



**Universidad del
Rosario**

Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

Plan estratégico de mejora de la experiencia del cliente para la línea de mantenimiento en la
empresa de ascensores Catán.

Presentado por:

Carolina Cáceres Pinillos

Bogotá, D.C. 23 de septiembre de 2025



Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

Plan estratégico de mejora de la experiencia del cliente para la línea de mantenimiento en la
empresa de ascensores Catán.

Modalidad: Solución a Problemática Empresarial

Presentado por:

Carolina Cáceres Pinillos

Bajo la dirección de:

José Alejandro Burbano Sarralde

Bogotá, D.C. 23 de septiembre de 2025

Tabla de Contenido

Declaración de Originalidad y Autonomía.....	7
Declaración de Exoneración de Responsabilidad.....	8
Lista de Figuras	9
Lista de Tablas.....	10
Abreviaturas.....	11
Anexos	12
Resumen Ejecutivo.....	13
Palabras clave	13
Abstract.....	14
Keywords	14
Introducción.....	15
Objetivo General.....	16
Objetivos específicos	16
Descripción de la Situación Organizacional en la que se Enmarca la Solución a la Problemática	16
Descripción del Método y/o Estrategia a Utilizar para Resolver la Problemática Organizacional.....	19
Descubrir.....	19
Investigación con clientes	19

Tabla de afinidad.....	20
Mapa de actores.....	20
Entrevistas estructuradas.....	20
Definir.....	20
Definición del problema.....	20
Análisis DOFA.....	20
Customer Journey Map.....	21
Análisis financiero.....	21
Desarrollar.....	21
Análisis comparativo de estrategias implementadas y estrategias emergentes.....	21
Portal de Servicio.....	22
Elévate- Certifícate en servicio.....	22
Gestión de la empatía.....	22
Métricas de cobertura.....	22
Descripción de la Problemática Empresarial.....	22
Descubrir.....	23
Investigación con clientes.....	23
Análisis cuantitativo.....	23
Tabla de afinidad.....	27
Mapa de actores.....	29

Entrevista estructurada	30
Puntos favorables representativos.	31
Puntos desfavorables representativos.	31
Definir	31
Definición del problema.....	31
Análisis DOFA.....	32
Estrategia FO.....	33
Estrategia FA.....	33
Estrategia DO.....	34
Estrategia DA.....	34
Customer Journey Map	34
Análisis financiero de la empresa Ascensores Catán	38
Descripción de las Alternativas, Estrategias y/o Acciones a Desarrollar para dar Solución a la Problemática Empresarial.....	38
Desarrollar	39
Análisis comparativo de estrategias implementadas y estrategias emergentes.....	39
Portal de servicio.....	40
Costos de implementación.....	43
Ingresos proyectados.....	45
Elévate- Certifcate en servicio	45
Costo de implementación.....	46
Ingresos proyectados.....	47

Gestión de la empatía	48
Costos de implementación.....	49
Ingresos proyectados.	50
Métricas de cobertura	51
Plan y recomendaciones para la implementación de la solución.....	52
Plan de implementación.....	52
Portal de servicio.....	52
Elévate – Certifícate en servicio.....	53
Gestión de la empatía	54
Recomendaciones:	55
Conclusiones.....	57
Referencias	59
Anexos Técnicos	61

Declaración de Originalidad y Autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Reto Estratégico en la propuesta de solución a una problemática en el campo de conocimientos del programa de Maestría por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este Reto Estratégico no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Carolina Cáceres Pinillos', written in a cursive style.

Carolina Cáceres Pinillos

Firmado en Bogotá, D.C. el 23 de septiembre de 2025

Declaración de Exoneración de Responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autora. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Carolina Cáceres Pinillos'. The signature is fluid and cursive, with the first name 'Carolina' being the most prominent part.

Carolina Cáceres Pinillos

Firmado en Bogotá, D.C. el 23 de septiembre de 2025

Lista de Figuras

Figura 1. Resultados pregunta 1	24
Figura 2. Resultados pregunta 2	24
Figura 3. Resultados pregunta 3	25
Figura 4. Resultados pregunta 4	26
Figura 5. Resultados pregunta 5	26
Figura 6. Mapa de actores.....	30
Figura 7. Customer Journey map, servicio preventa y posventa	35
Figura 8. Customer Journey map, servicio instalación/entrega equipos	36
Figura 9. Customer journey map, servicio administrativo	37
Figura 10. Mockup Portal de Servicio.....	41
Figura 11. Mockup ingreso.....	42
Figura 12. Mockup página principal portal	43

Lista de Tablas

Tabla 1. Tamaño de la muestra.....	23
Tabla 2. Tabla afinidad, Operaciones.....	27
Tabla 3. Tabla de afinidad, Comercial	28
Tabla 4. Tabla de afinidad, facturación/cartera	29
Tabla 5. Análisis DOFA.....	32
Tabla 6. Análisis Financiero.....	38
Tabla 7. Análisis estrategias	39
Tabla 8. Costos implementación SaaS	44
Tabla 9. Costos agencia.....	44
Tabla 10. Proyección ROI portal de servicio	45
Tabla 11. Diseño elévate	46
Tabla 12. Costos software recursos humanos.....	46
Tabla 13. Costos software empresa	47
Tabla 14. Proyección ROI ingreso Elévate	48
Tabla 15. Diseño Gestión de empatía.....	48
Tabla 16. Costos implementación Consultor.....	49
Tabla 17. Costos implementación talleres virtuales	50
Tabla 18. Ingresos proyectados Gestor de empatía	50
Tabla 19. Métricas de cobertura	51
Tabla 20. Diagrama Gantt Portal de servicio	53
Tabla 21. Diagrama Gantt, Elévate	54
Tabla 22. Diagrama Gantt, Gestión de la empatía.....	55

Abreviaturas

DOFA: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas

CRM: Customer Relationship Management

SaaS: Software as a Service

ROI: Retorno de la Inversión

NPS: Net Promoter Score

CES: Customer Effort Score

CSAT: Customer Satisfaction Score

RRHH: Recursos Humanos

Anexos

Anexo A. Formato entrevista investigación con clientes	61
Anexo B. Formato entrevista estructurada	62
Anexo C. Formato comprimido Customer Journey Map	62
Anexo D. Diagrama de Gantt Portal de servicio	65
Anexo E. Diagrama de Gantt elévate	66
Anexo F. Diagrama de Gantt gestión de empatía.....	67

Resumen Ejecutivo

Plan estratégico de mejora de la experiencia al cliente para la línea de mantenimiento en la empresa de ascensores Catán.

La empresa de ascensores Catán enfrentó un desafío durante el año 2024, el incremento de las cancelaciones de contratos para la línea de mantenimiento, en promedio se cancelaron cerca de 230 mil dólares, perdiendo un 4.2% del portafolio de clientes que tenían. Ante este evento presentado, nace el presente reto estratégico, que buscará, a través de la implementación de herramientas de análisis como la matriz DOFA, tabla de afinidad, entrevistas, entre otras, identificar aquellas dolencias que llevaron a vivir esta experiencia a la empresa. Luego del análisis de la información, se identificó la existencia de un problema de experiencia del cliente, asociado a problemas de comunicación durante el proceso de solicitud del servicio, puntualidad y profesionalismo de los técnicos y supervisores, y la efectividad en la resolución de problemas y seguimiento post servicio. Con el fin de mitigar las dificultades del cliente identificadas, se utiliza el marco metodológico del Service Design para la elaboración de estrategias que permitan mejorar la experiencia del cliente y, a su vez, complementar las estrategias ya existentes en la empresa.

Palabras clave

Estrategia, experiencia al cliente, innovación, comunicación, fidelización.

Abstract

Strategic plan to improve the customer experience for the maintenance line at the Catán elevator company.

The elevator company Catán faced a challenge in 2024: an increase in contract cancellations for its maintenance line, with an average of nearly \$230,000 canceled, losing 4.2% of its customer portfolio. In light of this event, the present strategic challenge was born, which will seek, through the implementation of analysis tools such as the SWOT matrix, affinity table, interviews, among others, to identify the issues that led to this experience for the company. After analyzing the information, a customer experience problem was identified, associated with communication issues during the service request process, the punctuality and professionalism of technicians and supervisors, and the effectiveness of problem solving and post-service follow-up. In order to mitigate the customer difficulties identified, the Service Design methodological framework is used to develop strategies to improve the customer experience and, in turn, complement the company's existing strategies.

Keywords

Strategy, customer experience, innovation, communication, loyalty.

Introducción

La experiencia del cliente se ha convertido en un factor diferenciador de las empresas, sin embargo, varias organizaciones enfrentan grandes desafíos para gestionar y optimizar la experiencia de manera efectiva, como lo es el caso de la empresa de ascensores Catán, la cual se dedicada a la instalación, mantenimiento y modernización de ascensores en Colombia, ha venido presentando diversas problemáticas asociadas con la experiencia del cliente, impactando negativamente en el nivel de satisfacción, especialmente para la línea de negocios llamada mantenimiento, donde los resultados obtenidos durante el año 2024 mostraron una alerta frente a las cancelaciones de contratos de mantenimiento, alrededor del 4.2% del portafolio de clientes fue cancelado. Esta situación no solo afecta los ingresos propuestos, sino también la percepción del servicio, comprometiendo la fidelización del cliente y la reputación de la marca.

Para el desarrollo del presente trabajo se buscó una metodología enfocada en la mejora de la experiencia del usuario a través de todos los puntos de contacto, y que permitiera crear soluciones que conecten con los clientes, además de identificar y resolver los puntos débiles del proceso de servicio. La metodología seleccionada fue Service Design, donde se empleó el marco metodológico, entendiendo que esta metodología cuenta con cuatro etapas: Descubrir, Definir, Desarrollar y Entregar, y que, para efectos del trabajo, solo se implementará hasta la etapa Desarrollar.

Este trabajo ha sido organizado de manera lógica y progresiva, con el propósito de guiar al lector desde la comprensión del contexto de la problemática hasta la propuesta de estrategias para la mejora de la experiencia del cliente.

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico orientado a mejorar la experiencia del cliente a través de la identificación de los motivos de insatisfacción, revisión de metodologías y propuestas de estrategias centradas en el cliente que permitan fortalecer el servicio de alta calidad brindado en la empresa de ascensores Catán.

Objetivos específicos

- Identificar los motivos de insatisfacción que llevaron a la pérdida de portafolio para la línea de mantenimiento de ascensores Catán durante el 2024.
- Contrastar la metodología implementada por la empresa con las metodologías emergentes relacionadas al campo de estudio.
- Proponer un grupo de estrategias que permitan reducir las dificultades del cliente al momento de brindar una experiencia a este.

