

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



**MEJORA EN LA ENTREGA Y CONTROL DE LOS
REQUERIMIENTOS SOLICITADOS POR LOS CLIENTES EN
UNA EMPRESA DE DESARROLLO DE APLICACIONES WEB**

INFORME DE SUFICIENCIA

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE
INGENIERO DE SISTEMAS**

DANIEL ARTURO CALDERÓN OLIVEROS

LIMA - PERÚ

2013

INDICE

DESCRIPTORES TEMÁTICOS	4
RESUMEN EJECUTIVO	5
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I	9
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	9
1.1 DIAGNÓSTICO FUNCIONAL	9
1.1.1 Organización	9
1.1.2 Productos y Servicios	9
1.1.3 Clientes	11
1.1.4 Proveedores	11
1.1.5 Procesos	12
1.1.6 Organización de la Empresa	13
1.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	14
1.2.1 Misión de la Empresa:	14
1.2.2 Visión de la Empresa:	14
1.2.3 FODA	15
CAPÍTULO II	17
MARCO TEÓRICO	17
2.1 TEORÍA DE ADMINISTRACIÓN DE REQUERIMIENTOS	17

2.2. MESA DE AYUDA.....	20
2.3 CRM.....	21
2.4 SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	23
CAPÍTULO III.....	28
PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	28
3.1 Planteamiento del Problema.....	28
3.2 Alternativas de Solución.....	29
3.2.1 Alternativa 1.....	30
3.2.2 Alternativa 2.....	30
3.3 Metodología de Solución.....	31
3.4 Toma de Decisiones.....	32
3.5 Desarrollo de la solución escogida.....	38
CAPÍTULO IV	40
EVALUACIÓN DE RESULTADOS	40
4.1 Beneficios obtenidos:.....	40
4.2 Comparativo antes y después:.....	41
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	43
Conclusiones	43
Recomendaciones	45
BIBLIOGRAFÍA.....	50
CITAS DE PÁGINAS WEB:	50
CITAS DE LIBROS.....	51

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

- CRM
- Escritorio de Ayuda
- Toma de requerimientos
- Control de requerimientos
- Control de incidencias
- Sistema de tickets
- Entrega de requerimientos
- Servicio de atención al cliente
- Aplicación web

RESUMEN EJECUTIVO

Desde el año 2000 la empresa VE Multimedios empezó a ofrecer servicios de hosting a sus clientes, el año 2010 tomó la decisión, dada la cantidad de clientes que tenía, de ofrecer servicios adicionales, dentro de las cuales se acentuó el desarrollo de aplicaciones web a medida.

Este nuevo servicio ha originado una gran demanda de solicitudes de parte de los clientes en el último año, solicitando desarrollos personalizados para sus web, lo cual ha generado un desorden y un poco control en la entrega al cliente de los requerimientos solicitados.

Actualmente la empresa no cuenta con un sistema que le permita administrar de manera adecuada el cumplimiento de los requerimientos de los clientes, también se han registrado problemas al asignarlos al personal adecuado y hacer el seguimiento debido.

En el último año se ha aumentado considerablemente las entregas de los trabajos solicitados fuera de la fecha estimada por el cliente. Esta demora es causada principalmente por 2 razones:

La primera es que el sistema actual es incompleto, no permite controlar los tiempos de atención, ni tampoco tener actualizada la información de los servicios, además trabaja de manera aislada, la segunda

razón es porque sólo la persona que toma los requerimientos maneja la información de los trabajos pendientes.

La solución planteada permitirá dar solución a la problemática descrita permitirá una adecuada administración de las solicitudes y un control y seguimiento de los mismos.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo principal mostrar la solución adoptada luego de un análisis de alternativas de solución planteadas.

En él se exponen los problemas que dificultan una óptima atención y gestión de los requerimientos del cliente.

La atención al cliente es un factor importante para que las compañías traten de diferenciarse. Dada la gran variedad de ofertas en este rubro, se hace muy necesaria y urgente la puesta de una solución inmediata a este tema.

Los servicios web actualmente ya no se desarrollan a nivel local, debido a la gran facilidad de comunicación y los costos tan reducidos, en algunos casos es posible brindar servicios web a instituciones fuera de la ciudad, del departamento o a público extranjero.

La atención al cliente se vuelve fundamental para una adecuada fidelización de los clientes, es un factor clave para que el cliente opte por la empresa y no vaya a la competencia dada la gran variedad de precios y en algunos casos de difícil competencia.

Para el presente informe se ha realizado una investigación sobre cuál sería la mejor herramienta para la empresa analizando características, funcionalidad y costos.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas en el proceso de investigación, con las cuales se pretende mejorar el sistema de control de seguimiento al cliente de la empresa.

CAPÍTULO I

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

1.1 DIAGNÓSTICO FUNCIONAL

1.1.1 Organización

VE Multimedia es una empresa internacional con presencia en Brasil, Perú y Colombia y con proyección en otros países de la región. Desde 1985, hemos acumulado experiencias y referencias en Latinoamérica, Norteamérica y parte de Europa, que han permitido desarrollar competencias y prácticas de nivel mundial.

Actualmente somos más de 40 consultores e ingenieros especialistas en tecnologías de información con un posicionamiento de liderazgo en el sector de desarrollo de proyectos web en internet.

Nuestra experiencia y calidad comprobada a nivel internacional en tecnologías de información, nos dan un profundo conocimiento del negocio de nuestros clientes y nos permite enfocar su visión cambiante y orientarlos a resultados con rapidez y efectividad.

1.1.2 Productos y Servicios

La empresa VE Multimedia, en la actualidad cuenta con los siguientes servicios que ofrece a los clientes:

- ✓ Diseño de páginas web: el cual consiste en desarrollar 2 modelos de plantillas basadas en Fireworks de tal manera que el cliente pueda escoger la opción que más se acomode a sus requerimientos y gustos.
- ✓ Hosting: Espacio físico en donde se aloja la página web del cliente. Actualmente se cuenta con 5 tipos de hosting, con características variadas que depende de la solicitud del cliente.
- ✓ Hosting compartido: Espacio de hosting que permite crear varias páginas web en un mismo espacio y mantenerlas de manera independiente. Este servicio es muy requerido en los clientes que manejan varias unidades de negocio o clientes que van creciendo y tienen más de un proyecto web.
- ✓ Hosting dedicado: Servidor exclusivo para hosting en el cual se administra de manera remota y se tiene control sobre todos los recursos del servidor.
- ✓ Personalización de Administradores de Contenidos: Se ofrece el servicio de personalizar el Sistema que el cliente utiliza para el ingreso de contenidos y recursos de su web. La personalización se realiza tanto a nivel de diseño, como a nivel de estructura de la web indicada.
- ✓ Personalización de Herramientas para Educación a Distancia: Se ofrece el servicio de personalizar la plataforma para cursos online. La personalización se realiza tanto a nivel de diseño para la vista del alumno, como también para la vista del profesor y de los administrados del sistema.
- ✓ Limpieza de páginas web: El servicio de páginas web se realiza en 2 escenarios: cuando una página web ya ha sido infectada, y aparece algún mensaje que evidencia el hecho, como podría ser una página del hacker, un mensaje insertado en la web, etc. El segundo escenario es cuando la página web ha sido desarrollado por un tercero y es potencialmente frágil en temas de seguridad, esto

posiblemente a alguna instalación desactualizada o alguna línea de programación no validada adecuadamente.

- ✓ Actualizaciones de páginas web: La publicación de noticias, galerías de fotos, etc
- ✓ Creación de Especiales: Secciones de temas específicos que necesitan un diseño particular diferente a toda la web.
- ✓ Boletines Digitales.
- ✓ Campañas de publicidad en Redes Sociales.
- ✓ Desarrollo de Aplicaciones Web a medida.

