



Diagnóstico de la gestión de los stakeholders en el área de experiencia al cliente de una empresa de comercio electrónico

Jaime Andrés García Páez

Moisés Rafael Laurens Hernández

Carolina Prieto García

Juan David Quiroga Sánchez

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Especialización en Gerencia de Proyectos

Bogotá D.C., Colombia

2021

Diagnóstico de la gestión de los stakeholders en el área de experiencia al cliente de una empresa de comercio electrónico

Jaime Andrés García Páez

Moisés Rafael Laurens Hernández

Carolina Prieto García

Juan David Quiroga Sánchez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Especialista en Gerencia de Proyectos

Directora

DORA ALBA ARIZA AGUILERA

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Especialización en Gerencia de Proyectos

Bogotá D.C., Colombia

2021

A Dios por brindarnos la oportunidad de seguirnos preparando para la vida y a nuestros padres por enseñarnos que la exigencia personal tiene sus frutos.

Agradecimientos

En primer lugar, agradecemos a nuestra tutora, Dora Alba Ariza Aguilera, quien con sus conocimientos y apoyo nos guió en cada etapa de este proceso. A la par, a la universidad EAN, por brindarnos los recursos y herramientas que fueron necesarias para llevar a cabo nuestra tesis.

Y a nuestras familias, por el apoyo incondicional en todo momento.

Resumen

Esta investigación tiene como objeto exponer un diagnóstico en la gestión de los stakeholders en el funcionamiento de los negocios de comercio electrónico, aprovechando las tendencias actuales y el conocimiento adquirido para la gestión de proyectos en el área de servicio al cliente. La presente cuenta con un enfoque cuantitativo y de tipo aplicado correspondiente a un estudio de caso donde se definió una muestra intencional y no-probabilística correspondiente a 30 colaboradores del área de experiencia al cliente de una empresa de la industria. Los datos analizados en este proyecto corresponden al involucramiento de los stakeholders donde se encontraron oportunidades a nivel jerárquico determinadas por la diferencia entre ocupaciones operativas y gerenciales, enmarcadas en establecer cronogramas claros, cumplir con las fechas estipuladas y generar un acompañamiento hacia los colaboradores.

Palabras clave: Comercio electrónico, Gestión de proyectos, Servicio al cliente, Grupos de interés, Diagnóstico.

Abstract

This research aims to present a diagnosis in the management of stakeholders in the operation of electronic commerce businesses, taking advantage of current trends and the knowledge acquired for project management in the area of customer service. The present one has a quantitative and applied approach corresponding to a case study where an intentional and non-probabilistic sample was defined corresponding to 30 collaborators from the customer experience area of a company in the industry. The data analyzed in this project correspond to the involvement of stakeholders where opportunities were found at a hierarchical level determined by the difference between operational and managerial occupations, framed in establishing clear schedules, meeting the stipulated dates and generating an accompaniment to collaborators.

Keywords: Electronic commerce, Project management, Customer service, Stakeholders, Diagnosis.

Tabla de contenido

LISTA DE FIGURAS	IX
LISTA DE TABLAS	X
1. INTRODUCCIÓN	11
2. OBJETIVOS	11
2.1 Objetivo general.....	11
2.2 Objetivos específicos.....	11
3. JUSTIFICACIÓN	12
4. MARCO TEÓRICO	13
4.1 Stakeholders en la Organización	13
4.2 Prácticas de gestión de stakeholders según las directrices de PMI	17
5. MARCO INSTITUCIONAL	22
5.1 Misión	22
5.2 Productos y servicios	22
5.3 Características generales.	22
5.4 Área de Experiencia al cliente.	23
6. DISEÑO METODOLÓGICO	26
6.1 Tipo de investigación	26
6.2 Recolección de la información	26
7. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.....	26
8. CONCLUSIONES.....	30
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32
ANEXOS	33
ANEXO A. ENCUESTA	33
ANEXO B. FRECUENCIA DE CALIFICACIÓN ESCALA LIKERT. PREGUNTAS 7 A 23.	37

Lista de figuras

Figura 1. Creating value for stakeholders. Fuente: Freeman R, Edward et al. (2010).	14
Figura 2. Proceso de Identificación Interesados. Fuente: PMI (2017).	17
Figura 3. Proceso Involucramiento Stakeholders. Fuente: PMI (2017).	18
Figura 4. Gestionar el Involucramiento de los Interesados: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas. Fuente: PMI (2017).	19
Figura 5. Monitorear el Involucramiento de los Interesados: Diagrama de Flujo de Datos. Fuente: PMI (2017).	21
Figura 6. CRM del área de experiencia al cliente.	24
Figura 7. Encuesta recibida por vendedor para medir NPS.	25
Figura 8. Calificación de atención del representante de servicio para cálculo de KEI.	25
Figura 9. Género y Cargo. Elaboración propia (2021).	26
Figura 10. Edad y Años de trabajo en la empresa. Elaboración propia (2021). ...	27
Figura 11. Participación en proyectos dentro de experiencia al Cliente. Elaboración propia (2021).	27
Figura 12. Metodologías conocidas en gestión de proyectos. Elaboración propia (2021).	28
Figura 13. Escala Likert 1 a 10. Elaboración propia (2021).	29
Figura 14. Escala Likert 1 a 5. Elaboración propia (2021).	29
Figura 15. Herramientas de comunicación. Elaboración propia (2021).	30

Lista de tablas

Tabla 1. NPS del Área de servicio al cliente para vendedores del MarketPlace. Elaboración propia.	12
---	----

1. INTRODUCCIÓN

La empresa de estudio es una organización fundada en Argentina y dedicada al comercio electrónico. Actualmente cuenta con operaciones en 18 países en Latinoamérica, donde millones de usuarios compran y venden productos a través de internet. Esta empresa fue creada en 1999 y actualmente tiene un gran cubrimiento, proporcionando a sus clientes la opción de publicar productos, vehículos, inmuebles y servicios, así como, tener transacciones financieras a través de su pasarela de pagos.

El área de experiencia al cliente integra la atención a través de tres canales, llamadas, chat y correo electrónico, que se gestionan bajo un número de caso o de interacción. Los clientes atendidos son vendedores del Marketplace de todos los sitios hispanohablantes en los cuales hace presencia la plataforma. El propósito del área es dar solución a los requerimientos a través del primer contacto y si existe alguna gestión adicional o un proceso de consulta con un equipo especializado, esta se realiza por medio del CRM (gestión de relación con el cliente, es un software que administra la relación con el cliente velando por su satisfacción y fidelización) para dar respuesta al usuario.

Dado que la meta del negocio es posicionar el NPS en una cifra del 40%, para tal fin, se requiere hacer un diagnóstico y conocer ¿Cómo se están gestionando los stakeholders en el área de experiencia al cliente para vendedores del Marketplace?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Diagnosticar la gestión de los stakeholders en el área de experiencia al cliente de una empresa de comercio electrónico.

2.2 Objetivos específicos

- Elaborar un marco teórico de soporte a la investigación.
- Determinar un instrumento para realizar el diagnóstico.
- Recolectar la información con el instrumento definido.
- Analizar los datos y generar resultados.

3. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación tendrá como alcance tener un primer diagnóstico del área de experiencia en la unidad de negocio de ventas por internet (Marketplace) con vendedores hispanos, teniendo en cuenta indicadores de medición de experiencia NPS (Net Promoter Score - es una herramienta que propone cuantificar la lealtad de los clientes, basándose en las recomendaciones) y KEI¹ (Key Experience Indicators - permite validar la calidad del servicio de atención). Dicho diagnóstico es importante ya que la gestión de los stakeholders tiene una implicación directa dentro de los proyectos que tiene la organización y su meta de ubicar el NPS por encima de su competencia. Para conocimiento del lector, se exponen las cifras de esta métrica para los últimos 6 meses.

Sep-20	Oct-20	Nov-20	Dic-20	Ene-21	Feb-21
0,2%	26,6%	30,1%	25,2%	29,4%	23,9%

Tabla 1. NPS del Área de servicio al cliente para vendedores del MarketPlace. Elaboración propia.

Por otro parte, esta investigación les sirve a los profesionales de Gerencia de Proyectos quienes dentro de su aplicación académica y laboral pueden tomar en cuenta esto como un guía para la mejora de los procesos de gestión que se adelantan en sus compañías, y tener una visión más amplia de la gestión del área de experiencia en una compañía de comercio electrónico. Así mismo, este trabajo académico puede ser utilizado dentro de la misma compañía para presentar una retroalimentación de la gestión actual por parte de los stakeholders y plantear nuevas alternativas de mejora, entendiendo que se desconocen investigaciones dentro de este sector en Colombia y es una oportunidad para generar aporte teórico dentro de la gestión de los stakeholders.

Finalmente, esta tesis tiene una utilidad metodológica ya que puede ser usada como una guía para otro tipo de investigaciones similares que en el futuro pueden desarrollarse y tener un apoyo de base.

¹ Indicadores de experiencia en servicio que se complementan para poder tomar decisiones a nivel corporativo. Recuperado de: <https://www.advertisingweek360.com/swap-nps-for-key-experience-indicators-is-your-company-keeping-its-promises/>

4. MARCO TEÓRICO

4.1 Stakeholders en la Organización

De acuerdo con la perspectiva de diferentes autores sobre los stakeholders o interesados, se pretende poner en contexto esta información para una visión más amplia sobre el análisis de la empresa en la cual se desarrolla el proceso de diagnóstico, más exactamente, el relacionado con el de quejas y reclamos, y el tratamiento que se le da a los mismos.

Freeman, define a los **stakeholders** como un elemento esencial para la planificación estratégica de los negocios, ya que también se refiere a ellos como los que pueden afectar o pueden ser afectados por las actividades de una empresa, de acuerdo a lo anterior y en relación al área específica en el MarketPlace que se está trabajando dentro de la empresa seleccionada, se intenta definir parámetros que establezcan el seguimiento de las quejas y reclamos que se puedan presentar en una área específica.

En virtud, se tiene como idea llevar un control o medición del número de casos que se presentan por día, así mismo, definir estrategias que ayuden a identificar el problema de cada usuario, para ello es importante:

1. Determinar que circunstancias y requerimientos se necesitan para obtener información inmediata tanto de las personas que manejan la plataforma como las que reciben el servicio.
2. Conforme a lo anterior brindar de manera oportuna, ágil y efectiva la respuesta que se requiere en un tiempo menor al esperado.

En hilo de la definición que han dado diferentes autores respecto de los Stakeholders, es importante traer a colación algunos como Michael, Agle y Wood (1997) que lo sintetiza como reclamaciones de intereses particulares para que tengan incidencia en las actuaciones de la organización. A su turno, en los casos de Evans y Freeman (1988), también lo definen como *“aquellos que tienen un interés o reclamación sobre la organización”*, mientras que Alkhafaji (1989) lo establece como *“Aquellos grupos de los que la organización es responsable”*.

Frente a este particular, otros autores en la década de los 90s, como Hill y Jones (1992) los establecen como los constituyentes que tienen una

reclamación legítima en la organización, pues suministran a la empresa recursos críticos (aportaciones) y en dichos intercambios cada uno desea el cumplimiento de sus expectativas para estar satisfechos (como un incentivo), mientras que Clarkson (1995), los ve como aquellos que tienen, reclaman o poseen, derechos o intereses en una organización y en sus actividades.

Existen varias teorías sobre los stakeholders, donde varios autores dan a conocer su definición para poner en práctica dentro de una organización:

- Frombrun (1996) ofrece varios modelos de múltiples stakeholders. desarrollados en torno a la comunicación corporativa y las relaciones públicas.



Figura 1. Creating value for stakeholders. Fuente: Freeman R, Edward et al. (2010).

- Slatter (1980, p. 50) le da un giro diferente al análisis de los stakeholders, donde concluye que se pasa a una planificación empresarial a centrarse en desarrollar y mantener ventajas competitivas sostenibles en el mercado y a la vez proporciona a la empresa amenazas y oportunidades.
- Eskerod (citado por Pernile, 2016) identifica 4 razones que involucran la gestión de los interesados en los stakeholders, los cuales son:
 - El proyecto necesita contribuciones financieras y no financieras de las partes interesadas

- Los Stakeholders establecen criterios para evaluar el éxito del proyecto
- La resistencia de los Stakeholders puede causar riesgos y afectar negativamente el éxito del proyecto
- Un proyecto puede afectar a los Stakeholders, tanto positiva como negativamente
- Frooman (1999) identifica los Stakeholders en 4 niveles de dependencia y de influencia estratégica sobre la empresa, en los cuales establece una estrategia diferente, en la cual se tiene una dependencia respecto al interesado.
- Yang (2014) define los Stakeholders, los define como dos perspectivas, en donde una es más sencilla o eficaz para la identificación y el análisis de los involucrados
- Jepsen (2009), según la identificación de los Stakeholders se reduce a un marco conceptual, donde se establecen las instrucciones necesarias para llevar a cabo un análisis por parte de los interesados

Cada autor define de manera propia la relación de los stakeholders y su participación dentro y fuera de empresa, que es parte fundamental para poder definir intereses de los que se involucran dentro de la organización para así poder dar soluciones al respecto a lo que se quiere llegar a plantear y la toma de decisiones sobre las estrategias a seguir.

4.1.1 Clasificación de los Stakeholders

Campo (2010) retoma a Clarkson (1995) quien establece que existen diferentes tipos de stakeholders:

Los grupos primarios de stakeholders.