Descripción de la Situación Organizacional en la que se Enmarca la Solución a la Problemática

La globalización ha generado cambios profundos en los últimos años en las organizaciones llevándolas a asumir cambios estratégicos para no desaparecer y afrontar la dinámica socioeconómica actual. El rápido desarrollo de la urbanización y el aumento de la población está impulsando el crecimiento del mercado global de los ascensores. Según las estadísticas del sector, más de 2 mil millones de personas en todo el mundo hacen uso de

los ascensores en la actualidad, y se prevé que el tamaño del mercado global de los ascensores y escaleras mecánicas crezca a USD 215.31 mil millones para 2031 (Transparency Market Research, 2024).

En Colombia, el sector no pasa desapercibido, las perspectivas de crecimiento están impulsadas por la expansión urbanística, la construcción de nuevos edificios y la necesidad de mantenimiento y modernización en ascensores existentes. La competencia en el país es intensa, se concentran marcas líderes a nivel mundial como empresas locales, ofreciendo una variedad de productos y servicios al consumidor, como también precios asequibles e innovación en los productos.

Elevadores Catán, se ha centrado en consolidar su presencia en el mercado local colombiano, invirtiendo en la capacitación de su personal, en brindar tiempos de respuesta rápidos, en la diversificación de su oferta de servicios y también fortaleciendo alianzas estratégicas con proveedores de componentes y repuestos, todo esto, en la búsqueda del perfeccionamiento de su servicio brindado, entendiendo que la experiencia del cliente es un factor crítico para la fidelidad de la empresa.

Un desafío que enfrenta la empresa es la experiencia negativa presentada durante el 2024 para una de sus líneas de negocio más importantes: mantenimiento, donde se concentra más del 40% de los ingresos de la empresa, y fue el incremento en cancelaciones de contratos durante este año, en promedio se cancelaron cerca de 230 mil dólares respecto al año anterior, perdiendo un 4.2% del portafolio de servicios que tenían. Uno de los motivos de cancelación identificados fueron la calidad del servicio comercial, servicio técnico y servicio de cobranza, todos estos, argumentados por los clientes al momento de la cancelación y con la revisión de los resultados de las encuestas de percepción del cliente

hacia la marca realizada por la empresa durante el año 2024. Este punto es importante porque según el reporte *Agenda Overview for Customer Experience-2015* por Sorofman (2014) indica que el 89% de los profesionales del marketing, reconocen la experiencia del cliente es el nuevo campo de batalla para la diferenciación. Esta experiencia no solo consiste en hacer felices a los clientes, sino deleitarlos, ya que las empresas que ofrecen una buena experiencia del cliente pueden ver un aumento del 10% en la retención de clientes y un aumento del 5% en sus ingresos (Alfaro et al., 2020).

De acuerdo con lo mencionado por los autores, se puede contrastar la teoría con la práctica, donde el desempeño del año anterior para la línea de mantenimiento se reflejó la pérdida de portafolio, y cómo se vuelve relevante la experiencia del cliente para la empresa, especialmente para los servicios de mantenimiento que es la actividad principal del negocio.

Descripción del Método y/o Estrategia a Utilizar para Resolver la Problemática Organizacional

La investigación por utilizar será exploratoria y descriptiva; exploratoria, con la obtención de datos nuevos que planteen soluciones esperadas del problema; descriptiva, ya que es necesario encontrar y analizar las situaciones presentes en la cotidianidad de la empresa estudiada. Conforme con el diseño de la investigación, esta corresponde a una investigación no experimental ya que no se realizarán prototipos o cualquier otro tipo de investigación que permita hacer comparaciones de la propuesta del plan frente a otro de referencia. El resultado final consiste en un grupo de estrategias que la empresa ascensores Catán pueda adoptar e implementar para mejorar su oferta de servicio, fortalecer la relación ya existente con sus clientes e incluso atraer nuevos prospectos. Las fases metodológicas para abordar el desarrollo del diseño de servicio (Service Design) están alineadas a su marco metodológico como se describen a continuación.

Descubrir

El objetivo de esta etapa es descubrir, entender el problema y las necesidades del cliente aplicando las herramientas del Service Design, recopilando la información de la experiencia de los clientes respecto al servicio que reciben por parte de la empresa ascensores Catán. Para el desarrollo de esta etapa se emplearán las siguientes herramientas.

Investigación con clientes

Mediante entrevistas realizadas a través de llamadas telefónicas, se recolectará la información con el propósito de escuchar a los clientes, dicha información será recolectada entre los meses de marzo, abril y mayo del año 2025.

Tabla de afinidad

Será desarrollado con la información obtenida en la investigación de clientes, se segmentarán aquellos puntos débiles que mencionan los clientes e identificar las áreas críticas.

Mapa de actores

Se mapeará los actores de los procesos que representan puntos de contacto con el cliente. Esta herramienta se enlazará directamente con el mapa de viaje de cliente, en este caso, el análisis se centrará en el negocio y no en el cliente, con el fin de visualizar cómo los actores internos se ven involucrados en los procesos y cercanía con el cliente.

Entrevistas estructuradas

A través entrevistas a los partícipes del mapa de actores, se buscará a través de preguntas alineadas al sentir del cliente, entender sí comparten la misma perspectivas o experiencias.

Definir

En esta etapa se consolidan los puntos débiles que ayudarán a la siguiente etapa con el planteamiento de propuestas de mejora para el problema en evaluación.

Definición del problema

Con la información obtenida en la investigación con clientes se identificarán tendencias y patrones de comportamiento para la definición del problema.

Análisis DOFA

Se realizará un análisis DOFA para poder identificar las fortalezas y debilidades de la empresa de una manera más amplia, y poder plantear las estrategias.

Customer Journey Map

Con la necesidad de profundizar en la relación del cliente actual y conocer la experiencia de este, se realizará el mapa del viaje del cliente a través de aquellas áreas que tienen contacto directo con este, para comprender y entender los puntos de fricción y las necesidades del cliente.

Análisis financiero

Este análisis permitirá evaluar la evolución que ha tenido la línea de mantenimiento en los últimos 5 años, a través de la revisión de los estados financieros de la empresa. Se buscará comprender las causas que han generado esta disminución de participación en ingresos y su impacto en el desempeño organizacional.

Desarrollar

Para cumplir con la propuesta de estrategias innovadoras enfocadas en la experiencia del cliente, en esta etapa se consolidarán las propuestas de intervención a modo de recomendación para el presente trabajo.

Análisis comparativo de estrategias implementadas y estrategias emergentes

Mediante un análisis comparativo se contrastarán aquellas metodologías empleadas por la empresa para la retención de clientes con metodologías emergentes, con el fin de identificar oportunidades de mejora e innovación.

Portal de Servicio

El portal de servicio integrará “líneas de atención primarias” de los procesos que tienen contacto con el cliente, acceso al histórico de mantenimientos realizados, programación de mantenimientos preventivos, certificados de equipos y empresa.

Elévate- Certificate en servicio

Es un programa de cultura organizacional que tiene como objetivo de entrenar a todo el personal que tenga contacto con el cliente, de modo que comprendan la importancia de la óptima comunicación, la rapidez de respuestas y la empatía por entender las necesidades del cliente, además de concientizar sobre el impacto de cada rol en la percepción de la marca.

Gestión de la empatía

Creación de gestores de empatía que serán el canal del cliente, entre este y el equipo de ascensores Catán; canalizando la información entre las partes, desde un punto de vista neutro, pero que busque dar solución.

Métricas de cobertura

Definir métricas con base en las estrategias a proponer, con el fin de medir y controlar las estrategias.

Descripción de la Problemática Empresarial

A continuación, se analizan los resultados de las herramientas planteadas en el índice anterior, donde se validará el factor crítico detectado en la empresa de ascensores Catán, contemplando aquellos aspectos y parámetros para tener en cuenta en la realización del modelo de diseño de servicio (Service Design).

Descubrir

Investigación con clientes

La encuesta planteada a continuación corresponde a una observación indirecta de lo que viven los clientes con la experiencia del servicio de mantenimiento en la empresa de ascensores Catán, cuyas apreciaciones se obtienen por medio de llamadas telefónicas. La encuesta combina métricas de medición de percepción del cliente como preguntas abiertas con el fin de ampliar más la información.

Tabla 1.

Tamaño de la muestra

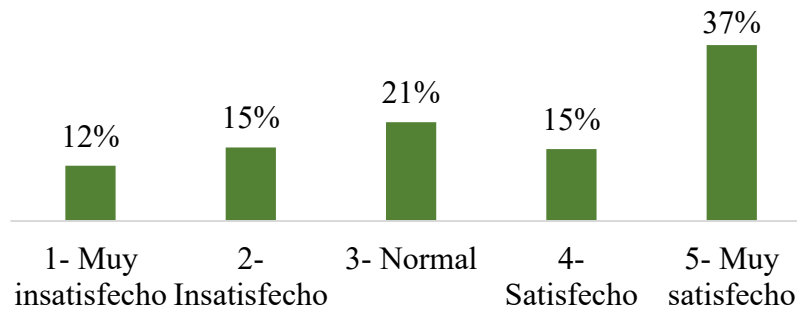
Población clientes (empresas)	1085
Ubicación	Bogotá D.C
Tamaño de la muestra (empresas)	284
Técnica de recolección	Llamadas telefónicas

Fuente: Elaboración propia.

Con un 95% de confianza y un 5 % de error, en la Tabla 1 se determina el tamaño de la muestra de 284 clientes, ubicados en la ciudad de Bogotá, a los cuales se les presta el servicio de mantenimiento y cuentan con contratos activos, información de la data histórica de la empresa. La estructura de la entrevista se encuentra en el Anexo A.

Análisis cuantitativo.

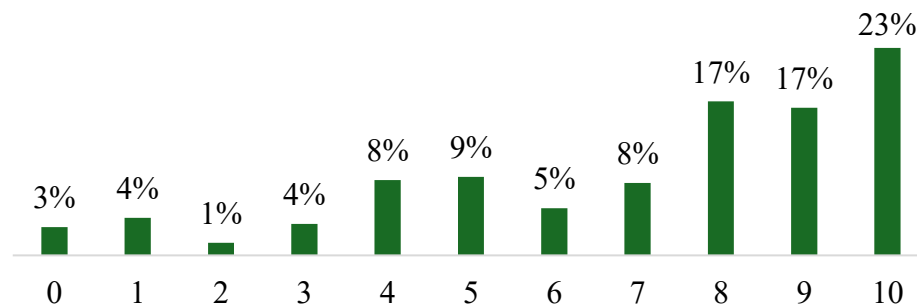
1. En una escala de 1 a 5, siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho ¿Cómo evaluaría su experiencia general y relación comercial con ascensores Catán?

