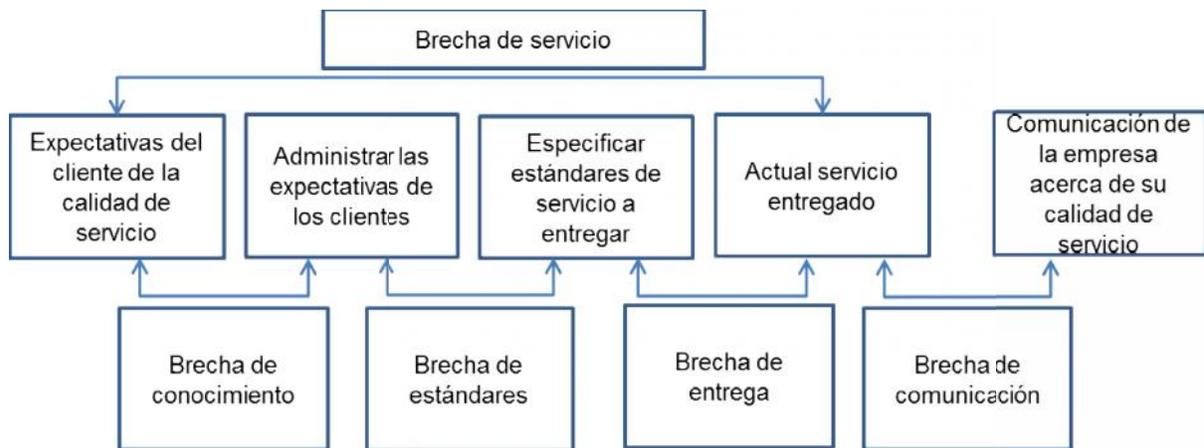
- **Confiabilidad:** Esta característica se define como la capacidad de la empresa para realizar el servicio en los tiempos prometidos.
- **Seguridad:** Es la capacidad de los empleados para transmitir seguridad a través de la cortesía y el conocimiento,
- **Tangibilidad:** Se refiere a la apariencia física de las instalaciones, equipamiento y personal.
- **Empatía:** Se refiere al cuidado y al trato personalizado que se tiene con el cliente, conocer su nombre, enviarle correo o notas.
- **Responsabilidad:** Se define como la disposición de los trabajadores para ayudar a los clientes a obtener un servicio rápido, respondiendo sus llamadas o correos inmediatamente.

Junto con las percepciones, las expectativas del cliente también juegan un rol clave en el juicio a la calidad de servicio. Estas expectativas están definidas por el conocimiento y experiencias pasadas del consumidor con la empresa, así como también en sus competidores [4].

2.1.1 Modelo de brechas para la calidad de servicio en atención al cliente

Las brechas en los servicios surgen cuando las expectativas se encuentran con las percepciones de los clientes. La siguiente imagen ilustra las 5 brechas con respecto al servicio:

Figura 2: Modelo de brechas



Fuente: Retailing management [4]

La brecha de conocimiento corresponde a la diferencia entre las expectativas del cliente y lo que cree la empresa que los consumidores quieren. Si se desea disminuir esta brecha se necesita saber qué es lo que los clientes quieren, para esto se requiere aumentar la interacción con los consumidores y empleados del área de servicio al cliente [4].

A continuación se describen buenas prácticas para disminuir esta brecha [4]:

- Encuestar a los clientes luego de que se le haya entregado el servicio. Junto con conocer la opinión del cliente, se le da a entender que la empresa está interesada en entregar un buen servicio.
- Realizar focus group o entrevistas con clientes con el objetivo de conocer sus expectativas
- Investigar redes sociales, en ellas existen opiniones de los clientes, ya sean de la empresa o de sus competidores.
- Investigar quejas de los clientes. Estas incluyen información que las personas de la empresa pueden estar pasando por alto.
- Recibir feedback de los trabajadores de servicio al cliente, son los que más se relacionan con los usuarios y tienen un alto conocimiento acerca de estos.

La brecha de estándares es la diferencia entre el conocimiento que se tiene de las expectativas de los clientes y los estándares de servicio a entregar. Si se desea disminuir esta brecha se requiere definir estándares apropiados y medir la entrega de estos [4]. Se requiere que la empresa desarrolle sistemas, procesos y operaciones que permitan para alcanzar las metas de servicio estipuladas.

A continuación se describen buenas prácticas para disminuir esta brecha [4]:

- Tener compromiso con la calidad de servicio, un servicio de excelencia solo es sustentable cuando los gerentes y líderes de la empresa están alineados con este objetivo, tal cómo en Amazon.

- Definir metas cuantificables de servicio, por ejemplo, responder todas las consultas con respecto a boletas en menos de 24 horas. Que la meta sea específica y medible ayuda a motivar a las personas de servicio al cliente a cumplir los objetivos.
- Estandarizar tareas es el principal factor para el éxito en el manejo de percepciones. La estandarización ayuda a modelar y regularizar el comportamiento de los trabajadores, lo que hace posible alcanzar las metas propuestas.
- Medir el desempeño del servicio a través de compradores infiltrados para comprobar si las metas a definir son viables.

La brecha de entrega es la diferencia entre los estándares definidos y cómo se está entregando el servicio actualmente. Para disminuir esta brecha se requiere contratar más trabajadores, o bien, entrenarlos y entregarles las herramientas e incentivos necesarios para llevar a cabo su labor [4].

A continuación se describen buenas prácticas para disminuir esta brecha [4]:

- Entregarle a los trabajadores información y entrenamiento, darles todas las herramientas de conocimiento para que puedan desarrollar su trabajo de forma eficiente.
- Mejorar la comunicación interna ayudará a solucionar los problemas de forma eficiente, para alcanzar los estándares de servicio se requiere que los diferentes departamentos converjan.
- Escuchar a los trabajadores de niveles bajos acerca de cómo se debería entregar el servicio. Está demostrado que cuando estos empleados están autorizados a tomar importante decisiones la calidad de servicio aumenta [5].
- Facilitarle a los trabajadores instrumentos, sistemas y herramientas necesarias para realizar de buena forma su labor y entregar el servicio que los clientes esperan.
- Entregar incentivos monetarios motiva a los trabajadores a alcanzar determinadas metas. Sin embargo, existe evidencia que puede generar insatisfacción en los clientes, ya que los trabajadores tienen una alta presión por conseguir los incentivos.

La brecha de comunicación es la diferencia entre el actual servicio que entrega la empresa y el prometido en los medios. Para disminuir esta brecha se necesita que las empresas sean realistas con lo que ofrecen y no caer en la sobre promesa [4].

A continuación se describen buenas prácticas para disminuir esta brecha [4]:

- Ofrecer compromisos realistas, por ejemplo, no se puede prometer que los despachos serán gratuitos y luego corroborar que solo son para compras superiores a un determinado monto, esto genera insatisfacción en los clientes.
- Manejar las expectativas de los clientes ayuda a disminuir esta brecha, por ejemplo, los letreros informando cuanto falta para que arribe un vuelo, o bien, a que número está atendiendo en un mesón de ayuda. Estas prácticas disminuyen la incertidumbre de los clientes.

Finalmente, la brecha de servicio es la diferencia entre las expectativas y percepción de los clientes, para disminuirla se deben disminuir las 4 brechas anteriormente explicadas.

2.2 Rediseño de procesos

La estructura de los grandes procesos que sustentan el modelo de negocios de una empresa se hace llamar la arquitectura de procesos, soportan la propuesta de valor y hacen viables las actividades. El profesor Barros propone que existen 4 macroprocesos que se encuentran en todas las empresas y que son fundamentales para su funcionamiento [7].

Macroproceso 1

El primer macroproceso es la cadena de valor, que incluye todos los procesos que definen un servicio o producto sea satisfactoriamente ejecutado o entregado. Inicia cuando se toma contacto con el cliente, se anotan sus requerimientos, se genera y se ejecuta.

Macroproceso 2

Comprende todos los procesos que sustentan el desarrollo de nuevas capacidades que la empresa requiere para ser competitiva. Por ejemplo, nuevos productos y servicios incluyendo sus modelos de negocio. El objetivo es realizar los cambios necesarios para mantenerse activos en el mercado.

Macroproceso 3

Incluye el conjunto de procesos necesarios para definir el curso futuro de la organización con respecto a su estrategia, se materializa en planes y programas. Por ejemplo, análisis y control del cumplimiento de metas y estrategia.

Macroproceso 4

Comprende los procesos de apoyo, manejan los recursos necesarios para que los anteriores macroprocesos operen, por ejemplo, la gestión financiera, gestión de RRHH, Gestión de materiales, etc.

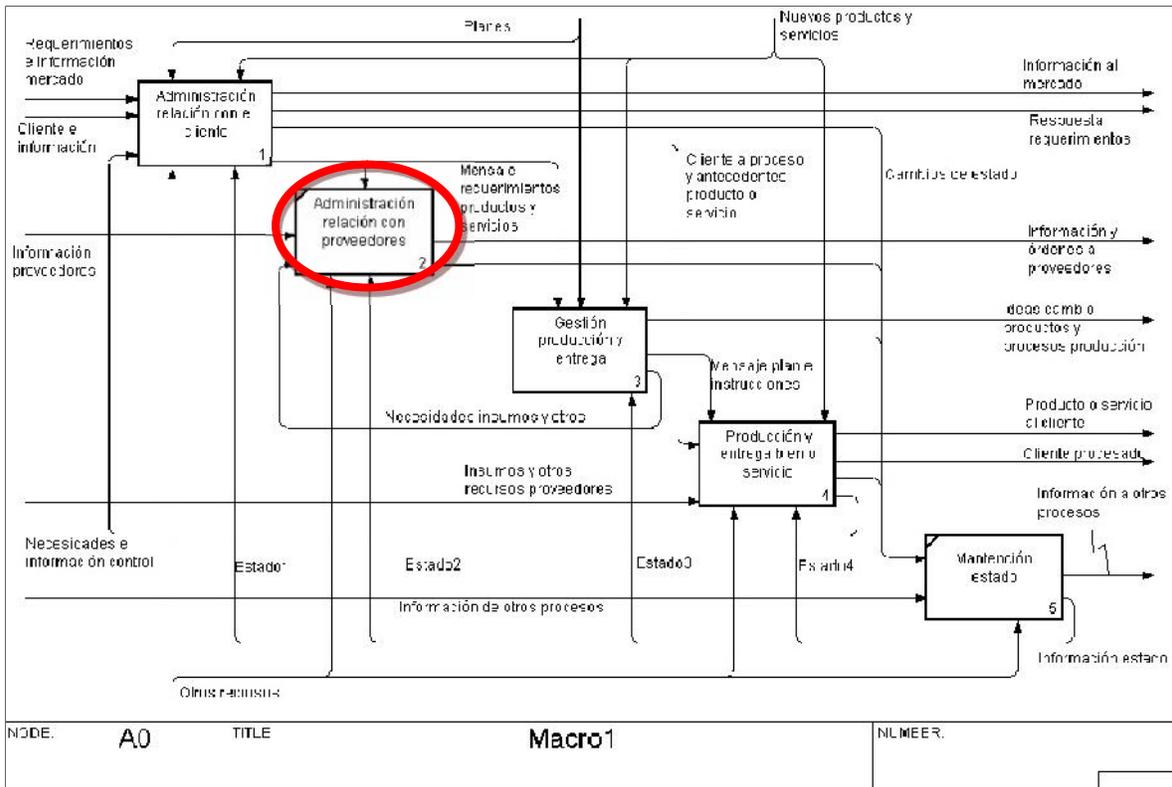
Cada proceso dentro de un macroproceso incluye las mejores prácticas de acuerdo a lo publicado en la literatura y la experiencia de cientos de proyectos exitosos. Estas mejores prácticas son las que el profesor Barros llama “patrones de negocio”, que establece como debería ser la estructura y funcionamiento de los procesos [7].

Este trabajo se ahondará en el macroproceso 1, que es donde se encuentra la gestión con los clientes y eje principal de esta memoria.

En la siguiente figura se pueden observar los componentes del macroproceso 1

:

Figura 3: Macroproceso 1



Fuente: Macroproceso 1 [7]

Se observan 5 procesos dentro de este macroproceso, administración y relación con el cliente, administración y relación con proveedores, gestión de producción y entrega, producción y entrega bien o servicio y mantenimiento de estado. El trabajo de título tiene como contexto el primer proceso nombrado “administración y relación con el cliente”.

Dentro del proceso de “administración y relación con el cliente” se encuentran otros 3 procesos que serían incluidos en el rediseño:

Marketing y análisis de mercado: incluye minería de datos y la gestión de información para el apoyo a servicio al cliente.

Venta y atención al cliente: es el proceso que incluye el contacto directo con el cliente, canales de atención y protocolos de respuestas

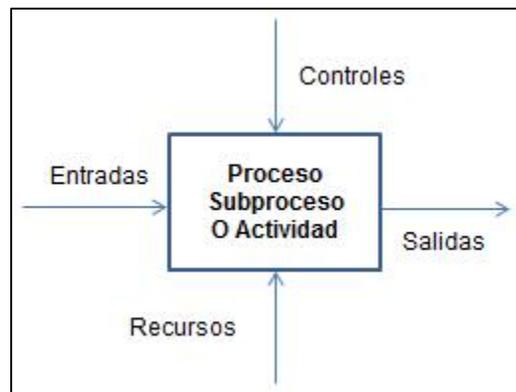
Decidir satisfacción de requerimientos: proceso que toma el feedback del proceso de atención de requerimientos.

2.3 Método IDEF0

La metodología de rediseño de procesos del profesor Oscar Barros tiene como eje central al método IDEF0.

IEDF0 es un método para modelar procesos, subprocesos y actividades. Su representación es a través de una caja que posee entradas y salidas, la cual se puede observar en la siguiente figura:

Figura 4: Modelo IDEF0



Fuente: Elaboración propia

Entradas: Son los insumos, materia prima o información necesaria para llevar a cabo el proceso.

Salidas: Es el resultado final del proceso.

Controles: Son los mecanismos de control que posee el proceso, por ejemplo, manuales, protocolos o normas.

Recursos: Son elementos necesarios para realizar el proceso, por ejemplo, maquinas, tecnología o personas.

2.4 Índice de satisfacción neta (ISN)

El índice de satisfacción neta tiene como objetivo entregar información acerca de cómo los consumidores perciben la atención proporcionada por una determinada compañía.

Para obtener este índice es necesario que una determinada cantidad de clientes califique el servicio bajo una determinada escala, esta puede contener, o no, una alternativa neutra. A continuación, se procede a separar las respuestas de aprobación y reprobación, las cuales se restan y se obtiene finalmente en ISN.

Fórmula 1: Índice de Satisfacción Neta

$$\text{Índice de Satisfacción Neta} = \%Aprobación - \%Reprobación$$

Para la construcción de este índice no se toman en cuenta las respuestas indiferentes. Para considerar que los clientes están satisfechos con el servicio el ISN debe ser mayor a al 80% [8].

3. METODOLOGÍA

El marco metodológico propuesto es el siguiente:

3.1 Definición del proyecto

En puntos anteriores se definieron los objetivos del proyecto y qué tan importante es para la empresa.

El proceso a investigar y rediseñar es la atención de requerimientos de los clientes, que incluye la recepción de solicitudes, análisis de soluciones, estandarización de respuestas y generación de indicadores.

3.2 Levantamiento de la situación actual

Se necesita saber de qué manera los clientes informan su reclamo y de qué forma Cuponatic los recibe, ingresa, gestiona y responde el requerimiento en cuestión.

Se entrevistará a cada una de las personas involucradas en este proceso, se investigarán los actuales protocolos de la empresa para esta actividad y se analizarán los datos existentes.

Cabe destacar que el periodo de investigación para los canales de atención y frecuencia de requerimientos tiene lugar entre el 22 de noviembre y 27 de diciembre de 2011.

3.2.1 Canales de atención

Se identificarán cuáles son los canales con los que cuentan los clientes para comunicarse con Cuponatic y se procederá a analizar la entrada de requerimientos por cada uno de estos con el objetivo de cuantificar el problema. Para esto es necesario entrevistar a las personas que participan activamente en servicio al cliente y observar personalmente los procesos involucrados en la respuesta a los usuarios.

Se utilizará el software Rapidminer para analizar el canal correo electrónico, se descargarán todos los correos (entrantes y salientes) para el respectivo periodo de

investigación. Gracias a esta actividad, se conocerán los tiempos de respuesta y cantidad de clientes que emitieron solicitudes.

3.2.2 Tipos de requerimientos

Se estudiarán los tipos de problemas que debe solucionar el área de servicio al cliente y la frecuencia de estos. Para llevar a cabo esta tarea se extraerá una muestra de los requerimientos ingresados a través canal correo electrónico durante el periodo de investigación, se leerán y se clasificarán cada uno de los casos para luego extraer la frecuencia de los problemas. Lo mismo se realizará para el canal telefónico, donde luego de cada llamada se le consultará a la telefonista de qué se trataba el requerimiento. Con respecto a otros canales, se entrevistará a las personas involucradas de recibir los requerimientos de los clientes.

Al identificar los problemas entrantes, su frecuencia y la forma en que se solucionan es posible clasificarlos y modelarlos para comenzar a proyectar el rediseño.

3.2.3 Perspectiva del cliente

A través de una encuesta de satisfacción se pretende conocer la visión de los usuarios con respecto al servicio entregado en la atención de sus requerimientos. Esta encuesta será enviada a través de correo electrónico a una muestra de clientes que emitieron solicitudes durante el periodo investigado.

Se asistirá a un *focus group* organizado por la empresa con el objetivo de conocer las opiniones y expectativas de los clientes.

3.2.4 Elección de muestras

Tanto para la encuesta, como para el análisis de los correos electrónicos, se utilizará un muestreo aleatorio simple para extraer una muestra representativa de la población estudiada. El tamaño de la muestra será determinado a través de la siguiente formula:

Fórmula 1: Tamaño de muestra

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q}$$

Donde

N: Tamaño de la población

K: Constante correspondiente al nivel de confianza (1.96 para un 95% de confianza)

e: Error muestral deseado (5%)

p: Corresponde a la proporción de la población con una determinada característica (0.5)

q: 1-p (0.5)

n: Tamaño de la muestra

Para el caso de la encuesta, la población a estudiar son todos los clientes que emitieron un requerimiento durante el periodo de investigación. El objetivo es conocer su experiencia en la resolución de su solicitud.

Con respecto al análisis de correos electrónicos, la población a estudiar es la totalidad de requerimientos entrantes a través de este canal. Para este caso, el tamaño de la muestra será referencial, debido a que se pretende superar este número con el objetivo de ahondar en los problemas e inseguridades de los clientes.

3.2.5 Tecnologías existentes

Para analizar las tecnologías y sistemas existentes en la empresa se deben realizar entrevistas al área de informática, el objetivo es conocer qué datos se guardan, qué información existe actualmente y cómo interactúan con el área de servicio al cliente.

3.2.6 Investigación a la competencia y sus mejores prácticas

Para definir los estándares de calidad a cumplir resulta necesario conocer las prácticas en torno a servicio al cliente de empresas líderes en el mercado electrónico. Para este trabajo, se realizará un *benchmark* a Groupon y Amazon.

3.2.7 Modelar situación actual y realizar diagnóstico

A través de IDEF0 se modelará el actual proceso de atención de requerimientos y se realizará un diagnóstico de la situación actual en base a las brechas de servicio y principales falencias del proceso.

3.3 Rediseño

Luego del levantamiento de la situación actual resulta clave identificar cuáles son las oportunidades de mejoras en el proceso y direccionar el rediseño. Gracias al *benchmark* y a la visión de los clientes es posible definir los estándares de servicio a los cuales se desea llegar con el rediseño.

Con las metas de estándares definidas se procede a rediseñar los procesos en función de los patrones y de las variables a administrar.

El profesor Oscar Barros propone 6 variables que se deben incluir en el rediseño, estas son:

- Anticipación
- Coordinación
- Prácticas de trabajo
- Integración de procesos conexos
- Mantención consolidada de estado
- Apoyo computacional

El rediseño también debe incluir el manejo de las brechas de servicio con el objetivo de que la atención de requerimientos sea eficiente internamente (procesos y operaciones) y externamente (expectativas y percepciones de los clientes). Por lo tanto, el rediseño será influenciado por las 4 brechas de servicio explicadas anteriormente.

- Brecha de conocimiento
- Brecha de estándares
- Brecha de entrega
- Brecha de comunicación

Con el rediseño realizado, se procede a evaluar las opciones tecnológicas que se complementan con la propuesta. El objetivo de esta investigación será analizar cuál es el mejor apoyo computacional para el rediseño y que a la vez se complemente con la situación económica y tecnológica de Cuponatic Latam.

3.4 Implementación

Para una implementación satisfactoria se requiere programar o configurar la herramienta tecnológica seleccionada. A continuación, se necesita implementarla y ponerla en marcha. Finalmente, se deben crear manuales de los procesos y procedimientos para realizar capacitación satisfactoria de los trabajadores.

La implementación no está incluida en este trabajo de título.

4. SITUACIÓN ACTUAL

4.1 Resumen del capítulo

El objetivo de este capítulo es analizar la actual situación de Cuponatic con respecto al proceso investigado y el contexto que lo sostiene.

Gracias a esta investigación es posible identificar la existencia de dos categorías importantes en las ventas de Cuponatic, estas son “salud y belleza” y “productos”. Se observa que el 54% de los clientes tiene una sola compra, esto lleva a que sea necesario fidelizarlos a través de un servicio al cliente eficiente.

El canal más importante para la atención de requerimientos es el correo electrónico, que abarca un 72% de las solicitudes entrantes siendo el tiempo promedio de respuesta de 1.99 días. Además, existe evidencia de que un 29% de los requerimientos no fue contestado.

Es posible clasificar las solicitudes en función de su complejidad y motivo, lo que ayuda a estandarizar el proceso y establecer procedimientos.

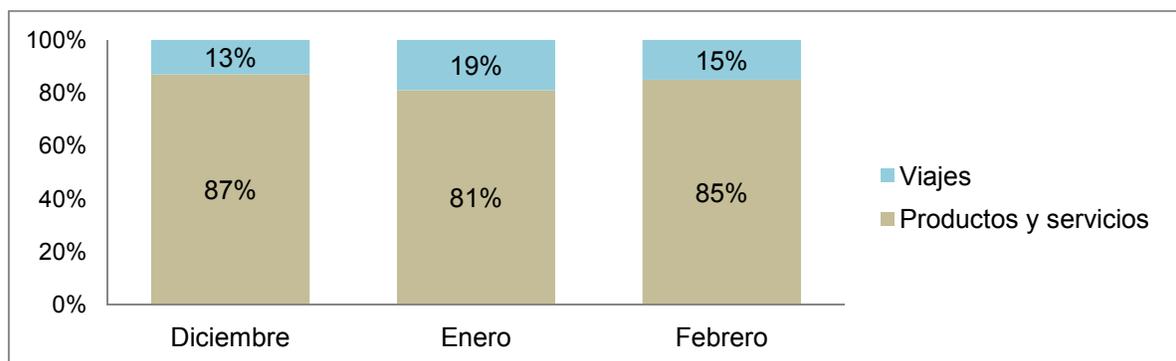
Los clientes prueban el actual proceso de gestión de sus requerimientos. Gracias al *benchmark* realizado a Groupon y Amazon es posible identificar las mejores prácticas y estándares de calidad para el servicio.

La plataforma de Gmail y el sistema FIFO dificultan el proceso, además, existe información oculta para los ojos de servicio al cliente que provoca demoras de hasta 5 minutos por requerimiento.

4.2 Antecedentes

El área comercial de Cuponatic y sus ejecutivos son los encargados de cerrar contratos con comercios para que estos publiquen en la página. El área se puede dividir en dos secciones, viajes y productos (incluyendo servicios), con uno y ocho ejecutivos respectivamente por sección. En el siguiente gráfico se observa la distribución de ingresos entre estas dos secciones para entender el peso de cada área.

Gráfico 4: Distribución ingresos por sección

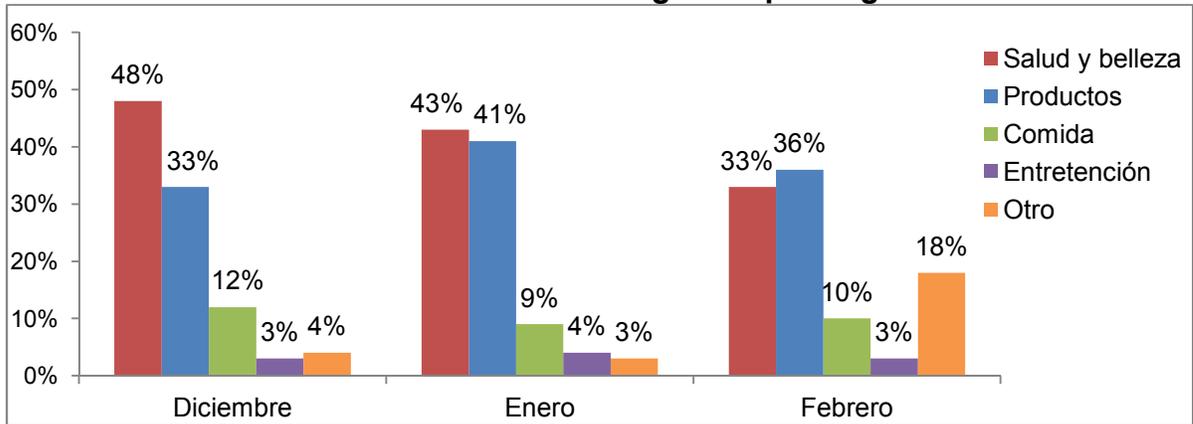


Fuente: Investigación propia

Si bien el área de viajes no destaca como una fuente importante de ingresos, sólo representa el 15% del total, es una sección nueva (5 meses desde su creación) y posee gran proyección debido a que captura un nuevo nicho de clientes a través de la plataforma del *daily deal*.

En la siguiente tabla se observa la distribución de ingresos por segmento en la sección de productos y servicios de diciembre (2011), enero (2012) y febrero (2012):

Gráfico 4: Distribución de ingresos por segmento



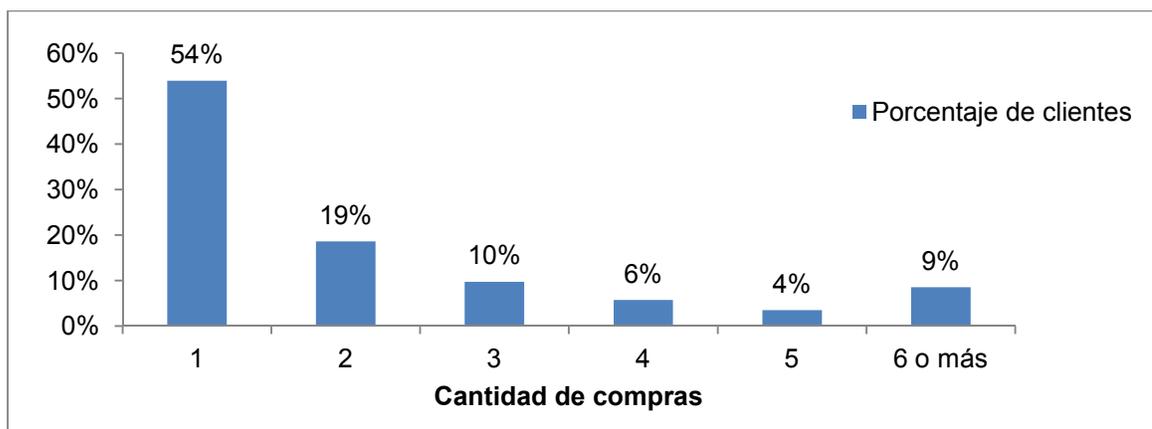
Fuente: Investigación propia

Es posible observar que los mayores ingresos provienen del segmento “Salud y belleza”, el cual incluye servicios de peluquería, masajes, manicure y gimnasios, entre otros.

Productos también representa un alto porcentaje de ingresos para Cuponatic. En esta categoría es posible encontrar artículos de cocina, tecnológicos y para el hogar. Estos pueden ser entregados por Cupoantic o por el comercio, dependiendo de cómo haya sido cerrado el contrato.

Cuponatic envía diariamente sus ofertas por correo electrónico a sus 198.950 usuarios suscritos, de los cuales, 73.647 han realizado al menos una compra. Si se analiza la cantidad de compras realizadas por estos es posible observar que un 54% de los clientes tiene una sola compra en Cuponatic. En el siguiente gráfico se puede observar el porcentaje de clientes por cantidad de compras realizadas:

Gráfico 5: Frecuencia de compra por cliente



Fuente: Investigación propia

Cuponatic posee una cantidad importante de clientes con una sola compra (54%), por lo tanto, resulta clave que los servicios de venta y post venta le entreguen seguridad y

eficiencia. El objetivo es que el cliente se sienta satisfecho con su experiencia de compra y vuelva a realizar transacciones con Cuponatic.

El promedio de compra de los clientes es de 2.34 veces al año y el ticket promedio es de \$16.000⁸.

4.3 Proceso de compra

El Proceso de compra que debe seguir un cliente es el siguiente: ingresa a www.cuponatic.com, accede a su cuenta con su dirección de correo electrónico y password, escoge la promoción que desea comprar, elige la cantidad de cupones que planea adquirir y selecciona la forma de pago.

Las formas de pago son las siguientes:

1. **Tarjeta de Crédito (Webpay):** Los cupones se generan automáticamente y son enviados a su correo electrónico, o bien, los puede descargar de su cuenta personal en Cuponatic.
2. **Tarjeta de débito (Webpay):** Al igual que con la tarjeta de crédito, los cupones se generan automáticamente.
3. **Servipag:** Al igual que las dos opciones anteriores, los cupones se generan automáticamente. Esta plataforma de pago es una alternativa a Webpay.
4. **Créditos:** Los créditos son montos de dinero que el cliente posee en su cuenta Cuponatic para comprar en la página, estos provienen de antiguas devoluciones o premios por invitar amigos a comprar en la página. Los créditos tienen un plazo determinado para ser cobrados (90 días).
5. **Gift Card:** Si el cliente posee una gift card a su favor solo basta con introducir el código de ésta en la opción gift card. Estas tarjetas provienen de campañas de marketing lanzadas por Cuponatic para incentivar la compra.
6. **Cuenta corriente cuponatic:** Si el cliente posee créditos en la cuenta corriente Cuponatic puede elegir la cantidad que quiere utilizar en su compra. La forma de obtener estos créditos es a través de devoluciones, cuando esta última es alta, se le propone al cliente esta forma de reembolso.

Si el cliente paga con los medios 1, 2 y 3, Cuponatic redirecciona al cliente a las páginas de Webpay y Servipag respectivamente, donde se oficializa el pago.

Luego de recibir el cupón el cliente debe ir al comercio correspondiente a canjear su producto o servicio.

En caso de que haya adquirido un producto en que Cuponatic es el encargado de despachar, debe llenar el formulario de despacho que se encuentra en la página principal de Cuponatic. El acceso a este formulario es libre y pueden ingresar usuarios hayan comprado o no.

⁸ Fuente: Cuponatic Latam

En anexos⁹ es posible observar el cupón que envía Cuponatic para ser canjeado en el comercio respectivo.

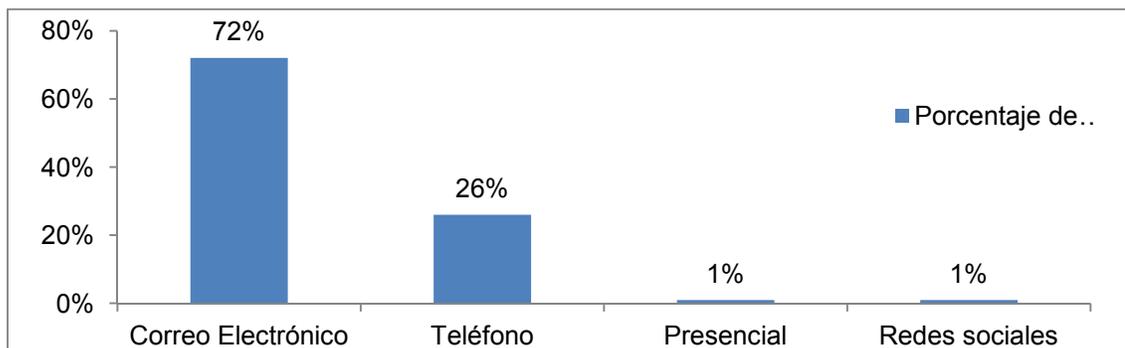
4.4 Canales de atención

Los clientes de Cuponatic poseen 4 canales por los cuales pueden comunicarse y emitir un requerimiento, estos son:

- Teléfono
- Correo electrónico
- Presencial
- Redes Sociales

La distribución de requerimientos por canal se puede observar en el siguiente gráfico:

Gráfico 6: Distribución requerimientos por canal



Fuente: Investigación propia

El gráfico anterior evidencia que los canales de correo electrónico y llamados telefónicos representan el 98% de la cantidad total de requerimientos, lo que representa la importancia de estos canales en la comunicación con el cliente

4.4.1 Teléfono

Las llamadas telefónicas se reciben de lunes a viernes de 9:30 a 18:30, hay tres personas en el área de servicio al cliente, una de estas se dedica 100% al teléfono y ayuda a responder correos cuando no hay llamados.

