

Trabajo: Desarrollo y puesta en marcha de
área de Soporte y Customer Success

Alumno: Cristian Agustín Henkel

Profesor tutor: Alexis Alcorta

Tutor de empresa: Ramiro Vazquez

Empresa: Complif

Carrera: Ingeniería Industrial

Asignatura: Práctica profesional supervisada

Fecha de entrega: 15/04/2024

Terminología utilizada.....	3
Introducción.....	3
Objetivos.....	4
Objetivos generales.....	4
Objetivos específicos.....	4
Plan de trabajo y carga horaria.....	4
Descripción de la Práctica Profesional efectuada.....	5
Importancia de las tareas ejecutadas en el área de Soporte y Customer Success.....	6
Desarrollo de actividades.....	7
Definición de responsabilidades de cada área.....	7
Análisis de plataformas.....	9
Conclusiones del análisis de plataformas.....	10
Implementación de plataforma de soporte.....	10
Definición de procesos del área de soporte.....	10
Gestión de conversaciones.....	10
Definición para flujos de comunicación con equipo de desarrollo.....	10
Definición de métricas del área de soporte.....	12
Definición de procesos para área de Customer Success.....	14
Definición y desarrollo de métricas del área de Customer Success.....	16
Análisis de métricas, mejoras y resultados.....	21
Customer Success.....	21
Resumen de resultados.....	25
Soporte.....	25
Customer Success.....	25
Conclusiones.....	26

Terminología utilizada

- **Customer Success:** Éxito del cliente.
- **Customer Experience:** Experiencia del cliente.
- **Support Team:** Equipo de soporte.
- **Quarter over Quarter (QoQ):** Utilizado para comparar un cuatrimestre sobre el anterior.
- **Monthly over Monthly (MoM):** Utilizado para comparar un cuatrimestre sobre el anterior.
- **CNV:** Comisión Nacional de Valores.
- **AFIP:** Administración General de Ingresos Públicos.
- **UIF:** Unidad de Información Financiera.

- **Churn Rate:** Métrica que mide el número de clientes y suscriptores que han dejado de seguir a una compañía.

Churn rate = (Número de clientes perdidos/Número de clientes iniciales) x 100

- **JIRA:** Herramienta de gestión de tickets para equipo de desarrollo.
- **Intercom:** Herramienta de gestión de conversaciones para equipo de soporte.
- **Hand Off:** Documento con información necesaria para continuar con el proceso, se transfiere de un equipo a otro.
- **Annual Recurring Revenue (ARR):** Ingresos recurrentes anuales.
- **Playbook:** Es un libro de tareas a llevar a cabo dentro de un procedimiento predefinido. Utilizado para estandarizar procesos.

Introducción

Este informe tiene como propósito principal documentar las actividades llevadas a cabo en Complif, una empresa tecnológica con sede en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, como parte de mi participación en las Prácticas Profesionales Supervisadas de mi carrera de Ingeniería Industrial.

Complif se especializa en el desarrollo de diversas tecnologías diseñadas para ofrecer soluciones integrales en el ámbito del cumplimiento normativo (Compliance) para empresas del sector financiero, tales como Wallets, Agentes de Liquidación y Compensación, Bancos y Asesores Globales de Inversiones, entre otros.

Dentro de su gama de soluciones, la empresa aborda aspectos clave como la gestión de apertura digital de cuentas, la evaluación de riesgos, el análisis del perfil transaccional, la gestión de legajos digitales, el monitoreo de transacciones y la gestión de alertas, entre otras funcionalidades. Estas soluciones están diseñadas con el fin de automatizar procesos, mejorar la eficiencia operativa y garantizar el cumplimiento de las regulaciones impuestas por organismos gubernamentales nacionales, como la Comisión Nacional de Valores (CNV), la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) y la Unidad de Información Financiera (UIF).

Objetivos

Objetivos generales

Mediante los trabajos realizados se busca desarrollar desde cero el área de soporte técnico para la atención de clientes de forma reactiva y el área de Customer Success para la atención de forma proactiva.

Por lo tanto, las acciones que se ejecutarán tienen como objetivos generales:

- Mejorar la atención y experiencia de nuestros clientes con la plataforma.
- Brindar un servicio de soporte eficiente para consultas, problemas y ajustes que necesiten nuestros clientes.
- Mejorar los flujos de comunicación entre diferentes áreas.

Objetivos específicos

- Analizar diferentes proveedores para implementar un sistema de gestión de tickets con nuestros clientes.
- Definir todos los procesos y responsabilidades del área de Soporte
- Definir todos los procesos y responsabilidades del área de Customer Success
- Definir flujos de comunicación entre soporte y equipos de tecnología, producto y ventas.
- Definir las diferentes etapas del ciclo de vida de nuestros clientes.
- Medir tiempos de respuesta, satisfacción del cliente y resolución de conversaciones.
- Mantener un nivel de satisfacción alto de los clientes.
- Medir la cantidad y tipos de tickets reportados de nuestros clientes para compartir feedback con el resto de los equipos.
- Medir la usabilidad del producto de nuestros clientes.

Plan de trabajo y carga horaria

En el [Anexo I](#) se podrá ver mediante un diagrama de Gantt las actividades realizadas durante el cumplimiento de las 200 horas correspondientes a las Prácticas profesionales Supervisadas.

Las tareas ejecutadas pudieron realizarse dentro del plazo establecido en el Diagrama de Gantt. La carga horaria que tuve que realizar comprendió:

Días	Horario
Lunes	9 AM a 6 PM
Martes	
Miércoles	
Jueves	
Viernes	

Tabla 1 - Carga horaria

Cumpliendo con las 20 hs semanales impuestas por el programa de pasantías.

Descripción de la Práctica Profesional efectuada

Durante el inicio de las Prácticas Profesionales Supervisadas, se realizó un exhaustivo análisis de las actividades realizadas en la empresa a nivel global. El enfoque principal radica en el desarrollo desde cero del área de soporte y Customer Success. Para ello, fue imperativo comprender a fondo cómo se estaban llevando a cabo los procesos hasta ese momento, con especial énfasis en la gestión de relaciones con los clientes.

Tras completar dicho análisis y discernir las necesidades de la empresa, se propuso la implementación de un nuevo sistema para la gestión de tickets con los clientes. Esta medida se diseñó con el propósito de mejorar los tiempos de respuesta, elevar los niveles de satisfacción del cliente y obtener métricas precisas sobre el uso y los problemas que surgían a nivel general en la plataforma.

Una vez que la propuesta fue aprobada, se procedió con el relevamiento de posibles servicios a contratar, aplicando ciertos criterios clave:

- **Historial y reputación del proveedor:** Se investigó el historial y la reputación del proveedor en el mercado, considerando su experiencia previa, calidad del servicio ofrecido y satisfacción del cliente.
- **Funcionalidades y características del servicio:** Se evaluaron las funcionalidades y características ofrecidas por cada servicio, buscando aquellos que mejor se alinearan con las necesidades específicas de la empresa, como seguimiento de tickets, generación de informes, integraciones con otras plataformas, etc.
- **Escalabilidad y flexibilidad:** Se evaluó la capacidad de cada servicio para escalar según las necesidades de la empresa y adaptarse a cambios en el volumen de trabajo o en los requisitos del negocio a lo largo del tiempo.
- **Experiencia del usuario:** Se tuvo en cuenta la experiencia del usuario al interactuar con el servicio, evaluando la facilidad de uso de la interfaz, la intuitividad del diseño y la disponibilidad de recursos de ayuda y capacitación.