Figura 1.*Resultados pregunta 1*

Fuente: Elaboración propia.

La figura 1 muestra como resultado que con un 52% se evidencia una posible insatisfacción del cliente, donde el promedio de los clientes encuestados evalúa la experiencia y relación con ascensores Catán en una escala de 3.

2. En una escala de 0 a 10, siendo 0 muy poco probable y 10 muy probable ¿Qué tan probable es que recomiende ascensores Catán a un amigo o colega?

Figura 2.*Resultados pregunta 2*

Fuente: Elaboración propia.

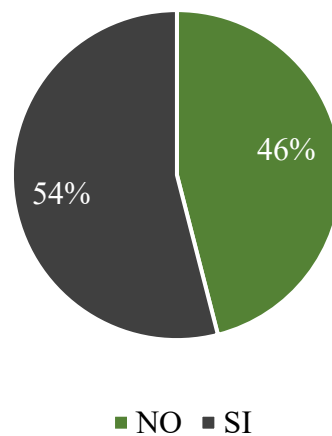
De acuerdo con los resultados obtenidos en la Figura 2, tienen un 40% de promotores de la marca, seguido de un 35% de detractores y por último un 25% de pasivos.

Con esto, la empresa tiene un NPS de 5 frente a sus clientes, se puede inferir que los clientes se encuentra una satisfacción general, sin embargo, hay que aspectos por mejorar dentro de la empresa, puesto que los detractores se acercan a valor de los promotores.

3. ¿Ha tenido algún inconveniente con ascensores Catán?

Figura 3.

Resultados pregunta 3



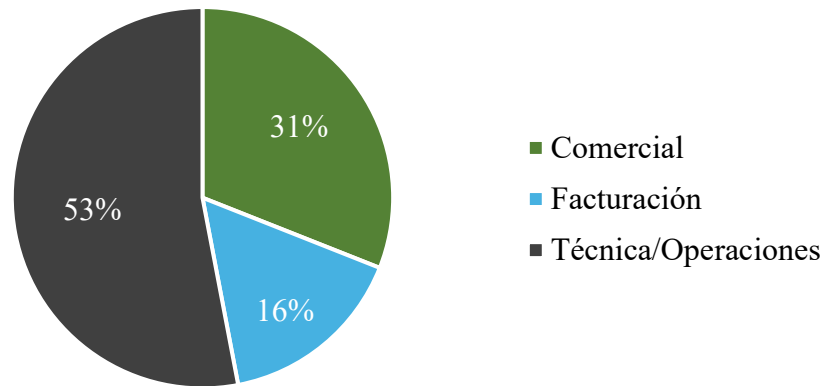
Fuente: Elaboración propia.

Como se evidencia en la Figura 3, el 54% de los clientes encuestados manifiestan haber presentado inconvenientes con la empresa. La información será ampliada en el Customer Journey Map.

4. ¿Con cuál de las siguientes áreas tuvo el inconveniente?

Figura 4.

Resultados pregunta 4



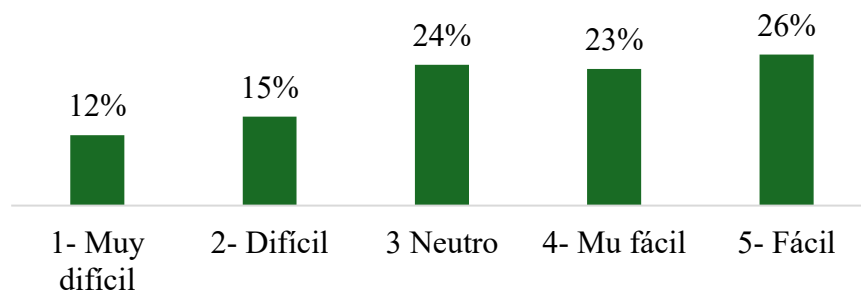
Fuente: Elaboración propia.

Para complementar el análisis de los resultados obtenidos en la Figura 4, estos inconvenientes fueron presentados en su mayoría en el área Técnica/Operaciones, seguido del área comercial, y, por último, el área de facturación. Para entender el desarrollo de esta pregunta, se debe remitir al mapa de afinidad.

5. En una escala de 1 a 5 siendo 1 muy difícil y 5 muy fácil, ¿Qué tan fácil resultó interactuar con nuestra empresa para solucionar su problema?

Figura 5.

Resultados pregunta 5



Fuente: Elaboración propia.

Como se evidencia en la Figura 5, con un resultado promedio de 3-Neutro, los clientes requieren de un esfuerzo medio para interactuar con la empresa cuando presentan un problema, sin embargo, hay que identificar aquellas dificultades que los clientes presentan en su experiencia.

Tabla de afinidad

De acuerdo con los comentarios obtenidos por parte de los clientes en la pregunta 6 del Anexo A, manifiestan un alto inconformismo ante el servicio prestado desde el área técnica/ operaciones, donde los comentarios más repetitivos fueron: no hay cumplimiento con las fechas de mantenimiento; no hay notificación cuando hay cambio de técnico y supervisor, por lo que el contacto se vuelve nulo al momento de una urgencia; los equipos presentan fallas posterior al mantenimiento preventivo, incluso llegando a quedar bloqueados, entre otras. Esta información se encuentra detalla en la Tabla 2.

Tabla 2.

Tabla afinidad, operaciones

Operaciones			
Deficiencia en atención a llamadas de clientes por parte del supervisor	Durante los mantenimientos queda inactivo el ascensor por más de 5 horas.	Ascensores sin funcionamiento por más de 15 días. Incluso hasta 2 años	Se bloquean constantemente los ascensores.
No dan información ante fallos presentados en el ascensor.	Equipos con fallas posterior al mantenimiento preventivo	Tiempos largos de respuesta en mantenimiento correctivo	No hay retroalimentación al cliente cuando se debe hacer cambio de algún repuesto

No cuentan con repuestos en la ciudad, se debe esperar envío desde Bogotá.	Persona varada por más de una hora en el ascensor.	No hay notificación cuando hay cambio de supervisor o comercial	No hay información clara de los correctivos a realizar.
Pueden durar hasta una semana sin ascensor, y es porque el primer técnico que asiste no soluciona, y deben ir hasta 5 para que den con la falla.	Hay equipos que no llegan a cumplir con las certificaciones.	No realizan el correcto mantenimiento, dejan ascensores con fallas.	Mal canalización de llamadas de emergencia, las remiten a mantenimiento preventivo.
Ascensor recién instalado con fallas.	Demora en la entrega de repuestos. Disponibilidad de repuestos.	No hubo atención por personas atrapadas, el mismo edificio sacó a las personas.	No hay cumplimiento con las fechas de mantenimiento

Fuente: Elaboración propia.

Seguido del área comercial, como se evidencia en la Tabla 3, los clientes manifiestan que hay deficiencias en la atención de llamadas por parte de los comerciales; se presentan demoras en el envío de cotización, incluso llegando a superar los 20 días para dar respuesta; por último, no se notifica cuando hay cambio de comercial, por lo que pierden la trazabilidad del estado de sus solicitudes.

Tabla 3.

Tabla de afinidad, comercial

Comercial		
Lleva 7 años con el servicio en el edificio, y es el valor más alto que paga en comparación con otros edificios que administra.	No hay respuesta sobre cotización solicitada.	Demoras en envío de cotizaciones. Más de 20 días
Solicitó descuento y el comercial no se volvió a comunicar con el cliente.	No hay retroalimentación de las órdenes adicionales.	Tarifas altas vs competencia. Mencionan que debería haber un valor agregado que justifique ese precio.

Deficiencia en atención a llamadas y correos de clientes por parte del comercial	No hay notificación cuando hay cambio de supervisor o comercial	Demoras en atención de llamadas por parte del cliente en áreas administrativas.
--	---	---

Fuente: Elaboración propia.

También se presenta un inconformismo transversal, cuando el cliente trata de comunicarse con las áreas administrativas, es remitido a varios números telefónicos y al final no solucionan su problema. En la Tabla 4 se analiza dicha información.

Tabla 4.

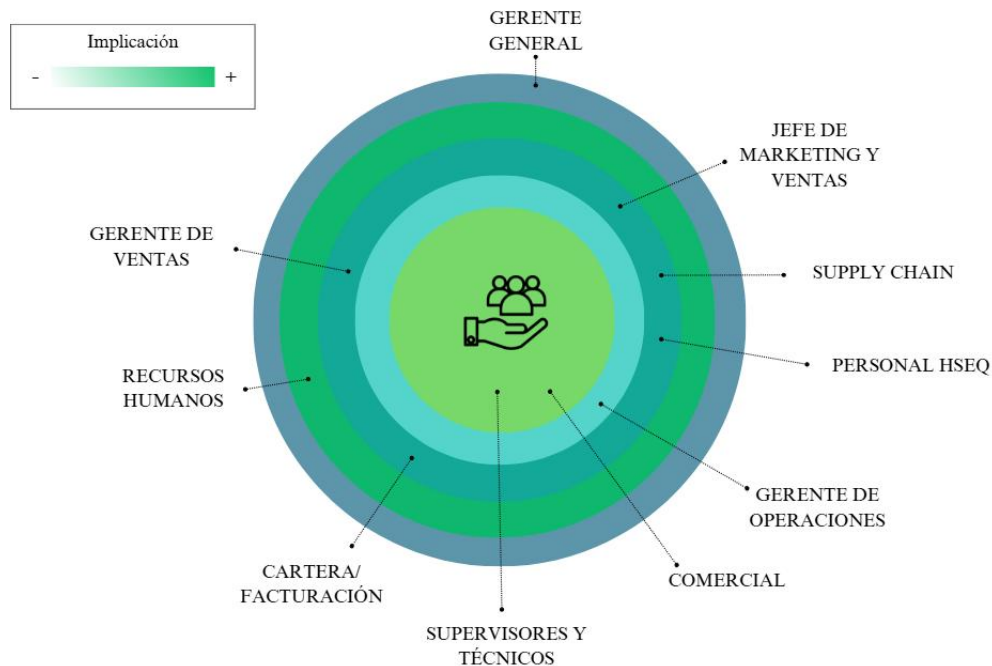
Tabla de afinidad, facturación/cartera

	Facturación/ cartera	
Envío tardío de facturas.	Hay facturación especial* y cuando cambian de personal, este no sabe, lo que genera reprocesos en la devolución de los documentos.	No hay respuestas rápidas ante nota a crédito.
Es difícil la comunicación interna con la empresa, nunca contestan. Sí lo hacen, lo transfieren a varias personas y no hay solución.	No hubo previa notificación de reporte a datacrédito, automáticamente Catán reportó.	Mal facturación, demoras en realizar corrección
Demoras en atención de llamadas por parte del cliente en áreas administrativas.	Cobran cuando ya el servicio lo tiene otro competidor.	