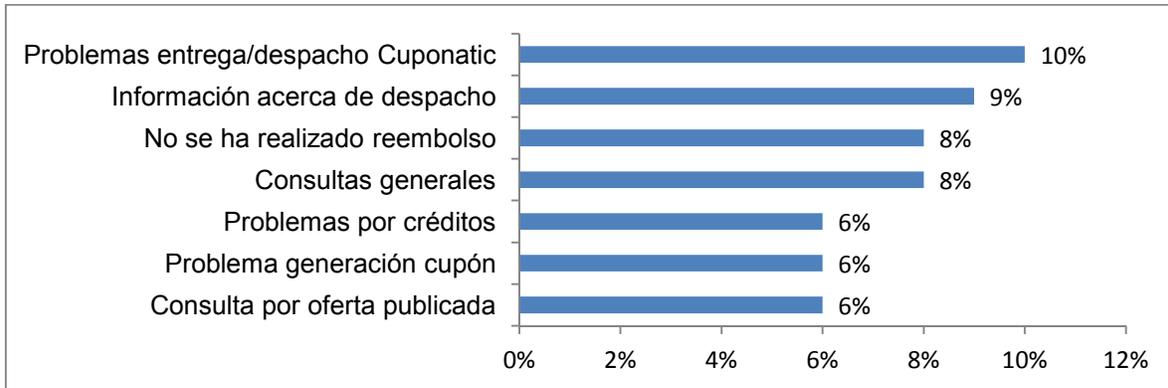
Para analizar los requerimientos iniciados por teléfono se tomaron muestras durante 11 días entre el 29 de noviembre y 22 de diciembre, en los cuales, se tomó nota del 40% de las llamadas entrantes entre esas fechas. El resultado se puede observar en anexos¹⁰.

⁹ Cupón Cuponatic, Anexo A.

¹⁰ Resultados análisis telefónico, Anexo B.

El siguiente gráfico resume los requerimientos con mayor frecuencia en el canal telefónico:

Gráfico 7: Problemas con mayor frecuencia en el canal telefónico



Fuente: Investigación propia

Si una solicitud por teléfono no se puede resolver inmediatamente, se le pide al cliente que envíe un correo para respaldar su solicitud y seguir con el caso a través de este canal.

4.4.2 Correo electrónico

Los correos son respondidos de lunes a viernes, de 9:30 a 18:30, de las 3 personas en el área de servicio al cliente, 2 se dedican 100% a responder correos.

La dirección de correo es contacto@cuponatic.com, la cual está alojada en Gmail. Para recibir y contestar los correos, las 2 personas ingresan a través de www.gmail.com al correo y comparten la cuenta, por lo tanto, la interfaz que se utiliza es la propia de Gmail.

Para responder utilizan un sistema FIFO¹¹, que consiste en responder desde los correos más antiguos a los más nuevos.

Para analizar la entrada de correos electrónicos se tomó una muestra aleatoria de 1279 requerimientos de un total de 2503, entre el 22 de noviembre del 2011 y el 27 de diciembre del 2011. Cada requerimiento corresponde a un flujo de correos entre un determinado cliente y Cuponatic. El resultado del análisis y clasificación de las solicitudes se puede observar en anexos¹².

La muestra escogida para un 95% de confianza debería ser de 333 solicitudes, sin embargo, se deciden tomar 1279 requerimientos para entender más a fondo las necesidades de los clientes y variantes de sus problemas. Al leer los correos enviados

¹¹ First in, First out

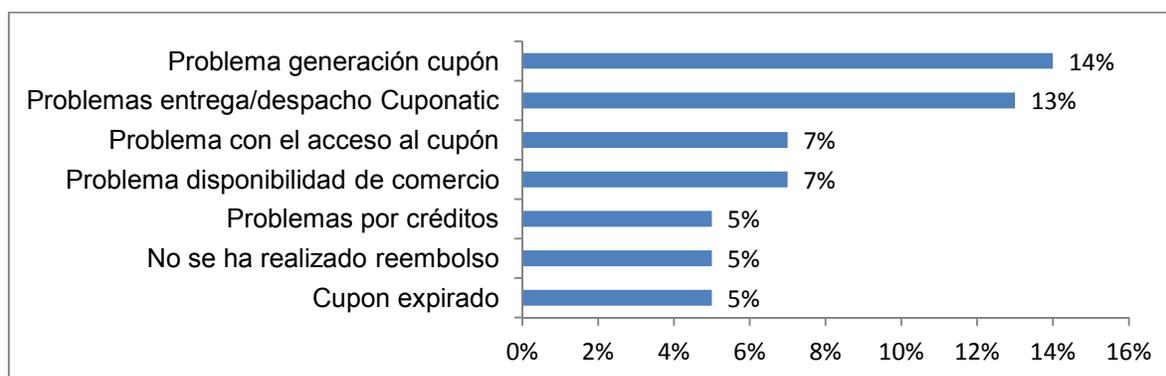
¹² Resultados análisis correos electrónicos, Anexo C.

por los clientes es posible entender sus inseguridades y preocupaciones con respecto al servicio.

En este periodo de tiempo hubo 24 días hábiles, por lo tanto se obtiene un promedio de 87 requerimientos diarios. Cabe destacar que este cálculo se realiza restando el 16% de basura a los 2503 requerimientos, quedando un total de 2102.

El siguiente gráfico resume los requerimientos con mayor frecuencia en el canal correo electrónico:

Gráfico 8: Problemas con mayor frecuencia en el canal correo electrónico



Fuente: Investigación propia

De los 1279 requerimientos investigados, se descartaron solicitudes basuras (spam, invitaciones, anuncios), correos para el área comercial y correos que representaran hitos particulares del momento con el objetivo de no sesgar los resultados. Por ejemplo, en octubre del año 2011 hubo una oferta en la cual se vendieron 40 mil cupones (lo normal es que la venta sea entre 10 y 2000 cupones por oferta¹³), esta publicación trajo consigo reclamos de los clientes que hasta diciembre se podían observar en Gmail, por lo tanto, estos requerimientos se excluyen, no representan el flujo normal de requerimientos de Cuponatic.

Otra importante conclusión que arrojó este análisis es que un 29% de los casos nunca fue respondido, esta evidencia es clave para demostrar que el área de servicio al cliente está sobrepasada. También se concluye que solo un 16% de los casos se soluciona dentro del mismo día.

Anteriormente se mencionó que se descargaron todos los correos con el software Rapidminer, gracias a esto fue posible calcular el tiempo promedio de respuesta en días.

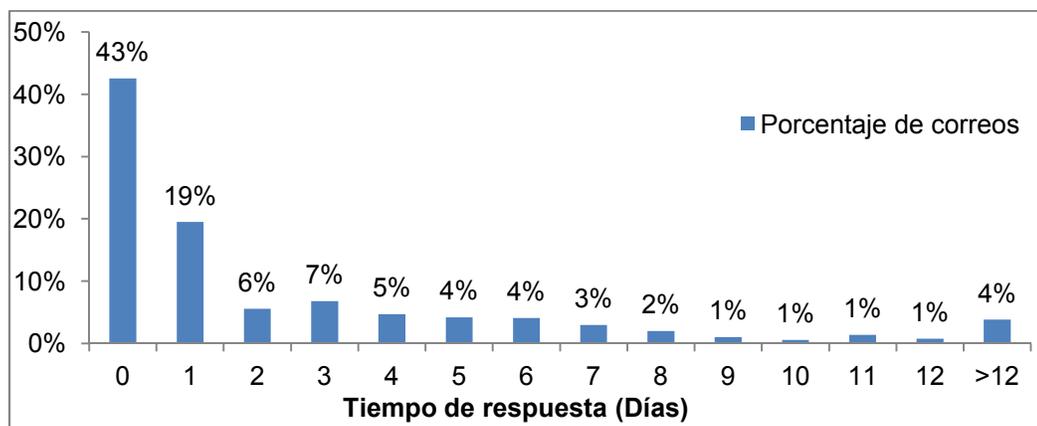
Al tener todos los correos, se pueden recrear los flujos entre la empresa y los usuarios, por lo tanto, es posible extraer el tiempo que tardó Cuponatic en responder. Se analizaron 1545 respuestas de un universo de 2531. Cabe destacar que este análisis es

¹³ Fuente: Cuponatic Latam

sobre el flujo de correos, a diferencia del análisis anterior en el que se investigaban requerimientos.

En el gráfico 6, se puede observar la distribución del tiempo de respuesta en días. En el eje horizontal, se ubica el tiempo de respuesta, donde el número 0 indica cuantos correos se respondieron dentro del mismo día, y así sucesivamente hasta los 12 días de respuesta donde se alcanza el 96.18% de las respuestas investigadas.

Gráfico 9: Cantidad de correos respondidos dado su tiempo de respuesta



Fuente: Investigación propia

De este análisis se puede extraer que solo el 43% de las solicitudes reciben respuesta dentro del mismo día, un 19% recibe respuesta luego de un día y un 28% recibe respuesta desde 2 a 7 días. Por otro lado, el tiempo de respuesta calculado es de 1.99 días promedio.

Entre el 22 de noviembre y el 27 de diciembre existen 24 días hábiles, por lo tanto, se estima que se responden 105 correos diarios (2531 dividido por 24 días). Esto quiere decir, que cada una de las dos personas de servicio al cliente responden 6.5 correos por hora (8 horas de trabajo).

Finalmente, se puede obtener el promedio de correos salientes por requerimiento. De los 2503 requerimientos estudiados, 16% son basura y un 29% no fueron respondidos, por lo tanto existen 1376 requerimientos con respuestas. Si se dividen los 2531 correos por los 1376 casos se llega a que existe un promedio de 1.8 correos por requerimiento.

4.4.3 Redes Sociales

Existe un *community manager* en el área de marketing el cual se encarga de mantener activa la marca en Twitter y Facebook. A través de estas redes sociales, los clientes pueden emitir públicamente una pregunta o un reclamo. Dependiendo de la gravedad de las solicitudes estas se traspasan al área de servicio al cliente a través del servicio de chat de Gmail, esto provoca que no exista un registro de los casos que fueron traspasados, esto lleva a que se olviden de los casos que deben resolver. Se traspasan entre 5 a 8 casos diarios al área de servicio al cliente.

Redes sociales representa un punto clave en la imagen de la empresa. Un cliente puede emitir reclamos públicamente aludiendo directamente a Cuponatic, por lo tanto, estos casos hay que solucionarlos rápidamente antes de que se propague por las redes.

4.4.4 Presencial

Cuponatic posee un mesón de recepción en el cual se entregan productos y se reciben devoluciones. Las devoluciones representan un requerimiento que debe hacerse cargo el área de servicio al cliente ya que se necesita invalidar el cupón y ejecutar el reembolso del dinero. Las devoluciones están sujetas a las promociones y productos que se publiquen, sin embargo, su número bordea las 34 unidades mensuales.

4.5 Requerimientos en Cuponatic

Gracias al análisis de los canales y a las entrevistas realizadas en el área de servicio al cliente es posible definir y clasificar cuáles son los potenciales requerimientos que los clientes podrían solicitar a Cuponatic. Estos se pueden dividir en 3 casos, dependiendo de su motivo.

4.5.1 Venta

Son aquellos requerimientos donde el cliente aún no ha adquirido un cupón y necesita apoyo para resolver sus dudas con respecto a cómo funciona el servicio, ofertas publicadas o problemas de acceso.

Este grupo de requerimientos se puede dividir a su vez en 3 categorías:

- **Consultas o problemas acerca del servicio de Cuponatic:** Recoge solicitudes acerca de cómo comprar, formas de pago, futuras ofertas, cómo inscribirse, créditos Cuponatic y problemas para comprar.
- **Problemas para ingresar a la cuenta o ejecutar compras:** Consultas y problemas de clientes que no pueden ingresar a la página porque está caída u olvidó sus datos de registro.
- **Consultas o problemas con productos o servicios ofertados:** Solicitudes acerca de las actuales ofertas de la página y redacción de estas.

4.5.2 Post venta

Son aquellos requerimientos que emite un cliente cuando ya compró un determinado cupón y requiere resolver dudas.

Este grupo de requerimientos se puede dividir en 4 categorías:

- **Consultas o problemas generales:** Recoge consultas acerca de cómo acceder al cupón o canjearlo, información de comercios y plazos para validarlo. En otras palabras, aquellas solicitudes previas a la acción de canjear el cupón.

- **Problemas para canjear el cupón:** Recoge aquellos requerimientos donde el cliente menciona problemas para canjear el cupón, ya sea porque este expiró, el comercio no tiene disponibilidad, se arrepintió o tiene problemas personales.
- **Problemas durante el servicio:** Abarca aquellas solicitudes donde el comercio comenzó a ejecutar el servicio pero hay problemas para finalizarlo satisfactoriamente, ya sea porque el comercio no puede agendar más citas o problemas personales del cliente.
- **Problemas posteriores a la entrega o ejecución del producto o servicio:** Recoge aquellos requerimientos donde el cliente se encuentra insatisfecho con el producto o servicio, ya sea porque no cumplió con sus expectativas o lo trataron mal.

4.5.3 Logística

Con el paso del tiempo, Cuponatic ha aumentado la distribución y entrega de productos por su cuenta, esto ha llevado a que el área de logística tome más importancia dentro de la empresa. En esta categoría se incluyen aquellos requerimientos que provienen de productos en que Cuponatic era el responsable de su entrega. El otro caso es cuando el comercio se encarga de la distribución, donde las solicitudes asociadas a esa opción serían categorizadas dentro del grupo de post venta.

Los requerimientos asociados a logística se pueden dividir en 4 casos:

- **Consultas o problemas generales:** Son aquellos requerimientos donde el cliente necesita información acerca del despacho o entrega de los productos, como por ejemplo, costo del despacho o cuándo se enviarán.
- **Problemas previos a la entrega o despacho:** Son aquellas solicitudes previas al envío del producto, ya sea porque el cliente se dirigió a Cuponatic a recogerlo y no estaba, o bien, el producto se está tardando en salir de la oficina.
- **Problemas durante el despacho:** Son aquellos requerimientos recibidos cuando el producto se encuentra en camino y el cliente está molesto por la tardanza del despacho.
- **Problemas posteriores a la entrega del producto:** Son aquellos requerimientos donde el cliente se encuentra insatisfecho con el producto recibido, ya sea porque no cumplió con sus expectativas, está dañado o no era lo que se prometía.

En anexos¹⁴ se pueden observar los requerimientos clasificados y divididos en los casos anteriormente nombrados, los cuales representan el universo de potenciales problemas que Cuponatic debe enfrentar.

¹⁴ Requerimientos Cuponatic, Anexo D

4.6 Tecnología existente

Cuponatic tiene un equipo informático que opera para los tres países, este se preocupa del funcionamiento de la página web (alojada en servidores externos), de la actualización de esta, de los datos transaccionales, de entregar información, solucionar problemas a otras áreas y ejecutar nuevos proyectos.

Cuponatic cuenta con una base de datos donde se guarda cada transacción por cliente. Cuando un usuario compra un cupón se genera una orden de compra, esta orden de compra tiene asociado un comercio, un determinado producto, uno, o más, cupones dependiendo de cuantos compró el usuario, una forma de pago y un estado (si está pagada o no). Si la orden está pagada, tiene cupones asociados.

Todos los datos transaccionales están guardados en una base de datos y es posible extraerla a través de consultas SQL.

Todos los trabajadores de Cuponatic tienen acceso a una plataforma de administración. Esta plataforma es el nexo entre la base de datos y los trabajadores, se puede visualizar la información de los clientes, las transacciones, ofertas y reportes post venta, así como también, generar las ofertas y programar las futuras publicaciones de la página. Para acceder a esta plataforma es necesario tener internet, un nombre de usuario, una contraseña y los permisos respectivos dentro del administrador para realizar las tareas.

Al momento de recibir una solicitud, las personas de servicio al cliente acceden al administrador de Cuponatic para conocer los estados de las órdenes de compra y/o cupones. En este administrador también pueden modificar datos, generar cupones, invalidarlos y cambiar contraseñas, entre otras actividades.

Es posible concluir que la tecnología existente es la que hace posible el funcionamiento de Cuponatic, la plataforma creada por el equipo informático es el *core* del negocio, sin ella no sería posible sostener el proceso de compra. Por otro lado, la información guardada en la base de datos tiene un gran valor para la empresa, se tienen datos históricos del comportamiento de los clientes lo que hace posible extraer información para futuros proyectos y campañas de marketing.

4.6.1 Plataforma de administración y área comercial

Si bien el área comercial está excluida de este trabajo, resulta necesario explicar cómo surgen los productos y servicios ofrecidos en la página.

Cuando un vendedor cierra un contrato, en este están estipuladas las reglas y en qué consiste el producto o servicio que se ofrecerá. Los siguientes puntos son claves, tanto para la negociación, como para la experiencia de compra de los clientes y futuras solicitudes:

1. **Precio:** Es el valor por el cual el cliente adquirirá la oferta.

2. **Reglas claras:** Se especifica el lugar donde debe dirigirse el cliente para hacer valido su cupón, en que horarios puede ir, quien gestionará el despacho, garantías, colores o tamaños a elegir y cuantos cupones puede comprar.
3. **¿De qué se trata el descuento?:** Se explica qué consiste el descuento, qué servicios incluye y especificaciones técnicas dependiendo de la oferta.

En anexos¹⁵ se puede observar cómo el cliente visualiza la información de la oferta en la página de Cuponatic.

Para crear las ofertas y que estas sean visibles en la página, los vendedores deben acceder a la plataforma de administración y crear un nuevo descuento. Deben escribir toda la información relevante acerca de la oferta, subir fotografías y especificar qué días se publicará y finalizará el descuento, así como también la fecha de expiración de los cupones. Gracias a esto es posible generar una maqueta del descuento que consiste en una previsualización de lo que se publicará, y se le pregunta a todo el equipo Cuponatic, a través de un correo electrónico, si observan errores de redacción o contradicciones en esta. En caso de no existir correcciones, la oferta queda en espera hasta el día de su publicación. Se generan 10 maquetas diarias en promedio¹⁶.

4.6.2 Plataforma de administración y servicio al cliente.

La plataforma resulta trascendental para la gestión con los clientes, sin esta herramienta sería imposible ofrecer un servicio post venta. Existen 3 pestañas en el administrador que hacen posible la gestión de servicio al cliente, estas son “Clientes”, “Ordenes de compra” y “Cupones”.

Clientes

Cada usuario inscrito en Cuponatic tiene un código (id), nombre, correo electrónico, sexo y teléfono. Estos datos se pueden cambiar manualmente a través del administrador, así como también, es posible desactivar la cuenta del usuario si se encuentran irregularidades.

Cuando una persona envía una solicitud, es posible encontrar la información asociada a su cuenta a través de su nombre o correo electrónico en la pestaña “clientes” al interior del administrador.

Otra forma de encontrar al cliente dentro de la plataforma es a través de los cupones. Cuando se tiene el código cupón este se ingresa en la sección “cupones” donde es posible obtener la orden de compra asociada. Esta orden de compra extraída se debe buscar en la pestaña del mismo nombre, de donde es posible encontrar el Id del cliente asociado a esta orden. Finalmente, este Id se busca en la sección “clientes”. Como se observa, no es un procedimiento eficiente, se requieren 3 pasos para llegar a la información del cliente.

Las pestañas de información y configuración disponibles en “clientes” son las siguientes:

¹⁵ Precio, reglas y especificación del descuento, Anexo E

¹⁶ Fuente: Investigación propia, se contabilizaron las maquetas enviadas diariamente en un mes.

- Editar: Se puede editar el nombre, correo, teléfono, sexo, fecha de nacimiento y ciudad del usuario.
- Borrar: Borrar la cuenta del cliente
- Cambiar contraseña: cambiar la contraseña en caso de que el cliente la haya olvidado
- Ordenes pagadas: Se observan todas las ordenes pagadas de los clientes
- Cargar créditos: Se cargan créditos manualmente, se utiliza principalmente en casos de devoluciones.
- Créditos: Muestra la información de todos los créditos generados a los clientes y su estado (activos, ocupados o expirados)
- Lista de amigos: Amigos referidos por el cliente y si estos tienen órdenes de compra pagadas. Cuponatic regala \$8000 en créditos por cada dos amigos referidos que hayan comprado.
- Ver órdenes de compra: se observan todas las órdenes de compra pagadas y no.
- Ver movimientos: Se observan los movimientos en la cuenta corriente Cuponatic.
- Activar/desactivar: Se puede desactivar la cuenta del cliente, sin borrarla.

Créditos

A cada cliente es posible generarle créditos Cuponatic en su cuenta a través del administrador. Estos se generan en forma de bolsitas (\$1000, \$2000, \$3000, \$4000 y \$5000), donde el cliente puede utilizar una bolsita por compra. Si su compra supera el valor de la bolsita, debe utilizar uno de los medios de pago para cancelar la diferencia. Si su compra es inferior al monto de la bolsita, se pierde la diferencia.

Los créditos tienen un plazo de 90 días para ser canjeados, luego de ese tiempo, pasan a estado expirado y no se pueden canjear.

Órdenes de compra

Cada usuario tiene órdenes de compra asociadas a su cuenta, estas órdenes pueden estar pagadas o esperando ser pagadas. Si la orden de compra fue pagada, se generan los cupones asociados a tal orden, los cuales pueden ser visualizados en su cuenta personal.

Cada orden posee un número único e irrepetible, tienen un comercio, un producto y un valor asociado. Cabe mencionar que una orden de compra no puede tener dos comercios asociados y tampoco dos productos diferentes. Esta característica provoca que el proceso de compra sea rígido, ya que un cliente no puede comprar diferentes ofertas la vez, debe elegir una, pagarla y luego escoger otra, de lo contrario no es posible generar las órdenes de compra.

A través de la plataforma es posible generar manualmente órdenes de compra, así como también, cambiar el estado de éstas.

Cupones

Cada cupón generado pertenece a una orden de compra que fue pagada, si la orden de compra está en espera de ser pagada, todavía no existen cupones asociadas a ella.

Los cupones tienen un código alfanumérico de 7 caracteres, el cual lo hace único. Estos cupones tienen un comercio y un producto asociado (los mismos que la orden de compra), también tienen un estado y un valor (la suma de estos valores es el monto de la orden de compra).

Los cupones poseen una fecha de expiración (3 meses aproximadamente), luego de esta fecha el cupón toma el estado expirado. Antes de esta fecha de expiración el cupón posee el estado “activo”, lo que significa que el cupón puede ser canjeado en cualquier momento. Si este es canjeado, su estado cambia a “validado”, y finalmente, si el cupón es devuelto al cliente, su estado pasa a ser “invalido” e implicaría la devolución del dinero por el monto del cupón.

Los estados pueden ser modificados a través de la plataforma de administración.

Las pestañas de información y configuración disponibles en “cupones” son las siguientes:

- Editar: Se cambia el estado del cupón y se ingresa una fecha asociada.
- Borrar: Se elimina el cupón del sistema
- Validar Cupón: Cambia el estado del cupón a validado
- Invalidar : Cambia el estado del cupón a invalidado
- Generar pdf: Se generan los cupones
- Ver pdf: Se observan los cupones

Por otra parte, cada comercio tiene una página web proporcionada por Cuponatic para validar los cupones que presentan los clientes. El proceso es el siguiente, el cliente se acerca con su cupón al respectivo comercio, este último debe acceder a la página proporcionada por Cuponatic y validar el cupón ingresando el código alfanumérico asociado, si la validación es satisfactoria, se le entrega al cliente su producto o servicio. Existen servicios que involucran más de un cupón, por ejemplo, si un usuario compra n sesiones de masajes Cuponatic le generará n cupones y el cliente debe presentar uno por sesión.

4.7 Perspectiva del cliente

Dentro del análisis de la situación actual resulta necesario conocer la opinión de los usuarios con respecto a la gestión del área de servicio al cliente y la resolución de sus requerimientos.

A través de una encuesta de satisfacción y un *focus group* se extrajeron conclusiones para el diagnóstico de la situación actual y direccionar el rediseño desde la perspectiva del cliente.

4.7.1 Encuesta de satisfacción

Para cuantificar el desempeño de la atención de requerimientos a clientes se realizó una encuesta a los usuarios que emitieron una solicitud a través de correo electrónico entre las fechas 22 de noviembre y 27 de diciembre de 2011. En este periodo de tiempo se emitieron 2127 solicitudes de 1938 clientes distintos.

La población a investigar son los 1938 usuarios que emitieron un requerimiento durante el periodo de investigación, la cantidad escogida de clientes que recibirán la encuesta es 320, estos fueron seleccionados a través de un muestreo aleatorio

La encuesta tiene dos objetivos, conocer la experiencia de compra del cliente y saber qué opina de la resolución de sus solicitudes en cuanto a tiempo y calidad de esta.

Se confeccionaron 4 preguntas y un campo libre para comentarios personales¹⁷. Las preguntas fueron las siguientes:

1. ¿Qué tal ha sido tu experiencia al comprar en Cuponatic?
2. ¿Qué te pareció nuestro tiempo de respuesta a tu pregunta o solicitud?
3. ¿Qué tan satisfecho quedaste con la respuesta de nuestro equipo Cuponatic?
4. ¿Volverías a comprar en Cuponatic?

Las preguntas 1, 2 y 3 tienen 5 alternativas de respuesta, mientras que la pregunta 4 tiene solo dos alternativas¹⁸.

Con el resultado de esta encuesta¹⁹ se elaboraron índices de satisfacción neta (ISN), el cual consiste en restar el porcentaje de los que desaprueban el servicio al porcentaje de quienes lo aprueban, sin tomar en cuenta el porcentaje de usuarios indiferentes.

En el caso de la experiencia de compra el ISN es de 39%. Este resultado es bajo, para que la experiencia de compra sea aprobada, este índice debe ser mayor a 80% [8]. Por lo tanto, la experiencia de compra está siendo reprobada.

El tiempo de respuesta de Cuponatic arrojó resultados negativos, con un ISN de -5% los clientes indican que el tiempo de respuesta (1.99 días en promedio) es lento y que no cumple con sus expectativas.

Por otro lado, al analizar la satisfacción de sus solicitudes a Cuponatic, el ISN es de 16%, lo que indica que los clientes nos están contentos con la resolución de sus requerimientos.

Finalmente, si analizamos las respuestas con respecto a si volvería a comprar en Cuponatic, un 27% no repetiría su compra, es un porcentaje alto.

De los clientes que se declararon insatisfechos con la respuesta y resolución de su requerimiento, un 90% declaró que no volvería a comprar en Cuponatic, por lo tanto, de este resultado se puede inferir que la resolución de solicitudes afecta de manera directa a la futura intención de compra.

Si el 27% de los clientes de esta muestra no vuelven a comprar en Cuponatic, significaría \$3.365.608 menos en las utilidades de la empresa. Este calculo se realizó tomando en cuenta que la compra promedio de un cliente es de \$16.000 y el margen

¹⁷ Encuesta, Anexo F.

¹⁸ Encuesta, Anexo F

¹⁹ Resultado encuesta, Anexo I.

promedio es de 30%²⁰. Por otro lado, se tiene que los clientes tienen frecuencia de compra de 2.34 veces en su estadía (un año), para el cálculo se asume que al cliente le faltaba comprar 1.34 veces.

Este monto es el que deja de recibir Cuponatic mensualmente por clientes fugados debido a una mala experiencia con el área de servicio al cliente.

4.7.2 Focus group

El *focus group* tiene como objetivo recibir una retroalimentación de los consumidores en determinados aspectos escogidos por la organización que llama a la discusión.

El día 29 de mayo de 2012 Cuponatic reunió a 12 clientes para conversar acerca de diferentes temas con respecto a la empresa y al rubro en cual se desenvuelve. Se abordaron temas como el diseño de la página web, productos que se ofrecen, personalización de la oferta, canales de contacto, desempeño del área de servicio al cliente, competidores y futuro del rubro.

Para el contexto de este trabajo, se ahondará en la opinión de los clientes con respecto al área de servicio de al cliente. De la discusión generada en torno a este tema se extraen las siguientes conclusiones.

Plazo para los reembolsos

Los clientes consideran que es excesivo el tiempo que se toma Cuponatic para devolver el dinero de cupones invalidados (devueltos), el plazo es de mínimo 10 días hábiles, independiente de la forma de pago que se utilizó para comprar el cupón.

Los consumidores son exigentes con respecto a este tema, es su dinero el que está en juego y desconfían de la empresa cuando tarda en ejecutar el reembolso.

Tiempo de respuesta a las solicitudes

Esta conclusión ya surgió en la encuesta de satisfacción, los clientes consideran que el tiempo de respuesta es excesivo (1.99 días en promedio). Consideran que otras empresas del rubro, Groupon y Pez Urbano, responden en menos tiempo sus solicitudes.

Feedback con respecto a la experiencia de los clientes

Los usuarios siempre tienen algo que decir con respecto a los servicios y productos, ellos consideran que Cuponatic los debería contactar para saber cómo les fue en el servicio o producto canjeado.

Respuestas eficientes e involucrarse con el cliente

²⁰ Fuente: Cuponatic Latam

Los clientes consideran que Cuponatic les soluciona los problemas, pero de una forma ineficiente. Comentan que la empresa no tiene respuestas rápidas a los problemas, si no que luego de varios contactos con el consumidor podrían llegar a una solución. El tiempo es un bien escaso hoy en día, por lo tanto, hay que cuidar el tiempo de los clientes, involucrarse con ellos.

4.7.3 Conclusiones

Gracias a la encuesta de satisfacción y al *focus group* es posible identificar que el tiempo de respuesta y la calidad de estas son el principal problema de Cuponatic. Esto lleva a que el diagnóstico y el rediseño se enfoquen en estos dos puntos.

4.8 Benchmark Groupon y Amazon

Al momento de definir los estándares de nivel de servicio que Cuponatic debe entregar a sus clientes es necesario investigar qué es lo que hacen las empresas con mayor prestigio internacional en el comercio electrónico. Para este trabajo se tomará el caso de Groupon, líder en el rubro de los cupones de descuentos online, y Amazon, que destaca año tras año por los altos niveles de satisfacción de sus clientes²¹.

4.8.1 Groupon

Groupon es la primera empresa de cupones de descuentos online y es la que domina el mercado a nivel internacional. Está presente en 48 países y tiene más de 35 millones de usuarios registrados²².

La experiencia del cliente es importante para cualquier empresa, si esta es satisfactoria, el cliente volverá a comprar [9]. Groupon aborda ese tema a través de su área de servicio al cliente, que se encarga de recibir los requerimientos de los usuarios.

Cuando una persona envía una solicitud a Groupon Chile a través de correo o página web, le prometen una respuesta en menos de 48 horas, mientras que Groupon EE.UU. promete una respuesta en 24 horas²³. Cada persona en el área de servicio al cliente soluciona en promedio 90 solicitudes diarias [10].

Por otro lado, tanto para Chile como para EE.UU., es posible contactarse con la empresa a través de un formulario web, en el cual se puede seleccionar el motivo de la consulta y al mismo tiempo le muestra preguntas frecuentes relacionadas a este, lo que busca es anticipar su consulta y responderla, evitando que el cliente envíe un requerimiento. Seleccionar la consulta en el formulario implica conocer de antemano la razón de porqué el usuario se está contactando con la empresa, lo que lleva a que se puedan diferenciar las solicitudes y distribuir las de forma segmentada previo a su apertura.

²¹ Fuente: Encuesta ForeSee 2011

²² Groupon, 2012, About us, <http://www.groupon.com/about>

²³ Fuente: Investigación propia

El formulario web es un importante canal de contacto, esto se ve evidenciado en que un 43% de los requerimientos los reciben a través de este medio. El resto de los canales tiene la siguiente distribución: e-mail 28%, teléfono 24% y otros 5% [10].

