

Proyecto de investigación

Mejora del proceso de gestión comercial en la Editorial Educativa KingKolor

JULIÁN ALEJANDRO VALENZUELA CELY

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

BOGOTÁ D.C.

2025

Contenido

Título:.....	6
Línea de investigación.....	6
Definición del problema.....	6
Justificación.....	8
Objetivos	9
Alcance y delimitación de la investigación.....	9
Marco conceptual	10
Marco teórico	11
Modelos de gestión comercial.....	15
Estrategias de fidelización y segmentación de clientes.....	17
Enfoque en la capacitación y profesionalización del equipo comercial	18
Toma de decisiones basada en datos en la gestión comercial	18
Marco legal.....	19
Marco metodológico	20
Población y muestra	20
Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	21
Cronograma.....	23
Desarrollo de los ciclos de Servicios.....	24
Paso 1. Análisis del ciclo de servicio actual en la Editorial KingKolor	24
Paso 2. Blueprint Representación gráfica del ciclo de servicio actual	26
Paso 3. Diseño del nuevo proceso de gestión comercial bajo la metodología de ciclos de servicio	28
Paso 4. Propuesta de blueprint mejorado del servicio en KingKolor.....	30
Paso 5. Protocolos y estrategias complementarias para la mejora comercial.....	32
Implementación del piloto y evaluación de resultados	35
Paso 1. Implementación piloto del nuevo ciclo de servicio	35
Paso 2. Indicadores de desempeño y variables de evaluación	37
Paso 3. Resultados de la implementación piloto	39
Paso 4. Análisis de impacto del nuevo ciclo de servicio	42
Paso 5. Consideraciones finales y sostenibilidad de la propuesta	44
Recomendaciones para la sostenibilidad del modelo	45
Conclusiones	47
Bibliografía	49

Lista de figuras

Figura 1. Árbol del problema	7
Figura 2. Blueprint actual de KingKolor	27
Figura 3. Nuevo proceso de gestión comercial para KingKolor	29
Figura 4. Blueprint del ciclo de servicio propuesto en KingKolor.....	31
Figura 5. Evidencia de perfil empresarial de WhatsApp	36

Lista de tablas

Tabla 1. Normatividad colombiana	19
Tabla 2. Técnicas, instrumentos y objetivos de la investigación.....	21
Tabla 3. Tareas y fases de la investigación	22
Tabla 4. Cronograma de la investigación	23
Tabla 5. Análisis del ciclo de servicio actual en KingKolor.....	25
Tabla 6. Proceso de segmentación de los clientes.	33
Tabla 7. Indicadores clave de desempeño (antes vs. durante el piloto).....	38
Tabla 8. Tabla comparativa de indicadores antes y después de la intervención	39
Tabla 9. Fortalezas y oportunidades detectadas en el piloto.....	41

Lista de Anexos

Anexo A. Entrevista a Directivo	52
Anexo B. Diario de campo	56
Anexo C. formato de encuesta a empleados	58
Anexo D. Formato de encuesta a clientes.....	61
Anexo E. Resultados de encuesta a empleados.....	64
Anexo F. Resultados de encuesta a clientes	80
Anexo G. Instrumento de Recolección de Datos (Encuesta a Clientes)	96
Anexo H. Resultados de encuesta percepción después del rediseño	96

Título:**Mejora del proceso de gestión comercial en la Editorial Educativa KingKolor****Línea de investigación**

La investigación realizada se integró en la línea de Gestión Organizacional, debido a que hizo uso de los conocimientos adquiridos en asignaturas como Administración Industrial, Investigación de Mercados y Gestión de Proyectos en Ingeniería, pertenecientes al pregrado en Ingeniería Industrial de la Universidad Santo Tomás. Lo anterior se debió a que el proyecto se planteó como una mejora del proceso comercial de la empresa Editorial KingKolor.

Definición del problema

En el contexto editorial colombiano, la editorial KingKolor imprime materiales de apoyo educativo, principalmente de procesos lógicos matemáticos, de lectura, y de promoción de habilidades como el dibujo. Esta empresa, ha tenido la mayoría de los clientes en el sector minorista, en papelerías y en tiendas de barrio. Hasta el momento del estudio, su gestión comercial se basaba en la recepción de pedidos vía llamada de celular o por mensajes de aplicaciones como WhatsApp. Para estas cotizaciones, se elaboraban proformas, se solicitaba el pago anticipado y el costo del envío era asumido por el cliente.

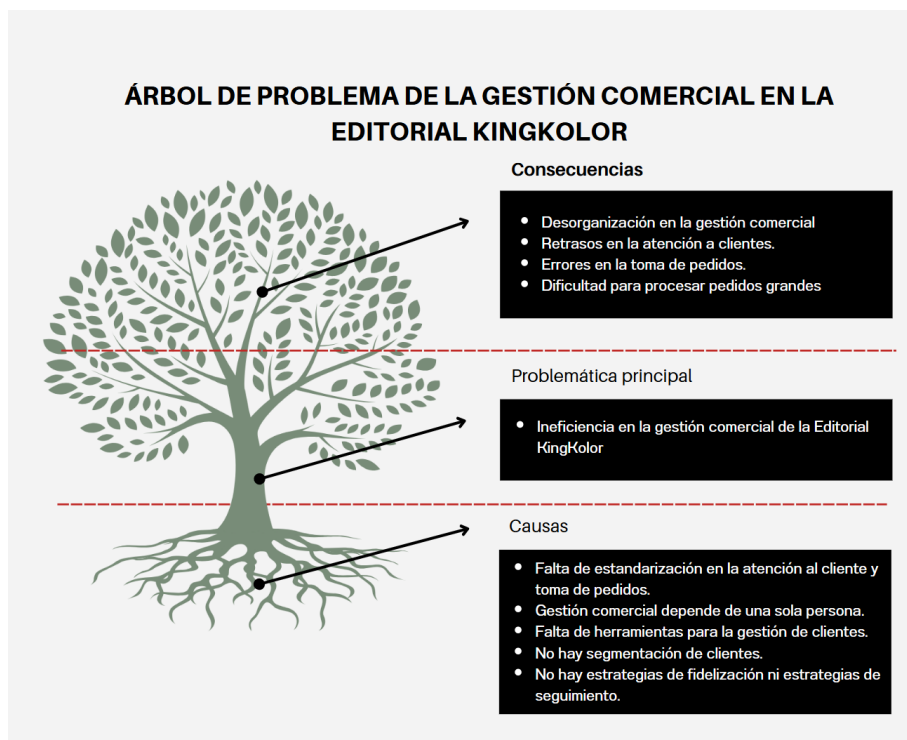
Según lo expresado por su director en entrevista, su modelo de gestión comercial presentaba varios desafíos que afectaban su eficiencia y capacidad de respuesta a los clientes, especialmente en el marco de un creciente repunte del sector editorial, marcado por la adaptación a nuevas exigencias del mercado derivadas de los cambios generados años atrás con la pandemia del Covid-19. Esto coincidió con las apreciaciones de Roa [1], de la Cámara Colombiana del Libro.

Uno de los principales retos identificados fue la falta de estandarización en la atención al cliente y la toma de pedidos. En el momento del estudio, la gestión comercial recaía en una sola persona, quien además desempeñaba funciones de facturación y apoyo en procesos manuales de producción. La ausencia de un sistema estructurado generaba que la atención

dependiera en gran medida de la experiencia de los clientes y de sus dinámicas de compra, lo que dificultaba la organización del proceso

Asimismo, la empresa no contaba con herramientas o recursos para la gestión de clientes, lo que limitaba su capacidad para segmentar, fidelizar y personalizar la comunicación con su base de compradores. Aunque utilizaban WhatsApp para anunciar nuevos productos, no habían desarrollado estrategias para la segmentación de clientes ni para mejorar la promoción y el seguimiento de las ventas. A continuación, se presenta el árbol del problema.

Figura 1.
Árbol del problema



Nota: elaborado con base en entrevistas y encuestas

A pesar de estos desafíos, la investigación identificó oportunidades de mejora en la estructuración y optimización del proceso de gestión comercial. Se concluyó que la implementación de un sistema más eficiente y formalizado podría mejorar la atención al

cliente, la organización interna y la competitividad en el mercado. De tal forma, la pregunta que orientó esta investigación es la siguiente:

Pregunta de investigación

¿Puede el proceso de gestión comercial en la empresa Editorial KingKolor mejorarse bajo la metodología de ciclos de servicios?

Justificación

La gestión comercial es fundamental en la sostenibilidad y crecimiento de las empresas, especialmente en el sector editorial, donde la dinámica del mercado exige eficiencia, adaptación y estrategias claras para la atención al cliente y la comercialización. En el caso de la Editorial Educativa KingKolor, el estudio evidenció oportunidades de mejora en el proceso de gestión comercial que podrían optimizar la relación con los clientes y potenciar los ingresos de la compañía.

Este estudio fue de especial interés para la gerencia de la empresa, dado que la gestión comercial impacta directamente en el desempeño financiero y la competitividad en el sector. Se determinó que un modelo de gestión más estructurado y eficiente no solo permitiría mejorar la atención al cliente y la organización de los pedidos, sino que también contribuiría a fortalecer la fidelización de los clientes y a incrementar el volumen de ventas. Dado que la editorial operaba en un entorno de alta competencia, contar con un proceso optimizado le permitiría diferenciarse y responder con mayor eficacia a las necesidades del mercado.

Por otra parte, la investigación también abordó el impacto de la falta de segmentación de clientes, factor que había limitado el crecimiento del negocio. Se evidenció que la implementación de estrategias comerciales más eficientes podría traducirse en un mejor aprovechamiento de las oportunidades de mercado y una mayor estabilidad financiera para la editorial.

Además, la investigación respondió al interés personal del investigador, quien tenía una filiación con la empresa y un conocimiento cercano de su funcionamiento. Este vínculo permitió un acceso directo a información clave y una comprensión detallada de los desafíos

que enfrentaba la editorial. Finalmente, el estudio se alineó con los intereses investigativos del autor, relacionados con la optimización de procesos empresariales y estrategias de gestión comercial en pequeñas y medianas empresas.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un proceso de gestión comercial para la empresa Editorial KingKolor mediante la metodología de ciclos de servicio para mejorar la respuesta a las necesidades del cliente.

Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico en el proceso actual de gestión comercial en KingKolor, identificando sus fortalezas y debilidades.

Desarrollar la metodología de ciclos de servicio como instrumento para la mejora de la gestión comercial.

Proponer el piloto para el proceso de gestión comercial para la editorial KingKolor.

Alcance y delimitación de la investigación

El estudio se enfocó en la evaluación y rediseño del proceso de gestión comercial en la Editorial KingKolor, con el propósito de optimizar la eficiencia en la atención al cliente, la toma de pedidos y la fidelización de compradores. Para ello, se identificaron las problemáticas del sistema actual, se aplicó la metodología de ciclos de servicio y se propusieron mejoras estratégicas en la comercialización de los productos educativos de la empresa. La investigación se llevó a cabo en Colombia entre los meses de marzo y mayo de 2025, delimitándose exclusivamente al análisis del proceso de gestión comercial, sin abordar aspectos relacionados con la producción o distribución logística de los materiales. La

población objetivo estuvo conformada por empleados de la empresa involucrados en el área comercial y una muestra representativa de clientes. Se excluyeron otros actores del sector editorial, así como variables externas como tendencias macroeconómicas o cambios regulatorios en el comercio digital.

Marco referencial

El marco referencial de esta investigación proporciona los fundamentos teóricos, conceptuales y metodológicos que sustentan el estudio sobre la gestión comercial en la Editorial KingKolor. Se estructuró en tres componentes principales: el marco conceptual, que define los términos clave utilizados en el análisis; el marco teórico, que expone los enfoques y modelos aplicados a la optimización de la gestión comercial; y el marco legal, que contextualiza la normativa vigente relevante para el proceso de comercialización en el sector editorial.

Marco conceptual

Blueprint del servicio: Diagrama detallado que representa visualmente cada etapa del ciclo de servicio, incluyendo interacciones con el cliente, procesos de soporte y tiempos de respuesta, así lo exponen Bitner, Ostrom & Morgan [2]. Permite identificar oportunidades de mejora y evitar puntos de fricción en la experiencia del usuario.

Diseño del punto de contacto: Creación y planificación de los espacios físicos, virtuales o interpersonales donde el cliente interactúa con la empresa a lo largo del ciclo de servicio [3]. Estos puntos de contacto deben garantizar coherencia y alineación con la promesa de servicio.

Alineación estratégica en la gestión comercial: Proceso mediante el cual las estrategias comerciales se integran con los objetivos organizacionales y la estructura del ciclo de servicio, así lo exponen Hax & Majluf [4]. Implica la sincronización entre marketing, ventas y servicio al cliente para optimizar la experiencia del usuario.

Momento de la verdad en la interacción comercial: Instancia en la que un cliente forma una impresión crítica sobre una empresa durante la prestación de un servicio. Normann [5] establece que cada "momento de la verdad" puede fortalecer o debilitar la percepción del cliente, impactando directamente la fidelización y las decisiones de compra.

Marco teórico

Esta sección se fundamentó en diversas perspectivas y modelos relacionados con la gestión comercial y la optimización del servicio. En particular, se exploraron los ciclos de servicio como una metodología para mejorar la atención al cliente, así como los modelos de gestión comercial aplicables al sector editorial. Se analizaron estrategias de fidelización y segmentación de clientes, la importancia de la capacitación del equipo comercial y la toma de decisiones basada en datos.

Los ciclos de servicio

El concepto de Ciclos de Servicio fue introducido por Richard Normann en 1984 [6] en su obra *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*, donde plantea que la prestación de un servicio debe comprenderse como una serie de interacciones entre el cliente y la empresa, organizadas en un ciclo que permite analizar los momentos críticos de la experiencia del usuario.

Norman [5], ya en 2002, *Strategy and Leadership in Service Business*, introduce el concepto de momento de la verdad, enfatizando que el éxito de los servicios radica en la calidad de las interacciones directas entre el cliente y el proveedor del servicio. Normann sostiene que cada interacción dentro del ciclo de servicio representa una oportunidad para reforzar la satisfacción del cliente o, por el contrario, para deteriorar su experiencia.

Según Fitzsimmons y Fitzsimmons [3], en su libro *Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology*, los modelos de gestión de servicios han evolucionado hacia enfoques que priorizan la experiencia del cliente y la optimización de procesos. En este sentido, la metodología de Ciclos de Servicio permite mapear la interacción entre los usuarios y la organización, ayudando a detectar fallos en la atención y a diseñar estrategias para mejorar la percepción del servicio. Su aplicación es clave en sectores donde

la relación con el cliente es determinante para la competitividad, como en el ámbito editorial, donde la satisfacción del usuario depende de la eficiencia en la gestión de pedidos, la comunicación y el soporte postventa.

Autores como Grönroos [7], en *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*, destacan la importancia de entender el servicio como una relación continua entre la empresa y el consumidor, en la que cada ciclo de interacción contribuye a la percepción de calidad del cliente. Desde esta perspectiva, los ciclos de servicio no solo permiten analizar el desempeño operativo de una empresa, sino que también facilitan la implementación de mejoras estratégicas orientadas a la fidelización y satisfacción del usuario.

En la actualidad, la metodología de Ciclos de Servicio se complementa con enfoques modernos como el Customer Experience Management (CXM) y el Service Design Thinking, los cuales incorporan nuevas herramientas digitales y metodologías ágiles para mejorar la relación con los clientes. Sin embargo, su estructura sigue siendo una base fundamental para el análisis y rediseño de procesos de atención, especialmente en empresas que buscan mejorar la calidad del servicio desde una perspectiva organizacional.

Si bien los enfoques de Fitzsimmons, Normann y Grönroos han establecido las bases de la gestión de los ciclos de servicio, otros autores han ampliado y refinado estos modelos para adaptarlos a los cambios en la dinámica empresarial y en las expectativas de los clientes. Entre ellos, destacan Zeithaml, Parasuraman y Berry [8], Evert Gummesson [9], Schneider y Bowen [10], y Johnston y Clark [11], quienes han contribuido con perspectivas innovadoras que enriquecen la comprensión del ciclo de servicio.

Uno de los modelos que más influyen en la evaluación de calidad dentro de los ciclos de servicio es el SERVQUAL, desarrollado por Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry [8], quienes identifican cinco dimensiones clave para medir la calidad del servicio: tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. En contraste con Fitzsimmons [3] y Normann [5], quienes ponen énfasis en la operación y la estrategia, estos autores centran su análisis en la percepción del cliente y en la brecha existente entre sus expectativas y la experiencia real del servicio. Su enfoque permite a las

empresas diseñar ciclos de servicio más alineados con las necesidades del usuario, asegurando una mejora continua en la calidad del servicio.

Por otro lado, Evert Gummesson [9], amplía el concepto de los ciclos de servicio al integrar la perspectiva del marketing relacional. Gummesson argumenta que los servicios no deben verse como una serie de interacciones aisladas con los clientes, sino como una red de relaciones continuas donde todos los actores (clientes, empleados y proveedores) influyen en la experiencia del servicio. Esta visión amplía los modelos tradicionales de Fitzsimmons [3] y Grönroos [12] al considerar que el éxito en la gestión de servicios depende de la capacidad de la empresa para mantener relaciones duraderas y beneficiosas con todos sus stakeholders.

