



Licenciatura en Administración y Gestión de la Información.

Trabajo Final de Grado – Proyecto de Intervención.

Propuesta para el Fortalecimiento de la Experiencia del Cliente: Estandarización de
Procesos y Uso Avanzado del CRM Zendesk AI en una empresa del Sector Retail
Perfumero.

Alumnos: Paula Boschetto Casas; Melani Simionatto;

Martin Gómez Tomasini; Mario Polzer.

Profesores: Mauro Aimar; Bruno Ferrero; Romina Gentinetta

Rafaela, Santa Fe 2025

Índice

Introducción.....	4
Descripción de la empresa	6
Diagnóstico e identificación del problema	7
Funcionamiento general del sistema CRM Zendesk	10
Implementación y limitaciones del chatbot	12
Diagnóstico cuantitativo de la problemática	14
Tiempos de respuesta y resolución.....	16
Tipología de consultas y nivel de complejidad	18
Carga operativa y distribución del trabajo por agente	19
Indicadores de satisfacción del cliente: CSAT y NPS.....	20
Diagnóstico cualitativo	21
Factores culturales y organizacionales	26
Justificación del proyecto.....	29
Relevancia organizacional de la problemática	29
Relevancia estratégica en el mercado de lujo y belleza	32
Comparativa del desempeño del chatbot	35
Comparativa de tiempos de respuesta y resolución	38
Indicadores de satisfacción y fidelización.....	40

Objetivos de la intervención.....	44
Objetivo general.....	44
Objetivos Específicos.....	44
Identificación de destinatarios	46
Marco Referencial	48
Evolución del comercio electrónico y transformación del comportamiento del consumidor	49
Gestión de la experiencia del cliente y fidelización en entornos digitales	50
Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) y omnicanalidad.....	52
Inteligencia artificial aplicada al servicio posventa: chatbots inteligentes	54
Particularidades del contexto organizacional y del sector de lujo argentino ..	57
Plan de implementación y actividades	60
Plan de actividades detallado.....	62
Fase 1. Diagnóstico operativo y definición de indicadores.....	62
Fase 2. Redefinición y estandarización del proceso de atención	64
Fase 3. Incorporación de inteligencia artificial en el chatbot	66
Fase 4. Seguimiento y evaluación continua.....	68
Evaluación del impacto.....	71
Diseño metodológico y fuentes de información	71

Indicadores operativos y estratégicos	73
Procesamiento de datos, análisis y gestión del cambio	76
Análisis interpretativo y relevancia estratégica	77
Conclusión	79
Referencias	84
Anexos	90
Anexos A	90
Anexo B	91
Anexo C	93
Anexo D	95
Anexo E	97

Introducción

El presente proyecto de intervención se desarrolló en el marco de una organización argentina perteneciente al sector del lujo, la belleza y la perfumería, con una estructura consolidada y una fuerte orientación a la experiencia del cliente. El estudio se centró en el área de posventa de dicha organización, considerando su relevancia estratégica en la construcción de valor y fidelización.

En la presente versión publicada, el nombre de la organización y determinados datos operativos han sido anonimizados por razones de confidencialidad empresarial y resguardo institucional. Esta decisión no altera la validez metodológica del estudio ni los resultados obtenidos, sino que responde a criterios éticos propios de investigaciones aplicadas en contextos organizacionales reales.

El diagnóstico inicial permitió identificar limitaciones estructurales y tecnológicas que afectan la eficiencia del servicio posventa y la satisfacción del cliente. Se observaron demoras en la gestión de reclamos, escasa automatización en el uso del sistema Gestión de Relaciones con el Cliente (*Customer Relationship Management*, CRM) Zendesk y un chatbot con funcionalidades limitadas, lo que generaba sobrecarga operativa y niveles de satisfacción por debajo de los estándares esperados. Estas evidencias pusieron de manifiesto la necesidad de rediseñar los procesos y mejorar el aprovechamiento de las herramientas digitales disponibles.

A partir de este análisis, el proyecto se orientó a optimizar la gestión del área de posventa mediante la reconfiguración del sistema CRM y la incorporación de inteligencia artificial, con el fin de agilizar la atención, reducir los tiempos de respuesta y brindar una experiencia más personalizada. Los objetivos planteados respondieron a la búsqueda de una mayor eficiencia operativa y de un modelo de servicio alineado con las tendencias del mercado de lujo y belleza.

La metodología aplicada combinó enfoques cuantitativos y cualitativos, integrando datos del sistema, observaciones y entrevistas al personal. Este abordaje permitió comprender de manera integral la dinámica del área y sustentar las decisiones tomadas durante la intervención. El proceso se desarrolló de forma planificada, garantizando la articulación entre los componentes tecnológicos, organizacionales y humanos.

La intervención implicó la modernización del modelo de atención posventa, promoviendo la capacitación del personal y la creación de mecanismos de seguimiento que aseguraran la sostenibilidad de las mejoras implementadas. De este modo, se consolidó un sistema más ágil, automatizado y centrado en el cliente, coherente con la estrategia de excelencia y experiencia en el servicio.

Los resultados obtenidos evidenciaron una mejora sustancial en la eficiencia del área y en los niveles de satisfacción de los usuarios, confirmando la pertinencia del proyecto. Además, el proceso generó un aprendizaje institucional valioso, al fomentar una cultura de innovación y gestión basada en datos.

Finalmente, la tesis se estructura de manera que refleja el recorrido integral del proyecto: desde la contextualización institucional y el diagnóstico de la problemática, hasta la justificación, los objetivos, la metodología aplicada, la descripción de la intervención y los resultados alcanzados. En conjunto, el trabajo busca aportar una visión práctica y fundamentada sobre la incorporación de herramientas tecnológicas y de inteligencia artificial en la gestión posventa dentro del sector retail perfumero, como al conocimiento académico aplicado a la administración y gestión de la información.

Descripción de la empresa

El presente proyecto de intervención se desarrolló en una organización argentina perteneciente al sector retail perfumero y de belleza, con presencia nacional y una estrategia orientada a la diferenciación por calidad y experiencia del cliente. La empresa opera en un entorno altamente competitivo, donde la excelencia en el servicio y la personalización constituyen factores clave para la fidelización.

En este marco, el área de posventa adquiere un rol estratégico dentro de la organización, dado que impacta directamente en la satisfacción del cliente y en la consolidación de la promesa de valor de la marca. La necesidad de optimizar procesos y fortalecer el uso de herramientas tecnológicas, particularmente el CRM Zendesk, motivó el desarrollo del presente proyecto.

Diagnóstico e identificación del problema

En esta sección se presenta el diagnóstico de la organización analizada, con el propósito de identificar y fundamentar la problemática que constituye el eje central de la propuesta de intervención. El análisis se inicia con una descripción de la estructura organizacional y de las áreas que la componen, con el fin de ofrecer un marco contextual que facilite la comprensión del funcionamiento interno de la compañía. A partir de esta caracterización, el enfoque se dirige específicamente hacia el área de posventa, dado que tanto la dirección como el propio equipo del sector la señalaron como el espacio donde se evidencian las principales dificultades operativas que justifican la necesidad de esta intervención. De esta manera, se busca establecer un recorrido lógico que transite desde la comprensión global de la unidad de negocio hasta la delimitación concreta del sector objeto de intervención, permitiendo construir una visión integral y fundamentada de la situación actual.

La organización objeto de estudio se especializa en la comercialización minorista y mayorista de productos de perfumería y cosmética, desarrollando sus actividades tanto en locales físicos como a través de plataformas digitales. Su esquema de gestión responde a un modelo híbrido, en el cual la dirección estratégica permanece bajo el liderazgo de sus fundadores, mientras se apoya en un equipo ejecutivo calificado encargado de coordinar las decisiones vinculadas con el crecimiento y el posicionamiento de la marca. Este modelo ha permitido consolidar la empresa en un mercado altamente competitivo, en el que la diferenciación no solo depende de la calidad y exclusividad de los productos ofrecidos, sino también de la capacidad para integrar eficazmente los distintos canales de venta y garantizar una experiencia homogénea para los clientes.

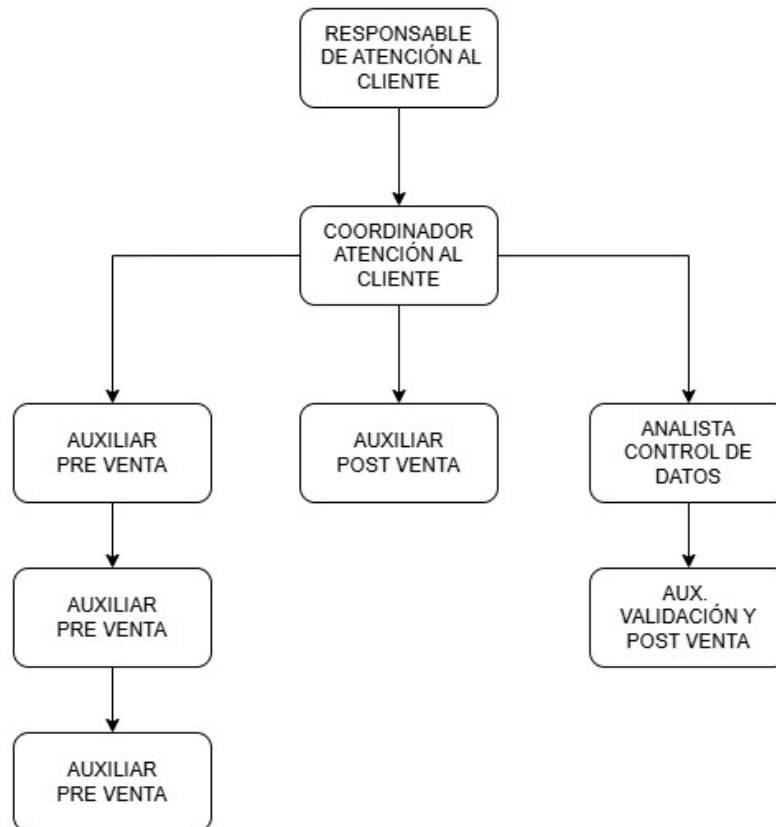
En el plano operativo, la organización se estructura mediante áreas funcionales que sostienen su estrategia de expansión y consolidación en el mercado argentino.

Entre ellas se destacan el canal minorista, el área de comercio electrónico y las funciones logísticas y administrativas que brindan soporte transversal a la operación. La integración entre los distintos canales de venta constituye un pilar estratégico, dado que permite que la comunicación, las promociones y los procesos de posventa se desarrollen de manera unificada e interconectada.

Dentro de este entramado organizacional, el área de posventa cobra una relevancia estratégica particular, al ser el punto de contacto final entre la empresa y sus clientes luego de concretarse la compra. Este sector cumple un papel fundamental en la fidelización y en la experiencia global del consumidor, ya que canaliza reclamos, devoluciones, consultas y gestiones post venta que inciden directamente en la percepción de calidad de servicio. La *Figura 1*, presenta el organigrama proporcionado por la empresa (Equipo de Posventa, comunicación personal, 2024). El mismo constituye una herramienta esencial para comprender la conformación de la estructura interna y situar la posición que ocupa el área dentro del conjunto organizacional. Esta aproximación inicial resulta indispensable, ya que permite dimensionar la relevancia de posventa en la cadena de valor y también avanzar hacia la exposición de las dificultades que enfrenta el sector y que motivan la intervención propuesta en el presente trabajo.

Figura 1

Organigrama del sector de posventa de la organización analizada.



Nota. Elaboración propia a partir de información proporcionada por el equipo de posventa (comunicación personal, 2024).

El sistema de atención al cliente de la organización analizada se configura como un componente central dentro de la experiencia omnicanal que la organización busca ofrecer a sus consumidores. Su funcionamiento integra diversos canales digitales y presenciales que operan de manera complementaria: correo electrónico, mensajería instantánea, redes sociales y formularios de contacto en la página web. Todos estos puntos de interacción convergen en una única plataforma de gestión, el *Customer Relationship Management* (CRM, Gestión de Relaciones con el Cliente)¹

¹*Customer Relationship Management (CRM)* conjunto de estrategias, prácticas y herramientas tecnológicas orientadas a gestionar las relaciones de una organización con sus clientes (Buttle y Maklan, 2019).

Zendesk, herramienta seleccionada por la empresa para centralizar las comunicaciones, registrar las incidencias y dar seguimiento a los reclamos y consultas posventa.

Funcionamiento general del sistema CRM Zendesk

Desde su implementación, el CRM ha permitido sistematizar parcialmente la información de contacto con los clientes y mantener un registro histórico de las gestiones realizadas. Sin embargo, la configuración actual del sistema presenta limitaciones técnicas y operativas que impactan de manera directa en la eficiencia del área de posventa. Las entrevistas realizadas al personal y los reportes internos evidencian que el Zendesk no fue adaptado a las necesidades específicas del proceso de atención posventa, sino que se instaló con una estructura genérica, sin personalización de flujos, vistas, campos ni automatizaciones acordes al volumen y la tipología de los tickets gestionados. Esta situación coincide con lo señalado por Buttle y Maklan (2019), quienes advierten que la falta de adecuación del CRM a los procesos organizacionales limita su capacidad para generar valor. Como consecuencia, gran parte de la clasificación y priorización de casos continúa realizándose de forma manual por parte del equipo (Equipo de Posventa de la organización analizada, comunicación personal, 2024).

En términos funcionales, la falta de parametrización del CRM limita la capacidad para segmentar consultas, asignar prioridades automáticas y establecer flujos de derivación interna. Como consecuencia, los agentes deben revisar manualmente cada solicitud, clasificarlas según su criterio y determinar a qué canal o responsable corresponde su tratamiento. Esta gestión artesanal, que podría optimizarse con disparadores automáticos o reglas de flujo en Zendesk, genera tiempos de resolución más extensos, duplicidad de tareas y riesgos de omisiones en la atención. Este tipo de gestión manual incrementa los tiempos de resolución, genera

duplicidad de tareas y eleva el riesgo de omisiones, aspectos que podrían optimizarse mediante el uso de reglas automatizadas y flujos de trabajo configurables (Buttle & Maklan, 2019). Asimismo, la ausencia de paneles de control personalizados impide monitorear en tiempo real la carga operativa, los tiempos promedio de respuesta o la evolución de los indicadores clave de desempeño (*Key Performance Indicators*, KPI)². La carencia de estos recursos tecnológicos afecta la toma de decisiones y limita la posibilidad de anticipar cuellos de botella operativos.

Otro factor determinante identificado es la insuficiente capacitación del personal en el uso del sistema. Si bien, los agentes poseen conocimientos básicos sobre la interfaz y las funciones principales del CRM, la formación inicial no contempló un entrenamiento práctico orientado al uso de herramientas avanzadas del sistema, tales como macros, que permiten agilizar la atención mediante respuestas predefinidas; disparadores, que posibilitan la ejecución automática de acciones ante determinadas condiciones; y flujos de automatización destinados a optimizar la gestión de tickets. Asimismo, el uso de etiquetas para la clasificación y segmentación de consultas, junto con la generación de dashboards analíticos para el monitoreo de indicadores de desempeño en tiempo real, no fue incorporado de manera sistemática en la práctica operativa. Esta brecha de conocimiento impide aprovechar el potencial completo de Zendesk como herramienta de gestión estratégica. Como consecuencia, el equipo utiliza el sistema principalmente como un canal de registro de incidencias, en lugar de emplearlo como un instrumento de análisis y optimización de procesos, lo que afecta la eficiencia operativa.

² Métrica cuantitativa que mide el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos u operativos de una organización.

Implementación y limitaciones del chatbot

Frente a estas limitaciones, la empresa implementó una solución complementaria mediante el chatbot nativo CRM Zendesk, con el propósito de reducir la carga de gestiones manuales y ofrecer respuestas inmediatas a los usuarios. No obstante, el funcionamiento actual del chatbot se basa en respuestas estáticas preconfiguradas, diseñadas bajo un esquema de árbol de decisiones lineal³, sin capacidad de aprendizaje ni procesamiento de lenguaje natural (*Natural Language Processing*, NLP)⁴. De acuerdo con Davenport y Ronanki (2018), la ausencia de inteligencia artificial restringe su habilidad para interpretar la intención del usuario, adaptarse al contexto o gestionar consultas no previstas, lo que reduce significativamente su efectividad operativa.

Si bien el chatbot contribuye parcialmente a canalizar consultas frecuentes (como seguimiento de pedidos, políticas de devolución o estado de facturación), su alcance resulta limitado: ante preguntas complejas o no contempladas en el flujo prediseñado, el sistema deriva automáticamente el ticket al equipo humano. Este proceso genera un efecto adverso: los clientes deben reiterar la información ya ingresada, aumentando la sensación de interacción poco personalizada y la frustración frente a los tiempos de espera.

Los reportes internos del área de posventa confirman que el 45% de las consultas iniciales atendidas por el chatbot son derivadas al equipo humano, mientras que aproximadamente un 28% de los usuarios manifiestan insatisfacción con la atención automatizada (equipo de posventa de la organización analizada, datos internos, 2024). Estos resultados evidencian una brecha significativa entre la

³ El árbol de decisiones es una estructura lógica que guía las respuestas del chatbot según la selección del usuario en cada paso; su esquema lineal implica que no existen rutas dinámicas ni interpretativas (Russell y Norvig, 2021).

⁴ Es una rama de la inteligencia artificial que permite a las máquinas comprender, interpretar y generar lenguaje humano (Jurafsky y Martin, 2023).

expectativa del cliente, acostumbrado a experiencias fluidas con otras marcas, conforme a las prácticas de atención omnicanal y personalización digital analizadas en el marco teórico y la capacidad tecnológica de la herramienta implementada.

En este sentido, la falta de integración inteligente⁵ entre el chatbot y el CRM no solo impacta en la percepción del cliente, sino que limita el potencial analítico de la organización. Al no contar con algoritmos de *machine learning*⁶ (aprendizaje automático) o modelos de procesamiento semántico, la herramienta no puede generar reportes que identifiquen patrones de comportamiento, categorías emergentes de reclamos o predicciones de demanda. La consecuencia es un ciclo operativo reactivo: el equipo de posventa actúa sobre la demanda una vez que esta ocurre, sin contar con alertas tempranas que permitan anticipar picos de consultas o ajustar la dotación de recursos de manera preventiva.