También existe un seguimiento de la solicitud cuando está resuelta. Groupon envía un mensaje automático al cliente preguntándole si está satisfecho con la respuesta que se le entregó. De esta forma es posible tener conocimiento de la satisfacción de los usuarios y controlar las respuestas de las personas de servicio al cliente, ya que es posible identificar quien está respondiendo cada caso.

Finalmente, es posible identificar que la plataforma que utiliza Groupon para gestionar los requerimientos de sus clientes es Zendesk, un servicio SaaS²⁴ externo a Groupon cuyo valor depende de la cantidad de personas que trabajen respondiendo solicitudes, ya que se cancela por usuario.²⁵

4.8.2 Amazon

Es la empresa que posee los mayores índices de satisfacción de clientes en el rubro del comercio electrónico²⁶, desde sus inicios han tenido un enfoque hacia el cliente, preocupándose de todos los puntos que engloban el proceso de compra y enfocándose en aquellos donde el usuario se siente ansioso, como por ejemplo, las formas de pago o en el envío de productos [3]. Lo que buscan constantemente es disminuir la incertidumbre de los clientes [3].

Al igual que Groupon, Amazon tiene un formulario web en su página donde los clientes entregan pistas acerca de su solicitud y la página le muestra posibles soluciones a su problema antes de que decida enviar el requerimiento, en caso de enviarlo, Amazon promete una respuesta en 12 horas. Por otro lado, posee un sistema de chat para resolver problemas de clientes en tiempo real.

Amazon explica de forma clara y concisa sus servicios post venta, devoluciones, reembolsos y seguimiento de productos, entre otros. Esto ayuda a que los clientes se auto informen y realicen sus requerimientos de forma ordenada, siguiendo los mecanismos que Amazon entrega. Estudios demuestran que el 63% de los clientes leen las políticas de devolución antes de realizar una compra²⁷.

Para el contexto de esta memoria, se ahondará en los plazos entregados para la devolución de dinero, que es un proceso dentro a la atención de requerimientos de Cuponatic y que los clientes, a través del focus group, concluyeron que existía un déficit en este servicio post venta.

²⁴ Software as a service

²⁵ Fuente: www.zendesk.com

²⁶ Fuente: Encuesta ForeSee 2011

²⁷ Fuente: Online Shopping Customer Experience Study, ComScore, Mayo 2012.

Tabla 1: Métodos de pago, reembolsos y tiempos de ejecución de Amazon

Método de pago	Método de reembolso	Tiempo para obtener el reembolso
Tarjeta de crédito	Tarjeta de crédito	3-5 días hábiles
Cuenta bancaria	Cuenta bancaria	Hasta 10 días hábiles
Tarjeta de regalo de Amazon.com	Crédito en tu tarjeta de regalo	1-2 días hábiles

Fuente: Amazon.com [11]

Los reembolsos a través de tarjeta de crédito son más rápidos que por cuenta bancaria ya que los métodos de pagos online permiten realizar reversas a las tarjetas de crédito de forma instantánea, no así con las cuentas bancarias, donde es necesario conocer los datos del cliente (número de cuenta, banco, país, etc) para realizar el reembolso. Por lo tanto, si un cliente compra con tarjeta de crédito, implica que su devolución será a través de esta misma. Por otro lado, se tienen las tarjetas de regalo Amazon, que su símil en Cuponatic son los créditos para comprar en la página, esta forma de devolución es la más rápida, ya que no depende de otra entidad para ejecutar el reembolso.

En conclusión, la particularidad que tiene Amazon es no dejar lugar a dudas, explica y deja claro cómo acceder a los servicios post venta ofreciendo rápidas respuestas a solicitudes y teniendo siempre como prioridad la experiencia de compra de los clientes.

4.9 Resolución de requerimientos

Cuando un cliente desea comunicarse con Cuponatic, debe escoger uno de los canales anteriormente explicados. Dependiendo del requerimiento, este tendrá diferentes procesos por los cuales debe pasar para ser solucionado y respondido a los clientes.

4.9.1 Recepción de requerimientos

Con el análisis de los canales de contacto se concluye que el teléfono y correo electrónico son los principales canales de comunicación, si el contacto fue telefónico se le pide al cliente que envíe un correo repitiendo el problema, con el objetivo de que quede un registro.

La recepción de requerimientos por correos no diferencia si la solicitud entrante posee una llamada telefónica previa, tampoco existe una segmentación por el tipo de problema que aborda la solicitud, en otras palabras, las solicitudes no traen información para clasificarlas previo a su apertura. Esto lleva a que un problema urgente (por ejemplo, que un cliente no puede ingresar a su cuenta para comprar) sea tratado sin la prioridad que merece.

4.9.2 Gestión de requerimientos

Los requerimientos se pueden clasificar en 2 grupos dependiendo su complejidad

Requerimientos simples

Son aquellas solicitudes que requieren una “gestión básica” por parte del área de servicio al cliente. Se entiende por básicas a confirmaciones de datos o entrega de información rápida. Para los requerimientos simples se necesita analizar la solicitud y responder, la persona de servicio al cliente no debe comunicarse con otras personas para resolver el requerimiento. Los requerimientos simples tienen un promedio de resolución de 1.99 días, que equivale al tiempo promedio de respuesta.

Requerimientos de complejos

Son aquellos requerimientos en que la persona de servicio al cliente necesita apoyo para responder la solicitud. Por lo tanto, para resolver un requerimiento de complejo se necesita analizar la solicitud, gestionar solución y responderle al cliente.

El subproceso llamado “gestionar solución” puede ser uno de los siguientes casos:

1. **Gestión con comercio:** Son aquellos requerimientos donde la persona que tomó el caso debe comunicarse con el comercio para corroborar despachos, agendar horas o confirmar información.
2. **Gestión de despacho:** Son aquellas solicitudes asociadas a la logística de Cuponatic, por lo tanto requieren ser solucionadas por el área de despacho.
3. **Gestión área ventas:** Se necesita una gestión de ventas cuando se requiere información adicional al producto, hay problemas con los comercios o en la redacción de las ofertas.
4. **Gestión TI:** Son aquellos requerimientos en que se necesita al área de TI para gestionar la solución, como por ejemplo, problemas en la página o en los medios de pago.
5. **Gestión servicio al cliente:** Esta gestión es necesaria para casos en los cuales hay que consultar con el encargado del área de servicio al cliente cómo proseguir, o traspasarle casos críticos (clientes con daños o estafados).

Invalidación de cupón y reembolsos

Se entiende como invalidación de cupón cuando el cliente no hace uso de este y Cuponatic le reembolsa el valor del cupón, para realizar esta acción se requiere cambiar el estado del cupón a invalidado.

Una invalidación es un requerimiento complejo debido a que se debe ahondar en las razones que tiene el cliente para exigir el reembolso de su dinero, por lo tanto, puede requerir una, o más, de las gestiones mencionadas anteriormente, o bien, si la situación lo amerita, se puede ejecutar un reembolso sin realizar gestiones, como por ejemplo, en los casos en que se sabe con anticipación que un comercio quebró y no canjeará cupones.

Un reembolso de dinero implica la invalidación del cupón comprado, de esta forma, el cupón no puede ser canjeado, ya que su estado pasa a ser invalido.

Existen 5 formas de reembolso:

1. **Reversa Tarjeta de Crédito:** Si la persona pagó con tarjeta de crédito es posible revertir su compra a través de Transbank. Para esto es necesario tener la orden de compra asociada a la transacción, la cual es posible extraerla desde el administrador de Cuponatic. La reversa se puede realizar de inmediato y el cliente puede observar la devolución de su dinero luego de 48 horas de ejecutada la reversa. Al cliente se le entrega un plazo de 10 días para devolverle el dinero.
2. **Transferencia bancaria:** Si el cliente pagó con tarjeta de débito o con transferencia bancaria, el dinero se puede devolver a través de una transferencia a la cuenta del cliente, para esto es necesario solicitar los datos respectivos para ejecutarla (nombre, rut, banco, tipo de cuenta, número de cuenta y correo electrónico). Luego de tener toda la información necesaria, se le comunica al cliente que su reembolso se efectuará en 10 días hábiles.
3. **Créditos Cuponatic:** Si el cliente escoge esta opción, se le cargará a su cuenta el dinero respectivo en créditos para una futura compra en Cuponatic. Esta forma de reembolso es inmediata y el cliente puede ver sus créditos al instante.
4. **Canje por otro cupón:** Es posible que el cliente desee otro cupón en lugar de un reembolso. Si el nuevo cupón tiene un precio mayor, se le pide que transfiera la diferencia, si tiene un precio menor, se le entrega la diferencia en créditos Cuponatic.
5. **Cuenta corriente Cuponatic:** Para ciertos casos es posible generar créditos por cualquier monto, los cuales quedan guardados en la cuenta corriente de Cuponatic. Esta forma de reembolso se utiliza para montos altos (mayor a \$30.000) y es inmediata.

Análisis de reembolsos

Analizando los reembolsos registrados (1327) en un google doc por la gente de servicio al cliente, entre abril de 2011 y diciembre de 2011, donde solo se registran reembolsos en dinero y reversas a la tarjeta de crédito, se observa que un 26% de estas se debió a que no fue posible coordinar una hora con el comercio, un 18% no quiso utilizar su cupón, un 13% es por problemas graves con comercio (estafa o quebró), 6% corresponden a que el comercio no cumplió su promesa de ejecutar el servicio y 4% porque estaba insatisfecho con el producto o servicio, acumulando un 82% de los reembolsos analizados.

Ahora, si se analiza la información entregada por los reportes de post venta en el administrador, se observa que para ese periodo existieron 2965 invalidaciones por un monto total de \$47.545.905. Para el mismo periodo se observa que el total de ventas es de \$295.085.000, por lo tanto, los reembolsos significan un 14% de las ventas.

Este porcentaje es bastante alto si lo comparamos con las devoluciones de un mercado desarrollado, por ejemplo, el comercio electrónico en España tiene un porcentaje de devolución del 8% [12].

Otro problema en este proceso es que servicio al cliente no conoce el medio de pago utilizado en la compra, por lo tanto, cuando un cliente quiere el reembolso en dinero se deben revisar todas las ordenes de compra en el portal de Transbank, si están en el

portal, significa que fueron pagadas con tarjeta de crédito y se le realiza una reversa, en caso contrario, significa que fueron pagadas con débito y se procede con una transferencia bancaria.

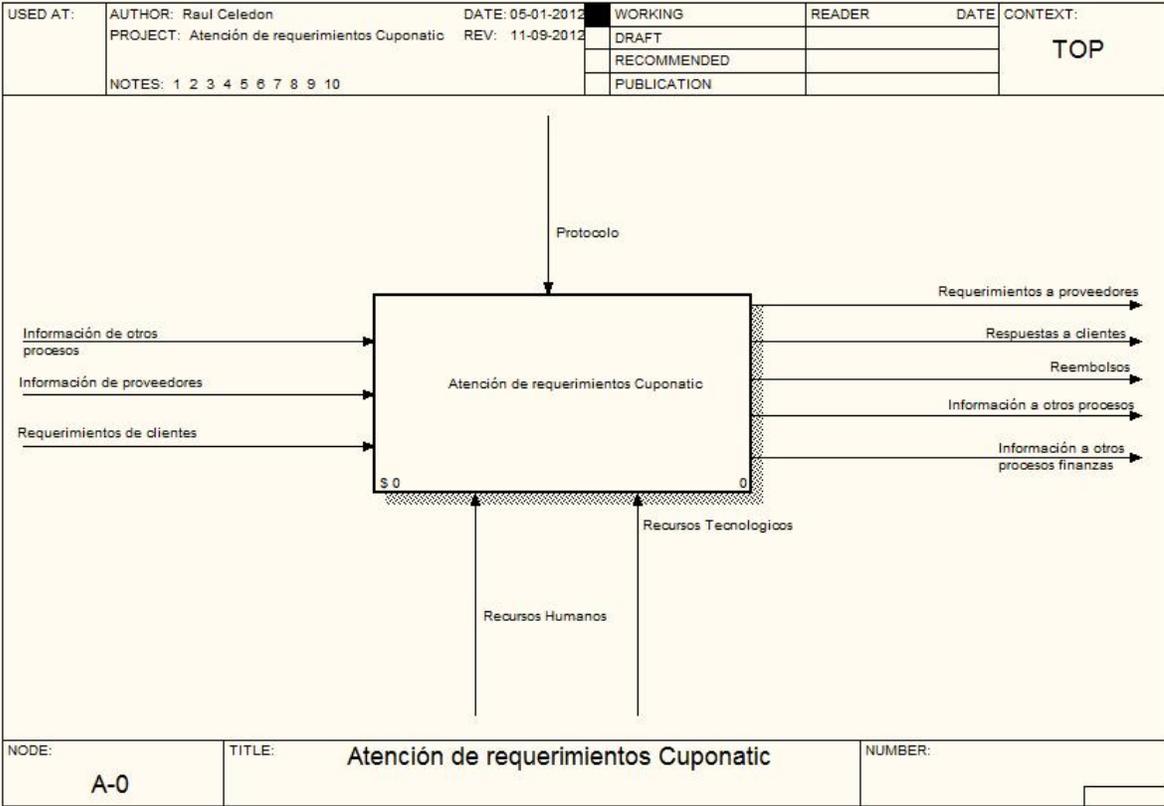
En el mes de mayo hubo 209 reembolsos, donde un 53% corresponde a transferencia bancaria, un 29% a créditos Cuponatic, 17% reversa tarjeta de crédito y 1% a cuenta corriente Cuponatic²⁸.

4.10 Procesos diseñados

A través de la metodología IDEF0, se modelaron los procesos involucrados en la atención de requerimientos. Actualmente no existe registro de las actividades, ni protocolos de atención (a excepción de una resumida guía de acciones). Las actividades se realizan gracias a la experiencia de las personas involucradas.

La atención de requerimientos involucra procesos de venta y postventa los cuales están orientados a satisfacer las necesidades de los clientes, y por otra parte entrega información a otros procesos dentro de la empresa. En la figura 5 se observa el proceso a investigar y la situación actual en Cuponatic.

Figura 5: Atención de requerimientos Cuponatic



Fuente: Elaboración propia

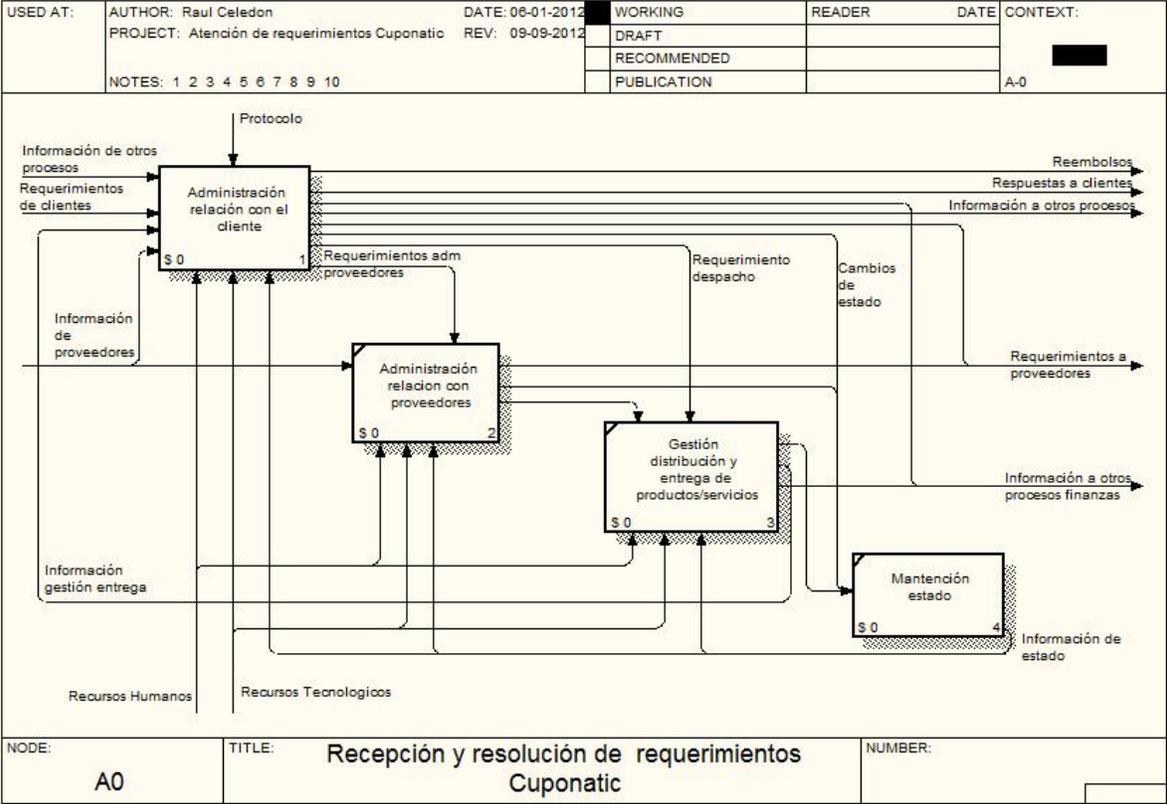
²⁸ Fuente: Cuponatic Latam

La información que recibe es la de otros procesos (alertas de fraude o retrasos de productos), información de proveedores y los requerimientos de los clientes. El resultado de este procesos es información a proveedores, información a otros procesos (área de ventas, finanzas), información y ordenes de compra a proveedores, reembolsos, información a otros procesos despacho y las respuestas de requerimientos a los clientes.

Como control, existe una guía de acciones, muy básica y no se utiliza, sin embargo se incluye dentro del modelo. Finalmente, los recursos necesarios son las personas involucradas en el proceso y tecnología (computadores, teléfono).

Al entrar a “Recepción y resolución de requerimientos Cuponatic” se pueden observar los procesos pertenecientes al macroproceso 1 (figura 6).

Figura 6: Atención de requerimientos Cuponatic



Fuente: Elaboración propia

El primer proceso de la figura 6 (Administración relación con el cliente) tiene como objetivo recibir los requerimientos de los clientes, ya sean de venta o post venta. Las actividades dentro de este proceso tienen como función guiar al cliente dentro del proceso de compra. Al tratarse de ventas por internet, solo se le dan directrices a seguir, siendo la venta un autoservicio por parte del usuario. Las solicitudes post venta

son las que tienen mayor frecuencia²⁹, esto porque la mayor cantidad de problemas ocurren al momento de canjear el cupón. El resultado de este proceso son las respuestas a las solicitudes de los clientes, reembolsos e información a otros procesos (información al área de informática por potenciales errores) e información al área de finanzas.

“Administración relación con el proveedor” es el proceso donde se gestionan las órdenes de compra a los comercios en el caso de productos, o bien, la información de venta en el caso de los servicios. Se recibe información de los proveedores para gestionar internamente el marketing y la presentación de productos en la página. El área comercial tiene gran responsabilidad dentro de este proceso, ya que son los encargados de conseguir proveedores y aumentar la oferta dentro de la página. Se puede observar que desde el proceso administración relación con el cliente se extrae el mensaje de “requerimientos adm proveedores”, para luego convertirse en mensaje a los proveedores.

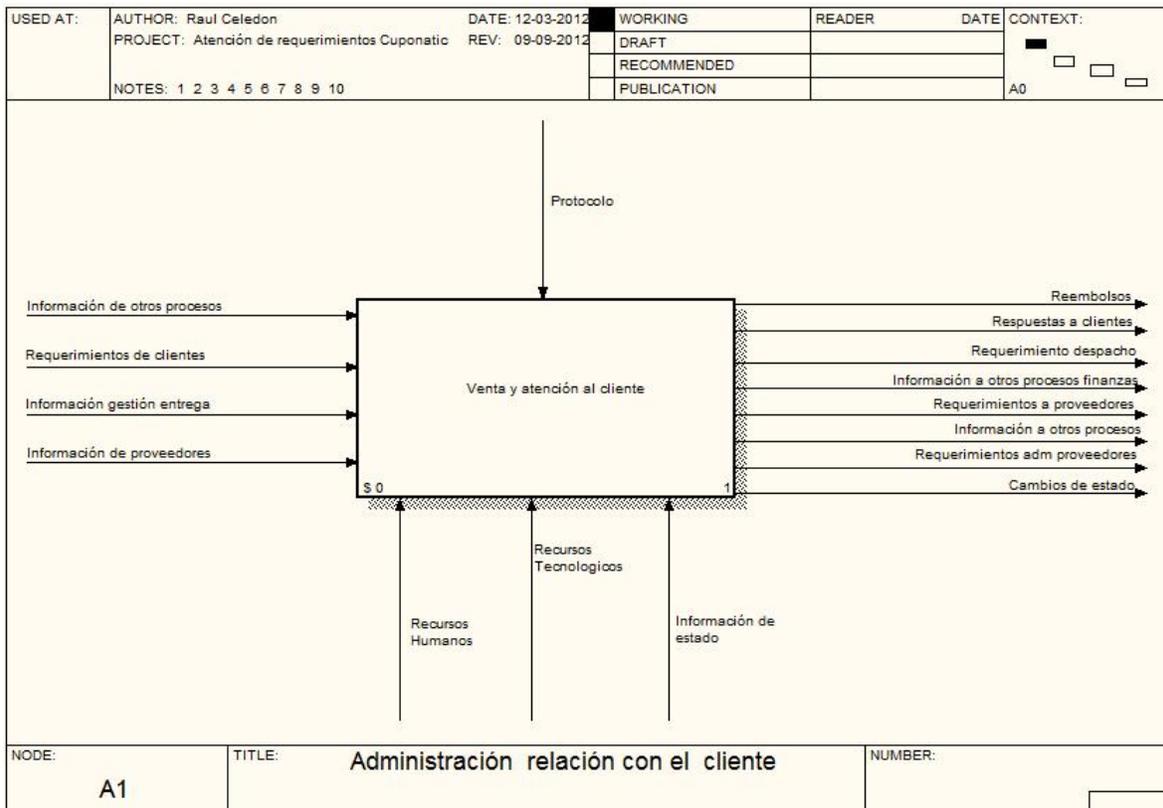
Luego está el proceso de “gestión distribución y entrega de productos”, el cual se ocupa de la logística de los productos que Cuponatic tiene la obligación de entregar y repartir. Cuponatic cuenta con un punto de canje propio, al cual los clientes pueden ir y adquirir los productos, pero también está la posibilidad de que sea con despacho a domicilio (Santiago y regiones). Este proceso también recibe requerimientos desde “administración relación con el cliente”, se trata de aquellas solicitudes que implican una gestión del área de logística.

El rediseño está orientado al proceso de administración relación con el cliente, como se especifica en la figura 6, sin embargo, requiere una comunicación fluida con los otros procesos (gestión con proveedores y gestión distribución y entrega).

En la figura 7 se ahonda en el proceso de “administración relación con el cliente”, donde se puede observar el proceso de “venta y atención al cliente”. Cabe destacar la ausencia de los procesos de “marketing y análisis de mercado” y “decidir satisfacción requerimientos” presentados por el profesor Oscar Barros.

²⁹ Anexo B y C..

Figura 7: Administración relación con el cliente



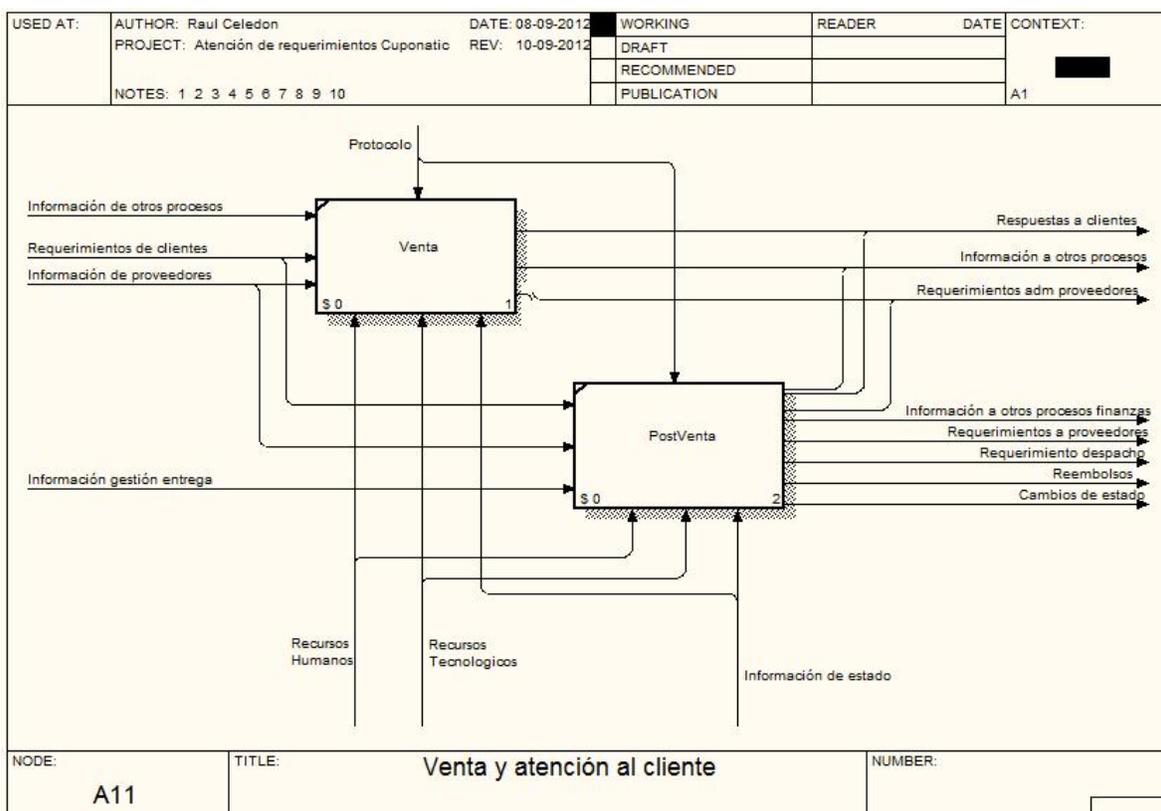
Fuente: Elaboración propia

El proceso de “Venta y atención al cliente” es la puerta de entrada a los requerimientos de los usuarios, también recibe información de proveedores y del área de despacho para responder las solicitudes.

Los resultados de este proceso son las respuestas a los clientes, reembolsos en dinero o créditos Cuponatic por invalidaciones de cupones, requerimientos a otras áreas (administración proveedores y despacho), información al área de finanzas, requerimientos a proveedores (agendar citas o reclamos) y cambios de estado.

Finalmente, si se entra al proceso de “Venta y atención al cliente”, es posible observar dos sub procesos, “Venta” y “PostVenta”.

Figura 8: Venta y atención al cliente



Fuente: Elaboración propia

El subproceso de venta se ocupa de recibir requerimientos de los clientes antes de que ejecuten una compra, son consultas simples y van en la dirección de orientarlos o explicarles de que se trata un determinado producto. De estas interacciones es posible responderle a clientes, entregar información a otros procesos (levantar alertas de fallas en la página y en los sistemas de pago para el área de informática) y requerimientos al área de administración proveedores con el objetivo de informar al área comercial errores en la publicación o incoherencia de los textos.

El otro subproceso presente es el de post venta, el cual tiene como función recibir los requerimientos luego de que el cliente ejecutó su compra, incluyendo también los casos de logística. Este tipo de problemas representan más complejidad que los de venta, ya que necesitan de mayor interacción con otras áreas para solucionarlos.

La información a otros procesos de finanzas es el listado de invalidaciones y reembolsos en dinero, en créditos Cuponatic no se lleva registro. También puede informar de posibles irregularidades de los comercios al área comercial para que revisen los casos (Requerimiento administración proveedores) y se levantan requerimientos directos a los comercios (Requerimientos a proveedores)

Los requerimientos a logística son peticiones de información que servicio al cliente no posee (despachos y devoluciones de productos).

Si se ahonda en el subproceso de post venta, es posible encontrar 4 nuevos subprocesos: gestión comercio, gestión logística, gestión interna e invalidaciones. Estos subprocesos no existen actualmente, pero se hacen referencia para introducirlos hacia el rediseño.

Gestión con comercio (o gestión con proveedor) es el subproceso donde la persona de servicio al cliente debe realizar gestiones con el comercio respectivo con el objetivo de confirmar lo expresado por el cliente en su solicitud. Cuando el usuario tiene problemas para coordinar horas, recibir sus productos o no se puede comunicar con el local resulta necesario realizar una gestión con comercio. Como se observó anteriormente, un importante porcentaje de las invalidaciones son por problemas de disponibilidad con el comercio, este subproceso ayuda a disminuir esta cantidad de cupones devueltos.

Gestión logística tiene como objetivo solucionar los problemas en el envío de productos, devoluciones y pérdidas de estos cuando Cuponatic es el encargado de la entrega. Requiere que la persona de servicio al cliente se comunique y obtenga información desde el área de despacho.

Gestión interna es el subproceso encargado de solucionar los problemas de los clientes que no entran en las categorías anteriores, estos problemas se solucionan al interior del área de servicio al cliente y tienen que ver principalmente con el manejo de información al interior de la plataforma de administración (generación de órdenes de compra y cupones, envío de cupones, entrega de información, estado de cupones, entre otras solicitudes).

Finalmente, invalidación de cupón y reembolso es el proceso que tiene como objetivo invalidar el cupón comprado y devolverle el dinero al cliente. Si la devolución de un cupon es aprobada se entregan 5 opciones de reembolso:

1. Créditos Cuponatic
2. Reversa a la tarjeta de crédito
3. Canje por otro cupón
4. Transferencia de dinero a su cuenta bancaria.
5. Créditos en cuenta corriente Cuponatic

Actualmente, resulta muy difícil saber el medio de pago utilizado por el cliente, esto significa que si un cupón se pagó con tarjeta de crédito y se devuelve el dinero con una transferencia bancaria, Cuponatic estaría perdiendo el dinero de la comisión de Transbank y alarga el proceso de invalidación de cupón y reembolso ya que una reversa es más rápida de una transferencia bancaria.

Al cliente se le entrega un periodo de 10 días hábiles para devolverle el dinero.

4.11 Diagnóstico de la situación actual

4.11.1 Modelo de brechas

Brecha de información

Cuponatic no conoce cuáles son las expectativas de los clientes, no hay una investigación de qué es lo que el consumidor desea y tampoco qué es lo que le molesta. Por lo tanto, esta brecha no es trabajada en lo absoluto.

Gracias a la investigación de la situación actual es posible concluir que los clientes no están satisfechos con el actual servicio (ISN de 15%) y gracias al focus group es posible observar cuales son los puntos que consideran bajos con respecto a la gestión de sus requerimientos, que son falencias en el plazo de los reembolsos, tiempo de respuesta, feedback de clientes y calidad de las respuestas. Por lo tanto, resulta necesario disminuir esta brecha con la información extraída de los clientes y del *benchmark*.

Gracias al *benchmark* realizado a Groupon se puede concluir que un tiempo de respuesta de 24 horas hábiles y los plazos de reembolso de Amazon serían bien recibidos por los clientes.

Por otro lado, Cuponatic no conoce la opinión de los clientes luego de recibido el servicio, a diferencia de Groupon, que luego de responderle al cliente le envía una encuesta preguntando si lo satisface. Esta práctica ayuda a disminuir la brecha de información.

Brecha de estándares

Actualmente no existen estándares de servicios con respecto al tiempo de respuesta. Sin embargo, si se asumen los estándares de calidad presentados por Groupon y Amazon, no sería posible alcanzarlos debido a que no existen metas claras en el proceso y las personas de servicio al cliente no tienen una orientación hacia el servicio, esto se ve evidenciado en la forma que se trata el canal telefónico, donde se le pide al cliente que envíe un correo con lo mismo que dijo por teléfono.

La ausencia de un proceso establecido con procedimientos claros provoca que cada trabajador entregue distintas respuestas a los clientes para los mismos casos. En este punto entran las invalidaciones, las personas que reciben las solicitudes suelen dar la opción de reembolso basándose en su propio criterio con el fin de evitar problemas o simplificar sus actividades.

Brecha de entrega

El área de servicio al cliente trabaja en la incertidumbre, no conocen datos de su gestión, desconocen cuantas solicitudes responden diariamente, cuanto se demoran en solucionarlas y tampoco se sabe que persona dentro del área tomó un determinado caso. Esto se debe a que los requerimientos se trabajan a través de Gmail, siendo esta plataforma insuficiente para la gestión de requerimientos. Por lo tanto, es imposible

comprobar si se esta entregando el servicio tal como se prometió, esto lleva a que no se pueda evaluar el desempeño del área y de los trabajadores.

Brecha de comunicación

Los plazos para respuestas y resoluciones de casos no están determinados, por lo tanto, no se le entrega al cliente una promesa de nivel de servicio. La situación actual impide establecer tal compromiso debido a que no hay forma de extraer los datos y medirla. La nula gestión de esta brecha provoca incertidumbre en el cliente.