Son aquellos sin los cuales la organización no puede sobrevivir, donde se encuentran los accionistas e inversionistas, empleados, clientes y proveedores, los gobiernos, las comunidades y los mercados, cuyas leyes y reglamentos deben ser obedecidos y para los cuales los impuestos y otras obligaciones deben ser cumplidos y en donde existe un alto grado de interdependencia entre la organización y sus grupos primarios de interesados, y por tanto la insatisfacción de

los stakeholders primarios puede generar graves problemas para que la organización pueda continuar. Es tan importante el efecto que tiene la sociedad sobre la organización que es necesario incluirla dentro del grupo primario de stakeholders. Sus derechos, objetivos, expectativas y responsabilidades afectan la supervivencia de la compañía, y por esto el directivo deberá, para lograr el éxito de la organización, crear la suficiente riqueza, valor y satisfacción para aquellos que pertenezcan a cada grupo primario de stakeholders. La no atención a un grupo primario de interesados o su no reconocimiento puede generar el fracaso de la organización.

Los grupos secundarios de stakeholders.

No tienen un impacto tan importante como los grupos primarios, pueden oponerse a las políticas o programas que una organización adopta para cumplir con sus responsabilidades, o para satisfacer las necesidades y expectativas de sus principales grupos de interesados, lo que genera situaciones que la organización debe resolver, pero que le permiten funcionar y sobrevivir mientras lo hace (Clarkson, 1995, citado por Campo, 2010).

4.1.2 Stakeholders en Organizaciones Virtuales

Haciendo un enfoque a empresas de carácter electrónico y de base tecnológica Campo (2010) establece con más precisión los stakeholders que se relacionan con dichas organizaciones.

Dentro de los E-Stakeholders para una organización virtual, además de los clientes, proveedores, accionistas, gobiernos y comunidad, aparecen otros relacionados con la tecnología, su uso, sus usuarios, sus sustitutos o sus complementos. Por ejemplo, la comunidad de desarrolladores de software libre, la comunidad de usuarios de Internet, los organismos que controlan o regulan el uso de Internet, la comunidad de usuarios de software libre, las compañías multinacionales como Microsoft, Dell, HP, Telmex, Telefónica, Sprink, IBM, Oracle, los usuarios que están en contra de estas multinacionales, los piratas o hacker de la red, los usuarios de Internet, las leyes y normas de todos los gobiernos del mundo donde se encuentre un posible EStakeholder para una organización virtual, los centros de formación en cursos de Internet, los usuarios de tecnologías móviles, los diseñadores de páginas Web, las empresas de seguridad electrónica, los

usuarios que están en contra del uso de Internet, la banca electrónica, las empresas de los productos sustitutos tradicionales, son algunos de los posibles E-Stakeholders

4.2 Prácticas de gestión de stakeholders según las directrices de PMI

4.2.1 Proceso de Identificar los Stakeholders

Identificar a los Interesados es el proceso de identificar periódicamente a los interesados del proyecto, así como de analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que permite al equipo del proyecto identificar el enfoque adecuado para el involucramiento de cada interesado o grupo de interesados. Este proceso se lleva a cabo periódicamente a lo largo del proyecto, según sea necesario.

Este proceso implica unos inputs unas herramientas y unas salidas.

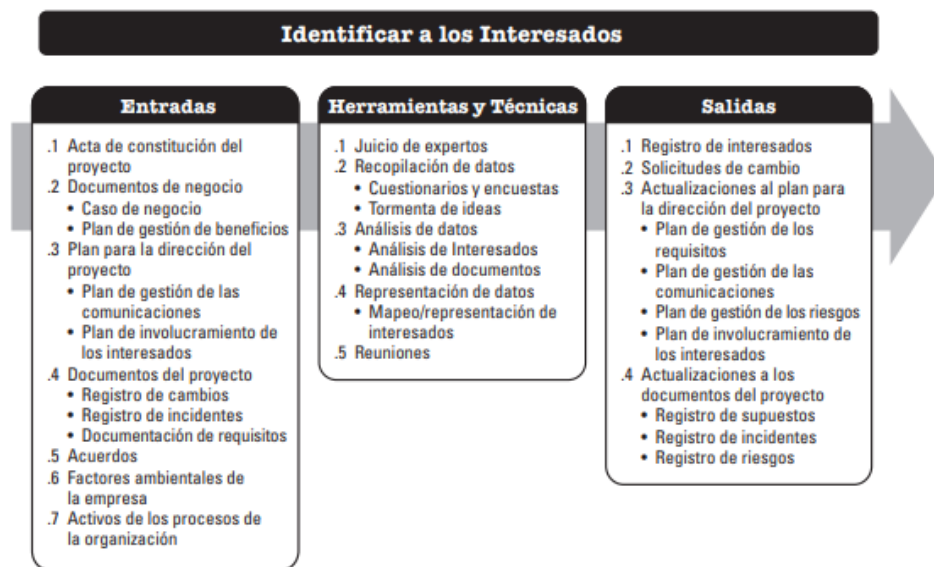


Figura 2. Proceso de Identificación Interesados. Fuente: PMI (2017).

4.2.2 Proceso de Planear el involucramiento de los Stakeholders.

Planificar el Involucramiento de los Interesados es el proceso de desarrollar enfoques para involucrar a los interesados del proyecto, con base en sus necesidades, expectativas, intereses y el posible impacto en el proyecto. El beneficio clave es que proporciona un plan factible para interactuar de manera eficaz con los interesados. Este proceso se lleva a cabo periódicamente a lo largo del proyecto, según sea necesario.

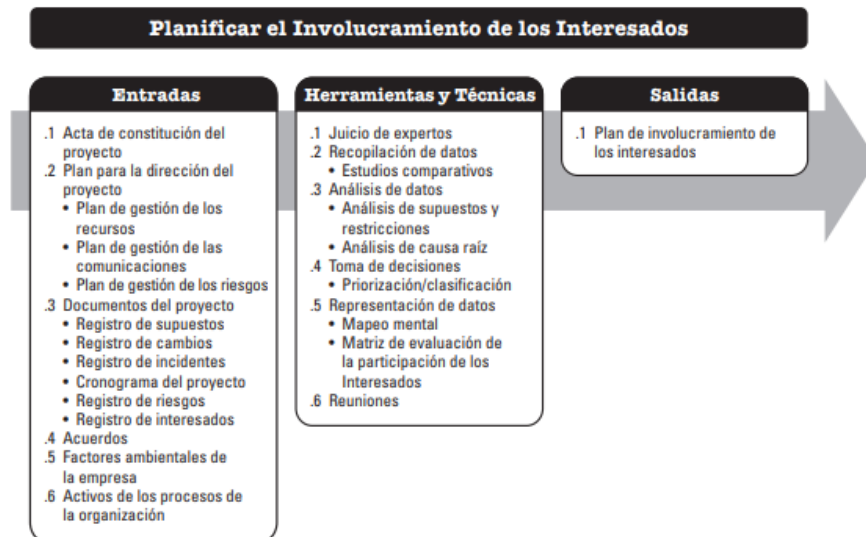


Figura 3. Proceso Involucramiento Stakeholders. Fuente: PMI (2017).

Temprano en el ciclo de vida del proyecto se desarrolla un plan eficaz que reconoce las diversas necesidades de información de los interesados del proyecto; este plan se revisa y se actualiza periódicamente a medida que cambia la comunidad de interesados. La primera versión del plan de involucramiento de los interesados se desarrolla una vez identificada la comunidad inicial de interesados mediante el proceso Identificar a los Interesados. El plan de involucramiento de los interesados se actualiza periódicamente para reflejar los cambios en la comunidad de interesados.