Desde una perspectiva tecnológica, el diseño actual del sistema de atención refleja un modelo de gestión centrado en la respuesta más que en la prevención y mejora continua. La falta de automatización, sumada a la escasa personalización de flujos y a la baja incorporación de inteligencia artificial, mantiene al área de posventa en un esquema operativo de alta dependencia humana. Este enfoque resulta particularmente crítico durante los períodos de alta demanda especialmente en fechas comerciales clave o en campañas promocionales impulsadas por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE)⁷, como el *Hot Sale* y *Cyber Monday*, donde el incremento del volumen de tickets supera ampliamente la capacidad del equipo para

⁵ Alude a la conexión automatizada entre sistemas mediante técnicas de inteligencia artificial y machine learning, que facilitan el intercambio y análisis continuo de datos.

⁶ Rama de la inteligencia artificial que permite a los sistemas aprender automáticamente a partir de datos y mejorar su desempeño sin intervención humana directa (Russell y Norvig, 2021).

⁷ La Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) organiza eventos que consisten en jornadas de comercio electrónico con descuentos masivos en distintas categorías de productos.

mantener los estándares de tiempo y calidad de respuesta esperados por los consumidores.

En síntesis, el análisis del sistema actual de atención al cliente de la empresa seleccionada evidencia que la infraestructura tecnológica existente, requiere una reconfiguración integral orientada a la automatización, personalización y análisis predictivo de datos. La optimización de estos componentes mejoraría la eficiencia operativa del equipo, permitiría ofrecer una experiencia más coherente con las exigencias de un mercado que valora la inmediatez, la empatía digital y la resolución autónoma de problemas.

Diagnóstico cuantitativo de la problemática

El diagnóstico cuantitativo constituye una instancia clave dentro del proceso de análisis, ya que permite dimensionar con precisión el alcance operativo de la problemática detectada en el área de posventa de la organización analizada. A partir de los registros históricos obtenidos del sistema CRM Zendesk y de los informes internos del sector, se relevaron indicadores representativos que describen el comportamiento de la demanda de atención, la capacidad de respuesta del equipo, los tiempos de resolución de tickets y los niveles de satisfacción de los clientes.

Estos datos, procesados entre enero y junio de 2024, proporcionan evidencia empírica suficiente para sustentar el diagnóstico y establecer las bases de la propuesta de mejora. La comparación entre los períodos de operación regular y los picos de alta demanda, permite visualizar con claridad la magnitud de las brechas existentes entre la capacidad instalada y la carga real de trabajo que enfrenta el área.

De acuerdo con los registros internos del sistema CRM Zendesk, el área de posventa procesó en promedio 4.800 tickets mensuales durante los meses de actividad regular, cifra que representa un volumen elevado considerando la dotación

de cinco colaboradores que componen el equipo operativo. Este flujo incluye consultas, reclamos, solicitudes de cambio y cancelaciones, de las cuales aproximadamente 62% corresponden a casos de baja complejidad, tales como seguimiento de pedidos, modificaciones en los datos de entrega o cancelaciones de compra.

Como se observa en la Tabla 1, la carga operativa experimenta un crecimiento abrupto durante las campañas promocionales de alta demanda, como *Hot Sale* y *Cyber Monday*, organizadas por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). En dichos períodos, el volumen de tickets registra un incremento promedio del 230%, alcanzando picos cercanos a 15.800 casos mensuales. Este aumento exponencial se traduce en una presión significativa sobre la capacidad de respuesta del área, generando demoras acumuladas, cuellos de botella en la priorización de consultas y una sobrecarga laboral sostenida en los agentes.

Tabla 1
Volumen de tickets en períodos regulares y de alta demanda

Período de referencia	Tickets mensuales	Variación porcentual	Promedio diario aproximado
Meses normales (ene–jun 2024)	4.800	0%	160
Hot Sale (mayo 2024)	15.840	+230 %	528
Cyber Monday (nov 2023–2024)	14.600	+204 %	487

Nota. Elaboración propia a partir de datos internos de la organización analizada (2024).

Si se considera que cada colaborador gestiona un promedio de 960 tickets mensuales en épocas normales, durante las campañas especiales ese valor puede superar los 3.000 casos en menos de 2 semanas, lo que resulta operacionalmente insostenible sin el soporte de automatizaciones avanzadas. Esta situación refleja un desequilibrio estructural entre el volumen de demanda y la capacidad instalada del área, agravado por la falta de segmentación automática de tickets en el CRM y por la carencia de flujos de priorización basados en criterios de urgencia o complejidad.

La tendencia descrita evidencia que el sistema de gestión actual carece de elasticidad y adaptabilidad frente a las variaciones estacionales. En contextos de alta demanda, el incremento del flujo de interacciones afecta la velocidad de respuesta, compromete la calidad de la atención y experiencia del cliente, multiplicando los tiempos de espera y aumentando la probabilidad de errores u omisiones en las respuestas. Estas demoras pueden deteriorar la imagen de marca y erosionar la confianza construida con los consumidores.

Tiempos de respuesta y resolución

Durante los períodos de alta demanda, los tiempos se extienden de manera considerable: la respuesta promedio alcanza las 72 horas, con picos de hasta 96 horas en reclamos complejos o de índole logística. Además de generar insatisfacción del cliente, estas demoras generan una acumulación de tareas pendientes que se trasladan a semanas posteriores a las campañas, afectando la estabilidad operativa del equipo y su capacidad de planificación.

Como se observa en la Tabla 2, los tiempos de respuesta y resolución se amplían significativamente durante los eventos promocionales, evidenciando la ausencia de mecanismos automáticos de priorización y distribución equilibrada de cargas dentro del CRM Zendesk. La falta de un sistema de alertas o niveles de criticidad programados impide distinguir con rapidez los casos urgentes de los

rutinarios, prolongando innecesariamente los plazos de resolución. Asimismo, la gestión manual de las derivaciones entre agentes contribuye a la duplicación de tickets, generando reprocesos que incrementan el volumen total de gestiones.

Tabla 2

Tiempos de respuesta y resolución según período operativo.

Período	Porcentaje de tickets resueltos < 24 hs	Tiempo medio de respuesta (hábiles)	Tiempo medio de resolución (hábiles)
Meses normales	35%	36	48
Hot Sale	18%	60–72	84
Cyber Monday	20%	58	80

Nota. Elaboración propia a partir de datos del sistema CRM Zendesk (2024) de la organización analizada.

El incremento de los tiempos de resolución durante los eventos promocionales confirma la ausencia de mecanismos de priorización automatizada en el CRM y la dependencia excesiva de la intervención manual del equipo humano. Como señalan Payne y Frow (2005), la falta de integración entre procesos y tecnología genera efectos acumulativos que deterioran la capacidad de respuesta organizacional. En consecuencia, se observa un efecto dominó: los casos pendientes se acumulan, reduciendo la capacidad de respuesta frente a nuevas solicitudes, lo que impacta negativamente en la satisfacción global del cliente.

Tipología de consultas y nivel de complejidad

El análisis de la base de datos de tickets revela que la mayor parte de las consultas atendidas corresponden a casos de baja complejidad, en los que el cliente busca información puntual sobre el estado de su pedido o sobre procedimientos estándar, tales como cambios, devoluciones o promociones vigentes. Este tipo de requerimientos, que representan el 62% del total, podría resolverse de manera automatizada mediante chatbots inteligentes o flujos preconfigurados con IA generativa, sin necesidad de intervención humana directa.

No obstante, la falta de integración semántica entre el chatbot y el CRM impide que las respuestas se personalicen según el contexto del usuario o el historial de interacción. Por ejemplo, si un cliente consulta por un pedido recientemente cancelado, el sistema no vincula automáticamente el ticket con su historial en Zendesk, lo que obliga al agente a revisar manualmente la información. Esta práctica multiplica los pasos intermedios, reduciendo la eficiencia general del proceso.

Durante las campañas de alta demanda, se observa además un cambio en la composición del tipo de reclamos: aumenta el porcentaje de casos complejos vinculados con demoras de entrega, errores de facturación y problemas logísticos, mientras disminuye la proporción de consultas simples. Este fenómeno, típico de los picos estacionales en el comercio electrónico, exige una mayor capacidad de análisis, coordinación interáreas y trazabilidad de procesos, condiciones que el sistema actual no logra cumplir por la falta de automatización y monitoreo en tiempo real.

Como se muestra en la Tabla 3, la distribución de tickets por tipo de consulta evidencia un incremento de la complejidad durante los eventos promocionales, lo que refuerza la necesidad de implementar mecanismos de clasificación automática y respuestas inteligentes que permitan optimizar los recursos operativos.

Tabla 3

Distribución de tickets por tipo de consulta (enero–junio 2024).

Tipo de consulta	Porcentaje en meses normales	Porcentaje en campañas	Nivel de complejidad
Seguimiento de pedidos	28 %	33 %	Baja
Cambios y devoluciones	19 %	21 %	Media
Consultas sobre promociones	10 %	15 %	Baja
Reclamos por demoras o errores	8 %	19 %	Alta
Otros	35 %	12 %	Variable

Nota. Elaboración propia a partir de datos internos de la organización analizada (2024).

Carga operativa y distribución del trabajo por agente

La carga de trabajo constituye otro indicador pertinente para dimensionar la problemática. Si se considera un promedio de 15 minutos de dedicación efectiva por ticket, el procesamiento mensual de 4.800 casos implica un total de 1.200 horas de trabajo, distribuidas entre los cinco agentes del área, lo que equivale a 240 horas por colaborador. Dado que la jornada laboral estándar mensual ronda las 176 horas, se evidencia un exceso de carga del 36%, incluso en períodos normales.

En los meses de alta demanda, cuando el volumen de tickets se incrementa en un 230%, la carga horaria estimada supera las 700 horas por agente, lo que resulta operacionalmente imposible de sostener sin sacrificar calidad. Este desequilibrio genera estrés operativo, retrabajos y pérdida de trazabilidad en los casos en curso,

factores que impactan directamente en los indicadores de satisfacción del cliente y en la eficiencia general del servicio.

Indicadores de satisfacción del cliente: CSAT y NPS

La calidad percibida del servicio se evalúa mediante dos indicadores clave: el índice de satisfacción (*Customer Satisfaction Score*, CSAT)⁸ y el Índice Neto de Promotores (NPS, *Net Promoter Score*)⁹. El CSAT, que mide el porcentaje de clientes que califican positivamente la atención recibida, se ubicó en 68%, valor que, si bien refleja un nivel de satisfacción aceptable, se encuentra por debajo del promedio del sector, estimado en 80% para empresas de retail de belleza y lujo.

Por su parte, el NPS, que evalúa la disposición de los clientes a recomendar la marca, alcanzó un valor de +12 puntos, frente a un promedio sectorial de +32 (Nielsen, 2024). Este diferencial de 20 puntos evidencia un nivel de fidelización moderado, condicionado por las experiencias negativas durante las campañas de alta demanda. Los comentarios abiertos recopilados en las encuestas internas destacan la lentitud en las respuestas, la repetición de datos en distintos canales y la falta de coherencia entre la atención humana y automatizada.

Como se presenta en la Tabla 4, ambos indicadores evidencian una brecha respecto del promedio sectorial, reflejando una satisfacción moderada y una fidelización débil en comparación con los estándares de la industria.

⁸ Índice de satisfacción del cliente (CSAT) es indicador que mide el grado de satisfacción de los clientes con un producto, servicio o interacción específica, generalmente mediante encuestas breves (Gartner, 2023)

⁹ Net Promoter Score (NPS) evalúa la lealtad del cliente preguntando la probabilidad de recomendar la empresa; se calcula como el porcentaje de promotores menos el de detractores.

Tabla 4

Indicadores de satisfacción y fidelización

Indicador	Valor actual (2024)	Promedio sector retail de belleza	Diferencia	Interpretación
CSAT	68 %	81 %	–13 %	Satisfacción moderada, margen de mejora alto
NPS	+12	+32	–20	Fidelización débil, vulnerabilidad ante la competencia

Nota. Elaboración propia con base en informes internos y benchmark sectorial (Gartner, 2023; CACE, 2024).

La correlación entre los indicadores de desempeño interno y los índices de satisfacción confirma que la experiencia del cliente se ve directamente afectada por la eficiencia tecnológica y operativa del sistema CRM, así como por la capacidad del chatbot para resolver consultas simples sin generar frustración o redundancias. Por ende, el fortalecimiento de ambos componentes, mediante la incorporación de inteligencia artificial y la parametrización del flujo de trabajo, constituye una prioridad estratégica para elevar los estándares de calidad del servicio y alinear la experiencia del cliente con los valores de exclusividad y excelencia que caracterizan a la marca.

Diagnóstico cualitativo

Para abordar el diagnóstico, se aplicó la metodología del diagrama de Ishikawa o diagrama de causa y efecto, herramienta ampliamente reconocida por su eficacia para representar visualmente la relación entre un problema central y las causas que lo

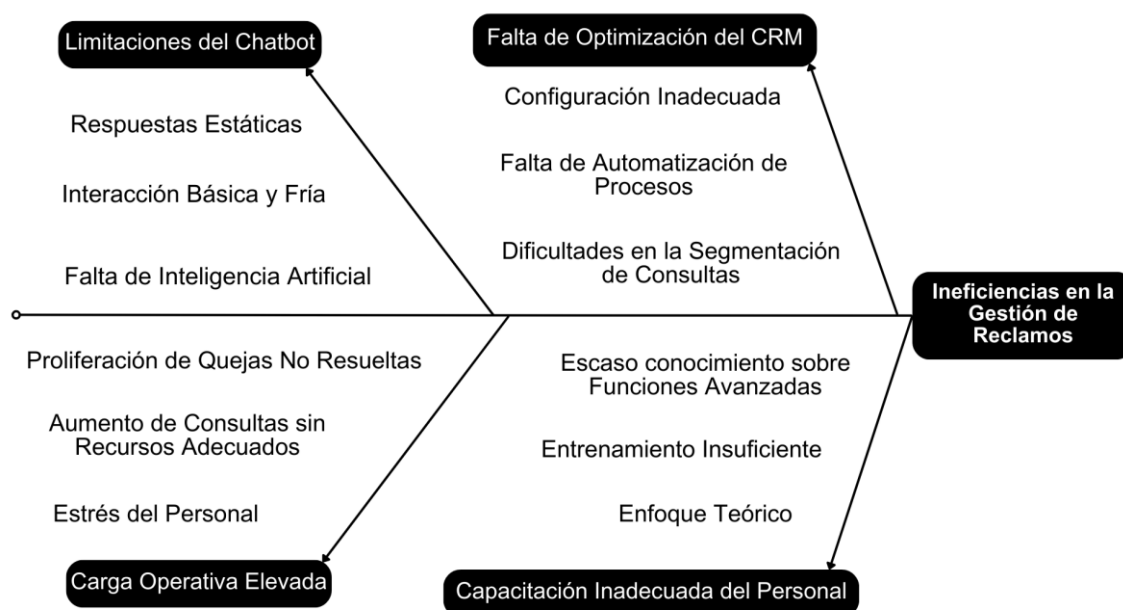
generan (Ishikawa, 1986). Esta técnica permite organizar la información de manera jerárquica, agrupando las causas en categorías estratégicas (personas, métodos, maquinaria o tecnología, materiales y entorno), lo que facilita la comprensión integral de los factores que inciden en la problemática y su interdependencia.

La selección de este enfoque metodológico responde a su capacidad para integrar evidencia cualitativa y cuantitativa, aportando una visión sistémica del problema. Su aplicación se realizó mediante una dinámica de trabajo colaborativa, que incluyó a los cinco integrantes del área de posventa, dos representantes de logística, un especialista en soporte digital y un supervisor del área. A lo largo de varias sesiones se empleó la técnica de lluvia de ideas estructurada, con el propósito de identificar las posibles causas del bajo desempeño operativo y tecnológico del área.

El proceso permitió registrar un total de 37 causas iniciales, que fueron posteriormente categorizadas y priorizadas según su frecuencia de aparición, su impacto operativo y su repercusión sobre la experiencia del cliente. Los resultados se contrastaron con los datos obtenidos del sistema CRM Zendesk y con observaciones realizadas durante las campañas de alta demanda, lo que garantiza la consistencia del análisis entre la evidencia empírica y la percepción del equipo. La *Figura 3* sintetiza gráficamente las causas identificadas y su relación con la problemática central.

Figura 3

Diagrama de Ishikawa: Causas de la problemática en la gestión de posventa.



Nota. Elaboración propia a partir de datos proporcionados por la empresa para el año 2024.

El análisis de las causas permitió identificar distintos factores que inciden en el desempeño del área de posventa. En primer lugar, se destacan las vinculadas con las personas, es decir, con las competencias, conocimientos y comportamientos del personal involucrado en la gestión diaria. Las entrevistas revelaron que el equipo se caracteriza por una marcada vocación de servicio y un fuerte compromiso con la marca, cualidades que reflejan la cultura organizacional. Sin embargo, estas fortalezas conviven con brechas significativas en la formación técnica y digital, especialmente en el uso avanzado del CRM Zendesk y de sus funcionalidades analíticas.

La capacitación inicial ofrecida durante la implementación del sistema fue de carácter general y sin adaptación a las particularidades del área, lo que, sumado a la falta de seguimiento posterior, derivó en prácticas heterogéneas y basadas en la experiencia individual. Esta ausencia de estandarización impacta directamente en la

calidad y rapidez de las respuestas, en los criterios de registro y priorización de tickets, y, en última instancia, en la coherencia de los indicadores de desempeño.

A esta situación se añade que, durante los picos de demanda, la sobrecarga operativa genera fatiga, estrés y pérdida de precisión. Los agentes deben procesar grandes volúmenes de reclamos y alternar entre múltiples canales sin contar con herramientas automáticas que optimicen la gestión. Esta dinámica reduce la consistencia del servicio y evidencia la necesidad de incorporar automatizaciones inteligentes que alivien la carga humana y permitan concentrar los esfuerzos en casos de mayor complejidad.

Estas limitaciones del equipo se relacionan estrechamente con los métodos de trabajo, que presentan escasa formalización y coordinación interna. Si bien existen lineamientos generales, la ausencia de protocolos operativos, guías de procedimiento o criterios unificados de priorización genera variabilidad en los procesos y dependencia del criterio individual. No se trata, por lo tanto, de una falta absoluta de método, sino de una estructura operativa que no se apoya en herramientas automatizadas ni parametrizadas dentro del CRM.

Como consecuencia, la gestión de tickets se realiza de forma manual, sin aprovechar funciones clave de Zendesk como los disparadores automáticos, los flujos condicionales o las reglas de priorización. Ello fragmenta los procesos, prolonga los tiempos de atención y dificulta la trazabilidad. La mejora de esta dimensión requiere una reconfiguración tecnológica del sistema, incorporando funcionalidades inteligentes que integren los distintos pasos del flujo de atención y reduzcan la variabilidad en la ejecución.