Fuente: Elaboración propia.

Mapa de actores

Se identificaron aquellos representantes de las áreas de la empresa que tienen contacto con el cliente, como se evidencia en la Figura 6, los dos procesos que mayor interacción tienen son, en primer lugar, el de operaciones, donde supervisores, técnicos y auxiliares se encuentran involucrados en su totalidad.

Figura 6.*Mapa de actores*

Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, todo lo relacionado con la parte administrativa, en este caso los altos y medios rangos donde participan los roles comerciales, administrativos, y, por último, los líderes/gerentes de cada proceso.

Entrevista estructurada

Esta entrevista se llevó a cabo con un grupo de expertos en el campo, en este caso, los directivos de las áreas: comercial, operaciones, marketing, y asesores comerciales, quienes compartieron su experiencia, conocimiento y perspectivas. En el Anexo B, se encuentra la estructura de la entrevista.

A lo largo de la conversación, se abordaron preguntas claves que fueron orientadas hacia la visión del problema presentado. Dentro de las entrevistas realizadas, se resaltan las

realizadas los Gerente de Operaciones y de Calidad donde se cotejan y validan contra las condiciones del servicio identificadas en la entrevista a los clientes.

Puntos favorables representativos.

- Hay respaldo por parte de la Gerencia General frente a la toma de decisiones en la operación.
- Han reducido los tiempos de respuesta en los últimos años, tanto en respuesta a servicios de mantenimiento como de suministro de repuestos.
- Hay cobertura de personal para responder ante los requerimientos del cliente, tanto comercial como en operaciones.

Puntos desfavorables representativos.

- No cuentan con un canal de comunicación dedicado al cliente.
- No hay una buena comunicación interna, lo que genera demoras al momento de presentarse una solicitud con el cliente.
- Los clientes manifiestan que no identifican cuál es el valor agregado que ofrece la empresa.

Definir

Definición del problema.

A través de la información recolectada se han evidenciado patrones y tendencias que confirman la existencia de un problema de experiencia del cliente en la empresa de ascensores Catán. Esta problemática se evidencia a través de la comunicación durante el proceso de solicitud del servicio, la puntualidad y profesionalismo de los técnicos y supervisores, y la efectividad en la resolución de problemas y seguimiento post servicio.

Esta percepción negativa impacta directamente a la imagen de la marca, la lealtad del cliente, y potencialmente, la rentabilidad a largo plazo de la empresa.

Análisis DOFA

El propósito de este análisis es facilitar una visión más objetiva que proporcione la formulación de estrategias orientadas hacia potenciar la experiencia del cliente, de forma que se puedan aprovechar estas oportunidades y anticipar a riesgos. En la Tabla 5 se detalla el presente análisis.

Tabla 5.

Análisis DOFA

Fortalezas	Oportunidades
1. Opciones de flexibilización de horario y lugar de trabajo. 2. Fortalecimiento de la presencia en redes sociales. 3. Diversidad de producto (obliga a los comerciales y técnicos a conocer una gran variedad de productos). 4. La organización se preocupa por la ética e integridad del personal, se establecen estándares de conducta y principios éticos. 5. Identificación de la marca (valor de la marca). 6. Se mantiene reuniones con dueños de proceso para el desarrollo de planes de acción para la continuidad del negocio.	1. Diversidad en la oferta en el mercado de herramientas informáticas para el mejoramiento de los servicios (desarrollo tecnológico). 2. Tener implementado el Sistema integrado de Gestión. (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001). 3. Relacionamiento con el cliente. 4. Preocupación creciente por temas de desarrollo sostenible y cambio climático.
Debilidades	Amenazas

<ol style="list-style-type: none"> 1. Cultura de servicio al cliente externo, mala calidad en el servicio. 2. Cultura de servicio al cliente interno. 3. Se vive una transición cultural de la organización, lo que puede generar resistencia a los cambios. 4. Revisión actual de la estructura de costos. 5. Coordinación y comunicación entre procesos que permita optimizar la gestión de la capacidad operativa en la organización. 6. Comunicación organizacional para desplegar en todos los niveles políticas, proyectos, e información relevante. 7. Canales de comunicación. 8. Medir los niveles de satisfacción del cliente. 9. Entregables a los clientes (propuestas, informes). 10. Estrategia de mercadeo, comercial y servicio al cliente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Impactos generados por las variaciones de las variables macroeconómicas. 2. Desventajas Competitivas. 3. Desaceleración del crecimiento económico de Latinoamérica y su impacto sobre la inversión. 4. Incremento de fletes internacionales e insumos (materia prima). 5. Problemas diplomáticos que afecten la relación comercial entre países 6. Altos niveles de corrupción en Latinoamérica. 7. Entrada de nuevos competidores comercialmente con tarifas y tiempos bajos. 8. Condiciones de mercado no favorables para las empresas constructoras, que genera disminución en la demanda de equipos por el costo total de inversión
--	---

Fuente: Elaboración propia.

Estrategia FO.

Customer Experience: Definir tácticas de relacionamiento con el cliente que permitan al personal interno responder de manera óptima a las necesidades del cliente. (F5, O3).

Advance Digitalization: Avanzar en la digitalización y desarrollo tecnológico de nuevas herramientas para el mejoramiento de los servicios de la empresa. (O1, F6)

Estrategia FA.

Service Portfolio Growth: Definir tácticas para aumentar el crecimiento de la cartera de servicios. (A2; F3)

Estrategia DO.

Customer Experience: Definir las tácticas necesarias y los canales de comunicación para establecer el contacto correcto con el cliente, buscando satisfacer sus necesidades.

(O3, D1, D7, D8, D9, D10).

Estrategia DA.

Customer Experience: Mejorar la prestación del servicio a nivel interno y externo.

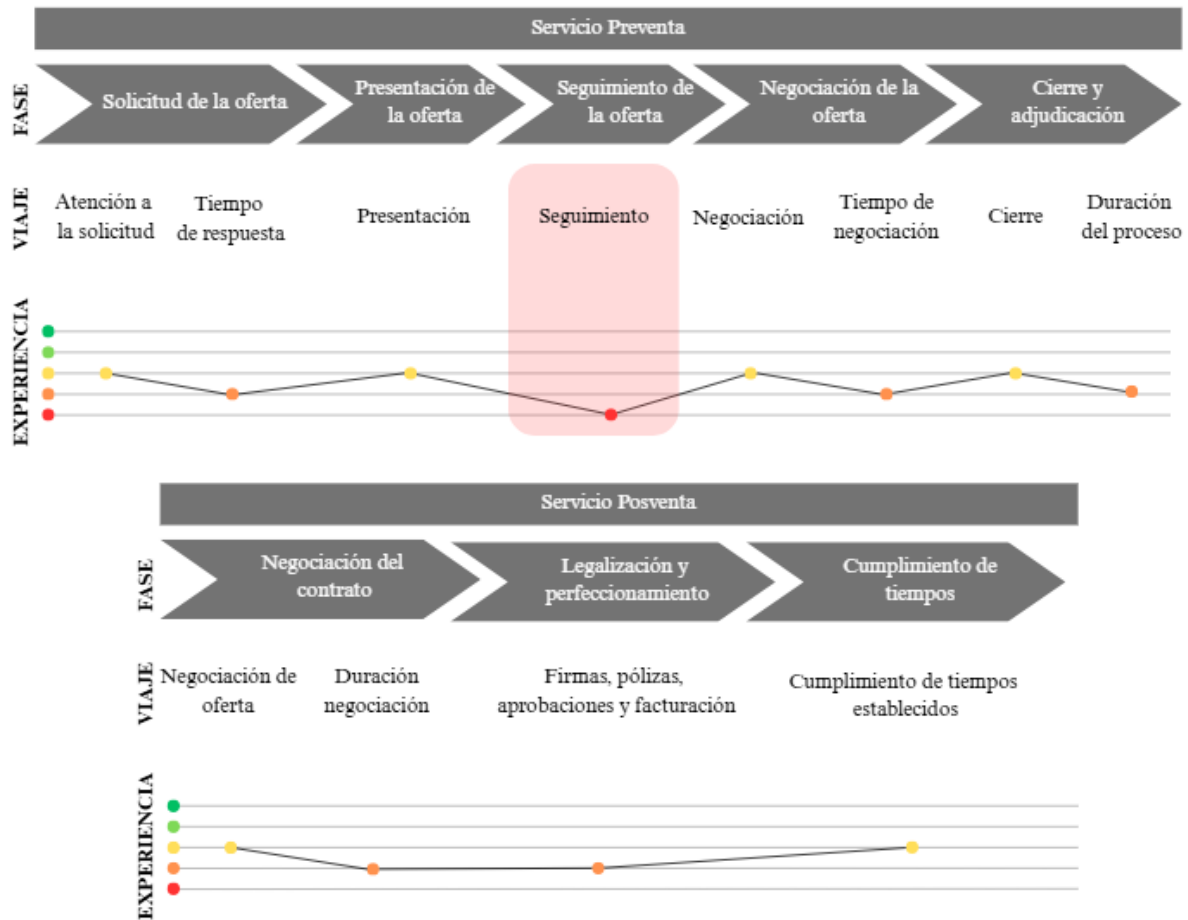
(D1, D2, D7, D8, D10, A2)

Customer Journey Map

Se realizó la evaluación de los procesos a través de preguntas estructuradas a los empleados de diferentes áreas, en el Anexo C se detallan estas preguntas, a su vez, se refuerza con la información recolectada en la pregunta abierta número 6 del Anexo A realizada en la entrevista de investigación con clientes. Se identificaron cinco (5) fases principales que se subdividen a su vez en diecinueve (19) etapas que caracterizan el viaje del cliente de principio a fin.

Figura 7.