Importancia de las tareas ejecutadas en el área de Soporte y Customer Success

Las tareas ejecutadas en el área de Soporte y Customer Success son fundamentales para mantener la satisfacción del cliente, impulsar el crecimiento empresarial y promover relaciones sólidas y duraderas con los clientes:

- **Mantenimiento de la satisfacción del cliente:** El área de Soporte y Customer Success desempeña un papel fundamental en la retención y fidelización de clientes. Al proporcionar un servicio de soporte eficiente y resolver los problemas de manera oportuna, se garantiza la satisfacción del cliente, lo que conduce a relaciones más sólidas y duraderas.
- **Reducción de la rotación de clientes:** Un buen servicio de Soporte y Customer Success ayuda a reducir la tasa de rotación de clientes o "churn rate". Al abordar las necesidades y preocupaciones de los clientes de manera proactiva, se fortalece la relación con ellos.
- **Incremento en la adopción y retención de productos/servicios:** El equipo de Soporte y Customer Success juega un papel crucial en la adopción y retención de los servicios. Al brindar orientación, capacitación y asistencia continua, se ayuda a los clientes a aprovechar al máximo la solución ofrecida, lo que aumenta su compromiso y lealtad a largo plazo.
- **Generación de retroalimentación y mejora continua:** A través de la interacción directa con los clientes, el equipo de Soporte y Customer Success recopila feedback. Esta retroalimentación es fundamental para identificar áreas de mejora en los productos o servicios, así como para impulsar la innovación y el desarrollo futuro.
- **Identificación y gestión proactiva de problemas:** El equipo de Soporte y Customer Success está en la primera línea para identificar y abordar los problemas de los clientes antes de que escalen. Al anticiparse a las necesidades y resolver los problemas de manera proactiva, se minimiza el impacto negativo en la satisfacción del cliente y se fortalece la confianza en la empresa.
- **Apoyo en la retención de ingresos:** La retención de clientes existentes es esencial para la estabilidad financiera de la empresa. El área de Soporte y Customer Success desempeña un papel clave al garantizar que los clientes estén satisfechos y comprometidos, lo que a su vez contribuye a la retención de ingresos a largo plazo.

Desarrollo de actividades

Metodología utilizada para análisis de problemas

En primer lugar, para poder llevar adelante los procesos de implementación y mejoras dentro del área, se necesitó realizar un análisis de las responsabilidades de cada área para saber los puntos sobre los cuáles debe actuar cada uno de los equipos de la empresa.

Se hizo un análisis de la situación actual de la empresa, áreas y métricas y en base a esto se comenzó el trabajo sobre las implementaciones y mejoras a realizar.

Para diversos análisis, implementamos la metodología del Diagrama de Ishikawa como una herramienta central para identificar las deficiencias en el área y determinar sus causas fundamentales.

Al utilizar esta metodología, identificamos las diferentes categorías de posibles causas que podrían estar afectando el área de interés. Estas categorías pueden incluir factores relacionados con el proceso, el personal, los métodos y el entorno, entre otros. Al desglosar estas categorías en detalle, pudimos examinar exhaustivamente cada aspecto del problema y determinar las causas subyacentes.

Una vez identificadas las causas potenciales, pudimos priorizarlas y seleccionar la causa raíz más probable que estuviera contribuyendo al problema observado. Este enfoque nos permitió centrarnos en abordar la causa fundamental en lugar de simplemente tratar los síntomas superficiales. Al dirigir nuestros esfuerzos hacia la causa raíz identificada, pudimos implementar soluciones efectivas y sostenibles que abordaron el problema de manera integral.

En resumen, el uso del Diagrama de Ishikawa nos proporcionó una metodología estructurada y sistemática para analizar y abordar los problemas en el área de interés. Al identificar y tratar las causas fundamentales, pudimos mejorar significativamente la eficacia y la eficiencia de nuestros procesos, promoviendo así una mejora continua y sostenible en el área.

Definición de responsabilidades de cada área

Inicialmente, fue imprescindible establecer una definición clara y precisa de las responsabilidades asignadas a cada equipo encargado del contacto con nuestros clientes. Esta medida se adoptó con el objetivo de asegurar una cobertura completa de todas las etapas del ciclo de vida del cliente, permitiendo así un seguimiento adecuado desde el momento de la contratación del servicio hasta el término de la relación comercial.

Esta delimitación de responsabilidades ha proporcionado una guía clara para todos los equipos involucrados, permitiéndoles comprender de manera precisa cuándo comienza su responsabilidad en el seguimiento de los clientes. Este enfoque garantiza una coordinación eficiente entre los diferentes departamentos, evitando duplicaciones de esfuerzos y asegurando una experiencia fluida y coherente para nuestros clientes a lo largo de su interacción con nuestra empresa.

A continuación se muestra un diagrama del flujo de contacto del cliente con los diferentes equipos:

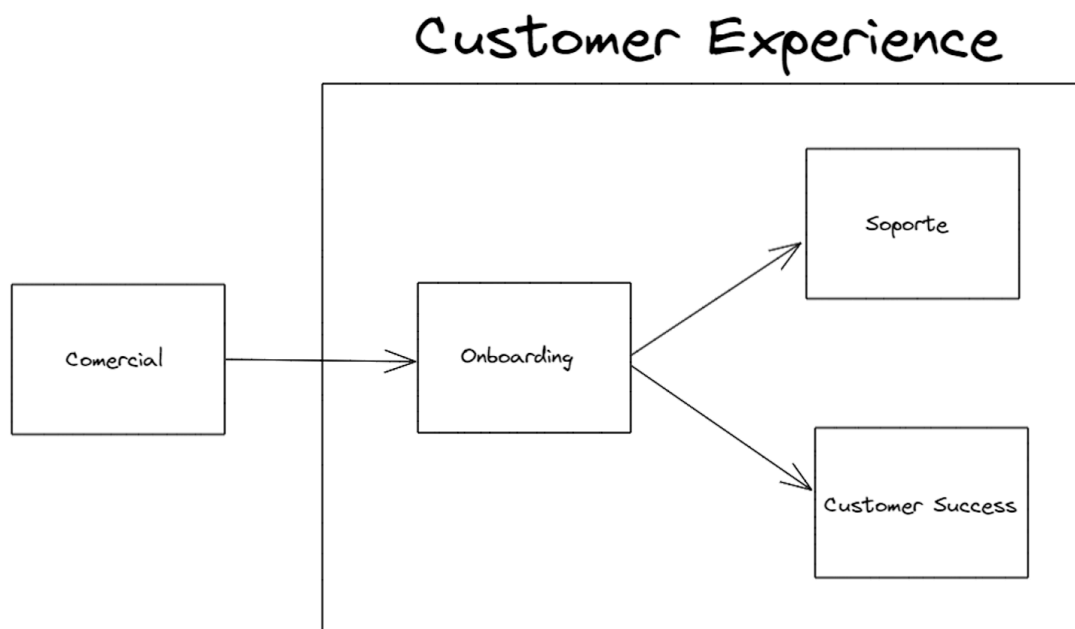


Figura 6.1 - Flujo entre equipos de Customer Experience

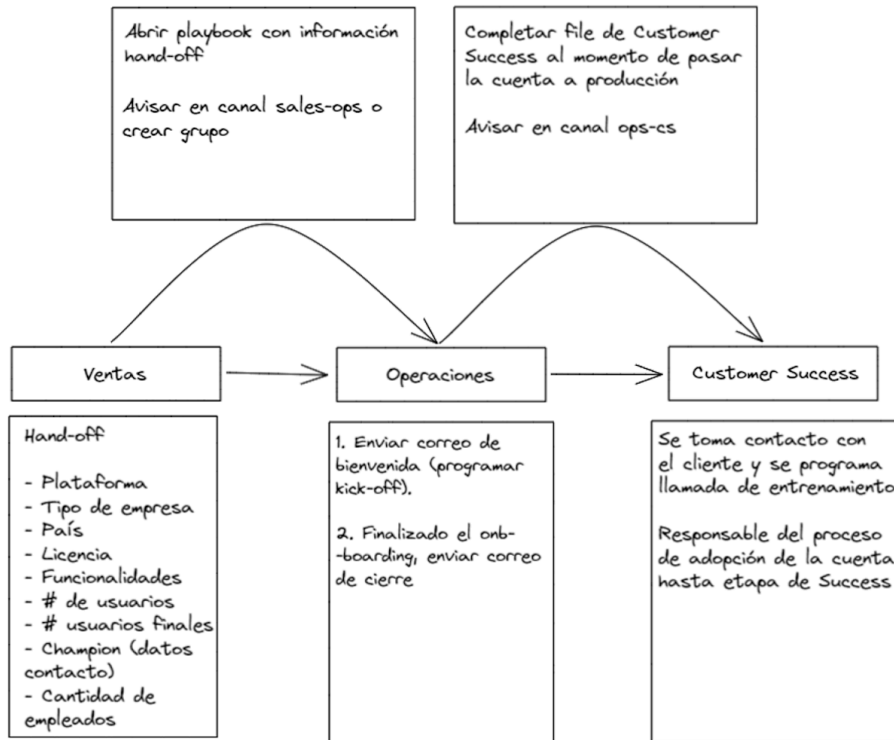


Figura 6.2 - Flujo entre equipos de Customer Experience

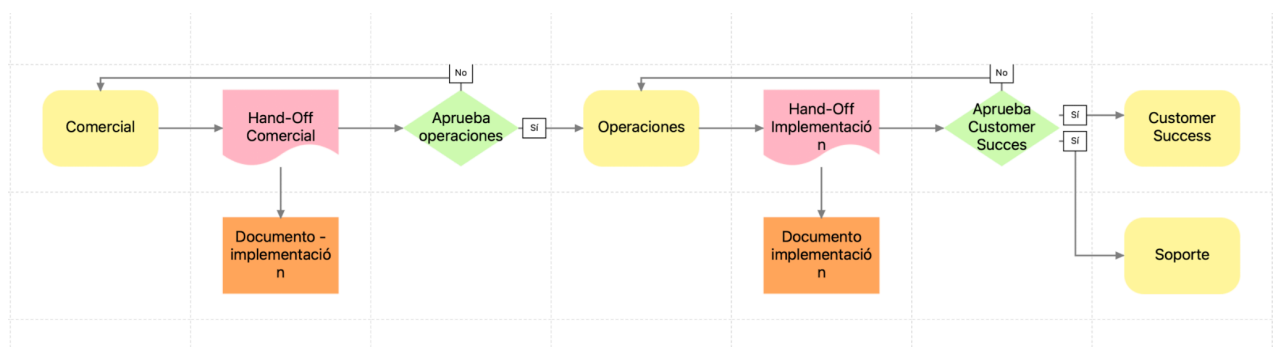


Figura 6.3 - Diagrama de procesos

Sobre los diagramas mostrados anteriormente, se detalla la responsabilidad de cada uno de los equipos:

Equipo Comercial: Responsable de llevar a cabo todo el proceso de venta de la plataforma, el equipo comercial despliega un enfoque estratégico para definir los módulos y soluciones más adecuados para cada cliente. Una vez culminada la fase de ventas, se

genera un informe detallado, conocido como Hand-off, que se transfiere al equipo de Operaciones, permitiéndoles dar continuidad al contacto y la implementación de la plataforma para nuestros clientes.

Equipo de Operaciones: Este equipo se encarga del crucial proceso de Onboarding del cliente en la plataforma. Esto implica la configuración personalizada de cada cuenta de acuerdo con los módulos contratados, así como la facilitación de sesiones de entrenamiento inicial para garantizar una transición fluida hacia el uso efectivo de la plataforma.

Equipo de Soporte y Customer Success: Una vez finalizada la etapa de implementación y entregado el entorno productivo a nuestros clientes, este pasa a manos del equipo de Soporte y Customer Success. Aquí, el equipo de Operaciones debe proporcionar un detallado hand-off de todas las funcionalidades implementadas. El equipo de Soporte asume la responsabilidad de brindar atención reactiva a las necesidades de nuestros clientes, mientras que el equipo de Customer Success adopta un enfoque proactivo, anticipándose a posibles problemas y satisfaciendo las necesidades de los clientes antes de que surjan inconvenientes.

Análisis de plataformas

En base a los puntos mencionados anteriormente, llevamos a cabo un análisis exhaustivo entre varios proveedores para la implementación de un sistema de gestión de conversaciones, teniendo en cuenta criterios específicos para encontrar la mejor relación precio/calidad y satisfacer nuestras necesidades.

Este análisis detallado se puede encontrar en el [Anexo II - Análisis de plataformas](#).

Conclusiones del análisis de plataformas

En base al análisis realizado se tomó la decisión de avanzar con la contratación del servicio de Intercom para la atención de los tickets de soporte, esto se hizo en base a las soluciones que ofrecía la plataforma y lo que mejor se adaptó a las necesidades de la empresa en ese momento, tanto funcional como económicamente, y también teniendo en cuenta el flujo actual de conversaciones y las proyecciones en el mediano y largo plazo.

Para el seguimiento del estado de las cuentas a nivel general, se hizo un análisis entre dos plataformas diferentes líderes en el mercado de este tipo de solución, Planhat y Totango, sobre las cuáles se llegó a la conclusión de no avanzar sobre la contratación por el momento por la baja cantidad de cuentas activas y los costos relativos a su servicio. Lo cuál no era una inversión rentable para el momento. Por lo que se decidió implementar métricas desarrolladas internamente en la empresa con toda la información elaborada hasta el momento.

Implementación de plataforma de soporte

Se tomó la decisión de avanzar con la contratación del servicio de Intercom como plataforma de gestión de conversaciones. En consecuencia, se ha elaborado un plan de implementación que contiene toda la información necesaria para que nuestro equipo de desarrollo pueda llevar a cabo la integración completa entre el sistema adquirido y nuestra base de datos. Este plan se ha diseñado teniendo en consideración los datos más relevantes que el equipo de soporte requerirá en su trabajo diario.

Definición de procesos del área de soporte

Gestión de conversaciones

Una vez implementado el sistema mencionado anteriormente, se comenzó con la definición de los procesos del área de soporte para la gestión diaria del equipo.

Este es un punto clave, ya que el equipo de soporte es la primera línea de contacto frente al cliente y luego se deriva y/o reporta a diferentes equipos según corresponda.

En el [Anexo III - Gestión de conversaciones](#) se puede ver el procedimiento correspondiente para la gestión del equipo.

Definición para flujos de comunicación con equipo de desarrollo

Uno de los puntos más importantes del equipo de soporte, es el contacto con nuestro equipo de desarrollo, ya que el equipo de soporte debe realizar un análisis de las situaciones reportadas por el cliente y luego derivar toda la información correspondiente y necesaria a nuestro equipo de desarrollo para poder solucionar los Bugs que se presentan en la plataforma.

Por este motivo fue necesario definir todo el proceso de reporte de errores para ser lo más eficientes posibles, tanto para la solución con el cliente final, como para aprovechar al máximo el tiempo del resto de los equipos.

Sobre este punto, se definieron dos formas de realizar los reportes:

- Integración con JIRA, herramienta a través de la cuál nuestro equipo de desarrollo lleva adelante la gestión y priorización de tickets. Aquí se creó un board con toda la información correspondiente que se debe incluir para los reportes de Bugs.

Así mismo, se hizo una integración directa a través de la plataforma de Intercom para poder realizar el reporte de tickets directamente desde la plataforma y linkarlo al ticket correspondiente dentro de Jira.

En la siguiente figura se puede ver la sección dónde se generan los reportes directos a través de Intercom hacia Jira:

Figura 1 - Formulario de reportes

- Otra forma de reportar los tickets es a través de Slack, plataforma de comunicación que utiliza toda la empresa de forma interna para estar comunicados. Para lo mismo se desarrollaron diferentes templates dependiendo el tipo de error y reporte que se deba realizar a cada equipo con toda la información correspondiente.

Estos templates te pueden visualizar en el [Anexo V - Reportes equipo de Desarrollo](#)

Definición de métricas del área de soporte

Una vez definidos todos los procesos del área, se tuvo que hacer foco en la obtención de métricas una vez el sistema se encuentre en funcionamiento con los clientes.

Para lo mismo se definieron diferentes métricas importantes para lo que se debe tener en cuenta dentro del área de soporte, entre ellas:

- Tiempo medio de primera respuesta: Tiempo promedio el cuál el analista de soporte demora en dar una primera respuesta al cliente



Figura 2 - Mediana hora de la primera respuesta

- Mediana tiempo de respuesta: Esta métrica mide la capacidad de respuesta promedio que tiene el analista una vez iniciada la conversación con el cliente.



Figura 3 - Mediana tiempo de respuesta

- CSat (Customer Satisfaction): Puntaje de satisfacción que da el cliente al finalizar la interacción con el analista de soporte.