En este punto, emerge con claridad que el núcleo causal de la problemática se encuentra en la infraestructura tecnológica. El diagnóstico evidenció que tanto el CRM Zendesk como el chatbot de atención automática presentan un bajo nivel de

optimización e integración, lo cual limita su potencial estratégico. El CRM fue implementado con una configuración genérica, sin personalización de campos, flujos ni vistas adaptadas al proceso posventa, lo que impide segmentar tickets, automatizar derivaciones o disponer de indicadores de desempeño en tiempo real. En la práctica, el sistema funciona como un repositorio de incidencias más que como una herramienta de gestión proactiva.

A su vez, el chatbot asociado opera con respuestas estáticas y sin procesamiento de lenguaje natural (NLP), lo que restringe su capacidad para interpretar la intención del usuario o resolver consultas de forma autónoma. Según los registros internos, cerca del 45% de las interacciones iniciales son derivadas a agentes humanos, incrementando la carga operativa. La falta de integración entre ambos sistemas impide generar reportes unificados o identificar patrones de comportamiento, dificultando la anticipación de picos de demanda y la toma de decisiones basada en datos. En síntesis, el problema estructural radica en la subutilización del potencial tecnológico y en la ausencia de automatización inteligente que transforme la información en conocimiento útil y accionable.

En contraste, los materiales de apoyo muestran una incidencia marginal dentro del problema general. Si bien existen limitaciones en la actualización de plantillas, manuales y bases de conocimiento, estas dificultades derivan, en última instancia, de la falta de integración tecnológica más que de una carencia de recursos. La ausencia de sincronización automática entre el CRM y los contenidos operativos genera inconsistencias entre canales de comunicación. La solución, por lo tanto, depende directamente de la optimización de Zendesk, que permitiría centralizar y actualizar los materiales en tiempo real, garantizando coherencia en la atención.

Finalmente, el entorno externo actúa como un factor amplificador del problema. La estacionalidad del comercio electrónico y las variaciones de la demanda,

particularmente durante eventos como el *Hot Sale* o el *Cyber Monday*, ponen en evidencia la falta de elasticidad tecnológica del sistema, que no logra escalar frente al aumento del volumen de consultas. De este modo, el entorno no constituye una causa independiente, sino un catalizador que intensifica las deficiencias estructurales del CRM y del chatbot, evidenciando la urgencia de dotar al sistema de capacidades predictivas y adaptativas que garanticen una respuesta eficiente ante contextos cambiantes.

Factores culturales y organizacionales

El análisis de los factores culturales y organizacionales, tuvo como propósito identificar cómo los valores, las creencias y las prácticas internas inciden en la adopción tecnológica y en el funcionamiento del área de posventa. Este estudio cualitativo se desarrolló de manera complementaria al diagnóstico cuantitativo, con el fin de obtener una comprensión más profunda de los elementos humanos y culturales que influyen en la eficiencia operativa y en el uso de las herramientas digitales.

Para ello se llevó a cabo un relevamiento exploratorio centrado en la dinámica interna del área. Se realizaron instancias de diálogo y observación en situaciones de trabajo reales, enfocadas en el modo en que el personal utiliza el CRM Zendesk, interpreta sus funcionalidades y se relaciona con los procesos automatizados. La información obtenida fue analizada mediante una codificación temática, que permitió identificar patrones culturales asociados con la adopción tecnológica, la comunicación interna y la percepción del cambio digital.

El estudio permitió observar que la empresa combina una identidad institucional, basada en valores familiares y tradición comercial, con una orientación creciente hacia la innovación y la eficiencia digital. Esta dualidad representa una fortaleza cultural relevante, pero también plantea desafíos al momento de integrar herramientas tecnológicas en los procesos cotidianos. La cultura organizacional,

orientada históricamente a la cercanía con el cliente y a la atención personalizada, constituye un sello distintivo dentro del sector del lujo; sin embargo, también genera cierta prudencia frente a la automatización, en especial cuando esta se percibe como una posible pérdida del componente humano del servicio.

Los resultados del análisis mostraron que la adopción del CRM y del chatbot estuvo condicionada por aspectos culturales más que técnicos. Tal como plantea Schein (2010), los supuestos básicos de una organización, aquellas creencias profundas que guían el comportamiento colectivo, pueden actuar como filtros ante el cambio. En este caso, persiste la idea de que la calidad del servicio depende esencialmente del contacto humano directo, lo que dificulta la confianza plena en los sistemas automatizados. A pesar de ello, se observa una disposición progresiva hacia la digitalización, motivada por el reconocimiento de que las herramientas tecnológicas pueden potenciar la eficiencia sin reemplazar la calidez de la atención personalizada.

Durante la fase de implementación tecnológica, también se identificaron dificultades en la gestión del cambio organizacional, particularmente en la comunicación y en la formación continua. El proceso de incorporación del Zendesk y del chatbot careció de una estrategia de acompañamiento que promoviera una visión compartida sobre el propósito del cambio. Según Kotter (1996), los procesos de transformación resultan exitosos cuando se comunican de forma clara, se generan espacios de participación y se consolidan logros tempranos que refuercen la confianza. La ausencia de estas etapas explica que el sistema fuera incorporado de manera gradual y con un uso limitado de sus capacidades más avanzadas.

Asimismo, se constató que las decisiones operativas relacionadas con la innovación tecnológica dependen de consensos que atraviesan distintos niveles de la organización, lo cual garantiza coherencia institucional, aunque puede ralentizar la ejecución de ajustes o mejoras. Lejos de ser una limitación estructural, este

funcionamiento responde a una cultura de control cuidadoso, orientada a preservar la calidad y consistencia del servicio, valores centrales en la propuesta de la marca. Por otra parte, la falta de espacios sistemáticos de retroalimentación entre áreas (posventa, marketing, logística) reduce la posibilidad de generar aprendizajes colectivos basados en los datos del CRM.

En síntesis, el estudio revela que las principales dificultades del área de posventa no se explican únicamente por factores técnicos, sino por condiciones culturales y organizacionales que moderan la velocidad de adopción del cambio digital. La organización cuenta con un capital humano comprometido y con valores institucionales sólidos, pero requiere fortalecer su cultura digital para integrar plenamente la tecnología a sus procesos sin perder su esencia de atención personalizada. Avanzar hacia esa madurez implica fomentar una gestión del cambio continua, basada en la capacitación, la comunicación y la confianza, de modo que el CRM y el chatbot se conviertan en aliados estratégicos de la excelencia que caracteriza a la marca.

Justificación del proyecto

A partir del diagnóstico realizado en la unidad anterior, se identificaron factores estructurales, tecnológicos y organizacionales que inciden en la gestión del área de posventa de organización analizada. El análisis, sustentado en el diagrama de Ishikawa y en indicadores tanto cuantitativos como cualitativos, mostró deficiencias vinculadas con la subutilización del CRM Zendesk, la escasa incorporación de inteligencia artificial en el chatbot y la falta de automatización de los flujos de trabajo.

Con base en estos resultados, la presente unidad tiene por objetivo justificar la relevancia de la problemática y la necesidad de intervención. Para ello, se desarrolla un análisis que aborda tres dimensiones complementarias: la relevancia organizacional, centrada en la eficiencia interna; la relevancia estratégica, vinculada con la competitividad del mercado de lujo y belleza; y la justificación empírica, sustentada en la comparación de indicadores entre organización seleccionada y los estándares internacionales de Zendesk.

Relevancia organizacional de la problemática

Los resultados del diagnóstico del área de posventa de la organización analizada evidencian una brecha estructural significativa entre la capacidad operativa instalada y las demandas actuales de atención al cliente en entornos omnicanal. Esta disparidad se manifiesta en una sobrecarga sostenida del equipo, un bajo nivel de automatización y una dependencia de procesos manuales que restringen la productividad y afectan la calidad del servicio brindado. Desde una perspectiva organizacional, esta situación impacta tanto en la eficiencia interna, como en la sostenibilidad del capital humano, la efectividad en la toma de decisiones y la coherencia estratégica de la empresa respecto de su propuesta de valor.

De acuerdo con el *CX Trends Report de Zendesk* (2024), los equipos de atención al cliente que operan con infraestructuras digitales optimizadas logran procesar entre 1.500 y 2.000 tickets mensuales por agente, con aproximadamente el 30% de sus tareas automatizadas mediante flujos inteligentes. Estos sistemas permiten disminuir la carga cognitiva del personal y destinar mayor tiempo operativo a la resolución de casos de mayor complejidad o valor estratégico. En contraste, tal como se observa en la Tabla 5, los resultados obtenidos en la empresa bajo estudio indican que cada agente gestiona más de 3.000 tickets en períodos de alta demanda, lo que representa una sobrecarga entre el 75% y el 100% en comparación con los parámetros internacionales de eficiencia. Este nivel de saturación evidencia una estructura operativa desbalanceada y una subutilización del potencial tecnológico del sistema CRM Zendesk.

Tabla 5

Comparativa de carga operativa promedio: organización analizada vs. métricas Zendesk (2024).

Indicador	Organización analizada (2024)	Promedio Zendesk (2024)	Diferencia (%)	Interpretación
Tickets mensuales por agente	+3.000 en alta demanda	1.500-2.000	+75 % a +100 %	Sobrecarga estructural del equipo humano
Porcentaje de tareas automatizadas	< 10 %	30 - 40 %	-25%.	Escasa automatización y dependencia manual
Tasa de reprocesos por ticket	> 12 % estimada	< 5 %	+7 %	Falta de flujos inteligentes de resolución
Horas efectivas por ticket	0,25 h (15 min)	0,10 - 0,12 h	+108 %	Baja eficiencia por falta de IA y macros

Nota. Elaboración propia a partir de datos internos de la organización objeto de análisis (2024) y del informe *Zendesk CX Trends* (2024).

La magnitud de esta brecha tiene implicancias directas en el desempeño organizacional. Según Gartner (2023), los equipos que sostienen una sobrecarga superior al 25% experimentan un deterioro del 40% en los indicadores de calidad y una reducción de hasta el 30% en la retención del talento¹⁰. Este fenómeno, conocido como síndrome de fatiga operativa, se asocia con tareas repetitivas, pérdida de precisión y disminución del compromiso laboral. En el contexto de la firma examinada,

¹⁰ Es la capacidad de una organización para mantener a sus empleados clave en el tiempo, reduciendo la rotación y fortaleciendo la estabilidad del capital humano (Chiavenato, 2017)

donde la calidad del servicio constituye un pilar esencial, estos efectos comprometen tanto la productividad interna como la experiencia del cliente.

La baja parametrización del sistema CRM limita la toma de decisiones basada en datos y reduce la transparencia operativa. La falta de dashboards personalizados impide monitorear en tiempo real la carga de trabajo y detectar cuellos de botella, generando decisiones reactivas. Como destacan Deloitte (2022) y McKinsey (2023), las empresas que no transforman sus datos en información estratégica pierden agilidad y capacidad de respuesta. Durante los picos de demanda como *Hot Sale* y *Cyber Monday*, la organización depende exclusivamente del esfuerzo humano para sostener la atención, sin apoyo de herramientas predictivas. Este modelo reactivo incrementa la posibilidad de error, afecta la percepción de servicio y debilita el aprendizaje organizacional.

Desde una perspectiva estratégica, la problemática compromete la coherencia entre los valores institucionales y la experiencia del cliente, generando un riesgo reputacional que puede impactar en la fidelización y la ventaja competitiva¹¹. Resolver esta situación requiere alinear la infraestructura tecnológica con la cultura de servicio y la visión estratégica, garantizando así la consistencia y sostenibilidad de la propuesta de valor.

Relevancia estratégica en el mercado de lujo y belleza

El mercado de la cosmética y el lujo se caracteriza por un modelo de atención al cliente en el que la experiencia posventa constituye un elemento central del valor percibido. En este tipo de industrias, la exclusividad y la inmediatez no son atributos complementarios, sino componentes esenciales del producto mismo (Kotler y Keller, 2016). Cada interacción con el consumidor refuerza o debilita la promesa de marca,

¹¹ Es la capacidad de una organización para mantener un desempeño superior mediante la creación de un valor único y difícil de imitar por sus competidores (Porter, 1985).

por lo que la eficiencia del servicio posventa se convierte en un factor determinante para la fidelización y la rentabilidad a largo plazo.

Los resultados obtenidos la organización bajo estudio, contrastados con los parámetros establecidos por Zendesk (2024-2025), evidencian una brecha significativa de desempeño que impacta en su competitividad en el sector. Mientras las empresas con infraestructuras omnicanal consolidadas alcanzan índices de satisfacción (CSAT) superiores al 80% y *Net Promoter Scores* (NPS) entre +35 y +50 puntos, la institución examinada presenta un CSAT del 68% y un NPS de +12, lo que representa un rendimiento aproximadamente 40% inferior a los estándares globales, posicionando a la organización en un nivel competitivo bajo.

Como se observa en la Tabla 6, esta brecha resalta la necesidad de fortalecer la gestión posventa como eje estratégico de diferenciación. En el mercado del lujo, la atención personalizada y la resolución ágil de consultas constituyen factores decisivos para sostener la reputación de marca y consolidar la lealtad del cliente.

Tabla 6

Comparativa de indicadores de satisfacción del cliente entre la organización examinada y valores promedio del sector (Zendesk 2024–2025).

Indicador	Organización analizada (2024)	Promedio Zendesk Retail/Lujo (2024–2025)	Brecha	Interpretación
CSAT (<i>Customer Satisfaction Score</i>)	68 %	80–89 %	–12 a – 21 p.p.	Nivel de satisfacción inferior al estándar
NPS (<i>Net Promoter Score</i>)	+12	+35 a +50	–23 a – 38 pts	Fidelización baja y escasa recomendación
Retención de clientes promedio	70 %	85–90 %	–15 a – 20 p.p.	Menor propensión a recompra
Impacto de IA en satisfacción	—	+20 %	—	Potencial de mejora con automatización inteligente

Nota. Elaboración propia a partir de datos internos de la organización objeto de análisis (2024) y promedios publicados por Zendesk (2024–2025).

Esta diferencia refleja una desventaja competitiva frente a firmas con mayor madurez digital. Según Zendesk (2025), un aumento de 15 puntos en CSAT, impulsado por la automatización y el uso de inteligencia artificial (IA), puede generar un incremento del 25% en la retención de clientes y del 18% en las ventas repetidas. En contraste, el índice de retención del 70% de entidad bajo análisis, se sitúa 20 puntos por debajo del umbral competitivo, lo que implica que uno de cada cinco clientes podría no regresar.

Esta situación trasciende la dimensión operativa y repercute en el posicionamiento estratégico de la marca. En los segmentos premium, la percepción de calidad depende de la consistencia de la experiencia en todos los puntos de contacto; por ello, los tiempos de respuesta extendidos erosionan la confianza del consumidor, un activo intangible central para las marcas de lujo (McKinsey y Company, 2023). Asimismo, la escasa integración entre el CRM y el chatbot impide transformar los datos de interacción en conocimiento útil, limitando la personalización y la fidelización (Kotler y Keller, 2016).

Por último, la relevancia estratégica de esta problemática radica en el riesgo reputacional derivado de la exposición digital. En un entorno donde las experiencias negativas se difunden con rapidez, optimizar la atención posventa mediante automatización, IA y capacitación del personal no constituye sólo una mejora operativa, sino una estrategia de preservación del prestigio de marca y de coherencia entre la identidad corporativa y la experiencia del cliente.

Comparativa del desempeño del chatbot

El análisis de los datos internos del área de posventa de la organización analizada, junto con los informes internacionales de Zendesk (2024–2025), revela diferencias sustanciales en el rendimiento del chatbot corporativo. El sistema actualmente implementado opera bajo un esquema de respuestas predefinidas, sin integrar procesamiento de lenguaje natural (NLP) ni algoritmos de aprendizaje automático, lo que limita su capacidad para interpretar la intención del usuario y resolver consultas no previstas. Esta configuración reduce el nivel de automatización y disminuye la eficiencia general del proceso de atención.

La comparación entre los resultados obtenidos por la empresa bajo estudio y los estándares internacionales de referencia publicados por Zendesk evidencia una brecha operativa significativa. En la Tabla 7, se presentan los principales indicadores

de desempeño, donde se contrastan los porcentajes de consultas resueltas por el chatbot, los niveles de derivación hacia agentes humanos y las tasas de satisfacción del canal automatizado. Estos resultados permiten dimensionar el grado de madurez tecnológica del sistema y su impacto en la eficiencia del servicio posventa.

Tabla 7

Comparativa de desempeño entre el chatbot de la organización analizada y los promedios reportados por Zendesk (2024-2025).

Indicador	Organización analizada (2024)	Promedio Zendesk (2024–2025)	Diferencia	Interpretación
Porcentaje de consultas resueltas por chatbot	55 %	70–80 %	–20%	Bajo nivel de automatización
Porcentaje de consultas derivadas a agentes humanos	45 %	≤ 25 %	+20%	Alta dependencia del recurso humano
Nivel de satisfacción (CSAT chatbot)	72 %	≥ 80 %	–8%	Desempeño inferior al promedio sectorial
Reducción del tiempo de primera respuesta	0 % (sin IA)	33% promedio	–33%	Ausencia de automatización de atención
Uso de NLP o aprendizaje automático	No	Sí	—	Sin procesamiento semántico

Nota. Elaboración propia a partir de datos internos de organización objeto de análisis (2024) y métricas de referencia publicadas por Zendesk (2024-2025).

Como se muestra en la tabla, el chatbot de la firma examinada resuelve de manera autónoma el 55% de las consultas, mientras que los sistemas basados en inteligencia artificial (IA) implementados por empresas comparables alcanzan entre

70% y 80% (Zendesk, 2025). Esta diferencia de 20 puntos porcentuales implica que casi la mitad de las interacciones requieren derivación manual, lo que incrementa la carga operativa y prolonga los tiempos de resolución.

De acuerdo con Zendesk (2024), los chatbots con IA reducen en promedio un 33% los tiempos de primera respuesta y mantienen tasas de derivación inferiores al 25%, mientras que el sistema actual de la empresa no logra disminuir los plazos de atención debido a su modelo lineal sin automatización. Esta brecha temporal afecta la percepción de inmediatez del servicio y genera una mayor acumulación de tickets activos, reduciendo la capacidad del área para atender múltiples solicitudes en simultáneo.