Las situaciones disparadoras típicas que requieren actualizaciones del plan incluyen, entre otras:

- Cuando comienza una nueva fase del proyecto.
- Cuando existen cambios en la estructura de la organización o dentro de la industria.

- Cuando nuevos individuos o grupos se transforman en interesados, los interesados actuales ya no forman parte de la comunidad de interesados o la importancia de determinados interesados para el éxito del proyecto cambia.
- Cuando las salidas de otras áreas de procesos del proyecto, tales como la gestión de cambios, la gestión de riesgos o la gestión de incidentes, requieren una revisión de las estrategias de involucramiento de los interesados.

Los resultados de estos ajustes pueden ser cambios en la importancia relativa de los interesados que han sido identificados.

4.2.3 Proceso de gestionar el involucramiento de los Stakeholders.

Este proceso corresponde a establecer comunicación con los grupos de interés, de manera que se conozcan sus necesidades y expectativas, para así abordar correctamente las problemáticas y fomentar su participación en la resolución de los mismos. La gestión adecuada para el involucramiento de interesados permite al directo del proyecto apoyar las ideas, disminuir los problemas y acompañarlos durante todo proceso.



Figura 4. Gestionar el Involucramiento de los Interesados: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas.
Fuente: PMI (2017).

Para lograr una correcta gestión de involucramiento de los stakeholders es importante enfatizar los siguientes procesos:

- Plan para la dirección del proyecto

Este plan consiste en gestionar todo el tema de comunicaciones y riesgos, esto permite que el director del proyecto pueda mantener una cercanía con los interesados y así evaluar riesgos y posibles cambios. Es importante hacer un plan de comunicación asertiva que permita mantener cercanía con los grupos de interés.

- Documentos del proyecto

Mantener una comunicación asertiva con los grupos de interés se puede controlar llevando registros de cambios, incidentes, lecciones aprendidas y riesgos. Esto permite, que se pueda hacer una gestión directiva y organizacional.

- Empresa/ organización

Encierra los factores ambientales de la empresa, allí entran a participar los procesos organizacionales de la empresa a generar el impacto requerido.

- Control de cambios

Atender de manera satisfactoria cualquier solicitud de cambio.

4.2.4 Proceso de monitorear el involucramiento de los *Stakeholders*.

Monitorear el involucramiento de los grupos de interés es generar procesos para mejorar las relaciones con los interesados por medio de estrategias que involucren cada vez más su participación. Este proceso logra que la eficiencia mejore y por ende el proyecto evolucione para generar impacto en el entorno.

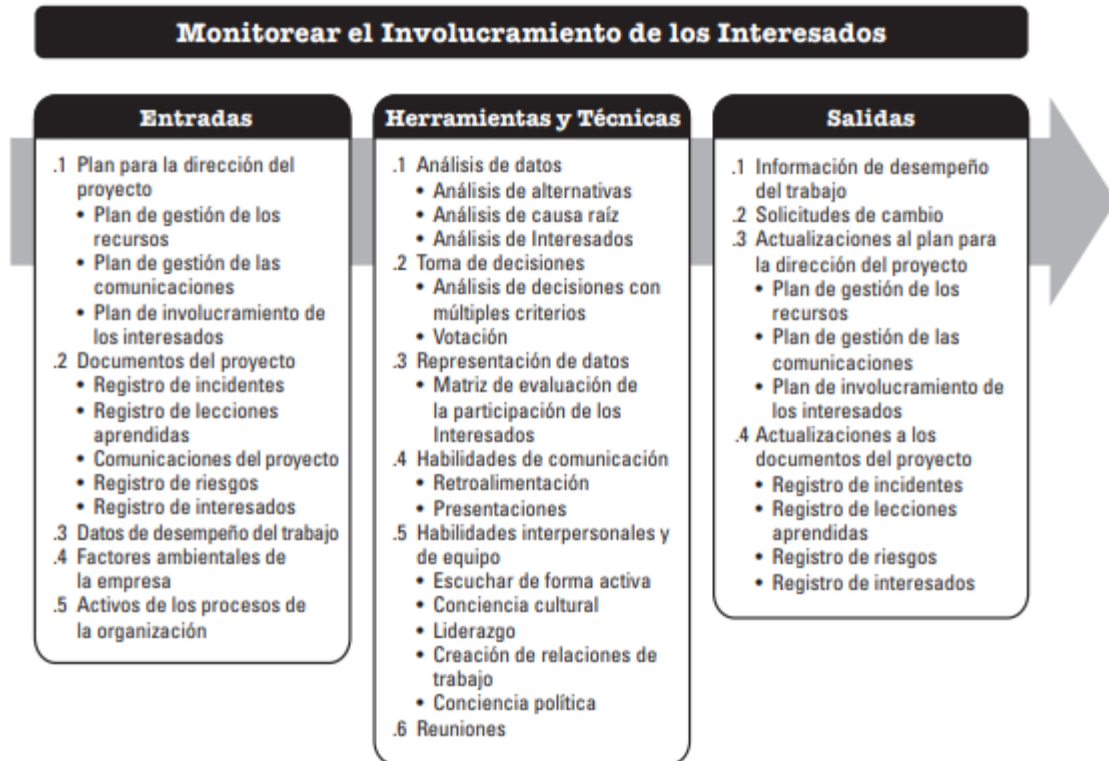


Figura 5. Monitorear el Involucramiento de los Interesados: Diagrama de Flujo de Datos. Fuente: PMI (2017).

Para lograr un monitoreo de involucramiento de los stakeholders acertado es importante enfatizar los siguientes procesos:

- Plan de dirección del proyecto:

Se establecen procesos de comunicación asertiva, identificar miembros del proyecto y definir expectativas y necesidades para una correcta asignación de recursos.

- Documentos del proyecto

Seguimiento de incidentes, lecciones aprendidas, riesgos y participación de los grupos de interés.

- Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto:

Datos de la realización del trabajo, se tiene en cuenta las tareas asignadas en el medio ambiente de la empresa. Adicional a eso, se hace un seguimiento de desempeño.

- Control de cambios

Atender de manera satisfactoria cualquier solicitud de cambio.

5. MARCO INSTITUCIONAL

Dada la política de privacidad de datos de la empresa de comercio electrónico que se estudia, la información presentada a continuación se ajusta a la realidad en los términos que pueden compartirse. A efectos del presente documento, puede que algunas características no sean planteadas fielmente a lo expuesto por la organización en cualquier fuente de información pública.

5.1 Misión

La misión de la organización es la democratización del comercio y los pagos electrónicos, empoderando a los usuarios a través de herramientas en línea para tal fin. Dicha empresa logra hacer esto en Latinoamérica, permitiendo que millones de personas, desde cualquier lugar de su país, puedan adquirir productos a precios justos y que todos los vendedores, especialmente las pymes, cuenten con una plataforma de comercialización digital efectiva para concretar sus negocios.