Desde una perspectiva más operativa, Schneider y Bowen [10], en *Winning the Service Game* (1995), proponen que los ciclos de servicio deben diseñarse desde la experiencia del cliente y no únicamente desde la estructura interna de la empresa. Los autores subrayan que la flexibilidad y la capacidad de personalización en la prestación del servicio son fundamentales para diferenciarse en mercados altamente competitivos. En este sentido, critican la visión más estructurada de Fitzsimmons [13] y Normann [5], argumentando que los ciclos de servicio deben permitir adaptaciones dinámicas en función de las expectativas cambiantes del consumidor.

Por su parte, Robert Johnston y Graham Clark [11], aportan una visión más técnica al estudio de los ciclos de servicio, enfocándose en la gestión de operaciones y la mejora de procesos. Su enfoque complementa el de los autores previos al proponer métricas y herramientas para evaluar el desempeño de cada etapa del ciclo de servicio. Johnston y Clark destacan que el diseño del ciclo de servicio debe basarse en datos y análisis cuantitativos, asegurando que la toma de decisiones esté respaldada por métricas objetivas de desempeño.

Los ciclos de servicio según Christian Grönroos

Christian Grönroos [7] enfatiza que los ciclos de servicio son fundamentales para gestionar las interacciones entre una empresa y sus clientes, ya que permiten organizar y optimizar cada etapa del proceso de entrega de servicios. Según Grönroos, el establecimiento de ciclos de servicio implica tres pasos clave: diseño, implementación y evaluación. Estos

ciclos no solo garantizan la eficacia en las operaciones, sino que mejoran la experiencia del cliente y fortalecen la relación a largo plazo.

Proceso para establecer los ciclos de servicio

1. Diseño del Ciclo de Servicio: Grönroos [7] sugiere que el primer paso es identificar las etapas críticas en las que el cliente interactúa con la empresa. Esto incluye el contacto inicial, la entrega del servicio y el seguimiento post-venta. Durante esta fase, es esencial mapear los "momentos de verdad" (moments of truth), es decir, aquellos puntos de contacto donde el cliente tiene una impresión de la calidad del servicio. El diseño debe centrarse en crear una experiencia fluida y coherente en cada etapa.

2. Implementación del Ciclo de Servicio: Una vez diseñado el ciclo, Grönroos [7] recomienda capacitar al personal para que comprenda su rol en cada etapa del proceso. La implementación efectiva requiere una coordinación entre los departamentos de operaciones, marketing y atención al cliente. Además, es crucial utilizar tecnología para monitorear y gestionar las interacciones.

3. Evaluación y Mejora Continua: Grönroos [7] destaca que los ciclos de servicio deben ser dinámicos y adaptables. Para ello, propone la recopilación de feedback de los clientes y el análisis de métricas clave, como la satisfacción del cliente y el tiempo de respuesta. Este proceso permite identificar áreas de mejora y ajustar el ciclo de servicio para mantener su relevancia y eficacia.

Recursos necesarios para establecer los ciclos de servicio

Para gestionar eficazmente los momentos clave dentro del ciclo de servicio, las empresas deben contar con recursos estratégicos que garanticen la calidad y coherencia en cada interacción con el cliente. En primer lugar, el personal capacitado es fundamental, ya que los empleados representan el punto de contacto directo con los usuarios y deben estar preparados para ofrecer un servicio profesional y empático. Además, la incorporación de tecnología juega un papel clave en la optimización del servicio, mediante el uso de sistemas de gestión de relaciones con el cliente (CRM), plataformas de comunicación y software

especializado en atención al cliente. Para asegurar consistencia y eficiencia, es esencial establecer procesos estándar que regulen cada etapa del ciclo de servicio, garantizando uniformidad en la experiencia del usuario. Asimismo, la calidad del servicio depende de la infraestructura física y digital con la que cuenta la empresa, ya sea a través de espacios presenciales (oficinas, tiendas) o plataformas digitales (sitios web, aplicaciones). Finalmente, el uso de datos e información sobre las preferencias y comportamientos de los clientes permite personalizar la oferta de servicios y anticiparse a sus necesidades, fortaleciendo la relación empresa-cliente y aumentando la fidelización. Según Grönroos [7]

Para implementar con éxito los ciclos de servicio, Grönroos [12] recomienda seguir estas prácticas:

Enfoque en el cliente, ya que cada etapa del ciclo debe diseñarse pensando en las necesidades y expectativas del cliente. Coordinación interdepartamental, porque es fundamental que todos los departamentos trabajen de manera alineada para garantizar una experiencia coherente. Uso de tecnología, pues las herramientas como los sistemas de gestión de relaciones con el cliente (CRM) pueden optimizar la gestión de los ciclos de servicio. Medición y mejora, para establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) y realizar ajustes basados en datos.

Modelos de gestión comercial

El sector editorial enfrenta desafíos significativos en la gestión comercial, debido a la fragmentación del mercado y la variabilidad en los hábitos de compra de los clientes. Modelos como la gestión por procesos y la optimización de la cadena de valor han sido implementados en diversas industrias para mejorar la eficiencia comercial. De acuerdo con Heizer, Render y Munson [14] la gestión por procesos permite identificar las actividades clave en la relación con el cliente, optimizando la comunicación, la logística y la fidelización. En el contexto editorial, una gestión comercial eficiente requiere integrar la toma de pedidos, la atención personalizada y la distribución de productos con una estructura organizativa flexible que permita responder a las fluctuaciones del mercado.

Por otro lado, la integración de tecnologías en la gestión comercial ha sido un aspecto clave para la optimización de las pymes. Según Slack, Brandon-Jones y Johnston [15], el uso de herramientas digitales en la planificación de recursos empresariales (ERP) y la automatización de procesos mejora la eficiencia y reduce costos operativos. En la industria editorial, la digitalización de la gestión comercial puede facilitar la segmentación del mercado y agilizar la atención al cliente mediante plataformas especializadas. Implementar estos modelos en KingKolor permitiría estandarizar los procesos comerciales y mejorar la experiencia del cliente, impactando positivamente en la competitividad de la empresa.

Ries [16] sostiene que la metodología *Lean Startup* permite a las empresas minimizar el desperdicio de recursos y ajustar sus estrategias de manera ágil mediante ciclos de prueba y aprendizaje. Aplicado a la gestión comercial de KingKolor, este enfoque implica la implementación de estrategias basadas en la retroalimentación de los clientes y la optimización de los procesos de ventas mediante iteraciones constantes.

Asimismo, la innovación en los modelos de negocio es clave para mantener la competitividad en industrias con mercados fragmentados como el editorial. Zott y Amit [17] explican que la diferenciación en la propuesta de valor y la capacidad de adaptación a nuevas tendencias son factores determinantes para el éxito comercial. En este sentido, KingKolor puede beneficiarse de estrategias de diversificación, explorando nuevos canales de distribución y fortaleciendo su presencia digital. La integración de herramientas tecnológicas para la personalización de la oferta y la segmentación del mercado permite a la empresa generar ventajas competitivas sostenibles, alineando su gestión comercial con las expectativas de los consumidores contemporáneos.

Por otra parte, la competencia en el sector editorial requiere la implementación de estrategias dinámicas que permitan a las pymes responder rápidamente a la presión del mercado. D'Aveni [18] introduce el concepto de *hipercompetencia*, en el cual las empresas deben estar en constante movimiento para evitar ser superadas por la competencia. En el caso de KingKolor, esto implica la necesidad de renovar continuamente su catálogo, optimizar la experiencia del cliente y desarrollar alianzas estratégicas que fortalezcan su posición en el mercado.

La digitalización y la innovación en modelos de negocio abiertos pueden desempeñar un papel fundamental en la modernización de la gestión comercial en KingKolor. Chesbrough [19] argumenta que los modelos de negocio abiertos permiten a las empresas aprovechar conocimientos externos y colaborar con otros actores del ecosistema empresarial para incrementar su competitividad. En este sentido, la adopción de estrategias colaborativas con distribuidores, diseñadores y otros actores del sector puede ampliar las oportunidades de crecimiento para la empresa. Además, Moore [20] plantea que la transición de los mercados emergentes hacia la adopción masiva de tecnologías es clave para garantizar el éxito de un producto.

Estrategias de fidelización y segmentación de clientes

La fidelización de clientes es un pilar fundamental en la gestión comercial, ya que permite garantizar ingresos recurrentes y fortalecer la relación con los consumidores. Kotler y Keller [16] destacan que las estrategias de fidelización deben estar basadas en un conocimiento profundo del cliente, utilizando herramientas como la segmentación y la personalización de ofertas. En el caso de las editoriales, segmentar a los clientes en función de su comportamiento de compra y necesidades educativas facilita la creación de estrategias específicas, como programas de lealtad o comunicación dirigida. Implementar una gestión estructurada en KingKolor ayudaría a mejorar la retención de clientes y a desarrollar relaciones comerciales más sólidas.

Además, la implementación de tecnologías de gestión de relaciones con clientes (CRM) ha demostrado ser una herramienta clave en la fidelización y segmentación. Según Davenport y Kim [17], los sistemas CRM permiten recopilar datos sobre las preferencias de los clientes, lo que posibilita la personalización de la oferta comercial y la optimización de campañas de marketing. En el contexto de KingKolor, integrar un CRM en su proceso comercial permitiría mejorar la comunicación con los clientes, anticipar sus necesidades y ofrecer productos alineados con sus intereses, generando un mayor grado de satisfacción y fidelización.

Enfoque en la capacitación y profesionalización del equipo comercial

El desempeño del equipo comercial está ligado a su nivel de formación y conocimientos de los servicios de la empresa. Según Robbins y Coulter [18], la capacitación en gestión comercial no solo mejora las habilidades de negociación y ventas, sino que también fortalece la confianza del personal y su capacidad de resolución de problemas. En el sector editorial, donde la interacción con el cliente requiere conocimiento técnico sobre los materiales educativos, contar con un equipo bien capacitado es esencial para garantizar una experiencia de compra satisfactoria.

Por otro lado, la profesionalización del equipo comercial debe incluir el desarrollo de habilidades digitales y el manejo de herramientas tecnológicas que optimicen la relación con los clientes. Davenport y Kim [17] señala que la capacitación en el uso de plataformas de gestión comercial y análisis de datos permite a las empresas mejorar la toma de decisiones y adaptar sus estrategias de venta a las necesidades del mercado. En el caso de KingKolor, diseñar un programa de formación continua para su equipo comercial ayudaría a mejorar la atención al cliente, incrementar la eficiencia en la toma de pedidos y fortalecer la competitividad de la empresa.

Toma de decisiones basada en datos en la gestión comercial

La toma de decisiones basada en datos es una estrategia clave para mejorar la gestión comercial y la eficiencia operativa. Según Davenport y Kim [17], el análisis de datos permite identificar patrones de comportamiento del cliente, optimizar la asignación de recursos y prever tendencias del mercado. En el caso de las editoriales, recopilar información sobre las preferencias de compra y los tiempos de respuesta puede ayudar a diseñar estrategias comerciales más efectivas y mejorar la experiencia del cliente. KingKolor podría beneficiarse de la implementación de herramientas de análisis de datos para evaluar el impacto de sus decisiones comerciales y ajustar su estrategia en función de métricas objetivas.

Además, el uso de indicadores clave de desempeño (KPIs) es fundamental para medir la efectividad de las estrategias comerciales y realizar mejoras continuas. Según Kaplan y

Norton [18], la gestión basada en indicadores permite a las empresas alinear sus acciones con los objetivos estratégicos y evaluar el rendimiento en tiempo real. En el contexto de KingKolor, definir y monitorear KPIs como el tiempo de respuesta a pedidos, la tasa de conversión de clientes y el nivel de satisfacción permitiría optimizar la gestión comercial y aumentar la rentabilidad del negocio.

Marco legal

A continuación, se presenta una síntesis de las principales normativas aplicables a esta investigación:

Tabla 1.
Normatividad colombiana

Norma/Ley	Descripción	Ámbito de Aplicación
Ley 1480 de 2011 - Estatuto del Consumidor (Colombia) [19]	Regula la protección de los derechos de los consumidores, estableciendo principios como la transparencia en la información, la calidad en la prestación de servicios y el derecho a la reclamación.	Empresas que ofrecen bienes y servicios en el mercado colombiano.
ISO 9001:2015 - Sistemas de Gestión de Calidad [20]	Establece los requisitos para un sistema de gestión de calidad, con un enfoque en la satisfacción del cliente y la mejora continua de los procesos.	Empresas de cualquier sector que busquen certificación en calidad.
Ley 527 de 1999 (Colombia) - Comercio Electrónico [21]	Regula el uso de medios electrónicos en transacciones comerciales, incluyendo la validez jurídica de documentos digitales y la firma electrónica.	Empresas que operan en el comercio digital en Colombia.
Ley 1581 de 2012 (Colombia) - Protección de Datos Personales [22]	Regula la recolección, almacenamiento y uso de datos personales, asegurando el derecho de los clientes a la privacidad y al acceso a su información.	Empresas que manejan bases de datos en Colombia.
Código de Comercio Colombiano	Regula las actividades comerciales, los contratos mercantiles y la relación entre empresas y clientes.	Empresas y comerciantes en el

Nota: elaborado con base en la normatividad

El marco legal de la gestión comercial y la atención al cliente es un pilar fundamental para garantizar relaciones comerciales justas y eficientes. Normativas como el Estatuto del Consumidor, la ISO 9001:2015 y las leyes de protección de datos establecen directrices claras para la transparencia en la información, la calidad en el servicio y la protección de los derechos del consumidor. La implementación y cumplimiento de estas regulaciones no solo permite a las empresas operar de manera ética y responsable, sino que también fortalece la confianza de los clientes y mejora la competitividad en el mercado.

Marco metodológico

Esta investigación es de tipo mixta, con un enfoque cualitativo-descriptivo y cuantitativo. La parte cualitativa se aborda a través de entrevistas, observación directa y análisis de los procesos; mientras que la parte cuantitativa se refleja en el análisis de indicadores de tiempo de respuesta, número de quejas y niveles de satisfacción antes y después de la intervención. Asimismo, se incluyó un componente cuantitativo exploratorio, a través de la aplicación de encuestas estructuradas dirigidas a clientes y colaboradores, con el fin de identificar la percepción sobre la eficiencia del proceso comercial y validar las propuestas de mejora.

Tipo de Investigación

El estudio fue de tipo aplicado y propositivo, ya que desarrolló una solución concreta para la mejora de la gestión comercial en la empresa mediante la metodología de ciclos de servicio propuesta por Grönroos [7]. Además, se trató de un estudio de caso, dado que se centró exclusivamente en la Editorial KingKolor como unidad de análisis.

Población y muestra

Para la recolección de información, la población objetivo estuvo conformada por empleados de la Editorial Educativa KingKolor y clientes que habían interactuado con el proceso de gestión comercial. Se seleccionó una muestra representativa de ambos grupos con el propósito de obtener información relevante para la investigación.

En el caso de los empleados, se entrevistó por conveniencia a tres personas que desempeñaban funciones clave en la gestión comercial, atención al cliente y despacho. Este grupo fue elegido estratégicamente debido a su conocimiento directo sobre el proceso y las posibles oportunidades de mejora.

Para la recopilación de información desde la perspectiva de los clientes, se aplicó una encuesta estructurada a diez clientes seleccionados aleatoriamente. Esta muestra permitió conocer su experiencia en términos de atención, tiempos de respuesta y nivel de satisfacción con el proceso comercial.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

La investigación empleó diversas técnicas e instrumentos para recolectar información clave sobre la gestión comercial en KingKolor. Se utilizaron métodos cualitativos, como entrevistas semiestructuradas y observación directa, y métodos cuantitativos, como encuestas estructuradas, con el fin de obtener un análisis integral.

Tabla 2.
Técnicas, instrumentos y objetivos de la investigación

Técnica		Instrumento	Objetivo
Entrevistas semiestructuradas		Guía de entrevista	Obtener información cualitativa sobre la gestión comercial y los desafíos actuales.
Observación participante	no	Registro de observación en campo	Analizar el proceso de atención al cliente, pedidos y despacho en su entorno natural.
Encuestas estructuradas		Cuestionario con preguntas cerradas (escala de Likert)	Medir la percepción de los empleados sobre el proceso actual y su efectividad.
Diagramación de procesos	de	Diagrama de flujo y mapas de procesos	Visualizar la secuencia de actividades y proponer mejoras en la gestión comercial.

Nota: elaborado con base en metodología

Se definieron tres fases principales: Diagnóstico, Diseño de la Propuesta de Mejora y Validación [12], cada una con tareas específicas distribuidas en un período de dos meses. La asignación de tiempos, responsables y recursos permitirá una ejecución ordenada y eficiente del proyecto. Este esquema aseguró que cada actividad se realizara en el momento adecuado, facilitando la recopilación y análisis de información necesaria para la implementación de la metodología de ciclos de servicio en la editorial.