☐ Satisfacción del cliente



Feb 19, 2024 - Mar 17, 2024 + Añadir filtro

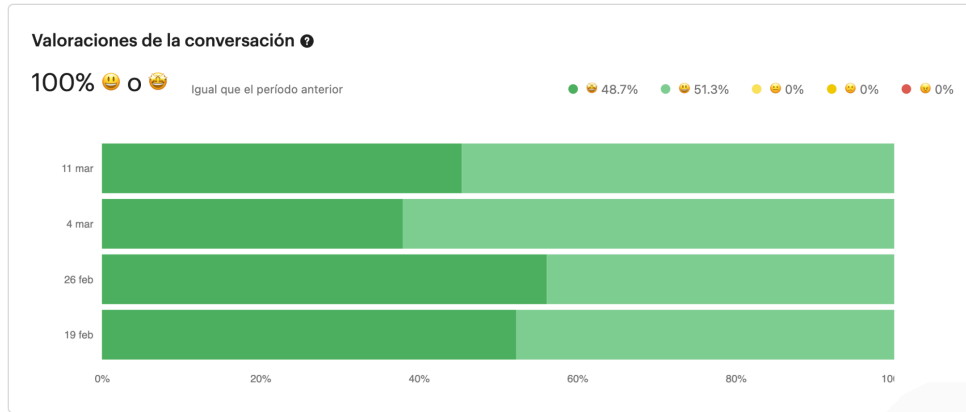


Figura 4 - Satisfacción del cliente

- Tiempo medio de cierre de conversaciones: Tiempo promedio global de cierre de conversaciones de parte del analista de soporte.

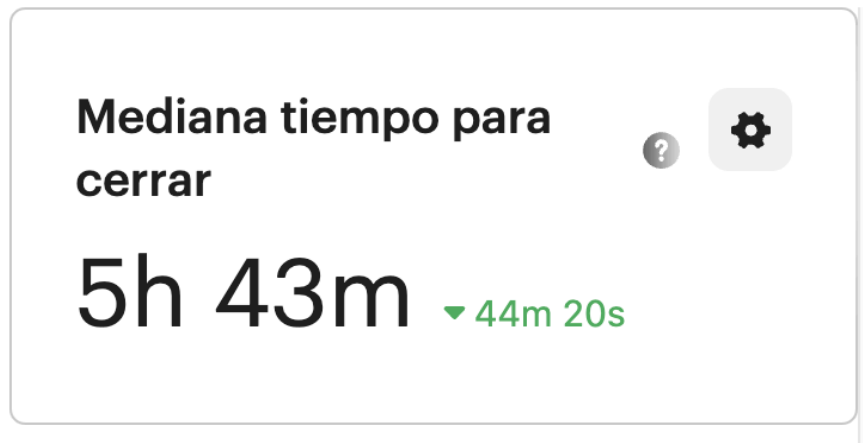


Figura 5 - Mediana tiempo para cerrar

Nota: La información que se muestra en las métricas anteriores es en las últimas 4 semanas al día de hoy (17/03/2024).

Estas son algunas de las métricas consideradas más importantes dentro del área, ya que inciden directamente con la satisfacción del cliente sobre la resolución de sus reportes.

Esta información fue registrada desde el momento de la implementación de forma semanal para poder hacer un seguimiento constante y tratar de tomar medidas correctivas en caso de ser necesario.

Este seguimiento semana a semana se podrá ver en el [Anexo VIII - Métricas de soporte](#).

Definición de procesos para área de Customer Success

El área de Customer Success es una de las áreas más importantes para poder realizar seguimiento proactivo a los clientes sobre la utilización de la plataforma. A comparación del área de soporte que hace sus actividades de forma reactiva mayormente.

Para poder definir los procesos del área de Customer Success, en principio se tuvo que realizar una definición de las diferentes etapas del ciclo de vida del cliente y la responsabilidad de cada equipo para tomar accionables.



Figura 7.1 - Etapas de ciclo de vida del cliente



Figura 7.2 - Etapas de ciclo de vida del cliente

- **New:** Esta etapa hace referencia a los nuevos clientes que ingresan desde el área comercial una vez firmado el contrato y definidos los módulos a implementar.
- **Implementation:** La etapa de implementación se encuentra a cargo del equipo de operaciones, el cuál se encargará de tomar un primer contacto con el cliente para tomar todas las definiciones necesarias y comenzar con el proceso de configuración de la plataforma en ambiente de testing.
- **Early Adoption:** Luego de haber pasado por todo el proceso de implementación y haber realizado todas las pruebas necesarias en ambiente de testing, se realiza una entrega inicial del servicio en ambiente productivo para que el cliente pueda comenzar a utilizar la plataforma con información de sus clientes finales.

A partir de este momento pasa a ser responsabilidad del equipo de Customer Success, el cuál uno de sus objetivos es la reducción del tiempo de adopción de la plataforma de nuestros clientes. Este objetivo tiene la finalidad de que nuestro cliente pueda aprovechar y utilizar al máximo las funcionalidades y tratar de obtener el máximo valor posible en el menor tiempo.

Para lo mismo se tuvo que definir un proceso de Hand-Off desde el equipo de Operaciones hacia los equipo de Customer Success y Soporte. Para poder tener toda la información necesaria sobre lo que se implementó en los clientes y brindar la mejor atención posible.

En el [Anexo IX - Modelo de Handoff](#) se puede ver el documento a completar por el equipo de Operaciones.

A su vez en el [Anexo X - Listado de clientes Handoff](#) se realiza un listado completo de clientes con información general del Handoff.

Para que el cliente sea pasado a Early Adoption, el Handoff deberá ser aprobado por el equipo de Customer Success verificando que los módulos y configuraciones se hayan realizado correctamente en el ambiente productivo del cliente.

- **Adoption:** La medida de adopción se toma en base a los módulos implementados en cada cliente, entre ellos:

Onboardings
Requerimientos
Casos

Para considerar un módulo adoptado, tenemos que verificar que en las últimas 4 semanas la tasa de conversión sea mayor al 70% en cada módulo respectivamente.

- **Success:** El criterio es similar a la etapa de Adopted. En este caso, tenemos que verificar que el cliente se mantenga utilizando la plataforma regularmente en las **últimas 16 semanas** y tenga un uso constante. **Con conversión mayor al 70%**
- **Low Usage:** La medida de Low Usage, se tomará para los módulos de los clientes que tengan un porcentaje de usabilidad de **menos del 40%**.
- **Churn:** El cliente entrará en esta etapa cuándo nos comunique que quiere dar de baja el servicio o algún módulo en específico.
- **Lost:** El cliente da de baja el servicio completo o módulo específico.

Definición y desarrollo de métricas del área de Customer Success

Para poder hacer un mejor seguimiento de las etapas mencionadas anteriormente, se tuvo que llevar adelante un brainstorming con el equipo para poder desarrollar diferentes métricas de usabilidad de nuestros clientes sobre los diferentes módulos.

Esto se puede ver en el [Anexo XI - Métricas de Customer Success](#)

En base a la medición de los diferentes módulos utilizados por cada uno de nuestros clientes, se terminó de definir un puntaje global del cliente llamado Customer Health Score (CHS), el cuál da un resultado final de “salud” de nuestro cliente y en base a esto podemos observar sus métricas y tomar accionables en caso de ser necesario para poder mejorar la usabilidad.

El desarrollo de estas métricas fue llevado a cabo por un equipo de nuestra empresa para poder obtener todos los números desde la base de datos, hojas de Google Sheets e Intercom. De esta manera poder cruzar toda la información para obtener métricas a nivel general.

A continuación en las siguientes capturas se puede visualizar el resultado de las métricas obtenidas:

Customer Health Score - L6M										
Name ^	Tier ^	OB_Ratio	D_OB	Cases_Ratio	D_Cases	Requirements_Ratio	D_Requirements	WCHS	avg_rating	conversations
Listado de clientes	Churn Risk	53.77	106	0.24	1,694	-	-	3.39	4.9	2.67
	Churn Risk	11.11	9	-	-	-	-	11.11	4.8	2
	Churn Risk	-	-	17.84	2,780	-	-	17.84	-	0
	Churn Risk	-	-	19.85	136	-	-	19.85	5	3.5
	Churn Risk	13.04	23	0	2	66.67	6	22.58	-	0
	Churn Risk	25	4	-	-	-	-	25	-	0
	Churn Risk	66.67	3	0	3	-	-	33.33	-	1
	Churn Risk	-	-	34.51	3,199	-	-	34.51	4.5	1.5
	Churn Risk	-	-	34.86	525	-	-	34.86	-	4
	Needs Attention	99.5	202	26.64	7,311	43.57	7,409	36.03	3.81	13.14
	Needs Attention	94.43	287	6.56	854	80.98	305	39.7	5	1.75
	Needs Attention	100	20	3.33	30	-	-	42	4.57	3.25
	Needs Attention	47.83	23	-	-	-	-	47.83	4.33	3.33
	Needs Attention	48.1	79	-	-	-	-	48.1	-	1