En cuanto a la satisfacción del usuario, el canal automatizado de entidad analizada alcanza un CSAT del 72%, frente a un promedio superior al 80% en organizaciones con soluciones de IA (Zendesk, 2025). La diferencia de 8 puntos porcentuales evidencia el impacto que la personalización y coherencia comunicacional ejercen sobre la experiencia del cliente. Además, el 45% de las consultas procesadas por el chatbot son derivadas a agentes humanos, frente a un promedio internacional inferior al 25%, lo que refleja una baja tasa de resolución en primer contacto y un doble procesamiento de información.

Según Deloitte (2023), la ausencia de herramientas de procesamiento de lenguaje natural (NLP) limita la comprensión semántica y la detección de intención en los mensajes del cliente. En consecuencia, el sistema no logra ofrecer respuestas contextualizadas ni derivar correctamente los casos complejos, lo que reduce la precisión y eficiencia del servicio. Los resultados evidencian que la falta de integración de IA y NLP restringe la capacidad de autogestión del canal digital, incrementa la carga operativa del personal y disminuye la competitividad del servicio posventa frente a los estándares internacionales establecidos por Zendesk (2024-2025).

Comparativa de tiempos de respuesta y resolución

El análisis de los tiempos de atención constituye una variable clave para evaluar la eficiencia operativa de los sistemas de gestión de reclamos. Los indicadores del área de posventa de la institución bajo estudio, difieren considerablemente de los valores de referencia establecidos por Zendesk (2024-2025) para empresas con infraestructura omnicanal optimizada. Los datos del diagnóstico muestran tiempos de respuesta inicial de entre 48 y 72 horas en períodos regulares y hasta 96 horas en campañas de alta demanda, como *Hot Sale* o *Cyber Monday*. En contraste, las organizaciones con procesos automatizados mantienen tiempos medios de primera respuesta inferiores a una hora y resoluciones dentro de las 24 horas laborales. Estas diferencias pueden observarse en la Tabla 8, donde se comparan los principales indicadores de desempeño en relación con los tiempos de respuesta y resolución de casos.

Tabla 8

Comparativa de tiempos de respuesta y resolución entre la entidad analizada y promedios del sector según Zendesk (2024-2025).

Indicador	Empresa bajo estudio (2024)	Promedio Zendesk (2024–2025)	Brecha estimada	Interpretación
Tiempo medio de primera respuesta	48–72 h	< 1 h	+47–71 h	Falta de automatización y priorización automatizada
Tiempo medio de resolución	72–96 h	24h	+200 %	Demora operativa frente a los estándares del sector
% de tickets resueltos < 24h	25%	85%	–60%	Baja eficiencia en la resolución dentro del primer día
% de tickets resueltos < 12 h (con IA)	—	60%	—	No disponible (sin IA aplicada)

Nota. Elaboración propia a partir de datos internos de la compañía estudiada (2024) y valores de referencia de *Zendesk* (2024–2025).

El tiempo promedio de primera respuesta en la organización sujeta a análisis supera entre 47 y 71 horas los valores internacionales, lo que equivale a un incremento superior al 400% respecto del estándar óptimo propuesto por *Zendesk* (2024). Esta demora afecta la percepción de inmediatez, incidiendo directamente en la satisfacción del usuario y en la calidad percibida del servicio. En cuanto a la resolución de casos, las compañías con atención integrada resuelven el 85% de las solicitudes en menos de 24 horas, mientras que la firma examinada alcanza solo el 25%, una brecha de 60 puntos porcentuales asociada a la falta de automatización y a la gestión manual de derivaciones.

De acuerdo con Zendesk (2025), la incorporación de IA y rutinas de enrutamiento inteligente puede reducir el tiempo medio de resolución en 50% y elevar la tasa de cierre en el mismo día en 40 puntos porcentuales. Esta diferencia repercute también en la satisfacción del cliente: el 73% de los usuarios considera la rapidez de respuesta como el factor más determinante en su experiencia (Zendesk, 2024). Cada reducción de 10 horas en el tiempo de atención incrementa entre 3 y 5 puntos porcentuales el índice de satisfacción global.

Las demoras acumuladas generan un efecto operativo adverso, con incremento del volumen de tickets abiertos y menor capacidad de planificación. Deloitte (2022) define este fenómeno como “brecha de elasticidad operativa”¹², característico de los sistemas que no pueden absorber picos de demanda sin deteriorar su desempeño. A ello se suma el impacto económico señalado por Gartner (2023): cada día adicional de espera reduce en 4% la probabilidad de recompra y en 6% la disposición del cliente a recomendar la marca.

En síntesis, los resultados confirman que los tiempos de atención y resolución de Organización considerada en el presente análisis, se encuentran muy por encima de los parámetros internacionales. Esta diferencia afecta la percepción del servicio, la satisfacción y la fidelización del cliente, lo que justifica la necesidad de incorporar automatización inteligente y flujos optimizados para garantizar una gestión posventa eficiente y coherente con los estándares del sector.

Indicadores de satisfacción y fidelización

La medición de la satisfacción y la fidelización del cliente constituye un componente clave para evaluar la efectividad de los procesos posventa y la

¹² Deloitte (2022) define la brecha de elasticidad operativa como la incapacidad de un sistema para absorber picos de demanda sin afectar su desempeño o calidad del servicio.

coherencia entre la promesa de marca y la experiencia percibida. En este marco, los indicadores *Customer Satisfaction Score* (CSAT) y *Net Promoter Score* (NPS) son los parámetros más utilizados en la industria para valorar la calidad del servicio y la propensión del consumidor a mantener su vínculo con la empresa.

Entidad examinada en el diagnóstico, refleja un CSAT promedio del 68% y un NPS de +12 puntos, cifras significativamente inferiores a los promedios del sector retail y belleza establecidos por Zendesk (2024-2025), cuyos rangos se sitúan entre 80-89% de CSAT y +35 a +50 puntos de NPS. Tal diferencia evidencia una brecha estructural entre el desempeño actual y los estándares de las empresas con infraestructura tecnológica madura y procesos automatizados. En la Tabla 9 presenta una síntesis comparativa de estos indicadores, con el propósito de dimensionar el grado de desviación respecto de los promedios sectoriales.

Tabla 9

Comparativa de indicadores de satisfacción del cliente entre la organización considerada y valores promedio del sector (Zendesk 2024–2025).

Indicador	Empresa analizada (2024)	Promedio Zendesk Retail/Lujo (2024–2025)	Brecha	Interpretación
CSAT (<i>Customer Satisfaction Score</i>)	68%	80–89 %	–12% a –21%	Nivel de satisfacción inferior al estándar internacional
NPS (<i>Net Promoter Score</i>)	+12	+35 a +50	–23 a –38 puntos	Menor lealtad y recomendación del cliente
Retención de clientes promedio	70%	85–90%	–15% a –20%	Disminución en la recompra y recurrencia
Impacto de IA en satisfacción	—	+20%	—	Potencial de mejora con automatización inteligente

Nota. Elaboración propia a partir de datos internos de la organización examinada en el diagnóstico (2024) y promedios publicados por *Zendesk* (2024–2025).

La baja automatización del CRM y los tiempos de respuesta prolongados explican buena parte del diferencial en los índices de satisfacción. Según Zendesk (2025), un incremento de 10 puntos en CSAT puede mejorar en promedio un 12% la retención de clientes y un 9% la probabilidad de recomendación; en consecuencia, elevar el valor actual de entidad examinada al 80%, podría aumentar la retención anual en alrededor de 15 puntos porcentuales. Asimismo, la brecha observada en NPS (+12 frente a +35 o +50) se traduce en una reducción estimada del 7- 8% en la tasa de recompra anual.

La implementación de inteligencia artificial (IA) representa una oportunidad de mejora significativa. Zendesk (2024) señala que las organizaciones que integran IA logran incrementos del 20% en CSAT y reducen en 25% los reclamos reiterados, lo que situaría a la empresa evaluada valores cercanos al 82% de satisfacción. Este efecto se amplifica en el mercado de lujo, donde la elasticidad de la satisfacción es alta y pequeñas variaciones en la experiencia generan cambios proporcionales en la lealtad (Deloitte, 2023; McKinsey y Company, 2023).

Por otra parte, la relación entre satisfacción y rentabilidad es directa. Gartner (2023) destaca que las empresas con CSAT superiores al 80% registran márgenes de beneficio 1,8 veces mayores que aquellas con valores inferiores al 70%. En este sentido, la brecha de 12 puntos en la organización considerada implica no solo una diferencia cualitativa, sino también una pérdida potencial de rentabilidad derivada de menores tasas de recompra y recomendación.

Para finalizar el análisis desarrollado en esta unidad permitió identificar, a partir de datos comparativos, las principales brechas operativas y tecnológicas que inciden en la gestión posventa de la organización. Los resultados evidenciaron diferencias significativas respecto de los promedios internacionales reportados por Zendesk (2024-2025) en variables clave como tiempos de respuesta, nivel de automatización, satisfacción del cliente y fidelización. Las disparidades observadas reflejan la existencia de limitaciones estructurales en los procesos actuales y en el aprovechamiento de las herramientas digitales disponibles, lo que repercute en la eficiencia operativa y en la coherencia del servicio frente a los estándares del mercado de lujo y belleza.

Objetivos de la intervención

A partir del diagnóstico realizado, se identificó la necesidad de fortalecer la gestión del área de posventa de empresa abordada, priorizando la eficiencia operativa, la calidad de la atención y la satisfacción del cliente. En este sentido, los objetivos que se presentan a continuación buscan orientar las acciones del proyecto bajo un enfoque estratégico y medible, que permita generar mejoras sostenibles a lo largo del tiempo. Para ello, se adopta el enfoque S.M.A.R.T. (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant y Time-bound*), el cual garantiza que cada objetivo sea específico, cuantificable, alcanzable, relevante y temporalmente delimitado, favoreciendo la planificación, el seguimiento y la evaluación de los resultados obtenidos (Doran, 1981, p. 70).

Objetivo general

Optimizar los procesos de gestión del área de posventa de organización, con el propósito de incrementar la eficiencia operativa y elevar los niveles de satisfacción del cliente en contextos de alta demanda.

Este objetivo general se vincula directamente con las problemáticas identificadas en el diagnóstico, en particular con la falta de estandarización de los flujos de atención, la subutilización de las funcionalidades del sistema CRM Zendesk y las limitaciones del chatbot actual. Su alcance abarca tanto la mejora en la organización interna del área como la calidad de la experiencia del cliente en los distintos canales de contacto.

Objetivos Específicos

1. Desarrollar lineamientos estratégicos que orienten la optimización de la gestión posventa, estableciendo indicadores clave de desempeño (KPIs), como tiempos de respuesta, tasa de resolución en primer contacto, nivel de

satisfacción del cliente y porcentaje de automatización. Para que permitan medir la eficiencia operativa y la calidad de la atención.

2. Redefinir el proceso de atención al cliente del área de posventa, organizando las etapas de trabajo y los canales de contacto reduciendo los tiempos de respuesta promedio en al menos un 20% y garantizar una experiencia de atención más clara y coherente para los clientes.
3. Incorporar funcionalidades avanzadas de inteligencia artificial en el chatbot nativo del CRM Zendesk, con el fin de automatizar respuestas iniciales, identificar la intención del usuario y priorizar consultas según su nivel de urgencia, alcanzando una automatización del 50% de las consultas frecuentes en un plazo de nueve meses.

En este sentido, la incorporación de inteligencia artificial en el chatbot nativo de Zendesk sintetiza la lógica central de la intervención: reducir la dependencia operativa manual, disminuir tiempos de respuesta y elevar los niveles de satisfacción y fidelización. La evidencia obtenida en el diagnóstico mostró que la entidad presenta brechas significativas frente a los promedios internacionales reportados por Zendesk (2024–2025), particularmente en automatización, tiempos de respuesta y tasas de recomendación. Estas diferencias reflejan limitaciones estructurales en el aprovechamiento del CRM y de las herramientas digitales disponibles, lo que impacta directamente en la eficiencia y en la coherencia del servicio dentro de un mercado competitivo como el del lujo y la belleza. La implementación de IA, por lo tanto, se consolida como un eje crítico para cerrar dichas brechas y avanzar hacia un modelo de gestión posventa más ágil, predictivo y alineado con las expectativas del consumidor actual.

Identificación de destinatarios

Los principales destinatarios de este proyecto son, en primer lugar, los clientes de la entidad, quienes se beneficiarán con un servicio de posventa más ágil, eficiente y orientado a la resolución oportuna de sus reclamos. La optimización de los procesos de atención y la incorporación de herramientas tecnológicas avanzadas permitirán ofrecer respuestas rápidas y personalizadas, lo que mejorará la experiencia del cliente, y fomentará su fidelización. Este aspecto resulta clave en un mercado altamente competitivo, en el que la calidad del servicio constituye un factor diferenciador fundamental para la permanencia y el crecimiento de las organizaciones (Kotler y Armstrong, 2011).

Al mismo tiempo, el personal del área de sistemas es un actor importante en la implementación de este proyecto, ya que será responsable de la correcta configuración del CRM y de la integración de nuevas funcionalidades tecnológicas, como la inteligencia artificial aplicada al chatbot. Este equipo deberá garantizar no solo el funcionamiento estable y eficiente de las plataformas, sino también su capacidad para responder ante incrementos en la carga de datos y en el número de usuarios, asegurando la continuidad operativa incluso en períodos de alta demanda.

No obstante, el departamento de recursos humanos también constituye un destinatario clave, puesto que tendrá la tarea de diseñar y ejecutar un programa de formación integral para el personal que utilizará el CRM y el chatbot. Este plan deberá incluir tanto capacitaciones técnicas sobre el uso de las herramientas como talleres orientados al fortalecimiento de las habilidades necesarias para la atención al cliente y la gestión efectiva de reclamos. De esta manera, se garantizará que los empleados adquieran las competencias necesarias para aprovechar plenamente las nuevas funcionalidades del sistema y brindar un servicio alineado con los estándares organizacionales y las expectativas de los consumidores digitales actuales.

Por otra parte, el departamento de atención al cliente será uno de los principales beneficiarios de la implementación, dado que la optimización de los sistemas y la automatización de procesos permitirán reducir la carga operativa, priorizar con mayor precisión las consultas y mejorar significativamente los tiempos de respuesta. Asimismo, el proceso de implementación podría implicar modificaciones en la estructura organizacional y en la configuración de los puestos de trabajo. Esta mejora en la eficiencia impactará positivamente en la satisfacción del cliente y en la reputación de la empresa, al ofrecer un servicio más organizado y orientado a resultados.

Finalmente, los socios estratégicos y proveedores de institución también se verán favorecidos, aunque de manera indirecta. Un servicio posventa más eficiente y confiable fortalece la relación con los clientes, mejora la estabilidad operativa y promueve un entorno de colaboración sostenible, generando condiciones más favorables para el crecimiento y la competitividad de la empresa a largo plazo.

Marco Referencial

El diagnóstico desarrollado en la unidad anterior permitió identificar los principales desafíos que enfrenta el área de atención al cliente de empresa analizada en este proyecto, los cuales evidencian la necesidad de repensar los procesos internos y las herramientas tecnológicas empleadas, con el fin de garantizar una experiencia de servicio eficiente y coherente con las dinámicas del comercio digital contemporáneo. A partir de las oportunidades de mejora detectadas y de los objetivos definidos, se vuelve indispensable sustentar teóricamente los conceptos que orientan la propuesta de intervención.

En este sentido, el marco teórico tiene por finalidad contextualizar la problemática dentro de un entorno empresarial en transformación, incorporando aportes de la literatura especializada que permiten comprender la relevancia de la gestión posventa en el mercado actual. En primer lugar, se examina la evolución del comercio electrónico y su influencia en los modelos de experiencia del cliente, destacando el rol estratégico que cumple la atención posventa en la satisfacción y fidelización del consumidor. En segundo término, se abordan los fundamentos del *Customer Relationship Management* (Gestión de Relaciones con el Cliente, CRM) como sistema central para la administración de vínculos con los clientes, haciendo hincapié en su potencial para integrar canales bajo un enfoque omnicanal (Buttle & Maklan, 2019). Finalmente, se analizan las tecnologías basadas en inteligencia artificial, en particular los chatbots inteligentes, y su contribución a la automatización de tareas, la eficiencia operativa y la personalización de la atención.

En conjunto, estos ejes conceptuales permiten comprender las transformaciones del entorno digital y su impacto en la relación empresa–cliente, ofreciendo las bases teóricas necesarias para sustentar la propuesta de mejora en la gestión posventa en la organización seleccionada.

Evolución del comercio electrónico y transformación del comportamiento del consumidor

El comercio electrónico ha transformado de manera sustancial los hábitos de consumo durante las últimas décadas, consolidándose como un canal fundamental de compra a nivel global. Desde mediados de los años noventa, su crecimiento ha sido sostenido gracias a la masificación de internet, el desarrollo de tecnologías digitales y los cambios en los patrones de comportamiento de los consumidores. De acuerdo con la consultora GroupM (2022), el e-commerce representaba el 19 % de las ventas minoristas mundiales en dicho año, lo que confirma su relevancia en la economía internacional.

En Argentina, el fenómeno ha seguido una tendencia similar. Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE, 2022), las ventas en línea crecieron un 87% interanual, alcanzando 1.420 millones de transacciones, con una participación destacada de sectores como cosmética y perfumería. Estos datos reflejan el dinamismo del sector y evidencian la necesidad de que las empresas adapten sus procesos de atención y posventa a un entorno digital cada vez más competitivo y exigente.

A medida que el comercio electrónico se expande, la experiencia del consumidor se ha convertido en el eje central de la estrategia empresarial. Los clientes actuales otorgan importancia al servicio recibido a lo largo de todo el proceso de compra, en especial durante la etapa de posventa. Aspectos como el tiempo de respuesta, la capacidad de resolución de reclamos y la atención personalizada se han vuelto determinantes en la decisión de recompra y en la construcción de relaciones a largo plazo. En este sentido la fidelización del cliente, entendida como la capacidad de mantener relaciones comerciales sostenidas en el tiempo y maximizar su valor,

depende en gran medida de la eficiencia con que las empresas gestionan la atención en entornos de alta demanda.

Esta transformación ha llevado a que la experiencia del cliente (*Customer Experience*, CX) se consolide como un diferenciador competitivo clave dentro del mercado digital, capaz de incidir directamente en la reputación organizacional y en la sostenibilidad empresarial. Tal como sostienen Kotler y Keller (2016), las organizaciones que priorizan la experiencia del cliente en todas las etapas del proceso comercial logran mayores niveles de satisfacción y fidelización, generando ventajas competitivas sostenibles.