5.2 Productos y servicios

La organización tiene como foco de gestión un ecosistema que permite la integración de servicios de:

- **MarketPlace:** Sección de ventas de productos y anuncios de clasificados de servicios, vehículos e inmuebles.
- **Envíos y/o Logística:** Herramienta de envío de paquetes del MarketPlace que conecta a servicios de mensajería con compradores y vendedores.
- **Publicidad:** Funcionalidad de generar Ads en línea, tanto dentro como fuera del sitio, posicionando publicaciones en internet.
- **Pagos electrónicos:** Pasarela de transacciones en línea que permite cobrar y pagar, no solo dentro del MarketPlace, sino en comercios físicos y externos. Por ejemplo, pagos con código QR en restaurantes con débito a la tarjeta de crédito asociada del consumidor.

5.3 Características generales.

La empresa se mueve como un holding puesto que cada servicio que ofrece lo respalda una unidad de negocio distinta. De esta manera, si bien funciona como un

sistema trabajando en sincronía, el objeto social de cada una hace que esté presente en Fintech, Comercio electrónico, Logística, Envíos y Desarrollo Web. Lleva 21 años en el mercado y tiene una nómina de más de 9.000 empleados distribuidos en sus oficinas a lo largo de Latinoamérica.

5.4 Área de Experiencia al cliente.

Con la diferencia de cada unidad de negocio, la plataforma de comercio electrónico tiene el área de experiencia al cliente está distribuida en dos grandes segmentos. Inicialmente, Hispanos, haciendo referencia a todos los países de habla hispana donde hace presencia el sitio y, Brasil, dado que es el centro de negocio que habla portugués y que tiene la mayor participación dentro del rendimiento de la compañía.

Para efectos del presente estudio, se toma como referencia a Hispanos y dentro de este fragmento, se hace la siguiente distinción frente a su modelo de atención o servicio al cliente llegando hasta la escala jerárquica que se permite indagar.

a) Tipos de Stakeholders:

- Vendedores del MarketPlace de Hispanos.
- Representantes de Servicio.
- Team Leaders.

b) Proceso de atención:

- Online: El servicio en línea se brinda a través de la ayuda que pueden encontrar los usuarios del sitio, donde pueden entablar un chat o la opción de llamada para poder contactarse por el requerimiento que están presentando.
- Offline: El servicio brinda la opción de contarse con un representante que esté disponible a través de un correo electrónico.

c) Información de registro en CRM: Dentro del software desarrollado por la empresa para el contacto con los usuarios, se puede encontrar toda la información personal y de transacciones realizadas en el sitio por parte del usuario, para que el representante puede ver de forma holística el problema que presenta quién se contacta. Adicionalmente, plantea las diversas rutas

para que el número de caso o interacción que se asigna pase por la cola de atención que resuelve la queja del interesado.

- d) Indicadores para medir la efectividad del área: Para el desarrollo del diagnóstico, los indicadores que se utilizarán para medir la experiencia o satisfacción frente al servicio del área serán el NPS y los KEI. Ambos, una

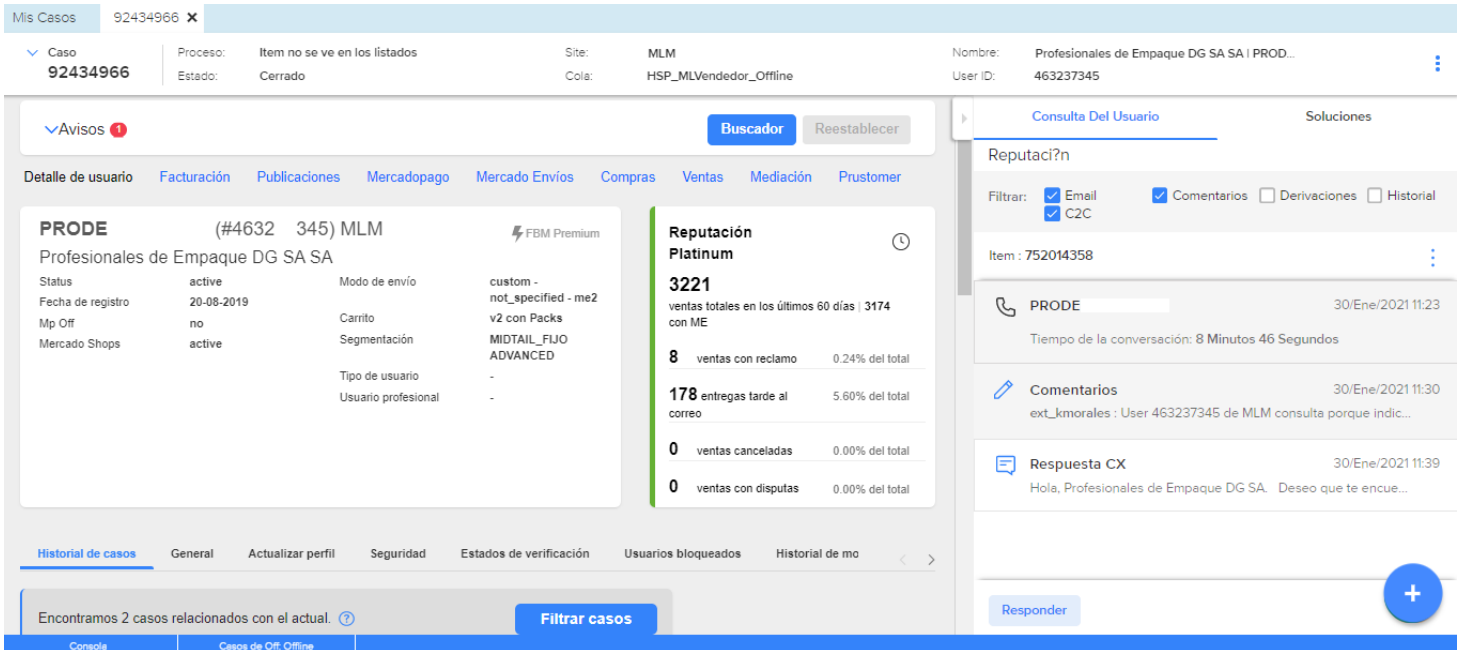


Figura 6. CRM del área de experiencia al cliente.

vez resuelta la consulta del usuario se obtienen a través de una encuesta que llega al buzón del vendedor. Allí, califica la atención y lo ocurrido en la interacción con la plataforma. A continuación, se presenta la forma en que es presentada la encuesta al usuario final:

¡Queremos saber tu opinión!

En base a tu última experiencia con atención al cliente, **¿qué tan probable es que recomiendes** **a otras personas?**

Nada probable Muy probable

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

[Siguiete](#)

Figura 7. Encuesta recibida por vendedor para medir NPS.

Siendo 1 "Muy en desacuerdo" y 5 "Muy de acuerdo", ¿Cómo calificas la atención de nuestro equipo de soporte al cliente en los siguientes aspectos?