Customer Journey Map, servicio preventa y posventa



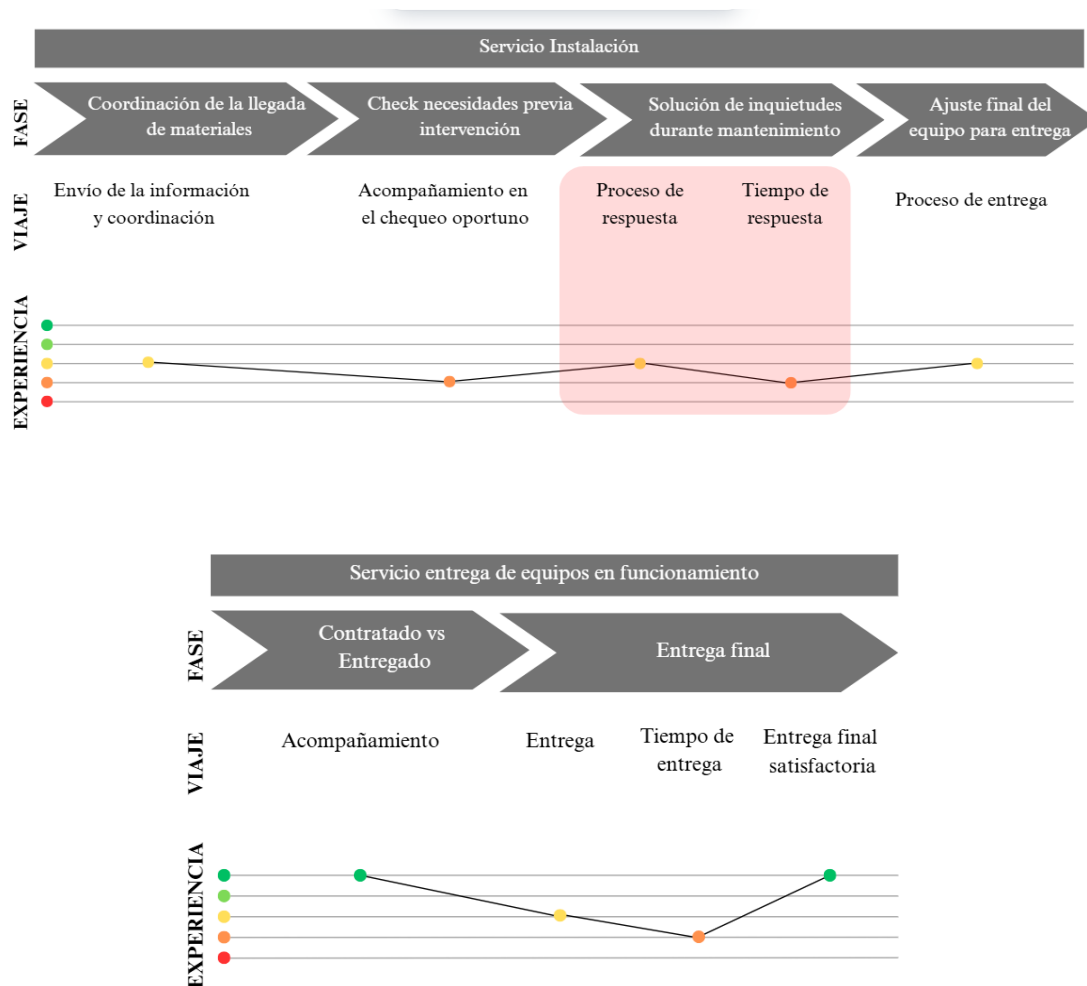
Fuente: Elaboración propia.

Como lo muestra la Figura 7, en las primeras dos fases son el servicio pre y posventa, se evidencia el impacto negativo en la fase de seguimiento de la oferta, motivados por la falta de acompañamiento y explicación de la oferta que se está presentando. El 58% de los encuestados señala que no ha recibido una llamada de seguimiento y no tienen claro quién es el asesor comercial al que pueden dirigir sus preguntas. Asimismo, manifiestan descontento por los frecuentes cambios en la estructura comercial, lo que genera confusión sobre a quién deben contactar. Un 28% indica haber

recibido seguimiento de la oferta y atención a sus inquietudes, también mencionan haber un notable retraso en los tiempos de respuesta.

Figura 8.

Customer Journey map, servicio instalación/entrega equipos



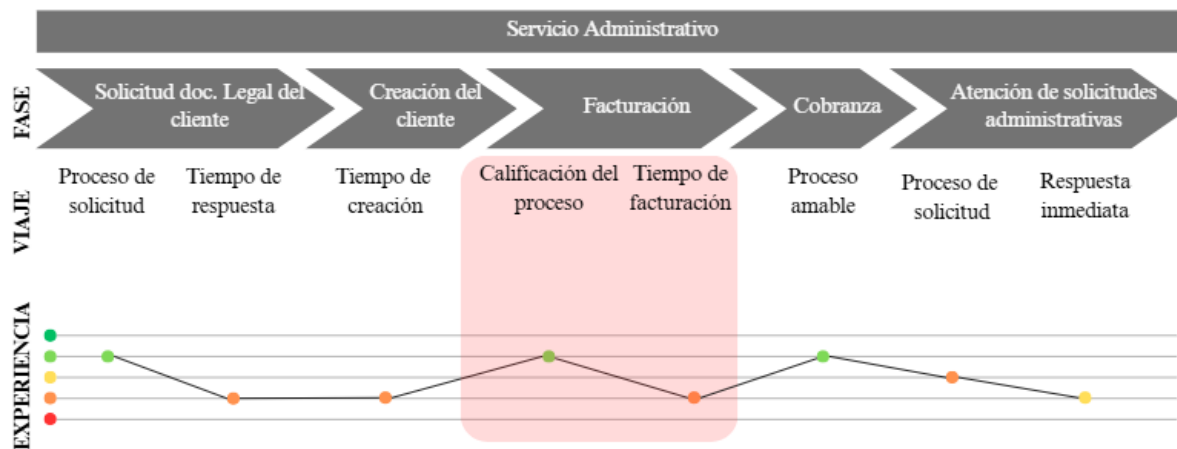
Fuente: Elaboración propia.

Las siguientes etapas corresponden al servicio de instalación y la puesta en marcha del servicio, proceso que abarca desde la instalación, la activación del servicio hasta la culminación de su mantenimiento. Dentro de los problemas detectados resalta la inconformidad al no existir respuesta oportuna por parte de los técnicos y asesores

comerciales, el 13% de los entrevistados sugiere que las respuestas pueden tardar hasta una semana, y el 35% indica un tiempo superior a este. Solo el 32% indica recibir respuesta a los requerimientos en un tiempo inferior a una semana. En la Figura 8 se detalla el proceso.

Figura 9.

Customer journey map, servicio administrativo



Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la Figura 9, esta última fase corresponde al servicio administrativo, el cual se centra en el proceso de facturación, donde los tiempos de respuesta resultan molestos para los clientes, las emisiones de las facturas son demoradas e incluso incumplen con las fechas pactadas de manera contractual. El 30% de los entrevistados dice que para resolver sus requerimientos de facturación se toma en promedio 4 días, mientras que el 38% indica que requieren un tiempo superior a 8 días hábiles para que sea subsanada su petición.

Análisis financiero de la empresa Ascensores Catán

El servicio de mantenimiento es la principal línea de negocio de la empresa de ascensores Catán, entendiendo esto, en la Tabla 6 se realiza la comparativa y análisis de los ingresos obtenidos durante los últimos cinco años por la empresa, información extraída de los estados financieros.

Tabla 6.

Análisis Financiero

	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos Mantenimiento anuales (USD)	USD 1,050,000	USD 1,200,000	USD 1,350,000	USD 1,215,000	USD 984,150
Ingresos totales empresa anual (USD)	USD 2,600,000	USD 2,900,000	USD 3,200,000	USD 3,456,000	USD 3,732,480
% Participación	40%	41%	42%	35%	26%

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la tabla anterior, se evidencia una pérdida significativa para la línea de mantenimiento durante los últimos 5 años, pasando del 40% de representación de los ingresos al 26%. Esta tendencia, de mantenerse, podría afectar gravemente las finanzas de la empresa. Esta pérdida no solo fue monetaria, dentro de este periodo de 5 años también ha incrementado la pérdida de clientes activos, con una variación del -10.84% de clientes.

Descripción de las Alternativas, Estrategias y/o Acciones a Desarrollar para dar Solución a la Problemática Empresarial

A partir de los hallazgos identificados en la aplicación de las herramientas planteadas y dando continuidad a la metodología del Service Design. Las 3 fases que

conforman el plan de intervención para desarrollar la experiencia del cliente corresponden a la fase Desarrollar.

Desarrollar

Análisis comparativo de estrategias implementadas y estrategias emergentes

Las estrategias empleadas por la empresa durante el 2024 para la mejora de la experiencia del cliente fueron realizadas en apoyo con el área de Marketing, basadas en la información analizada y recolectada durante el año 2023. En función de los criterios definidos por la empresa, en la Tabla 7 se identifican las estrategias emergentes.

Tabla 7.

Análisis estrategias

Criterio	Estrategias o campañas implementadas por la empresa	Estrategias o metodologías emergentes
Fidelidad	Campaña Kit de Tracción: Producto que mayor rotación ha tenido en los últimos 3 años. Campaña del 50% de descuento a clientes con más de 5 años recibiendo los servicios	Programa de fidelización experiencial (no transaccional): Fidelización a través de acceso a eventos, beneficios exclusivos o formación.
Reconocimiento interno	Campaña Indique+: Retribución monetaria para los técnicos y vendedores que lograran atender y vender la mayor cantidad de servicios respectivamente. Incentivo del 10% adicional a las ventas	Gamificación de reconocimiento con recompensas: A través de un sistema de puntos, rankings, trabajo en equipo o individual, premiar el logro por desempeño, innovación o actitud positiva.