1.1.3 Clientes

VE Multimedia orienta sus esfuerzos a lograr la completa satisfacción de sus clientes. Los servicios que ofrece VE Multimedia están dirigidos fundamentalmente a dos tipos de clientes: las pequeñas y medianas empresas que ya cuentan con una página web. Y pequeñas y medianas empresas que empiezan su presencia en internet.

Actualmente los tipos de instituciones que se tienen dentro de su catálogo de clientes se encuentran: municipalidades, colegios, institutos de educación, museos, páginas personales de músicos, entre otras.

1.1.4 Proveedores

VE Multimedia en el desarrollo de sus funciones cuenta con el soporte de servicios de terceros en sus procesos centrales.

Dentro de sus proveedores se encuentran:

- *Proveedores de Control y Registro de Dominios:*
 - GoDaddy,
 - Punto.pe,
 - Nic.mx,
 - 1and1.com

- *Proveedores de Hosting:*
 - HostGator,
 - HostDime,
 - Serverloft,
 - Serverpronto,
 - Mochahost.
- *Proveedores de Software y Licencias:*
 - WHM,
 - RVSiteBuilder,
 - Parallels,
 - Plesk.
- *Proveedores de Soporte:*
 - cPanel,
- Proveedores de Seguridad Informática:
 - MXWatch Monitor,
 - SiteLock,
 - Sucuri.

1.1.5 Procesos

Los procesos que desarrolla VE Multimedia, de acuerdo a la cadena de valor de la organización son los siguientes:

Procesos Primarios:

1. Proceso de Atención y Recepción de Requerimientos: Proceso que se inicia en el contacto con el cliente, el contacto puede ser por diferentes medios de comunicación: Atención Presencial, Atención Telefónica, Email, etc. Este proceso termina con el registro de los requerimientos.

2. Proceso de Seguimiento de Requerimiento: Proceso encargado de dar seguimiento a los requerimientos solicitados por el cliente. La gran mayoría de los requerimientos son atendidos por el Administrador de Solicitudes. El tratamiento dado al requerimiento es variable y depende de lo solicitado y por el tipo de cliente. Este proceso tiene un plazo de duración establecido para cada tipo de requerimiento.
3. Proceso de Respuesta al Cliente: Proceso encargado de dar respuesta al cliente.
4. Proceso de Calificación: El cliente califica la solución entregada.

Procesos Secundarios:

1. Proceso de Administración de Recursos Humanos
2. Proceso de Contratación de Personal para Proyectos
3. Proceso de Contabilidad
4. Proceso de Planeamiento Estratégico.

1.1.6 Organización de la Empresa

La empresa está conformada por órganos de Jefatura, Consejo Financiero, Gerencia General, Gerencia de Operaciones, Gerencia de Administración, cuyas funciones se especifican en el Reglamento de Organización y Funciones.

Las áreas de la Estructura Organizacional presentan las siguientes descripciones funcionales:

Jefatura, tiene las siguientes funciones:

Gerencia General, tiene las siguientes funciones:

- ✓ Coordinar, supervisar y controlar la ejecución de las actividades de los Órganos de la Institución.

Gerencia de Operaciones, tiene las siguientes funciones:

- ✓ Ejecutar el proceso de rediseño
- ✓ Proponer alternativas de solución al cliente
- ✓ Efectuar los cambios solicitados por el cliente.

Gerencia Financiera, tiene las siguientes funciones:

- ✓ Ejecutar el proceso de cobro a los clientes
- ✓ Notificar a los clientes los pagos por los servicios realizados.
- ✓ Fijar los precios de los servicios con la Gerencia de Administración.
- ✓ Aprobar los presupuestos, Estados Financieros, y Memoria Anual de los Sistemas Previsionales.

1.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.2.1 Misión de la Empresa:

Brindar las mejores soluciones a nuestros clientes utilizando los últimos recursos de tecnologías para el crecimiento y difusión de sus proyectos.

Brindar a nuestros clientes servicios de Internet de alta calidad, contribuyendo al crecimiento y difusión de sus proyectos a través de una adecuada utilización de la tecnología disponible y de una asesoría personalizada para el cumplimiento de sus objetivos.

1.2.2 Visión de la Empresa:

Ser una institución competitiva, reconocida en América Latina por la calidad de sus servicios y por el trato personalizado con los clientes. Trabajando con

eficiencia y eficacia en cuanto a la calidad, la innovación y la excelencia de nuestros servicios.

1.2.3 FODA

1.2.3.1 Fortalezas:

F1: Personal responsable, profesional y bien seleccionado.

F2: Buen desempeño en la administración de recursos tecnológicos de la empresa.

F3: Atención descentralizada

F4: Clima laboral adecuado

F5: Es posible realizar trabajos a distancia.

F6: Experiencia en servicios web.

1.2.3.2 Debilidades:

D1: Información limitada sobre la verificación de la atención a los clientes.

D2: Exceso de solicitudes para atención.

D3: Insuficiente personal para cubrir los requerimientos de los clientes y para desarrollar proyectos nuevos.

D4: Excesiva carga de procesos.

D5: Continuo reajuste de las actividades asignadas.

D6: Imagen institucional constantemente relegada.

D7: Por ser una empresa mediana tiene dificultades para desarrollar proyectos grandes.

D8: Los precios no son tan competitivos como los del mercado.

1.2.3.3 Oportunidades:

O1: Mayor demanda de servicios de parte de los clientes.

O2: Modernización de los equipos.

O3: Servicios automatizados.

O4: Mayor demanda de servicios web.

O5: Crecimiento económico sostenible en el país.

O6: Desarrollo en aumento de herramientas tecnológicas.

O7: No hay mucha oferta en temas de seguridad informática.

1.2.3.4 Amenazas:

A1: Incremento de normativas en el ámbito laboral.

A2: Insatisfacción de algunos clientes por servicios mal prestados.

A3: Existencia de empresas que desarrollan el mismo tipo de servicios.

A4: Aumento de empresas que se brindan servicios similares y cuentan con mayores recursos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 TEORÍA DE ADMINISTRACIÓN DE REQUERIMIENTOS

Los requerimientos para sistemas de información son siempre cambiantes. Una razón es que estos sistemas por lo regular se desarrollan para abordar problemas, que tienden a cambiar y que las soluciones implementadas en su momento, ya no cubren a las nuevas necesidades surgidas de estos cambios.

La administración de requerimientos es el proceso de comprender y controlar los cambios en los requerimientos de un sistema.

Durante la etapa de administración de requerimientos se tiene que decidir sobre:

1. La identificación de los requerimientos, cada requerimiento se debe identificar de forma única de tal forma que puedan entrar en referencia cruzada con otros requerimientos de manera que pueda utilizarse en las evaluaciones de rastreo.
2. Un proceso de administración del cambio, éste es el conjunto de actividades que evalúa el impacto y costo de los cambios solicitados.
3. Políticas de rastreo, éstas definen la relación entre los requerimientos y la de éstos y el diseño del sistema que se debe registrar.

En el siguiente diagrama representa el flujo de asistencia para la toma de requerimientos del cliente.