En consecuencia, el auge del comercio electrónico redefine las exigencias de los usuarios en materia de servicio, inmediatez y personalización. En este contexto, los sistemas de gestión posventa adquieren un rol estratégico, al garantizar la continuidad de la experiencia del cliente más allá del acto de compra, consolidando un vínculo de confianza y valor entre la marca y el consumidor. Esta noción de continuidad posventa se vincula directamente con el concepto de *customer journey*, entendido como el recorrido integral que realiza el cliente desde su primera interacción con la marca hasta las etapas posteriores a la compra (Lemon y Verhoef, 2016), donde cada punto de contacto contribuye a conformar una experiencia coherente y sostenida en el tiempo.

Gestión de la experiencia del cliente y fidelización en entornos digitales

La experiencia del consumidor se ha consolidado como el eje central de la estrategia empresarial en la era digital. Los clientes actuales valoran el producto o servicio adquirido, y a su vez la calidad del acompañamiento y la atención recibida a lo largo de todo el proceso, con especial énfasis en la etapa de posventa. Variables como el tiempo de respuesta, la capacidad de resolución de reclamos y la personalización del trato se han vuelto determinantes en la decisión de recompra y en

la construcción de relaciones duraderas con las marcas. En esta línea, Kotler y Keller (2016) sostienen que la satisfacción y la experiencia integral del cliente, incluyendo el servicio antes, durante y después de la compra, son factores determinantes para su fidelización y para la construcción de relaciones comerciales duraderas, por lo tanto, se puede decir que depende directamente de la eficacia con que las organizaciones gestionan la atención en contextos de alta demanda.

Desde la perspectiva de la gestión moderna, la experiencia del cliente se ha transformado en un diferenciador competitivo clave. Su impacto se refleja en la reputación organizacional, la satisfacción y la rentabilidad. Tal como sostienen Kotler y Keller (2016), las empresas que sitúan al cliente en el centro de su estrategia obtienen ventajas competitivas sostenibles, ya que la experiencia positiva genera mayor lealtad y promueve recomendaciones espontáneas que amplifican el valor de marca. Esta relación directa entre experiencia, satisfacción y rentabilidad constituye uno de los pilares fundamentales del marketing contemporáneo¹³.

En este sentido, la etapa de posventa adquiere un papel estratégico dentro del recorrido del cliente, ya que es en ese momento cuando la organización pone a prueba su capacidad de respuesta, coherencia comunicacional y compromiso con la promesa de valor. Una gestión posventa efectiva resuelve incidencias, mientras que construye confianza y vínculo emocional con el consumidor, transformando un reclamo en una oportunidad de fidelización. Estudios recientes de McKinsey & Company (2022) demuestran que los clientes que reciben un servicio posventa ágil y eficaz presentan el doble de probabilidades de volver a comprar que aquellos que no encuentran soluciones satisfactorias.

¹³ El marketing contemporáneo se concibe como una evolución del marketing tradicional hacia un enfoque relacional y digital, que coloca al cliente en el centro de la estrategia, integrando dimensiones tecnológicas, sociales y emocionales para crear valor sostenible (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2017).

Tal como afirma la Asociación de Marketing Directo e Interactivo de Argentina (AMDIA, 2016):

Cuanto mayor enfoque haya en el cliente y en la información que le vendría útil, mejor relación crearemos entre el usuario y la marca. Cuando los contenidos están bien pensados, las automatizaciones de flujos de comunicación se hacen cargo de la tarea de guiar al cliente o al interesado a través del embudo de ventas para que agilice una decisión de compra. (p. 12)

Esta afirmación refuerza la importancia de los sistemas de comunicación automatizados, no como sustitutos del contacto humano, sino como instrumentos complementarios que facilitan un acompañamiento constante y coherente durante todo el ciclo de relación.

Por otra parte, la fidelización se vincula estrechamente con el concepto de valor de vida del cliente (*Customer Lifetime Value*, CLV)¹⁴, que representa los ingresos que un consumidor aporta a lo largo de su relación con la empresa. Un cliente satisfecho genera compras recurrentes, y actúa como promotor de la marca mediante recomendaciones y reseñas en línea, multiplicando así, el alcance de la experiencia positiva. Así, la gestión posventa se convierte en un pilar estratégico que incide directamente en la rentabilidad, la reputación corporativa y la sostenibilidad del negocio.

Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) y omnicanalidad

Para dar respuesta a las nuevas exigencias del consumidor digital y ofrecer una experiencia integral, las organizaciones recurren al uso de sistemas de gestión de relaciones con el cliente (*Customer Relationship Management*, CRM). Estos sistemas

¹⁴ El valor de vida del cliente (*Customer Lifetime Value*, CLV) representa el beneficio neto estimado que una empresa obtiene de un cliente durante toda su relación comercial (Gupta y Lehmann, 2006).

constituyen herramientas estratégicas orientadas a organizar, centralizar y automatizar los contactos con los usuarios, asegurando que cada interacción sea coherente, eficiente y satisfactoria. Su principal fortaleza radica en la capacidad de integrar múltiples canales de comunicación en una sola plataforma, lo que facilita la trazabilidad de las interacciones y la personalización del servicio ofrecido (Payne & Frow, 2005).

Una de las características más relevantes del CRM es su potencial para centralizar las interacciones provenientes de diversos canales bajo un enfoque omnicanal, permitiendo que el cliente perciba una experiencia continua y sin interrupciones, independientemente del medio de contacto que utilice. Este modelo busca garantizar coherencia en los mensajes y homogeneidad en la atención, sin importar si la comunicación se realiza a través de correo electrónico, redes sociales, chat en línea o llamadas telefónicas (Payne & Frow, 2005). Cuando se implementan adecuadamente, estos sistemas contribuyen a reducir los tiempos de espera y, a su vez, permiten anticipar necesidades, priorizar consultas críticas y generar experiencias homogéneas y satisfactorias (Kotler & Keller, 2016).

La literatura especializada coincide en que los modelos omnicanal ofrecen los mejores resultados en términos de retención y fidelización, ya que unifican las interacciones dispersas en un único flujo de gestión. Según Gartner (2022), las empresas que aplican estrategias omnicanal efectivas logran un 91% más de retención de clientes en comparación con aquellas que gestionan sus canales de manera fragmentada. Este dato demuestra que la omnicanalidad no implica únicamente la existencia de múltiples puntos de contacto, sino la integración coordinada de todos ellos bajo una misma estrategia comunicacional que garantice uniformidad, eficiencia y continuidad en cada interacción.

Por el contrario, cuando el CRM no está configurado adecuadamente o funciona de manera aislada, la gestión se torna ineficiente y puede afectar de manera negativa tanto la satisfacción del consumidor como la motivación del personal. Esto genera una brecha significativa entre las expectativas del cliente y las capacidades reales de la organización para responder con agilidad y coherencia. De acuerdo con Buttle y Maklan (2019), la falta de alineación entre la tecnología CRM y los procesos organizacionales genera brechas entre las expectativas del cliente y la capacidad real de respuesta de la empresa. En estos casos, la ausencia de protocolos de atención coordinados deriva en respuestas despersonalizadas, duplicación de esfuerzos y pérdida de trazabilidad en los reclamos, comprometiendo la percepción general de calidad del servicio.

En este contexto, el CRM se consolida como una plataforma estratégica que integra tecnología, datos y procesos para optimizar la relación empresa–cliente. Su correcta implementación permite construir una visión unificada del cliente, de modo que cada interacción forme parte de un ecosistema integrado que genere valor tanto para el usuario como para la organización. En esta línea, Buttle y Maklan (2019) definen el CRM como una estrategia integral de negocio apoyada en la tecnología, cuyo propósito es crear valor para todas las partes involucradas mediante la gestión eficiente y sostenida de las relaciones con los clientes.

Inteligencia artificial aplicada al servicio posventa: chatbots inteligentes

Los avances tecnológicos han impulsado nuevas herramientas que complementan la gestión de clientes, entre ellas los chatbots. Estos sistemas de software están diseñados para simular conversaciones con los usuarios y brindar respuestas automatizadas, contribuyendo a agilizar la atención y optimizar recursos. Existen dos tipos principales: los chatbots basados en reglas, que responden únicamente a comandos específicos o palabras clave predefinidas, y los chatbots

potenciados por inteligencia artificial (IA), que integran técnicas de procesamiento de lenguaje natural (*Natural Language Processing*, NLP) y aprendizaje automático (*machine learning*). Estas tecnologías permiten interpretar las intenciones del usuario, aprender de interacciones previas y ofrecer respuestas más precisas y personalizadas (Mitchell, 2019).

El modelo basado en inteligencia artificial ha adquirido una relevancia especial dentro del comercio electrónico, ya que permite gestionar grandes volúmenes de consultas durante períodos de alta demanda, reducir los tiempos de espera y liberar al personal humano para la resolución de problemas más complejos. En este marco, el empleo de algoritmos de aprendizaje supervisado y no supervisado posibilita analizar patrones de lenguaje y comportamiento, ofreciendo respuestas adaptadas al contexto (Russell y Norvig, 2021). De esta manera, los chatbots inteligentes no solo mejoran de forma significativa la eficiencia operativa de las organizaciones, sino que también contribuyen a elevar los niveles de satisfacción del cliente al brindar interacciones más fluidas, consistentes y personalizadas.

Diversos estudios confirman estos beneficios. Deloitte¹⁵ (2021) reportó que las empresas que implementaron chatbots inteligentes lograron reducir en un 30% los costos asociados a la atención al cliente, al mismo tiempo que incrementaron los índices de satisfacción de los usuarios, quienes valoran la rapidez y coherencia en la resolución de reclamos. Esto demuestra que el uso de inteligencia artificial en la interacción con clientes trasciende la automatización de tareas, consolidándose como un recurso estratégico para fortalecer la relación entre la organización y el consumidor.

Casos internacionales refuerzan la relevancia de esta tendencia. La compañía Sephora, reconocida a nivel global en el sector de la cosmética y perfumería, adoptó

¹⁵ Deloitte es una firma global especializada en auditoría, asesoramiento financiero y servicios profesionales.

un chatbot con inteligencia artificial que guía a los usuarios en la búsqueda de productos, ofrece recomendaciones personalizadas y gestiona consultas frecuentes. De acuerdo con un estudio de Forrester (2020), la implementación de esta herramienta permitió reducir los tiempos de respuesta en un 20% y aumentar en un 15% la tasa de conversión de clientes, evidenciando cómo la automatización puede transformar la experiencia de compra en un entorno digital altamente competitivo.

En el ámbito latinoamericano, Mercado Libre constituye otro ejemplo relevante. Mediante el desarrollo de un chatbot para la gestión de pedidos, devoluciones y consultas generales, la compañía logró absorber hasta el 90 % de las preguntas de baja complejidad, liberando recursos humanos para la atención de situaciones críticas y mejorando de forma significativa la satisfacción global de los usuarios (CACE, 2022). Este tipo de implementaciones demuestra que la automatización inteligente además de optimizar la eficiencia interna, refuerzan la percepción de disponibilidad, coherencia y profesionalismo por parte del cliente, elementos esenciales para sostener la competitividad en mercados digitales.

En síntesis, los chatbots basados en inteligencia artificial constituyen una herramienta clave de innovación en la gestión posventa, al integrar automatización, aprendizaje y personalización dentro del proceso de atención. Su implementación permite a las empresas equilibrar la rapidez operativa con la calidez en el vínculo, generando experiencias más satisfactorias y fortaleciendo la relación a largo plazo entre las marcas y sus consumidores. Estas medidas no buscan reemplazar al recurso humano, sino complementarlo, ya que la combinación de tecnología y capital humano genera resultados superiores en satisfacción y fidelización. Asimismo, Gartner (2025) enfatiza que las empresas que integran la innovación tecnológica con un enfoque humano en la resolución de problemas alcanzan índices de satisfacción superiores al 85%, frente al promedio del 61% de aquellas que dependen exclusivamente de

interacciones humanas o totalmente automatizadas. La clave, por lo tanto, reside en lograr un equilibrio sostenible entre innovación tecnológica y capital humano.

Particularidades del contexto organizacional y del sector de lujo argentino

La aplicación de los conceptos analizados adquiere matices particulares al trasladarse al contexto de la organización. La adopción de tecnologías como el CRM Zendesk y los chatbots con inteligencia artificial no se limita a una decisión técnica, sino que involucra procesos de cambio organizacional influenciados por factores culturales, generacionales y estructurales propios de este tipo de organizaciones.

Diversos autores coinciden en que las empresas familiares tienden a mostrar patrones de gestión más conservadores en la adopción tecnológica, debido a la centralización de decisiones, la preservación de prácticas tradicionales y el peso de los valores fundacionales. Según Gómez-Mejía, Cruz, Berrone y De Castro (2011), estos factores pueden generar resistencia inicial o un ritmo más gradual en la implementación de soluciones basadas en inteligencia artificial, especialmente cuando implican la automatización de interacciones con clientes acostumbrados a un trato personal y exclusivo. No obstante, el empleo de inteligencia artificial en la atención al cliente representa una herramienta de alto potencial, ya que se sustenta en algoritmos de aprendizaje supervisado y no supervisado capaces de analizar patrones de lenguaje y comportamiento para ofrecer respuestas adaptadas al contexto (Russell y Norvig, 2021).

En el caso de estudio, estas dinámicas se combinan con las particularidades del mercado del lujo, donde la percepción de exclusividad, la calidad de la experiencia y la atención personalizada constituyen pilares del posicionamiento competitivo. La literatura sobre gestión del lujo señala que la digitalización en este sector exige mantener un equilibrio entre eficiencia operativa y calidez humana, dado que los consumidores valoran tanto la inmediatez como la empatía en el servicio. Autores

como Kapferer y Bastien (2017) y Beverland (2021) sostienen que las marcas de lujo deben incorporar tecnologías que fortalezcan la experiencia sin despersonalizarla, preservando los atributos de confianza, cercanía y exclusividad que caracterizan su relación con el cliente.

Desde una perspectiva contextual, el mercado argentino de bienes de lujo presenta particularidades que condicionan los patrones de consumo y la relación con las marcas. Investigaciones recientes del Observatorio del Consumo de Lujo¹⁶ (2023) indican que el comprador argentino de productos premium combina un comportamiento digital activo con una preferencia por la interacción humana en momentos clave del proceso de compra. Si bien valora la rapidez y disponibilidad de los canales online, espera que la marca mantenga la posibilidad de atención personalizada cuando surgen consultas o reclamos, lo que refuerza la importancia de una gestión posventa ágil, empática y coherente con la identidad del sector.

Asimismo, los procesos de transformación digital en organizaciones del sector lujo en América Latina enfrentan desafíos adicionales respecto de las corporaciones globales. Diversos estudios académicos señalan que los factores críticos de éxito en la adopción tecnológica son la visión del liderazgo, la cultura organizacional y el compromiso del personal. En este sentido, Martínez-Román, Gamero y Tamayo (2020) y D'Annunzio y Fernández (2022) destacan que la implementación de herramientas como Zendesk requiere una gestión activa del cambio, acompañada de formación continua y comunicación interna efectiva para garantizar la apropiación real de las nuevas prácticas.

De esta manera, la realidad refleja cómo la innovación tecnológica en empresas del sector lujo no puede analizarse únicamente desde una perspectiva

¹⁶ El Observatorio del Consumo de Lujo (2023) señala el crecimiento del sector premium en América Latina, impulsado por la demanda de experiencias personalizadas y la digitalización de la atención al cliente.

técnica, sino también organizacional y cultural. Integrar soluciones digitales avanzadas, como la inteligencia artificial aplicada a la posventa, implica revisar estructuras, hábitos y procesos internos que históricamente se han apoyado en la cercanía humana. Este proceso de transformación requiere equilibrar tradición y modernidad, buscando una digitalización sensible al valor relacional que caracteriza al mercado del lujo argentino.

Como resultado del abordaje teórico, se abordaron conceptos que permiten contextualizar la problemática de gestión posventa dentro del proceso de transformación digital que caracteriza al comercio electrónico actual. La revisión de la literatura evidenció que la experiencia del cliente se ha convertido en un eje estratégico de competitividad, donde la rapidez, personalización y coherencia del servicio resultan determinantes para la satisfacción y la fidelización.

Asimismo, se destacó la función del *Customer Relationship Management* (CRM) como herramienta clave para integrar canales bajo un enfoque omnicanal, y el valor de la inteligencia artificial, especialmente a través de chatbots inteligentes, como medio para optimizar la atención y fortalecer la relación empresa–cliente.

Finalmente, se reconocieron las particularidades organizacionales y culturales de la firma analizada, propias del sector de lujo, donde la incorporación tecnológica requiere equilibrar la eficiencia operativa con la calidez humana. Estos fundamentos teóricos constituyen la base sobre la cual se sustenta la justificación de la intervención propuesta, orientada a optimizar la gestión posventa y fortalecimiento organizacional.

Plan de implementación y actividades

La implementación del proyecto se concibe como un proceso gradual orientado a optimizar la gestión de atención al cliente, asegurando que las mejoras introducidas en el área sean sostenibles a lo largo del tiempo y contribuyan a una experiencia más eficiente y coherente para los usuarios.

Las actividades propuestas se organizan en función de los objetivos específicos previamente definidos, con la finalidad de traducir los lineamientos estratégicos en acciones concretas, medibles y de baja complejidad operativa. Este enfoque busca asegurar la articulación entre las dimensiones tecnológica, organizacional y humana, de modo que cada intervención responda a un diagnóstico previo y se sustente en datos verificables.

Como se puede ver en el Anexo A, el plan comienza con una etapa de diagnóstico interno profundo sobre los flujos actuales de atención, con el propósito de identificar de manera precisa las etapas críticas del proceso, los puntos de demora y las inconsistencias en la categorización de reclamos. Este análisis permitirá establecer los indicadores de desempeño mencionados en el primer objetivo, tales como el tiempo promedio de respuesta, la tasa de resolución en primer contacto, el nivel de satisfacción del cliente y el grado de automatización alcanzado. La información recopilada será esencial para diseñar un tablero de control¹⁷ dentro del CRM Zendesk, que funcione como herramienta de monitoreo y facilite la toma de decisiones basada en evidencia.