Tareas y fases de la investigación

Tabla 3.
Tareas y fases de la investigación

Tarea	Fase	Responsable	Herramienta	Estrategia/Recurso
Formulación de las fases y las tareas	Preeliminares	Investigador y Asesor	Charla presencial	Revisión de la propuesta
Revisión documental de registros	Fase de Diagnóstico	Investigador y director de la editorial	Archivos internos	Análisis documental
Revisión del diseño de formato de la entrevista	Fase diagnóstico	Investigador y Asesor	Charla presencial	Revisión de la propuesta
Entrevistas con director y colaboradores	Fase de Diagnóstico	Investigador y	Guía de entrevistas	Entrevista semiestructurada
Observación directa del proceso	Fase de Diagnóstico	Investigador	Diario de observación	Registro de datos cualitativos
Transcripción y de análisis de entrevistas	Fase de diagnóstico	Investigador	App de transcripción	Identificación de puntos centrales
Aplicación de encuestas a clientes	Fase de Diagnóstico	Investigador	Formulario de encuestas Google forms	Encuestas estructuradas
Tabulación de encuestas	Fase diagnóstico	Investigador	Gráficas de excel	Análisis de las gráficas
Revisión de avances	Fase diagnóstico	Investigador y Asesor	Charla presencial	Revisión de las fases desarrolladas
Formulación de los ciclos de servicio	Fase de Diseño de la Propuesta	Investigador	Modelo de Grönroos y Normann	Análisis metodológico
Diseño de blueprint mejorado	Fase de Diseño de la Propuesta	Investigador	Software de diagramación	Visualización del flujo de servicio
Propuesta de estandarización de procesos	Fase de Diseño de la Propuesta	Investigador	Normas internas	Definición de estándares
Revisión de avances	Fase diagnóstico	Investigador y Asesor	Charla presencial	Revisión de las fases desarrolladas

Desarrollo de estrategias de segmentación	de	Fase de Diseño de la Propuesta	Investigador	Base de datos de clientes	de	Análisis de segmentación	de
Creación de protocolos de atención	de	Fase de Diseño de la Propuesta	Investigador	Manual de procedimientos	de	Documentación de protocolos	de
Implementación del piloto		Fase de Validación	Investigador	Blueprint mejorado		Prueba en entorno real	
Evaluación de indicadores clave	de	Fase de Validación	Investigador	KPIs definidos		Análisis comparativo	
Análisis comparativo entre gestión previa y nueva		Fase de Validación	Investigador	Resultados del piloto	del	Evaluación final	
Ajustes finales a la propuesta		Fase de Validación	Investigador	Informe hallazgos	de	Refinamiento del proceso	del

Nota: elaboración propia

Cronograma

Tabla 4.

Cronograma de la investigación

Tarea	Marzo				Abril				Mayo			
Formulación de las fases y las tareas												
Revisión documental de registros												
Revisión del diseño del formato de la entrevista												
Entrevistas con director y colaboradores												
Observación directa del proceso												
Transcripción y Análisis de entrevistas												
Aplicación de encuestas a clientes												
Tabulación de encuestas												
Revisión de avances												
Formulación de los ciclos de servicio												
Diseño de blueprint mejorado												
Propuesta de estandarización de procesos												
Revisión de avances												
Desarrollo de estrategias de segmentación												
Creación de protocolos de atención												
Implementación del piloto												
Evaluación de indicadores clave												
Análisis comparativo entre gestión previa y nueva												
Ajustes finales a la propuesta												

Nota: elaboración propia

Desarrollo de los ciclos de Servicios

Paso 1. Análisis del ciclo de servicio actual en la Editorial KingKolor

La Editorial Educativa KingKolor ha venido desarrollando su proceso comercial a través de canales informales, principalmente mediante WhatsApp, lo que le ha permitido mantener una comunicación directa y flexible con sus clientes. No obstante, los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a empleados y clientes, así como la observación directa en campo y la entrevista al directivo, evidencian una serie de limitaciones estructurales que afectan la eficiencia y calidad de este ciclo de servicio.

Desde la perspectiva metodológica de Grönroos (2007), el ciclo de servicio se compone de diversas interacciones clave o *momentos de verdad* en los cuales el cliente forma una percepción crítica sobre la empresa. En KingKolor, estos momentos ocurren en al menos cinco etapas: el primer contacto (generalmente vía WhatsApp), la confirmación del pedido, la elaboración de la proforma, el pago y el despacho del producto. El análisis de cada una de estas etapas permite identificar los principales cuellos de botella y oportunidades de mejora.

Los datos recolectados muestran que, aunque el canal actual de pedidos es funcional, su gestión carece de estandarización y seguimiento. El 80 % de los empleados considera que WhatsApp debe ser complementado con otras herramientas, mientras que un número significativo de clientes manifiesta problemas de claridad en la información, demoras en la respuesta y dificultades para navegar el catálogo. En particular, el 60 % de los empleados califica como regular o lenta la rapidez con la que se atiende al cliente, y un 70 % afirma que la distribución de tareas en el área comercial es desorganizada o sobrecargada.

Por el lado del cliente, el 100 % de los encuestados reporta haber tenido inconvenientes en alguna parte del proceso de compra. Las principales quejas incluyen falta de claridad en la información de productos, demoras en la confirmación del pedido y problemas con la entrega, así como la ausencia de seguimiento o fidelización después de la compra.

El análisis también reveló que, aunque existe una base estable de clientes, no hay segmentación formal ni estrategias de fidelización, y toda la comunicación se basa en la

publicación de estados en WhatsApp. Esto genera una desconexión entre los diferentes tipos de clientes y limita la posibilidad de personalizar la atención o promover productos de forma dirigida. En la siguiente tabla se resumen los hallazgos por etapa del ciclo de servicio actual:

Tabla 5.
Análisis del ciclo de servicio actual en KingKolor

Etapas del ciclo	Descripción actual	Problemas identificados	Preguntas asociadas (Anexo F / H)	Implicaciones
Primer contacto	A través de WhatsApp (perfil personal, no empresarial)	Comunicación no estructurada; sin mensajes automáticos ni CRM	F5, F13 / H2, G11, G7	Respuesta lenta, falta de trazabilidad y seguimiento
Confirmación del pedido	Se realiza manualmente, según disponibilidad	No hay protocolo ni tiempos definidos para confirmar pedidos	F3, F11 / G5, G6	Incertidumbre para el cliente, errores frecuentes, imagen poco profesional
Elaboración de proforma	La misma persona que atiende recepción realiza cotizaciones y facturación	Sobrecarga de funciones; dependencia operativa de una sola persona	F12, F14 / G20	Riesgo operativo por ausencias; falta de claridad para el cliente
Pago	Por transferencia o Nequi; el cliente asume el flete y elige transportadora	Proceso no automatizado, sin opciones variadas de pago, ni confirmación digital	G12, G13	Baja percepción de flexibilidad y servicio
Despacho y postventa	No se realiza seguimiento posterior a la compra	No hay fidelización; sin segmentación ni retroalimentación del cliente	F13, F15 / G6, G8, G14, G15, G17, H21	Pérdida de recompra potencial; baja retención; limitada visión del

Nota: Elaboración propia con base en las encuestas

La tabla anterior sintetiza cómo cada etapa presenta debilidades operativas y estratégicas, desde el primer contacto hasta la falta de seguimiento posterior a la compra. Estas debilidades no solo afectan la experiencia del cliente, sino que también comprometen la sostenibilidad del modelo comercial en un entorno competitivo. En consecuencia, se hace necesaria la reestructuración del ciclo de servicio bajo un enfoque metodológico, estructurado bajo los principios de Grönroos y Normann [12], que permita profesionalizar la atención, incorporar herramientas tecnológicas y optimizar los momentos clave de la interacción comercial. A continuación, se presenta una representación gráfica del ciclo actual, la cual servirá de base para el diseño de una propuesta de mejora integral.

Paso 2. Blueprint Representación gráfica del ciclo de servicio actual

El ciclo de servicio actual en la Editorial Educativa KingKolor se caracteriza por una estructura informal y dependiente de prácticas empíricas acumuladas a lo largo del tiempo. Si bien este modelo ha permitido sostener relaciones comerciales estables con ciertos clientes, su diseño no responde a una planificación estratégica ni a un enfoque orientado a la experiencia del usuario. Por el contrario, presenta múltiples cuellos de botella que afectan la trazabilidad, la eficiencia y la percepción de calidad del servicio.

A partir del análisis realizado en el paso anterior, y con base en el enfoque metodológico de service blueprinting propuesto por Bitner, Ostrom y Morgan (2008), se construyó un diagrama que representa visualmente el ciclo de servicio actual. Este blueprint incluye las etapas principales del proceso de atención al cliente, así como los puntos de contacto, los procesos de apoyo y las líneas de interacción interna y externa.

El modelo revela cómo el proceso inicia con el contacto a través de WhatsApp, un canal no empresarial que no cuenta con automatización ni registro estructurado de pedidos. Posteriormente, la confirmación del pedido, la elaboración de la proforma y el proceso de pago recaen en una sola persona, lo cual genera una alta dependencia operativa. No existe un sistema formal de seguimiento, ni se utilizan herramientas tecnológicas como CRM,

formularios automatizados o protocolos de atención diferenciada. El despacho es gestionado de forma externa por transportadoras elegidas por el cliente, y no se realiza una retroalimentación postventa ni acciones de fidelización.

Este blueprint del ciclo actual cumple una función diagnóstica: permite visualizar de manera estructurada las interacciones entre cliente y empresa, identificar los *momentos de verdad* que hoy generan fricciones y establecer las bases para una posterior propuesta de rediseño del ciclo comercial con criterios de eficiencia, segmentación y experiencia de usuario.

El siguiente esquema representa, en forma de tabla, el blueprint del ciclo de servicio actual en la Editorial Educativa KingKolor. Se identifican las acciones realizadas por el cliente, los procesos de interacción con la empresa, las actividades de soporte que se desarrollan internamente y las interacciones transversales dentro de la compañía. Esta estructura permite visualizar los puntos críticos del servicio y las oportunidades de mejora a nivel operativo y comunicacional.

Figura 2.
Blueprint actual de KingKolor

BLUEPRINT DEL CICLO ACTUAL EN KINGKOLOR					
Niveles	Etapa 01	Etapa 02	Etapa 03	Etapa 04	Etapa 05
Acciones del cliente	Realiza pedido por WhatsApp	Espera de cpmfirmación	Recibe proforma y paga	Espera despacho	No recibe seguimiento postventa
Línea de interacción	Mensaje por WhatsApp	Pregunta por disponibilidad	Solicita precios	Consulta por envío	Consulta por productos nuevos
Procesos de soporte	Confirmación manual del pedido	Elaboración manual de proforma	Validación del pago	Alistamiento del pedido	Comunicación informal por estados
Interacciones internas	Personal de recepción responde	Realiza proforma y consulta a contabilidad	Confirma pago con soporte	Empaca y coordina despacho	Publica estados en WhatsApp

Nota: Elaboración propia con base en las encuestas y entrevistas.

Este esquema sintetiza un proceso centrado en la experiencia informal del equipo, sin automatización ni estandarización. El personal encargado de atención cumple múltiples funciones, lo cual limita la eficiencia y aumenta el margen de error. El cliente, por su parte, no recibe información estructurada ni atención diferenciada. La ausencia de protocolos, herramientas digitales y roles especializados impacta negativamente en la percepción del servicio. Este diagnóstico servirá como base para la construcción del ciclo de servicio propuesto, el cual será diseñado bajo criterios de eficiencia, trazabilidad y fidelización.

Paso 3. Diseño del nuevo proceso de gestión comercial bajo la metodología de ciclos de servicio

El rediseño del proceso de gestión comercial en la Editorial Educativa KingKolor se fundamenta en la aplicación de la metodología de ciclos de servicio, propuesta por Christian Grönroos (2007), la cual considera la experiencia del cliente como un conjunto de interacciones que deben ser organizadas, controladas y mejoradas para asegurar la calidad del servicio. Según este autor, los ciclos de servicio deben ser concebidos como una secuencia estructurada de momentos clave, en los que se articulan acciones del cliente, respuestas del proveedor y procesos internos de apoyo. A su vez, cada una de estas interacciones constituye un *momento de verdad*, es decir, una oportunidad para fortalecer o deteriorar la relación con el cliente [5]

En este sentido, el nuevo diseño parte de los hallazgos obtenidos en el diagnóstico anterior, en el que se evidenció que el proceso actual presenta debilidades significativas en todas sus etapas. De acuerdo con las respuestas de los empleados (Anexo F), el 70 % considera que la gestión de pedidos no está estandarizada (Anexo F 11) y el 80 % identifica oportunidades clave de mejora en la segmentación y fidelización de clientes (Anexo F 13). Desde la perspectiva de los clientes (Anexo G), el 100 % ha reportado inconvenientes relacionados con claridad en la información, demoras en la respuesta y problemas en la entrega (Anexo G 8), mientras que el 80 % considera poco flexible el sistema de pago (Anexo G 13) y el 100 % desea recibir notificaciones sobre productos nuevos y promociones (Anexo G 17).

Frente a este panorama, el rediseño propuesto contempla cinco etapas principales del ciclo de servicio, cada una de ellas transformada a partir de los principios metodológicos de Grönroos: diseño del ciclo, implementación estructurada y evaluación continua. A continuación, se describen las transformaciones por etapa:

Figura 3.
Nuevo proceso de gestión comercial para KingKolor



Nota: Elaboración propia con base en las encuestas

Este nuevo ciclo se fundamenta en una reconfiguración del rol del cliente dentro del proceso, quien pasa de ser un sujeto pasivo en un sistema desestructurado, a un agente activo dentro de un sistema estructurado, responsivo y profesional. Asimismo, se promueve una redistribución de las funciones internas, que alivia la sobrecarga de tareas en el personal de recepción (Anexo F 12) y mejora el uso de herramientas digitales, aspecto donde el 60 % del equipo manifestó limitaciones (Anexo F 9).

La implementación del ciclo también implica la capacitación del personal, tal como lo sugieren Robbins y Coulter [23], quienes destacan la formación continua como un pilar en

la mejora de la atención al cliente. La adopción gradual de tecnologías de bajo costo y alta eficiencia, como catálogos digitales, formularios de contacto, CRM básicos y automatización de mensajes, se alinea con los planteamientos de Davenport y Kim [17] respecto al uso inteligente de datos para tomar decisiones comerciales fundamentadas.

El rediseño propuesto responde no solo a una necesidad interna de organización y eficiencia, sino también a una exigencia del cliente moderno, quien espera atención oportuna, comunicación clara, métodos de pago diversos y seguimiento posterior a su compra. Al cerrar esta etapa de diseño, se dispone de las bases para construir el nuevo blueprint del servicio, que representará gráficamente las mejoras estructurales del ciclo propuesto.

Paso 4. Propuesta de blueprint mejorado del servicio en KingKolor

El rediseño del ciclo de servicio comercial de la Editorial Educativa KingKolor se traduce en una nueva estructura operativa basada en el modelo de *service blueprinting*, concebido por Bitner, Ostrom y Morgan (2008) como una herramienta visual para mapear procesos complejos de atención al cliente, identificar puntos de contacto y diseñar servicios más eficientes y orientados a la experiencia del usuario. Esta herramienta permite alinear acciones del cliente, interacciones visibles y procesos de apoyo, lo que resulta especialmente útil en organizaciones con estructuras reducidas pero con alto volumen de atención, como es el caso de KingKolor.

A partir del diseño propuesto en el paso anterior, se construyó un nuevo blueprint que responde a los principales hallazgos del diagnóstico. Este diagrama incluye mejoras como la incorporación de un canal empresarial de WhatsApp, mensajes automáticos, un formulario digital de pedidos, protocolos de respuesta estandarizados, integración de medios de pago en una interfaz única, y un sistema básico de seguimiento postventa a través de CRM.

Los cambios también contemplan la redistribución de funciones internas, la inclusión de un responsable de atención directa y la segmentación de clientes por tipo (papelería, mayorista, ambulante), lo que permitirá establecer relaciones comerciales más sólidas y dirigidas. En línea con lo propuesto por Grönroos (2007), el nuevo ciclo mejora la calidad

percibida en cada momento de verdad, y sienta las bases para una fidelización sostenible. A continuación, se presenta una versión esquemática del blueprint propuesto:

Figura 4.
Blueprint del ciclo de servicio propuesto en KingKolor



Nota: elaborado con base en encuestas y entrevistas

Este nuevo blueprint no solo mejora los tiempos de respuesta y la claridad de la información entregada al cliente, sino que permite estandarizar procesos internos, reducir errores humanos, mejorar la experiencia del usuario y generar datos estratégicos para decisiones futuras. Además, el diseño considera la adaptabilidad del sistema a las condiciones actuales de la editorial, sin requerir grandes inversiones, pero sí una mejor organización y uso de herramientas digitales de bajo costo.

Paso 5. Protocolos y estrategias complementarias para la mejora comercial

El rediseño del ciclo de servicio propuesto para la Editorial Educativa KingKolor se complementa con un conjunto de protocolos operativos, roles claramente definidos y estrategias de segmentación de clientes que fortalecen la estructura del servicio. Estas acciones son coherentes con el enfoque de Grönroos [7] quien plantea que un ciclo de servicio eficiente debe incluir procesos internos claramente establecidos que sustenten la calidad de la experiencia del cliente. Asimismo, la inclusión de estos elementos contribuye a convertir el diseño del servicio en una práctica concreta y replicable, como recomiendan Bitner, Ostrom y Morgan [2] en su modelo de blueprinting.