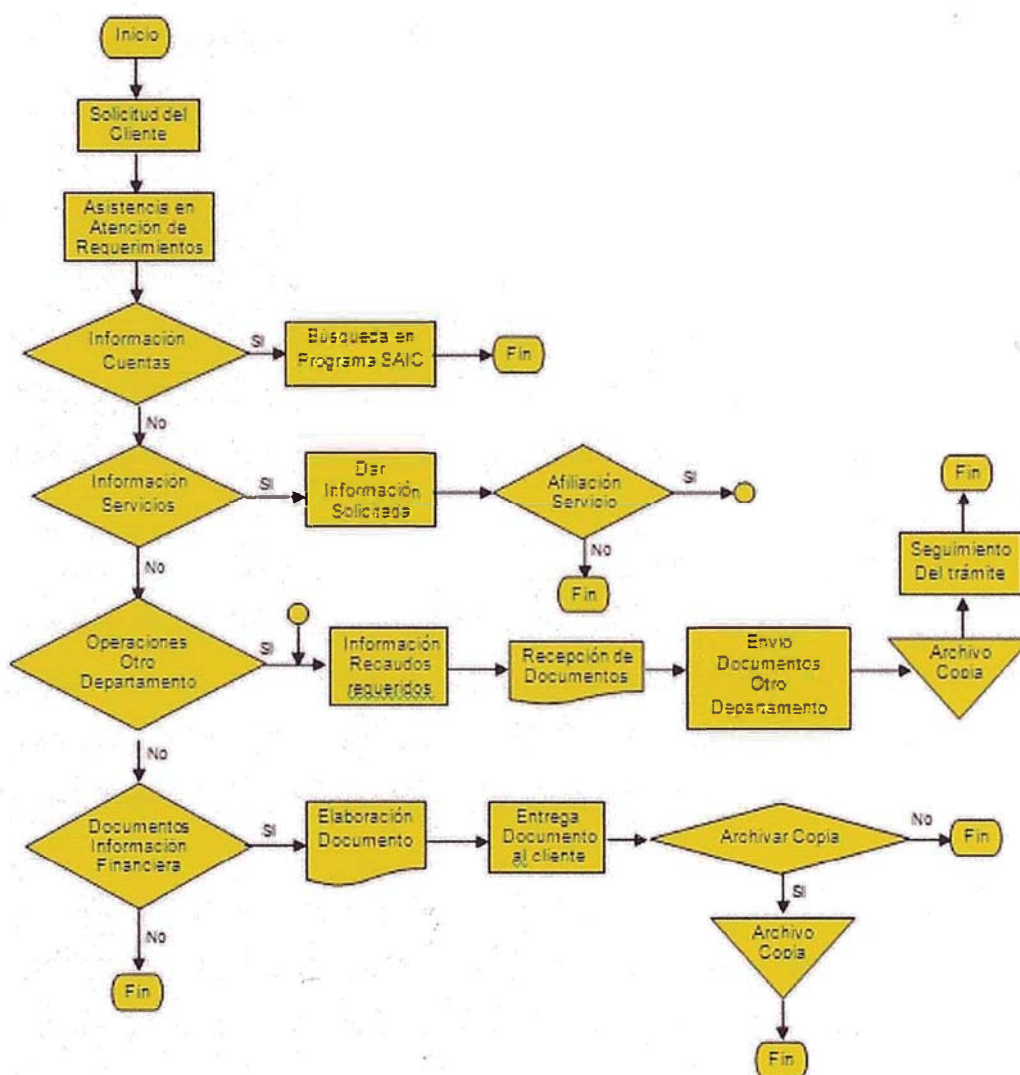


Figura #01: Flujograma específico de Operaciones de Asistencia de los Requerimientos del Cliente. Autoría: La empresa.

La administración de requerimientos necesita ayuda automática y herramientas para la fase de planeación.

Atender los requerimientos del cliente y satisfacer sus necesidades es la función principal del departamento de Asistencia de los Requerimientos

del Cliente, sus funciones van estrechamente ligadas dependiendo de la empresa en algunos casos al Área de Recursos Humanos. El cliente da inicio a la mayoría de las operaciones, bajo distintas modalidades, llamadas telefónicas, solicitudes por email, solicitudes presenciales, apertura de Tickets de Soporte, etc.

Si el cliente solicita información sobre algún detalle de sus cuentas se procede a la búsqueda de la misma en el sistema que es el programa central de la empresa. El sistema es capaz brindar información actualizada tanto de los servicios adquiridos por el cliente, los detalles de cada servicio, su historial de pagos, así como las fechas de pagos próximos.

Si requiere información de los productos y servicios ofrecidos por la empresa se procede a dar la información y, en caso de querer el cliente adquirir alguno de éstos se procede a la solicitud de los recaudos necesarios, luego la recepción de los mismos por las oficinas para de esta forma enviarlo a los departamentos correspondientes.

De todos los documentos enviados a otras unidades deben quedar copia en las carpetas de archivo. Para dar fin a esta operación se da seguimiento al trámite hasta que quede completada y activada la adquisición del cliente.

Si lo que requiere son documentos de información financiera tales como estados de cuenta, certificaciones o referencias, se procede a la elaboración de los mismos y su entrega. De este tipo de documentos no siempre es necesaria la copia en los archivos físicos ya que la información está disponible en el sistema y se evita el almacenamiento innecesario de dicha información.

2.2. MESA DE AYUDA

La tecnología de Mesa de Ayuda o Mesa de Servicio es un conjunto de servicios que ofrece la posibilidad de gestionar y solucionar todas las posibles incidencias de manera integral, junto con la atención de requerimientos relacionados con las TICs (Tecnologías de Información y Comunicaciones).

Los términos y su uso se extienden con la popularización del estándar ITIL para el gerenciamiento de TI.

Como su nombre lo dice, es un servicio de Mesa de Ayuda, donde se ofrecen Servicios acerca de soporte técnico También debe poseer conocimientos de software, hardware y telecomunicaciones, todo relacionado con el área, además de las políticas de la organización, así como también tener capacidades comunicacionales idóneas, tales como escuchar y comprender la información, y las ideas expuestas en forma oral, a problemas específicos, para así lograr respuestas coherentes. Lo más importante es dejar al usuario satisfecho con las gestiones del analista, más allá si el analista entrega o no una solución.

La Mesa de Ayuda se basa en un conjunto de recursos técnicos y humanos que permiten dar soporte a diferentes niveles de usuarios informáticos de una empresa, tales como:

- Servicio de soporte a usuarios de “sistemas microinformáticos”.
- Soporte telefónico centralizado online
- Atendido de forma inmediata e individualizada por Técnicos Especializados.
- Apoyado sobre un Sistema informático de última generación.
- Permite asignar tareas a técnicos propios o externos a su empresa.

Una Mesa de Ayuda tiene varias funciones. Este provee a los usuarios un punto central para recibir ayuda en varios temas referentes a la computadora. Una Mesa de Ayuda típicamente administra sus peticiones vía software que permite dar seguimiento a las peticiones del usuario con un único número de Ticket.

Esto también puede ser llamado "Seguimiento Local de Fallos" o LBT por sus siglas en inglés (Local Bug Tracker). Este software, a menudo puede ser una herramienta extremadamente benéfica cuando se usa para encontrar, analizar y eliminar problemas comunes en un ambiente computacional de la organización.

En una Mesa de ayuda, el usuario notifica su problema, y este emite un ticket que contiene los detalles del problema; si el primer nivel es capaz de resolver el problema, el ticket es cerrado y actualizado con la documentación de la solución para permitir a otros técnicos de servicio tener una referencia. Si el problema necesita ser escalado, este será despachado a un segundo nivel.

2.3 CRM

CRM (Customer Relationship Management) fue la sigla favorita de muchos ejecutivos en los últimos años y prometía ser la gran apuesta para el incremento de productividad de empresas que poseen gran cantidad de clientes. Se invirtieron cuantiosas sumas de dinero en mejorar centros de atención telefónica, automatizar campañas de marketing y en potenciar sitios de Internet.

Las inversiones estuvieron justificadas en la carrera de las empresas por ser identificadas como las mejores en CRM. En la actualidad, el

compromiso no se cumplió en la mayoría de los casos y hoy creen que el CRM está definitivamente muerto. A pesar de estas circunstancias el CRM se encuentra todavía con mucha vigencia.