En una segunda fase, se procederá a la redefinición del proceso de atención posventa, buscando que todas las interacciones sigan un mismo circuito desde la recepción hasta la resolución. Esta tarea implica revisar los canales de contacto

¹⁷ El tablero de control es una herramienta que reúne indicadores clave para monitorear el desempeño y los avances organizacionales (Kaplan & Norton, 1996).

actualmente utilizados y unificarlos bajo un esquema omnicanal gestionado desde el CRM. Para ello, se configurarán nuevas vistas y disparadores automáticos que garanticen que cada tipo de reclamo sea derivado al sector correspondiente, evitando duplicidades y reduciendo los tiempos de derivación interna. De esta manera, se busca asegurar una trazabilidad completa del caso y una mayor coherencia en la comunicación con el cliente.

Paralelamente, se avanzará en la incorporación de funcionalidades avanzadas de inteligencia artificial dentro del chatbot nativo de Zendesk. Esta etapa requerirá entrenar el modelo con información histórica de consultas frecuentes y definir reglas de priorización según la urgencia del caso. El objetivo es que el sistema pueda resolver de manera autónoma las solicitudes de baja complejidad, como seguimiento de pedidos o consultas sobre devoluciones, y que solo las situaciones que requieran intervención humana sean escaladas al equipo de atención. Este proceso permitirá automatizar aproximadamente la mitad de las interacciones, liberando recursos humanos para la resolución de incidencias más complejas y reduciendo la carga operativa del equipo.

Durante la implementación, será necesario establecer un seguimiento constante de los indicadores definidos, de modo que se pueda evaluar el cumplimiento de las metas en cada etapa. Los resultados obtenidos del tablero de control posibilitarán realizar ajustes en tiempo real, asegurando que las mejoras introducidas se mantengan alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa. Asimismo, se prevé la elaboración de reportes mensuales que documenten los avances, las dificultades detectadas y las acciones correctivas adoptadas, promoviendo una gestión transparente y orientada a la mejora continua.

El impacto esperado de este plan se proyecta tanto en el plano operativo como en el relacional. En términos de eficiencia, se estima una reducción del tiempo

promedio de respuesta en un 20%, una mejora en la tasa de resolución en primer contacto y una mayor coherencia en los flujos internos. Desde la perspectiva del cliente, se espera un incremento de al menos un 15% en el nivel de satisfacción, reflejado en los indicadores de experiencia (CSAT y NPS). En conjunto, estas mejoras permitirán consolidar un modelo de gestión posventa más ágil, automatizado y centrado en el usuario, fortaleciendo la competitividad de la organización en un entorno de alta exigencia digital.

Plan de actividades detallado

La implementación del proyecto se organizará en fases progresivas que aseguren una ejecución ordenada, medible y coherente con los tiempos establecidos en los objetivos. Cada fase involucra distintas áreas de la organización, con responsabilidades definidas y una asignación equilibrada de recursos humanos, materiales y técnicos.

Fase 1. Diagnóstico operativo y definición de indicadores

La primera fase del plan se orienta a relevar y analizar los procesos actuales de atención al cliente con el propósito de establecer una línea de base que refleje la situación inicial del área de posventa, el flujo detallado se observa en el Anexo B. Este diagnóstico permitirá identificar los puntos críticos del circuito operativo, los cuellos de botella en la gestión de reclamos y las inconsistencias en la clasificación de los casos. Sobre esta base, se definirán los indicadores de desempeño que posibilitan medir los avances en etapas posteriores y evaluar el impacto de las mejoras implementadas.

La Gerencia de posventa será responsable de liderar esta etapa, en coordinación con el Área de Atención al Cliente y el Departamento de Sistemas. En conjunto, se definirán los indicadores clave de desempeño (*Key Performance Indicators*, KPI) vinculados a la calidad del servicio, tales como el tiempo promedio de

respuesta, la tasa de resolución en primer contacto, el nivel de satisfacción del cliente y el grado de automatización de los procesos. El equipo de Sistemas garantizará la correcta integración de estos indicadores dentro del CRM Zendesk, asegurando su visualización y actualización permanente en el tablero de control.

Para el desarrollo de esta fase participarán dos analistas de sistemas y cinco colaboradores del área de atención, bajo la coordinación del responsable del proyecto. Los analistas aportarán las competencias técnicas necesarias para la extracción de datos y la configuración de métricas dentro del CRM, mientras que el equipo operativo recibirá una capacitación breve orientada a la lectura e interpretación de reportes y al uso de las herramientas de seguimiento.

Los recursos materiales contemplan los equipos informáticos y las licencias de Zendesk disponibles, en tanto que los recursos técnicos incluyen las funcionalidades nativas del CRM y herramientas complementarias de análisis como *Google Sheets*¹⁸ o *Looker Studio*¹⁹, utilizadas para el diseño del tablero de control y la visualización de métricas. El resultado esperado de esta etapa es doble: por un lado, obtener una base cuantitativa que describa la situación actual del área y, por otro, fortalecer la articulación entre las áreas de gerencia, sistemas y atención, promoviendo un enfoque de trabajo transversal y sustentado en datos.

Además del relevamiento técnico, se realizará un diagnóstico sobre la cultura organizacional y la disposición al cambio tecnológico. Para ello, se aplicarán entrevistas breves y encuestas internas destinadas a conocer las percepciones de los colaboradores respecto del uso del CRM y la incorporación de inteligencia artificial en

¹⁸ Google Sheets facilita la sistematización y el análisis de datos sin requerir software especializado, siendo particularmente útil en entornos académicos y empresariales que priorizan la accesibilidad y la integración con otras aplicaciones de Google.

¹⁹ Looker Studio permite compartir reportes con distintos niveles de permisos y mantener la actualización automática de la información, optimizando así la gestión de métricas en entornos empresariales y académicos. (Google, 2024)

la atención al cliente. Esta información permitirá detectar resistencias, apoyos y áreas con mayor potencial de adopción, constituyendo un insumo fundamental para la gestión del cambio a lo largo del proyecto.

En términos generales, esta primera fase constituye el punto de partida metodológico para las etapas subsiguientes, ya que proporciona tanto la evidencia cuantitativa como la comprensión cualitativa necesarias para orientar las decisiones estratégicas de mejora dentro del área de posventa.

Fase 2. Redefinición y estandarización del proceso de atención

Una vez definidos los indicadores de desempeño, la segunda fase del plan se centra en revisar y reorganizar el flujo operativo de atención al cliente, con el fin de estandarizar las etapas de trabajo y garantizar la coherencia en los procedimientos internos, ver Anexo C. Esta redefinición busca optimizar la trazabilidad de los reclamos y mejorar la coordinación entre las distintas áreas involucradas en el proceso, evitando duplicidades y demoras innecesarias en la resolución de los casos.

La Gerencia de Posventa, junto con el Área de Atención al Cliente, será la encargada de delinear el nuevo circuito operativo desde la recepción de la consulta hasta la resolución del reclamo, asegurando que todos los casos sigan un recorrido uniforme. Paralelamente, el Departamento de Sistemas cumplirá un rol de soporte técnico, orientado a la configuración de funcionalidades disponibles en el CRM Zendesk como macros²⁰, automatizaciones²¹, etiquetas o formularios, sin introducir desarrollos nuevos ni alterar vistas preexistentes. De este modo, la intervención

²⁰ Los macros son respuestas predefinidas o acciones automáticas que facilitan la atención de casos recurrentes.

²¹ Las automatizaciones son reglas programadas que ejecutan acciones según condiciones específicas

técnica se centrará en maximizar las capacidades ya integradas en la plataforma, priorizando la eficiencia en el uso de los recursos disponibles.

Durante esta etapa se contempla la intervención de los equipos previamente involucrados en la fase anterior. Se implementará un programa de capacitación interna, estructurado en dos jornadas, dirigido al personal operativo y orientado a fortalecer la aplicación de los nuevos procedimientos, la adecuada categorización de casos y el uso eficiente de los automatismos del sistema. Este proceso formativo constituye un elemento estratégico para garantizar la adopción efectiva de las mejoras implementadas y reducir los márgenes de error durante la transición hacia el nuevo modelo de gestión de atención.

Los recursos materiales comprenden los equipos informáticos de uso habitual, mientras que los recursos técnicos estarán conformados por las configuraciones propias del CRM y por la documentación digital de los flujos rediseñados, la cual será compartida mediante el repositorio interno de la empresa. Estos documentos operarán como guías de referencia actualizadas, facilitando la homogeneización de los criterios de gestión.

El impacto esperado de esta fase se proyecta en una reducción del 20% en los tiempos promedio de respuesta, una mejora en la coherencia de los registros y una mayor eficiencia en la coordinación interdepartamental. Para acompañar este proceso, se desarrollarán instancias de trabajo colaborativo en formato de talleres, donde participarán equipos de posventa, logística y sistemas. El propósito de estas actividades es identificar barreras culturales o hábitos arraigados que obstaculicen la adopción de los nuevos flujos de trabajo y proponer soluciones consensuadas.

De manera complementaria, se designarán facilitadores internos²² que actuarán como referentes entre la gerencia y el personal operativo. Estos agentes del cambio cumplirán un papel clave en la comunicación bidireccional, en la transmisión de buenas prácticas y en la detección temprana de dificultades, fortaleciendo la cohesión del equipo y el sentido de pertenencia frente al nuevo esquema operativo.

En términos generales, esta fase consolida el tránsito desde un modelo fragmentado hacia un sistema unificado de atención posventa, en el cual la integración tecnológica y la estandarización de procesos constituyen los pilares de una gestión más ágil, eficiente y orientada a la satisfacción del cliente.

Fase 3. Incorporación de inteligencia artificial en el chatbot

Esta etapa tiene como propósito fortalecer la capacidad de respuesta del sistema de atención mediante la incorporación de herramientas de inteligencia artificial en el chatbot nativo del CRM Zendesk. Esta etapa representa un avance estratégico orientado a automatizar las consultas de baja complejidad, optimizar los tiempos de resolución y liberar recursos humanos para la atención de casos que requieran un abordaje especializado, el flujo completo se ilustra en el Anexo D.

Antes de implementar las configuraciones correspondientes, se realizará un relevamiento detallado de las preguntas frecuentes y de los tipos de solicitudes que ingresan al sistema, clasificándolos según su nivel de complejidad. Este análisis permitirá distinguir las consultas que pueden resolverse de forma automática, como el seguimiento de pedidos, los plazos de entrega o las condiciones de devolución de aquellas que demandan la intervención directa de un agente. Esta diferenciación

²² Los facilitadores internos son colaboradores que impulsan y acompañan los procesos de cambio dentro de la organización, favoreciendo la adopción de nuevas prácticas y la alineación con los objetivos institucionales (Robbins & Coulter, 2022).

resulta clave para definir los límites de la automatización y asegurar que la inteligencia artificial actúe de manera complementaria al capital humano.

A diferencia de otros sistemas, Zendesk no permite entrenar modelos de aprendizaje automático desde cero, sino que integra módulos de inteligencia artificial preconfigurados, tales como *Answer Bot*²³ y *Zendesk AI*²⁴. Estas herramientas funcionan a partir de estructuras de comando denominadas *prompts* y del suministro de información contextual que guía las respuestas del asistente virtual. De este modo, la “etapa de entrenamiento”²⁵ Consiste en configurar el sistema con ejemplos representativos de conversación, establecer reglas de derivación y cargar documentación interna de la empresa, como políticas de cambio, protocolos de atención o descripciones de productos.

La tarea de configuración requerirá la participación de un especialista técnico en CRM o en inteligencia artificial aplicada a Zendesk, quien trabajará junto con el equipo de atención para transferir conocimiento sobre las consultas más frecuentes y los criterios de respuesta. En caso de que los colaboradores no cuenten con experiencia previa en el manejo del módulo *Answer Bot*, se prevé una jornada de capacitación específica orientada al diseño de *prompts*, la gestión de excepciones y la revisión de respuestas automatizadas.

Los recursos materiales estarán constituidos por los equipos informáticos de uso interno, mientras que los recursos técnicos incluirán las herramientas nativas de

²³ Answer Bot es una herramienta de Zendesk basada en inteligencia artificial que responde automáticamente a las consultas de los clientes mediante contenido previamente configurado (Zendesk, 2024).

²⁴ Zendesk AI es el módulo de inteligencia artificial que clasifica, prioriza y asiste en la gestión de tickets mediante automatización avanzada (Zendesk, 2024).

²⁵ La etapa de entrenamiento corresponde al proceso en que la inteligencia artificial aprende a responder con precisión a partir de datos y contextos definidos (Russell & Norvig, 2021).

Zendesk AI y su entorno de pruebas, que permitirá validar el rendimiento de la automatización antes de su puesta en marcha definitiva.

El impacto previsto de esta fase incluye una automatización aproximada del 50% de las consultas frecuentes, una reducción del 30% en la carga operativa del equipo y un incremento significativo en la satisfacción del cliente, al recibir respuestas más ágiles, precisas y disponibles las 24 horas. Además, la incorporación de la inteligencia artificial se acompañará de acciones de sensibilización destinadas a reducir la percepción de sustitución tecnológica y a promover una visión colaborativa del uso de la tecnología en el ámbito del servicio.

En este sentido, se desarrollarán encuentros informativos para explicar el funcionamiento y los alcances de la IA dentro del CRM, reforzando la idea de que su objetivo es asistir al personal y no reemplazarlo. Los facilitadores internos designados en la fase anterior mantendrán su rol activo, canalizando inquietudes, recopilando retroalimentación y fortaleciendo la apropiación de las nuevas herramientas digitales.

En conjunto, esta fase constituye un punto de inflexión en el proceso de transformación tecnológica del área de posventa, al combinar la automatización inteligente con la gestión humana de la experiencia del cliente, garantizando una atención más eficiente, personalizada y sustentable.

Fase 4. Seguimiento y evaluación continua

La cuarta y última fase del plan se orienta a garantizar la sostenibilidad de las mejoras implementadas mediante la creación de un sistema de monitoreo y evaluación permanente, como se representa en el Anexo E. Este componente resulta esencial para consolidar una cultura organizacional basada en la evidencia, donde cada decisión de gestión se fundamenta en datos objetivos y los procesos puedan ajustarse de manera dinámica según los resultados obtenidos.

La Gerencia de Posventa será responsable del seguimiento de los indicadores de desempeño, mientras que el Departamento de Sistemas tendrá a su cargo la actualización técnica del tablero de control y de los reportes automáticos generados desde el CRM Zendesk. Las reuniones de evaluación se realizarán con una frecuencia mensual, acompañadas de informes trimestrales que permitirán visualizar los avances, analizar tendencias y detectar desvíos en los indicadores clave definidos en las etapas previas. Estos reportes funcionarán como instrumentos de control y también como medios de aprendizaje institucional, orientando la toma de decisiones hacia la mejora continua.

No se prevé la incorporación de nuevos recursos humanos para esta etapa, aunque se promoverá la capacitación continua del personal en análisis de datos, interpretación de métricas y uso avanzado del CRM. Este proceso formativo permitirá incrementar la autonomía del equipo y asegurar la sostenibilidad de la innovación tecnológica sin generar costos adicionales. Los recursos técnicos utilizados serán los mismos configurados en las fases anteriores, garantizando la compatibilidad del sistema y reduciendo la necesidad de mantenimiento externo.

En paralelo con el seguimiento técnico, se fortalecerá la gestión del cambio como una práctica transversal. Se mantendrán instancias quincenales de retroalimentación abiertas a todos los miembros del área de posventa, destinadas a evaluar la adopción de las herramientas digitales, identificar obstáculos y proponer ajustes operativos o comunicacionales. Estas instancias participativas favorecerán la apropiación colectiva de los procesos y promoverán la construcción de una cultura organizacional flexible y orientada a la mejora continua.

La gestión del cambio se concibe, por tanto, como un proceso integral que atraviesa todas las fases del proyecto, vinculando la dimensión tecnológica con la dimensión humana. Incluye el relevamiento de percepciones culturales efectuado

durante el diagnóstico, la participación activa de los equipos en el rediseño de procesos, la designación de facilitadores internos y la institucionalización de espacios de diálogo sistemático. Este enfoque busca que la transformación digital no se limite a la incorporación de herramientas, sino que se traduzca en aprendizajes sostenibles y en prácticas consolidadas dentro del área.

En términos generales, esta fase tiene como propósito consolidar los resultados obtenidos, garantizar la continuidad de las mejoras y fortalecer un modelo de gestión basado en datos, colaboración y adaptabilidad. La integración de mecanismos de seguimiento permanente permitirá que la innovación tecnológica se mantenga alineada con los objetivos estratégicos de la empresa, asegurando la coherencia del sistema y la calidad de la experiencia del cliente a largo plazo.

Evaluación del impacto

La evaluación del impacto constituye una fase esencial del proyecto, orientada a determinar en qué medida las acciones implementadas contribuyen a optimizar la eficiencia operativa y la experiencia del cliente en el servicio posventa. Este proceso se concibe como un componente metodológico clave, ya que permite verificar la efectividad de las mejoras aplicadas y medir su coherencia con los objetivos estratégicos definidos en la etapa de planificación.

La metodología de evaluación se basa en la integración de enfoques cuantitativos y cualitativos, con el fin de analizar tanto los resultados verificables como las percepciones y aprendizajes derivados del proceso de implementación. De este modo, se busca comprender los cambios observables en los indicadores operativos, los tiempos de respuesta o la tasa de resolución en primer contacto, así como las transformaciones en la cultura organizacional, el nivel de adopción tecnológica y la satisfacción de los usuarios internos y externos.

Los indicadores seleccionados fueron definidos bajo criterios de independencia, verificabilidad, validez y accesibilidad, garantizando que cada métrica refleje de manera precisa los objetivos perseguidos y pueda medirse a través de las herramientas disponibles en la organización, principalmente el CRM Zendesk y los tableros de control complementarios desarrollados en entornos externos.

Diseño metodológico y fuentes de información

La evaluación del impacto se desarrollará mediante un diseño metodológico mixto, que combina la medición cuantitativa de indicadores operativos con la recopilación cualitativa de percepciones y valoraciones sobre la implementación del proyecto. Esta integración permitirá obtener una visión integral de los resultados,

considerando tanto los avances verificables en la eficiencia del servicio como los cambios culturales y organizacionales derivados del proceso.

El esquema de evaluación contempla tres momentos principales. En la fase inicial, se llevará a cabo una medición de línea de base destinada a establecer el punto de partida del área de posventa, considerando variables como los tiempos promedio de respuesta, el volumen de consultas, el nivel de satisfacción del cliente y la carga operativa del personal. En una segunda instancia, durante la ejecución del proyecto, se realizará una evaluación intermedia orientada a monitorear los progresos, detectar desvíos y efectuar los ajustes necesarios. Finalmente, una evaluación posterior a la implementación permitirá determinar el impacto final de las mejoras, así como la sostenibilidad de los resultados obtenidos a mediano plazo.