Esto se contrasta con la situación de Amazon, donde se especifica claramente las reglas y mecanismos de los servicios post venta que ofrecen.

4.11.2 Principales falencias del proceso

La evidencia más importante de que el proceso no es eficiente es el 29% de requerimientos que no fueron respondidos, demostrando lo sobrepasada que se encuentra el área de servicio al cliente.

La utilización de Gmail, más que ayudar, provoca confusión entre los trabajadores del área. Se desconoce si una solicitud está cerrada, o abierta, o quien la está gestionando, por lo tanto, accidentalmente se puede dejar de responder a un cliente debido a la confusión que provoca esta plataforma. Si bien Gmail es una herramienta útil para revisar y responder correos electrónicos, es ineficiente para la ejecución de este proceso.

El sistema FIFO provoca que requerimientos importantes se dejen de lado por otros que pueden esperar. Se entiende como importante a aquellos que pueden consolidar una venta, puedan levantar alertas sobre problemas en la página o presenten problemas de clientes para canjear sus cupones y sean potenciales reembolsos en un futuro. El 26% de las invalidaciones y reembolsos son por problemas de disponibilidad con el comercio, mientras antes se tomen los requerimientos y se inicie inmediatamente una gestión con el comercio, menor es la probabilidad de que el cliente devuelva el cupón y exija su dinero de vuelta.

El tiempo promedio de respuesta actual es de 1.99 días, el cual es rechazado por los clientes y es el doble del que promete Groupon (1 día). Si a esto se le suma el actual sistema FIFO, trae como resultado que el tiempo de resolución de los requerimientos esté directamente relacionado con el tiempo promedio de respuesta. Por ejemplo, si un requerimiento necesita un solo correo por parte de Cuponatic para ser solucionado, el tiempo promedio de resolución de estos requerimientos es de 1.99 días, esto es lo que pasa con los “requerimientos simples”. En el caso de un requerimiento complejo que necesita reembolso, se estima que se requieren 4 correos por parte de Cuponatic para ser solucionado, que son los siguientes:

1. Se le pide al cliente que entregue mas información de porque quiere devolver el cupón (opcional)
2. Se le entregan las opciones de reembolso
3. Se le piden los datos bancarios si su reembolso es en dinero.

4. Se le dice que en 10 días hábiles tendrá su dinero

Por lo tanto, si un cliente solicita una devolución en dinero, su requerimiento se solucionará en 18 días aproximadamente (1.99 días por cada correo de Cuponatic, más 10 días de plazo impuesto para realizar la transferencia). Este tiempo aumenta en caso de existir mayor cantidad de correos entre el cliente y Cuponatic. En el *focus group*, los clientes mencionaron el excesivo tiempo requerido para los reembolsos en dinero, donde la principal causa son los 1.99 días de tiempo promedio de respuesta. No existe un tiempo determinado para solucionar los problemas de los clientes, dependen del tiempo de respuesta de la empresa.

En la gestión con comercios y con el área comercial se pueden perder entre 3 y 5 minutos por requerimiento para averiguar quien es el ejecutivo a cargo de la venta y obtener los datos del comercio. Esto se debe principalmente a que existe información oculta a los ojos de servicio al cliente y sus trabajadores deben averiguar a través de preguntas a otras personas dentro de la empresa la información necesaria. Lo mismo ocurre con la información de despacho, se pueden perder entre 3 y 5 minutos en averiguar estados de envío o llegada de productos a Cuponatic. Además de la información oculta, otro problema que dificulta estas gestiones es que no está claro el canal para transmitir las necesidades desde servicio al cliente. Se utiliza el boca a boca, correo electrónico y mensajes en papel, estas prácticas provocan que requerimientos no sean respondidos.

Los medios de pago de las compras también están ocultos, esto dificulta el proceso de invalidación y reembolso como se mencionaba anteriormente.

Se estima que cada respuesta a los clientes tarda en promedio 9.2 minutos, este tiempo incluye la posible gestión que necesitaba el caso y la redacción de la respuesta. Este excesivo tiempo se debe a que no existen respuestas predefinidas y procedimientos establecidos para cada tipo de requerimiento, actualmente, cada trabajador debe improvisar la gestión a realizar y la respuesta al cliente.

4.12 Estándares de calidad de servicio

Gracias al análisis de la situación actual y al *benchmark* realizado a otras empresas, es posible definir los estándares de calidad que se desean alcanzar con el rediseño. A continuación se definen las metas de calidad de servicio:

4.12.1 Tasa de respuesta

La tasa de respuesta debe ser de un 100%, no se puede dejar a clientes sin respuestas. Esta meta es propuesta por Cuponatic, basado en que como empresa deben responder todas las dudas que presenten los clientes.

4.12.2 Tiempo de respuesta

Se propone informarle al cliente que se le dará una respuesta en menos de 24 horas hábiles. Esta decisión se toma ya que en Groupon Chile responde en 48 horas y se desea superar este estándar para alcanzar al de Groupon EE.UU.

4.12.3 Tiempo de respuesta requerimientos escalados

Si bien todas las solicitudes son importantes, existen algunas que pueden incentivar una compra, o bien, pueden involucrar un reembolso si no es gestionada con rapidez. Cuponatic considera que estos 3 tipos de requerimientos deben ser prioritarios, respondidos antes que otros requerimientos y en menos 24 horas hábiles:

- Problemas para ingresar a la cuenta
- Consultas o problemas con productos o servicios ofertados
- Problemas para canjear cupón

4.12.4 Invalidación de cupón y reembolso

Una de las conclusiones del focus group fue que la devolución de dinero tardaba demasiado, para mejorar este punto, se tomarán en cuenta los plazos entregados por Amazon, quien define distintos tiempos dependiendo la forma de reembolso.

Cuponatic considera que los siguientes plazos serían bien recibidos por los clientes, teniendo a Amazon como referencia:

- Reversa tarjeta: Hasta 3 días hábiles
- Transferencia: Hasta 10 días hábiles
- Créditos: 1 día hábil
- Canje por otro cupón: 1 día hábil

5. REDISEÑO

5.1 Resumen del capítulo

Este capítulo contiene la propuesta de rediseño para el actual proceso basándose en las principales falencias encontradas en la situación actual, brechas para la calidad de servicio, variables de rediseño y patrones de negocio propuestos por el profesor Oscar Barros. El objetivo es alcanzar los estándares de calidad de servicio estipulados al final del capítulo 4.

El primer cambio propuesto es en la recepción de los requerimientos, para esto se señala que un formulario de contacto es una buena práctica para anticipar y canalizar las solicitudes. Se espera que con este nuevo canal y la integración del formulario de despacho a la compra disminuyan en un 31% los requerimientos entrantes.

Se establecen procedimientos para cada situación que presenten los clientes, qué hacer, qué responder y cómo gestionar los casos ayuda a estandarizar el proceso. Las variables de rediseño juegan un rol central en lo que significa la coordinación y el traspaso de información.

Los cambios realizados en el administrador y el acceso a nueva información durante el proceso ayudan a disminuir el tiempo requerido para obtener los datos necesarios para realizar las gestiones con clientes.

Se establece que la mejor opción tecnológica para sostener el rediseño es una herramienta SaaS, debido a su bajo costo y facilidad de adaptación.

Es posible bajar el tiempo de respuesta a menos de 24 horas debido al menor tiempo requerido para redactar respuestas gracias a los procedimientos establecidos.

Finalmente, se alcanzan los estándares de calidad de servicios basados en el *benchmark* y la opinión de los clientes.

5.2 Establecer la dirección de cambio

La dirección de cambio se establecerá a través de las variables de diseño propuestas por el profesor Oscar Barros, las cuales, junto a las brechas de servicio, ayudarán a orientar el rediseño.

A continuación se describirán las variables del profesor Barros.

5.2.1 Anticipación

Esta variable consiste en anticiparse a eventos futuros, la planificación juega un rol clave para alcanzar esta meta.

Existe una oportunidad clara para anticipar requerimientos en la preparación de las ofertas, se pueden conocer los potenciales problemas que podría tener un *deal* en su redacción y en la información que se le presentará al cliente.

Es posible mejorar esta variable a través de la planificación en la creación de ofertas.

5.2.2 Coordinación

Esta variable busca que las diferentes entidades que participan en un proceso se coordinen de manera eficiente.

La coordinación ayuda a gestionar de mejor forma los requerimientos, por ejemplo, cuando no se cumple el plazo de respuesta a clientes, se deben levantar alertas para que el encargado del área revise las solicitudes, o bien, cuando existen casos excepcionales que escapan de los requerimientos categorizados.

El objetivo de esta variable es determinar cómo y cuándo las personas y otras áreas deben actuar en el proceso y mediante que canales deben hacerlo.

5.2.3 Prácticas de trabajo

Tiene como objetivo materializar las variables anteriores. Las prácticas de trabajo deben ejecutar las actividades de manera que se cumpla tales diseños.

Se incluyen los procedimientos y reglas para resolver los requerimientos. La idea es automatizar el proceso e incluir variables de control con el objetivo de determinar mejoras en este.

Esta variable es clave para el contexto del trabajo, ya que formalizarán las acciones que debe tomar servicio al cliente para alcanzar los estándares de calidad estipulados.

5.2.4 Integración de procesos conexos

Esta variable tiene como objetivo definir el grado de interacción entre los procesos dentro de un macroproceso. La atención de requerimientos no posee procesos aislados, la interacción de éstos es muy importante para el objetivo de alcanzar los estándares de calidad definidos en 4.9.

5.2.5 Mantenimiento consolidada de estado

Esa variable se preocupa de proveer los datos necesarios para la gestión del proceso y sus actividades. El mismo macroproceso los va recogiendo y alimenta de información al proceso.

Existen datos que son propios de la gestión (tiempo de respuesta, solicitudes respondidas, entre otros) y también surgen datos que alimentan otros procesos, como por ejemplo, invalidación de cupones y ordenes de compra, alimentando al área de despacho y finanzas.

5.2.6 Apoyo computacional

Esta variable tiene como objetivo definir la tecnología que apoyará el rediseño propuesto y a las variables anteriormente nombradas. Por lo tanto, un punto a desarrollar, es la evaluación del apoyo computacional que tendrá el rediseño.

5.3 Rediseño

5.3.1 Recepción de requerimientos

Se debe implementar un sistema de quejas, el cual permita canalizar los requerimientos, medir tiempos de respuestas, estados de las solicitudes, gestión de trabajadores y del área de servicio al cliente. Las respuestas a los clientes serían a través de este sistema.

Gracias al *benchmark* fue posible identificar que implementar un formulario con preguntas frecuentes es una buena práctica para ordenar la entrada de las solicitudes y anticipar soluciones.

Previo a confeccionar el formulario, resulta clave escoger qué motivos podrá elegir el cliente dentro de este y qué preguntas frecuentes se desplegarán. Para esto se utiliza el resultado del análisis de los correos de donde se pueden extraer cuáles son las consultas más frecuentes. El resultado de este análisis es el siguiente formulario:

Tabla 2: Motivos y preguntas frecuentes

Motivo	Preguntas frecuentes
No he recibido mi cupón	1. Aún no tengo mi cupón
	2. No sé dónde está mi cupón
	3. Mi compra no generó cupón
Problemas para canjear mi cupón	1. Cupón expiró
	2. No sé cómo agendar horas
Despacho o retiro de productos	1. No sé cómo coordinar el despacho del producto a mi domicilio
	2. Aún no me llega el producto
Créditos Cuponatic	1. ¿Cómo obtengo los \$8000 de regalo por invitar a mis amigos?
	2. No he obtenido mis créditos por amigos referidos
	3. Cómo utilizar mis créditos Cuponatic
Consultas acerca de mi cupón	1. No recuerdo las reglas de mi cupón
	2. No sé cómo agendar horas
	3. No sé cómo coordinar el despacho del producto a mi domicilio
No puedo ingresar a mi cuenta	1. Olvidé mi contraseña
	2. Olvidé mi email de registro
Proceso de compra, formas de pago	1. Cómo compro en Cuponatic?
	2. ¿Cuáles son las formas de pago?
	3. ¿Cómo obtengo el cupón para usar en el comercio?
	4. ¿Cuándo y cómo puedo usar mi cupón?
Ofertas del día	1. Necesito información de un determinado descuento
Viajes	1.- Me interesa la oferta de un determinado Viaje, pero antes de comprar, me gustaría confirmar la disponibilidad entre ciertas fechas. ¿Me pueden ayudar?
	2.- Me interesa la oferta de un determinado Viaje, pero me gustaría tomar noches adicionales en el Hotel. ¿Es posible? ¿Cómo debo hacerlo y pagarlo?
	3.- Hace algunos días ví una oferta de un Viaje, pero al ingresar hoy al sitio, no la encuentro. ¿Aún la puedo comprar? ¿Cómo accedo a ella?
	4.- Compré un cupón y me gustaría confirmar las fechas de salida y regreso de mi viaje. ¿Cómo lo puedo hacer?
	5.- Aún no me llegan los cupones del Viaje que compré
	6.- Hace algunos días (o semanas) compré una oferta de Viaje y el Operador todavía no me contacta.

Fuente: Elaboración propia

Si el cliente selecciona como motivo “Problemas para canjear mi cupón”, “No puedo ingresar a mi cuenta” y “Ofertas del día”, estas solicitudes entrarán al sistema de quejas con prioridad alta.

Las principales mejoras medibles a través de la implementación de un formulario de contacto es la potencial disminución de solicitudes. Es posible anticipar hasta un 31% de los requerimientos por correo electrónico (Problema generación cupón 16%, Problema acceso a cupón 6%, Información acerca despacho 6%, Problemas por créditos 5%). Esto es posible gracias al despliegue de preguntas frecuentes donde se le explica al cliente las posibles causas y soluciones a su problema.

Otro cambio necesario es cómo se canalizan los requerimientos en el sistema de quejas. En caso de que un cliente llame por teléfono y la solución de su respuesta no sea inmediata, se debe tomar registro del caso para continuar la gestión. Este registro lo debe hacer la persona de servicio al cliente, a diferencia de lo que ocurre ahora, donde se le pide al usuario enviar un correo con lo mismo que dijo por teléfono.

Si el requerimiento proviene de redes sociales el *community manager* debe registrar la solicitud en el sistema de quejas explicando el problema y entregando los datos necesarios para la gestión (nombre del cliente, correo electrónico, código cupón).

Finalmente, si el requerimiento proviene desde el punto de venta (mesón de atención), este también debe registrarse en el sistema de quejas. Los casos provenientes de este canal son de devoluciones de productos para iniciar el proceso de invalidación de cupón y reembolso de dinero.

5.3.2 Gestión de requerimientos

Gestión Básica

La gestión básica no requiere la ayuda de otras personas o áreas para resolver el requerimiento recibido. Consiste en responder directamente la consulta del cliente con la información que posee la persona que tomó el caso, ya sea porque conoce la respuesta o extrae información desde el administrador. También existe una gestión básica cuando se recibe la información desde otro proceso y hay que traspasársela al cliente.

Dentro del administrador se pueden consultar datos como el nombre del cliente, correo electrónico, clave de acceso, créditos, lista de amigos, órdenes pagadas y por pagar, estado de la cuenta y estado de los cupones.

Se le agregarían datos como medio de pago, en qué utilizó los créditos, una sección con los *deals* del día, datos del ejecutivo a cargo de los descuentos, datos del comercio (numero telefónico normal y de emergencia) e información de despacho. Este tema se ahondará en la sección “Cambios en el administrador”.

Si el canal escogido por el cliente fue telefónico se registra el caso en el sistema de quejas para continuar su gestión. Todos los otros canales (formulario, redes sociales,

mesa de ayuda y correo) ingresan directamente al sistema de quejas, donde la primera gestión con la que se encuentran es la básica.

Gestión comercio

El objetivo de este proceso es evitar que se expiren o devuelvan cupones a través de las siguientes acciones:

- Ayudar a los clientes a agendar servicios y/o despacho de productos
- Corroborar información que mencionan los clientes (insatisfacción, mal trato, ausencia de productos, falsas promesas, etc.)
- Supervisar que comercios estén cumpliendo con sus contratos.

La gestión comercio resulta necesaria para determinados casos³⁰ y cuando la gestión básica no soluciona el problema.

A través del administrador se extrae la información correspondiente a los descuentos publicados, de donde es posible extraer quién es el ejecutivo a cargo, el número telefónico del comercio y uno de emergencia para determinados casos.

Los resultados posibles de la gestión comercio son:

- La solución de los requerimientos
- Iniciar proceso de invalidación de cupón y reembolso del dinero
- Información a otros procesos (cuando se detectan estafas por parte de los comercios)

Gestión despacho

El objetivo de este proceso es resolver aquellas solicitudes correspondientes a la entrega y despacho de productos.

La comunicación con despacho debe ser expedita y resulta necesario conocer en línea cual es el estado de los envíos, cual es la fecha de despacho y confirmación de los datos de entrega.

El primer cambio sugerido es que el formulario de despacho debe estar integrado al proceso de compra, y no sea un paso adicional luego de pagar el producto. Amazon lo hace de esta forma, luego de elegir el producto, se deben colocar los datos de envío y luego hacer efectivo el pago. Este tema se ahondará en 5.3.4.

Existen requerimientos en que el área de servicio al cliente no puede gestionar y necesita del área de despacho para solucionarlos. Los siguientes casos deben derivarse a despacho:

- Información de proveedores

³⁰ Procedimientos, Anexo I.

- Problemas en gestión de correos de Chile (no encontró dirección)
- Costos de envío
- Preguntas específicas con respecto a un determinado producto

Despacho debe resolver los requerimientos y enviarle la información a servicio al cliente para que le responda al cliente.

Los resultados de esta gestión son:

- Información de gestión al área de servicio al cliente para responderle al cliente e iniciar reembolso en casos respectivos.
- Información a otros procesos de despacho (envío de productos)
- Información a otros procesos (peticiones a área TI)

Gestión área ventas (ejecutivos de venta)

El objetivo de este proceso es capturar ventas entregándole información acerca de los productos a los clientes o corrigiendo la oferta publicada, ya sea por contradicción en la información o problemas internos de la publicación (cantidades permitidas mínimas o máximas de compra y valores).

Otro objetivo es solucionar problemas post venta con respecto a la información del cupón y sus alcances, por ejemplo, errores en fecha de expiración, información adicional al producto que no es posible visualizar en el cupón.

Finalmente, otro objetivo es definir que medidas se realizarán con respecto a casos graves, como por ejemplo, cuando comercios se niegan a canjear cupones, realizaron estafas o no envían los productos. Para estos casos se requiere traspasar el caso a la encargada de servicio al cliente y definir los pasos a seguir.

Los resultados de esta gestión son:

- Información de gestión al área de servicio al cliente para responderle al cliente o iniciar proceso de reembolso.
- Información a otros procesos (área TI para cuando hubo problemas con la fecha de expiración)

Gestión servicio al cliente

Esta gestión es necesaria para aquellos casos en que el encargado del área de servicio al cliente debe decidir cómo continuar el caso, o bien, que solución se le dará a los usuarios.

Los siguientes casos deberían ser gestionados por este proceso:

- Clientes estafados
- Clientes dañados por el comercio
- Comercios no cumplen con los contratos

En anexos³¹ se ahonda en los casos en que resulta necesario escalar la solicitud al encargado de servicio al cliente para ser respondida y cómo se debe proceder.

Por otro lado, esta gestión es necesaria cuando hay problemas con la página o formas de pago, donde es necesario escalar el requerimiento al encargado de servicio al cliente para que se comunique con el área de TI.

Estos casos se ven especificados en anexos, ya que no todos estos problemas dependen del área de TI. Por ejemplo, se debe determinar si el problema en los medios de pago es externo o interno. Es externo cuando al cliente se le redirige a la página del medio de pago (Webpay o Servipag) y es interno cuando aún está en el dominio de Cuponatic, por lo tanto, resulta necesario saber en qué paso la compra se está cayendo.

Los resultados de esta gestión son:

- Respuesta a cliente
- Información de gestión para volver a una gestión básica
- Información a otros procesos

Invalidación de cupón y reembolso de dinero

Este proceso comienza cuando un cliente devuelve un cupón. Para devolverlo se necesitan dos acciones, invalidar el cupón y escoger una de las opciones de reembolso dependiendo del medio de pago utilizado. Esta última información se puede extraer desde las órdenes pagadas.

Conocer el medio de pago ayuda a ordenar este proceso, ya que actualmente no se conoce esta información.

Si el cliente pagó con tarjeta de crédito, y no desea devolución es en créditos, cuenta corriente o gift card, el reembolso es solo a través de una reversa a su tarjeta. En caso de que haya comprado con débito, se le puede devolver con cualquier medio.

El tiempo esperado para este proceso es el estipulado por los estándares de calidad basados en las prácticas de Amazon.

- El resultado de las devoluciones es respuesta y reembolso a los clientes
- Información a otros procesos.

5.3.3 Segmentación de clientes

La segmentación de clientes está fuera del alcance de esta memoria, sin embargo, se propone una clasificación de clientes basado en su frecuencia de compra, ticket promedio y tiempo desde la última compra (RFM) [4]. Toda esta información está

³¹ Procedimientos, Anexo I.

presente en Cuponatic y se puede extraer de la base datos transaccional a través de consultas SQL.

Actualmente no existen indicadores que reflejen las características de un determinado cliente, por lo tanto, la gestión de servicio al cliente se realiza sin conocer al usuario. El objetivo es identificar a los buenos clientes y realizar otras acciones para evitar su fuga (compensaciones). Por ejemplo, se tiene conocimiento de que a los clientes que se les expira un cupón (donde no existe devolución de dinero), un 75% no vuelve a comprar³² en Cuponatic, esto lleva a que se puedan realizar otras acciones con el fin de mantener a los buenos clientes.

Esta información también puede ser provechosa para campañas de marketing y de activación de clientes.

5.3.4 Despacho integrado al proceso de compra

Integrar el formulario de despacho al proceso de compra ayuda en dos puntos a este proyecto. Primero, permite una mejor comunicación con el área de despacho, ya que la información de envío (dirección, producto y fecha de envío) estará en línea a través del administrador y servicio al cliente podrá consultarla para responderle a los clientes. Y en un segundo punto, se obliga al cliente a definir los datos de despacho antes de pagar, a diferencia de la situación actual, donde los datos de envío se completan luego de realizar la compra, considerada una mala práctica.

Los datos obtenidos a través del formulario se integran al administrador a través de una nueva pestaña llamada despacho, en la cual es posible filtrar por publicación y obtener los datos de los clientes a los cuales se les deben enviar los productos (este tema escapa de los límites de esta memoria ya que se considera como gestión interna del área de despacho).

Para el contexto de este trabajo, lo importante es la información proveniente del área de despacho. Esta información debe plasmarse en la pestaña cupones, donde cada cupón tendrá asociada una información de despacho, o bien, en la pestaña “clientes”, donde cada usuario tendrá una sección “despacho” donde será posible observar los productos comprados a domicilio y el estado de estos. Por lo tanto, si un cliente necesita corroborar datos de envío, saber cuando le enviarán el producto o si Cuponatic está dentro del plazo prometido, se puede consultar esta nueva información.

5.3.5 Cambios en la página

- Formulario de contacto: Se propone insertar el formulario de contacto en un link que diga “ayuda” y que abra una pagina nueva con el formulario de contacto propuesto en 5.3.1, tal como lo hace Amazon.
- Información post venta: Se propone informar claramente los servicios post venta, haciendo énfasis en las formas de reembolso y plazos estipulados, tal y como se estipula en los estándares de calidad de servicio.

³² Fuente: Investigación propia

- Información despacho: Cuantos días hábiles tardan los despachos y que pasa si no se cumplen esos plazos.
- Información devoluciones de productos: Políticas de devoluciones y cómo deben enviar el producto.

El objetivo de este último punto es mostrarle al cliente los estándares de servicio que ofrece Cuponatic y disminuir la brecha comunicacional.

5.4 Selección de tecnologías de apoyo

Para el rediseño, se propone implementar una mesa de ayuda que gestione la entrada de requerimientos a través de los canales descritos. Esta mesa de ayuda estaría orientada únicamente a la interacción con clientes y la resolución de sus requerimientos, por lo tanto, abarcaría el área de despacho, servicio al cliente y redes sociales. Por otro lado, el administrador seguirá siendo un medio para consultar información.

El sistema debe ser amigable y de fácil uso, intuitivo para la gente que lo utilice. Este debe estar orientado a las dos variables estudiadas a lo largo de este trabajo, tiempo de respuesta y calidad de esta, esta última se cuantifica a través de la satisfacción de los clientes con respecto a la resolución de su requerimiento.

La plataforma debe interactuar con la base de datos para extraer información de los clientes y de los cupones consultados. El objetivo es que el trabajador posea toda la información necesaria para realizar las gestiones respectivas.

También debe incluir herramientas que ayuden a responder de forma rápida y eficiente, con opciones de escalamiento de requerimientos, respuestas predefinidas y que entregue datos acerca de la gestión del proceso (estado de los requerimientos, casos solucionados por día y por trabajador y satisfacción de clientes con la respuesta).

En la siguiente sección se muestran las opciones vistas para implementar y el costo de estas.

5.4.1 Open source

Existe un gestor de incidencias *open source* llamado OTRS³³, el cual se puede descargar gratuitamente e instalarlo en un local host con el objetivo de realizar pruebas y modificar su código. Su flexibilidad permite ser configurado como una potente mesa de ayuda. Empresas como Opera, MySql y Nokia lo tienen implementado para gestionar sus casos.

A través de esta herramienta, es posible extraer los correos que llegan a la cuenta de Cuponatic (contacto@cuponatic.com) y crear requerimientos en la plataforma. Se pueden crear distintas colas de incidencias para ordenar el flujo de los casos, también

³³ <http://www.otrs.com/es/>

es posible implementar el canal de comunicación “formulario web”. Sin embargo, no posee integración con redes sociales.

Puede interactuar con la base de datos para extraer información de los clientes y de los cupones, ya que puede trabajar con diferentes bases, entre ellas, SQL.

La distribución de OTRS es a través de la licencia GNU AGLP. Esta licencia tiene como espíritu la libre transferencia del código utilizado, obligando a compartir cualquier cambio que se le realice, manteniendo así su libertad. Cómo se observa, el uso del código de OTRS es completamente libre, sin embargo, existe un alto costo en configurar e implementarla la herramienta. Por otro lado, si alguien desea realizar un cambio en la plataforma, se debe contratar a un programador para que lo ejecute.

Con el fin de obtener el costo de implementar OTRS en Cuponatic, se contactó a la empresa Synaptic³⁴, la cual recibió los requerimientos e indicó que el costo por la implementación y un mes de soporte, es de 154.5 UF (aproximadamente \$3.495.872). A esto hay que sumarle el costo mensual del servidor donde estará alojado (\$50.000) y soporte mensual futuro.

La opción open source se descarta debido a su alto costo y a lo complejo que es realizar cambios en ella. El fuerte de Cuponatic es vender, tener una herramienta tan compleja va en contra el *core* del negocio y el área el TI, por lo tanto, para cualquier cambio en OTRS (y en cualquier otro *Open Source*) se requeriría pagar a un externo. Esto último, sumado a la alta inversión y costo mensual, llevan a que la gerencia de Cuponatic pida revisar otro tipo de plataforma.

5.4.2 SaaS (Software as a Service)

Las plataformas SaaS corresponden a servicios otorgados por empresas a través de internet, sin la necesidad de instalar softwares o sistemas en las firmas que las contratan. Todo es a través de la web y la información se aloja en los servidores de las empresas que proveen el servicio.

En el caso de mesas de ayuda existe una variada oferta, lo importante es que se ajuste con el rediseño propuesto e interactúe con la base de datos. Se investigaron diferentes tipos plataformas, donde también se asistieron a reuniones para conocerlas. Finalmente se llega a la conclusión de que estos 4 sistemas son los que más se adecúan a las necesidades de Cuponatic:

- Chilered
- Sysaid
- Zendesk

Las 3 opciones vistas comparten características claves de una mesa de ayuda SaaS, se paga por usuario, tienen herramientas para correo electrónico, formularios de contacto, estado de los casos, indicadores, respuestas predefinidas, API (para interactuar con

³⁴ <http://www.synaptic.cl/>

bases de datos), base de conocimientos y triggers para configurar las colas, escalamientos y traspaso de casos.

La flexibilidad de estos sistemas está en la última característica mencionada, los triggers, estos ayudan a configurar la entrada de las solicitudes, automatizar los estados cuando se realizan acciones o se cambian campos dentro de las solicitudes.

Chilered es una empresa chilena de software, no cuenta con un demo online de su plataforma, por lo tanto, se asistió a una reunión con ellos para conocer las características del sistema.

Al igual que todas las plataformas, es flexible gracias a los triggers que ofrece y cuenta con un caso exitoso de implementación en la empresa Alarmas Patroll, sin embargo, no cuenta con integración a redes sociales (Facebook y Twitter) y el sistema de chat se paga por separado.

El costo de la plataforma es de \$16.728 mensual por usuario y el sistema de chat tiene un valor de \$44.608 mensual por usuario. Por otro lado, existe un costo por configuración de la plataforma (\$1.226.720) y del chat (\$334.560).

SysAid es una empresa estadounidense, cuenta con un periodo de prueba gratuito de 30 días. Tiene un valor de \$16.789 mensual por usuario, y sin costos de implementación directos con la empresa. Cuenta con las mismas características mencionadas para Chilered, sin embargo, el sistema de chat se incluye dentro del mismo costo y tampoco cuenta con una integración a redes sociales.

Zendesk también es una empresa estadounidense y cuenta con un periodo de prueba de 30 días. Tiene un valor de \$12.240 mensual por usuario. Al igual que SysAid, no tiene costos de implementación. Cuenta con chat online y con integración a redes sociales. Cuenta con casos exitosos como Groupon, Lonely Planet, Sears y Sendgrid (empresa de mailing³⁵ que Cuponatic tiene contratada).

Se decide ahondar en la opción de Zendesk, su integración con redes sociales, precio mensual y casos exitosos fueron claves es su elección.

Zendesk

Zendesk se adapta de buena forma al rediseño, la conversación entre los canales es su principal fuerte. La integración con Facebook y Twitter le permite al *community manager* tomar preguntas y derivarlas a servicio al cliente de forma rápida y eficiente. Por ejemplo, si un cliente postea en el muro de Facebook, Zendesk es capaz de convertir ese post en una solicitud, la cual entra al sistema y puede tomarse por la gente de servicio al cliente, cuando es respondida, esta será visible en el muro de Facebook sin la necesidad de ingresar a esta red social.

³⁵ Empresas dedicadas al envío masivo de correos electrónicos

Cada requerimiento tiene un estado (nuevo, abierto, pendiente, resuelto y cerrado), una prioridad (baja, normal, alta y urgente) y un grupo, además, se pueden agregar otro tipo de información, ya que se pueden crear nuevos campos, por ejemplo, es posible clasificar los tickets ingresando un nuevo campo llamado “motivo de la consulta” la cual puede tener como opciones las escogidas para el formulario de contacto.

Dependiendo de la información del requerimiento es posible realizar acciones sobre ellos, por ejemplo, si el requerimiento tiene estado nuevo, viene de correo electrónico y su motivo es “problemas para canjear cupón” entonces se debe ir a la cola de servicio al cliente, con prioridad alta, esto es posible gracias a los *triggers*.

Los *triggers* le entregan flexibilidad al sistema, gracias a ellos es posible configurar la entrada de requerimientos en base a su canal, el traspaso de solicitudes a otras áreas, a otras personas, o bien, realizar acciones automatizadas, por ejemplo, que después de 48 horas que un requerimiento esté en estado resuelto cambie automáticamente a cerrado.

También tiene una opción para medir la satisfacción de los clientes con respecto a la respuesta entregada. Luego de que la solicitud está cerrada, se le envía automáticamente un correo al cliente preguntándole que le pareció la respuesta. Esto ayuda a conocer la gestión de servicio al cliente y calificar a los trabajadores del área, ya que cada solicitud tiene un trabajador identificado.

Posee una interesante herramienta llamada “Macros”, la cual permite insertar respuestas prediseñadas a los requerimientos, ahorrando el tiempo que implica escribirlas. Y también se pueden crear respuestas automatizadas.

Posee un sistema de reportes que permite observar cuantos casos se crean y se solucionan diariamente, así como también, desempeños de los usuarios (trabajadores) y si se están cumpliendo los estándares de servicio.

Finalmente, posee una API que permite consultar datos en la base de Cuponatic y plasmarlos en la plataforma.