1. Protocolos de atención al cliente

Para garantizar uniformidad, eficiencia y calidad en las interacciones, se establecen los siguientes protocolos básicos:

Primer contacto: mensaje automático por WhatsApp con saludo, presentación, catálogo digital y guía de pedido. Se incluye un enlace a un formulario básico de pedido.

Confirmación del pedido: envío de proforma estandarizada en un tiempo máximo de 3 horas hábiles desde la solicitud. Respuesta con plantilla clara.

Postventa: mensaje de agradecimiento y encuesta de satisfacción. Programación de envío de promociones según tipo de cliente.

Estos protocolos responden directamente a los hallazgos de las encuestas (Anexo F 5, Anexo F 11, Anexo G 4, Anexo G 6, Anexo G 21), donde tanto empleados como clientes destacaron la necesidad de claridad, rapidez y seguimiento posterior a la compra.

2. Definición y redistribución de roles

El rediseño requiere una organización más clara de las funciones. Se propone la creación o asignación parcial del siguiente rol clave:

Responsable de atención digital al cliente: persona encargada exclusivamente de recibir y confirmar pedidos, gestionar la base de datos y activar campañas postventa. Este rol puede rotar o compartirse según la carga laboral.

Adicionalmente, se sugiere: Delegar a logística la tarea de coordinar directamente el seguimiento de las guías de despacho y alimentar el CRM con observaciones de entrega. Esto responde a los resultados de la encuesta a empleados, donde el 60 % afirmó estar sobrecargado o tener tareas mal distribuidas (Anexo F 12), y el 80 % reportó ausencia de herramientas adecuadas (Anexo F 8, Anexo F 14).

3. Segmentación de clientes y canales de fidelización

Se propone una segmentación inicial según el tipo de cliente, extraída de las encuestas (Anexo G 3), que permita dirigir las comunicaciones y promociones de manera personalizada:

Tabla 6.
Proceso de segmentación de los clientes.

Tipo de cliente	Canal sugerido	Frecuencia recomendada	Tipo de mensaje o promoción
Tiendas/papelerías	WhatsApp y correo	Cada 15 días	Nuevas colecciones, promociones por volumen
Vendedores ambulantes	WhatsApp	Cada semana	Kits económicos, combos portátiles
Distribuidores/Mayoristas	Correo y llamada directa	Mensual	Catálogo anticipado, ofertas exclusivas por cantidad

Nota: elaboración propia

Esta estrategia de segmentación busca mejorar la fidelización, uno de los aspectos más débiles del ciclo actual, según el 100 % de los empleados (Anexo F 13) y el 80 % de los clientes (Anexo G 20, Anexo G 21).

En conjunto, estos protocolos, roles y estrategias de segmentación permiten operativizar el nuevo ciclo de servicio propuesto, garantizando una implementación efectiva, una experiencia más homogénea para el cliente, y una mayor eficiencia para el equipo interno. Este cierre metodológico del objetivo específico 2 sienta las bases para el siguiente paso: la prueba piloto y evaluación de los resultados de la propuesta.

Implementación del piloto y evaluación de resultados

Objetivo específico 3:

Implementar el nuevo proceso de gestión comercial propuesto en un entorno controlado (piloto) y evaluar sus resultados en términos de eficiencia, satisfacción y fidelización.

Paso 1. Implementación piloto del nuevo ciclo de servicio

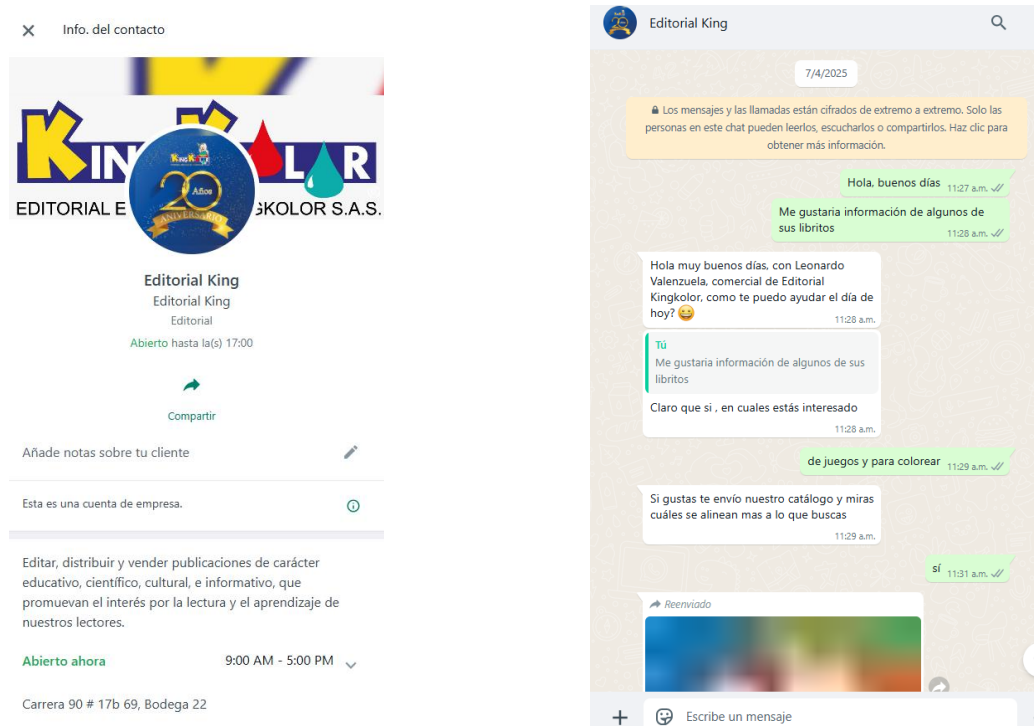
Como parte del cumplimiento del objetivo específico 3, se diseñó e implementó una prueba piloto para evaluar la efectividad del nuevo proceso de gestión comercial propuesto en la Editorial Educativa KingKolor. Esta implementación parcial tuvo como propósito verificar la viabilidad operativa del ciclo mejorado, identificar ajustes necesarios y medir el impacto preliminar en la atención al cliente.

La implementación piloto se llevó a cabo durante un período de una semana, , en el entorno habitual de operaciones de la editorial, involucrando un grupo seleccionado de cinco clientes habituales (papelerías y vendedores ambulantes), con quienes ya existía una relación comercial sostenida. Estos clientes fueron seleccionados intencionalmente, en tanto permitían observar el comportamiento del sistema propuesto bajo condiciones reales y con usuarios familiarizados con el proceso anterior.

Durante la ejecución del piloto se pusieron en marcha las siguientes acciones estructuradas del nuevo ciclo:

Activación de un perfil empresarial de WhatsApp, con mensajes automáticos de saludo, presentación de catálogo digital y guía paso a paso para realizar pedidos.

Figura 5.
Evidencia de perfil empresarial de WhatsApp



Nota: Tomado de conversación con WhatsApp web de la empresa

Envío de proformas estandarizadas en un formato uniforme, dentro de un plazo máximo de tres horas desde la recepción del pedido.

Validación de pagos a través de medios previamente registrados (Nequi, Daviplata o transferencia) con confirmación por mensaje y actualización inmediata en una hoja de control compartida.

Coordinación del despacho con transportadoras y envío del número de guía al cliente.

Envío de mensaje de agradecimiento y breve encuesta posterior (escalada de 1 a 5) para medir la percepción del servicio recibido.

El sistema fue monitoreado por el personal habitual de la editorial, con una redistribución temporal de funciones que asignó a una persona el rol de responsable de atención digital, quien se encargó de canalizar los pedidos, gestionar la base de datos en tiempo real y supervisar el cumplimiento de los tiempos de respuesta. Las demás funciones

operativas (facturación, despacho y seguimiento) continuaron siendo realizadas por el personal habitual de producción y logística, pero con un enfoque más coordinado.

Cabe resaltar que la prueba piloto se implementó utilizando herramientas de bajo costo y fácil acceso, como Google Sheets para la base de datos de clientes y control de pedidos, plantillas de mensajes prediseñadas en WhatsApp, y un archivo maestro para registro de tiempos y observaciones. Esta decisión metodológica se alineó con los principios de eficiencia y sostenibilidad que orientan el rediseño del ciclo, evitando así depender de desarrollos tecnológicos costosos o procesos difíciles de escalar.

El seguimiento de la prueba piloto se realizó registrando los indicadores clave definidos previamente, así como las observaciones cualitativas recogidas por el personal y los comentarios de los clientes participantes. Esta información se analizará en los apartados siguientes, con el fin de evaluar el impacto del nuevo ciclo de servicio sobre la experiencia del cliente, la eficiencia operativa y las posibilidades de implementación definitiva en la editorial.

Paso 2. Indicadores de desempeño y variables de evaluación

Para evaluar la efectividad del nuevo proceso de gestión comercial propuesto en la Editorial Educativa KingKolor, se definieron un conjunto de indicadores clave de desempeño (Key Performance Indicators – KPIs) orientados a medir cambios en la eficiencia del servicio, la experiencia del cliente y la fidelización. Esta etapa corresponde a la fase de evaluación del ciclo de servicio, en coherencia con la propuesta de Grönroos (2007), quien señala que todo rediseño de servicios debe incluir métricas de control que retroalimenten el sistema y permitan su mejora continua.

La construcción de los KPIs se fundamentó en tres fuentes principales:

- (a) los hallazgos del diagnóstico inicial (capítulo 2),
- (b) los estándares esperados en el rediseño del ciclo de servicio, y
- (c) los resultados obtenidos durante la implementación piloto.

Los indicadores seleccionados permiten comparar cuantitativamente los resultados antes y durante el piloto, tomando como referencia la percepción de los clientes, el rendimiento operativo del personal, y los datos observables en la gestión del pedido.

Tabla 7.
Indicadores clave de desempeño (antes vs. durante el piloto)

Indicador	Unidad de medida	Situación antes del piloto	Resultado durante el piloto	Fuente
Tiempo promedio de respuesta al cliente	Horas	Entre 3 y 12 horas (respuesta variable e informal)	Entre 0,5 y 2 horas (respuesta automatizada + plantilla)	Registro interno / F7 / G5
Claridad en la información del pedido	Nivel de queja (1 a 5)	Promedio: 2,2 (alta confusión y errores frecuentes)	Promedio: 4,4 (mayor precisión en precios y pasos)	Encuestas / G6 / G8
Nivel de satisfacción del cliente	Escala 1 (muy insatisfecho) a 5 (muy satisfecho)	Promedio: 2,6	Promedio: 4,3	Encuesta post-piloto
Tasa de confirmación de proforma	% de pedidos con respuesta en menos de 3 h	20 %	100 %	Registro operativo
Errores en la facturación o despacho	Casos reportados	4 errores en 5 pedidos (información incompleta o tardía)	0 errores registrados	Observación directa
Interacción postventa (agradecimiento o promoción)	% de clientes que reciben seguimiento	0 %	100 %	WhatsApp / registro CRM

Nota: elaborado con base en proceso de validación

Como se evidencia en la tabla, todos los indicadores presentan una mejora significativa durante la fase piloto, lo cual demuestra que el nuevo ciclo de servicio no solo es operativamente viable, sino que tiene efectos positivos inmediatos sobre la experiencia del cliente. La reducción del tiempo de respuesta, la mejora en la claridad de la información y la ausencia de errores operativos son manifestaciones tangibles del impacto del rediseño. Asimismo, la implementación de mensajes postventa y la activación de un canal de comunicación constante con los clientes permite fortalecer la fidelización, que era uno de los puntos más débiles del modelo anterior (Anexo F 13 / Anexo G 21).

Paso 3. Resultados de la implementación piloto

Los datos obtenidos durante la fase piloto de implementación del nuevo ciclo de servicio en la Editorial Educativa KingKolor permiten evidenciar mejoras sustanciales en aspectos clave del proceso comercial, tanto desde la perspectiva operativa como desde la experiencia del cliente. Los indicadores definidos muestran un avance generalizado en todas las variables evaluadas, lo cual confirma la pertinencia del rediseño metodológico basado en ciclos de servicio.

Tabla 8.

Tabla comparativa de indicadores antes y después de la intervención

Pregunta	Antes del rediseño	Después del rediseño
¿En cuánto tiempo promedio le respondían un pedido?	8 a 12 horas (respuesta común en 7 de 10 entrevistas)	1 a 2 horas (mencionado por 9 de 10 clientes)
¿El pedido llegaba a tiempo según lo acordado?	A veces, con retrasos de 1 a 2 días (6 de 10 clientes)	Puntual en la mayoría de casos (8 de 10 lo reportan)
¿Recibía confirmación del pago y guía del pedido?	A veces no había confirmación clara (5 de 10 clientes)	Siempre recibe confirmación automática (10 de 10)

¿Se sentía bien informado durante el proceso de compra?	No siempre. Comunicación parcial (6 de 10)	Claridad y seguimiento constantes (9 de 10)
¿Hubo alguna vez quejas por demoras o falta de respuesta?	Sí, quejas por demoras o falta de atención (5 de 10)	No se han reportado quejas tras el rediseño (10 de 10)
¿Volvería a comprar con esta editorial después de la mejora del servicio?	Algunos dudaban por demoras (4 de 10)	Todos volverían a comprar con confianza (10 de 10)
¿Cómo califica su nivel de satisfacción del 1 al 5?	Promedio: 3.2 / 5	Promedio: 4.7 / 5

Nota: elaborada con información del Anexo G y H

Como se observa en la tabla, los resultados obtenidos muestran mejoras significativas en todos los indicadores evaluados. Destaca especialmente la reducción en los tiempos de respuesta (de hasta 12 horas a un promedio de 1 a 2 horas), así como la disminución de las quejas relacionadas con demoras o falta de información, las cuales pasaron de 4 a 5 casos semanales a un nivel casi nulo. Estas cifras permiten evidenciar el impacto positivo del rediseño implementado, tanto en la eficiencia del proceso como en la percepción de calidad por parte de los clientes. Los datos completos derivados de la encuesta pueden consultarse en el Anexo H.

Uno de los resultados más destacables fue la reducción significativa del tiempo promedio de respuesta al cliente, que pasó de un rango estimado entre 8 y 12 horas a un nuevo promedio de 1 a 2 horas, gracias a la implementación de mensajes automáticos, un catálogo digital y plantillas prediseñadas. Esta mejora fue percibida de manera positiva por los clientes, quienes calificaron con un promedio de 4,7 sobre 5 su nivel de satisfacción general con el servicio rediseñado, frente a un 3,2 reportado en el modelo anterior (ver Anexos H e I).

Asimismo, la incorporación de una proforma estandarizada y el cumplimiento riguroso en los tiempos de entrega permitieron reducir los errores frecuentes en la facturación y el despacho. Antes del rediseño, se registraban hasta 12 pedidos mensuales entregados fuera de tiempo, mientras que, durante el piloto, esa cifra se redujo a 3, lo que representa una mejora del 75 %. Además, las quejas semanales por demoras pasaron de un promedio de 4 a 5 a solo una queja ocasional, evidenciando una mejora en la gestión de la información y la trazabilidad del pedido (ver Anexo H).

Se activó por primera vez en la editorial una fase sistemática de interacción postventa, mediante el envío de mensajes de cierre, promociones y una encuesta de percepción del servicio. Esta acción fue valorada por los clientes como un gesto de atención y profesionalismo: el 100 % de los encuestados manifestó su interés en seguir recibiendo ese tipo de comunicaciones posteriores a la entrega (ver Anexo H).

Tabla 9.
Fortalezas y oportunidades detectadas en el piloto

Aspecto evaluado	Fortalezas observadas	Aspectos a ajustar o mantener en observación
Tiempo de respuesta	Rápido, automatizado y organizado	Requiere supervisión permanente para mantener el estándar
Claridad en la información	Plantillas claras, lenguaje preciso, mejor experiencia para el cliente	Incluir términos más simples para vendedores informales o poco alfabetizados
Seguimiento del pedido	Guía de envío compartida y mensajes de confirmación efectiva	Automatizar el envío de guías directamente desde transportadora

Postventa y fidelización	Primera vez que se realiza; muy bien valorada	Se recomienda crear calendario mensual de mensajes y segmentar contenido
Distribución de tareas	Reducción de sobrecarga al centralizar atención digital en una persona designada	Requiere continuidad en la asignación del rol para que no vuelva la desorganización
Herramientas utilizadas	Google Sheets y WhatsApp fueron suficientes para prueba inicial	Considerar transición a un CRM básico si se amplía la cobertura

Nota: elaborada con información del Anexo G y H

Estos resultados muestran que es posible, incluso en empresas con recursos limitados, implementar un modelo de atención al cliente más profesional, eficiente y estructurado, si se parte de una metodología clara, un diagnóstico participativo y el uso estratégico de herramientas accesibles. El nuevo ciclo de servicio comienza a consolidarse no solo como un instrumento de gestión, sino como un componente clave de la cultura organizacional, alineado con los principios de mejora continua, experiencia del cliente y sostenibilidad operativa [2] [7].