La Gerencia de Postventa será responsable de la supervisión general del proceso evaluativo, asegurando la coherencia metodológica y la fiabilidad de los datos. El Departamento de Sistemas, por su parte, tendrá a su cargo la recolección y el procesamiento técnico de la información obtenida a través del CRM Zendesk, mientras que el Área de Atención al Cliente colaborará en la obtención de evidencias cualitativas mediante encuestas internas y observaciones operativas.

El diseño metodológico incorpora un principio de triangulación, al integrar diversas fuentes de información y perspectivas de análisis. Este enfoque permitirá contrastar los resultados cuantitativos, provenientes de métricas de desempeño, con los hallazgos cualitativos derivados de la experiencia del personal y de los clientes. Así, se garantizará una interpretación más precisa del impacto del proyecto, evitando sesgos derivados de una única dimensión de evaluación.

En conjunto, esta estructura metodológica asegura una evaluación transparente, continua y orientada a la mejora, en la cual los resultados parciales

sirvan no solo para valorar los avances logrados, sino también para retroalimentar el proceso de toma de decisiones durante la implementación.

Indicadores operativos y estratégicos

La evaluación cuantitativa del impacto se sustentará en los indicadores nativos del CRM Zendesk, complementados con métricas estratégicas obtenidas mediante herramientas externas de análisis y visualización de datos. Este conjunto de indicadores permitirá monitorear de forma continua los resultados alcanzados y contrastarlos con la línea de base definida en la fase inicial del proyecto.

Entre las principales métricas del sistema se encuentran el tiempo promedio de primera respuesta (*First Reply Time*, FRT), el tiempo promedio de resolución (*Time to Resolution*, TTR) y la tasa de resolución en primer contacto (*First Contact Resolution*, FCR). Estos indicadores reflejan la eficiencia operativa del servicio y la capacidad del equipo para atender solicitudes de manera oportuna y sin recontactos. A su vez, el nivel de satisfacción del cliente (*Customer Satisfaction Score*, CSAT) permitirá cuantificar la percepción inmediata del usuario luego de cada interacción, mediante encuestas automáticas generadas por el propio sistema.

A fin de obtener una perspectiva más amplia del desempeño posventa, estas métricas se complementarán con indicadores estratégicos tales como el Índice Neto de Promotores (*Net Promoter Score*, NPS), que mide el grado de recomendación de los clientes; el porcentaje de automatización de consultas, que refleja la proporción de tickets gestionados por el chatbot sin intervención humana; la tasa de reclamos reiterados, vinculada a la consistencia y calidad del servicio; y el cumplimiento de los

acuerdos de nivel de servicio (*Service Level Agreement*, SLA)²⁶ definidos por la gerencia.

Asimismo, se incorporarán variables cualitativas que permitan captar dimensiones intangibles del proceso. Entre ellas se incluyen la percepción interna del personal, referida a la claridad de los procedimientos, la carga operativa y la usabilidad del CRM, y la valoración de la experiencia del cliente, obtenida a través del análisis de comentarios en redes sociales y encuestas externas. Estas métricas cualitativas aportan una visión más completa sobre la adopción del nuevo modelo de gestión, permitiendo identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

En función de los objetivos de la evaluación y de los criterios metodológicos previamente expuestos, se definieron los indicadores que permitirán medir el grado de cumplimiento e impacto en cada una de las dimensiones analizadas. La Tabla 10 presenta de manera sintética los indicadores seleccionados, especificando para cada uno el área responsable, el tipo de medición, su definición operativa, el alcance dentro del proceso y los actores encargados de su seguimiento. Estos indicadores constituyen la base sobre la cual se realizará el monitoreo cuantitativo y cualitativo del desempeño del área de posventa.

²⁶ Los *Service Level Agreements* (SLA) representan los compromisos establecidos por la gerencia respecto de los tiempos de respuesta y resolución del servicio, funcionando como referencia de calidad y cumplimiento operativo.

Tabla 10

Indicadores operativos y estratégicos para el monitoreo del área de posventa

Nombre del Indicador	Indicador	Alcance	Responsable
Tiempo promedio de primera respuesta: horas promedio desde la creación del ticket hasta la primera respuesta al cliente.	Cuantitativo	Mide la agilidad inicial del servicio.	Área de Postventa / Sistemas
Tiempo promedio de resolución: duración promedio entre la apertura y el cierre definitivo del caso.	Cuantitativo	Evalúa la eficiencia operativa.	Sistemas
Tasa de resolución en primer contacto: porcentaje de casos resueltos sin recontacto del cliente.	Cuantitativo	Indica la efectividad del flujo de atención.	Área de Postventa
Nivel de satisfacción (CSAT): porcentaje de valoraciones positivas en encuestas automáticas de Zendesk.	Cuantitativo	Refleja la percepción inmediata del cliente.	Atención al Cliente
<i>Net Promoter Score</i> (NPS): índice que mide la disposición de los clientes a recomendar la marca.	Cuantitativo	Evalúa la fidelización del cliente.	Área de Postventa
Porcentaje de automatización del chatbot: proporción de consultas resueltas sin intervención humana.	Cuantitativo	Mide el impacto de la IA en la carga operativa.	Sistemas
Tasa de reclamos reiterados: número de casos reabiertos o duplicados sobre el total de tickets mensuales.	Cuantitativo	Indica consistencia y calidad de la atención.	Área de Postventa
Percepción interna del personal: evaluación de claridad de procesos, carga operativa y usabilidad del CRM.	Cualitativo	Identifica el grado de adopción del nuevo modelo de gestión.	Recursos Humanos / Posventa
Valoración de la experiencia del cliente: análisis de comentarios en redes y encuestas externas.	Cualitativo	Complementa la medición de satisfacción y coherencia del servicio.	Posventa

Nota. Elaboración propia a partir de los indicadores definidos en el proyecto de optimización de la gestión posventa.

Procesamiento de datos, análisis y gestión del cambio

La consolidación de los resultados se realizará mediante combinación de herramientas nativas del CRM Zendesk y tableros de control diseñados en *Looker Studio* o *Google Sheets*, con el objetivo de comparar los resultados obtenidos antes, durante y después de la intervención. Las métricas cuantitativas se analizarán de forma estadística, identificando tendencias y desviaciones respecto de la línea de base inicial. En paralelo, la información cualitativa será codificada por categorías temáticas, lo que permitirá detectar patrones recurrentes vinculados a la satisfacción, la percepción del servicio y la resistencia al cambio.

La evaluación del impacto incluirá, además, la medición del grado de adopción tecnológica y del compromiso del personal con el nuevo modelo de gestión. Para ello, se aplicarán indicadores cualitativos orientados a valorar la percepción de utilidad del CRM, la participación en las instancias de retroalimentación y la consolidación de una cultura organizacional orientada al uso de datos. Este análisis permitirá observar si la gestión del cambio se ha institucionalizado como una práctica transversal y sostenida en el tiempo.

La información resultante de ambas dimensiones cuantitativa y cualitativa, permitirá valorar de manera integral el impacto de las acciones desarrolladas, asegurando una evaluación transparente, continua y orientada a la mejora. Los resultados de esta instancia servirán como insumo directo para la elaboración del cronograma general de implementación, en el cual se detallará la secuencia temporal de actividades, los responsables de cada etapa y los plazos previstos para la consolidación de las mejoras.

Análisis interpretativo y relevancia estratégica

El análisis de los resultados obtenidos deberá realizarse desde una doble perspectiva: operativa y estratégica. Desde el plano operativo, la reducción de los tiempos de respuesta, el aumento de la tasa de resolución en primer contacto y las mejoras en los indicadores de satisfacción como el *Customer Satisfaction Score* (CSAT) y el *Net Promoter Score* (NPS), evidencian una mayor eficiencia en la gestión posventa. Estos avances reflejan la efectividad de las acciones implementadas en la automatización de procesos, el fortalecimiento del uso del CRM Zendesk y la incorporación de herramientas de inteligencia artificial para la atención al cliente.

Sin embargo, el verdadero alcance de estos resultados se comprende al analizarlos en relación con la estrategia empresarial. La optimización del área de posventa no constituye sólo una mejora funcional, sino una acción que refuerza la identidad corporativa y su posicionamiento en el mercado del lujo y la belleza. Una atención ágil, coherente y personalizada contribuye a consolidar la fidelización de los clientes premium, generando experiencias de servicio acordes con los valores de exclusividad y excelencia que caracterizan a la marca.

En esta misma línea, la disminución del volumen de reclamos reiterados y la mejora sostenida del nivel de satisfacción reducen la exposición a valoraciones negativas en los canales digitales, fortaleciendo la reputación institucional y la coherencia comunicacional. Este efecto reputacional se consolida como un activo intangible que trasciende el área de posventa y contribuye positivamente al desempeño global del negocio.

De esta manera, la evaluación del impacto demuestra que la intervención desarrollada incrementa la eficiencia, calidad del servicio, y aporta valor estratégico nivel institucional. La alineación entre innovación tecnológica, gestión organizacional y

experiencia del cliente confirma que la posventa se ha transformado en un factor clave de competitividad y diferenciación dentro del segmento de lujo y belleza.

En definitiva, los resultados obtenidos validan la efectividad del modelo propuesto y sientan las bases para la continuidad del proceso de mejora, asegurando que la cultura organizacional incorpore la analítica de datos y la orientación al cliente como pilares permanentes de gestión.

Conclusión

La conclusión presentada integra los principales aportes derivados del proyecto de intervención orientado a optimizar la gestión posventa. El trabajo se desarrolló dentro de un contexto marcado por la creciente demanda del mercado del lujo, el avance sostenido de la digitalización y la necesidad de fortalecer la experiencia del cliente en entornos omnicanal. En este marco, el proyecto buscó establecer una propuesta de mejora que permitiera al área operar con mayor consistencia, eficiencia y coherencia estratégica, ajustándose a las expectativas de los consumidores y a las dinámicas actuales del comercio digital.

El proceso metodológico permitió recorrer todas las etapas necesarias para comprender la problemática, analizar sus causas y diseñar soluciones viables. El diagnóstico inicial evidenció una distancia relevante entre la infraestructura operativa disponible y las exigencias reales del servicio posventa. La revisión de indicadores internos mostró tiempos de respuesta prolongados, escasa automatización y un aprovechamiento limitado de las herramientas tecnológicas disponibles, en particular del CRM Zendesk y del chatbot corporativo. Estas observaciones adquirieron mayor relevancia al considerar períodos de alta demanda, donde la presión sobre el área se intensificaba y se evidenciaban restricciones en la capacidad de gestión y resolución.

El análisis cualitativo aportó profundidad a la comprensión de la problemática. La aplicación del diagrama de Ishikawa facilitó la identificación de causas estructurales asociadas a procesos, herramientas tecnológicas, organización interna y cultura de trabajo. Esta herramienta permitió observar que las dificultades no respondían únicamente a cuestiones técnicas, sino que emergían de interacciones entre dimensiones diversas del sistema organizacional. La combinación de perspectivas permitió abordar la problemática con una visión más amplia, lo que fortaleció la base

conceptual para la posterior toma de decisiones en relación con la intervención propuesta.

La justificación del proyecto se consolidó a partir de la comparación entre los indicadores de desempeño del área y los parámetros internacionales reportados por Zendesk CX Trends (2024 - 2025). El contraste evidenció una brecha considerable en variables vinculadas con tiempos de resolución, automatización de flujos y satisfacción del cliente. Este análisis permitió situar el caso en un escenario competitivo donde las empresas que operan en el mercado del lujo requieren altos niveles de coherencia entre su propuesta de valor y la calidad de la atención ofrecida. El estudio aportó evidencia empírica que respaldó la pertinencia de avanzar con un modelo de mejora orientado a fortalecer la capacidad operativa y la calidad relacional del área.

La propuesta de intervención se orientó a optimizar el ecosistema tecnológico existente, poniendo en valor las herramientas ya implementadas. La decisión de mantener y perfeccionar el CRM Zendesk se sustentó en una evaluación que consideró criterios tecnológicos, económicos y organizacionales. La revisión de alternativas permitió determinar que la incorporación de un nuevo sistema habría generado mayores costos, plazos de adaptación extendidos y un riesgo elevado de interrupción operativa. En contrapartida, la optimización del sistema vigente ofreció la posibilidad de mejorar el desempeño general del área sin afectar la continuidad del servicio ni la coherencia con las integraciones tecnológicas ya establecidas.

El diseño del plan de mejora incluyó la reconfiguración de flujos de trabajo, la creación de automatizaciones, la implementación de vistas personalizadas y la incorporación gradual de herramientas basadas en inteligencia artificial presentes en Zendesk, como *Answer Bot* y *Zendesk AI*. La combinación de estas acciones permitió avanzar hacia un modelo de atención más ordenado y eficiente, apoyado en procesos verificables y datos consistentes. El proyecto también contempló la definición de

indicadores de seguimiento, lo que habilita un monitoreo constante de la evolución del servicio y de la eficacia de las mejoras incorporadas.

El análisis del cumplimiento de los objetivos planteados evidenció resultados significativos. El objetivo general, orientado a optimizar la gestión posventa, se abordó mediante un conjunto de acciones que permitieron mejorar la organización operativa, aumentar la trazabilidad de los casos y fortalecer la calidad de la atención. Estas mejoras se reflejan en una estructura de trabajo que permite gestionar con mayor precisión el volumen de consultas, reducir tiempos de resolución y avanzar hacia un modelo de servicio más coherente con el posicionamiento estratégico de la marca.

Los objetivos específicos se integraron de manera articulada dentro del desarrollo del proyecto. La identificación de causas estructurales permitió orientar adecuadamente las decisiones de intervención. La revisión de flujos operativos condujo a la elaboración de propuestas de reorganización más eficientes. El aprovechamiento de las funcionalidades del CRM contribuyó a mejorar el ordenamiento interno. La incorporación de herramientas de inteligencia artificial amplió la capacidad de respuesta automática y favoreció una experiencia más consistente para los usuarios. La planificación del proceso de implementación y evaluación permitió traducir estos lineamientos en acciones concretas y organizadas dentro de un enfoque de mejora continua.

El proyecto permitió comprender que la optimización de la experiencia posventa implica la interacción de tres dimensiones centrales: tecnología, procesos y estructura organizacional. La tecnología opera como habilitadora de mejoras, pero requiere procesos claros y configuraciones adecuadas para generar impacto. La estructura organizacional proporciona el marco para la adopción y sostenimiento de las herramientas digitales. Este enfoque permitió integrar los principios de la gestión

de la información con las dinámicas del marketing relacional y de la innovación tecnológica, lo que refuerza el carácter interdisciplinario del trabajo.

El desarrollo del plan de implementación mostró la importancia de considerar la dimensión humana en los procesos de transformación digital. La adopción de nuevas herramientas requiere instancias de acompañamiento, espacios de aprendizaje y mecanismos de seguimiento que faciliten la incorporación de los cambios dentro de las rutinas de trabajo. La intervención puso de manifiesto que la evolución tecnológica adquiere mayor alcance cuando se articula con prácticas organizativas claras y con un compromiso sostenido de los equipos responsables de la atención.

El proyecto presenta ciertas limitaciones vinculadas al alcance de la información recopilada y al período analizado. El estudio se realizó con datos internos correspondientes a intervalos operativos específicos, lo que restringe el análisis comparativo longitudinal. El impacto futuro de las herramientas basadas en inteligencia artificial requerirá evaluaciones posteriores que permitan determinar su contribución al desempeño general del área. La intervención se centra en la reconfiguración del sistema existente, por lo cual serán necesarias revisiones periódicas que permitan ajustar los procesos a medida que evolucionen las demandas del entorno digital.

A pesar de estas limitaciones, el trabajo constituye un aporte relevante tanto para la organización como para el ámbito académico. La propuesta ofrece un modelo aplicable a empresas que se encuentran en procesos de integración tecnológica y optimización de la experiencia del cliente. La intervención demuestra que el fortalecimiento del ecosistema tecnológico existente puede generar mejoras de alto impacto sin recurrir a procesos disruptivos que comprometan la estabilidad operativa. El análisis realizado proporciona evidencia útil para la toma de decisiones estratégicas y para la incorporación gradual de tecnologías orientadas al aprendizaje automático y la automatización inteligente.

La integración entre tecnología, procesos y estructura organizativa habilita un camino de mejora continua sustentado en información precisa y en indicadores verificables. La intervención contribuye a consolidar una cultura digital más madura y orientada a la calidad de servicio, en consonancia con las exigencias del mercado del lujo y la belleza en América Latina.

En conjunto, el trabajo presentado constituye un cierre integrador del proceso de intervención y establece una base sólida para la continuidad del proyecto. La articulación entre diagnóstico, diseño, implementación y evaluación permitió traducir necesidades operativas en una propuesta concreta de mejora, alineada con los objetivos estratégicos de la organización. La experiencia desarrollada evidencia el valor de la gestión de la información para potenciar los procesos organizativos y reafirma la importancia de avanzar hacia sistemas de atención cada vez más inteligentes, eficientes y adaptados al entorno digital actual.

Referencias

- AMDIA. (2016). *Guía de marketing directo e interactivo: estrategias de relacionamiento con el cliente*. Asociación de Marketing Directo e Interactivo de Argentina.
- Beverland, M. (2021). *Brand management in the luxury industry*. Routledge.
- Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer relationship management: Concepts and technologies* (3rd ed.). Routledge.
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). (2022). *Estudio anual de comercio electrónico en Argentina 2022*. <https://www.cace.org.ar>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). *Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555–575.
- D'Annunzio, C., & Fernández, V. (2022). Transformación digital en pymes familiares latinoamericanas: desafíos y oportunidades. *Revista de Negocios del Cono Sur*, 14(2), 45–62.
- De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2013). Research on technological innovation in family firms: Present debates and future directions. *Family Business Review*, 26(1), 10–31.
- Deloitte. (2021). Chatbots and virtual assistants: How AI is reshaping customer engagement. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com>
- Deloitte. (2021). Global contact center survey: The rise of digital customer service. Deloitte Insights.

<https://www.deloitte.com/global/en/pages/operations/articles/global-contact-center-survey.html>

Deloitte. (2021). Global contact center survey report 2021. Deloitte Insights.