Cambios en el administrador

Para lograr que el rediseño se lleve a cabo es necesario realizar cambios en el administrador. Si bien el sistema propuesto puede rescatar la información de la base de datos, es necesario que esta sea visible en el administrador de Cuponatic a continuación se detallan cuales son estos cambios:

En qué fueron utilizados los créditos

Servicio al cliente debe saber en qué fueron utilizados los créditos de un determinado cliente en caso de que este reclame, o pregunte.

Esta información será posible observarla en “créditos” dentro de la pestaña “clientes”. Si los créditos están en estado “ocupado”, se mostrará la orden de compra asociada y producto o servicio adquirido.

Información despacho

En la pestaña “clientes” debe existir una nueva opción disponible de información llamada “despacho”, en la cual se plasmen los productos que el cliente ha comprado con despacho y contenga los siguientes datos:

- Orden de compra
- Producto
- Valor
- Dirección escogida
- Fecha en la cual se debía enviar
- Si fue enviado o no (si ya fue enviado, se puede realizar el seguimiento en la página de Correos de Chile)

De esta forma, si un cliente se contacta con Cuponatic es posible saber si se está dentro del plazo prometido de entrega y corroborar dirección.

En el momento que despacho cambia de estado el envío a “despachado” se le debe enviar automáticamente un correo al cliente que a partir de este momento, puede realizar el seguimiento de su producto en la página de Correos de Chile ingresando el código del cupón en esta. Un 75% de los clientes considera que las empresas deberían ofrecer un sistema de seguimiento online del despacho³⁶.

Medio de pago de la compra

Para mejorar el proceso de invalidación de cupón y reembolso de dinero resulta necesario conocer el medio de pago de la compra, por lo tanto, esta información debe ser incluida en “órdenes pagadas” dentro de la sección “clientes”. Dependiendo del medio de pago se decide, junto al cliente, la forma de devolución de su dinero.

Ejecutivo a cargo de la publicación

En las “órdenes pagadas” de los clientes se debe incluir quién es el ejecutivo a cargo del descuento comprado por el cliente, de esta forma se facilita la gestión con ventas ya que se tiene más información del caso y del vendedor.

Con el código cupón acceder directamente al cliente

Cuando un cliente entrega el código de cupón, este se debe buscar en la pestaña “cupones” dentro del administrador, al encontrarlo, se debe visualizar cual es id cliente asociado a ese código, el id debe ser un link a la información del cliente en la pestaña “clientes”.

Con este cambio se ahorrarían 30 segundos para encontrar la información del cliente.

Descuentos del día a la vista

³⁶ Fuente: Online Shopping Customer Experience Study, ComScore, Mayo 2012.

En el administrador debe existir una pestaña que indique los descuentos activos que están publicados en la página, donde se pueda observar el “id descuento”, nombre del ejecutivo a cargo de la oferta y su número de contacto.

Esta información ayuda a la gestión con ventas en caso de haber problemas o consultas con respecto a la publicación.

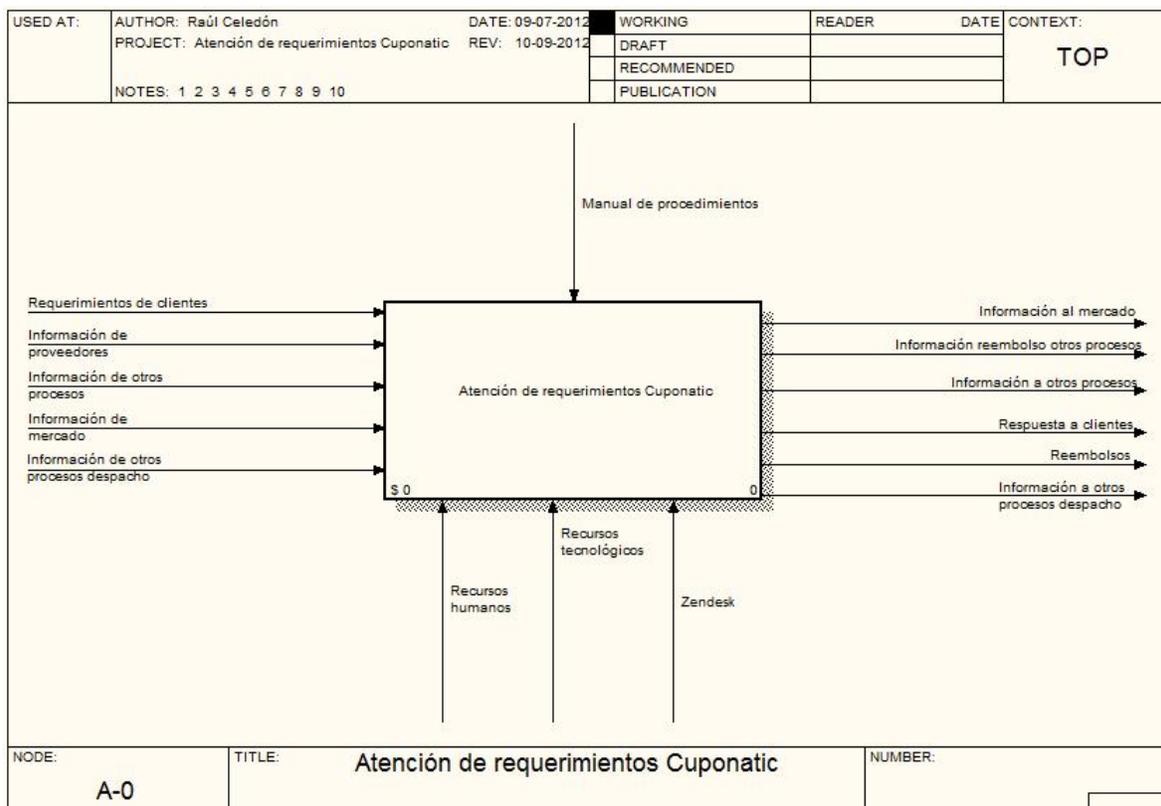
Categoría del cliente

Ciertas resoluciones de requerimientos dependen de la categoría del cliente. La información correspondiente a la categoría que pertenece un usuario debe observarse directamente en la pestaña clientes.

Esta información ayuda a decidir de forma eficiente la solución a determinados problemas presentados por los clientes. En anexo³⁷ se detalla en que casos influye la categoría del cliente.

5.5 Modelo del rediseño

Figura 9: Atención de requerimientos Cuponatic



Fuente: Elaboración propia

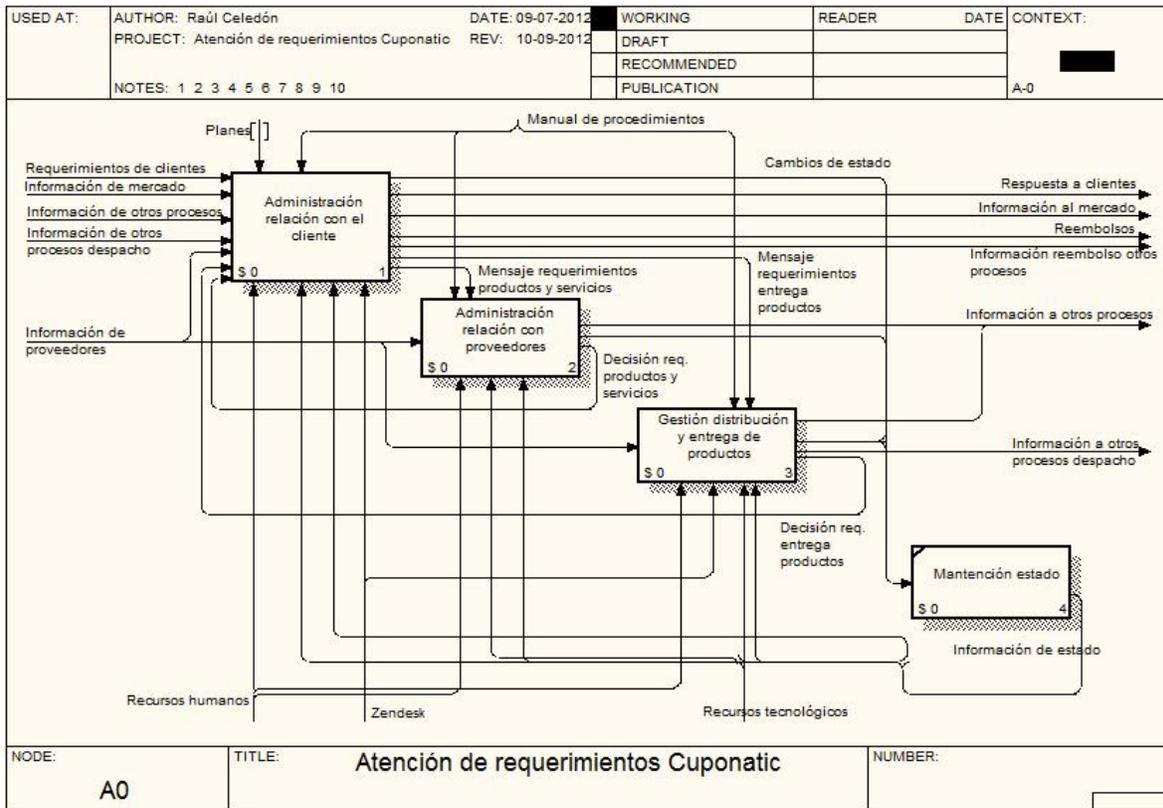
³⁷ Procedimientos, Anexo I.

Las entradas del proceso son los requerimientos de los clientes, información de proveedores que con respecto a productos y servicios ofertados, información de otros procesos que provienen del área TI por posibles errores en la página o potenciales fraudes desde el área comercial, la información de mercado que va directamente para el análisis de clientes y campañas de marketing, y finalmente, información de otros procesos de despacho que entregan datos acerca de logística.

Las salidas del proceso son la información al mercado proveniente de las campañas de marketing, información de reembolso al área de finanzas, información a otros procesos informando al área de TI o comercial por posibles fraudes, las respuestas a clientes, reembolsos e información a otros procesos de despacho.

Los recursos son los trabajadores del área, recursos tecnológicos y Zendesk, y finalmente, el control del proceso es el manual de procedimientos creado para el rediseño.

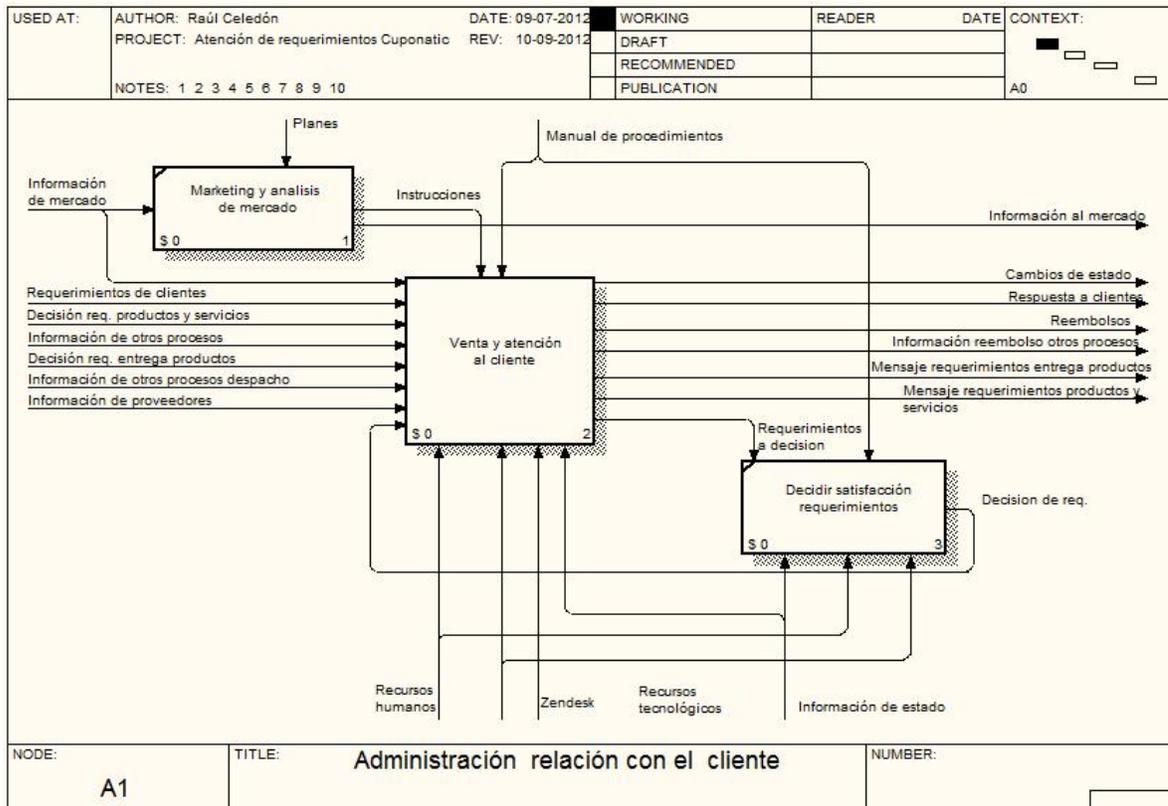
Figura 10: Atención de requerimientos Cuponatic



Fuente: Elaboración propia

Para responder los requerimientos de los clientes se necesita la coordinación entre el proceso de “administración relación con el cliente”, “administración relación con proveedores” que se refiere al área comercial y “gestión distribución y entrega de productos” del área de logística, donde el primero emite requerimientos de información a los últimos dos para resolver las solicitudes de los clientes.

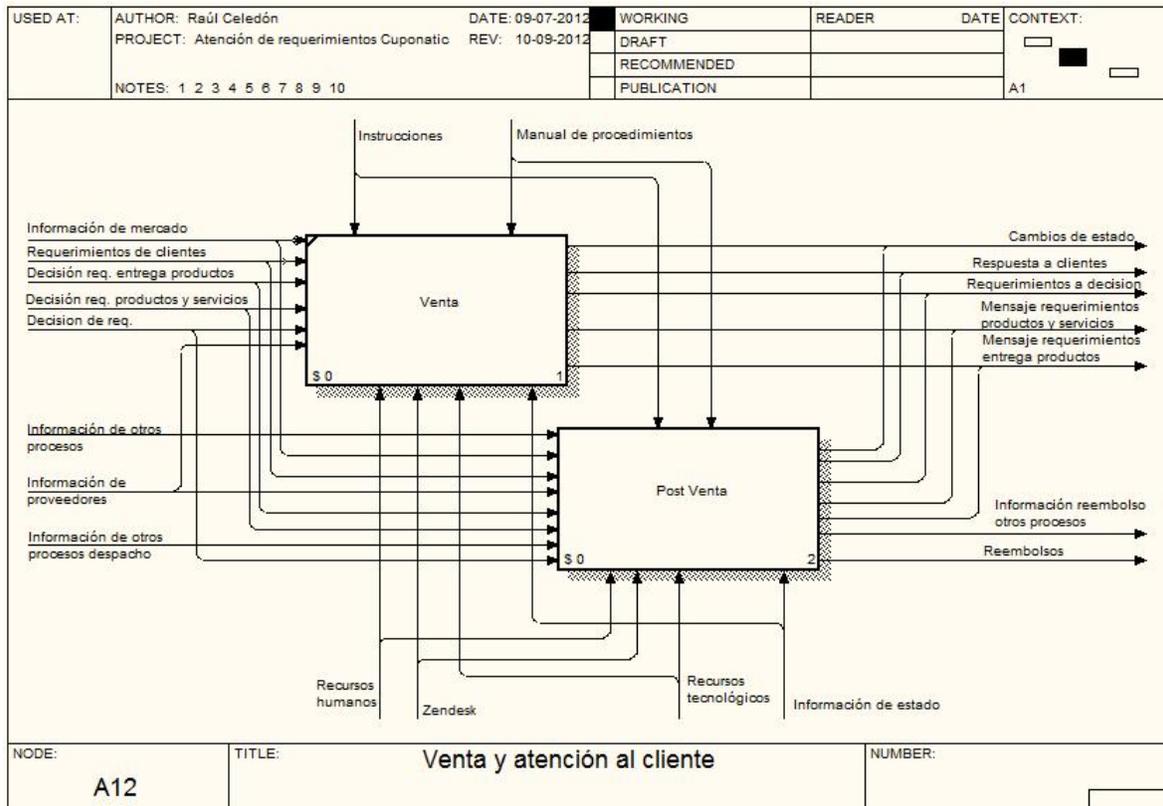
Figura 11: Administración relación con clientes



Fuente: Elaboración propia

Al interior de administración relación con clientes es posible observar 3 procesos, “marketing y análisis de mercado”, “Venta y atención de clientes” donde se gestionan los requerimientos y “decidir satisfacción de clientes” que es donde se obtiene el *feedback* de los usuarios con respecto a su requerimiento solucionado.

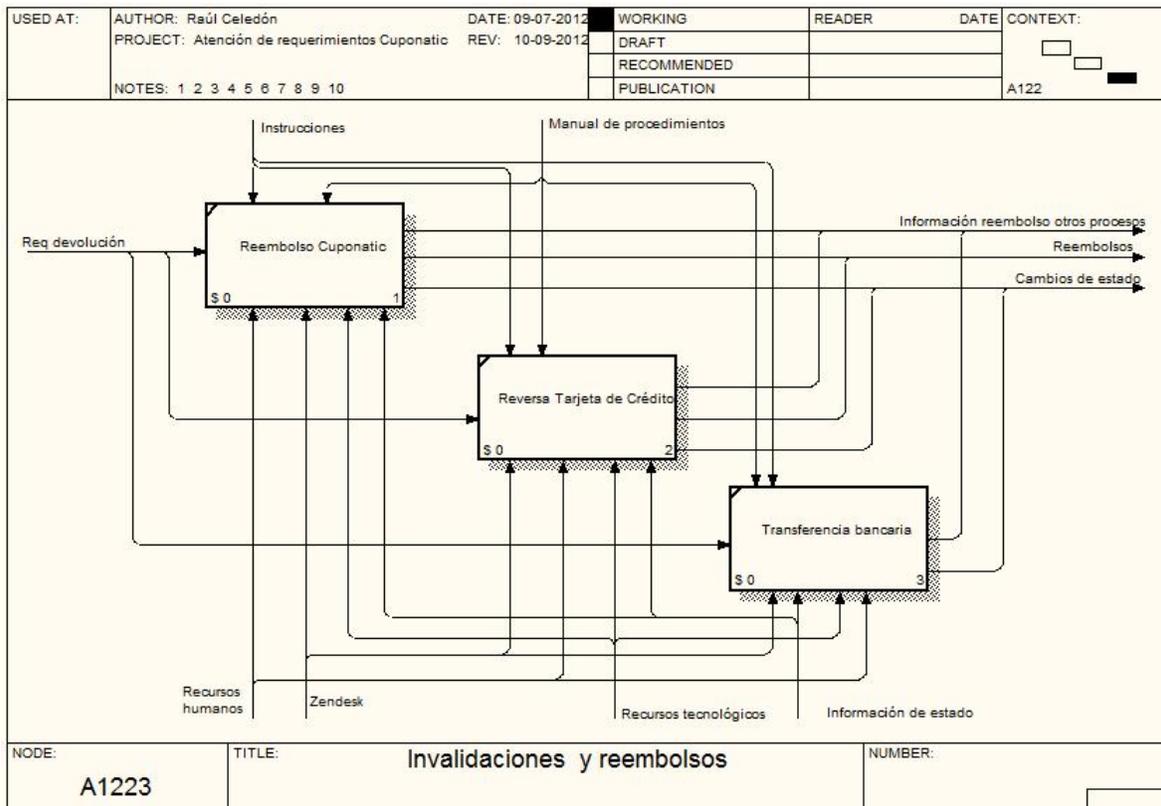
Figura 12: Venta y atención al cliente



Fuente: Elaboración propia

Al entrar al proceso de “Venta y atención de cliente” es posible observar dos procesos, “Venta” que recibe los requerimientos de clientes antes de que concreten una compra y “Post Venta”, que se encarga de gestionar requerimientos posteriores a la compra del cupón.

Figura 14: Invalidaciones y reembolsos

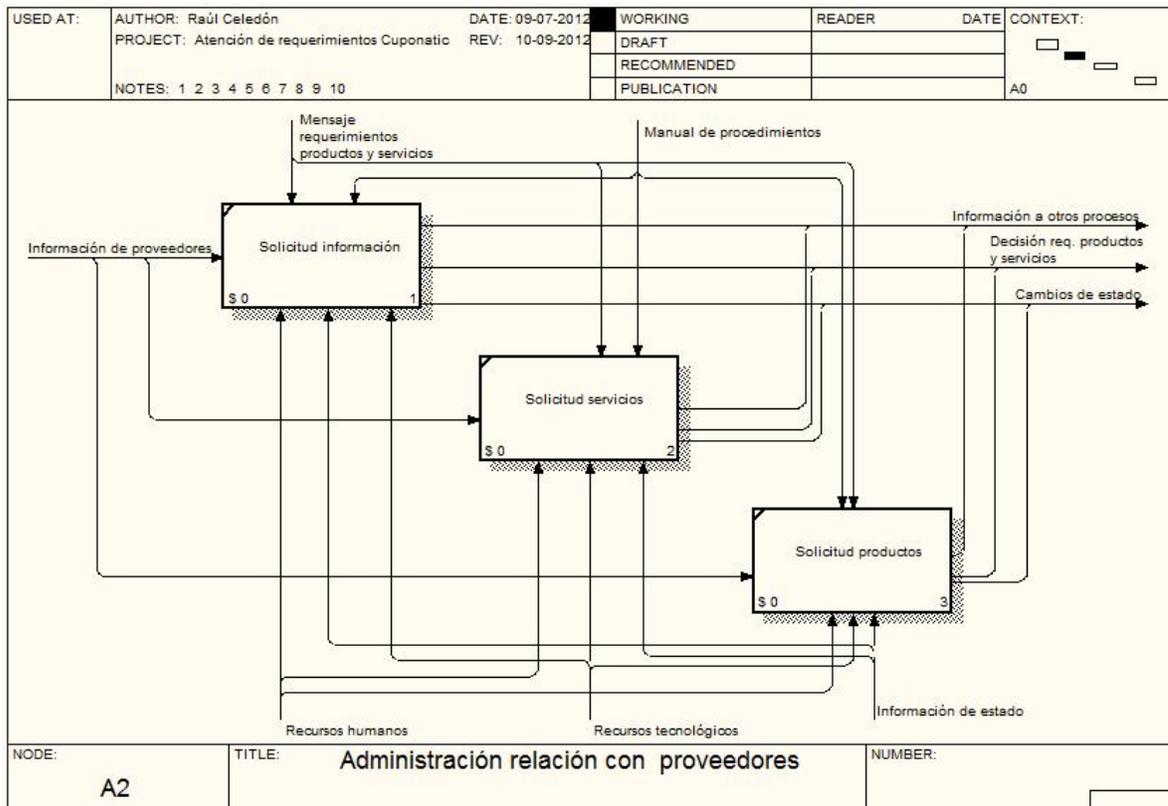


Fuente: Elaboración propia

En el proceso de invalidaciones y reembolsos es posible encontrar las tres formas de devolución: créditos Cuponatic, reversa tarjeta de crédito y transferencia bancaria.

Cabe destacar que el reembolso por transferencia bancaria no se realiza en el área de servicio al cliente.

Figura 15: Administración relación con proveedores

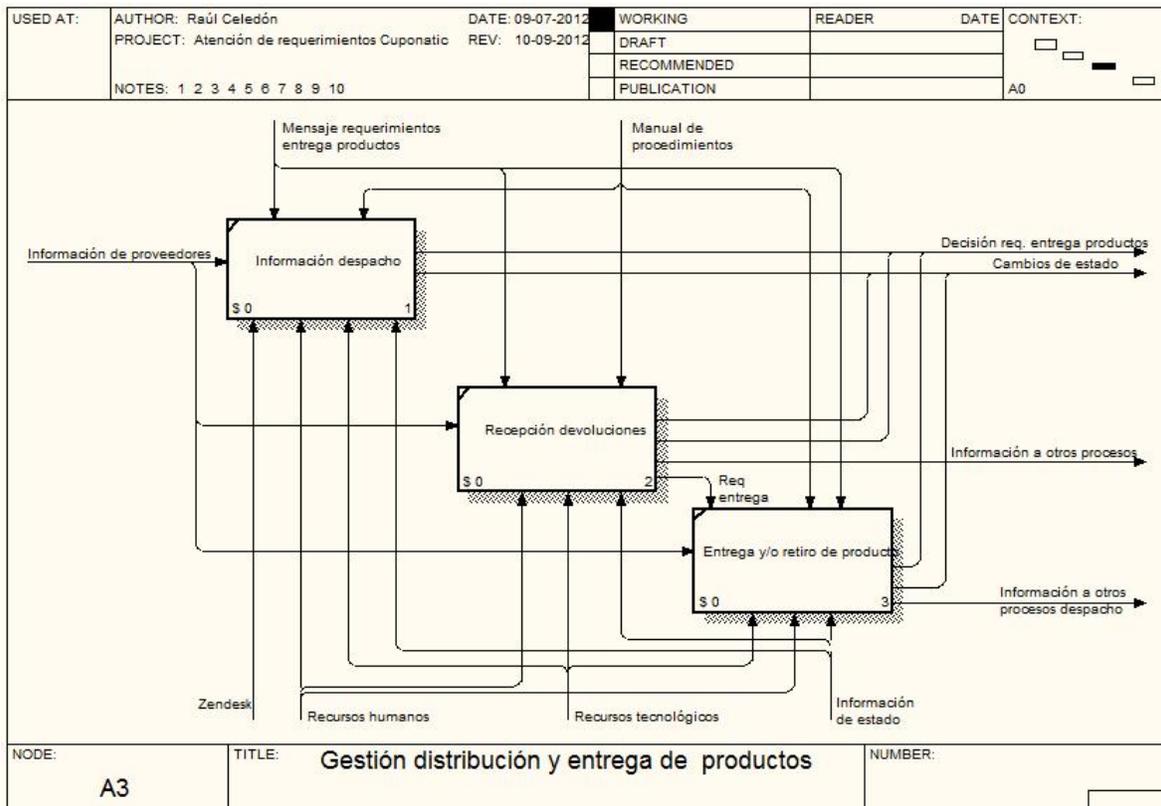


Fuente: Elaboración propia

Si se vuelve al inicio del proceso y se ingresa al proceso de “administración relación con proveedores” es posible observar 3 tipos de actividades necesarias para responderle al cliente, solicitud de información para casos simples o introductorios a un requerimiento, solicitud de servicios para ayudar al cliente a ejecutar el servicio y solicitud de productos.

La salida de este proceso va directamente a alimentar la gestión con el cliente a través de decisión requerimiento productos y servicios. Información a otros procesos hace referencia a potenciales fraudes de los comercios.

Figura 16: Gestión y entrega de productos



Fuente: Elaboración propia

Al entrar a “Gestión y entrega de productos” es posible observar las actividades necesarias para resolver los requerimientos. Está la solicitud de información, recepción de devoluciones y entrega de nuevos productos a partir de devoluciones.

Las salidas van a alimentar la gestión con el cliente para solucionar sus casos y a otros procesos de logística.

5.6 Evaluación del rediseño

5.6.1 Tiempo de respuesta

El formulario de contacto y el despacho integrado al proceso de compra ayudaría a disminuir hasta un 31% las solicitudes entrantes, esto significa que si en promedio entran 98 requerimientos diarios, esto podría bajar hasta 68 requerimientos por día.

En la situación actual se concluye que cada agente responde 6.5 correos por hora (52 correos diarios), lo equivale a 29 requerimientos diarios (la evidencia muestra que se necesita 1.8 correos en promedio para solucionar un caso). Por otro lado, se tiene que los agentes de Groupon resuelven 90 casos diarios gracias a Zendesk.

Las respuestas predefinidas resultan clave para disminuir el tiempo de respuesta, si anteriormente una persona tarda 9.2 minutos en redactar una respuesta (52 correos en 8 horas), gracias a Zendesk es posible hacerlo en 3 minutos. Un minuto para leer la pregunta y otros 2 para seleccionar la respuesta y adaptarla si es necesario.

Esto lleva a que cada agente pueda resolver 88 casos diarios. Ya que puede responder 20 correos por hora, 160 al día y cada caso tienen en promedio 1,8 correos.

Esto llevaría a que el área de servicio al cliente puede resolver 176 requerimientos diarios, alcanzando la meta de responder en menos 24 horas hábiles.

Como se observa, es posible solucionar más casos de los que entran, sin embargo, el rediseño y el manual de procedimientos implican un trato más personalizado al cliente y esfuerzos para que este pueda canjear su cupón.

Del análisis de correo electrónico se extrae que un 36% de los requerimientos necesitaría una gestión con comercio y un potencial reembolso. Se estima que se requieren 10 minutos para realizar esta gestión por requerimiento. Para el 64% restante se estima que se requieren 5,4 minutos por solicitud para ser resuelta (1,8 correos por requerimiento a 3 minutos por correo). Si la entrada de requerimientos es de 98 por día se obtienen los siguientes resultados:

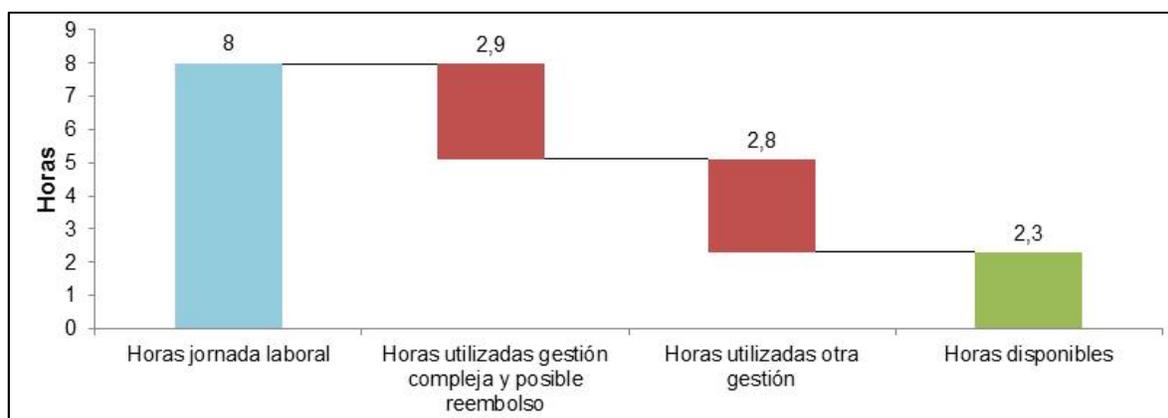
Tabla 3: Tiempos de resolución

Tipo de requerimiento	% de requerimientos	Cantidad de requerimientos	Tiempo esperado	Tiempo total esperado	Tiempo requerido por trabajador
Gestión compleja y posible reembolso	36%	35	10 min	350 min	175 min (2,9 horas)
Otra gestión	64%	63	5,4 min	340 min	170 min (2,8 horas)

Fuente: Elaboración propia

Cada trabajador tiene disponible 2,3 horas de su jornada laboral diaria.

Gráfico 10: Horas disponibles por trabajador



Fuente: Elaboración propia

En las 2,3 disponibles para un trabajador puede resolver 24 solicitudes sin gestión, o bien, 13 solicitudes con gestión. Como se observó en la situación actual, redes traspasa hasta 8 casos diarios a servicio al cliente, esto significa que es posible aumentar hasta el doble la cantidad de respuestas a través de las redes sociales con un solo trabajador.

De este análisis es posible concluir que Cuponatic tendría una tasa de respuesta del 100% y un tiempo de respuesta menor a 24 horas hábiles.

5.6.2 Invalidaciones y reembolsos

En la situación actual se menciona que un 26% de las devoluciones de cupón son por problemas de disponibilidad con el comercio, con el rediseño es posible disminuir este porcentaje ya que existirá una mayor comunicación con el comercio.

Por otro lado, conocer el medio de pago de la compra ayuda a ordenar y mejorar los tiempos de devolución, ya que anteriormente, si un cliente deseaba la devolución en dinero era necesario revisar su orden de compra en el sistema de Transbank para confirmar si había pagado con tarjeta de crédito.

En mayo hubo 144 devoluciones en dinero, esto significa que se debió revisar estas 144 órdenes de compra en Transbank. Cada revisión tarda un minuto, requiere buscar la orden de compra y luego registrar si esta estaba ausente, o bien, realizar la reversa de inmediato. 35 órdenes de compra efectivamente fueron realizadas por tarjeta de crédito, esto significa que se perdieron 109 minutos.