Entendió mi problema	▼
5	
<hr/>	
Fue amable	▼
5	
<hr/>	
Demostró interés genuino para resolver el problema	▼
5	
<hr/>	
Se comunicó de forma clara y simple	▼
5	
<hr/>	
Fue proactivo en ayudarme más allá de mi consulta	▼
5	
<hr/>	
Superó mis expectativas	▼
5	

Figura 8. Calificación de atención del representante de servicio para cálculo de KEI.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 Tipo de investigación

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo y de tipo aplicado correspondiente a un estudio de caso.

6.2 Recolección de la información

Para el levantamiento de información se definió una muestra intencional y no-probabilística correspondiente a 30 colaboradores, entre representantes y líderes de servicio del MarketPlace, que forman parte del área de experiencia al cliente y están ubicados a nivel nacional en Colombia.

El instrumento que se usará para el diagnóstico será una encuesta constituida por 2 secciones, en las cuales, la primera caracteriza a los participantes y la segunda, sintetiza la opinión de los stakeholders frente a la gestión de proyectos en el área de experiencia al cliente; la herramienta se presenta en el Anexo A. La encuesta será diligenciada por Internet, mediante un formulario de Google® que se adapta a los instrumentos utilizados en la empresa de comercio electrónico.

7. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

A continuación, se exhiben de forma descriptiva los resultados de la información recolectada a través de las encuestas con colaboradores del área de experiencia al cliente de una empresa de comercio electrónico. Esto con el fin de conocer su opinión acerca de la gestión de stakeholders dentro de la compañía y obtener un diagnóstico. En un primer lugar, la **figura 9**, caracteriza a los encuestados bajo su

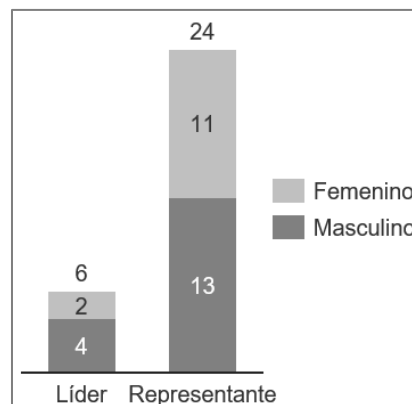


Figura 9. Género y Cargo. Elaboración propia (2021).

condición de género, siendo 6 del Femenino y 24 del Masculino. Adicionalmente, se evidencia que la mayoría de encuestados son Representantes de servicio con un 80%, frente a los líderes de equipo que tienen un 20% restante.

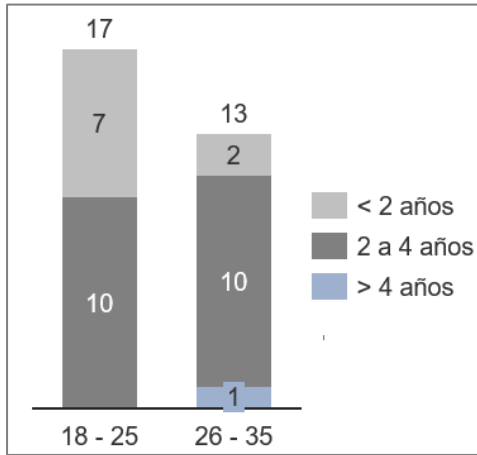


Figura 10. Edad y Años de trabajo en la empresa. Elaboración propia (2021).

En la **figura 10**, se puede observar que, de las personas encuestadas, el 57% están entre una edad de 18 a 25 años y el resto en un rango de los 26 a 35 años, lo que lleva a inferir que, en el área de servicio al cliente, la empresa de comercio electrónico tiene una mayor demanda de personas relativamente jóvenes dentro de su estructura organizacional. A nivel de permanencia, hay un 66,7% que llevan en la compañía entre 2 y 4 años, un 30% llevan menos de 2 años y un 3,3% lleva más de 4 años; esto es relevante ya que la experiencia laboral no es tan grande y sus colaboradores, podrían estar cambiando paulatinamente para seguir creciendo profesionalmente dentro de otra área o fuera de la compañía.

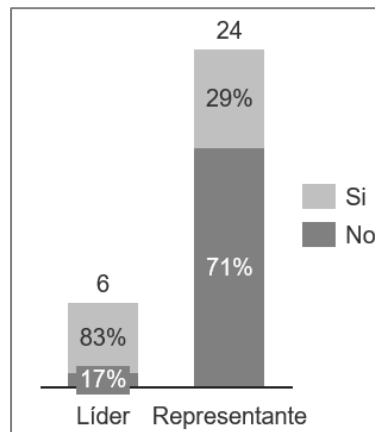


Figura 11. Participación en proyectos dentro de experiencia al Cliente. Elaboración propia (2021).

En cuanto al nivel de participación en proyectos e innovación, hay un 40% de colaboradores que participa y un 60% que no participa. Se denota con la **figura 11** que, a nivel jerárquico, la mayoría de los líderes efectivamente participa en los proyectos mientras que los representantes se muestran un poco apartados de la gestión en el área de experiencia.

Frente al conocimiento y la adopción de metodologías o marco de referencia de buenas prácticas dentro de la organización, la **figura 12** expone que el 70% de colaboradores encuestados no conoce o aplica algún tipo en la gestión en Proyectos, sin embargo, cabe destacar que dentro de las metodologías que más se conocen está el Scrum con un 16,7% y el PMI con un 10%.

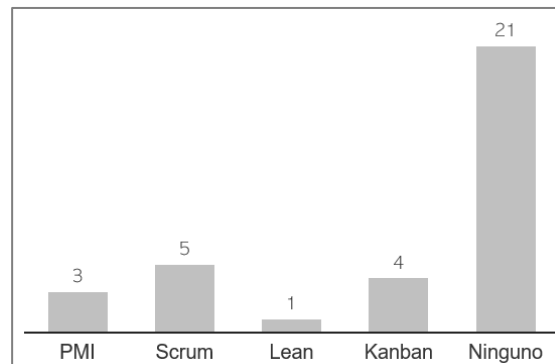


Figura 12. Metodologías conocidas en gestión de proyectos. Elaboración propia (2021).

Luego de la caracterización de los encuestados y una breve observación sobre gestión de proyectos, el instrumento de validación (encuesta) fue utilizado para recopilar datos generados a partir de unas sentencias de intervalo, en donde se mide que tan satisfecho se encuentran los colaboradores y que percepción tienen frente a los diferentes procesos internos de la compañía dentro del área de experiencia. La calificación dada en algunas preguntas tenía el rango de 1 a 10 y en otras, de 1 a 5, en la cual 1, es totalmente en desacuerdo (insatisfecho) y 5 o 10 totalmente de acuerdo (satisfecho), según la escala Likert.

De los aspectos evaluados, frente a sentencias que miden el cumplimiento del cronograma, el involucramiento de los interesados y la exposición de los beneficios en los proyectos del área, y la comunicación frente a su superior, en términos porcentuales, tomando a la parte alta de la escala, se encontró que el involucramiento es el factor que más oportunidad tiene con un 70% de

favorabilidad, mientras que la comunicación con el líder directo tiene una del 97%, así se puede ver en la **figura 13**.