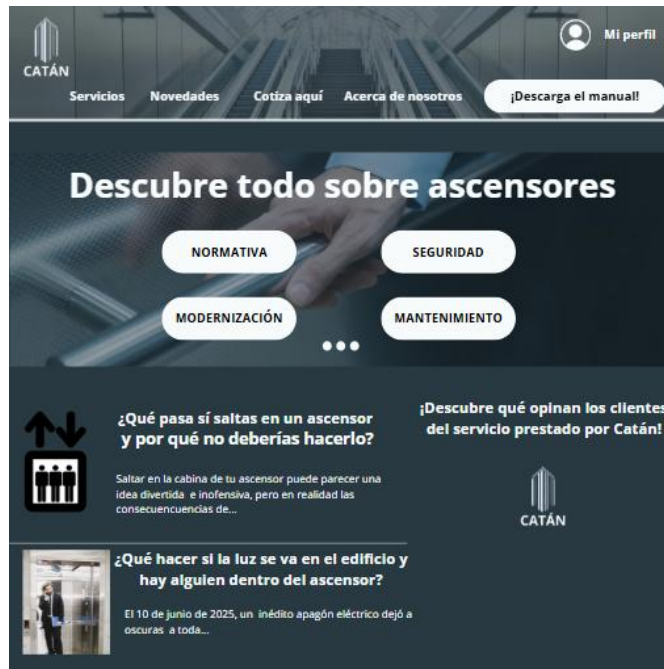
Identificación y segmentación de clientes	Identificación y segmentación de clientes: se identificaron los criterios para la segmentación de los clientes, con el fin de brindar una experiencia más personalizada a la hora de prestar el servicio, dividiéndose en 3 tipos de clientes: Nivel 1 o VIP, Nivel 2 o estables, Nivel 3 o Inactivos/en riesgo	Personalización basada en datos: Con el uso del CRM, la inteligencia artificial y análisis predictivos, las empresas pueden recopilar grandes volúmenes de información sobre comportamientos y preferencias, lo que permite diseñar interacciones altamente personalizadas, desde la personalización del producto como del servicio
--	---	---

Fuente: Elaboración propia.

Cabe aclarar que ninguna estrategia o metodología es intrínsecamente mejor que la otra, ya que ambas responden a contextos diferentes; la clave está en la combinación inteligente de ambas.

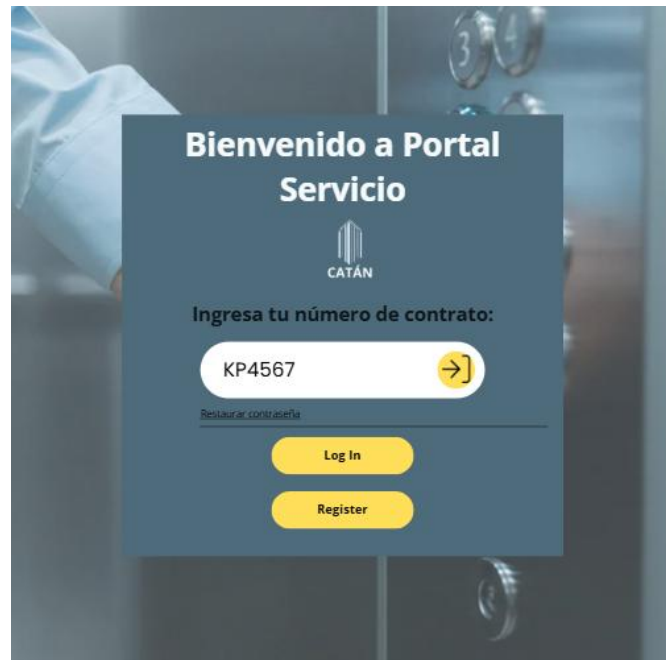
Portal de servicio

El portal de servicio permitirá al cliente acceder a recursos o completar solicitudes sin necesidad de intervención directa del asesor o agente de soporte. El objetivo de este es facilitar la asistencia, con el fin de minimizar la espera, especialmente para solicitudes rutinarias o recurrentes. La Figura 10 simula el portal de servicio que estará anidado a la página web de la empresa, en la parte superior derecha de esta, se encontrará el acceso al cual el cliente ingresará.

Figura 10.*Mockup Portal de Servicio*

Fuente: Elaboración propia.

El cliente deberá acceder a través del número entregado dentro del contrato que lo vincula con la empresa de ascensores Catán, accederá al momento del inicio de sesión, como se muestra en la Figura 11, esto con el fin de mantener el control de la información y la protección de datos. Este número es único por cada contrato creado.

Figura 11.*Mockup ingreso*

Fuente: Elaboración propia.

Las operaciones incorporadas dentro del portal fueron seleccionadas de acuerdo con las manifestaciones de los clientes dentro de los comentarios obtenidos, dentro de estas se encuentra el directorio de primera línea que permitirá al cliente tener el número o correo electrónico del gestor de empatía quien dará apoyo a su solicitud; historial de mantenimiento, allí el cliente podrá encontrar y descargar el histórico de mantenimientos tanto preventivos como correctivos; en certificados de mi equipo, el cliente podrá acceder tanto a normativas de la empresa como a las certificaciones que cuenta el equipo instalado, y por último, programa tu mantenimiento, será un calendario que estará enlazado con el cliente y su técnico de soporte, y desde allí podrá realizar seguimiento o modificar las fechas del mantenimiento, sea preventivo o correctivo. De esta forma en la Figura 12 se deja la demostración de lo anteriormente mencionado.

Figura 12.*Mockup página principal portal*

Fuente: Elaboración propia.

Costos de implementación.

Se proponen dos opciones de implementación para el desarrollo del portal de servicio, la primera opción es la subcontratación de un proveedor tecnológico SaaS (Software como servicio), el cual presta el servicio del software y diseña el portal o página de acuerdo con el requerimiento del cliente, dentro de este diseño se contempla el nivel de complejidad del portal y prestación del servicio anual. A continuación, en la Tabla 8 se relaciona el valor promedio calculado.

Tabla 8.*Costos implementación SaaS*

Software como Servicio (SaaS) con suscripción	Valor año (USD)	
Infraestructura en la nube	USD	30.000
Licencias y herramientas de desarrollo	USD	5.000
Mantenimiento software	USD	60.000
Marketing y adquisición de clientes	USD	20.000
Costo personal para implementación	USD	30.000
Total inversión	USD	145.000

Fuente: Elaboración propia.

La segunda opción propuesta es el desarrollo a medida con Agencia, en este caso, los costos de implementación contemplan desde el desarrollo hasta la capacitación del personal, esta inversión se proyecta alrededor de USD 73.000, que podrá traer a la organización una mejora en la satisfacción, fidelización y eficiencia en el proceso de atención de la empresa. En la Tabla 9 se realiza la estimación de los costos para este tipo de solución.

Tabla 9.*Costos agencia*

Desarrollo a medida con Agencia	Valor año (USD)
Diseño y desarrollo inicial	USD 25.000
Infraestructura	USD 8.000
Mantenimiento anual	USD 20.000
Capacitación y documentación	USD 10.000
Integraciones	USD 10.000
Total inversión	USD 73.000

Fuente: Elaboración propia.

Ingresos proyectados.

Para justificar la inversión de un portal de servicio a través de una agencia, se requiere la proyección del ROI de al menos 23.3% a 78.1% en los primeros 2 años. Esto significa que se deben estimar beneficios en estos dos años, por ejemplo, ahorro en los costos de atención al cliente, se requerirá menor carga operativa; aumento en la satisfacción del cliente, incremento en ventas por la mejora en la experiencia digital y reducción de tiempos de respuesta. A continuación, en la Tabla 10 se realiza la proyección del ROI con tres posibles escenarios.

Tabla 10.

Proyección ROI portal de servicio

ROI proyectado	Ganancia neta esperada	Escenarios
23.3%	USD 90.000	Pesimista
78.1%	USD 130.000	Moderado
174%	USD 200.000	Ambicioso

Fuente: Elaboración propia.

En el escenario pesimista, la implementación seguiría siendo rentable, aunque con retorno limitado. En el escenario moderado, hay una rentabilidad muy atractiva cercana al 80%. En el escenario ambicioso, el ROI supera el 174%, confirmando que el portal de clientes puede convertirse en un activo estratégico de alto impacto.

Elévate- Certifcate en servicio

Con la implementación de un programa de cultura organizacional se busca la sensibilización sobre la importancia de la óptima comunicación, la rapidez de respuestas y la empatía por entender las necesidades del cliente. Para el desarrollo del programa se deben tener en cuenta los siguientes puntos contemplados en la Tabla 11.

Tabla 11.*Diseño eleváte*

Campaña de expectativa	Diseño de módulos de información	Lanzamiento de campaña de entrenamiento	Documentación soporte de formación	Herramientas de medición de la capacitación
Enviar una circular con comunicados por medio de correos para el personal administrativo y vía whatsapp para personal técnico, sobre las capacitaciones.	Utilizar el software de recursos humanos de la empresa para cargar la información a proveer acorde a las necesidades de cada rol.	Informar acerca de la dinámica de capacitación, mencionando los motivantes para su participación, como sumar puntos en su hoja de vida que serán tenidos en cuenta para una promoción profesional.	Proveer a los participantes manuales o cartillas con contenidos vistos en la formación.	Realizar encuestas a los participantes, indagando sobre el cumplimiento de expectativas y oportunidades de mejora del programa.

Fuente: Elaboración propia.

Costo de implementación.

La primera opción para evaluar es la implementación de un software de recursos humano, con la inversión anual de este tipo de solución se estima en USD 76.000, a continuación, se presentarán los costos de implementación asociados, sin dejar de mencionar, que uno de los beneficios de la implementación de este tipo de solución es la reducción de cargas administrativas, disminución de errores y fortalecimiento de la productividad, en la Tabla 12 se detallan los costos para tener en cuenta.

Tabla 12.*Costos software recursos humanos*

Software de Recursos Humanos	Valor año (USD)	
Licencia/ Suscripción	USD	28.000
Infraestructura e implementación	USD	8.000

Mantenimiento	USD	30.000
Capacitación y adaptación de software	USD	10.000
Total inversión	USD	76.000

Fuente: Elaboración propia.

En el marco del fortalecimiento de la cultura organizacional de la empresa, se plantea la segunda opción, en la cual se buscará ampliar las capacidades del software actualmente implementado, incorporándole nuevas integraciones como gestión del clima laboral, programa de formación y reconocimiento del talento, entre otras. Los costos a tener en cuenta son los contemplados en la Tabla 13.

Tabla 13.

Costos software empresa

Software empresa	Valor año (USD)	
Licencia y suscripción(renovación anual)	USD	20.000
Nuevas integraciones y módulos	USD	15.000
Mantenimiento y actualizaciones	USD	10.000
Capacitaciones	USD	10.000
Personalización y contingencias	USD	5.000
Gestión del cambio y comunicación	USD	5.000
Total inversion	USD	65.000

Fuente: Elaboración propia.

Ingresos proyectados.