No solo se pierde tiempo, también existe incertidumbre en el cliente, ya que no se le dice inmediatamente la forma en que se le devolverá el dinero.

Con el rediseño se evita perder ese tiempo en buscar las ordenes y se le da una respuesta eficiente al cliente.

Para todo tipo de devoluciones se requiere invalidar el cupón y escoger una forma de reembolso. Se estima que se requiere un minuto por caso, esto quiere decir, que

mensualmente se necesitan 206 minutos, si se asume que el mes tiene 20 días hábiles, requiere 13 minutos diarios. Las devoluciones las debe confirmar u gestionar el encargado de servicio al cliente, ya que se trata de un requerimiento escalado, el tiempo necesario para realizar esta actividad está disponible.

En conclusión, se cumple con los estándares de calidad estipulados en 4.12.4 para las devoluciones.

5.6.3 Resumen tiempo de respuesta y estándares de calidad

Tabla 4: Resumen estándares de calidad

Variable	Actual	Rediseño	Variación	Rediseño
Tasa de respuesta	71%	100%	Aumenta un 29 %	- Es posible identificar cuando un caso está cerrado o necesita respuesta
				- Es posible conocer quien lo tomó
				- Existen indicadores que levantan alertas si esta meta no se cumple
Respuestas en menos de 24 horas	43%	100%	Aumenta un 57%	- Información clara y relevante para los requerimientos hace disminuir de entre 3-5 minutos a 1 minuto la búsqueda de información.
				- Procedimientos y respuestas predefinidas hacen disminuir redacción de respuestas a 2 minutos
				- Canales comunicación y procedimientos claros ayuda a la coordinación de las áreas.
				- Formulario de contacto ayuda a disminuir en un 31% los requerimientos.
				- Tiempo de respuesta por cliente disminuye de 9,2 minutos a 3 minutos.
Tiempo de respuesta requerimientos escalados	-	<24 horas	-	- Es posible entregar prioridad a requerimientos y contestarlos antes
				- Cada trabajador tiene disponible 2,3 horas diarias
Invalidación de cupones y reembolsos tarjeta de crédito	10 días	3 días	Disminuye 7 días	- Se tiene acceso al medio de pago e la compra
				- Información clara y relevante ayuda a disminuir en 206 minutos mensuales la revisión del medio de pago.
Invalidación de cupones y reembolsos Transferencia	15 días	10 días	Disminuye 7 días	- Información clara y relevante ayuda a disminuir en 206 minutos mensuales la revisión del medio de pago.

Invaldación de cupones y reembolsos Créditos	1	1	-	- A diferencia de la situación actual, se registra cada reembolso en créditos.
---	---	---	---	--

Fuente: Elaboración propia

5.6.4 Calidad de servicio y satisfacción de los clientes

El nuevo tiempo de respuesta ayudará a los clientes a evaluar de mejor forma su experiencia en la resolución de requerimientos, esto porque se cuenta con un estándar internacional.

Con respecto a la calidad de las respuestas, se espera que los clientes evalúen de buena forma las soluciones a sus problemas, ya que el rediseño propone una forma más personalizada.

Para observar como cambiará la percepción de los clientes con respecto al servicio se analizarán las brechas de calidad de servicio.

Brecha de información

Se proponen diferentes prácticas para disminuir esta brecha, la más importante es obtener el feedback de los clientes luego que se les responde una solicitud, gracias a Zendesk es posible automatizar esta actividad.

Gracias a la investigación realizada en la situación actual es posible determinar las expectativas de los clientes basándose en su opinión y en lo ofrecido por Groupon y Amazon.

La mejor comunicación entre servicio al cliente y el *community manager* ayuda a entender lo que surge en las redes sociales y obtener conocimiento acerca de los cliente.

Se propone que los trabajadores revisen las maquetas que se generan diariamente (10 en promedio), ellos son los que más conocen las inseguridades de lo clientes y pueden observar posibles errores o contradicciones en las publicaciones antes de ser publicadas. El tiempo disponible gracias al rediseño hace posible esta actividad.

Brecha de estándares

Los procedimientos creados para la atención de requerimientos ayudan a dirigir el proceso a un enfoque hacia el cliente y permiten alcanzar las metas de servicio estipuladas. La estandarización del proceso, los cambios en el administrador y la configuración de la plataforma hace posible alcanzar las metas de servicio. Si bien es bueno que exista un trato personalizado a los clientes, se necesita que el proceso esté estandarizado, y que los trabajadores se guíen por un flujo de decisiones estipulados en los procedimientos.

Por otra parte, existe un compromiso de los gerentes para comprometerse con la calidad de servicio, saben que cumplir con estos estándares es clave para el éxito del negocio.

Finalmente, se declaran metas claras y medibles, las cuales están estipuladas en los estándares de calidad definidos para el rediseño, lo que ayuda a que los trabajadores tengan claro cuales son las variables importantes en el proceso.

Brecha de entrega

Para entregar el servicio tal como se propone en los estándares, a los trabajadores se le entrega el manual de procedimientos y se le da entrenamiento para que pueda resolver requerimientos de manera eficiente. Explicándole la plataforma de administración y el gestor de incidencias Zendesk.

La comunicación interna mejora gracias a los procedimientos, donde se estipula qué información es necesaria para traspasar los casos a otra área.

Todos los canales de contacto convergen a través de Zendesk, por lo tanto el proceso es más ordenado y se pueden medir las respuestas. Gracias a los reportes de esta plataforma es posible determinar si se están cumpliendo los estándares de servicio. Por otro lado, sus herramientas ayudan a disminuir los tiempos de respuesta y visualización de estados.

Finalmente, se propone entregar incentivos monetarios a los trabajadores del área de servicio al cliente en base a indicadores de gestión.

La tasa de respuesta debe ser de un 100%, esto quiere decir que todos los requerimientos entrantes deben ser tomados y respondidos por las personas de servicio al cliente. Para esto se define que de los requerimientos nuevos el 100% debe ser asignado a un agente.

Con el fin de evitar que los requerimientos tarden en quedar resueltos, se espera que estos queden en estado resuelto en un plazo máximo de 4 días. Esa regla se debe cumplir regla se cumpla para el 80% de los casos, debido a que se espera que existan solicitudes que puedan escapar de este tiempo. Este plazo y porcentaje de éxito fueron estipulados por la gerencia.

Y último indicador es la satisfacción de los clientes con respecto a las soluciones entregadas, donde el ISN debe ser mayor al 80%. Esto se realizaría mediante una encuesta automática enviada al cliente luego de que su caso queda resuelto, la pregunta que debe contestar el usuario es “¿que te pareció la respuesta entregada por el equipo Cuponatic?”.

Estos 3 indicadores ayudan a controlar el proceso de atención de requerimientos cuidando la calidad de las respuestas, ya que estas serán evaluadas por los clientes. Se evita incluir un indicador de casos resueltos por agente, ya que existe evidencia que los incentivos por cantidad respondida pueden afectar la calidad de respuestas [4]. Se

define un incentivo de 30.000 pesos por trabajador si se cumplen las metas. Esta cantidad equivale a un 10% de su ingreso mensual.

Brecha de comunicación

Los estándares de servicio estarán estipulados en la página de Cuponatic, indicando tiempos, procedimientos y canales de comunicación.

Con respecto al envío de productos, se manejará la incertidumbre del cliente gracias a la inclusión del formulario de despacho en el proceso de compra, lo que hace posible enviarle correos automatizados para que realicen el seguimiento de su paquete por la página de Correos de Chile.

Cuando un cliente envíe una solicitud se le enviará una respuesta automatizada indicando que su requerimiento fue recibido y que se le responderá en 24 horas hábiles.

Como se observa, con el rediseño es posible disminuir todas las brechas propuestas en la calidad de servicio. Con esto es posible asegurar que los clientes estarán satisfechos con el servicio entregado, aumentará el ISN y recomendarán a Cuponatic para realizar compras.

5.5.5 Costos y beneficios económicos del rediseño

Plataforma Zendesk y mejoras informáticas

Se requieren 7 usuarios en el sistema, estos son:

- 3 agentes de servicio al cliente (uno al teléfono y dos resolviendo casos)
- 1 Community manager
- 1 Persona encargada de despacho
- 1 Ejecutivo de viajes
- 1 Encargado del área de servicio al cliente

El costo mensual de la plataforma por usuario es de \$12.240, por lo tanto, el costo total es de \$85.680

El costo de implementación sería de \$800.000, donde se necesita a un ingeniero civil industrial por un mes que configure la plataforma, cree manuales y entregue una capacitación a los usuarios.

La mantención corre por parte del encargado el área de servicio al cliente.

Para calcular el costo de los cambios necesarios en el administrador se conversa con las personas del área e TI, quienes especifican la dificultad de los cambios a través de "puntos", donde un punto significa media jornada laboral y dos puntos jornada laboral

completa. Estos cambios pueden ser realizados por un trabajador del área quien recibe un sueldo de \$500.000³⁸ mensual (se establece el mes de trabajo en 40 puntos).

- En que fueron utilizados los créditos: 1 punto
- Formulario de despacho en el proceso de compra y visualizar información: 30 puntos
- Medio de pago de la compra: 1 punto
- Ejecutivo a cargo de la publicación: 2 puntos
- Con el código cupón acceder directamente al cliente: 1 punto
- Descuentos del día a la vista: 2 puntos
- Categoría del cliente: 4 puntos
- Formulario de contacto y configuración de la API de Zendesk: 4 puntos

Esto hace un total de 45 puntos, esto significa que el costo de las mejoras es de \$562.500

Por lo tanto, se tiene una inversión de \$1.362.500 y un costo mensual de \$85.680. Por otro lado se tiene un costo mensual por los incentivos monetarios a los agentes de servicio al cliente, que asciende a 90.000 pesos mensuales.

Beneficios

El rediseño mejora el tiempo de respuesta y ayuda a prevenir devoluciones cuando se trata de problemas para comunicarse con el comercio o agendar hora (26% de los casos). De la situación actual se extrae que las devoluciones tienen un promedio de \$35.829, junto con la información extraída de mayo, mes donde hubo 209 devoluciones, por lo tanto, gracias al rediseño es posible disminuir las devoluciones mensuales en \$1.946.947 (si el margen promedio es de 30%, la utilidad que se deja de percibir es de \$584.084).

Con el aumento de ISN disminuye la fuga de clientes, por lo tanto se evitaría la pérdida de \$3.365.608 mensuales.

Se concluye que con los beneficios del rediseño se cubre con creces el costo del rediseño.

5.7 Rediseño y vistas de Zendesk

Los 7 usuarios de Zendesk y los canales de comunicación se distribuyen de la siguiente forma:

- De los 5 canales propuestos, los requerimientos de redes sociales (Twitter y Facebook) entran directamente al community manager, mientras que las solicitudes provenientes de los otros canales entran a la cola de requerimientos

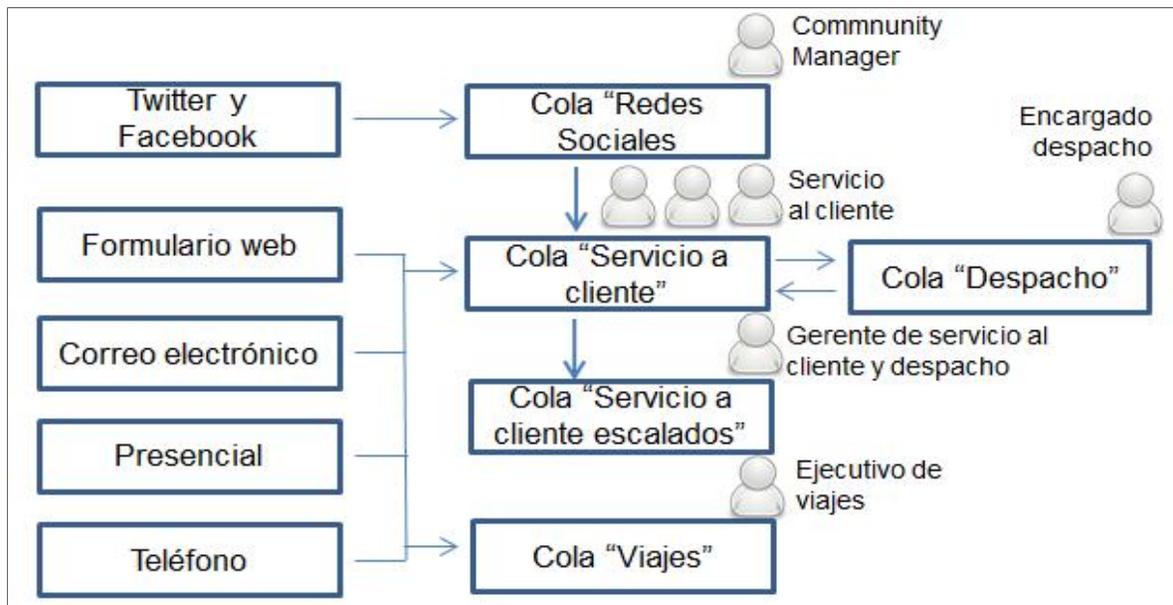
³⁸ Fuente: Cuponatic

de servicio al cliente o a la de viajes (dependiendo el motivo de su requerimiento y casilla de correo al cual enviaron su solicitud)

- El *community manager* traspasa casos a la cola de servicio al cliente cuando las solicitudes escapan de su gestión, desde ese momento es esta última área la encargada de solucionar el problema.
- Desde la cola de servicio al cliente se pueden traspasar casos al área de despacho, esta última no le responde al cliente, si no que devuelve el requerimiento con la información necesaria a la cola de servicio al cliente para que se le responda al usuario.
- Desde la cola de servicio al cliente se traspasan casos a la cola “Servicio a cliente escalados”, que son las peticiones de reembolso u otros casos estipulados en los procedimientos. Esta cola la gestiona el encargado del área de servicio al cliente.

La siguiente figura resume lo explicado anteriormente y representa el flujo básico de requerimientos entre áreas.

Figura 17: Canales de contacto y colas de requerimientos³⁹



Fuente: Elaboración propia

Todos los requerimientos comparten la siguiente información:

- Estado: Si es nuevo, abierto, pendiente, resuelto o cerrado
- Prioridad: 4 niveles de prioridad que sirven para organizar los requerimientos
- Tipo: Si se trata de una pregunta, un problema, una tarea o una incidencia
- Grupo: Indica a que grupo pertenece el requerimiento, lo que sirve para determinar la cola en que se encuentra.
- Asignado: Indica el nombre del agente que toma el caso

³⁹ Fuente: Elaboración propia

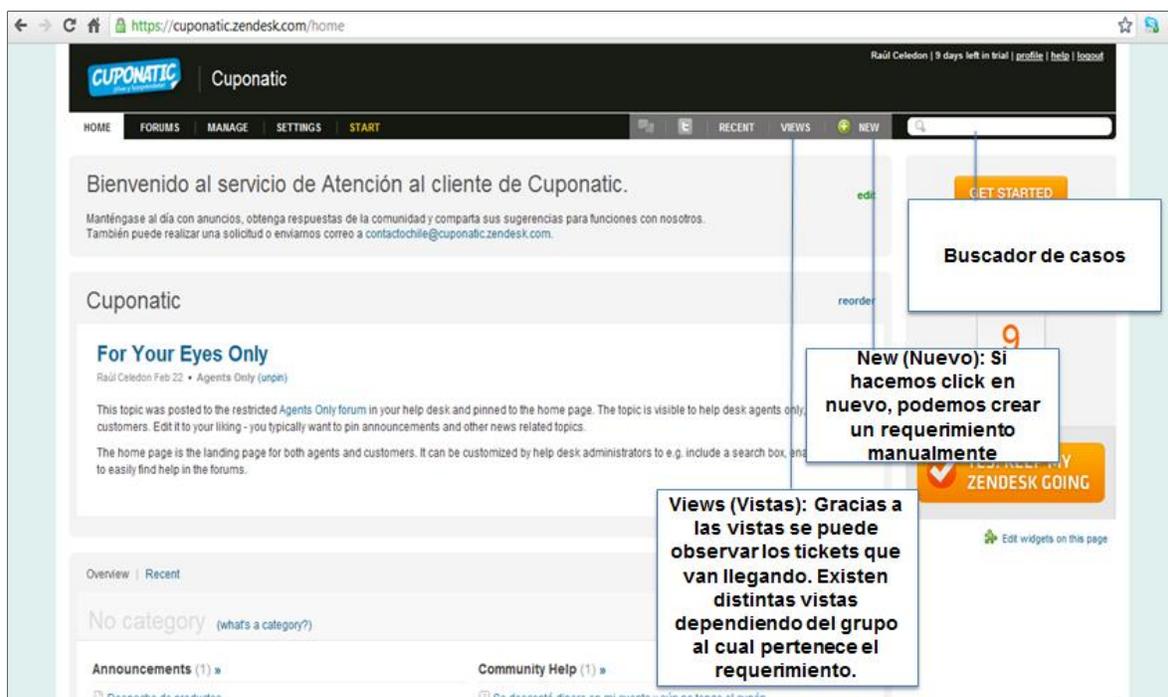
- Motivo del requerimiento: indica el motivo que el cliente escogió desde el formulario, dependiendo de este se le entrega una determinada prioridad.

Con esta información y gracias a los triggers es posible definir a que cola se va un determinado requerimiento y automatizar los cambios de estado.

En anexos⁴⁰ se ahonda en la información de las solicitudes, explicando cada caso.

A continuación se muestra la ventana de bienvenida de Zendesk

Figura 18: Ventana de bienvenida de Zendesk



Fuente: Elaboración propia

Para ingresar a esta ventana es necesario que cada agente entre con su correo y contraseña desde la pagina cuponatic.zendesk.com, si el usuario es verificado, se le da la bienvenida y se les muestran las opciones para comenzar a solucionar casos.

En “vistas” se encuentran las colas anteriormente explicadas, la opción “nuevo” es para los casos que se ingresan manualmente (Canal teléfono y presencial) y el buscador ayuda a encontrar requerimientos antiguos.

A continuación se muestra la cola “servicio al cliente”, donde entran los requerimientos a través de correo, formulario y manual (presencial y teléfono), y los provenientes desde redes y despacho.

⁴⁰ Información del requerimiento, Anexo L.

Figura 19: Cola Servicio al cliente

The screenshot shows a Zendesk ticket queue. The interface includes a top navigation bar with 'SETTINGS', 'START', 'VIEWS', and 'NEW'. A table of tickets is displayed, sorted by priority and then by the date of the last update. Callout boxes provide definitions for various fields: 'Group (grupos): Grupo al cual pertenece el requerimiento', 'Status (estado): Estado el requerimiento', 'Requester (Solicitante): Nombre del cliente', 'Motivo del requerimiento', 'Type (tipo): tipo del requerimiento', 'Subject (asunto): Titulo del requerimiento', 'Assignee (Asignado): Persona asignada para solucionar el requerimiento', 'Priority (Prioridad): Prioridad del requerimiento', and 'Requester update (actualización del solicitante): fecha y hora en que el cliente actualiza el requerimiento'. A 'Browse' sidebar on the right offers filters like 'Tickets by properties', 'Tickets by tags', and 'Topics by tags'. The footer indicates 'Support Ticket System by Zendesk'.

Group	Type	Status	Assignee	Requester	Priority	Subject	Requester ...	Caso	Motivo de ...
Priority Urgent									
Servicio al ...	Problem	Open	Raul Celedon	Raul Celedon	Urgent	12.05	Apr 04	-	-
Servicio al ...	Question	New	-	Raul Celedon	Urgent	productos	Apr 04	-	-
Priority Normal									
Servicio al ...	Question	New	-	Raul Celedon	Normal	demanda	10:35	-	-
Servicio al ...	Question	New	-	Raul Celedon	Normal	fotos	10:36	-	-
Servicio al ...	Question	New	-	Raul Celedon	Normal	consulta couponatic	10:37	-	-

Fuente: Elaboración propia

Los casos se ordenan por prioridad, estando los más altos arriba y luego por fecha de actualización del cliente, desde el más antiguo al más nuevo. Esto quiere decir que se responde primero aquellos requerimientos que tienen más tiempo de espera por parte del cliente.

A continuación se presenta la vista de un requerimiento cuando es abierto por un agente.

Figura 20: Vista superior de un requerimiento

Datos generales del requerimiento

Respuestas automatizadas

Datos necesarios para anulación

Información del cliente:

Información del cupón desde la base de datos

Código cupón Ingresado por el cliente

Fuente: Elaboración propia

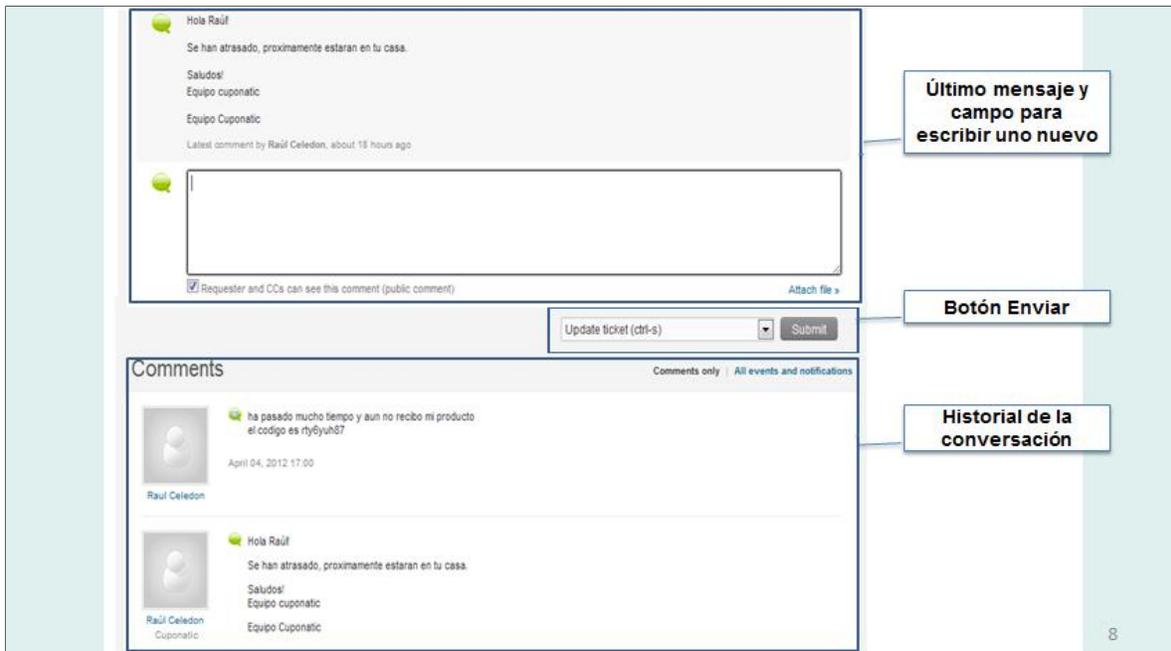
La figura 21 es la parte superior del requerimiento, donde se encuentran los campos configurables. El agente puede cambiar el grupo del requerimiento, el tipo, el motivo, la prioridad y los datos de devolución en caso de ser necesario y según como se estipule en el manual de procedimientos. En “Datos cupón” se puede observar la información del cupón extraída desde la base de datos.

Cabe destacar que si un trabajador abre un ticket y lo responde, sin cambiar ningún campo de la solicitud, Zendesk asume que el ticket está resuelto. Es la configuración por default que se le entrega a través de triggers.

En grupo se puede cambiar la cola a la cual desea que la solicitud se transfiera.

A continuación se presenta la vista inferior del requerimiento.

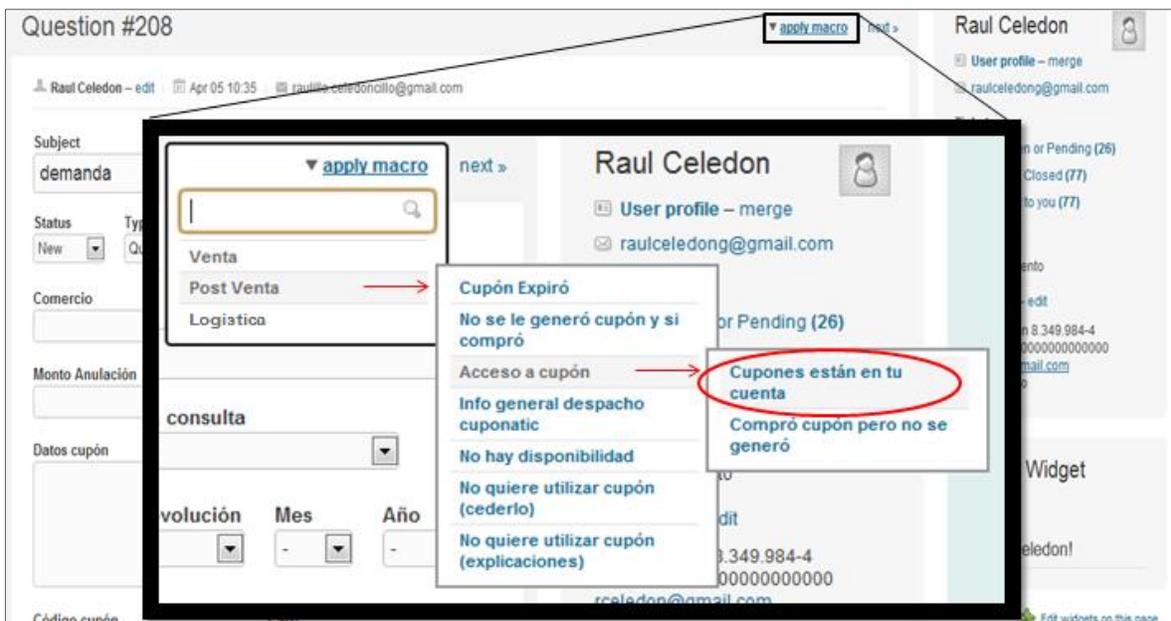
Figura 21: Vista inferior de un requerimiento



Fuente: Elaboración propia

En la figura 22 es posible observar los mensajes históricos, el mensaje nuevo y el botón enviar. Se puede redactar manualmente una respuesta, o bien, seleccionar una de las predefinidas en la vista superior.

Figura 22: Respuestas predefinidas



Fuente: Elaboración propia

En la figura 23 se observa cómo es posible integrar la clasificación de requerimientos propuesta en las respuestas predefinidas. El agente encargado de solucionar la solicitud debe identificar si se trata de un problema de venta, post venta o logística, y luego entrar a los siguientes niveles de clasificación para encontrar la respuesta que se adapta de mejor forma al caso.

6. CONCLUSIONES Y COMENTARIOS

Se puede concluir que los objetivos específicos y general fueron cumplidos con el rediseño propuesto. Gracias a este se pueden alcanzar las metas de servicio y prácticas del mercado.

El rediseño debe ir apoyado por un sistema de gestión de incidencias, este sistema ayuda en mejorar los tiempos de respuesta teniendo al rediseño como base. Los resultados económicos son positivos, existen beneficios por disminuir devoluciones y evitar fuga de clientes.

Es posible observar que los requerimientos sin responder bajan de un 29% a 0% gracias al rediseño, donde los resultados indican que el tiempo de respuesta de 2 días en promedio desciende a respuestas en menos de 24 horas.

El rediseño no solo mejora la tasa y el tiempo de respuesta, si no que también entrega más tiempo a los trabajadores para ahondar en los requerimientos y entregar un servicio integral, con mayor comunicación con los comercios y mayor gestión, como se indica en los procedimientos.

El primer objetivo específico, generar un diagnóstico de la situación actual, entrega datos medibles de la gestión de Cuponatic y revela evidencia del porqué existe tal tasa de requerimientos sin respuesta, donde también se observa un nulo trabajo de las expectativas y percepciones de los clientes con respecto al servicio. Las brechas de calidad de servicio ayudan a complementar el rediseño al proponer prácticas para administrar la visión del cliente.

Gracias a la situación actual fue posible conocer cuáles son los requerimientos más frecuentes y utilizar esta información para incluirla en el rediseño, así como también, la investigación de las devoluciones, donde se observó una ausencia de gestión para evitarlas.

Con el *benchmark* fue posible encontrar cuales son las mejores prácticas con respecto al trato y servicio al cliente. Se tomó a Amazon y Groupon para analizar sus prácticas, el resultado directo de esta investigación es la declaración de estándares de servicios a los cuales Cuponatic debe aspirar. Estos estándares ayudan a disminuir la brecha entre lo que Cuponatic cree que los clientes quieren, y qué es lo que realmente quieren (brecha de conocimiento), donde gracias al *focus group* se determinó que puntos incluir en los estándares.

El siguiente objetivo específico es proponer un rediseño que permita alcanzar los estándares de calidad estipulados, el cual se alcanzó satisfactoriamente. Finalmente, los indicadores de gestión propuestos para disminuir la brecha de entrega hacen posible controlar el proceso y asegurar su buena ejecución.

La implementación de este rediseño se estima en un mes, la facilidad y rapidez de la plataforma Zendesk ayuda a que este tiempo sea bajo.

El tema de compensaciones queda pendiente debido a que no está entre los objetivos de este trabajo.

Si bien los objetivos de este trabajo se cumplen, un tema a ahondar en un futuro cuando la implementación sea satisfactoria, es realizar encuestas de calidad a los clientes que contratan servicios y que en estas encuestas se estipulen las 5 variables de los servicios, confiabilidad, responsabilidad, tangibilidad, empatía y seguridad. Esto ayudaría a mejorar la experiencia de compra de los clientes y corroborar que los comercios estén entregando los servicios tal y cómo prometieron. Esta información debe apoyar a nuevas publicaciones con el objetivo de evitar malas experiencias a clientes. Por lo tanto, lo que se recomienda es cerrar el círculo de la compra, que comienza cuando se cierra un contrato con un comercio y finaliza cuando un cliente canjea el cupón. La forma de cerrar el círculo es la encuesta de satisfacción, la cual no existe hoy en día. Gracias al rediseño en la atención de requerimientos existe tiempo disponible para realizar este proyecto con las mismas personas de esta área.

La gestión de inventario y despacho está fuera de este trabajo, se recomienda ahondar en la medición de existencias y cuantificar el espacio utilizado en bodega. Cuponatic está haciendo gestiones para convertirse en un importador directo de productos, por lo tanto, mejorar la logística de la empresa se vuelve necesario.

En un futuro resulta necesario implementar un CRM que apoye la gestión de clientes en todo ámbito, desde su captura, hasta su retención, pasando por la atención de requerimientos, predicción de compra, ciclo de vida y campañas de marketing, entre otras actividades.

Este modelo de negocios se basa en la compra impulsiva, al mostrar grandes descuentos y atractivas ofertas se juega con la percepción del cliente. Mucho se ha especulado que estas empresas son una burbuja y que en algún momento dejarán de ser una moda, sin embargo, lo que no es una moda es el comercio electrónico, que llegó para quedarse y es la dirección a la cual Cuponatic debe moverse. Transformarse en una importadora y desarrollar su área de logística es clave para su sustentabilidad en el tiempo.

El rediseño de la atención de requerimientos funciona tanto para una empresa de cupones, como para cualquier otro tipo de empresa que se dedique al E-commerce, por lo tanto, se puede adaptar a los cambios que Cuponatic pueda tener en un futuro con respecto a su línea de negocios.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] RIVERA, R. 2012. El mercado de cupones chilenos se ve atractivo a ojos de una firma argentina del rubro. [en línea] El Mercurio Online. 22 de enero, 2012. <http://www.emol.com/noticias/economia/2012/01/19/522429/el-mercado-de-cupones-chilenos-se-ve-atractivo-a-ojos-de-una-firma-argentina-del-rubro.html>
- [2] CENTRO DE ESTUDIOS RETAIL, 2009, Calidad de servicio en la industria del retail en Chile, Santiago de Chile.
- [3] SPECTOR, R. 2007. Grandes casos empresariales: el rápido crecimiento de amazon.com. España, Deusto- Barcelona. 277 p.
- [4] LEVY, M. y WEITZ, B. 2012. Retailing management. New York, McGraw Hill, 642 p.
- [5] PARASURAMAN, A. y ZEITHAML, V. 1988. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality”, Journal of Retailing n°64. Pág. 12 – 40
- [6] BERNOFF, J. y SCHADLER, T. 2010. Empowered: Unleash Your Employees, Energize Your Customers, and Transform Your Business, Boston: Harvard Business Press.
- [7] BARROS, O. 2004. Ingeniería e-business: Ingeniería de Negocios para la economía Digital. Santiago, LOM EDICIONES. 241 pp.
- [8] ESQUIVEL, R. IN69F-Trabajo de Titulo, Curso dictado en la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Civil Industrial, Otoño 2012
- [9] CENTRO DE ESTUDIOS RETAIL. 2009. Metodología para el Desarrollo de Indicadores de la Calidad de Servicio en la Industria del Retail en Chile. Santiago de Chile.
- [10] ZENDESK. An inside look into how Groupon does support. 2011 [en línea] <http://ebookbrowse.com/zendesk-wp-how-groupon-does-support-pdf-d148563480>
- [11] AMAZON. Reembolsos.2012 [en línea] <http://www.amazon.com/gp/help/customer/display.html?nodeId=200578060>
- [12] ASM. En ASM hemos apostado por el comercio electrónico y la concentración sectorial. 2009 [en línea] <http://www.asmred.com/wp/index.php/archivos/511>

ANEXOS

Anexo A: Cupón Cuponatic



XMWT3BJ

Código del Cupón

SUBWAY SANDWICH DE 30CM. - SUBWAY Coyancura

Válido hasta:
20-03-2012

Para cobrar en:
SUBWAY Coyancura
Telefono(s):
Dirección: Conyancura 2244,
Providencia

Reglas Claras:

- * Cupón válido por 1 Sándwich de 30cm. en SUBWAY. Válido sólo para local de Coyancura 2244, Providencia. Cupón válido a partir de Lunes 23 de Enero.
- * Horario de atención: De Lunes a Viernes de 8:30 a 21:30hrs. Sábados de 12:00 a 20:00hrs.
- * Válido hasta 20 de Marzo de 2012.
- * Máximo de compra: 5 cupones por persona. Regala todos los que quieras!
- * Cupón válido por Sándwich de 30cm.