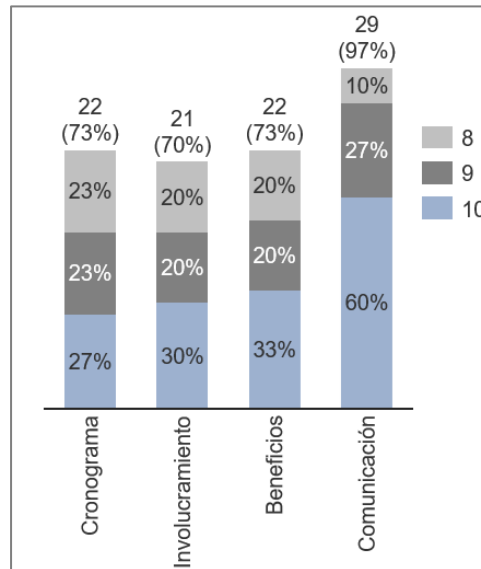


Figura 13. Escala Likert 1 a 10. Elaboración propia (2021).

En cuanto a los demás parámetros, la **figura 14** ilustra que existen conversaciones claras frente a los objetivos de los proyectos que permiten desarrollarlos, sin embargo, de cara a los interesados o stakeholders del área de experiencia, algunas sentencias como la resolución de conflictos, el monitoreo permanente de los colaboradores y el espacio para la innovación podrían llegar a afectar el óptimo de desempeño.

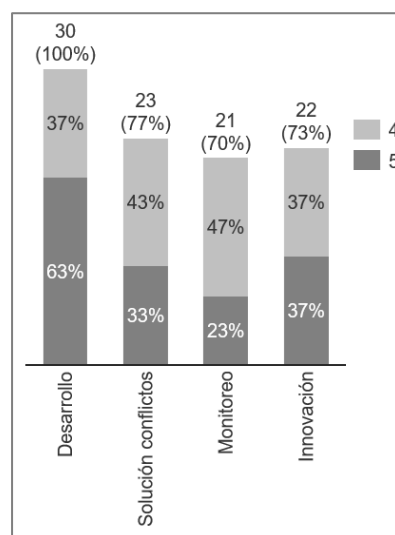


Figura 14. Escala Likert 1 a 5. Elaboración propia (2021).

De igual forma, dada la importancia de la comunicación en las organizaciones en un ambiente virtual, se encontró que las herramientas utilizadas por los colaboradores en este caso, según su nivel de preferencia y efectividad, se ubica de acuerdo a la **figura 15**, como: Slack siendo la mejor, seguida por Gmail y por último lugar Hangouts.

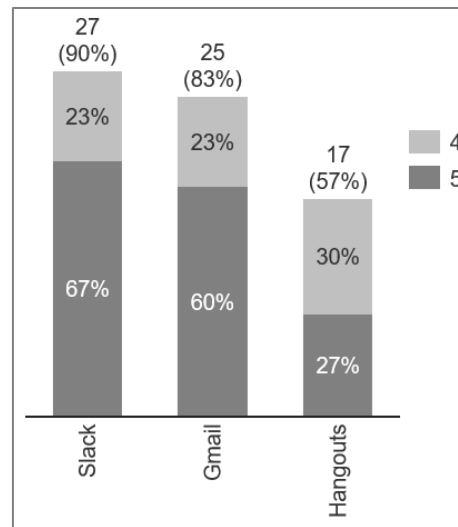


Figura 15. Herramientas de comunicación. Elaboración propia (2021).

8. CONCLUSIONES

La gestión de los stakeholders constituye un aspecto importante dentro de la ejecución de los proyectos que se desarrollan en las organizaciones. Su participación e involucramiento tienen un impacto directo dentro del cumplimiento del alcance, el cronograma y las actividades que de los proyectos se desprenden, de allí que su nivel de gestión marcara el éxito o la aparición de fallas que atrasen u obstaculicen su ejecución.

Para dar cumplimiento al primer objetivo del proyecto que consistió en realizar una revisión de la literatura, se elaboró el marco teórico que se encuentra en el presente documento y que destaca los aspectos relacionados con la conceptualización e importancia de los stakeholders en las organizaciones haciendo énfasis en la gestión de estos en organizaciones virtuales, desde el punto de vista de las buenas prácticas que el PMI aborda para el desarrollo de la gestión de proyectos.

Frente al segundo objetivo del proyecto que consistió en determinar un instrumento para realizar el diagnóstico, se utilizó una encuesta de 20 preguntas con preguntas de carácter cuantitativo y cualitativo dirigida a los colaboradores del área de CX de la organización de comercio electrónico. Como tercer objetivo del proyecto que consistió en recolectar la información con el instrumento definido, dicha encuesta se compartió a través de un formulario Google de manera virtual con apoyo de los líderes del área de CX y se obtuvo resultados de una muestra (n) de 30 personas. De cara al cuarto objetivo del proyecto que consistió en el análisis de los datos y la generación de resultados, se adoptaron técnicas estadísticas de carácter descriptivo y medidas de tendencia central junto con ilustraciones de elaboración propia, para el respectivo análisis. Se encontró que, con respecto a la gestión de los stakeholders en el área, hay opciones de mejora a nivel de resolución de conflictos, monitoreo del trabajo, y adopción de metodologías o marcos de referencia a tener en cuenta dentro de dicha gestión, toda vez que la empresa de comercio electrónico lo ponga en consideración.

La presente investigación extiende la teoría de la gestión de los stakeholders en los proyectos y particularmente en organizaciones de comercio electrónico. Para la organización en estudio, representa un primer diagnóstico frente a dicha gestión para conocimiento y retroalimentación de aspectos clave que considere pertinentes, ya sea para futuras investigaciones o planteamientos de mejora interna de los proyectos que se llevan a cabo en el área de CX. Esto explica que hay un gran reto en materia de Gestión de Proyectos, pues los resultados muestran que no hay una metodología o marco claro que apoye los proyectos que se llevan a cabo en la organización. Así mismo al ser una empresa de comercio electrónico, la metodología Scrum podría ser priorizada.

Una de las limitaciones encontradas en la presente investigación fue la recolección de los datos, ya que la muestra pudo ser más grande, sin embargo y ajustándonos al tiempo de recolección y el contexto de virtualidad por la pandemia del Covid-19, se cumplió con el compromiso de obtener una muestra (n) mínima de 30 colaboradores.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alkhafaji. (1989). Obtenido de

<http://files.monicagallegor.webnode.com.co/200000091-09fbe0af5a/ANALISIS%20DE%20LOS%20STAKEHOLDERS.pdf>

Campo, C. H. G. (2010). *E-Stakeholders: Una Aplicación De La Teoría De Los Stakeholder A Los Negocios Electrónicos*. Estudios Gerenciales, 26 (114), 39-57. Recuperado

de <https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/scholarly-journals/e-stakeholders-una-aplicación-de-la-teoría-los/docview/821057899/se-2?accountid=34925>

Donaldson, T. (2002). The Stakeholder Revolution and the Clarkson

Principles. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 107-111. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/3857806>

Eskerod, J. A. (2009). Obtenido de

<http://files.monicagallegor.webnode.com.co/200000091-09fbe0af5a/ANALISIS%20DE%20LOS%20STAKEHOLDERS.pdf>

Fombrun (1996). Obtenido de <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/la-gestion-empresarial-basada-en-los-stakeholders-y-la-reputacion/>

Jones, H. y. (1992). Obtenido de

<http://files.monicagallegor.webnode.com.co/200000091-09fbe0af5a/ANALISIS%20DE%20LOS%20STAKEHOLDERS.pdf>

Michael, A. y. (1997). Obtenido de

<http://files.monicagallegor.webnode.com.co/200000091-09fbe0af5a/ANALISIS%20DE%20LOS%20STAKEHOLDERS.pdf>

Pernile, E. (2016). Obtenido de

<http://www.revistaespacios.com/a18v39n51/a18v39n51p16.pdf>

Project Management Institute (2017). *PMBOK GUIDE. Sexta edición*.