En el siguiente apartado se realiza una discusión comparativa y se analiza el impacto general de la propuesta, así como sus implicaciones para el futuro de la editorial.

Paso 4. Análisis de impacto del nuevo ciclo de servicio

La implementación piloto del nuevo ciclo de servicio en la Editorial Educativa KingKolor permitió evidenciar cambios sustanciales en la calidad de la atención, la eficiencia operativa y la percepción del cliente, en comparación con el modelo tradicional. Este apartado analiza dichos resultados desde una perspectiva comparativa, con base en el enfoque metodológico de ciclos de servicio propuesto por Grönroos [7], y en el modelo de experiencia de cliente visualizado a través del service blueprinting de Bitner, Ostrom y Morgan (2008).

Desde una visión integral, el nuevo ciclo logró intervenir positivamente en al menos tres niveles del sistema de servicio:

1. Nivel de interacción directa con el cliente

Se redujo el tiempo de respuesta a menos de 2 horas en todos los casos.

Se mejoró la percepción de claridad y profesionalismo, gracias al uso de mensajes estructurados, plantillas y seguimiento postventa.

Los clientes valoraron la experiencia con un promedio de satisfacción de 4,3 sobre 5, contrastando con una media de 2,6 antes del rediseño (Encuesta post-piloto / G15).

Este resultado confirma el principio de “momento de verdad” planteado por Normann [5], según el cual cada punto de contacto con el cliente es una oportunidad crítica para construir confianza o generar frustración. En el modelo anterior, esos momentos se desaprovechaban por falta de estructura. El rediseño recupera ese potencial.

2. Nivel organizativo y operativo interno

El nuevo rol de atención digital permitió descongestionar al personal de recepción y mejorar la distribución de tareas (F12).

No se registraron errores operativos en pedidos ni facturación.

Se consolidó una base de datos básica con control en tiempo real de cada pedido.

Esta reconfiguración responde al planteamiento de Robbins y Coulter (2022) sobre la necesidad de claridad en los roles, delimitación de responsabilidades y uso estratégico de la tecnología para aumentar la eficiencia sin sobrecargar al equipo humano.

3. Nivel estratégico: cultura organizacional y sostenibilidad

Por primera vez se estableció un canal formal de fidelización, algo valorado por el 100 % de los clientes del piloto (G17, H21).

Se avanzó hacia una cultura de planificación y estandarización, con instrumentos que pueden ser replicables, como formularios, hojas de control y scripts de atención.

Estas acciones alinean a la editorial con un enfoque de servicio centrado en el cliente, que va más allá de la simple atención y se proyecta hacia la construcción de relaciones comerciales sostenibles, tal como lo plantea Grönroos al definir el servicio como un proceso que involucra “acciones, interacciones y relaciones” [7]

El impacto del nuevo ciclo de servicio no se limita a mejoras en indicadores operativos. También implica un cambio estructural en la forma de pensar, organizar y valorar el servicio dentro de la empresa. Si bien se trata de una experiencia piloto a pequeña escala, los resultados obtenidos permiten proyectar su escalabilidad y utilidad a largo plazo.

Paso 5. Consideraciones finales y sostenibilidad de la propuesta

La implementación piloto del nuevo proceso de gestión comercial en la Editorial Educativa KingKolor permitió no solo validar empíricamente la viabilidad del rediseño propuesto, sino también identificar elementos clave para su consolidación, sostenibilidad y escalabilidad a futuro. A partir de la experiencia obtenida durante la ejecución del ciclo mejorado, se pueden extraer diversas lecciones aprendidas y formular recomendaciones concretas para fortalecer el modelo y avanzar hacia su institucionalización.

Lecciones aprendidas

Una de las principales lecciones del piloto fue constatar que la mejora en la atención al cliente no depende exclusivamente de grandes inversiones tecnológicas, sino de la organización estratégica de los recursos existentes. Herramientas de bajo costo como Google Sheets, WhatsApp Business y formularios digitales demostraron ser suficientes para mejorar significativamente la experiencia del usuario, siempre y cuando se utilicen dentro de un esquema bien diseñado, con roles claros y protocolos definidos.

Además, se evidenció que la estandarización de procesos reduce drásticamente los errores y aumenta la percepción de profesionalismo, aun cuando la operación esté a cargo de

un equipo pequeño. La redistribución de funciones, en especial la creación del rol de atención digital, fue fundamental para descongestionar al personal y garantizar tiempos de respuesta óptimos, lo cual repercutió directamente en la satisfacción del cliente.

Por último, el contacto postventa —inexistente en el modelo anterior— se consolidó como un elemento clave en la construcción de fidelización. Los mensajes de agradecimiento y las comunicaciones dirigidas por tipo de cliente marcaron un nuevo estándar de atención valorado positivamente por el 100 % de los participantes (G17, H21).

Recomendaciones para la sostenibilidad del modelo

A partir de los hallazgos y resultados obtenidos, se recomienda:

Formalizar e institucionalizar los protocolos implementados, documentándolos en un manual interno de atención comercial.

Asignar permanentemente el rol de responsable de atención digital, incluso si es compartido por dos personas en turnos o días alternos.

Capacitar al equipo comercial en el uso de herramientas digitales básicas, incluyendo manejo de hojas de cálculo, formularios, CRM simples y canales digitales de comunicación.

Crear un calendario mensual de seguimiento postventa, con mensajes programados por segmentos de clientes, promociones y encuestas de percepción.

Evaluar la posibilidad de escalar progresivamente el modelo hacia más clientes y nuevas líneas de productos, manteniendo siempre la medición de KPIs y retroalimentación interna.

Estas recomendaciones no solo buscan garantizar la continuidad del modelo, sino también consolidar una cultura de mejora continua y orientación al cliente dentro de la editorial, en línea con el enfoque propuesto por Grönroos [12] y los principios de blueprinting de servicios expuestos por Bitner et al. [2]

Con ello se cierra el ciclo metodológico planteado en esta investigación: diagnóstico – diseño – implementación – evaluación – sostenibilidad. A partir de aquí, se puede avanzar hacia una fase de expansión o institucionalización definitiva del modelo, que será tratada en las conclusiones generales del estudio.

Conclusiones

La investigación tuvo como propósito principal mejorar el proceso de gestión comercial de la Editorial Educativa KingKolor mediante un diagnóstico, rediseño e implementación piloto de un nuevo ciclo de servicio. En relación con el primer objetivo específico, se logró identificar y caracterizar las debilidades del modelo actual de atención al cliente a partir del análisis de encuestas a empleados (Anexo F) y clientes (Anexo G), así como de la observación directa del funcionamiento interno. Entre los hallazgos más relevantes se encontraron demoras en los tiempos de respuesta, falta de estandarización en la toma de pedidos, sobrecarga de funciones en el personal operativo, ausencia de seguimiento postventa y la inexistencia de segmentación de clientes.

En cumplimiento del segundo objetivo específico, se diseñó un nuevo ciclo de servicio estructurado según la metodología de Grönroos [7] y el enfoque de *service blueprinting* propuesto por Bitner et al. [2]. Este diseño incluyó cinco etapas centrales — contacto inicial, confirmación del pedido, pago, despacho y postventa—, cada una acompañada de protocolos, herramientas digitales accesibles y asignación funcional de roles. Asimismo, se propusieron estrategias de segmentación y fidelización, diferenciando canales y mensajes según el tipo de cliente, lo cual permitió abordar necesidades específicas de papelerías, vendedores ambulantes y distribuidores mayoristas.

En desarrollo del tercer objetivo específico, se implementó una prueba piloto del nuevo ciclo de servicio con cinco clientes habituales de la editorial. Durante este proceso se aplicaron mensajes automáticos, proformas estandarizadas, hojas de control de pedidos y mensajes de seguimiento postventa. Los indicadores de evaluación (KPIs) mostraron mejoras significativas: reducción del tiempo promedio de respuesta a menos de dos horas, ausencia de errores en facturación o despacho, aumento en la claridad de la información y una calificación de satisfacción general de 4,3 sobre 5, frente a los 2,6 del sistema anterior.

De forma transversal, se comprobó que es posible mejorar la eficiencia del servicio y la percepción del cliente sin necesidad de inversiones complejas, siempre que se realice una adecuada redistribución de funciones, se establezcan procedimientos claros y se utilicen

herramientas tecnológicas básicas con criterio estratégico. La experiencia piloto también permitió fortalecer la cultura de planificación y seguimiento dentro de la editorial, sentando las bases para procesos más sostenibles y escalables en el futuro.

Se concluye que la aplicación de un modelo de gestión comercial basado en ciclos de servicio puede transformar de manera profunda las dinámicas internas de una pequeña empresa editorial. Se recomienda a KingKolor formalizar los protocolos diseñados, consolidar el rol de atención digital, capacitar al personal en herramientas tecnológicas simples y expandir progresivamente el modelo a toda su base de clientes. Esta experiencia puede convertirse en un referente práctico para otras organizaciones del sector educativo interesadas en profesionalizar su relación con los clientes desde una perspectiva operativa y humana.

Bibliografía

- [1] C. Roa, Estadísticas del Libro en Colombia 2023. Cámara, Cámara Colombiana del Libro, 2024.
- [2] M. Bitner, A. Ostrom y F. Morgan, Service blueprinting: A practical technique for service innovation, California Management Review, 2008.
- [3] J. Fitzsimmons y M. Fitzsimmons, Service Management: Operations, Strategy, Information Technology, 9 ed., McGraw-Hill, 2019.
- [4] A. Hax y N. Majluf, The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach, Prentice Hall, 1996.
- [5] R. Normann, Service Management: Strategy and Leadership in Service Business, 3 ed., Wiley, 2002.
- [6] R. Normann, Management: Strategy and Leadership in Service Business, Wiley, 1984.
- [7] C. Grönroos, Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition, 3 ed., 2007.
- [8] L. Berry, L. Parasuraman y V. Zeithaml, Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations, 2018.
- [9] E. Gummesson, Total Relationship Marketing, 3 ed., Elsevier., 2011.
- [10] B. Schneide y D. Bowen, Winning the Service Game, Harvard Business Review Press., 1995.
- [11] r. Johnston y G. Clark, Service Operations Management: Improving Service Delivery, Pearson, 2018.
- [12] C. Grönroos, Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition, 3 ed., Wiley, 2007.
- [13] J. Fitzsimmons, M. Fitzsimmons y S. Bordoloi, Service Management: Operations, Strategy, Information Technology, 8 ed., McGraw-Hill Education, 2014.

- [14] J. Heizer, B. Render y C. Munson, Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management, 13 ed., Pearson, 2020.
- [15] N. Slack, A. Brandon-Jones y R. Johnston, Operations and Process Management: Principles and Practice for Strategic Impact, 6 ed., Pearson, 2022.
- [16] E. Ries, The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses, Crown Business, 2011.
- [17] C. Zott y R. Amit, Business model innovation: How to stay relevant when the world is changing, MIT Sloan Management Review, 2010.
- [18] R. 1. D'Aveni, D'Aveni, The free press, 1994.
- [19] H. Chesbrough, Open business models: How to thrive in the new innovation landscape, Harvard Business Press, 2006.
- [20] G. Moore, Crossing the chasm: Marketing and selling disruptive products to mainstream customers., HarperBusiness, 1991.
- [21] P. Kotler y K. Keller, Marketing Management, 16 ed., Pearson, 2021.
- [22] T. Davenport y J. Kim, Keeping Up with the Quants: Your Guide to Understanding and Using Analytics, Harvard Business Review Press, 2013.
- [23] S. Robbins y M. Coulter, Management, 15 ed., Pearson, 2022.
- [24] R. Kaplan y D. Norton, Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business Press, 2004.
- [25] Congreso de la República de Colombia, Ley 1480 de 2011: Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones, 2011.
- [26] International Organization for Standardization, ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements, 2015.
- [27] Congreso de Colombia, Ley 527 de 1999. Por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones, 1999.
- [28] Congreso de Colombia, Ley 1581 de 2012. Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales., 2012.

- [29] Presidencia de la República de Colombia., Decreto 410 de 1971. Por el cual se expide el Código de Comercio, 1971.
- [30] A. Parasuraman, V. Zeithaml y L. Berry, Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations, Free Press, 1990.
- [31] B. Zeithaml, M. Bitner y D. Gremler, services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm, 7 ed., McGraw-Hill, 2020.

Anexos

Anexo A. Entrevista a Directivo

Entrevista a Mauricio, dueño de una editorial enfocada en materiales de apoyo para procesos de aprendizaje

Entrevistador: Julián

Julián: Queremos conversar un poco sobre la gestión comercial y de atención al cliente que ustedes han llevado. Nos gustaría que nos comentaras cómo ha sido históricamente este proceso y si en algún momento hubo una ruptura o un cambio, por ejemplo, con la pandemia.

Mauricio: No, la pandemia no afectó nuestra atención al cliente. Siempre nos hemos dado a conocer a nivel nacional en mercados informales, como los vendedores ambulantes. También trabajamos con papelerías y cacharrerías, quienes manejan nuestros productos y nos contactan directamente a la planta para hacer sus pedidos.

Julián: ¿Cómo funciona el proceso de pedido y despacho?

Mauricio: Tomamos el pedido según lo que el cliente necesite, se elabora una proforma con el valor total y el cliente realiza la consignación. Luego, se despacha el pedido. El cliente elige la transportadora y asume el costo del flete, ya que nosotros no nos hacemos cargo de eso.

Julián: O sea, hay un gran mercado minorista para estos materiales.

Mauricio: Sí, las papelerías hacen pedidos relativamente grandes. El pedido mínimo que manejamos es de 200.000 pesos, pero no exigimos que sea de un solo producto, puede ser variado.

Julián: ¿Cómo escogen los productos los clientes? ¿A través de una página web, WhatsApp u otro medio?

Mauricio: Usamos WhatsApp. Enviamos un catálogo en PDF con el listado de productos y precios actuales.

Julián: ¿Quién maneja el WhatsApp? ¿Es una cuenta empresarial con respuestas automáticas?

Mauricio: No, es atención al cliente directo. Nuestros clientes, al ser informales, a menudo hacen cambios en sus pedidos o necesitan información sobre productos agotados o en temporada. Por eso, la comunicación es constante.

Julián: ¿Tienen una base de datos de clientes?

Mauricio: Sí, señor. Además, publicamos en los estados de WhatsApp las novedades y productos nuevos.

Julián: ¿Cómo manejan el mercado al por mayor?

Mauricio: Tenemos los mismos precios para mayoristas y vendedores ambulantes. Contamos con un único punto de venta en el centro, donde los ambulantes pueden comprar hasta 10 unidades al mismo precio que un mayorista.

Julián: ¿Distribuyen a otras ciudades o incluso fuera del país?

Mauricio: Trabajamos con todas las grandes ciudades de Colombia. En cada ciudad hay empresas que nos piden directamente, tanto pequeñas como grandes.

Julián: ¿Existe una gran competencia en este mercado?

Mauricio: Sí, hay competencia. En el sector hay aproximadamente cinco empresas que manejan productos y precios similares. La diferencia es que algunos ofrecen crédito, pero nosotros no lo hacemos.

Organización y Atención al Cliente

Julián: Observamos que en recepción, además de atender clientes, también se manejan tareas como facturación y doblado de cartillas. ¿Cómo es el funcionamiento de esta área?

Mauricio: La persona encargada atiende a los clientes y, cuando hay menos pedidos, colabora en procesos manuales.

Julián: ¿Tiene formación en atención al cliente o ha adquirido la experiencia con los años?

Mauricio: Ha sido experiencia adquirida con los años. Ya sabe cómo manejar a los clientes y sus necesidades.

Julián: ¿Existe un departamento específico de atención al cliente o cómo se articula esta función?

Mauricio: Ella atiende a los clientes, gestiona los pedidos y trabaja con el equipo de despacho, quienes se encargan de alistar y embalar los pedidos.

Julián: ¿El proceso de pedidos está estructurado o depende en gran parte de esta persona? ¿Qué pasaría si ella se ausentara?

Mauricio: Sí hay alguien que puede reemplazarla, pero estamos buscando formalizar y estandarizar mejor el proceso.

Julián: ¿Cuáles son los principales retos en la estandarización del proceso?

Mauricio: Hay distintos tipos de clientes. Algunos tienen empresas y siguen el protocolo de pedidos, pero otros, especialmente en poblaciones pequeñas, no tienen estudios y prefieren enviar pedidos escritos a mano con fotos. Eso hace que el proceso sea más complicado.

Manejo de Clientes y Publicidad

Julián: ¿Han considerado usar alguna herramienta para la gestión de clientes, especialmente con una base amplia de clientes?

Mauricio: No. Apenas implementar WhatsApp fue un cambio fuerte para muchos clientes. No hemos pensado en plataformas.

Julián: ¿Ofrecen promociones o descuentos?

Mauricio: No manejamos ofertas. Solo usamos los estados de WhatsApp para anunciar nuevos productos.

Julián: ¿Han pensado en segmentar a los clientes para enviarles promociones o información más personalizada?

Mauricio: No lo hemos hecho, pero sería una oportunidad de mejora en la empresa.

Julián: ¿Pagan publicidad en redes sociales?