Apoyados en los comentarios de Ron Swift, uno de los más reconocidos autores en la materia, "CRM es un proceso iterativo que fomenta la construcción de relaciones duraderas con clientes a partir del análisis detallado de información, con el objetivo final de incrementar la rentabilidad por cliente". La mayoría de los proyectos que fracasaron se enfocaron en la primera parte de la definición.

Grandes cantidades de dinero fueron invertidas en tecnología para el punto de contacto con el cliente, sin poner atención a la importancia de realizar un análisis detallado de la información disponible de clientes para poder luego volcar esos valiosos datos en estrategias de marketing efectivas que al tiempo permitieran incrementar la rentabilidad del cliente.

CRM es una forma de pensar y de actuar de una empresa hacia los clientes/consumidores. A partir de la formación de grandes corporaciones, el contacto 1 a 1 se va perdiendo y se despersonaliza cualquier transacción, dejando de lado la relación de los clientes con la marca.

El CRM, y especialmente el CRM Social nacen de la necesidad de recuperar los vínculos personales con los clientes, especialmente en la era de las Redes Sociales, en donde cada opinión se multiplica de forma viral y afecta significativamente la imagen de la marca. Es por eso que el Social CRM difiere del tradicional agregando la posibilidad de intercambio y conversación con los clientes.

Mediante la conexión constante y el registro de la información de la actividad, la empresa lleva un seguimiento de cada uno de sus contactos. Se

les provee de información y soporte, se les avisa de nuevas activaciones y propuestas, y se les recompensa por producir contenido positivo.

Esto conduce a una constante retro alimentación, pues los clientes tienen la posibilidad de opinar y compartir mediante redes sociales como Facebook y Twitter, que también permiten identificar prospectos y conocer sus gustos y preferencias. Así la producción de contenidos se vuelve cada vez más personalizada y relevante, profundizando la relación.

2.4 SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

El servicio de atención al cliente o simplemente servicio al cliente es el servicio en sus distintas modalidades que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes.

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de mercadeo. Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales por todos los empleados.

Servicio al Cliente es “Un concepto de trabajo” y “una forma de hacer las cosas” que compete a toda la organización, tanto en la forma de atender a los Clientes (que nos compran y nos permiten ser viables) como en la forma de atender a los Clientes Internos, diversas áreas de nuestra propia empresa.

Servicio al Cliente, es la gestión que realiza cada persona que trabaja en una empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los

clientes y generar en ellos algún nivel de satisfacción alto, o de acuerdo a los objetivos de la empresa.

El Servicio al Cliente en Agencia Pública

También llamada el área de cuentas, el departamento de servicio al cliente es el que establece el contacto con el anunciante para presentarle la agencia, en caso conseguirlo como cliente, será el responsable de mantener la relación con él. Los anunciantes son cada vez más exigentes y hay mucha competencia.

En publicidad una cuenta es un cliente. No se confunda el departamento de cuentas con el departamento de contabilidad es totalmente diferente.

Los puestos que se pueden ocupar en un departamento de Servicio a Clientes o de Cuentas son Ejecutivo de Cuenta Jr., Ejecutivo de Cuenta, Gerente y su trabajo consiste básicamente en comprender los objetivos publicitarios del cliente, en obtener de él la información clave sobre la marca, el producto, el mercado y el público objetivo y en poner en marcha al equipo de personas que dentro de la agencia va a preparar la propuesta de campaña; si el Cliente la aprueba, se ocupará de coordinar todo el proceso de realización de campaña publicitaria.

Debe dirigir hacia una misma dirección, el trabajo y el esfuerzo de todos los que intervienen y, además, hacerlo en los tiempos establecidos.

Por lo tanto las funciones del departamento de servicio al cliente son:

- Crear y mantener la relación con cada cliente y entenderlo.

- Coordinar los equipos internos y externos que participan en la elaboración de la campaña.
- Hacer presentaciones de agencia y de campaña.

Oportunidades de nuevos negocios

El interlocutor con este departamento por parte del cliente es el director o jefe de publicidad, o los Gerentes de Marca o la persona que en cada caso sea responsable de la comunicación publicitaria en la empresa (director de marketing, director de comunicación, etc.).

Cuando el número de clientes lo requiere, se dividen en grupos de cuentas, cada uno de ellos con un director de cuentas, del que dependen los supervisores, de estos los ejecutivos y, por último, los asistentes. De esta manera queda organizado el departamento.

En la mayoría de las agencias los directores de cuentas se ocupan de la planificación estratégica, hoy, debido a la importancia que se da a la marca como elemento principal de diferenciación y por tanto de competitividad, esta función recae en el planner, una figura nueva existente sólo en las grandes agencias. Podemos decir que se trata de un especialista en la conducta de los públicos y en el desarrollo de marcas.

No es que este trabajo no se hiciera anteriormente, pero muchos anunciantes y agencias son ahora más conscientes de que cualquier acción que realice la empresa de cara a los consumidores debe potenciar la marca, es decir, el posicionamiento (el lugar que ocupa en la mente del consumidor) y la creencia que se tiene sobre ella. Crear una figura específica con este cometido exclusivo es una forma de asegurar los resultados. El planner

profundiza en el conocimiento sobre el producto, el consumidor, el mercado y la competencia.

Diseña la estrategia de comunicación y orienta a los departamentos de cuentas y creatividad para la elaboración de los planes que se presentarán al cliente. Si existe el planner, el departamento de servicio al cliente se centra en el trabajo de gestión y coordinación, así como en la búsqueda de nuevos clientes.

Servicios prestados

Usualmente se constituye como una unidad dentro de la empresa, dependiente del departamento de ventas o marketing, con el objeto de resolver los problemas o dudas que tienen los clientes con respecto al producto comprado o al servicio contratado: preguntas de uso del producto, reclamos y garantías, artículos defectuosos, cambios o devoluciones, promociones y ventas especiales, resolución de conflictos, servicio técnico y mantenimiento, fidelización de clientes, por nombrar algunos.

Existen instalaciones especializadas en atender los requerimientos de los clientes por teléfono (centros de llamadas o call centers, en inglés). La evolución de la tecnología ha permitido otras formas de interacción como el correo electrónico o el chat (a esos centros se les llama centros de contacto o contact centers, en inglés).

En el caso de los centros de llamado, los números suelen ser una línea gratuita o alguna línea de tarificación especial. Nos encontramos en la era del servicio, por tanto, el servicio al cliente es una de las dimensiones primordiales de la actual economía.

Proyecto UPSS (User Pays Social Service)

Considerando la posibilidad de que los Usuarios que solicitan Información paguen por la misma, a través de los teléfonos serie 900, los sistemas de pago de servicios por Internet, etc. y considerando la posibilidad de distribuir los picos de intensidad de actividad, mediante el sistema de Foros de Preguntas, en el cual se colocan las preguntas, pero estas no se contestan "en línea", sino a cualquier hora del día, en los períodos de baja actividad; se están desarrollando servicios, donde los que resuelven los problemas y preguntas son personas discapacitadas o de la tercera edad, que reciben un porcentaje del pago realizado por el usuario, quedando un porcentaje bajo, como comisión para el organizador; consistiendo en esto el Servicio social del sistema, sobre todo en los países de envejecimiento acelerado de su población.

Esta se ha originado en la disponibilidad de información menos útil, como son los servicios de horóscopos, que están obteniendo utilidades, considerando que los operadores mencionados, poseen por su experiencia, información más útil, para así convencer al cliente del servicio dado y el de la misma forma acuda varias veces a este servicio"

CAPÍTULO III

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3.1 Planteamiento del Problema

Actualmente la empresa VE Multimedios encuentra una serie de problemas en el seguimiento y entrega a los clientes de los requerimientos de desarrollo web para sus páginas.