Con una inversión de USD 65.000, se selecciona la opción del software ya implementado por la empresa. Con las mejoras proyectadas para el software se estima beneficios como mejora en la eficiencia, reducción de rotación y un mayor valor agregado humano generado por el capital humano. En la Tabla 14, se realiza la proyección con tres escenarios a fin de determinar la rentabilidad de esta solución.

Tabla 14.*Proyección ROI ingreso Elévate*

ROI proyectado	Ganancia neta esperada	Escenarios
53.85%	USD 65.000	Pesimista
127.69%	USD 83.000	Moderado
192.31%	USD 125.000	Ambicioso

Fuente: Elaboración propia.

Para justificar la inversión de un programa de cultura organizacional se requiere la proyección del ROI de al menos 53.85% y 127.69% en los próximos 2 años. Para el análisis del escenario pesimista, se obtiene un ROI de más del 50% permitiendo recuperar la inversión, en el escenario moderado, la rentabilidad es sólida, y en el escenario ambicioso, el ROI supera el 190%, convirtiendo dicha solución en una estrategia de alto impacto financiero y organizacional.

Gestión de la empatía

La estrategia “Gestión de la empatía” busca mantener la cercanía entre el cliente y el equipo de ascensores Catán, donde se canalizará la información entre las partes, desde un punto de vista neutro. Para ello, se buscará formar aquellos perfiles que representan los valores de la empresa para ser la voz frente al cliente, estos perfiles serán llamados “Gestor de empatía”.

Tabla 15.*Diseño Gestión de empatía*

Herramienta “Botón”	Comité de la empatía	Herramienta de medición y control empatía
----------------------------	-----------------------------	--

El concepto es un botón de pánico a través del cual el cliente puede actuar en momentos en los que siente su relación con ascensores Catán quebrantada.	Desarrollo del plan de acción y calidad para responder a la situación puntual del cliente que apretó el botón	A través del CRM de la empresa, se realizará seguimiento y conclusión a las necesidades y problemas del cliente. Esto permitirá al comité de la empatía analizar e identificar oportunidades de mejora a través de la información recolectada.
---	---	--

Fuente: Elaboración propia.

Los gestores de empatía serán formados en habilidades necesarias para el relacionamiento y la gestión de problemas. Una vez identificados los gestores de empatía, se deben tener en cuenta los siguientes puntos de contacto identificados en la Tabla 15 para el desarrollo de la estrategia.

Costos de implementación.

El análisis de costos de esta solución está enfocado desde el diseño del programa hasta el seguimiento, con una inversión estimada en USD 34.000 que garantizaría un impacto más cercano y directo, aunque con un mayor peso logístico y menor escalabilidad. En la Tabla 16 se evidencian los costos estimados para esta primera opción.

Tabla 16.

Costos implementación Consultor

Capacitación presencial con consultor especializado	Valor año (USD)	
Diseño del programa y diagnóstico inicial	USD	5.000
Honorarios de consultor (40 horas)	USD	20.000
Logística y alquiler de sala	USD	3.000
Seguimiento y refuerzo trimestral (2 sesiones)	USD	6.000
Total inversion	USD	34.000

Fuente: Elaboración propia.

Para la segunda solución, con una inversión estimada de USD 39.000 se buscaría implementar talleres virtuales que incluirían desde la producción de contenidos multimedia hasta métricas de evaluación, aunque habría menor interacción con el personal ya que la modalidad sería virtual.

Tabla 17.

Costos implementación talleres virtuales

Capacitación digital (E-learning más Talleres virtuales)	Valor año (USD)
Diseño del programa y adaptación de contenidos	USD 8.000
Licencias e-learning (150 empleados)	USD 6.000
Producción de contenidos multimedia	USD 10.000
Sesiones virtuales en vivo con expertos (20 horas anuales)	USD 8.000
Soporte técnico y actualización de contenidos	USD 5.000
Evaluación online y métricas de desempeño	USD 2.000
Total inversion	USD 39.000

Fuente: Elaboración propia.

Ingresos proyectados.

Con el propósito de fortalecer las competencias del equipo que conformará los gestores de empatía, se ha seleccionado la solución de consultor especializado. Para evaluar la viabilidad financiera, se analizó el ROI tomando como base una inversión anual de USD 34.000. En la Tabla 18 se evidencia dicha proyección.

Tabla 18.

Ingresos proyectados Gestor de empatía

ROI proyectado	Ganancia neta esperada	Escenarios
47.1%	USD 50.000	Pesimista
135.3%	USD 80.000	Moderado
252.9%	USD 120.000	Ambicioso

Fuente: Elaboración propia.

En los tres escenarios planteados se demuestra que incluso en un escenario pesimista la capacitación genera un ROI positivo y permite la recuperación en menos de un año. En condiciones favorables, la recuperación de la inversión se vería en 3 o 5 meses, teniendo en cuenta que la capacitación no es solo una acción estratégica sino también una decisión financieramente rentable.

Métricas de cobertura

Para la gestión y desarrollo de las estrategias propuestas, es necesario evaluar la forma en la que sería útil analizar los aspectos que garanticen su implementación; para ello, se proponen los siguientes indicadores clave de éxito en la Tabla 19 adicionales a los ya existentes.

Tabla 19.

Métricas de cobertura

Nombre indicador	Fórmula Indicador	Detalle indicador
Tasa de retención de clientes (TRC)	$[(\text{Cantidad de clientes al final de un periodo} - \text{Cantidad de clientes nuevos adquiridos durante el periodo}) / \text{Cantidad de clientes al inicio del periodo}] * 100\%$	Esta métrica permite saber si los clientes están lo suficientemente satisfechos con el servicio como para seguir siendo clientes
Botón de pánico	Número de veces utilizado al final de un periodo	Porcentaje de clientes que se encuentran en riesgo de abandono
Tasa de abandono (Churn Rate)	$(\text{Clientes perdidos} / \text{cantidad total de clientes al inicio del periodo}) * 100\%$	Porcentaje de clientes que cancelan el servicio de mantenimiento en un periodo
Tiempo de respuesta promedio	Tiempo total invertido para la solución de problemas/ total	Es el tiempo invertido para la resolución de problemas del cliente.

número de solicitudes
atendidas

Fuente: Elaboración propia.

Los indicadores como el NPS, CSAT, y CES, se encuentran implementados por la empresa de ascensores Catán. Para un mejor análisis y evaluación de los resultados, realizar un comparativo del antes y después de la implementación de las estrategias, permitirá saber si hubo una mejora o cambio, incluso, a la justificación de la inversión y retorno de esta.

Plan y recomendaciones para la implementación de la solución

Plan de implementación

Con el fin de fortalecer la experiencia del servicio al cliente en la empresa de ascensores Catán, se han diseñado tres estrategias cuyo análisis financiero y de viabilidad se presentará en un Diagrama de Gantt. El plan de implementación planteado establece una secuencia temporal, por fases y recursos requeridos, de modo que se brinda una hoja de ruta clara que combina acciones de impacto de largo alcance.

Portal de servicio

Para la implementación del Portal de servicio se contempla un periodo inicial de diseño, desarrollo y pruebas, el cual durará aproximadamente cuatro meses, posterior a ello, se hará la implementación y lanzamiento, aunque requiere un periodo largo para su ejecución, de acuerdo con el ROI proyectado, dentro de un año se podrá asegurar la recuperación, y crear un impacto sostenible a largo plazo, todo esto a través de un seguimiento continuo que para efectos del análisis se estimó hasta dos años. En la Tabla 20 se evidencia los tiempos a utilizar para el desarrollo del proyecto, por temas de presentación, se corta el diagrama, sin embargo, en el Anexo D, se encontrará completo.

Tabla 20.*Diagrama Gantt Portal de servicio*

Tarea	Inicio	Fin	ene. -26	feb. -26	mar .-26	abr .-26	may .-26	jun .-26	jul. -26	ago. -26	sep. -26
Portal del servicio											
Arquitectura del sistema y validación del diseño	1-2-26	29/02/2026									
Desarrollo e integración con los sistemas internos	1-3-26	1-5-26									
Prueba Piloto	2-5-26	30-5-26									
Implementación y lanzamiento											
Seguimiento continuo	1-7-26	1-1-28									

Fuente: Elaboración propia.

Como resultados esperados luego de su implementación, aparte de obtener un ROI positivo, se espera que haya una consolidación de una cultura organizacional más sólida, que el impacto en la productividad sea positivo y esto se vea reflejado en la agilidad y gestión de los procesos.

Elévate – Certificate en servicio

La implementación de esta estrategia se plantea como una iniciativa de mediano plazo, aunque se requiere de un periodo más largo de ejecución para su impacto, para el presente trabajo se manejará a dos años, en la Tabla 21 se encuentra los tiempos estimados junto con sus tareas, sin embargo, para mayor ampliación del diagrama remitirse al Anexo E.

Tabla 21.*Diagrama Gantt, Elévate*

Tarea	Inicio	Fin	ene. -26	feb -26	mar -26	abr -26	may -26	jun -26	jul. -26	ago -26	sep -26	oct -26
Software de RRHH con Integraciones												
Diseño de requerimientos, selección de módulos de cultura organizacional	15-1-26	14-2-26										
Desarrollo de integraciones (clima laboral, reconocimiento, formación).	15-3-26	17-4-26										
Pruebas piloto y capacitación de usuarios clave	18-5-26	17-6-26										
Despliegue total y acompañamiento inicial	18-7-26	18-8-26										
Seguimiento continuo	18-9-26	1-1-28										

Fuente: Elaboración propia.

Gestión de la empatía

Con el objetivo de desarrollar un programa intensivo de capacitación en atención y servicio al cliente, mejorar la satisfacción y fidelización, la naturaleza táctica de esta estrategia permite ver resultados en un periodo de tiempo corto, con una inversión moderada. En la Tabla 22 se relacionan los tiempos y tareas a implementar para el desarrollo de la estrategia, para mayor ampliación del diagrama remitirse al Anexo F.

Tabla 22.*Diagrama Gantt, Gestión de la empatía*

Tarea	Inicio	Fin	ene. -26	feb. -26	mar. -26	abr. -26	may. -26	jun. -26	jul. -26	ago. -26	sep. -26	oct. -26
Capacitación Presencial con Consultor												
Diagnóstico inicial y diseño del programa	1-3-26	22-10-27										
Ejecución de talleres presenciales y dinámicas de servicio	1-4-26	22-11-27										
Evaluación de desempeño, sesiones de refuerzo y medición de resultados	1-5-26	22-12-27										

Fuente: Elaboración propia.

La implementación de las estrategias propuestas responde a la necesidad de generar impactos positivos tanto a corto como a largo plazo. La combinación de las tres estrategias representa un enfoque integral que permite dar solución al problema identificado en el presente trabajo.