Figura 8.1 - Customer Health Score

Name	Tier	OB_Ratio	D_OB	Cases_Ratio	D_Cases	Requirements_Ratio	D_Requirements	WCHS	avg_rating	conversations
Listado de clientes	Top Performer	-	-	-	-	100	6,893	100	5	2
	Top Performer	-	-	83.52	91	99.97	7,292	99.77	4.5	6.4
	Top Performer	-	-	-	-	99.48	579	99.48	4.5	3.33
	Top Performer	93.48	92	-	-	100	563	99.08	4.5	1.83
	Top Performer	84.86	251	-	-	99.91	2,205	98.37	4.54	16.14
	Top Performer	97.6	458	-	-	98.36	61	97.69	4	1.8
	Top Performer	96.3	54	-	-	-	-	96.3	4.38	3.67
	Top Performer	-	-	96.27	6,113	-	-	96.27	5	3.86
	Top Performer	86.96	23	-	-	95.95	6,204	95.92	4.67	1.67
	Top Performer	100	327	14.29	21	93.94	33	94.75	4.76	4.57
	Top Performer	89.44	890	-	-	-	-	89.44	5	3
	Top Performer	81.07	169	0	201	99.94	1,657	88.46	4.98	13.57
	Top Performer	92.11	228	31.25	16	-	-	88.11	4.2	2.6
	Top Performer	91.91	197,263	84.15	69,469	81.7	75,391	88.08	4.11	19.57
	Top Performer	87.58	153	-	-	-	-	87.58	4.62	14.86

Figura 8.2 - Customer Health Score

Sobre el desarrollo realizado, también se aprovechó para la obtención de métricas del equipo de soporte y de esta manera poder cruzar toda la información correspondiente para obtener una visión global del contacto del cliente a través de soporte:

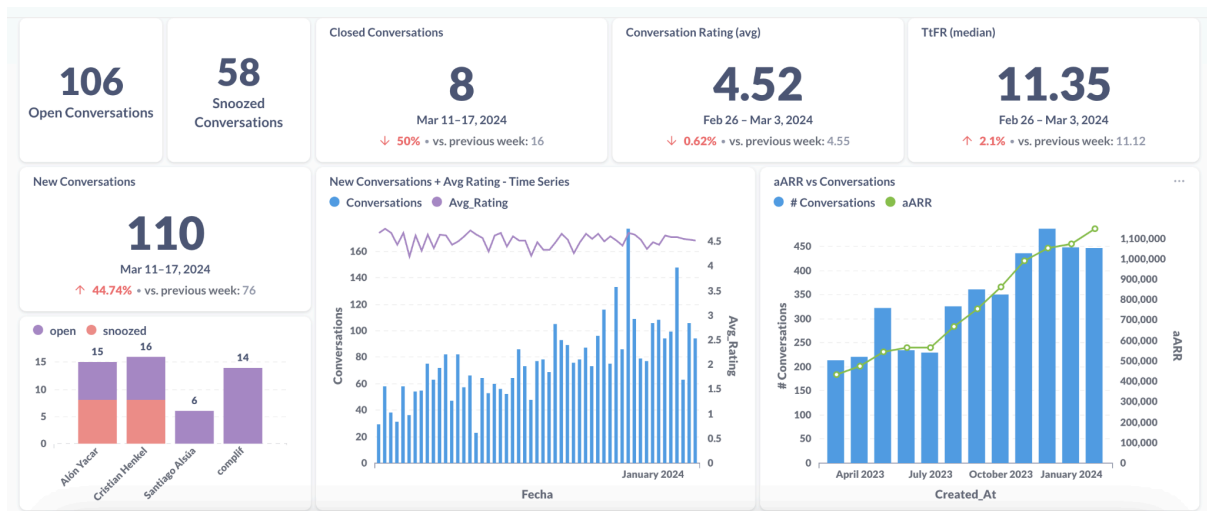


Figura 9.1 - Métricas de soporte

En la Figura 9.1 se puede ver la cantidad de conversaciones abiertas, cerradas, pospuestas y la cantidad acumulada de las mismas. De esta manera se puede realizar un seguimiento semanal del volumen gestionado para tomar acciones correctivas en caso de que los números aumenten.

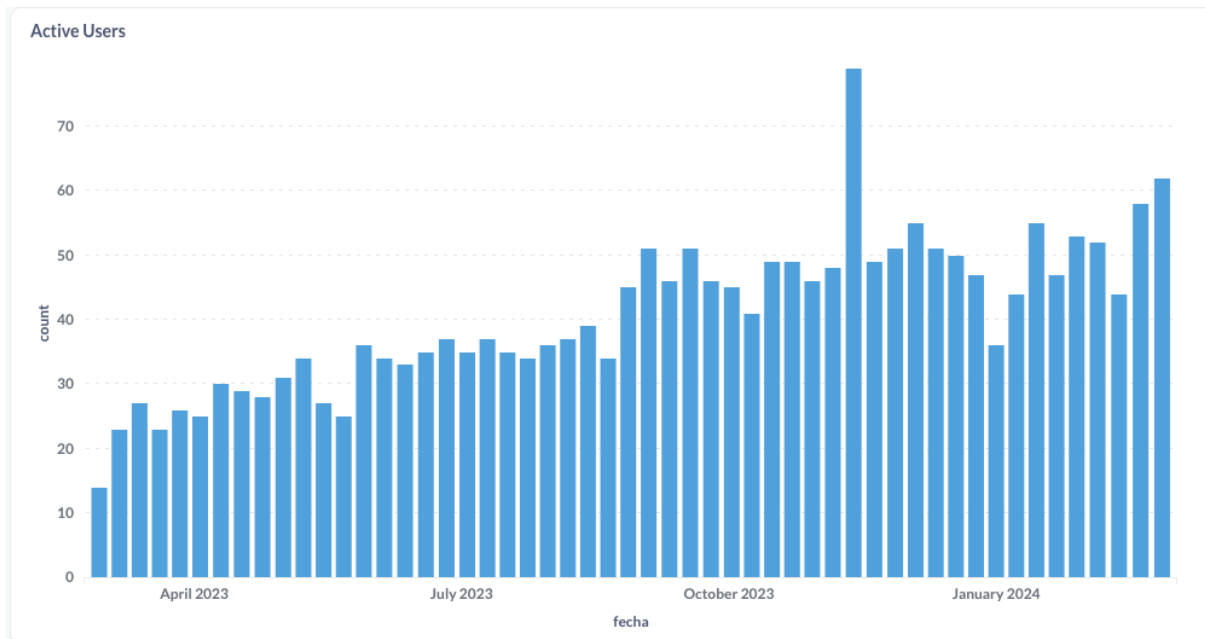


Figura 9.2 - Métricas de soporte

En la Figura 9.2 se puede ver la cantidad de usuarios activos semana a semana, de esta manera podemos realizar una correlación entre la cantidad de usuarios y posibles conversaciones en el sistema de atención.

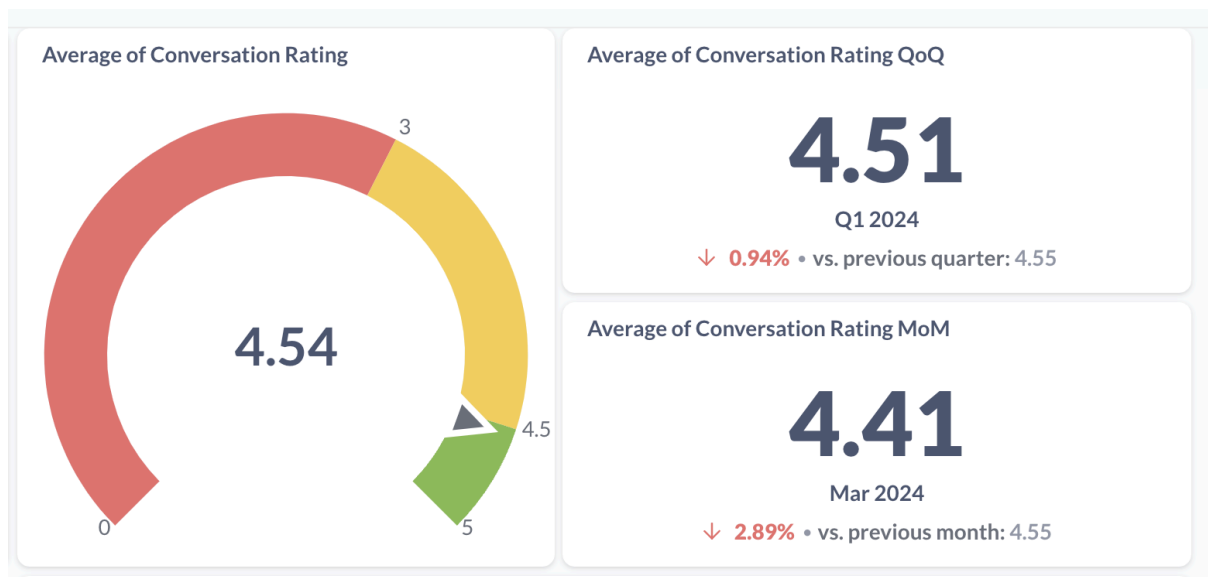


Figura 9.3 - Métricas de soporte

En la Figura 9.3 podemos observar la Satisfacción promedio de nuestros clientes sobre la atención de los tickets de nuestro sistema.