Actualmente solo una persona es la que recibe los requerimientos del cliente, ya sea de manera personal, por vía telefónica, o por email. Esto ocasiona que no exista posibilidad alguna de supervisar el trabajo de esta persona, si se está cumpliendo con los objetivos o no, si existen trabajos atrasados, o si hay un buen nivel de satisfacción de parte del cliente sobre el trabajo realizado.

Actualmente la única manera de monitorear estos proyectos es a través de un despacho semanal que dura aproximadamente 1 hora, sin contar con el tiempo que se utiliza en preparar la agenda de dicho despacho, además del tiempo de evaluación de los pendientes luego de dicha reunión.

Dicha reunión se realiza con la persona responsable de recibir los requerimientos del cliente, el supervisor de proyectos y el responsable del área de atención al cliente.

Además está la complejidad que la dirección no dispone de tanto tiempo para monitorear estos temas, pero si está muy interesada en que a los clientes se les cumpla con los plazos realizados, y saber el nivel de satisfacción de cada uno de ellos, ya que la mayoría de los clientes están fidelizados y ayudan a conseguir nuevos clientes.

La dirección ha notado que es clave la resolución del problema pues puede afectar directamente en la cartera de clientes que se tiene en el presente momento, así como la proyección a nuevos clientes en los siguientes años.

La dirección de la empresa ha solicitado desarrollar un sistema que permita un control online de la situación en tiempo real de los requerimientos solicitados por los clientes y poder tener una visión rápida que le permita redefinir prioridades si fuera necesario o tener una comunicación más directa con los clientes de ser necesario.

Para ello, se realizó la consulta a los responsables de sistemas de la empresa, así también, se hizo las consultas respectivas a algunas instituciones que tenían experiencia en estos temas para orientar la posible solución a implementar en el corto plazo.

3.2 Alternativas de Solución

Ante tal situación, la solución consistía en un sistema que permita recopilar todos los requerimientos de los clientes y que al mismo tiempo pueda ser actualizada en tiempo real por todas las personas involucradas en los distintos procesos para resolver los requerimientos.

Al mismo tiempo se debería tener un acceso por parte de la Dirección para controlar el desenvolvimiento de los técnicos en la respuesta dada a los clientes.

3.2.1 Alternativa 1

La segunda es adquirir un servicio ya desarrollado que en este caso luego de varias investigaciones se optó por evaluar la plataforma online: zendesk.com

Zendesk.com es una herramienta online de atención al cliente basado en la nube. Con características particulares de diseño elegante y una sencillez de uso.

Además para los encargados de dar soporte resulta muy intuitivo y con alto nivel de facilidad en su uso y en la generación de reportes.

3.2.2 Alternativa 2

Al observar que uno de los factores clave para resolver el problema era contar con toda la información centralizada se planteó el desarrollo de un sistema a medida que sería desarrollado por el Área de Sistemas.

Este se realizaría en base a un modelo de atención de servicios con una arquitectura distribuida, además de contar con características de escalabilidad.

La información que se tenía en la plataforma se migraría utilizando los archivos en Excel con los cuales se ha venido trabajando en los últimos años, previa una adecuada tabulación de la información y de los registros que se utilizaban.

3.3 Metodología de Solución

Para poder evaluar la mejor solución el Departamento de Sistemas, junto con la Dirección indicaron ciertas características que el sistema debería tener como obligatorias:

Fácil implementación: La herramienta debe ser fácil de usar y significativamente rápida, con un acceso web, sin necesidad de requerimientos especiales ni a nivel de hardware ni software.

Manejo automático de requerimientos: El sistema debe soportar todo tipo de requerimientos, tanto a nivel técnico, como a nivel de usabilidad del usuario final.

Soporte de multi-canal: El sistema debe soportar todo tipo de comunicaciones para la toma de requerimientos: Email, web, redes sociales, chat, comunidad de foros, y además soporte nativo para distinto tipo de plataformas incluyendo iPhone, iPads y Android.

Generación de Reportes: Administradores y supervisores deberían fácilmente desarrollar reportes de los trabajos realizados, terminados, en proyecto, etc. Además de tener indicadores claros del nivel de satisfacción de los clientes, y del tiempo de solución de los requerimientos. Dichos reportes además estar basados en etiquetas y horas de trabajo empleadas.

Integración con otras plataformas: Es fundamental que dicho sistema pueda a futuro ser integrado con otro tipo de CRM si se decidiera desarrollar después. De esta manera la información, base de datos, registros debe ser fácilmente exportada y tener APIs que permitan integración personalizada con otros desarrollos futuros.

Personalización: Que el sistema sea de fácil personalización para que vaya de acuerdo con las tendencias actuales.

3.4 Toma de Decisiones

En la toma de decisiones, se determinó cuál de las 2 alternativas debería utilizarse. Se analizaron 3 criterios, criterio de costos, criterios técnicos y el tiempo que tomaría tener la solución lista.

El criterio del costo de la solución era un factor muy importante en la toma de decisión, debido a que ya se tenía un presupuesto aprobado para ese año, del cual no podía excederse.

Los criterios técnicos están referidos a las características que debía tener la solución.

Finalmente el último criterio a evaluar era el tiempo en el cual la solución podría ser implementada, ya que la solución repercutía de manera directa en los clientes los cuales son la fuente principal de ingresos de la empresa.

A continuación se muestran los cuadros comparativos entre las 2 alternativas que se expusieron en ese momento para clarificar y cuantificar los beneficios de cada una de las alternativas.

3.4.1 Evaluación de Costos

Para la evaluación de costos en el caso de la Alternativa 1 se consultó a través del soporte técnico que ofrece la web Zendesk para calcular los costos de la licencia.

El Equipo de Sistemas de la Empresa se encargó de estimar el costo de la implementación del software de acuerdo a la cantidad de computadoras que se tenían en la empresa, así como el tiempo de capacitación al personal.

Alternativa 1:

Concepto	Cant.	Costo unitario	TOTAL
Software			
Licencia del software Zendesk	1	\$ 720.00	\$ 720.00
Recursos Internos para la implementación del software. Costo de recurso \$ 8.00 x hora. 30 horas x recurso.	20	\$ 240.00	\$ 4,800.00
Capacitación del Personal	25	\$ 80.00	\$ 2,000.00
TOTAL			\$7,520.00

Tabla #1: Costos de Alternativa 1

Para elaborar los costos para la Alternativa 2, se realizó una reunión con 3 miembros del Área de Sistemas y el Ing. Edward Rojas, Jefe de Proyectos de Desarrollo de la empresa ASIS TP, dado que se había trabajado antes con dicha empresa, y por la experiencia que tiene el Ing. Rojas en costos de proyectos de este tipo se realizó el presupuesto tomando sus consideraciones.

Alternativa 2:

Concepto	Cant.	Costo unitario	TOTAL
Horas-hombre para el Desarrollo de software a medida.	350	\$ 15.00	\$ 5,250.00
Capacitación del Personal	25	\$ 80.00	\$ 2,000.00
TOTAL			\$7,250.00

Tabla #2: Costos de Alternativa 2

Concepto	Alternativa 1	Alternativa 2
Evaluación de Costos	\$7,520.00	\$7,250.00
Resultado en Porcentaje	49.09%	50.91%

Tabla #3: Comparativo de Costos entre alternativas

Para el cálculo del porcentaje en el caso del costo se considera que a menor costo mayor será el porcentaje sobre el total de los costos. De esta manera se puede hacer un mejor ponderado final.

Como se puede ver en este caso la diferencia a nivel de costos es ligera a favor de la alternativa 2.

3.4.2 Evaluación Técnica

Para la siguiente evaluación técnica se ha evaluado de 0 a 10. Donde el valor de 10 significa los mayores beneficios o la respuesta más óptima, y el valor 0 representa los menores beneficios posibles o la solución menos óptima. De esta manera se busca la alternativa que consiga un mayor valor entre las 2 propuestas.