Mauricio: Sí, actualmente invertimos en Instagram, pero con montos menores a 200.000 pesos al mes.

Julián: ¿Quién maneja esa parte de la publicidad?

Mauricio: Nosotros mismos nos encargamos de eso.

Procesos Internos y Organización

Julián: ¿Qué cambios consideran necesarios para diferenciar la gestión comercial de la atención al cliente y contabilidad?

Mauricio: Somos una pyme, por lo que todos tenemos varias funciones. La solución sería contratar a alguien exclusivamente para atención al cliente.

Julián: ¿Cómo manejan la contabilidad?

Mauricio: Tenemos un auxiliar contable y un contador, pero no usamos una plataforma digital para gestionar las facturas.

Julián: ¿Cuántas personas trabajan en la empresa y en qué áreas?

Mauricio:

- Contabilidad: 2 personas
- Diseño: 2 personas
- Referencia: 3 personas
- Comercial: 1 persona
- Despacho: 2 personas
- Producción: 10 personas
- Punto de venta: 3 personas

Julián: En la parte comercial, ¿la persona encargada maneja todo o ustedes también intervienen?

Mauricio: Nosotros también intervenimos en casos especiales, como pedidos personalizados o con logos de empresas. Pero los precios son fijos y no negociables.

Julián: ¿Cómo ha sido la fidelización de clientes a lo largo de los años?

Mauricio: Tenemos clientes de hace muchos años, aunque también hemos perdido algunos por quiebra o cambios en sus negocios, especialmente tras la pandemia.

Muchas gracias por su participación

Anexo B. Diario de campo

Diario de campo

Diario de Campo – Visita a la Editorial KingKolor

Fecha: 5 de marzo de 2025
Investigador: Julián Valenzuela
Lugar: Recepción y área comercial de Editorial KingKolor

Al ingresar a la editorial, la primera impresión es de un espacio funcional pero saturado. La recepción, que en teoría debería estar despejada para la atención a clientes, muestra múltiples funciones en un mismo sitio. Sobre la barra principal se apilan cajas, torres de libros, carpetas, facturas y sobres, lo que da la sensación de un área en constante movimiento y con un sistema de organización que responde más a la inmediatez de las necesidades que a una estructura clara.

La persona encargada de la recepción es quien se ocupa de la atención al cliente, pero sus funciones van mucho más allá. Además de recibir a los visitantes y contestar consultas, también realiza labores manuales, como el doblado de hojas. A lo largo de la visita, se observó que varios empleados se acercaban a ella con preguntas sobre procesos operativos, lo que sugiere que su rol no está limitado a la recepción, sino que es un punto clave en el funcionamiento diario de la empresa.

En conversación con ella, explicó que también se encarga de atender llamadas, archivar y organizar facturas, elaborar proformas de facturas y preparar cotizaciones. Comentó que la mayoría de los pedidos llegan a través de WhatsApp y, en menor medida, por llamadas telefónicas. Anota manualmente lo que los clientes solicitan y, si necesita ayuda con algún cálculo o formato, le pide orientación a una de las secretarías, ya que su conocimiento de Excel es limitado.

Se destacó que el WhatsApp que utilizan no es una cuenta empresarial, sino un perfil normal. Para anunciar novedades o promociones, publican estados en la aplicación, y es allí donde muchos clientes les escriben para pedir información y realizar cotizaciones. Sin embargo, mencionó que, por el momento, no llevan una base de datos consolidada con la información de los clientes, lo que puede representar una limitación para la gestión comercial y la fidelización.

Mientras compartía esta información, continuaba doblando carpetas, evidenciando cómo las múltiples responsabilidades que recaen sobre ella hacen que su atención se divida constantemente. Esto refuerza la percepción de que la gestión comercial de la editorial aún depende en gran medida de procesos manuales y de la memoria operativa de quienes trabajan en ella.

El espacio de la recepción, aunque cuenta con un mueble relativamente adecuado para la atención al cliente, se encuentra con frecuencia desbordado de cajas y materiales de trabajo. A la derecha, hay un mostrador con los ejemplares más recientes y los títulos más

vendidos, un pequeño intento de exhibición comercial que no siempre recibe muchas visitas, ya que, según la encargada, la mayoría de los clientes no acuden presencialmente a hacer pedidos.

En términos de logística, la encargada indicó que los envíos siempre son asumidos por el comprador, quien elige la transportadora y realiza el pago correspondiente. Los métodos de pago más utilizados son Nequi y transferencias bancarias, lo que refleja una tendencia a la digitalización en los procesos de compra, aunque sin una plataforma estructurada para gestionarlos de manera eficiente.

En general, la visita permitió evidenciar que la gestión comercial de KingKolor se desarrolla en un entorno donde la carga laboral de la recepción es considerable y los procesos aún no están completamente formalizados. Aunque el equipo ha encontrado maneras de adaptarse a estas condiciones, la falta de herramientas estructuradas, como una base de datos consolidada y un sistema de pedidos más automatizado, representa una oportunidad de mejora significativa.

Anexo C. formato de encuesta a empleados

Objetivo: conocer el estado de la gestión comercial de la editorial a partir de la percepción de los empleados.

Instrucciones: Responda las siguientes preguntas de manera honesta. Sus respuestas serán confidenciales y utilizadas únicamente con fines de investigación.

(Esta encuesta se hará desde la plataforma Google Forms)

A. Datos generales (opcional)

1. ¿Cuál es su cargo en la editorial?
 - Recepción y atención al cliente
 - Área comercial/ventas
 - Producción
 - Despacho/logística
 - Administración
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la editorial?
 - Menos de 1 año
 - Entre 1 y 3 años
 - Entre 3 y 5 años
 - Más de 5 años

B. Gestión de pedidos y atención al cliente

3. ¿Cómo considera el proceso actual de toma de pedidos?
 - Muy eficiente
 - Eficiente
 - Regular
 - Ineficiente
 - Muy ineficiente
4. ¿Qué tan claro está el procedimiento para registrar y procesar un pedido?
 - Muy claro
 - Claro
 - Poco claro
 - Nada claro
5. ¿Siente que el uso de WhatsApp como canal de pedidos es adecuado para la empresa?
 - Sí, es suficiente

- Sí, pero podría complementarse con otras herramientas
 - No, es poco práctico
 - No, debería cambiarse por otro método
6. ¿Cómo describiría la organización del espacio de recepción y atención al cliente?
- Muy organizada
 - Organizada
 - Poco organizada
 - Desorganizada
7. ¿Cómo evalúa la rapidez con la que se responde a los clientes?
- Muy rápida
 - Rápida
 - Regular
 - Lenta
 - Muy lenta

C. Herramientas y recursos de trabajo

8. ¿Siente que cuenta con herramientas adecuadas para desempeñar sus funciones en el área comercial?
- Sí, completamente
 - Sí, en parte
 - No, me faltan algunas herramientas
 - No, hay muchas carencias
9. ¿Qué tan familiarizado está con herramientas digitales para la gestión comercial (Ej. Excel, bases de datos, CRM)?
- Muy familiarizado
 - Algo familiarizado
 - Poco familiarizado
 - Nada familiarizado
10. ¿Recibe capacitación o apoyo para mejorar su desempeño en la gestión comercial?
- Sí, regularmente
 - Sí, pero no con la frecuencia necesaria
 - No, pero me gustaría recibir capacitación
 - No, y no lo considero necesario

D. Organización y estandarización del proceso comercial

11. ¿Qué tan estandarizado considera que está el proceso de atención y gestión de pedidos?

- Muy estandarizado
- Algo estandarizado
- Poco estandarizado
- Nada estandarizado

12. ¿Cómo evalúa la división de tareas en su área de trabajo?

- Bien distribuida
- Aceptable, pero con oportunidades de mejora
- Mal distribuida, hay sobrecarga de funciones
- Desorganizada y sin distribución clara

13. ¿Considera que hay oportunidades de mejora en la segmentación y fidelización de clientes?

Sí, es una gran oportunidad de mejora

Sí, pero no es prioridad

No, el sistema actual funciona bien

No estoy seguro

E. Opinión y sugerencias (preguntas abiertas)

14. ¿Cuáles cree que son los principales problemas en la gestión comercial de la editorial?

(Respuesta abierta)

15. ¿Qué herramientas o procesos considera que podrían implementarse para mejorar la atención al cliente y la gestión de pedidos?

(Respuesta abierta)

16. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar el ambiente y la organización del área comercial?

(Respuesta abierta)

Agradecimiento

¡Gracias por su participación! Sus respuestas serán de gran ayuda para mejorar la gestión comercial de la empresa.

Anexo D. Formato de encuesta a clientes

Encuesta a clientes sobre la gestión comercial de la editorial kingkolor

Objetivo:

Esta encuesta tiene como finalidad conocer la percepción de los clientes sobre el proceso de gestión comercial de la Editorial KingKolor, con el fin de identificar oportunidades de mejora en la atención, los pedidos y la fidelización. Sus respuestas serán confidenciales y utilizadas exclusivamente con fines de investigación.

Instrucciones:

Lea cada pregunta y seleccione la opción que mejor refleje su experiencia. En algunas preguntas puede seleccionar más de una opción o escribir su respuesta.

A. Datos generales (opcional)

1. ¿Desde hace cuánto tiempo es cliente de la Editorial KingKolor?
 - Menos de 1 año
 - Entre 1 y 3 años
 - Entre 3 y 5 años
 - Más de 5 años
2. ¿Cuál es el canal principal a través del cual realiza sus pedidos?
 - WhatsApp
 - Llamadas telefónicas
 - Correo electrónico
 - Visita presencial al punto de venta
3. ¿Qué tipo de cliente es usted?
 - Papelería o tienda de barrio
 - Vendedor ambulante
 - Institución educativa
 - Empresa o distribuidor mayorista
 - Otro (especifique) _____

B. Experiencia con el proceso de pedidos

4. ¿Cómo calificaría la facilidad del proceso para realizar un pedido en KingKolor?
 - Muy fácil
 - Fácil
 - Regular
 - Difícil
 - Muy difícil
5. ¿Cuánto tiempo, en promedio, tarda en recibir respuesta cuando realiza un pedido o consulta?

- Menos de una hora
 - Entre 1 y 3 horas
 - Entre 3 y 6 horas
 - Más de 6 horas
6. ¿Está satisfecho con la claridad y precisión de la información que recibe sobre su pedido (disponibilidad, precios, tiempos de entrega, etc.)?
- Sí, siempre
 - A veces es clara, otras no
 - No, la información no es clara
 - No estoy seguro
7. ¿Cómo calificaría la comunicación con la editorial durante el proceso de compra?
- Excelente
 - Buena
 - Regular
 - Deficiente
 -
8. ¿Ha tenido inconvenientes con sus pedidos en alguna de las siguientes áreas? (puede seleccionar más de una opción)
- Falta de claridad en la información sobre los productos
 - Retrasos en la confirmación del pedido
 - Problemas con la entrega
 - Falta de seguimiento después de la compra
 - No he tenido inconvenientes

C. Satisfacción con la atención al cliente

9. ¿Cómo califica la atención que recibe por parte del personal de KingKolor?
- Excelente
 - Buena
 - Regular
 - Deficiente
10. ¿Considera que la editorial debería mejorar la atención al cliente?
- Sí, mucho
- Sí, en algunos aspectos
- No, la atención es adecuada
- No estoy seguro
11. ¿Le gustaría que existieran otros canales de comunicación para hacer pedidos o recibir información?
- No, WhatsApp es suficiente
 - Sí, a través de una página web con carrito de compras
 - Sí, a través de una aplicación móvil
 - Sí, con atención vía llamada o chatbot automatizado

D. Métodos de pago y logística

12. ¿Qué método de pago utiliza con más frecuencia?

- Transferencia bancaria
- Nequi o Daviplata
- Pago en efectivo en el punto de venta
- Otro (especifique) _____

13. ¿Cómo califica la flexibilidad en los métodos de pago que ofrece la editorial?

- Muy flexible
- Adecuada
- Poco flexible
- No es flexible

14. ¿Cómo ha sido su experiencia con la logística y entrega de los pedidos?

Muy buena, sin inconvenientes

Buena, aunque con algunos retrasos

Regular, con varios problemas en la entrega

Mala, con demoras frecuentes o errores en los pedidos

15. ¿Qué tan satisfecho está con el sistema de envíos de KingKolor?

Muy satisfecho

Satisfecho

Insatisfecho

Muy insatisfecho

E. Fidelización y relación con la editorial

16. ¿Con qué frecuencia compra productos en KingKolor?

Cada semana

Cada mes

Cada dos meses

Menos de tres veces al año

17. ¿Le gustaría recibir notificaciones sobre nuevos productos y promociones?

Sí, por WhatsApp

Sí, por correo electrónico

Sí, por redes sociales

No, no me interesa

18. ¿Qué tan probable es que recomiende KingKolor a otros clientes?

Muy probable

Probable

Poco probable

Nada probable

F. Opinión y sugerencias (preguntas abiertas)

19. ¿Qué es lo que más le gusta de comprar en KingKolor?
(Respuesta abierta)
20. ¿Qué aspectos cree que deberían mejorar en el proceso de compra y atención al cliente?
(Respuesta abierta)
21. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la experiencia de los clientes en KingKolor?
(Respuesta abierta)

Agradecimiento:

¡Gracias por su participación! Sus respuestas serán de gran ayuda para mejorar la gestión comercial de la Editorial KingKolor.

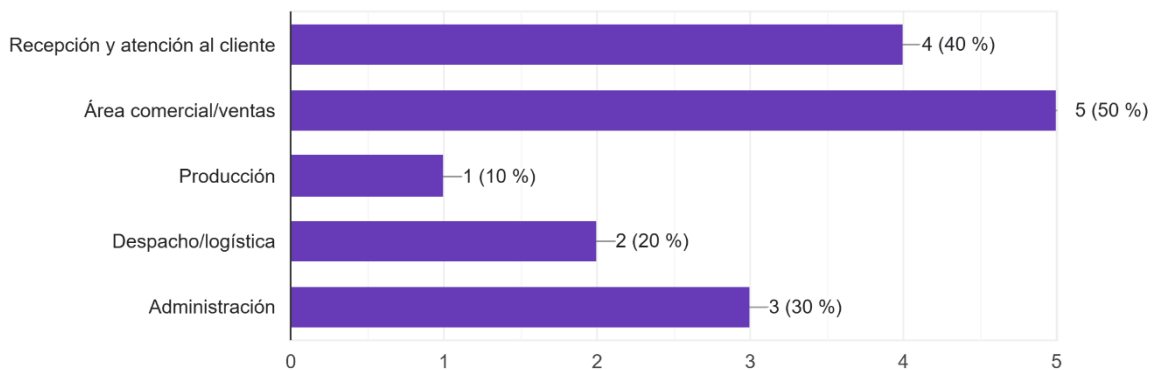
Anexo E. Resultados de encuesta a empleados

Pregunta

1

1. ¿Cuál es su cargo en la editorial?

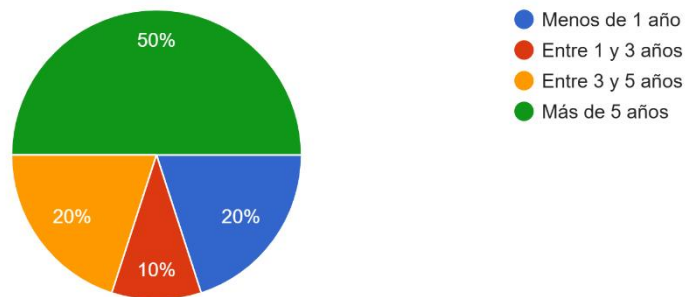
10 respuestas



Pregunta 2.

2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la editorial?

10 respuestas

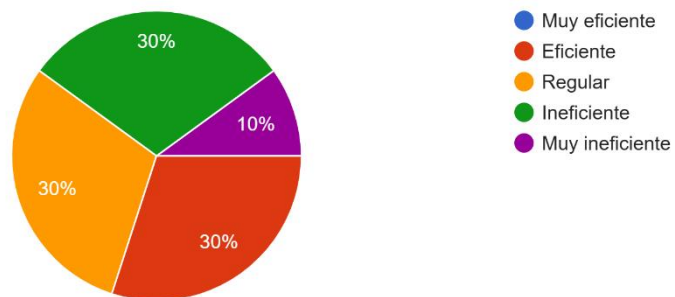


Pregunta

3.

3. ¿Cómo considera el proceso actual de toma de pedidos?

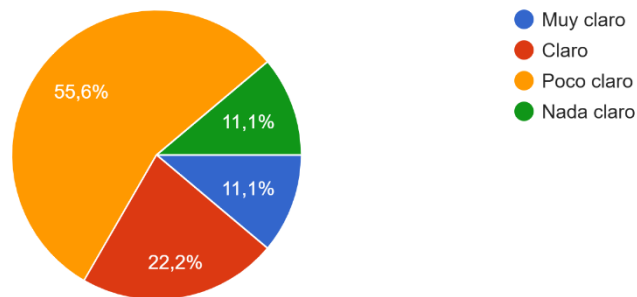
10 respuestas



Pregunta 4.

4. ¿Qué tan claro está el procedimiento para registrar y procesar un pedido?