También realizamos una comparación QoQ y MoM (Quarter over Quarter y Monthly over Monthly), de esta manera podemos comparar las variaciones de un cuatrimestre a otro, o de un mes a otro respectivamente.

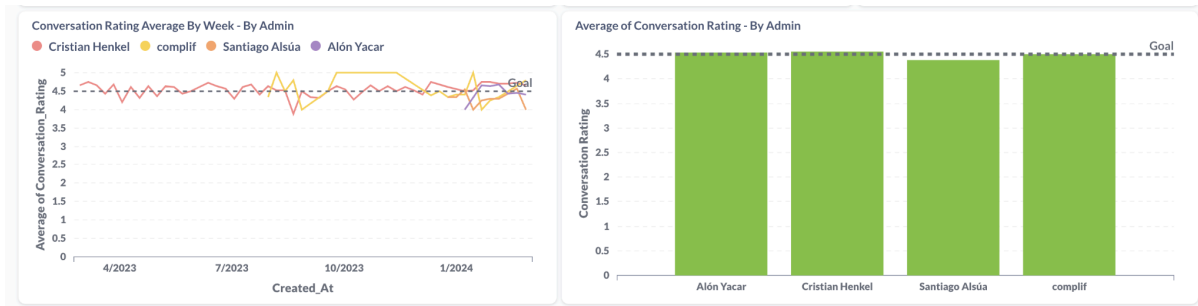


Figura 9.4 - Métricas de soporte

En la Figura 9.4 se puede ver la satisfacción promedio de los clientes separada por cada uno de los analistas. De esta manera podemos realizar un análisis de la performance de cada una de las personas que integran el equipo.

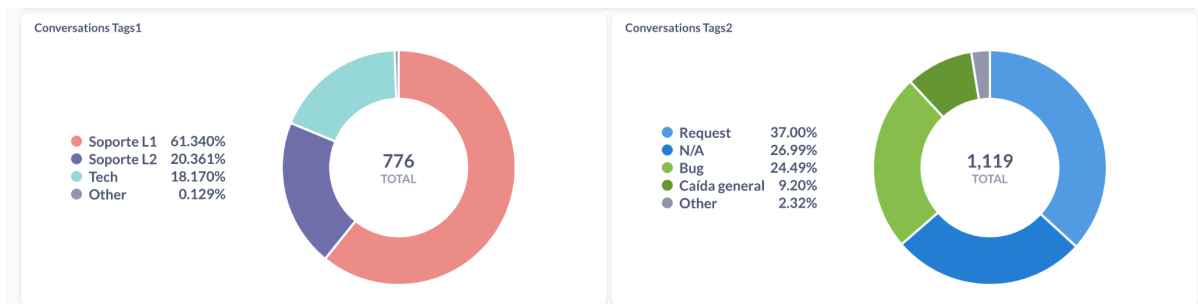


Figura 9.5 - Métricas de soporte

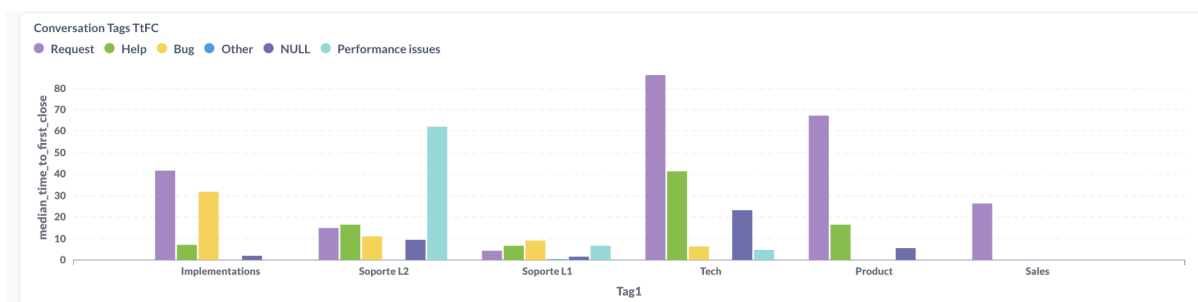


Figura 9.6 - Métricas de soporte

En las Figuras 9.5 y 9.6, se tiene un análisis de las etiquetas de las conversaciones. De esta manera, podemos realizar un seguimiento de los tipos de tickets que se abren a través del sistema de gestión.

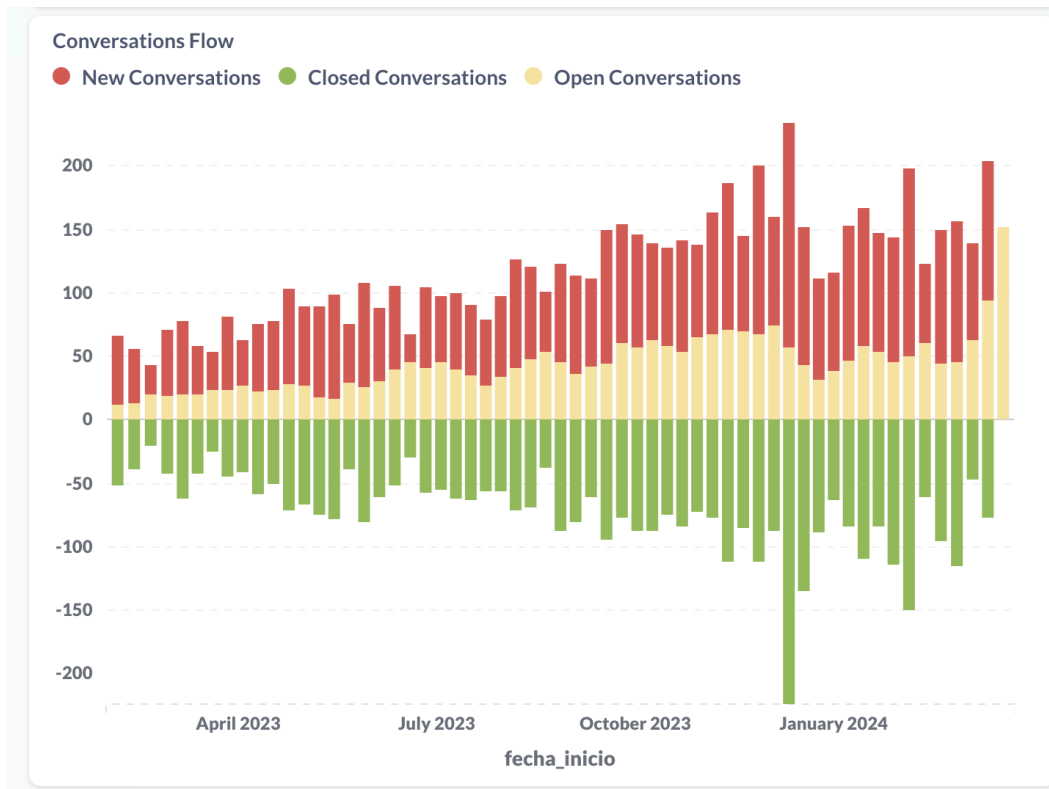


Figura 9.7 - Métricas de soporte

En la Figura 9.7 podemos realizar un análisis más exacto de la cantidad de conversaciones gestionadas semana a semana, de esta manera con la cantidad de conversaciones nuevas y abiertas, podemos tener un mejor seguimiento del volumen gestionado y tomar acciones correctivas en caso de ser necesario.

Análisis de métricas, mejoras y resultados

En base a la información y desarrollo de métricas mencionadas anteriormente, se pudieron observar algunos puntos de mejora en los procesos para mejora de tiempos los cuáles fueron analizados en mayor profundidad.