Se pidió a 4 personas técnicas de la empresa que revisaran las siguientes características y que hicieran una votación sobre 3 calificaciones:

Valor "0": no presenta característica

Valor "5": presenta característica pero de manera limitada

Valor "10": presenta característica de manera adecuada.

A continuación se muestra el resultado final luego de la votación de los 4 miembros escogidos:

Concepto	Alternativa 1	Alternativa 2
Dependencia con la empresa	0	10
Solución escalable	5	10
Cantidad de agentes limitados	5	10
Posibilidad de comunicación via "voice"	10	0
Utilización de Macros	10	10
Campos personalizables	10	10
Opción de búsqueda dentro de los requerimientos.	10	10
Detección de conflictos con los agentes involucrados.	10	10
Desarrollo de Aplicación Nativa para iPad	10	0
Desarrollo de Aplicación Nativa para iPhone	10	0
Desarrollo de Aplicación Nativa para Android	10	0
Multicanal de comunicación	10	10
Reporte Personalizado	10	10
Prediseñado para SugarCRM	10	0
TOTAL	130	90
Resultado en Porcentaje	59.09%	40.91%

Tabla #4: Evaluación Técnica de las Soluciones

En este caso el mayor porcentaje corresponde al mayor valor acumulado.

3.4.3 Evaluación del Tiempo de la Solución

El último criterio que se analizó para escoger la mejor alternativa fue el tiempo que se emplearía en que la solución estaría puesta en marcha. Este era uno de los criterios más importantes dado lo crítico que es la atención de los clientes para brindar la utilidad a la empresa.

En el caso de la Alternativa 1, la compra de la solución de la aplicación Zendesk, tenía un tiempo estimado total de puesta en marcha de la solución de 4 semanas, incluyendo la capacitación a las personas involucradas.

En el caso de la Alternativa 2, por el desarrollo personalizado de una solución elaborado por el Área de Sistemas, el Área calculó un tiempo de desarrollo de no menos de 10 semanas.

Concepto	Alternativa 1	Alternativa 2
Tiempo en semanas	4 semanas	10 semanas
Resultado en Porcentaje	71.43%	28.57%

Tabla #5: Comparativo de Tiempos de Solución

3.4.3 Selección de la Mejor Alternativa

Para la selección de la mejor alternativa se procedió de la siguiente manera: Primero se recogió los valores porcentuales de los 3 criterios evaluados. Dichos porcentajes se transformaron en valores numéricos manteniendo su valor original. Finalmente dicho valor se multiplicó por el peso asignado a cada criterio de evaluación.

Haciendo la comparación entre las 2 alternativas presentadas se escogió la primera alternativa: la compra de la aplicación Zendesk.

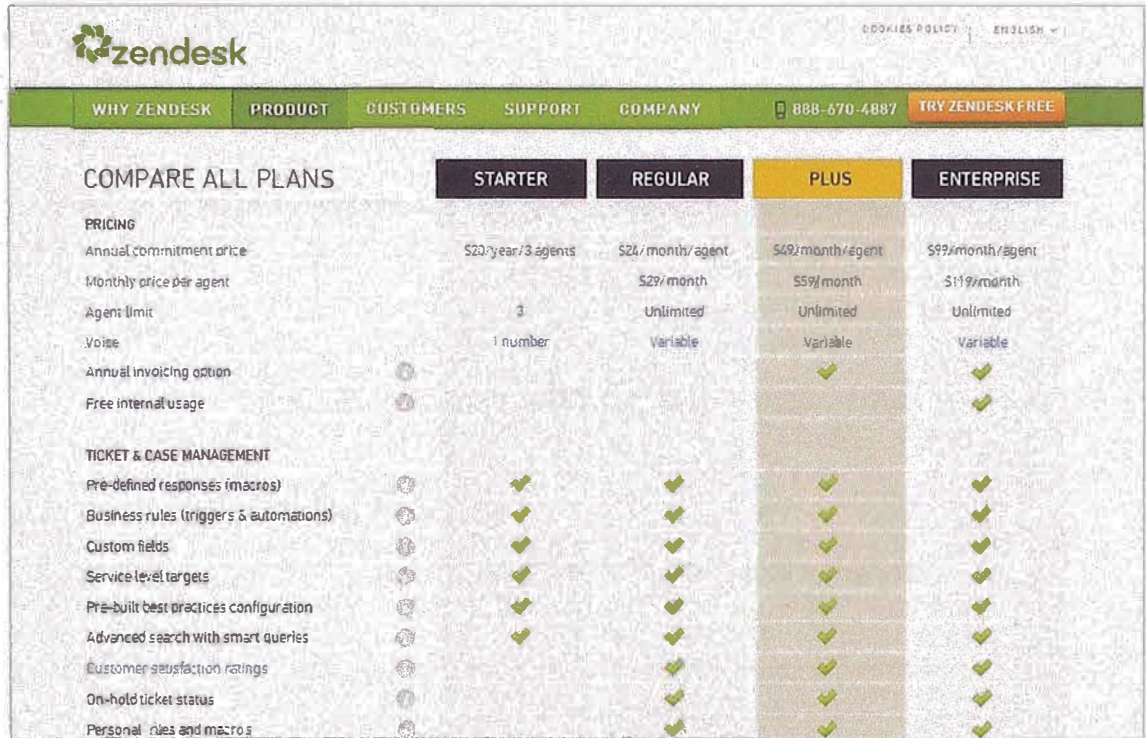
Evaluación	Peso	Alternativa 1		Alternativa 2	
		Porcentaje	P.P.	Porcentaje	P.P.
Costos	2	49.09%	98.18	50.91%	101.82
Técnica	1	59.09%	59.09	40.91%	40.91
Tiempo	3	71.43%	214.29	28.57%	85.71
			371.56		228.44

Tabla #6: Comparativo para escoger la mejor solución

Como se puede observar en la Tabla #6, la Alternativa 1, que era la adquisición del software Zendesk, tiene un mayor valor que la Alternativa 2, por lo tanto la Alternativa 1 fue seleccionada.

3.5 Desarrollo de la solución escogida

3.5.1 Compra de la solución



The screenshot shows the Zendesk website's pricing comparison page. The header includes the Zendesk logo, navigation links (WHY ZENDESK, PRODUCT, CUSTOMERS, SUPPORT, COMPANY), a phone number (888-670-4887), and a 'TRY ZENDESK FREE' button. The main content is a table titled 'COMPARE ALL PLANS' with columns for 'STARTER', 'REGULAR', 'PLUS', and 'ENTERPRISE'. The 'PLUS' column is highlighted in yellow. The table lists various features and their availability across the plans.

	STARTER	REGULAR	PLUS	ENTERPRISE
PRICING				
Annual commitment price	\$20/year/3 agents	\$24/month/agent	\$49/month/agent	\$99/month/agent
Monthly price per agent		\$29/month	\$59/month	\$119/month
Agent limit	3	Unlimited	Unlimited	Unlimited
Voice	1 number	Variable	Variable	Variable
Annual invoicing option			✓	✓
Free internet usage				✓
TICKET & CASE MANAGEMENT				
Pre-defined responses (macros)	✓	✓	✓	✓
Business rules (triggers & automations)	✓	✓	✓	✓
Custom fields	✓	✓	✓	✓
Service level targets	✓	✓	✓	✓
Pre-built best practices configuration	✓	✓	✓	✓
Advanced search with smart queries	✓	✓	✓	✓
Customer satisfaction ratings		✓	✓	✓
On-hold ticket status		✓	✓	✓
Personal rules and macros		✓	✓	✓

Figura 01

Se procedió a la compra del servicio de zendesk.com de la cual se escogió la opción “Regular” que además cuenta con la opción de migrar de Plan en cualquier momento si se viera que las características del Plan no son lo suficientemente capaces de cubrir las necesidades de atención a los clientes.