COD. INTERNO: 444333



Como usar este cupón:

1. Imprime el cupón o muéstralo desde tu Smartphone
2. Preséntalo en la ubicación indicada
3. Disfruta!

Atención al cliente Cuponatic.com:
(56 2) 8937903, Lunes a Viernes de 10:00 a 18:00

Cuponatic.com:
contacto@cuponatic.com

Anexo B. Resultado análisis telefónico

Caso Solicitud	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Problemas entrega/despacho (cuponatic)	33	10%	10%
Información acerca del despacho	31	9%	19%
Consultas generales servicio cuponatic/Consultas por futuras o potenciales ofertas	28	8%	27%
Cuponatic no ha realizado devolución	28	8%	35%
Problema generación de cupón	22	6%	41%
Problemas por créditos Cuponatic	21	6%	48%
Consulta por la oferta	21	6%	54%
Información acerca del comercio	16	5%	58%
No se ha gestionado entrega (cliente no ha enviado datos, cuponatic)	15	4%	63%
Cupón expiró	13	4%	67%
Alcances del cupón / Información adicional del producto	12	4%	70%
Sistema de pago no funciona / se cae (Webpay, pagina del banco)	11	3%	73%
Problemas con la entrega o despacho de producto (comercio)	11	3%	76%
Olvidó Contraseña	9	3%	79%
Problema cupón (acceder al cupón, imprimir cupón)	8	2%	81%

Anexo C. Resultados análisis correos electrónicos

Caso Solicitud	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Problema generación cupón	142	14%	14%
Problema disponibilidad comercio	65	7%	21%
Problema cupón (acceso)	64	7%	28%
Problemas entrega / despacho Cuponatic	64	7%	34%
Información acerca despacho	57	6%	40%
Cupón expiró	54	6%	45%
Cuponatic no ha realizado devolución	53	5%	51%
Problemas por créditos	51	5%	56%
Consultas generales	47	5%	61%
Problemas graves con comercio	41	4%	65%
Problemas al contactarse con el comercio	34	4%	68%
Arribo de producto a cliente (despacho)	34	4%	72%
Alcances del cupón, información adicional	32	3%	75%
Transferencias	31	3%	78%
No quiere utilizar cupón	29	3%	81%
Sernac	20	2%	83%
Pago Comercio	18	2%	85%
Cliente no puede utilizar cupón	17	2%	87%
Insatisfecho con el producto/servicio	17	2%	89%
Consulta por la oferta	16	2%	90%
Información acerca del comercio	14	1%	92%
Problemas con la entrega o despacho de producto (Comercio)	12	1%	93%
Comercio no cumplió su promesa de ejecución/entrega	12	1%	94%
Problemas despacho/retiro comercio	11	1%	95%

Anexo D. Requerimientos Cuponatic

Clasificación del requerimiento	Sub clasificación del requerimiento	Requerimiento
1. Venta	1. Consultas acerca del servicio de Cuponatic	1. Consultas generales servicio Cuponatic/Consultas por futuras o potenciales ofertas
		Preguntas acerca cómo funciona Cuponatic, qué necesita para ser cliente, formas de pago o próximas ofertas.
		2. Problemas por créditos
		No se le han cargado créditos que le tenían prometido, problemas con gift cards o no entiende las reglas.
		3. Sistema de pago no funciona
		Al momento de pagar la página o el servicio de pagos por internet se cae.
	2. Problemas para ingresar a la cuenta	1. Pagina Mala o no carga
		No puede ingresar a Cuponatic debido a que la página se cae o está muy lenta.
		2. No puede ingresar a su cuenta
		Olvidó contraseña, nombre de usuario o correo de registro.
	3. Consultas o problemas con productos o servicios ofertados	1. Consulta por la oferta
		Consultas adicionales acerca de la oferta, necesita más información acerca del producto o servicio ofertado.
		2. Problemas con la oferta
		No puede comprar cupón debido a que la oferta está mal redactada o mal configurada.
		3. Consulta por la oferta (Viajes)
Cómo funciona el servicio, los cupos, el hotel, disponibilidad o los precios para niños.		
4. Problemas con la oferta (Viajes)		
No puede comprar cupón debido a que la oferta está mal redactada o mal configurada.		
2. Post venta	1. Consultas o problemas generales	1. Problema cupón (acceder al cupón, imprimir cupón)
		No sabe donde está su cupón, cupón está en su cuenta, pero no puede acceder o no lo puede descargar.
		2. Información acerca del comercio, servicio o alcances del cupón
	Cliente necesita saber donde está el comercio, número telefónico o comentarios acerca de este, cómo obtener su producto o servicio y cómo gestionar entrega o ejecución este.	
	3. Consultas generales, información de vuelo y estadía (Viajes)	
	Consultas generales acerca de visas, niños o cómo realiza el check in. requiere más información acerca del servicio de viajes adquirido	
2. Problemas para canjear cupón	1. Cupón expiró	
	El cupón se encuentra expirado y el cliente desea canjearlo o devolverlo.	

	<p>2. Cliente no quiere utilizar cupón Al cliente no le gustó el local, se arrepintió de su compra o no cumple con sus expectativas.</p> <p>3. Cliente no puede utilizar cupón Cliente no puede utilizar cupón porque se va fuera del país, se operó o se lesionó.</p> <p>4. Cliente no puede utilizar cupón porque ya se encuentra validado Cliente fue a canjear cupón pero este ya se encontraba validado</p> <p>5. Problemas por disponibilidad comercio/cliente Comercio tiene problemas de disponibilidad y el cliente no puede coordinar el servicio.</p> <p>6. Problemas al contactarse con el comercio Cliente no se puede comunicar con el comercio.</p> <p>7. Problemas graves con comercio Comercio cerró antes de que el cliente pudiese validar su cupón, o bien, el comercio se niega a validar cupones.</p> <p>8. Comercio no cumplió su promesa de ejecución/entrega Dejó plantado al cliente o no cumplió con el servicio prometido.</p> <p>9. Problema de disponibilidad del cliente (Viajes) Al cliente no le acomodan los cupos reservados.</p>
3. Problemas durante el servicio (enfocado a servicios de varias sesiones o viajes)	<p>1. Insatisfecho con el servicio, no quiere seguir ejecutando El cliente ha asistido al menos a una sesión y no le gustó.</p> <p>2. Cliente no puede seguir asistiendo Cliente se lesionó, viajará, se embarazó y no puede seguir asistiendo.</p> <p>3. Problemas graves con comercio El servicio no se puede seguir ejecutando porque el comercio cerró o no quiere validar más cupones.</p> <p>4. Comercio causa daño a cliente El servicio no se puede seguir ejecutando porque el cliente sufrió daños (quemaduras, lesión).</p>
4. Problemas posteriores a la entrega o ejecución del servicio o producto.	<p>1. Insatisfecho con el producto/servicio Al cliente no le gustó el producto o servicio, infraestructura del comercio o el producto no cumplió con sus expectativas.</p> <p>2. Producto está en mal estado, vacío o con daños Cliente recibió el producto en mal estado, o no contenía lo prometido.</p> <p>3. Producto (servicio) tardó demasiado en llegar (ejecutarse) Producto (servicio) se tardó demasiado en llegar y cliente está insatisfecho.</p> <p>4. Comercio causó daño a cliente Servicio finalizó, pero le causó daño a cliente.</p> <p>5. Insatisfecho con el vuelo (Viajes) Servicio se ejecutó, pero está insatisfecho con el servicio, lo trataron mal o no le respetaron horarios.</p>

		6. Insatisfecho con la estadía (Viajes)
		Servicio se ejecutó, pero está insatisfecho con el servicio, lo trataron mal, no le respetaron horarios, el lugar no cumplía con sus expectativas.
3. Logística	1. Consultas o problemas generales	1. Información acerca del despacho o retiro de productos.
		Cliente desea saber cuándo y cómo le enviaran su producto, o bien, desde cuando lo puede retirar.
	2. Problemas previos a la entrega o despacho de productos	1. Entrega o despacho de productos no se ha realizado
		Cliente fue a buscar productos y no estaban para ser retirados, o bien, la ejecución de despacho está tardando demasiado.
	3. Problemas durante el despacho	1. Producto se está tardando mucho en llegar
		Cliente está molesto por la demora del despacho.
	4. Problemas posteriores a la entrega o despacho del producto	1. Producto llegó en mal estado, con daños o cambiado
		Producto llegó en muy mal estado, dañado o era otro producto.
		2. Producto tardó demasiado en llegar a domicilio
		Cliente molesto porque tardó mucho en recibir el producto (más de 10 días hábiles).
		3. Insatisfecho con el producto
		El producto no cumple con sus expectativas.

Anexo E. Precio, reglas y especificación del descuento

50% Armband para Iphone y Galaxy

Para Fanáticos del Deporte! 50% de descuento en Armband para Iphone 4, 4s, 3 y Samsung Galaxy i9000 en Cuponatic, Providencia.



\$4.990
~~\$10.000~~

Comprar

 **Regalar**

50% Descuento **11** Vendidos **28:23:22** ¡Apúrate!

Me gusta 0 Comparte en   1 2 3

Reglas claras ²

- Cupón válido por Armband para Iphone 4, 4s, 3 y Samsung Galaxy i9000 en Cuponatic, Providencia.
- Retiros desde Viernes 29 de Junio en Matilde Salamanca 841, Providencia. Horario de Atención: De Lunes a Viernes de 09:30 a 18:30hrs. Horario continuado.
- Cupón válido hasta 15 de Agosto de 2012.
- Garantía a cargo de Hable Barato. Teléfono contacto:
- Compra y regala todos los que quieras!

¿De qué se trata el descuento? ³

Este cómodo brazalete protege por completo tu iPhone cuando estás en movimiento. Fabricado con neopreno transpirable y una cierre de velcro que se ajusta fácilmente, para que te lo puedas poner y quitar rápidamente.

Repele la humedad, se puede lavar a mano y tiene además un bolsillo para guardar una llave. Ofrece una protección total y acceso sencillo al navegador del iPhone, sin abultar en el brazo.

Especificaciones:

- Cierre ajustable de velcro.
- Material de neopreno elástico, fino y ligero.
- Repele la humedad.
- Se puede lavar a mano.
- Tira reflectante de seguridad.
- La cubierta protege la pantalla del iPhone sin estorbar.

Anexo F. Encuesta

Cuponatic

Porque tu eres lo mas importante y queremos entregarte siempre lo mejor, queremos saber tu opinión acerca de nuestros servicios y atención al cliente.

***Obligatorio**

¿Que tal ha sido tu experiencia al comprar en Cuponatic? *

- Muy buena
- Buena
- Indiferente
- Mala
- Muy mala

¿Que te pareció nuestro tiempo de respuesta a tu pregunta o solicitud? *

- Muy rápido
- Rápido
- Normal
- Lento
- Muy lento

¿Que tan satisfecho quedaste con la respuesta de nuestro equipo Cuponatic? *

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

¿Volverías a comprar en Cuponatic? *

- Si
- No

Comentarios

¿Alguna situación particular que desearas plantear? o Sugerencias

Muchas gracias por tu tiempo!

Anexo G. Resultado de la encuesta

Experiencia de compra	
Respuesta	Porcentaje
Muy buena	18%
Buena	47%
Indiferente	8%
Mala	14%
Muy mala	12%
Total general	100%

Volvería a comprar	
Respuesta	Porcentaje
No	27%
Si	73%
Total general	100%

Tiempo de respuesta	
Respuesta	Porcentaje
Muy rápido	17%
Rápido	23%
Normal	15%
Lento	24%
Muy lento	21%
Total general	100%

Satisfacción respuestas	
Respuesta	Porcentaje
Muy satisfecho	20%
Satisfecho	31%
Indiferente	14%
Insatisfecho	16%
Muy insatisfecho	19%
Total general	100%

Anexo H. Motivos y preguntas frecuentes

Motivo	Preguntas frecuentes
No he recibido mi cupón	<p>1. Aún no tengo mi cupón Si tu compra la realizaste a través de una transferencia bancaria, debes enviarnos el comprobante de la transacción a transferencia@cuponatic.com, indicándonos la orden de compra en el asunto del correo. Al realizar esto, recibirás tu cupón en un plazo máximo de 48 hrs hábiles. Si el pago se realizó a través de Webpay o Servipag, tu cupón se activará al cabo de una hora.</p> <p>2. No sé dónde está mi cupón Si el cupón no te ha llegado por correo electrónico, puedes acceder a él a través de tu cuenta Cuponatic ingresando a la sección “mis cupones” con tu nombre de usuario (correo) y contraseña. Te recomendamos agregar a tus contactos de correo a mailing@cuponatic.com, para que no recibas nuestros correos en los SPAM.</p> <p>3. Mi compra no generó cupón Si al ejecutar la compra, ésta no generó cupón (no te llegó al correo y tampoco está en tu cuenta Cuponatic) indícanos tu forma de pago para poder ayudarte. Si pagaste a través de WebPay, no tenemos control acerca de qué ordenes fueron aceptadas o canceladas, tendrás que entrar directamente en contacto con WebPay para saber el estado de tu pago (www.webpay.cl).</p>
Problemas para canjear mi cupón	<p>1. Cupón expiró Si tu cupón expiró, no existe devolución del dinero. Debemos cumplir el contrato que mantenemos nuestras empresas y respetar los tiempos estipulados de las promociones. Los descuentos siempre tendrán una validez de más de tres meses para ser utilizados y las fechas de expiración se publicarán de la manera más clara para que no ocurran estos inconvenientes.</p> <p>2. No sé cómo agendar horas Determinados comercios solicitan agendar hora para ejecutar el servicio (ver “reglas claras” del cupón), para agendarla, solo debes llamar al número telefónico que se indica en la esquina superior derecha del cupón. Si tienes algún problema, no dudes en contactarnos.</p>
Despacho o retiro de productos	<p>1. No sé cómo coordinar el despacho del producto a mi domicilio Para coordinar el despacho a tu domicilio, debes ingresar a http://www.cuponatic.com/despacho y completar el formulario.</p> <p>2. Aún no me llega el producto Luego de completar el formulario (http://www.cuponatic.com/despacho), recibirás tu producto entre 10 o 15 días hábiles a partir de la fecha indicada en el cupón (ver</p>

	<p>condiciones de despacho https://www.cuponatic.com/files/condiciones_despacho_pc.pdf). Si deseas saber en que estado se encuentra tu envío, puedes ingresar a la pagina de correos de chile (http://www.correos.cl/SitePages/home.aspx) y realizar un "Seguimiento en línea", donde el numero de envío corresponde al código del cupón.</p>
<p>Créditos cuponatic</p>	<p>1. ¿Cómo obtengo los \$8000 de regalo por invitar a mis amigos? Haciendo click aquí (https://www.cuponatic.com/paginas/creditosCuponatic) encontrarás la información necesaria para obtener los \$8000 por amigos referidos. Recuerda que tus dos amigos deben inscribirse a través de tu link personal y ambos deben realizar una compra igual, o superior, a \$4000 para poder obtener tus \$8000 en créditos Cuponatic.</p> <p>Reglas Claras:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Los \$8.000 serán entregados en dos "bolsas" de \$4.000 una vez que tus dos amigos hayan realizado su primera compra * Sólo podrás utilizar una bolsa de \$4.000 por compra. * Si el valor de la bolsa supera la compra a realizar se perderá la diferencia. (no hay vuelto) * Los valores de los Créditos Cuponatic son en Pesos Chilenos. * Cada bolsa de créditos es válida por 90 días. * Sólo generarán créditos las primeras compras, donde no haya uso de Créditos Cuponatic o Gift Cards. * Sólo generarán créditos las primeras compras cuyos totales individuales sean superiores a \$4.000 * Los Créditos Cuponatic sólo son válidos en Cuponatic.com * Los términos y condiciones pueden cambiar sin previo aviso. <p>2. No he obtenido mis créditos por amigos referidos</p> <p>Para obtener los créditos, tus 2 amigos referidos deben realizar una compra igual, o superior, a \$4000. Al comprar tu primer amigo, se cargará una bolsita de \$4000 que quedará en espera hasta que el segundo amigo realice su compra y se genere otra bolsita de \$4000 y se activen ambas. Tus amigos referidos no pueden estar repetidos.</p> <p>3. Cómo utilizar mis créditos Cuponatic Para utilizar los créditos a tu favor, debes seleccionar "Ocupa tus créditos Cuponatic" al momento de definir la forma de pago, puedes utilizar un crédito por cupón. Si el valor de tu compra es menor que el crédito a utilizar, perderás la diferencia, ya que no existe vuelto. Si el valor de tu compra es mayor, deberás pagar la diferencia con cualquier medio de pago.</p>
<p>Consultas acerca de mi cupón</p>	<p>1. No recuerdo las reglas de mi cupón En el mismo cupón existe una sección llamada "reglas claras", donde se indica las condiciones y límites del cupón, por ejemplo, lugar donde cobrar, dirección, horarios de atención, fecha de validación y de expiración, entre otros datos.</p>

	<p>2.No sé dónde cobrar mi cupón En las reglas claras del cupón aparece toda la información del lugar y los horarios necesarios para validar tu cupón. En la esquina superior derecha del cupón se encuentra la información de la empresa relacionada (teléfono, dirección y comuna), cualquier duda que tengas puedes llamar al teléfono que ahí aparece.</p> <p>3. No sé cómo agendar horas Determinados comercios solicitan agendar hora para ejecutar el servicio (ver “reglas claras” del cupón), para agendarla, sólo debes llamar al número telefónico que se indica en la esquina superior derecha del cupón. Si tienes algún problema, no dudes en contactarnos.</p> <p>4. No sé cómo coordinar el despacho del producto a mi domicilio Para coordinar el despacho a tu domicilio, debes ingresar a AQUÍ (http://www.cuponatic.com/despacho) y completar el formulario.</p>
<p>No puedo ingresar a mi cuenta</p>	<p>1. Olvidé mi contraseña Si olvidaste tu contraseña, ingresa AQUÍ (https://www.cuponatic.com/cliente/recordarClave) para recuperarla.</p> <p>2. Olvidé mi email de registro Si no recuerdas cuál es tu email de registro, nosotros te lo podemos entregar. (Siempre y cuando sepa bajo qué nombre se registró)</p>
<p>Proceso de compra, formas de pago</p>	<p>1. Cómo compro en Cuponatic? I. Ingresa a nuestro sitio AQUÍ (Agregar enlace www.cuponatic.com) II. Elige el descuento de tu interés, algunos de éstos tienen más de una alternativa: Uno muy ECONÓMICO, otro con un valor INTERMEDIO en términos de costo y con mayor flexibilidad que el anterior en sus condiciones y restricciones; y uno PREMIUM, con un valor más elevado y con condiciones más flexibles. Lo mismo sucede si deseas que tu producto sea con despacho a regiones, dentro de Santiago o con retiro en Cuponatic (varía el costo del descuento). Si es para regalo, debes entregarnos los datos de la persona a la cual quieres que le llegue</p> <p>IV. Elige tu forma de pago: Tarjeta de crédito, Tarjeta de débito, Transferencia Bancaria o Servipag.</p> <p>2. ¿Cuáles son las formas de pago? Aceptamos 4 formas de pago: Tarjetas de crédito y débito: El pago se ejecuta a través del sistema WebPay y el cupón se genera al cabo de una hora. Servipag: El pago se ejecuta a través del sistema Servipag y el cupón se genera al cabo de una hora. Transferencia Bancaria: Si eliges esta opción, recibirás un email donde se te indicará a qué cuenta tienes que realizar la transferencia y tu número de orden de compra, luego (sin coma) envía la copia del comprobante a transferencia@cuponatic.com con el asunto "número de orden XXXXX". Si realizas un depósito bancario, debes escanear o fotografiar el comprobante de depósito.</p>

	<p>Una vez enviado el comprobante, recibirás tu cupón en un plazo de 24 a 72hrs hábiles en tu cuenta Cuponatic.</p> <p>Créditos Cuponatic y gift cards: Si pagas a través de estos medios el cupón se genera inmediatamente.</p> <p>3. ¿Cómo obtengo el cupón para usar en el comercio? Aproximadamente una hora después de terminado tu proceso de compra, recibirás un correo con un link para ver una versión imprimible de tu cupón. Úsalo siguiendo los horarios y condiciones especificados en las reglas claras. Además, si quieres ahorrar tinta y papel, puedes simplemente mostrar tu cupón desde tu Smartphone, en el caso de que en las reglas no aparezca lo contrario, y así estarás ayudando a conservar el medioambiente.</p> <p>4.¿Cuándo y cómo puedo usar mi cupón? Si ya recibiste la versión imprimible del cupón, imprímelo y ve a cobrarlo al comercio dentro del plazo estipulado en las reglas. Si prefieres no imprimir para ahorrar tinta y papel o para no contaminar, puedes simplemente mostrar tu cupón desde tu Smartphone (Iphone, Blackberry, Galaxy, etc.), siempre y cuando las reglas no digan lo contrario. En la esquina superior derecha del cupón se encuentran los datos de la empresa relacionada al producto o servicio del cupón.</p>
<p>Opción 8: Ofertas del día</p>	<p>1. Necesito información de un determinado descuento Cada descuento tiene dos tipo de información: I. “Reglas claras”: indican los términos, condiciones y limites del cupón, por ejemplo, lugar donde cobrar, dirección, horarios, fecha de validación y de expiración, entre otros datos. II. “¿De qué se trata el descuento?”: Indica las características del descuento, por ejemplo, sus dimensiones, qué incluye, opciones de elección e información adicional, entre otros datos. Si la información que presenta el descuento no es suficiente, contáctanos!</p>
<p>Viajes</p>	<p>1.- Me interesa la oferta de un determinado Viaje, pero antes de comprar, me gustaría confirmar la disponibilidad entre ciertas fechas. ¿Me pueden ayudar? Haznos saber las fechas que te interesan y nosotros nos encargaremos de revisar la disponibilidad junto al operador encargado. Te informaremos a la brevedad de las posibles novedades.</p> <p>2.- Me interesa la oferta de un determinado Viaje, pero me gustaría tomar noches adicionales en el Hotel. ¿Es posible? ¿Cómo debo hacerlo y pagarlo? Efectivamente, es posible tomar noches adicionales al programa de Viaje (siempre y cuando sean programas sujetos a disponibilidad, no con cupos confirmados). Para esto, debemos chequear la información y disponibilidad junto al Operador encargado y podremos entregarte el valor por la(s) noche(s) adicional(es). Para el pago de éstas noches adicionales, se deberá realizar una transferencia electrónica de fondos a la cuenta de Banco de Cuponatic por el monto determinado y luego nosotros procederemos a generar el(los) cupón(es) en forma manual. La compra de la oferta de Viaje publicada podrás hacerla directamente a través de nuestro sitio web.</p>

3.- Hace algunos días ví una oferta de un Viaje, pero al ingresar hoy al sitio, no la encuentro. ¿Aún la puedo comprar? ¿Cómo accedo a ella?

Efectivamente, es posible acceder a dicha oferta de Viaje aunque ya no esté publicada. Para esto, agradeceremos que puedas indicarnos la(s) fecha(s) de Viaje tentativas que tienes en mente para así revisar la disponibilidad junto al Operador encargado. De haber todavía cupos y mantenerse la tarifa, podrás enviarnos una transferencia electrónica de fondos a la cuenta de Banco de Cuponatic por el total del Viaje para luego nosotros proceder a generar los cupones en forma manual. Al no estar la oferta publicada en nuestro sitio web, no podemos recibir pagos con tarjeta de crédito, sólo vía transferencia bancaria.

4.- Compré un cupón y me gustaría confirmar las fechas de salida y regreso de mi viaje. ¿Cómo lo puedo hacer?

Para seguir adelante con el proceso de validación, confirmación y emisión de toda la documentación para tu Viaje, agradeceremos que puedas hacernos llegar la(s) ficha(s) de Pasajeros con todos los datos ahí solicitados. La ficha puedes descargarla directamente desde la parte inferior de la oferta de Viaje en donde encontrarás el link "Ficha de Pasajeros", o descargarla desde aquí (http://www.cuponatic.com/files/ficha_pasajeros.doc), y luego enviárnosla. Dentro de las próximas 48 horas hábiles el Operador encargado tomará contacto contigo para coordinar la entrega de toda la documentación, tales como, ticket aéreos y voucher para servicios terrestres.

5.- Aún no me llegan los cupones del Viaje que compré

Los cupones de viaje se generan el mismo día que los compraste, por ende, debiesen estar en la cuenta de correo bajo la cual los compraste. Agradeceremos puedas revisar la bandeja de correos "SPAM", ya que podrían haber llegado a dicho recipiente de correos. De no estar ahí, no dudes en contactarnos.

6.- Hace algunos días (o semanas) compré una oferta de Viaje y el Operador todavía no me contacta.

En algunas ocasiones, los Operadores locales en destino tardan más de lo usual en enviar las confirmaciones, por ende, las respuestas y confirmaciones hacia nuestros clientes tardan un poco más. Coméntanos cuál es la oferta que compraste y solucionaremos tu problema dentro del mismo día.

Anexo I. Procedimientos

Para la gestión de requerimientos se abordará solicitud por solicitud, el objetivo es generar un protocolo de acciones y respuesta basado en las variables de diseño con el objetivo de disminuir el tiempo de respuesta.

Las posibles respuestas para los casos se definirán como RI,J,K,N, donde “I” es el la clasificación del problema (1. Venta, 2. Post venta y 3. Logística). “J” Representa la sub clasificación del problema, “K” es el problema y “N” son las variantes que puede tener ese problema. Esta codificación proviene del orden especificado en Anexo F, por ejemplo, la respuesta R1.1.3.N es una respuesta para un problema de Venta, que se trata de “consultas acerca del servicio de Cuponatic”, el problema es por créditos y la respuesta es la enésima.

Existen respuestas generales, codificadas como RGN, que se pueden utilizar para todos los problemas.

Finalmente, existen respuestas de devoluciones, codificadas como RDN.

1 Requerimientos de Venta

1.1 Consultas acerca del servicio de Cuponatic

1.1.1 Requerimiento: Consultas acerca de la forma de pago.

Tipo de requerimiento: Simple.

Acción a seguir: Responderle al cliente cuáles son las formas de pago y cómo utilizarlas. (Respuesta R1.1.1.1)

1.1.2 Requerimiento: Cliente no quiere recibir correos

Tipo de requerimiento: simple

Acción a seguir: Explicarle al cliente cómo desuscribirse del newsletter (Respuesta R1.1.1.2).

1.1.3 Requerimiento: Cómo Comprar

Tipo de requerimiento: Simple.

Acción a seguir: Responderle de que se trata Cuponatic y cómo comprar. (Respuesta R1.1.1.3)

1.2 Problemas por créditos

1.2.1 Requerimiento: No le han cargado los créditos por amigos referidos

Tipo de requerimiento: Simple

Acción a seguir: Revisar la cuenta del usuario a través de su correo electrónico, en caso de no existir, se le pide que envíe el correo con el cual está registrado (Respuesta RG1) y observar la pestaña “lista de amigos”, donde se puede apreciar nombre, teléfono y cantidad de ordenes pagadas.

Si tiene amigos con cero órdenes pagadas se le tiene que informar que los créditos de regalo se le cargarán cuando sus amigos compren (Respuesta R1.1.2.1).

Si existe evidencia de que amigos referidos son falsos (esto se observa al existir amigos con el mismo nombre, o bien, el usuario creó dos cuentas para auto-referirse), se le informa que sus amigos referidos son falsos, por lo tanto no es posible generar los créditos (Respuesta R1.1.2.2).

1.2.2. Requerimiento: Cliente poseía créditos pero desaparecieron

Tipo de requerimiento: Simple

Acción a seguir: Revisar la cuenta del usuario a través de su correo electrónico, en caso de no existir, se le pide que envíe el correo con el cual está registrado (Respuesta RG1) y observar la pestaña “Créditos”, donde se puede observar el historial de créditos generados, el monto de estos y su estado.

Si el estado de estos es expirado, se le informa que sus créditos vencieron (Respuesta R1.1.2.3).

Si el estado es utilizado, se le informa que sus créditos fueron canjeados en un determinado producto (Respuesta R1.1.2.4).

1.2.3 Requerimiento: No sabe cómo utilizar los créditos

Tipo de requerimiento: Simple.

Acción a seguir: Se le informa al cliente cómo utilizar sus créditos (Respuesta R1.1.2.5).

1.2.3 Requerimiento: Cómo conseguir créditos Cuponatic

Acción a seguir: ninguna

Tipo de requerimiento: Simple.

Respuesta a cliente: Se le explica cómo conseguir Créditos (Respuesta R1.1.2.6).

1.3 Sistema de pago no funciona

1.3.1 Requerimiento: Cliente no puede comprar porque no funciona el sistema de pagos.

Tipo de requerimiento: Simple/complejo.

Tipo de gestión: Gestión servicio al cliente

Acción a seguir: Se debe ahondar en información que entrega el cliente para averiguar en que paso se está cayendo la compra. Si al cliente se le redirecciona de buena forma la pagina de Webpay, entonces no es problema de Cuponatic, se le debe indicar que vuelva a realizar su compra dentro de los próximos minutos (Respuesta R1.1.3.1).

Si al cliente no se le alcanzó a redireccionar a Webpay, entonces es un problema de Cuponatic, se debe escalar el caso y que el encargado de servicio al cliente informe al área de TI de un problema en los medios de pago (Respuesta R1.1.3.2). Se cambia el estado del ticket a pendiente para luego preguntarle al cliente si pudo comprar.

1.4 Pagina Mala o no carga

1.4.1 Requerimiento: Cliente no puede entrar a la página

Tipo de requerimiento: Simple/complejo

Prioridad: Gestión de servicio al cliente

Acción a seguir: Entrar a la página y revisar. Si la página está bien, se le comunica al cliente que se puede ser su conexión o explorador que no lo está dejando ver la página (Respuesta R1.2.1.1). Se cambia el ticket a pendiente para luego preguntarle si pudo ingresar.

Si la página no funciona, de debe escalar el caso y que el encargado de servicio al cliente entregue la información al área de TI, se le pide al cliente que intente su compra en unos minutos más (Respuesta R1.2.1.2). Se cambia el ticket a pendiente para luego preguntarle si pudo ingresar.

1.5 No puede ingresar a su cuenta

1.5.1. Requerimiento: Cliente no puede ingresar a su cuenta en Cuponatic

Acción a seguir: Se debe saber cual es el problema en particular, olvidó la contraseña, su correo de registro o ambas, en caso de no estar claro en el requerimiento, se debe consultar al cliente (Respuesta R1.2.2.1).

Si el cliente olvidó su contraseña, se debe corroborar si la cuenta es de él, la solicitud debe ser enviada a través del correo con el cual está registrado en Cuponatic. Si no es así, se le pide que envíe un email desde la cuenta de registro (Respuesta RG1). Si todo está correcto, se ingresa al administrador y en la sección clientes hacer click en la opción “cambiar contraseña”, generar una contraseña manual para la cuenta e informársela al cliente (Respuesta R1.2.2.2).

Si el cliente olvidó su correo de registro, en la sección clientes se ingresa el nombre del cliente y se extrae el correo de registro, el cual se le informa al usuario (Respuesta R1.2.2.3).