Recomendaciones:

Las siguientes recomendaciones buscan servir como guía práctica para la toma de decisiones, y que estas se alineen de manera efectiva con las decisiones estratégicas de la organización. En este sentido, las recomendaciones no deberían entenderse como acciones

aisladas, sino como parte del plan integral que apoye la visión y los objetivos del presente trabajo.

Se recomienda revisar e iterar la estrategia periódicamente y replantear con una frecuencia semestral a partir de los indicadores y resultados trazados, esto con el fin de mantenerse al día con las dinámicas del mercado y adelantarse a las necesidades de los clientes con ofertas a tiempo.

Crear una herramienta de cotización interactiva en línea que permita a los clientes introducir sus especificaciones y obtener un del modelo de ascensor propuesto tanto el render como el precio. No solo agilizará el proceso, sino que también ofrecerá una experiencia más visual y atractiva, involucrando al cliente desde el principio.

Implementar un programa de realidad virtual para la formación del personal técnico y de ventas. Donde los empleados puedan practicar escenarios complejos de atención al cliente, simulación de fallas de ascensores o situaciones de emergencia en un entorno controlado, mejorando sus habilidades y confianza antes de interactuar con clientes reales.

Conclusiones

El presente trabajo permitió identificar cómo una mala experiencia del cliente puede generar consecuencias negativas significativas para la empresa en estudio, con la pérdida de clientes y afectaciones económicas. A partir del diagnóstico realizado, se identificaron diversas dificultades que contribuyeron a la insatisfacción del cliente, destacándose la deficiente comunicación interna, la inadecuada canalización de la información y una atención a la cliente poco efectiva.

Los resultados obtenidos del diagnóstico reafirman la importancia de adoptar un enfoque centrado en el cliente dentro de la gestión organizacional, destacando que una experiencia positiva no solo incide en la retención del usuario, sino también, constituye un factor clave para la competitividad empresarial. De esta manera, ascensores Catán facilitó toda su información y conocimiento, permitiendo ser el lienzo para plasmar ideas a partir de la obtención de datos con el fin de construir un plan único y a la medida. Se destaca que herramientas como el Customer Journey Map, entrevistas y tabla de afinidad, fueron recursos de alto valor que permitieron la identificación y planteamiento de las propuestas de valor.

La planificación del diseño metodológico apalancado en las etapas del Service Design, permitió desarrollar el trabajo de manera organizada, coherente y generando conexión entre los hallazgos encontrados. Se plantearon 3 estrategias acorde a los motivos de insatisfacción identificados, donde a través de la implementación de un portal de servicio, permitirá la autogestión al cliente, un programa de cultura organizacional que tendrá como objetivo entrenar a todo el personal que tengan contacto con el cliente, y la

implementación de gestores de empatía, que serán el canal entre el cliente y la empresa para resolver sus inquietudes de manera rápida y humanizada.

Cabe mencionar que estas estrategias solo llegan a la fase de planteamiento, debido a limitaciones actuales como lo es el tiempo y prioridades operativas de la empresa, no obstante, se recomienda la implementación a futuro, ya que podría fortalecer y mejorar significativamente los resultados esperados.

Referencias

- Alfaro, E., Velilla, J., Burgos, E., Brunetta, H., Solanas, S., Navarro, B., Castelló J., Molina, C., Valverde, J., Martínez, Ll., Muñoz, B., Ruiz, J. (2012). *Customer experience: Una visión multidimensional del marketing de experiencias*.
<https://fernandorivero.com/mis-libros/customer-experience-una-vision-multidimensional-del-marketing-de-experiencias/>
- Barón, N., Olarte, D., Ancizar, S. (2020). *Diseño del modelo de servicio basado en metodologías centradas en el cliente para la empresa Auto Montacargas Gilcar S.A.S.* [Trabajo de grado, Universidad EAN].
<https://www.repository.universidadean.edu.co>
- Cabeza, J. (2023). *Diseño de un modelo de gestión de la experiencia del cliente para el área de fortalecimiento empresarial de la cámara de Comercio de Cúcuta* [Trabajo de grado, Universidad EAFIT]. <https://www.repository.eafit.edu.co>
- Gainsight. (2024). *Top 10 customer experience metrics and how to measure them*.
<https://www.gainsight.com/blog/top-10-customer-experience-metrics-and-how-to-measure-them/>
- Gartner. (2023). *Impulsa la fidelidad y el crecimiento con una estrategia de experiencia del cliente sostenible y efectiva*.
<https://www.gartner.es/es/marketing/temas/experiencia-del-cliente>
- Global Market Insights. (2024). *Tamaño del mercado de ascensores: por tipo de producto (hidráulico, tracción, tracción sin cuarto de máquinas), por tipo de plataforma (una plataforma, dos plataformas), por altura del edificio, por velocidad, por control de*

destino, por negocio, por aplicación, por uso final y pronóstico, 2024-2032.

<https://www.gminsights.com/es/industry-analysis/elevator-market>

Hammond, M. (2025). *10 estrategias para mejorar la experiencia del cliente en tu empresa*. Hubspot. <https://blog.hubspot.es/service/mejorar-experiencia-cliente>

Panamá, C., Erazo, J., Narvaez, C., Mena, S. (2019). *El Marketing como estrategia de posicionamiento en empresas de servicios*. Dominio de la Ciencia, 5(3), 784-802.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7154267>

Secomandi, F. (2024). *Service design as formgiving: breaking free from the marketing-dominant logic*. Massachusetts Institute of Technology.

https://doi.org/10.1162/desi_a_00745

Sorofman, J. (2014). *Agenda Overview for Customer Experience 2015*. Gartner.

<https://www.gartner.com/imagesrv/digital-marketing/pdfs/agenda-overview-for-customer.pdf>

Transparency Market Research. (2022). *Elevators Market*.

<https://www.transparencymarketresearch.com/elevators-market.html>

Zendesk. (2023). *Cómo mejorar la experiencia del cliente: 6 consejos clave*.

<https://www.zendesk.com.mx/blog/como-mejorar-experiencia-del-cliente/>

Anexos Técnicos

Anexo A.

Formato entrevista investigación con clientes



Formato Entrevista a clientes		
Fecha inicio: 12/03/2025	Fecha fin: 30/05/2025	Versión 01

1. En una escala de 1 a 5, siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho ¿Cómo evaluaría su experiencia general y relación comercial con ascensores Catán?
2. En una escala de 0 a 10, siendo 0 muy poco probable y 10 muy probable ¿Qué tan probable es que recomiende ascensores Catán a un amigo o colega?
3. ¿Ha tenido algún inconveniente con ascensores Catán?
4. ¿Con cuál de las siguientes áreas tuvo el inconveniente?
5. En una escala de 1 a 5 siendo 1 muy difícil y 5 muy fácil, ¿Qué tan fácil resultó interactuar con nuestra empresa para solucionar su problema?
6. Nos podría contar rápidamente ¿Cuál fue su inconveniente?

Anexo B.*Formato entrevista estructurada*

Formato Entrevista		
Fecha inicio: 24/05/2025	Fecha fin: 30/05/2025	Versión 01

1. Nombre
2. Cargo que desempeña
3. Años en la posición
4. Cómo aseguras que la experiencia del usuario sea fluida desde la interacción inicial hasta el uso del ascensor
5. Mencíoname los elementos esenciales que consideres primordial para mejorar la experiencia del usuario en el servicio de ascensores. ¿Estos están siendo aplicados hoy en día en la organización?
6. Con qué dificultades te encuentras hoy en día en la gestión de la experiencia al cliente desde tu posición
7. ¿Consideras que hay que fortalecer la experiencia del cliente en la empresa?

Anexo C.

Formato comprimido Customer Journey Map



Formato Entrevista		
Fecha inicio: 07/06/2025	Fecha fin: 29/08/2025	Versión 01

1. En una escala de 1 a 5, ¿Cómo cree usted que el cliente calificaría el proceso de atención de solicitud de oferta de OTIS?
2. ¿Qué mejora sugiere?
3. ¿En cuánto considera usted que su cliente debería recibir respuesta a la solicitud?
4. ¿En cuánto tiempo en días debe su cliente recibir la oferta comercial solicitada?
5. Luego de presentada la oferta comercial, su cliente, ¿Qué pasos sigue después de presentar la oferta?
6. ¿A cuánto tiempo hace una llamada de seguimiento?
7. ¿Cada cuánto hace seguimiento al cliente?
8. En una escala de 1 a 5 ¿Cómo cree usted que su cliente calificaría el proceso de negociación de la oferta comercial con OTIS?
9. ¿Cuánto tiempo dura el proceso de negociación, Desde que le cotiza a su cliente, hasta que recibe una respuesta final de adjudicación o perdida?
10. En la etapa final de negociación, cuando el cliente le da un periodo específico para cerrar el negocio, ¿normalmente cuánto se demora?
11. En una escala de 1 a 5 ¿Cómo cree usted que el cliente calificaría el proceso de respuesta para el cierre de negociación / adjudicación de OTIS?
12. ¿Cuál cree usted, debe ser la duración del proceso de adjudicación?
13. En una escala de 1 a 5 ¿Cómo cree usted que su cliente calificaría el proceso de negociación de la oferta de OTIS?
14. ¿Cuál considera usted ser la duración de la negociación de la oferta?



Formato Entrevista		
Fecha inicio: 07/06/2025	Fecha fin: 29/08/2025	Versión 01

15. Posterior a la negociación, ¿Cuánto considera usted que debe durar la legalización y perfeccionamiento del contrato?
16. En una escala de 1 a 5 ¿Cómo cree usted que su cliente calificaría el cumplimiento de tiempos establecidos por usted y ASCENSORES CATÁN para la intervención técnica a los equipos ?
17. En una escala de 1 a 5 ¿Cómo cree usted que su cliente calificaría el espacio para la resolución de dudas durante el proceso constructivo de ASCENSORES CATÁN?
18. En caso de que el cliente tenga dudas ¿Cuál ha sido su tiempo promedio de respuesta de estas dudas?
19. En una escala de 1 a 5 ¿Cómo cree usted que su cliente calificaría el proceso de envío de información y apoyo para el proceso de coordinación instalaciones ASCENSORES CATÁN?
20. En una escala de 1 a 5 ¿Cómo cree usted que el cliente calificaría el proceso de acompañamiento en la revisión de las características contratadas contra características entregadas por parte de ASCENSORES CATÁN?