Customer Success

En el área de Customer Success se pudieron observar algunos cuellos de botella en los procesos los cuáles fueron atacados para mejorar diferentes tiempos. Entre ellos:

Etapas de implementación:

En el área de operaciones se pudo observar un elevado tiempo en los procesos de implementación.

El tiempo promedio de implementación en el área anteriormente se encontraba entre 2 y 3 meses. Se realizó un análisis de los diferentes procesos del área y se pudieron detectar algunos puntos de mejora para poder atacar. Los mismos se detallan a continuación:

Problema	Accionable	Solución
Falta de proceso estandarizado para implementación de los módulos	TRUE	<ul style="list-style-type: none"> - Se hizo un manual de procedimientos para la implementación de los módulos - Se estandarizó la implementación - Se desarrolló la documentación correspondiente para todas las tareas de implementación - Se bajaron lineamientos con el área de producto para contar con la información necesaria sobre la implementación de nuevas funcionalidades
Demoras en los tiempos de respuesta	TRUE	<ul style="list-style-type: none"> - Se implementaron Golden Rules sobre los tiempos de respuestas hacia nuestros clientes (se debe dar respuesta en menos de 24hs) - Se priorizaron tareas según urgencia y complejidad
Falta de plataforma general para realizar ajustes en configuraciones sin ingresar a través de la base de datos	TRUE	<ul style="list-style-type: none"> - Se desarrolló una aplicación web para poder gestionar todos los cambios de los ambientes de testing y productivos el equipo de operaciones y soporte. - Se implementó una funcionalidad para poder migrar toda la configuración en ambiente de testing a productivo
Falta de información clave de parte del cliente para el avance de	TRUE	<ul style="list-style-type: none"> - Se tomaron acciones correctivas con el equipo comercial para poder establecer toda la información necesaria que debe tener el cliente antes de comenzar con el proceso de implementación. - Se definió un Hand-off entre el equipo comercial y de operaciones para detallar la implementación completa y lo que abarca el sistema contratado

la implementac ión		
--------------------------	--	--

Tabla 2 - Puntos de mejora Customer Success

En base al análisis de los problemas y las propuestas de mejora, luego de definir los procesos correspondientes y algunas iteraciones se logró reducir el tiempo de implementación promedio a 1 mes.

Etapas de Early Adoption:

Una vez mejorados los tiempos de implementación, se comenzó a detectar una demora en los tiempos de adopción de la plataforma por parte de nuestros clientes. Esto significa que los clientes no están sacando el máximo provecho posible a la plataforma o no la están utilizando, por lo cual tampoco les está generando valor y a futuro se corre riesgo de que los clientes pasen a Churn y se dé de baja el servicio.

Sobre lo mismo se realizó un análisis para poder detectar puntos de mejora y reducir al máximo posible los tiempos de adopción.

El tiempo promedio de adopción presentado en el momento de la detección era de 60 días, y se propuso tener como objetivo un tiempo de adopción de 30 días.

Sobre lo mismo se realizó un diagrama de Ishikawa para poder analizar mejor el problema y las posibles causas que lo generan:

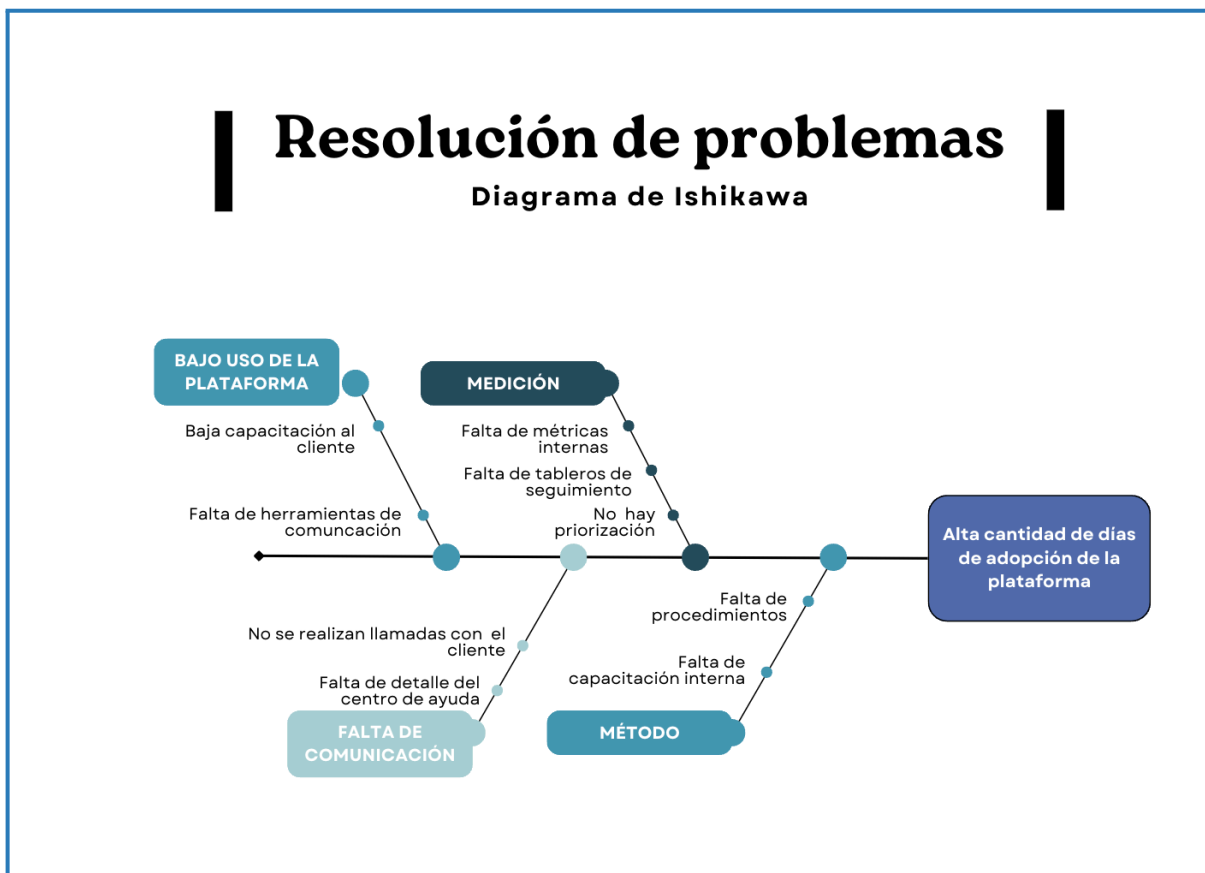


Figura 10 - Diagrama de Ishikawa

Los puntos de mejora propuestos y sus respectivos accionables se detallan a continuación:

Problema	Accionable	Solución
Falta de capacitación en etapa de implementación	TRUE	Se definió una nueva etapa entre Implementation y Early Adoption llamada Friends & Family, en la cuál la persona responsable del equipo de operaciones se debe encargar de hacer llamadas y demos recurrentes con el cliente para hacer un seguimiento del uso de la plataforma y compartir mejores prácticas.
Bajo seguimiento de parte de Customer Success	TRUE	Se desarrolló una planilla con un listado de clientes que tienen baja usabilidad por módulos para poder analizar caso a caso y desarrollar un calendario de contacto para poder realizar seguimiento. Esto se puede ver en el Anexo XII - Seguimiento CS
Falta de Centro de Ayuda para nuestros clientes	TRUE	Se realizó un relevamiento de los artículos de ayuda desarrollados hasta el momento y se inició un plan de acción para el desarrollo de los artículos faltantes y la revisión continua

		de las actualizaciones. Anexo XIII - Relevamiento de artículos de ayuda
Falta de seguimiento sobre las métricas	TRUE	Se hizo un resumen por puntaje del listado de clientes para tener en cuenta los que mayor atención se les debe prestar.
Falta de priorización por clientes	TRUE	En base al calendario de contacto, se hizo una priorización de los clientes para su contacto dependiendo de diferentes factores (Usabilidad, cantidad de usuarios y facturación).

Tabla 3 - Puntos de mejora Soporte

Basándonos en las propuestas detalladas previamente, hemos logrado optimizar significativamente los tiempos de adopción por parte de nuestros clientes. Este proceso ha resultado en una notable reducción del tiempo promedio de adopción, que ha pasado de 60 a 31 días. Este logro no solo refleja una mejora tangible en la eficiencia del proceso de adopción, sino que también demuestra la mejora continua con la excelencia en el servicio al cliente y la satisfacción del mismo.