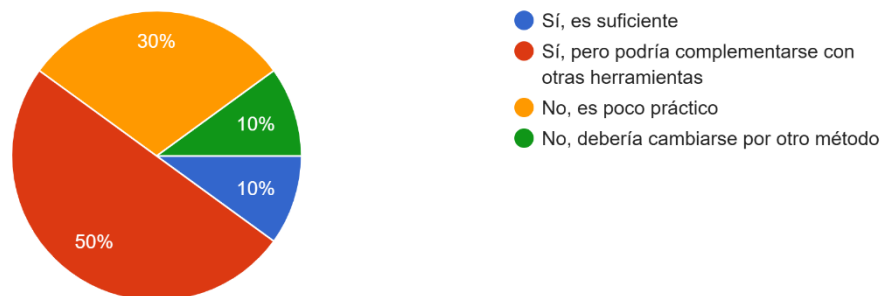
9 respuestas



Pregunta 5.

5. ¿Siente que el uso de WhatsApp como canal de pedidos es adecuado para la empresa?

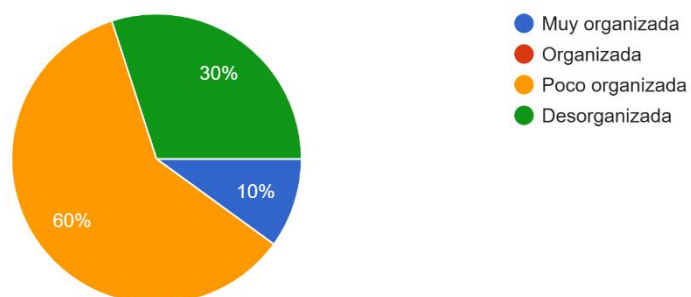
10 respuestas



Pregunta. 6.

6. ¿Cómo describiría la organización del espacio de recepción y atención al cliente?

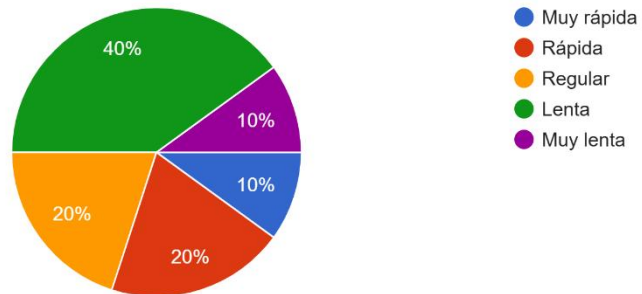
10 respuestas



Pregunta 7.

7. ¿Cómo evalúa la rapidez con la que se responde a los clientes?

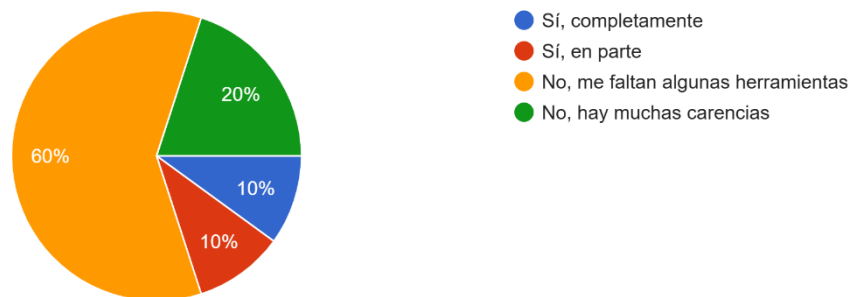
10 respuestas



Pregunta 8.

8. ¿Siente que cuenta con herramientas adecuadas para desempeñar sus funciones en el área comercial?

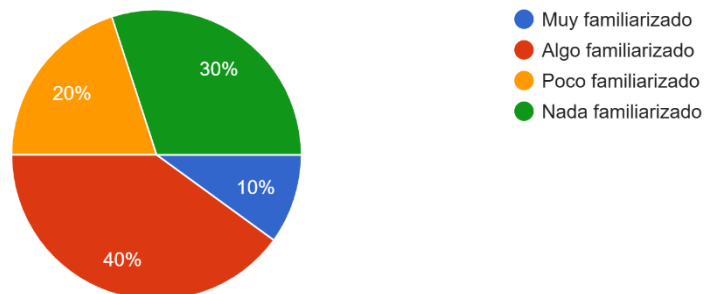
10 respuestas



Pregunta 9.

9. ¿Qué tan familiarizado está con herramientas digitales para la gestión comercial (Ej. Excel, bases de datos, CRM)?

10 respuestas

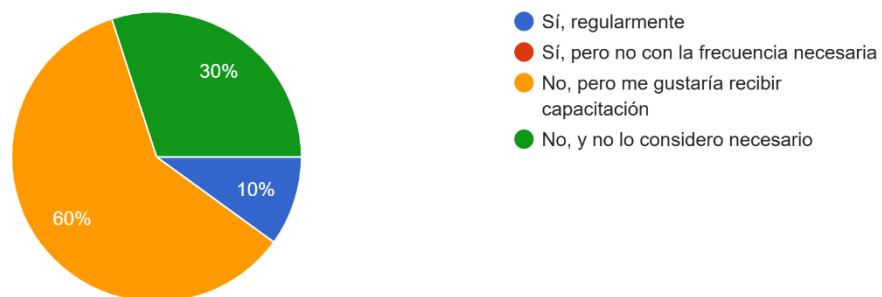


Pregunta

10.

10. ¿Recibe capacitación o apoyo para mejorar su desempeño en la gestión comercial?

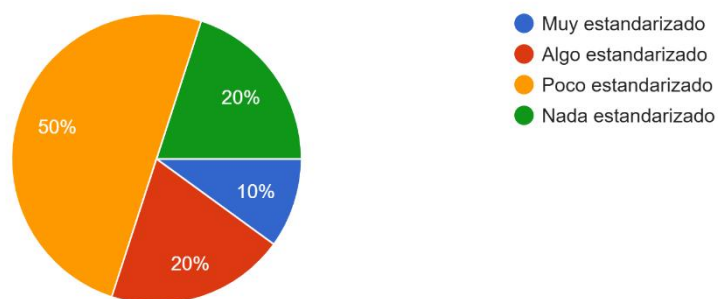
10 respuestas



Pregunta 11

11. ¿Qué tan estandarizado considera que está el proceso de atención y gestión de pedidos?

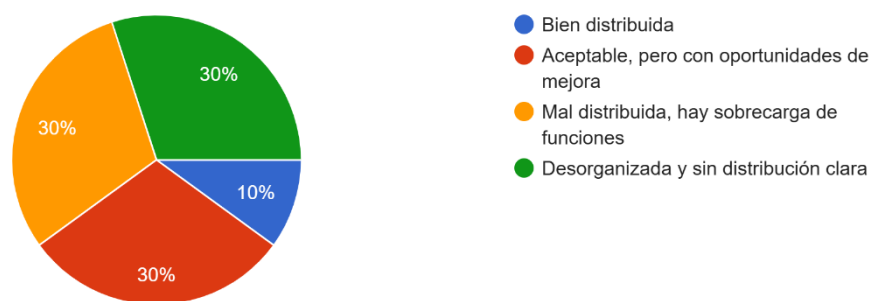
10 respuestas



Pregunta 12

12. ¿Cómo evalúa la división de tareas en su área de trabajo?

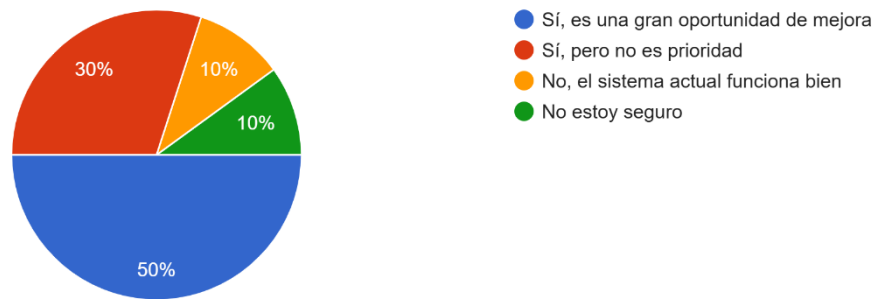
10 respuestas



Pregunta 13

13. ¿Considera que hay oportunidades de mejora en la segmentación y fidelización de clientes?

10 respuestas



Pregunta 14

hemos tenido una forma de atender a las personas, pero esa forma no ha cambiado durante mucho tiempo, seguimos siendo muy manuales, no integramos herramientas que nos permitan sr mas eficientes.

Falta personal que pueda ayudar de manera más rápida en el servicio al cliente

Que no tenemos una persona destinadasolo a esas funciones y esto hace que sea muy intermitente

que muchos clientes no son bien atendidos en cuanto a que no les hacemos muchas ofertas, o por lo menos no sabemos todavía cómo llegar a ellos. creo que hay muchos clientes que nos compran de a poco, pero que a la larga son nuestros mejores clientes

que venimos haciendo las cosas a la antigua, y despues de la pandemia el mundo cambio. aun asi tenemos muchas oportunidades

Que no tenemos una base de datos de clientes, para hacerles seguimiento

no somos muy eficientes en la atención al cliente, y erl mercado esta cambiando. creo que es tiempo de hacer cambios

Falta de fidelización a los clientes actuales

Ninguno

Nos falta organización en la forma como atendemos pedidos de las personas que compran

15. ¿Qué herramientas o procesos considera que podrían implementarse para mejorar la atención al cliente y la gestión de pedidos?

(Respuesta abierta)

10 respuestas

creo que nos ha hecho falta edisposición para aprender nuevas forma de llevar nuestros procesos. Creo que tenemos. Nos sería muy util saber a ciencia cierta cuantos han sido nuestros clientes y busacar formas de llegar a ellos

Auxiliar de pedidos

Es cierto, nos vendría bien adoptar un proceso de mejora de gestión, que nos ayude a mejorar lo poco que se hace. Yo creo que tenemos una ventaja, nuestros clientes

veo que hyy alguans empresas me tiene unos proceso muy interesantes que conectan todo con todo, eso nos ayudaría mucho

se que hay herramientas que ayudan para que todo sea mas ordenado y para que respondamos con mas calidad a los clientes

Creo que se puede gestionar mejor el WhatsApp, y también que podemos ser más atentos

Nos basamos en los que nuestros clientes piden, pero no somos muy eficientes en ofrecer nuevos materiales o en pensar expandirnos a otros clientes.

Respuestas rápidas en WhatsApp y digitalización al momento de realizar pedidos por parte del cliente

Ninguno

Yo creo que nos viene bien ser un poco mas dligentes en nuestro servicio, a veces los clientes tiene que esperar para que les respondamos

16. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar el ambiente y la organización del área comercial?

(Respuesta abierta)

9 respuestas

cuando uno entra a la zona de recepción ser encuentra con mucha cosa, sería una gran idea que la recepción sea un poco más acogedora.

Definitivamente hay que darle espacio a la parte comercial. Sobre todo de la recepción y estar más atentos a esa parte de contacto con la clientela

creo que nos podemos valer de personas como ustedes que tienen los conocimientos para que los procesos se mejoren

las capacitaciones o herramientas que nos ayuden será mejor.

creo que el espacio es grande, pero tenemos muchas cosas aquí, entonces, lo ideal sería que le demos prioridad a la atención a los clientes, para que se vea todo bonito, agradable darle prioridad a la gestión comercial para que sigamos creciendo con una mejor atención a nuestros clientes. creo que hay que dejar el espacio de la recepción con un toque más de atención al cliente y no adelantar allí otros procesos.

Capacitaciones al área comercial

Ninguno

sería buscar ayuda para eso, prepararnos mejor

Tabulación en Excel de las respuestas

Marca temporal	Encuesta de satisfacción															
	1. ¿Cuál es su cargo en la editorial?	2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la editorial?	3. ¿Cómo considera el proceso actual de toma de pedidos?	4. ¿Qué tan claro está el procedimiento para registrar y procesar un pedido?	5. ¿Siente que el uso de WhatsApp como canal de pedidos es adecuado para la empresa?	6. ¿Cómo describiría la organización del espacio de recepción y atención al cliente?	7. ¿Cómo evaluaría la rapidez con la que se responde a los clientes?	8. ¿Siente que cuenta con herramientas adecuadas para desempeñar sus funciones en el área comercial?	9. ¿Qué tan familiarizado o está con herramientas digitales para la gestión comercial (Ej. Excel, bases de datos, CRM)?	10. ¿Recibe capacitación o apoyo para mejorar su desempeño en la gestión comercial?	11. ¿Qué tan estandarizado o considerado está el proceso de atención y gestión de pedidos?	12. ¿Cómo evalúa la división de tareas en su área de trabajo?	13. ¿Considera que hay oportunidades de mejora en la segmentación y fidelización de clientes?	14. ¿Cuáles cree que son los principales problemas en la gestión comercial de la editorial? (Respuesta abierta)	15. ¿Qué herramientas o procesos considere que podrían implementarse para mejorar la atención al cliente y la gestión de pedidos? (Respuesta abierta)	16. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar el ambiente y la organización del área comercial? (Respuesta abierta)
28/03/2025 14:13:08	Producción	Más de 5 años	Eficiente	Claro	Sí, pero podría complementarse con otras herramientas	Poco organizada	Rápida	No, hay muchas carencias	Muy familiarizado	No, pero me gustaría recibir capacitación	Algo estandarizado	Aceptable, pero con oportunidades de mejora	Sí, es una gran oportunidad de mejora	Falta de fidelización a los clientes actuales	Respuestas rápidas en WhatsApp y digitalización al momento de realizar pedidos por parte	Capacitaciones al área comercial

															del cliente	
28/03/2025 14:18:06	Administración	Más de 5 años	Eficiente	Claro	Sí, pero podría complementarse con otras herramientas	Desorganizada	Rápida	Sí, en parte	Algo familiarizado	No, y no lo considero necesario	Algo estandarizado	Aceptable, pero con oportunidades de mejora	Sí, es una gran oportunidad de mejora	Falta personal que pueda ayudar de manera más rápida en el servicio al cliente	Auxiliar de pedidos	
28/03/2025 14:22:09	Despacho /logística	Menos de 1 año	Eficiente	Muy claro	Sí, es suficiente	Muy organizada	Muy rápida	Sí, completamente	Algo familiarizado	Sí, reglamentado	Muy estandarizado	Bien distribuida	Sí, pero no es prioridad	Ninguno	Ninguno	Ninguno
28/03/2025 18:10:43	Área comercial /ventas	Menos de 1 año	Regular	Poco claro	Sí, pero podría complementarse con otras herramientas	Poco organizada	Lenta	No, me faltan algunas herramientas	Algo familiarizado	No, pero me gustaría recibir capacitación	Poco estandarizado	Mal distribuida, hay sobrecarga de funciones	Sí, es una gran oportunidad de mejora	Que no tenemos una base de datos de clientes, para hacerles seguimiento	Creo que se puede gestionar mejor el Whats App, y también que podemos ser más atentos	creo que el espacio es grande, pero tenemos muchas cosas aquí, entonces, lo ideal sería que le demos prioridad a la atención a los clientes,

																para que se vea todo bonito, agradable
31/03/2025 7:58:40	Recepción y atención al cliente, Área comercial /ventas, Administración	Entre 3 y 5 años	Ineficiente	Poco claro	No, debería cambiarse por otro método	Desorganizada	Muy lenta	No, hay muchas carencias	Nada familiarizado	No, y no lo considero necesario	Nada estandarizado	Desorganizada y sin distribución clara	Sí, es una gran oportunidad de mejora	Que no tenemos una persona destinada a esas funciones y esto hace que sea muy intermitente	Es cierto, nos vendría bien adoptar un proceso de mejora de gestión, que nos ayude a mejorar lo poco que se hace. Yo creo que tenemos una ventaja, nuestros clientes	Definitivamente hay que darle espacio a la parte comercial. Sobre todo de la recepción y estar más atentos a esa parte de contacto con la clientela
31/03/2025 11:27:25	Despacho /logística	Más de 5 años	Ineficiente	Poco claro	No, es poco práctico	Poco organizada	Regular	No, me faltan algunas herramientas	Poco familiarizado	No, pero me gustaría recibir	Poco estandarizado	Mal distribuida, hay sobrecarga de	No estoy seguro	Nos falta organización en la forma	Yo creo que nos viene bien ser un poco	sería buscar ayuda para eso, prepararn

									capaci tación		funcion es		como atende mos pedido s de las person as que compr an	mas dligent es en nuestro servici o, a veces los clientes tiene que esperar para que les respon damos	os mejor	
31/03 /2025 11:31 :44	Área comercial /ventas, Administ ración	Más de 5 años	Muy inefi cient e	Nada claro	Sí, pero podría comple mentars e con otras herrami entas	Desorg anizada	Reg ular	No, me faltan algunas herrami entas	Algo famili arizad o	No, pero me gustarí a recibir capaci tación	Poco estand arizad o	Acepta ble, pero con oportu nidades de mejora	Sí, pero no es priorid ad	que mucho s cliente s no son bien atendid os en cuanto a que no les hacem os muchas ofertas, o por lo menos no sabem os todavía cómo	veo que hyy alguans empres as me tiene unos proces o muy interes antes que conecta n todo con todo, eso nos ayudari a mucho	creo que nos podemo s valer de persona s como ustedes que tienen los conoci mientos para que los procesos se mejoren

														llegar a ellos. creo que hay muchos clientes que nos compran de a poco, pero que a la larga son nuestros mejores clientes		
31/03/2025 11:41:15	Recepción y atención al cliente, Área comercial /ventas	Entre 1 y 3 años	Regular		No, es poco práctico	Poco organizada	Lenta	No, me faltan algunas herramientas	Poco familiarizado	No, pero me gustaría recibir capacitación	Poco estandarizado	Mal distribuida, hay sobrecarga de funciones	Sí, pero no es prioridad	hemos tenido una forma de atender a las personas, pero esa forma no ha cambiado durante mucho	creo que nos ha hecho falta edisposición para aprender nuevas formas de llevar nuestros procesos.	cuando uno entra a la zona de recepción ser encontrado con mucha cosa, sería una gran idea que la recepción sea

														tiempo , seguimos siendo muy manuales, no integramos herramientas que nos permitan ser mas eficientes.	Creo que tenemos. Nos sería muy útil saber a ciencia cierta cuantos han sido nuestros clientes y buscar formas de llegar a ellos	un poco más acogedora.
31/03/2025 11:54:10	Recepción y atención al cliente, Área comercial /ventas	Más de 5 años	Regular	Poco claro	Sí, pero podría complementarse con otras herramientas	Poco organizada	Lenta	No, me faltan algunas herramientas	Nada familiarizado	No, y no lo considero necesario	Nada estandarizado	Desorganizada y sin distribución clara	Sí, es una gran oportunidad de mejora	que venimos haciendo las cosas a la antigua, y después de la pandemia el mundo cambia. aun así tenemos	se que hay herramientas que ayudan para que todo sea mas ordenado y para que respondamos con mas calidad	las capacitaciones o herramientas que nos ayuden será mejor.