1.6 Consulta por la oferta

K1.6.1 Requerimiento: Cliente requiere más información de la oferta publicada.

Tipo de Requerimiento: simple/complejo

Tipo de gestión: Gestión área ventas

Acción a seguir: Se revisa la información publicada de la oferta y se observa si es posible responder el requerimiento. En caso de que esta información sea suficiente se le responde al cliente lo solicitado. Por otro lado, si la información publicada no es suficiente, la persona que tomó la solicitud debe comunicarse con el ejecutivo de ventas encargado de la oferta para conseguir la información faltante. Se le responde al cliente que se está averiguando la información solicitada ya que efectivamente no aparece en la oferta (Respuesta RG2) se deja el requerimiento en estado pendiente y luego se le responde la información requerida,

1.7 Problemas con la oferta

1.7.1 Requerimiento: Cliente no puede comprar la oferta debido a un problema en la maqueta o existe información contradictoria

Tipo de requerimiento: Complejo

Tipo de gestión: Gestión con venta

Acción a seguir: Ver la oferta y observar cual es el potencial error. Puede existir un error en la información de reglas claras y de que se trata el descuento (contradicción en la publicación) o en la maqueta, en esta última influyen los datos que el ejecutivo ingresó al administrador al momento de crear la oferta (precio, cantidad máxima y mínima de cupones, fecha de finalización). Observar en el administrador de quien es la publicación y escalar el ticket para que el encargado del área de servicio al cliente se comunique con el ejecutivo a cargo de la publicación. Se le responde al cliente que efectivamente hay un error en la publicación (Respuesta RG3). Se deja el ticket en estado pendiente y luego se le informa que la resolución del problema.

1.8 Consulta por la oferta (Viajes)

1.8.1 Requerimiento: Cliente requiere más información de la oferta publicada.

Tipo de requerimiento: simple

Acción a seguir: Se revisa la información publicada de la oferta y se observa si es posible responder el requerimiento. Si al cliente no le queda clara la información publicada, se le explica. Si no es suficiente, la solicitud debe ser transferida al ejecutivo de viajes para que le entregue toda la información no incluida en la oferta. Se cambia el requerimiento del grupo servicio al cliente a viajes.

1.9 Problemas con la oferta (Viajes)

K1.9.1 Especificación de la solicitud: Cliente no puede comprar la oferta de viajes debido a un problema en la maqueta o existe información contradictoria

Tipo de requerimiento: Simple

Acción a seguir: Transferir el requerimiento a la sección de viajes, donde el ejecutivo inicia un proceso de arreglo de maqueta que escapa de la gestión de requerimientos.

2 Requerimientos de post venta

2.1 Problema cupón

2.1.1 Requerimiento: Cliente compró su cupón pero no sabe donde está.

Tipo de requerimiento: simple/complejo

Tipo de gestión: gestión servicio al cliente

Acción a seguir: Entrar a la cuenta del cliente a través del administrador y observar la pestaña de “ordenes pagadas”. Si la orden en cuestión está entre las pagadas significa que los cupones están en su cuenta Cuponatic. Si la orden de compra no se encuentra en la sección nombrada, entonces está en la pestaña “ver ordenes de compra”, ahí se encuentran las compras que no generaron cupón.

Si la orden está pagada, se le debe informar al cliente que sus cupones están en la cuenta de Cuponatic (Respuesta R2.1.1.1).

Si no puede ingresar a su cuenta, se descargan los cupones desde la opción “ver pdf” y se le envían correo indicándole que igualmente los puede descargar desde la página (Respuesta R2.1.1.2).

Finalmente, puede ser que su compra no haya generado cupón, se debe escalar el caso al encargado de servicio al cliente para que verifique el pago del cupón, que medio utilizó y proseguir con una devolución.

2.2 Información acerca del comercio, del producto o alcances del cupón

2.2.1. Requerimiento: Cliente ya compró el cupón y necesita información acerca de cómo cobrar su cupón, alcances de este o información del comercio.

Tipo de requerimiento: Simple/Complejo

Acción a seguir: Gestión con comercio

Acción a seguir: Si el cliente entregó el código del cupón, es posible buscarlo en el administrador y revisar la información que aparece. Si no entrega el código cupón, se observan las órdenes pagadas del cliente y ver los cupones asociados a la orden de compra. Si la información que aparece en el cupón es suficiente para resolver las dudas del cliente, se le responde su inquietud. En caso contrario, se le indica que debe comunicarse con el comercio para resolver sus dudas con respecto al producto.

2.3 Consultas generales, información de vuelo y estadía (Viajes)

K2.3.1 Requerimiento: Cliente requiere más información de la oferta publicada.

Tipo de requerimiento: Simple

Tipo de gestión: Gestión con área ventas

Acción a seguir: Si el cliente entregó el código del cupón, es posible buscarlo en el administrador y revisar la información que aparece. Si no entrega el código cupón, se observan las órdenes pagadas del cliente y ver los cupones asociados a la orden de compra. Si al cliente no le queda clara la información del cupón, se le explica la información que aparece. Si esto no es suficiente, Se traspasa el caso al ejecutivo de viajes, quien es el encargado de la publicación.

2.4 Cupón expiró

2.4.1 Requerimiento: Cliente no puede canjear cupón porque este se encuentra expirado

Tipo de requerimiento: simple/complejo

Tipo de gestión: Gestión servicio al cliente

Acción a seguir: se ingresa a la cuenta del cliente y se busca el cupón en cuestión para ver su estado. Si el cliente se olvidó que tenía cupones en su cuenta y estos expiraron no hay ninguna acción que hacer, solo informarle que Cuponatic cumplió con avisarle cuando quedaba un mes para canjearlo y que existe un contrato de por medio con las empresas proveedoras (Respuesta R2.2.1.1).

Resulta necesario descartar que no sea un error en la publicación y que el ejecutivo de ventas que creó la oferta no se haya equivocado en la fecha de expiración cuando la generó. En caso de que se haya equivocado, se le informa al cliente (R2.2.1.2), se deja el requerimiento en estado pendiente y hay que escalar el caso al encargado del área de servicio al cliente ya que es un problema grave (se deben generar todos los cupones de nuevo y enviárselos a los clientes, gestión que depende del área TI). El encargado de servicio al cliente se debe comunicar con el gerente comercial quien debe solucionar el tema e informarle de vuelta a servicio al cliente para que le responda al cliente (Respuesta R2.2.1.3).

Por otro lado, si el cliente hizo intentos por validar cupón pero por problemas en el comercio el cupón expiró, entonces hay que comunicarse con este ultimo para confirmar lo expresado por el cliente. De confirmar la información con el comercio se procede con el proceso de devolución (Respuesta RD1) y se deja el requerimiento pendiente.

2.5 Cliente no quiere utilizar cupón

2.5.1 Requerimiento: Cliente no quiere utilizar el cupón estando este activo porque se equivocó o no entendió la oferta, luego de comprarlo se dio cuenta que no era lo que necesitaba

Tipo de requerimiento: simple / complejo

Tipo de gestión: Servicio al cliente

Acción a seguir: Entrar a la cuenta del cliente y revisar si el cupón está activo. En caso de estar expirado se procede como en 2.4.1.

Si el cupón está activo siempre se le ofrece entregar su cupón a alguna persona conocida, argumentando que es un buen descuento y sería una lastima si se perdiera (Respuesta RG4). Si no le gusta esta opción, la devolución es solo en créditos (RD2) y se deja el requerimiento pendiente.

2.5.2 Requerimiento: Cliente no quiere utilizar el cupón porque tiene una mala experiencia con el comercio, no le gustó el local, falta surtido, flexibilidad o comercio no cumplió su promesa

Tipo de requerimiento: Simple/Complejo

Tipo de gestión: Gestión con comercio

Acción a seguir: Revisar si cupón está activo, en caso de que esté validado no hay devolución (Respuesta RG5) y si está expirado se procede cómo en 2.4.1

Si está activo y el motivo es por problemas personales con el comercio se analiza lo que dice el cliente y se compara con lo que dice el cupón, en caso de encontrar discordancias, se debe llamar al comercio para confirmar el caso. Si el comercio dice que esta ofreciendo lo mismo que el cupón, se le agenda una hora al cliente, o bien, se le comunica que puede asistir al comercio a canjear el servicio o producto. Si el comercio no está cumpliendo lo estipulado en el cupón, se inicia el proceso de devolución (Respuesta RD1) y se deja el requerimiento pendiente.

Si la razón es falta de surtido, quiebres de stock o poco horarios para agendar, también hay que comunicarse con el comercio y corroborar la información. En caso de no solucionar el problema se comienza el proceso de devolución (Respuesta RD1) y se deja el requerimiento pendiente. De la misma forma se gestiona si el cliente reclama que el comercio no cumplió con su promesa de servicio. Se llama al comercio y se intenta re-agendar una hora para el cliente, de no se satisfactoria esta acción, se procede con el proceso de invalidación (Respuesta RD1) y se deja el requerimiento pendiente.

2.6 Cliente no puede utilizar cupón

2.6.1 Requerimiento: Cliente no puede utilizar el cupón porque cliente se va de viaje, está lesionado, embarazada, operado, enfermo o no alcanza a cobrarlo por otros compromisos.

Tipo de requerimiento: Simple/Complejo

Tipo de gestión: Gestión servicio al cliente

Acción a seguir: Revisar si cupón está activo, en caso de que esté validado no hay devolución (Respuesta RG5) y si está expirado se procede cómo en K2.4. Si está activo, proponerle al cliente que transfiera su cupón, para que se aproveche la oferta(Respuesta RG4), en caso de negarse, ofrecerle devolución solo créditos (Respuesta RD2).

2.6.2 Requerimiento: Cliente no puede utilizar cupón porque ya se encuentra validado

Tipo de requerimiento: simple/complejo

Tipo de gestión: Gestión con comercio

Acción a seguir: Revisar si cupón efectivamente está validado y se comunica con comercio para ver lo ocurrido. Con esto se asume que el producto, o el servicio, fue entregado o ejecutado. No hay devolución de dinero (RG5).

2.6.3 Requerimiento: Cliente no puede coordinar una hora, una cita, o canjear su producto con el comercio respectivo, por problemas de disponibilidad o gestión de este.

Tipo de requerimiento: Complejo

Tipo de Gestión: Gestión con comercio

Acción a seguir: Revisar si cupón está activo (en caso de no estarlo proceder como en 2.4.1). Se debe llamar al comercio para gestionar una hora para el cliente basado en la disponibilidad que el cliente le entrega, o bien, averiguar si hay productos disponibles y gestionar su entrega o despacho. De no haber horas, o productos, disponibles, se procede con la devolución (RD1), en caso contrario se le informa al cliente su horario, o producto, disponible.

2.7 Problemas al contactarse con el comercio

2.7.1 Requerimiento: Cliente no puede coordinar una hora, o una cita, con el comercio respectivo, debido a que este no contesta.

Tipo de requerimiento: Complejo

Tipo de Gestión: Gestión con comercio

Acción a seguir: Revisar si cupón está activo (en caso de no estarlo proceder como en 2.4.1). Se debe llamar al comercio para confirmar lo que está diciendo el cliente, en caso de no contactarse se debe escalar el ticket con la información del ejecutivo comercial a cargo del descuento para que el encargado del área de servicio al cliente se comunique con el gerente comercial, Se le comunica al cliente que el comercio tiene problemas con sus canales de comunicación (Respuesta RG6) y se deja el requerimiento en estado pendiente. Si efectivamente hay problemas graves con el comercio, se procede como en 2.8.1.

En caso de comunicarse con el comercio, proceder como en 2.6.3.

2.8 Problemas graves con comercio

2.8.1 Requerimiento: Cliente no puede canjear su cupón debido a que el comercio se niega a canjearlos, cerró o quebró.

Tipo de requerimiento: Complejo

Tipo de Gestión: Gestión servicio al cliente / gestión área ventas

Acción a seguir: En caso de existir problemas, se escala la solicitud para que el encargado del área de servicio al cliente solucione el problema con el gerente comercial.

En caso de que el problema es reconocido y no se canjearan cupones, se procede directamente con la devolución (Respuesta RD1) y se deja el requerimiento en estado pendiente.

2.9 Comercio no cumplió su promesa de ejecución/entrega

K2.9.1 Requerimiento: Comercio dejó plantado al cliente, o no cumplió con el servicio prometido.

Tipo de requerimiento: Complejo

Tipo de Gestión: Gestión servicio al cliente

Acción a seguir: Revisar si cupón está activo (en caso de no estarlo proceder como en 2.4.1). Se debe llamar al comercio para confirmar lo que está diciendo el cliente,

Si realmente existió un problema y este es posible entregarlo en otra hora u ocasión, se le comunica al cliente. En caso contrario, se procede directamente con la devolución (Respuesta RD1) y se deja el requerimiento en estado pendiente.

2.10 Cliente tiene problemas de disponibilidad (viajes)

K2.10.1 Requerimiento: Cliente Tiene problemas para utilizar el cupón en las fechas estipulas.

Tipo de requerimiento: simple

Acción a seguir: Si el cupón incluye vuelos, no existe acción que hacer, en los términos y condiciones queda claro que no hay devoluciones para este tipo de compras. Sin embargo, en caso de haber cupos en el vuelo, es posible pagar la multa correspondiente y cambiar las fechas, donde el operador (comercio) se comunicará directamente con el cliente. El caso se debe transferir al ejecutivo de viajes quien gestiona con los operadores respectivos.

En caso de hoteles, cabañas y lodges, el cliente se debe comunicar directamente con el comercio para cambiar la fecha, no existe multa en este caso.

2.11 Insatisfecho con el servicio, no quiere seguir ejecutando

K2.11.1 Requerimiento: Cliente asistió a por lo menos una sesión y no le gustó el servicio, o bien, no le gustaron las instalaciones.

Tipo de requerimiento: Complejo

Tipo de Gestión: Gestión servicio al cliente/Gestión ventas

Acción a seguir: Se debe revisar en que estado se encuentran los cupones asociados al producto y observar a cuantas sesiones ha asistido y si están activos, con esta información se debe llamar al comercio y corroborar lo dice el cliente. Si la situación lo amerita, contactarse con el ejecutivo para confirmar información.

Si no existe diferencia entre lo ofrecido en el cupón y el servicio, no se efectúa la devolución.

Si existen variaciones, se procede con devolución de los cupones que se encuentran activos (Respuesta RD1) y se deja el requerimiento en estado pendiente.

2.12 Cliente no puede seguir asistiendo

K2.12.1 Requerimiento: Cliente no puede seguir asistiendo debido a que se lesionó, embarazó, viajará, entre otras razones.

Tipo de requerimiento: Complejo

Tipo de Gestión: Gestión servicio al cliente

Acción a seguir: Se debe revisar en que estado se encuentran los cupones asociados al producto y observar a cuantas sesiones ha asistido y si están activos. Se le recomienda que le ceda las sesiones a alguien conocido (Respuesta RG4) y se deja el ticket pendiente, de no aceptar esta propuesta se inicia una devolución en créditos (Respuesta RD2).

2.13 Problemas graves con comercio

K2.13.1 Requerimiento: Cliente no puede seguir asistiendo debido a que el comercio no quiere canjear cupones, cerró o quebró.

Tipo de Gestión: Gestión servicio al cliente/Gestión ventas

Acción a seguir: Se debe revisar en que estado se encuentran los cupones asociados al producto y observar a cuantas sesiones ha asistido y si están activos. Con los cupones activos se procede igual que 2.8.1.

2.14 Comercio causa daño a cliente

2.17.1 Requerimiento: Cliente se niega a seguir asistiendo a las próximas sesiones debido a que el comercio le causo daño.

Tipo de requerimiento: Complejo

Tipo de Gestión: Gestión servicio al cliente

Acción a seguir: Se debe revisar en que estado se encuentran los cupones asociados al producto y observar a cuantas sesiones ha asistido y si están activos. Si no están activos, se procede como en 2.18.1. Se profundiza en cuales fueron los daños y se corrobora esto con el comercio. A continuación se traspasa el caso al encargado de servicio al cliente para proceder con la devolución de cupones y compensaciones (Devolverle los cupones utilizados).

2.15 Insatisfecho con el producto/servicio

2.15.1 Requerimiento: Cliente ya obtuvo el servicio o el producto (por parte del comercio), sin embargo, está insatisfecho con este.

Tipo de requerimiento: Complejo

Tipo de Gestión: Gestión con comercio / Gestión servicio al cliente

Acción a seguir: Se deben revisar los cupones respectivos en el administrador y observar el estado de estos, junto con esto, se debe revisar la publicación en pugna. En el caso de servicios, no existe devolución de dinero, sería posible una compensación en caso de tratarse de un cliente del segmento 1 o 2. El caso se debe traspasar al encargado de servicio al cliente.

Para el caso de productos, es necesario comparar lo ofrecido por Cuponatic y el producto en si (revisar maqueta e la publicación), en caso de no presentar diferencias, no hay devolución (Respuesta RG7). Si existen diferencias entre lo ofrecido y lo entregado se le comunica al comercio que le devolverán el producto y la devolución queda en pendiente hasta que el cliente haya devuelto el producto (Respuesta RD3), se cambia el estado a pendiente dejando una nota que se está a la espera que cliente entregue el producto al comercio. El cliente debe indicar cuando realice esta acción y se debe corroborar con el comercio. Luego de esto, se procede con la devolución procede con la devolución (Respuesta RD1).

2.16 Producto está en mal estado, vacío o con daños

K2.16.1 Requerimiento: Cliente ya obtuvo el producto (por parte del comercio), sin embargo, está dañado, vacío, con daños o faltan piezas.

Tipo de requerimiento: Complejo

Tipo de Gestión: Gestión servicio al cliente

Acción a seguir: Es necesario comparar lo ofrecido por Cuponatic y el producto en si (revisar maqueta e la publicación), en caso de no presentar diferencias, no hay devolución (Respuesta RG7). Si existen problemas se debe contactar al comercio y preguntar si tiene stock para que el cliente cambie el producto, en caso de que exista se

le responde al cliente que se acerque al comercio a cambiar su producto (Respuesta RG8), en caso contrario, se le pide que devuelva su producto para iniciar devolución (RD3). El cliente debe indicar cuando realice esta acción y se debe corroborar con el comercio. Luego de esto se procede con la devolución (Respuesta RD1).

2.17 Producto, o servicio, tardó demasiado en llegar, o ejecutarse.

2.17.1 Requerimiento: Cliente insatisfecho porque el producto tardó más de 10 días hábiles en llegar, o el servicio tardó mucho en ejecutarse.

Tipo de requerimiento: Complejo

Tipo de Gestión: Gestión con comercio / Gestión servicio al cliente

Acción a seguir: se revisan los cupones y la publicación respectiva, se llama al comercio para corroborar la información y se traspasa el caso a la encargada de servicio al cliente con los datos necesarios. En caso de haber existido un mal servicio (producto tardó más de los días prometidos o le cambiaron en diferentes situaciones la hora agendada para el servicio) y el cliente es del segmento 1 o 2, se le entrega una compensación en créditos.

2.18 Comercio causó daño a cliente

2.18.1 Requerimiento: Cliente menciona que el comercio lo dañó durante el servicio.

Tipo de requerimiento: Complejo

Tipo de Gestión: Gestión servicio al cliente

Acción a seguir: Se revisan los cupones y la publicación respectiva, se llama al comercio para corroborar la información. Con los datos obtenidos se traspasa el caso a la encargada de servicio al cliente. Si efectivamente se dañó al cliente e Independiente a que segmento pertenezca este, se efectúa una compensación que consiste en la devolución de sus cupones.

2.19 Insatisfecho con el vuelo (Viajes)

2.19.1 Requerimiento: Insatisfecho con aerolínea

Tipo de requerimiento: Simple

Acción a seguir: Cualquier problema que el cliente haya tenido con la línea aérea, debe solucionarlo con esta. En las políticas de Cuponatic se estipula que estos problemas dependen únicamente de la aerolínea involucrada.

2.19.2 Insatisfecho con el hotel (Viajes)

Tipo de requerimiento: Complejo

Tipo de Gestión: Gestión con comercio

Acción a seguir: El cliente deberá comunicarse con el operador respectivo, para que este se comunique con el hotel. En caso de haber problemas con el operador, el ejecutivo de viajes deberá realizar las gestiones con este último para solucionar el problema.

3 Requerimientos logística

3.1 Información acerca del despacho o retiro de productos.

K3.1.1 Requerimiento: Cliente necesita información acerca del despacho o retiro de productos, cuando los puede ir a retirar o cuando se lo enviarán.

Tipo de requerimiento: Simple

Acción a seguir: Se revisan los cupones y la publicación respectiva. Se le indica desde cuando puede retirar los productos (Respuesta R3.1.1), o bien, cuando serán despachados.

3.2 Entrega o despacho de productos no se ha realizado

3.2.1 Requerimiento: Cliente fue a retirar su producto y este no se encontraba, o bien, ya han pasado muchos días y el producto aún no se despacha.

Tipo de requerimiento: complejo

Acción a seguir: Se revisan los cupones y la publicación respectiva. Si el cliente fue a buscar el producto antes de la fecha indicada en el cupón, o no han pasado 10 días hábiles desde la fecha en que se inicia el despacho, se le comunica al cliente que Cuponatic aún se encuentra en los plazos prometidos (Respuesta RG10).

Si el cliente fue a buscar su producto en la fecha indicada, y no estaba, se le cobrará al comercio el costo de envío a domicilio del producto al cliente. Este último deberá dejar una constancia en Cuponatic que fue a buscar el producto y no estaba, como medio de prueba para el comercio.

Si el despacho tarda más de 10 días hábiles, se le entregará una compensación al cliente, donde la encargada de servicio al cliente debe tomar el caso.

3.3 Producto se está tardando mucho en llegar (despacho)

3.3.1 Requerimiento: Producto fue despachado pero este está tardando mucho en llegar.

Tipo de requerimiento: complejo

Tipo de gestión: Gestión servicio al cliente/despacho

Acción a seguir: Se revisan los cupones y la publicación respectiva. Si el producto fue despachado se debe realizar el seguimiento de la entrega en la pagina de correos de Chile, si esta se encuentra en curso, y no han pasado 10 días hábiles desde la fecha

que se indica en el cupón, se le comunica al cliente que Cuponatic está dentro del plazo estipulado (Respuesta RG10). También se debe corroborar la dirección por dos razones, darle a entender al cliente que efectivamente se tienen los datos y confirmar que esta no tenga errores.

Si la dirección tiene errores, el caso se traspasa al área de despacho para que gestionen el cambio con Correos de Chile.

Si han pasado más de 10 días hábiles y la entrega se encuentra en curso, se traspasa el caso a la encargada de servicio al cliente para una compensación.

3.4 Producto llegó en mal estado, con daños o cambiado.

3.4.1 Requerimiento: Cliente ya obtuvo el producto (por parte de Cuponatic), sin embargo, está dañado, vacío, con daños, faltan piezas o recibió otro producto.

Tipo de requerimiento: complejo

Tipo de gestión: Gestión servicio al cliente/despacho

Acción a seguir: Se revisan los cupones y la publicación respectiva. Se debe corroborar la información que indica el cliente. Si efectivamente hay problemas (previa confirmación con el área de despacho), el cliente debe enviar, o traer el producto, a las oficinas de Cuponatic. El cliente debe costear el envío del producto (Luego se le devolverá en créditos el costo de este envío), en caso de que se le envíe otro producto, no se le cobrará el despacho, y en caso de una devolución de dinero, se le devolverá el costo de envío (Respuesta RD4). Cuando el producto llegue a las oficinas se inicia el proceso de devolución.

3.5 Producto tardó demasiado en llegar a domicilio

3.5.1 Requerimiento: Cliente está insatisfecho con el tiempo de entrega del producto.

Tipo de requerimiento: simple/complejo

Tipo de gestión: Gestión servicio al cliente

Acción a seguir: Se revisan los cupones y la publicación respectiva. Se debe observar la fecha en que comenzaría el envío y la fecha de entrega visible en la página de Correos de Chile. Si esta no sobrepasa los 10 días hábiles se le comenta al cliente que Cuponatic está dentro del plazo estipulado (Respuesta RG10), en caso contrario, si el cliente es del segmento 1 o 2 se traspasa el caso a la encargada de servicio al cliente para una compensación. En caso de que sea de otro segmento, no hay compensación.

3.6 Insatisfecho con el producto

3.6.1 Requerimiento: Cliente está insatisfecho con el tiempo de entrega del producto.

Tipo de requerimiento: simple/complejo

Tipo de gestión: Gestión servicio al cliente

Acción a seguir: Se revisan los cupones y la publicación respectiva. Resulta necesario comparar lo ofrecido por Cuponatic y el producto en si, si no existen diferencias, se le responde al cliente que se ha cumplido con el producto (Respuestas RG7). En caso contrario, el cliente debe costear el envío donde luego se le devolverá el costo de este (Respuesta RD4). Cuando el producto llegue a las oficinas se inicia el proceso de devolución.

4 Devoluciones

El proceso de devolución se inicia con la pregunta al cliente si desea el reembolso en créditos Cuponatic, si acepta esta opción se le responde que sus créditos serán generados dentro del día (Respuesta RD7), si el usuario se niega a recibir esa forma de devolución, se procede con un reembolso dependiendo de su medio de pago. Si la compra fue a través de tarjeta de crédito, la devolución es solo a través de una reversa (Respuesta RD5). Si su compra fue realizada con créditos, gift card o “cuenta corriente Cuponatic” la devolución es solo en créditos Cuponatic (Respuesta RD2). Finalmente, para otros medios de pago, la devolución es una transferencia a su cuenta bancaria (Respuesta RD8) donde se necesita que el cliente envíe sus datos de cuenta.

Luego de identificar la forma de devolución, el ticket se escala para que el encargado del área de servicio al cliente anule los cupones y ejecute la devolución.

5 Resumen de respuestas predefinidas

R1.1.1.1: Formas de pago y como utilizarlas

R1.1.1.2: Cómo desuscribirse del newsletter

R1.1.1.3: Cómo comprar en Cuponatic

R1.1.2.1: Explicar que tiene amigos referidos sin comprar

R1.1.2.2: Explicar que tiene Amigos referidos falsos

R1.1.2.3: Informar que tiene créditos cuponatic expirados

R1.1.2.4: Informar que sus créditos fueron canjeados (nombrar compras asociadas al uso de estos)

R1.1.2.5: Explicar como utilizar los créditos Cuponatic

R1.1.2.6: Explicar como conseguir créditos Cuponatic

R1.1.3.1: Explicarle al cliente que el error en su transacción es externo a Cuponatic, es de las plataformas de pago. Debe intentar en unos minutos más.

R1.1.3.2: Informarle al cliente que el problema con su transacción es por problemas en la plataforma de Cuponatic, que lo intente en unos minutos.

R1.1.3.3: El problema se solucionó, ¿pudo comprar?

R1.2.1.1: No puede acceder a la página de Cuponatic por problemas en su conexión o explorador, cambie de explorador.

R1.2.1.2: No puede acceder a la página por problemas de Cuponatic, vuelva e intentarlo en unos minutos más.

R1.2.2.1: Preguntar razones de porqué no puede ingresar a su cuenta.

R1.2.2.2: Entregar nueva contraseña

R1.2.2.3: Entregar correo de registro

R2.1.1.1: Cupones están en la cuenta del cliente.

R2.1.1.2: Se le envían cupones al cliente y se le informa que estos están en su cuenta.

R2.2.1.1: Se le informa al cliente que se debe comunicar con el comercio.

R2.2.1.1: Se le explica al cliente que no se pueden devolver cupones expirados.

R2.2.1.2: Se le informa al cliente que existe un error con la fecha de expiración en el cupón.

R2.2.1.3: Se le informa al cliente que se le enviará un nuevo cupón.

R3.1.1.1: Se le informa a partir de que fecha puede ir a Cuponatic a retirar su producto y se le entrega la dirección física del establecimiento.

RG1: Se le pide al cliente que envíe su solicitud desde el correo registrado en Cuponatic (para asegurar la identidad del usuario)

RG2: Se le informa al cliente que se está consultando la información porque efectivamente no estaba incluida en la oferta.

RG3: Se le informa al cliente que efectivamente hay un error en la publicación y se está trabajando para arreglarlo.

RG4: Se le indica al cliente que los cupones no son nominativos (cualquier persona puede canjearlo), por lo tanto lo puede transferir o regalar.

RG5: Se le explica al cliente que el cupón está validado, por lo tanto, se asume como entregado el producto o ejecutado el servicio,

RG6: Se le informa al cliente que el comercio ha tenido problema con sus canales de contacto, que se esta trabajando para arreglar este traspies.

RG7: Se le informa al cliente que no existe devolución debido a que Cuponatic y el comercio entregaron lo ofrecido.

RG8: Se le informa al cliente que puede acercarse al comercio a cambiar su producto

RG9: Se le informa al cliente que Cuponatic está dentro del plazo de entrega.

RG10: Se le informa al cliente que Cuponatic está dentro del plazo de despacho.

RD1: Se le informa al cliente que se le devolverá el dinero, se le ofrece otro cupón o créditos Cuponatic como primera medida.

RD2: Se le informa al cliente que la devolución de dinero sería solo a través de créditos Cuponatic.

RD3: Se procederá con la devolución cuando devuelva el producto al comercio, se le ofrece otro cupón o créditos Cuponatic como primera opción de reembolso.

RD4: Se procederá con la devolución cuando el producto llegué a la oficina de Cuponatic, se le ofrece otro cupón o créditos Cuponatic como primera opción de reembolso.

RD5: Se le informa que el medio de pago de su compra fue tarjeta de crédito, por lo tanto su devolución es a través de una reversa.

RD6: Se le pide al cliente que envíe los datos de su cuenta bancaria para un reembolso en dinero.

RD7: Se le comunica que los créditos Cuponatic se generan dentro del día.

Anexo L. Información del requerimiento

1 Status (Indica el estado del requerimiento)

- New (nuevo): Ticket nuevo, aun no ha sido respondido
- Open (abierto): Ticket ha sido actualizado por el cliente, Cuponatic debe responder.
- Pending (pendiente): Ticket a la espera de una determinada acción o esperando a que responda el cliente.
- Solved (resuelto): Ticket resuelto, si cliente no lo actualiza, pasa a cerrado a 48hrs.
- Closed (cerrado): Ticket cerrado, no necesita gestión de Cuponatic.

2 Type (Indica el tipo de requerimiento):

- Question (pregunta): El mas simple de los tipos, al responderlo pasa a estado resuelto.
- Problem (problema): El ticket necesita una gestión por parte de Cuponatic.
- Task (tarea): El ticket tiene una fecha de vencimiento, se utiliza para las invalidaciones.
- Incident (incidencia): Amarra dos resquerimientos distintos.

3 Priority (Indica la prioridad del requerimiento):

- Low (Baja): Prioridad baja, indica que el problema no es grave
- Normal: Prioridad normal, la mayoría de los tickets se inicia con esta prioridad
- High (alta): Determinadas consultas se presentan con esta prioridad
- Urgent (urgente): Luego de 48 hrs sin respuesta el ticket pasa a prioridad urgente

4 Group (indica a que grupo pertenece el requerimiento):

- Servicio al cliente: Grupo principal, llegan todos los tickets nuevos
- Servicio al cliente escalado: Grupo dedicado a los tickets que necesitan invalidación, compensación u otros problemas.
- Basura: Si un ticket es considerado basura, se transporta a este grupo
- Despacho: Grupo dedicado a los tickets que deben ser solucionados por el área de despacho
- Viajes: Grupo dedicado a los tickets que deben ser solucionados por el área de viajes
- Sugerencias: Grupo que aloja las sugerencias emitidas por los clientes
- Redes sociales: Grupo que aloja los requerimientos creados en Facebook y twitter.

5 Motivo de la consulta:

El motivo de la consulta lo selecciona el cliente cuando está completando el formulario de consulta. El ticket puede tener distintas prioridades dependiendo de cual sea el motivo seleccionado. Los motivos son los siguientes:

- No he recibido mi cupón (prioridad normal)
- Problemas para canjear mi cupón (prioridad normal)
- Despacho o retiro de productos (prioridad normal)
- Créditos Cuponatic (prioridad normal)
- Cómo cobrar mi cupon (prioridad normal)
- No puedo ingresar a mi cuenta (prioridad alta)
- Proceso de compra, formas de pago (prioridad alta)
- Ofertas del día (prioridad alta)
- Cuponatic Viajes (prioridad normal)
- Sugerencias (prioridad normal)
- Otro (prioridad normal)

6 Asignee (Asignado):

Se entiende por asignado a aquella persona de Servicio al Cliente que responde el ticket.