A continuación se muestra un diagrama de indicando los cuellos de botella y los resultados obtenidos en cada una de las etapas mencionadas anteriormente:

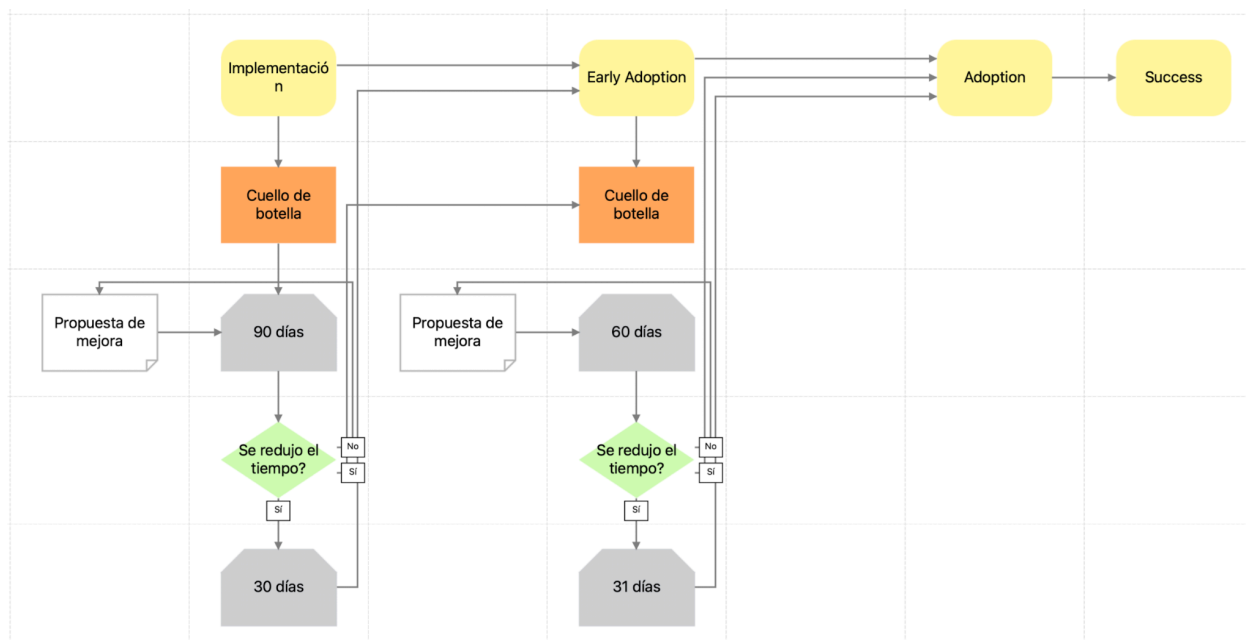


Figura 11 - Diagrama de flujos de cuellos de botella y resultados

Resumen de resultados

Tras una evaluación exhaustiva de los aspectos previamente discutidos, es evidente que el análisis detallado llevado a cabo para la implementación de un nuevo sistema de gestión en el área de soporte ha resultado sumamente efectivo. Esta afirmación se sustenta en el hecho de que, en la actualidad, hemos logrado alcanzar un nivel notable de fluidez y eficiencia en la respuesta y resolución de problemas en el mencionado sector.

Además, durante este proceso, hemos logrado desarrollar y establecer una variedad de métricas clave que nos permiten monitorear de manera precisa el desempeño del área y facilitar la toma de decisiones informadas basadas en datos concretos. Estas métricas actúan como guía para nuestra estrategia, brindándonos la capacidad de ajustar y mejorar continuamente nuestros procesos y procedimientos. Esta mentalidad orientada hacia la mejora constante es fundamental para mantenernos en la vanguardia y adaptarnos eficazmente a las cambiantes demandas y necesidades del mercado.

En última instancia, para proporcionar una visión más concreta y tangible de los impactos de estas mejoras, a continuación se presentan algunos de los resultados obtenidos en las áreas de Soporte y Customer Success.

Soporte

- Reducción de tiempo promedio de primera respuesta a 5 minutos
- Medición de satisfacción del cliente en la atención de tickets, alcanzando un resultado del 100%
- Tiempo promedio de resolución de tickets de 3 horas
- Manejo de un gran volumen de conversaciones, en promedio 100 por semana.
- Clara definición de procesos de forma interna en el área de soporte
- Definición de responsabilidades de cada área
- Mejor definición de comunicación entre las diferentes áreas (comercial, operaciones, tecnología).
- Desarrollo de ticketera para seguimiento de parte de nuestros clientes.

Customer Success

- Definición de métricas para medir la salud de nuestros clientes
- Resultados de usabilidad de la plataforma por clientes
- Metodología para la obtención de performance de parte de nuestros clientes
- Armado de calendario de contacto para seguimiento proactivo y constante

En el [Anexo XIV - Testimonios de clientes](#) adjunto un breve video de testimonio de nuestros clientes dando su opinión sobre su experiencia con el equipo de soporte. Aquí se puede ver el fruto de los resultados sobre el trabajo en el área de soporte y la satisfacción de nuestros clientes.

Conclusiones

Las prácticas profesionales han sido una gran oportunidad para aplicar los diversos conocimientos adquiridos en ingeniería en situaciones laborales reales. Este periodo ha representado un verdadero campo de pruebas donde he puesto en práctica tanto los conocimientos teóricos como la metodología lógica y paso a paso para resolver problemas.

Mi experiencia laboral se centró en el área de soporte y Customer Success, desempeñándome como ingeniero industrial. A lo largo de este tiempo, enfrenté el emocionante reto de construir estas áreas desde cero. Esto implicó definir procesos, establecer indicadores clave de rendimiento (KPIs) y, en última instancia, tomar decisiones basadas en métricas para mejorar el desempeño en diferentes frentes.

Una de las lecciones más valiosas que he aprendido es la importancia de la iteración. A menudo, encontré necesario explorar múltiples soluciones para alcanzar resultados óptimos y eficientes. Esta experiencia me ha demostrado que el éxito no siempre es un camino lineal, sino más bien un proceso de ajuste continuo y refinamiento.

Además de mis responsabilidades en el desarrollo y gestión de estas áreas, también asumí roles de liderazgo, incluido el de "Head of Customer Success". Esto me brindó una perspectiva más amplia sobre la gestión de equipos y la importancia de la comunicación efectiva en la consecución de objetivos comunes.

En resumen, mis prácticas profesionales no solo han consolidado mis habilidades técnicas, sino que también han fortalecido mi capacidad para abordar desafíos complejos con creatividad y determinación. Estoy agradecido por la oportunidad de haber contribuido al crecimiento y desarrollo de la empresa.

Agradecimientos

Con gran satisfacción presento este informe de finalización de mi carrera de ingeniería. Este documento representa el resultado de años de dedicación, esfuerzo y pasión por el aprendizaje y la excelencia académica.

Durante este viaje, he tenido el privilegio de contar con el apoyo incondicional de varias personas y entidades que han sido fundamentales en mi desarrollo personal y profesional. Me gustaría expresar mi más sincero agradecimiento a:

Mi Familia por su amor, paciencia y constante apoyo a lo largo de todos estos años. Su confianza en mí fue mi mayor motivación.

Mis Compañeros de clase, por compartir conmigo esta excelente etapa académica. Su compañerismo, colaboración y amistad han hecho de estos años una experiencia verdaderamente enriquecedora.

Mi universidad que me ha brindado los conocimientos, recursos y oportunidades para crecer como profesional. Agradezco profundamente a mis profesores, tutores y todo el personal por su dedicación y compromiso con la excelencia académica.

Este logro no solo es mío, sino de todos aquellos que han contribuido de alguna manera a mi formación y desarrollo. Sus palabras de aliento, consejos y apoyo han sido el motor que me ha impulsado a alcanzar este importante hito en mi vida.

Mirando hacia el futuro, estoy emocionado por las oportunidades que se presentarán y estoy seguro de que llevaré conmigo las lecciones aprendidas y el apoyo recibido en este viaje. Espero poder devolver la generosidad y el apoyo que he recibido, y contribuir de manera significativa a la sociedad y al campo de la ingeniería.

Una vez más, gracias a todos por formar parte de este capítulo tan significativo en mi vida.