3.5.2 Configuración de la herramienta

Paso siguiente se pasó a configurar el Panel de Control de la Plataforma para recibir los tickets de consulta.

A continuación se detalla una imagen del proceso de configuración del nuevo sistema.



Figura 02: Configuración de la herramienta

3.5.2 Migración de las consultas

Luego se procedió a la exportación de la Plataforma anterior:

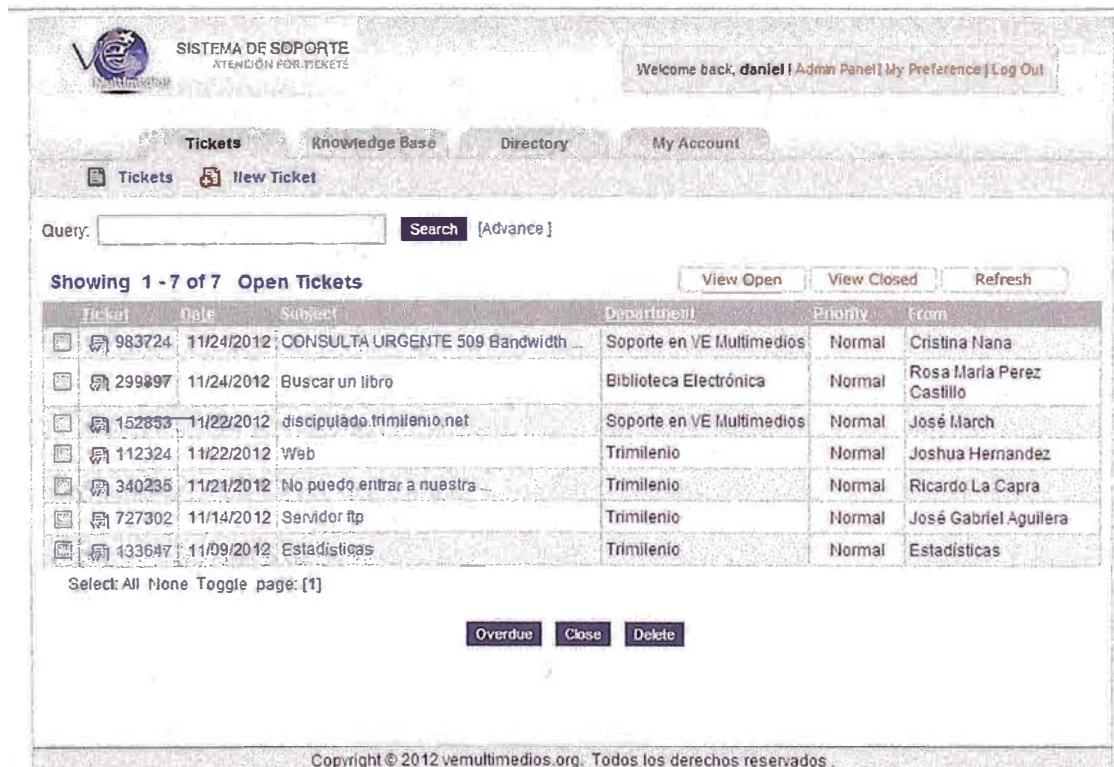


Figura 03: Consultas de la plataforma anterior

CAPÍTULO IV

EVALUACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Beneficios obtenidos:

A continuación se detallan las consecuencias obtenidas de la solución planteada. Algunas se evalúan de manera cualitativa y otras de manera cuantitativa dada las características de cada una.

Se debe considerar además que los beneficios se pueden agrupar también en áreas funcionales para su mejor evaluación, dentro de las cuales podemos destacar para este caso: Beneficios económicos, empresariales, administrativos, etc.

- El Administrador ha podido hacer un seguimiento del estado de los proyectos solicitados por los clientes en tiempo real que antes solo era posible a través de un despacho semanal.
- Se ha podido medir la satisfacción del cliente luego de entregado el trabajo pedido, pudiendo tener otro nivel de evaluación externo.
- Se ha podido hacer una actualización y seguimiento de las solicitudes de los clientes a través de dispositivos iPhone y Android que antes no se podía realizar.
- Las interfaces para el registro de los requerimientos de los clientes es mucho más sencilla, gráfica e intuitiva que la que se utilizaba anteriormente.

- Se ha disminuido el número de reuniones de despacho para evaluar el estado de las solicitudes de los clientes sobre los desarrollos solicitados.
- Se ha podido medir mejor el tiempo de solución a los requerimientos de parte del equipo de soporte.
- Se ha medido medir mejor el tiempo de solución a los requerimientos de parte de cada uno de los miembros del equipo de soporte.
- Se ha instalado la aplicación para Smartphone en casi 18 dispositivos de la empresa para un seguimiento más preciso de la solicitud de los requerimientos.
- Se ha reducido el número de horas extras del personal que tenía que laborar para terminar a tiempo los requerimientos.
- Disminución en la cantidad de errores antes de las pruebas finales de requerimientos.

4.2 Comparativo antes y después:

A continuación se muestran algunos resultados de la solución planteada comparando con resultados antes de la solución. Cabe indicar que la solución se aplica en el mes de Febrero de 2012, luego de un mes de ejecución a partir del 1º de Marzo de 2012 se empieza a medir el rendimiento de la solución planteada.

COMPARATIVO ANTES Y DESPUÉS DE LA SOLUCIÓN		
	Antes de la solución (Ago '11 – Feb '12)	Después de la solución (Mar'12 – Ago'12)
Total de Proyectos Entregados	81	94
Porcentaje de Proyectos entregados en el tiempo establecido	44.32%	77.19%
Porcentaje de Proyectos revisados por la Administración antes de ser entregados.	17.66%	96.33%
Quejas registradas por los clientes	11	2
Opiniones registradas de los clientes sobre la solución entregada	4	12
Cantidad de horas extras trabajadas para terminar los proyectos a tiempo	45	23

Tabla #6: Comparativo antes y después de Solución

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Del Diagnóstico situacional general de la Empresa se pudo describir la realidad administrativa, permitiendo el presente trabajo un planteamiento para la mejora en la entrega y el control de los requerimientos de los clientes.
- La propuesta planteada se sustenta en una base teórica y científica, a través de una investigación con las personas involucradas en dichos procesos y personal administrativo. De esta manera se logró un marco teórico adecuado para el planteamiento de alternativas de solución.
- Mediante la aplicación de entrevistas y de encuestas a los involucrados se pudo identificar los procesos críticos. Estas se realizaron tanto al personal de la Dirección como a los empleados involucrado directamente con la toma y entrega de los requerimientos.
- De los datos recopilados se concluye que para mejorar los niveles de atención a los clientes, la empresa necesita con urgencia mejorar su sistema de tomas de requerimientos.
- Dentro de las fallas internas se pudo apreciar elementos como: duplicidad de tareas, falta de claridad en las responsabilidades de los

miembros del equipo de solución, procedimientos incorrectos, demora de entrega de solución al cliente.

- Para lograr un manejo eficiente y eficaz se requiere la implementación de una nueva herramienta que permita el control online de los requerimientos y permita el monitoreo de la situación de cada una de las solicitudes del cliente.