<https://www.deloitte.com/global/en/pages/operations/articles/global-contact-center-survey.html>

Escorsa Castells, P., & Valls Pasola, J. (2004). *Tecnología e innovación en la empresa*. Universitat Politècnica de Catalunya. ISBN 9788498802948.

Forrester. (2020). *The state of chatbots in retail*. Forrester Research.

Forrester. (2020). *The total economic impact of conversational AI in retail*. Forrester Research.

Gartner. (2022). *Customer experience and retention report*. Gartner Research.
<https://www.gartner.com>

Gartner. (2022). *Omnichannel customer engagement statistics report*. Gartner Group.

Gartner. (2022). *Customer service and support leaders must leverage AI to meet growing service expectations*. <https://www.gartner.com/en/articles/customer-service-leaders-ai>

Gartner. (2023). *Customer Experience Metrics: CSAT, CES and NPS Explained*. Gartner Research.

Gestión de la tecnología y la instalación en pequeñas y medianas empresas: contribuciones desde universidades latinoamericanas (2017). EdUNaM. ISBN 978-950-579-441-6.

Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707.

GroupM. (2022). *E-commerce share of retail sales worldwide 2022*. GroupM Research.

GroupM. (2022). *E-commerce and retail media forecast 2022*. WPP Group.

Jurafsky, D., & Martin, J. H. (2023). *Speech and Language Processing* (3rd ed.). Stanford University. <https://web.stanford.edu/~jurafsky/slp3/>

Kapferer, J. N., & Bastien, V. (2017). *The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands* (2nd ed.). Kogan Page.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). *Marketing* (14th ed.). Prentice Educación.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.ª ed.). Pearson Educación.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.

Enlace adicional:

<https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
<https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

Martínez-Román, J. A., Gamero, J., & Tamayo, J. A. (2020). Innovación y cultura organizacional en pymes familiares. *Revista Iberoamericana de Estrategia*, 19(3), 32–48.

McKinsey & Company. (2022). *The future of customer care: Driving value through customer experience*. <https://www.mckinsey.com>

McKinsey & Company. (2022). *State of customer care survey 2022: Customer service as a growth engine*.

Mitchell, M. (2019). *Artificial intelligence: A guide for thinking humans*. Farrar, Straus and Giroux.

Mitchell, T. M. (2019). *Machine learning*. McGraw-Hill Education.

Muzellec, L., & Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: Destroying, transferring or creating brand equity? *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 803–824.

Observatorio del Consumo de Lujo. (2023). *Tendencias del consumidor argentino de productos premium 2023*. Universidad de San Andrés.

OCDE. (2015). *Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development*.
<https://doi.org/10.1787/9789264239012-en>

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Administración* (13.^a ed.). Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (14.^a ed.). Pearson Educación.

Russell, S. J., & Norvig, P. (2021). *Artificial Intelligence: A Modern Approach* (4th ed.). Pearson.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Statista. (2015). *Global e-commerce share of retail sales from 2015 to 2022*. Statista Research. <https://www.statista.com>

Zendesk. (2024, marzo 15). *Customer Experience Trends Report 2024*. <https://www.zendesk.com/blog/customer-experience-trends/>

Zendesk. (2024, julio 2). *How to configure workflows and triggers for CRM efficiency*. <https://www.zendesk.com/blog/workflow-automation/>

Zendesk. (2024, septiembre 10). *Zendesk Benchmark Report 2024*. <https://www.zendesk.com/blog/zendesk-benchmark-report/>

Zendesk. (2024, octubre 3). *Scaling customer operations with AI*. <https://www.zendesk.com/blog/scale-customer-operations-ai/>

Zendesk. (2024, octubre 13). *What is a chatbot? Learn how AI enhances CX*. <https://www.zendesk.com/blog/what-is-a-chatbot/>

Zendesk. (2025, enero 10). *How generative AI is redefining CSAT and NPS in retail*. <https://www.zendesk.com/blog/generative-ai-csat-nps-retail/>

Zendesk. (2025, enero 12). *AI automation benchmarks in customer service*.
<https://www.zendesk.com/blog/ai-automation-benchmarks/>

Zendesk. (2025, marzo 3). *AI-driven customer loyalty: How automation increases retention*. <https://www.zendesk.com/blog/ai-customer-loyalty/>

Zendesk. (2025, julio 7). *35 customer experience statistics to know for 2025*.
<https://www.zendesk.com/blog/customer-experience-statistics/>

Zendesk. (2025, agosto 7). *12 ways AI is changing customer expectations*.
<https://www.zendesk.com/blog/how-ai-is-changing-customer-expectations/>

Zendesk. (2025, agosto 29). *Zendesk AI effect: 3 benefits you can't afford to miss*. <https://www.zendesk.com/blog/zip1-zendesk-ai-effect-3-benefits-you-cant-afford-to-miss/>

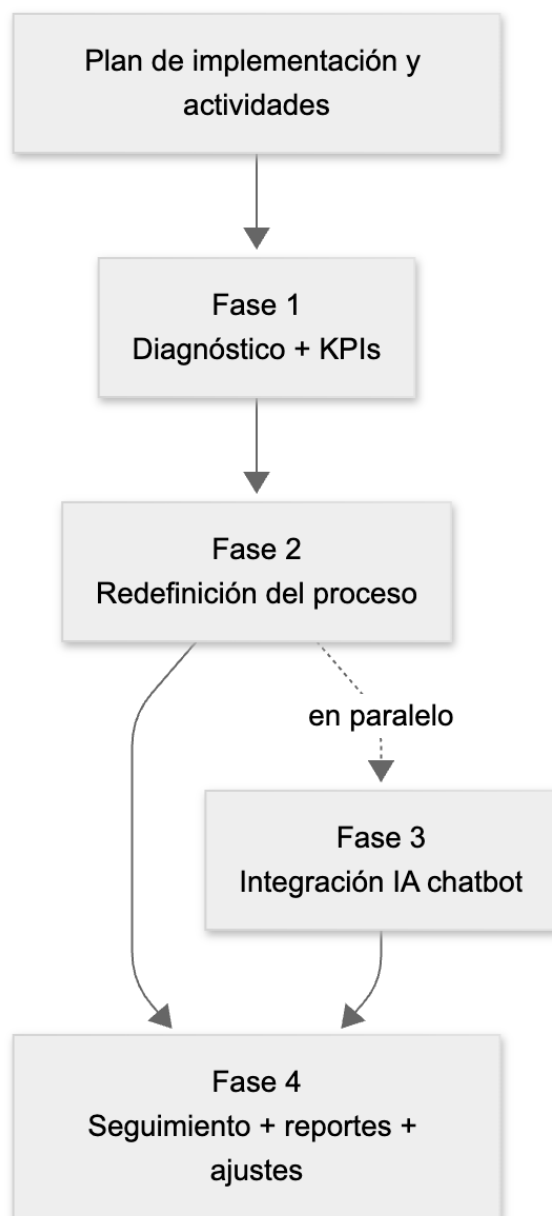
Zendesk. (2025, agosto 29). *Zendesk AI effect: Empowered agents gain clarity, confidence, and career growth with AI*. <https://www.zendesk.com/blog/zip1-zendesk-ai-effect-agents/>

Zendesk. (2025, septiembre 18). *AI for customer success: Benefits + use cases*. <https://www.zendesk.com/blog/ai-for-customer-success/>

Anexos

Anexos A

Diagrama macro del plan de implementación y actividades.

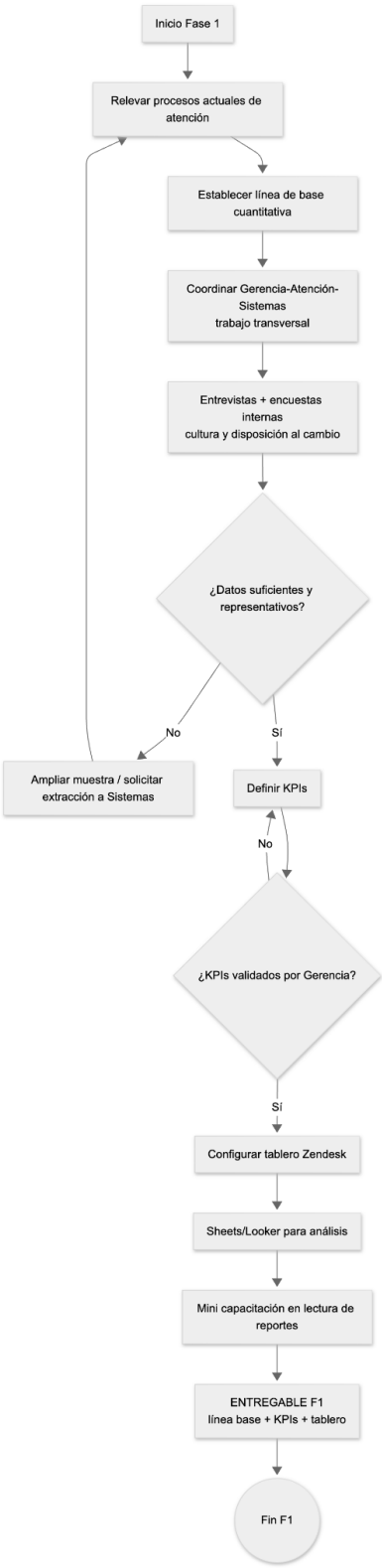


Nota. Este diagrama representa de manera sintética las etapas y actividades principales del plan de implementación del proyecto de mejora en el área de posventa.

Fuente de elaboración propia (2025).

Anexo B

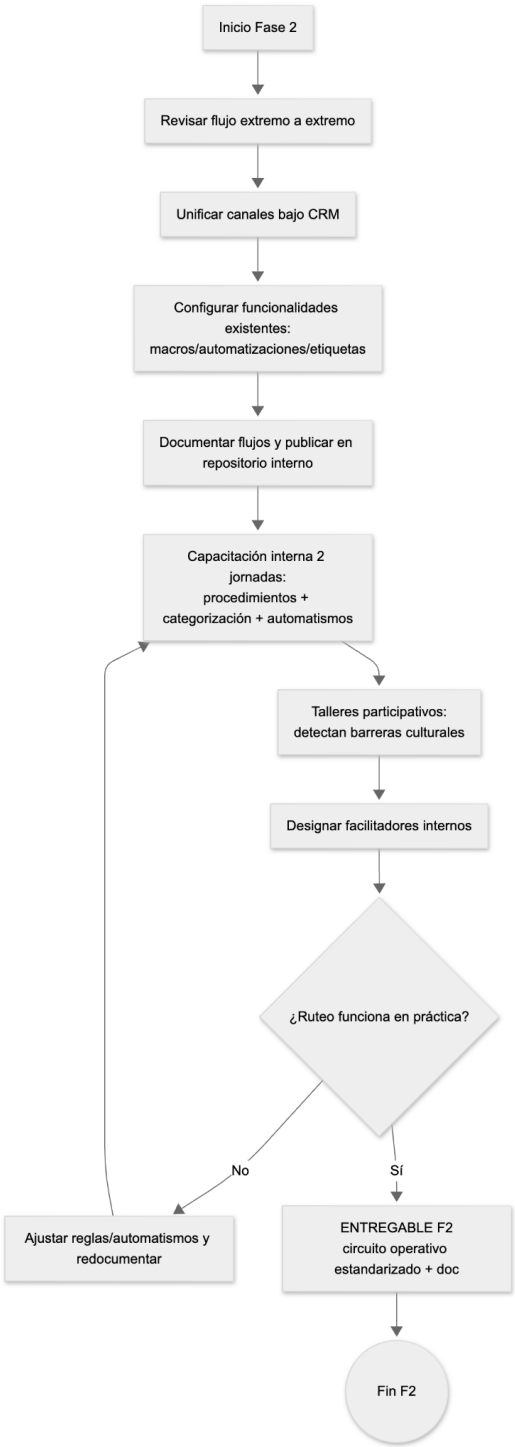
Diagrama de flujo Fase 1: Diagnóstico operativo y definición de indicadores



Nota. Se detallan las actividades iniciales destinadas al relevamiento del proceso actual y a la definición de los indicadores de desempeño. Fuente de elaboración propia (2025)

Anexo C

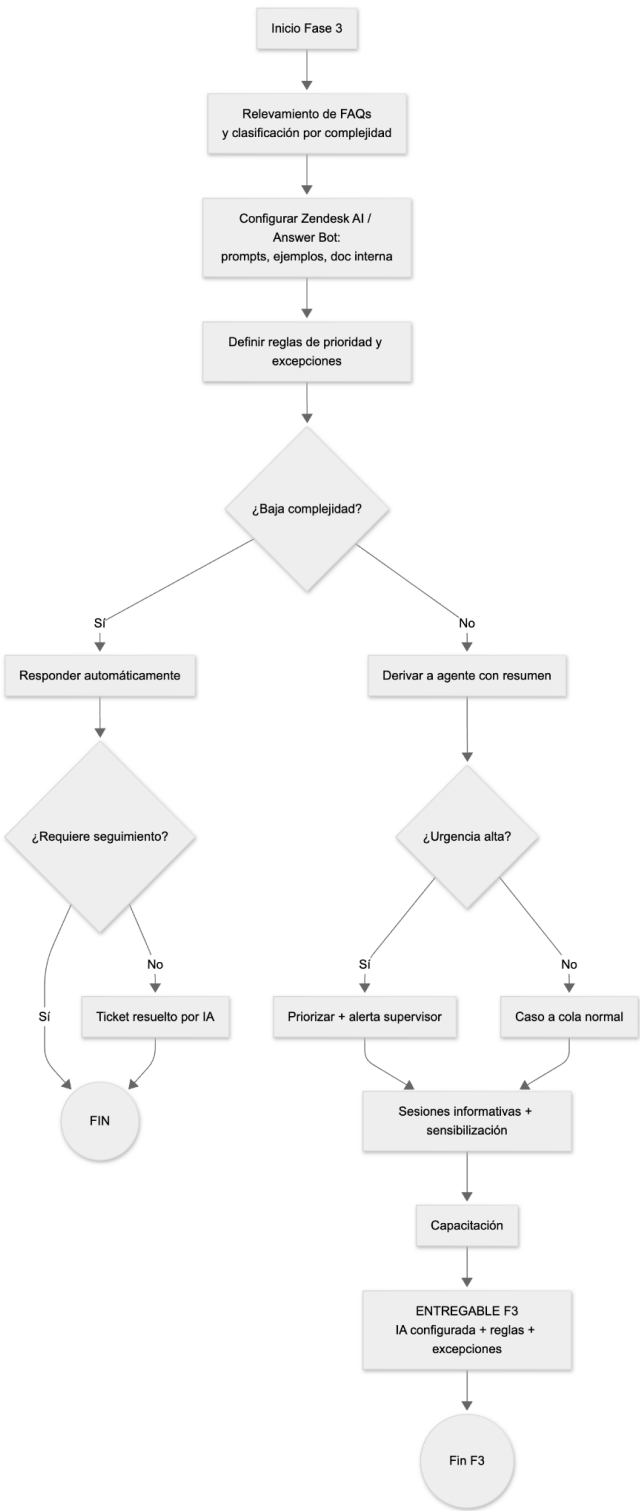
Diagrama de flujo Fase 2: Redefinición y estandarización del proceso de atención



Nota. Este anexo expone las acciones vinculadas a la reorganización de flujos y la estandarización de tareas dentro del área de atención posventa. Fuente de elaboración propia (2025).

Anexo D

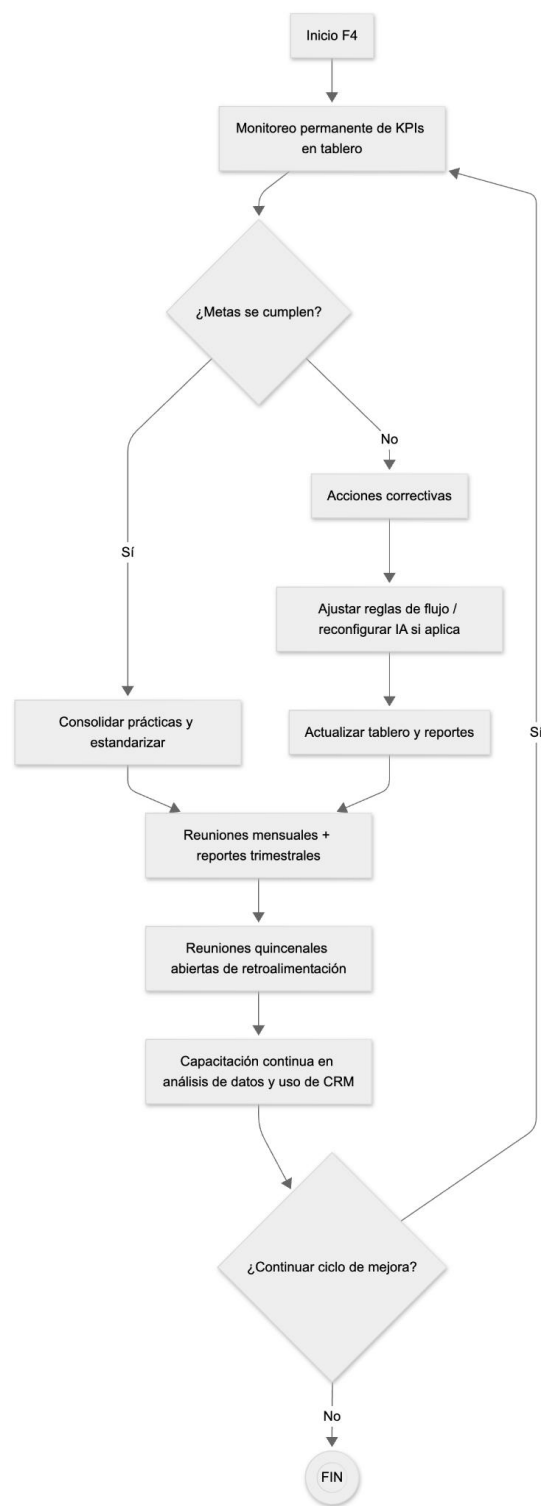
Diagrama de flujo Fase 3: Incorporación de inteligencia artificial en el chatbot



Nota. Se ilustra la integración del módulo de inteligencia artificial en el chatbot de Zendesk, destacando los flujos automatizados de atención y derivación. Fuente de elaboración propia (2025).

Anexo E

Diagrama de flujo Fase 4: Seguimiento, evaluación continua y mejora del modelo de atención



Nota. Se presentan las actividades de control y mejora continua aplicadas a la gestión posventa tras la implementación del nuevo modelo. Fuente de elaboración propia (2025).