Yang, R. J. (2014). Obtenido de

<http://files.monicagallegor.webnode.com.co/200000091-09fbe0af5a/ANALISIS%20DE%20LOS%20STAKEHOLDERS.pdf>

ANEXOS

ANEXO A. Encuesta

1. A que género pertenece
 - a. Masculino
 - b. Femenino
 - c. Otro
2. Rango de edad al que pertenece
 - a. 18-25
 - b. 25-35
 - c. 35 en adelante
3. Cargo que desempeña dentro de la organización
 - a. Representante Cx
 - b. Líder de equipo Cx
4. Años de trabajo en la empresa
 - a. Menor a 2 años
 - b. Entre 2 a 4 años
 - c. Mayor a 4 años
5. ¿Ha hecho parte de algún proyecto dentro del área de experiencia al cliente?
 - a. Si
 - b. No
6. ¿Qué marcos y metodologías conoce o ha escuchado que se trabajan en el área de experiencia al cliente?
 - a. Metodología del PMI
 - b. Scrum
 - c. Lean
 - d. Kanban
 - e. Otro
 - f. Ninguno

Califique de 1 a 10, donde 1 está totalmente en desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo

7. ¿Los proyectos en la organización cumplen los cronogramas establecidos?

Totalmente en desacuerdo

Totalmente de Acuerdo

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

8. Considera que la organización tiene una metodología o procedimiento claro para el involucramiento de los líderes, representantes y vendedores dentro de los procesos del área de experiencia.

Totalmente en desacuerdo

Totalmente de acuerdo

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

9. ¿Los líderes dan a conocer los beneficios de los proyectos que se llevan a cabo en el área?

Totalmente en desacuerdo

Totalmente de acuerdo

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

10. ¿Por nivel ejecutivo se dan a conocer a los representantes dentro de la organización?

Totalmente en desacuerdo

Totalmente de acuerdo

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

11. ¿Cómo valoraría la comunicación de líder con su grupo de trabajo?

Totalmente en desacuerdo

Totalmente de acuerdo

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

CALIFIQUE DE 1 a 5, donde 1 Nada Satisfecho y 5 es Muy Satisfecho

12. ¿Los líderes de la organización generan espacios, donde se determinan objetivos de evaluación interna que permitan desarrollarlos con sus colaboradores?

Nada Satisfecho

Muy Satisfecho

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. ¿En la organización se cumple con el alcance definido para los proyectos?

Nada Satisfecho

Muy Satisfecho

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. ¿Cree usted que dentro de la organización existe una sinergia?

Nada Satisfecho

Muy Satisfecho

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. ¿Considera que la organización tiene en cuenta que los líderes de un proyecto se preocupan por manejar los conflictos con los interesados, de modo que no se pierda su compromiso ante cualquier proyecto?

Nada Satisfecho

Muy Satisfecho

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. ¿Qué tan involucrado está el rol del líder frente a los requerimientos del área?

Nada Satisfecho

Muy Satisfecho

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la herramienta de comunicación de Slack?

Nada Satisfecho

Muy Satisfecho

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la herramienta de comunicación de Hangouts?

Nada Satisfecho

Muy Satisfecho

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la herramienta de comunicación de Gmail?

Nada Satisfecho

Muy Satisfecho

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20. ¿Cómo valoraría la comunicación interna y el logro de los objetivos a través del liderazgo?

Nada Satisfecho

Muy Satisfecho

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

21. ¿Qué tan importante es la voz del representante hacia los líderes y superiores?

Nada Satisfecho

Muy Satisfecho

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

22. ¿Cree que con la herramienta de monitoreo **Bot (Workplace)**, se está evaluando de manera adecuada la percepción de las personas que internamente trabajan para la Organización?

Nada Satisfecho

Muy Satisfecho

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

23. ¿Considera usted que los líderes de cada área generan espacios para la innovación?

Nada Satisfecho

Muy Satisfecho

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

ANEXO B. Frecuencia de calificación escala Likert. Preguntas 7 a 23.

Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
7. ¿Los proyectos en la organización cumplen los cronogramas establecidos?	1				2	2	3	7	7	8	30
8. Considera que la organización tiene una metodología o procedimiento claro para el involucramiento de los líderes, representantes y vendedores dentro de los procesos del área de experiencia.		1			2	2	4	6	6	9	30
9. ¿Los líderes dan a conocer los beneficios de los proyectos que se llevan a cabo en el área?			1	1	1	1	4	6	6	10	30
10. ¿Por nivel ejecutivo se dan a conocer a los representantes dentro de la organización?	1			1	1		5	11	2	8	30
11. ¿Cómo valoraría la comunicación de líder con su grupo de trabajo?					1			3	8	18	30

Pregunta	1	2	3	4	5	Total
12. ¿Los líderes de la organización generan espacios, donde se determinan objetivos de evaluación interna que permitan desarrollarlos con sus colaboradores?				11	19	30
13. ¿En la organización se cumple con el alcance definido para los proyectos?	1		1	15	13	30
14. ¿Cree usted que dentro de la organización existe una sinergia?		1	1	16	12	30
15. ¿Considera que la organización tiene en cuenta que los líderes de un proyecto se preocupan por manejar los conflictos con los interesados, de modo que no se pierda su compromiso ante cualquier proyecto?		1	6	13	10	30
16. ¿Qué tan involucrado está el rol del líder frente a los requerimientos del área?			2	11	17	30

17. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la herramienta de comunicación de Slack?	1	1	1	7	20	30
18. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la herramienta de comunicación de Hangouts?	2	2	9	9	8	30
19. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la herramienta de comunicación de Gmail?		1	4	7	18	30
20. ¿Cómo valoraría la comunicación interna y el logro de los objetivos a través del liderazgo?		1	4	15	10	30
21. ¿Qué tan importante es la voz del representante hacia los líderes y superiores?	1	1	2	11	15	30
22. ¿Cree que con la herramienta de monitoreo Bot (Workplace) , se está evaluando de manera adecuada la percepción de las personas que internamente trabajan para la Organización?	1	1	7	14	7	30
23. ¿Considera usted que los líderes de cada área generan espacios para la innovación?	1	2	5	11	11	30