Recomendaciones

- El éxito de la empresa dependerá de la agilidad y calidad con la cual pueda responder a los problemas que tenga. Sólo de esta manera puede tener un crecimiento económicamente sostenible.
- Los clientes representa un factor muy importante, por la tanto una estrategia de Fidelización al Cliente se torna como una tarea importante.
- El gran crecimiento de empresas en Lima que ofrecen servicios similares hace que sea crucial la atención al cliente para que no se retiren de la cartera de clientes. De ahí que el sistema de control de solicitudes de cliente debe ser muy eficaz.
- Algo que debe acompañar pero que no es motivo del presente informe es que la empresa debe desarrollar en mayor cantidad y mejor calidad Manuales Operativos, como por ejemplo Manuales de atención al cliente, Manual de Control de Incidencias, entre otros.
- Aunque la empresa cuenta ya con algunos Manuales Operativos se recomienda que dichos Manuales se revisen y actualicen.
- La dirección de la empresa tiene que estar dispuesta a realizar los cambios que sean necesarios de acuerdo a las innovaciones tecnológicas y no esperar a que se presente una situación crítica como fue en este caso.
- Se recomienda que luego de 2 años se evalué el impacto de la solución y se vuelva a evaluar si existe una solución más adecuada

de acuerdo a las últimas tecnologías del mercado que puedan optimizar los procesos de una mejor manera.

- Los procedimientos que se indican en el presente informe fueron mostrados y aprobados por la dirección de la empresa, así también como a los involucrados de la empresa. Se recomienda que exista siempre un canal de diálogo con la dirección para evitar este tipo de situaciones a futuro.
- La dirección de la empresa debe supervisar el cumplimiento de los procesos definidos en la atención al cliente, además de cumplir con los tratos a los clientes para no incurrir luego en potenciales problemas legales.
- Establecer en el corto plazo nuevas estrategias de acuerdo a los resultados que se vienen obteniendo con los indicadores de atención al cliente.

GLOSARIO DE TÉRMINOS TÉCNICOS

- **ADMINISTRACIÓN DE CLIENTES**

La Administración de Clientes, es una metodología que su principal objetivo es "cumplir con las expectativas de los clientes". Es la organización y manejo adecuado de la información de tu cartera de prospectos y la de tus clientes actuales.

- **AMBIENTE DE CONTROL**

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Es, fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

- **CRM ANALÍTICO**

Sistema que permite analizar los datos obtenidos con el CRM operacional o mediante otras fuentes, para segmentar a los clientes o identificar relaciones con otros potenciales. El análisis de clientes típicamente puede llevar a campañas dirigidas de Marketing para incrementar las ventas.

- **CRM OPERACIONAL**

Sistema que involucra todo lo relacionado con el soporte de los procesos de negocios hacia el mundo exterior, que incluye el contacto con los clientes (ventas, marketing y servicios). Las tareas resultantes de estos procesos se asignan a los recursos responsables de las mismas y se les provee de la información necesaria para poder llevarlas a cabo con éxito, además de registrarse en el sistema para poder tener una referencia futura.

- **CUMPLIMIENTO**

Se refiere a la capacidad de asegurar razonablemente el cumplimiento y adhesión a las políticas de la organización, planes, procedimientos, leyes, regulaciones y contratos.

- **MONITOREO**

Acción tomada por la Administración para evaluar la calidad del desempeño del sistema de control interno.

- **SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

Es un proceso efectuado por la Dirección y la Administración diseñado para asegurar la buena atención al cliente de parte de los técnicos.

- **INCIDENCIA**

Cualquier evento que no forma parte del desarrollo habitual del servicio y que causa, o puede causar una interrupción del mismo o una reducción de la calidad de dicho servicio. El objetivo es reiniciar el funcionamiento normal tan rápido como sea posible con el menor impacto para el negocio y el usuario con el menor coste posible. La gestión de incidentes es un área de procesos perteneciente a la

Gestión de Servicio TI. El primer objetivo de la gestión de incidentes es recuperar el nivel habitual de funcionamiento del servicio y minimizar en todo lo posible el impacto negativo en la organización de forma que la calidad del servicio y la disponibilidad se mantengan.

- **REQUERIMIENTO**

Es un requisito, es una necesidad documentada sobre el contenido, forma o funcionalidad de un producto o servicio. Se usa en un sentido formal en la ingeniería de sistemas o la ingeniería de software.

- **TICKET**

Un ticket de soporte es una correspondencia en la que un cliente notifica a la empresa de un problema con un pedido o solicita algún tipo de ayuda.

- **HELP DESK**

Es un conjunto de servicios que ofrece la posibilidad de gestionar y solucionar todas las posibles incidencias de manera integral, junto con la atención de requerimientos relacionados con las TICs (Tecnologías de Información y Comunicaciones).

BIBLIOGRAFÍA

CITAS DE PÁGINAS WEB:

- ✓ <http://www.zendesk.com> (Servicio de Administración de Incidencias. Fechas de Consulta: 3 de octubre de 2012)
- ✓ <http://www.kayako.com/> (Servicio de Administración de Incidencias. Fechas de Consulta: 9 de octubre de 2012)
- ✓ <http://thenextweb.com/insider/2012/08/28/zendesk-launches-mobile-customer-portal-access-customer-support-mobile-device/> (Noticia sobre las nuevas características del sistema ZenDesk. Fechas de Consulta: 12 de octubre de 2012)
- ✓ <http://thenextweb.com/insider/2012/11/13/zendesk-partners-with-magenta-combining-ecommerce-with-its-cloud-based-customer-service-platform/?fromcat=all> (Noticia sobre las nuevas características del sistema ZenDesk. Fechas de Consulta: 21 de octubre de 2012)
- ✓ <http://mashable.com/2012/07/31/hootsuite-storify-evernote-zendesk-app-plugins/> (Noticias sobre las características de distintos sistemas de anotación y consulta. Fechas de Consulta: 26 de octubre de 2012)

CITAS DE LIBROS

- ✓ Practical Zendesk Administration: Best practices for setting up your customer service platform. Stafford Vaughan. 2012
- ✓ Help Desk 100 Success Secrets. Gerard Blokdijk. 2011
- ✓ A Guide to Customer User Support for Help Desk and Support Specialists. Fred Beisse. 2012
- ✓ O'Connor, Arthur. "E-CRM: The Good News and the Bad News. ClickZ Today. Febrero 21, 2011. http://www.clickz.com/crm/crm_strat/article.php/978061. Accesado en julio 30, 2011.
- ✓ Villalobos Arenas, Alma Liliana. "Elementos Críticos de la Implantación de CRM en la Industria de las Telecomunicaciones". Abril 2009. Accesado el 30 de julio de 2011 en <http://biblioteca.itesm.mx/cgi-bin/nav/salta?cual=doctec:64597>.
- ✓ Goyeneche, Alfredo de. "Economía y Administración". Universidad de Chile. www.marketingnet.cl. Accesado el 4 de setiembre de 2011
- ✓ Sims, David. "What is CRM?". www.gartner.com. Accesado el 22 de setiembre de 2011.
- ✓ Anderson, Janice. "CRM:Cuál es el verdadero significado". Septiembre 2000. <http://www.hipermarketing.com/nuevo%204/contenido/mkt%20de%20r>

[elaciones/crm/nivel3significado.html](#) Accesado el 29 de setiembre de 2011

- ✓ Goldenberg, Barton. "¿Qué es CRM y cuál es el verdadero significado?".
<http://www.tress.com.mx/boletin/Noviembre2002/crm.html> Accesado el 22 de noviembre de 2011

- ✓ J. D. Edwards. "Un estudio muestra que existe una fuerte demanda de soluciones integradas de SCM y CRM entre las medianas empresas". Octubre 17, 2002.
<http://www.jdedwards.es/public/0,1921,328%257E1162%257E8481,00.html> Accesado el 22 de noviembre de 2011

- ✓ Cap Gemini Ernst & Young. "¿Qué es CRM?". Noviembre 2001.
http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/que_crm.php/t_blank
Accesado el 9 de enero de 2013

- ✓ CRM Forum. "Las Realidades del CRM". http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/realidad_crm.php
Accesado el 9 de enero de 2012

- ✓ Swift, Ron. "¿Está muerto el CRM?". Julio 24, 2003.
http://www.tecnologiaempresarial.info/circuito1.asp?id_nota=6572&ids=3 Accesado el 9 de enero de 2012