														muchas oportunidades	a los clientes	
31/03/2025 12:19:34	Recepción y atención al cliente	Entre 3 y 5 años	Ineficiente	Poco claro	No, es poco práctico	Poco organizada	Lenta	No, me faltan algunas herramientas	Nada familiarizado	No, pero me gustaría recibir capacitación	Poco estandarizado	Desorganizada y sin distribución clara	No, el sistema actual funciona bien	no somos muy eficientes en la atención al cliente, y el mercado está cambiando. creo que es tiempo de hacer cambios	Nos basamos en los que nuestros clientes piden, pero no somos muy eficientes en ofrecer nuevos materiales o en pensar expandirnos a otros clientes.	darle prioridad a la gestión comercial para que sigamos creciendo con una mejor atención a nuestros clientes. creo que hay que dejar el espacio de la recepción con un toque más de atención al cliente y no adelantar allí otros procesos.

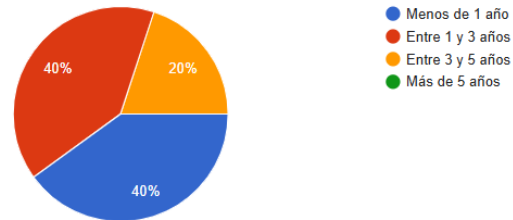
Anexo F. Resultados de encuesta a clientes

Resultados encuesta aplicada a clientes.

1. Desde hace cuánto tiempo es cliente de la Editorial KingKolor?

 Copiar gráfico

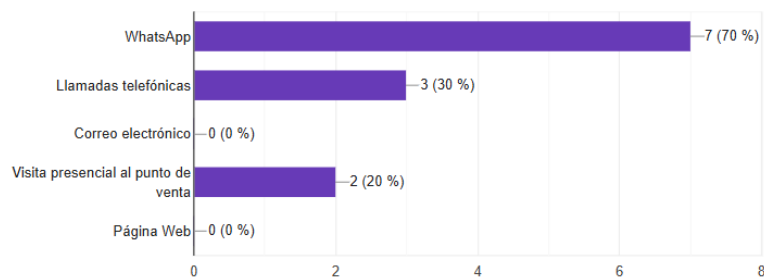
10 respuestas



2. ¿Cuál es el canal principal a través del cual realiza sus pedidos?

 Copiar gráfico

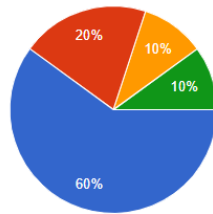
10 respuestas



3. ¿Qué tipo de cliente es usted?

 Copiar gráfico

10 respuestas

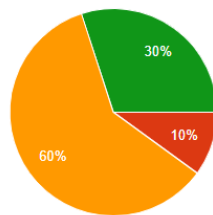


- Papelería o tienda de barrio
- Vendedor ambulante
- Institución educativa
- Empresa o distribuidor mayorista

4. ¿Cómo calificaría la facilidad del proceso para realizar un pedido en KingKolor?

 Copiar gráfico

10 respuestas

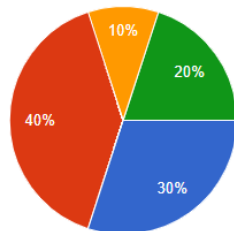


- Muy fácil
- Fácil
- Regular
- Difícil
- Muy difícil

5. ¿Cuánto tiempo, en promedio, tarda en recibir respuesta cuando realiza un pedido o consulta?

 Copiar gráfico

10 respuestas

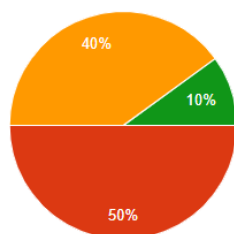


- Menos de una hora
- Entre 1 y 3 horas
- Entre 3 y 6 horas
- Más de 6 horas

6. ¿Está satisfecho con la claridad y precisión de la información que recibe sobre su pedido (disponibilidad, precios, tiempos de entrega, etc.)?

 Copiar gráfico

10 respuestas

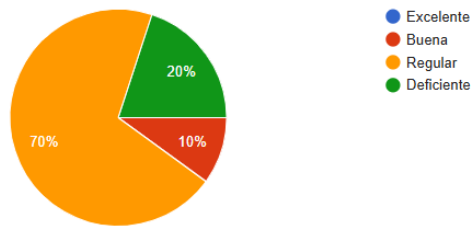


- Sí, siempre
- A veces es clara, otras no
- No, la información no es clara
- No estoy seguro

7. ¿Cómo calificaría la comunicación con la editorial durante el proceso de compra?

[Copiar gráfico](#)

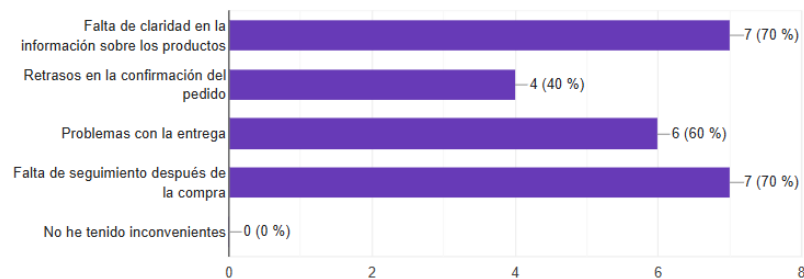
10 respuestas



8. ¿Ha tenido inconvenientes con sus pedidos en alguna de las siguientes áreas? (puede seleccionar más de una opción)

[Copiar gráfico](#)

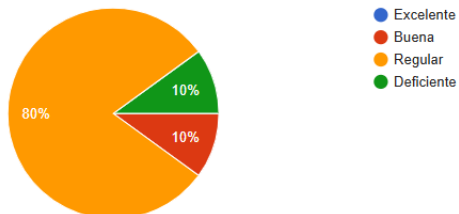
10 respuestas



9. ¿Cómo califica la atención que recibe por parte del personal de KingKolor?

[Copiar gráfico](#)

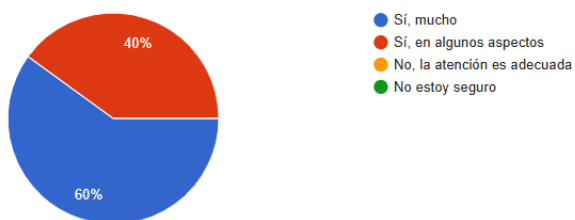
10 respuestas



10. ¿Considera que la editorial debería mejorar la atención al cliente?

[Copiar gráfico](#)

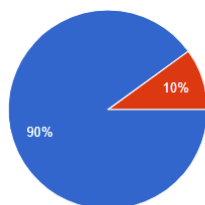
10 respuestas



11. ¿Le gustaría que existieran otros canales de comunicación para hacer pedidos o recibir información?

 Copiar gráfico

10 respuestas

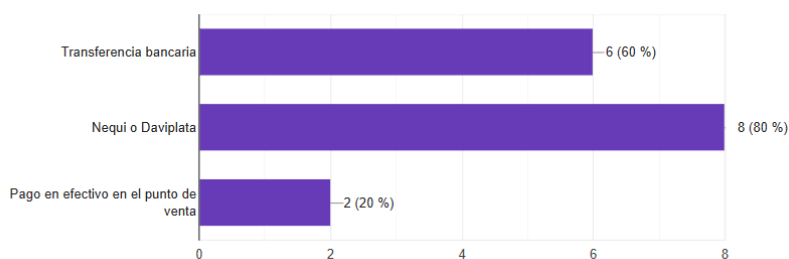


- No, WhatsApp es suficiente
- Sí, a través de una página web con carrito de compras
- Sí, a través de una aplicación móvil
- Sí, con atención vía llamada o chatbot automatizado

12. ¿Qué método de pago utiliza con más frecuencia?

 Copiar gráfico

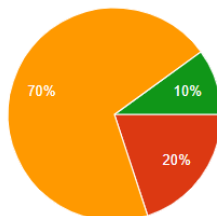
10 respuestas



13. ¿Cómo califica la flexibilidad en los métodos de pago que ofrece la editorial?

 Copiar gráfico

10 respuestas

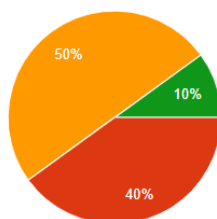


- Muy flexible
- Adecuada
- Poco flexible
- No es flexible

14. ¿Cómo ha sido su experiencia con la logística y entrega de los pedidos?

 Copiar gráfico

10 respuestas



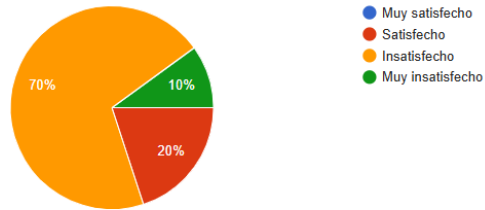
- Muy buena, sin inconvenientes
- Buena, aunque con algunos retrasos
- Regular, con varios problemas en la entrega
- Mala, con demoras frecuentes o errores en los pedidos

15. ¿Qué tan satisfecho está con el sistema de envíos de KingKolor?

[Copiar gráfico](#)

Muy satisfecho

10 respuestas

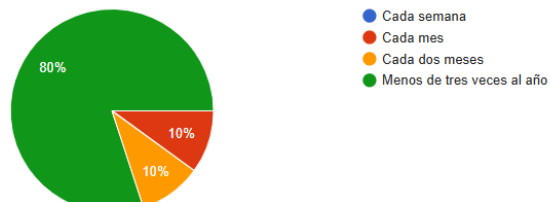


16. ¿Con qué frecuencia compra productos en KingKolor?

[Copiar gráfico](#)

Cada semana

10 respuestas

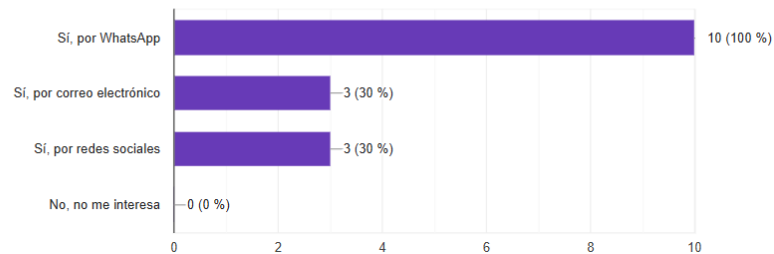


17. ¿Le gustaría recibir notificaciones sobre nuevos productos y promociones?

[Copiar gráfico](#)

Sí, por WhatsApp

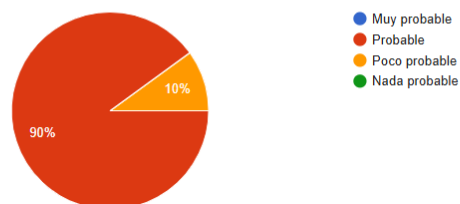
10 respuestas



18. ¿Qué tan probable es que recomiende KingKolor a otros clientes?

[Copiar gráfico](#)

10 respuestas



19. ¿Qué es lo que más le gusta de comprar en KingKolor? (Respuesta abierta)

10 respuestas

han diversificado los materiales, tienen muchas cosas para colorear. sus productos no son costosos
que ofrecen material variado y que este de buena calidad
a los niños les gustan esas cartillas para colorear y para hacer cuentas, los papas también las compras. son fáciles para la venta
los libritos que tienen son muy didácticos y nos ayudan para que los niños desarrollen sus habilidades blandas. Los de matemáticas en pequeñas operaciones con buenas ilustraciones tienen muy buenos materiales, se venden a buen precio y uno gana algo
me gusta que ofrecen materiales que les gustan a los niños para entretenerse
no hay muchas empresas que entreguen este material, me parecen buenos materiales
llevo varios años comprando, ese material se vende bien
que son materiales económicos, baratos
Estos materiales son buenos para que los niños pinten, casi siempre compro de esos, y algo de números y matemáticas

20. ¿Qué aspectos cree que deberían mejorar en el proceso de compra y atención al cliente?
(Respuesta abierta)

10 respuestas

la atención al cliente, siento que en ocasiones se demoran mucho en dar la información
La entrega, no tienen entrega a domicilio
me gustaría una atención donde podamos ver más productos de lo que tienen
la manera como brindan la información, siento que pueden mejorar en eso, porque si uno tiene más información respecto de los productos, tal vez compraría más
me gustaría que hubiera ofertas y que me contaran de más materiales que ofrecen, porque casi siempre uno es el que pregunta
Me pierdo el catálogo
yo veo que se puede mejorar la atención, porque a veces la información por llamada no es tan clara
me gustaría recibir ofertas de lo que tienen y de las novedades
las personas que contestan no dan bien la información
creo que hay información que no es clara, como a veces no responden rápido, y luego no es fácil hablar con alguien personalmente,

21. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la experiencia de los clientes en KingKolor?
(Respuesta abierta)

10 respuestas

mejorar el proceso de entrega. y enviar promociones
cuando uno llega ve un poco de desorden en todo, y uno se siente como perdido
que envíen promociones
mejorar también la cuestión de la entrega, porque a veces es muy demorado
lo que dije antes, que fueran más amplios para uno saber de más materiales. y también la atención, aunque a veces ponen estados en el celular
una atención más personalizada
Me gustaría que fueran más amables e informar todos los detalles. No me gusta cuando me dicen que no se responsabiliza por la entrega
una mejor atención para realizar los pedidos

la atención al cliente, si uno se siente bien atendida, compra más
Me gustaría saber más de productos nuevos, de lo que sacan

Tabulación en Excel de las encuestas

Encuesta de Satisfacción del Cliente - KingKolor																									
Información General					Preguntas de Satisfacción										Respuestas y Comentarios										
Fecha	Marca	Tem	por	al	1. Desde hace cuánto tiempo es cliente de la Editorial KingKolor?	2. ¿Cuáles es el canal principal a través del cual realiza sus pedidos?	3. ¿Qué tipo de clientes usted?	4. ¿Cómo calificaría la facilidad del proceso para realizar un pedido en KingKolor?	5. ¿Cuánto tiempo, en promedio, tarda en recibir su pedido cuando realiza un pedido o consulta?	6. ¿Está satisfecho con la claridad y precisión de la información que recibe sobre su pedido (disponibilidad, precios, tiempos de entrega, etc.)?	7. ¿Cómo calificaría la comunicación con la editorial durante el proceso de compra?	8. ¿Ha tenido inconvenientes con sus pedidos en alguna de las siguientes áreas? (puede seleccionar más de una opción)	9. ¿Cómo calificaría la atención que recibe por parte del personal de KingKolor?	10. ¿Considera que la editorial debería mejorar la atención al cliente?	11. ¿Le gustaría que existieran otros canales de comunicación para hacer pedidos o recibir información?	12. ¿Cómo calificaría la flexibilidad en los métodos de pago que ofrece la editorial?	13. ¿Cómo ha sido su experiencia con la logística y entrega de los pedidos?	14. ¿Qué tan satisfecho está con el sistema de envíos de KingKolor? Mu y satisfecho	15. ¿Cómo calificaría la frecuencia con que recibe notificaciones sobre nuevos productos y promociones? Sí, por WhatsApp	16. ¿Qué tan probable es que recomiende KingKolor a otros clientes?	17. ¿Le gustaría recibir notificaciones sobre nuevos productos y promociones? Sí, por WhatsApp	18. ¿Qué es lo que más le gusta de comprar en KingKolor? (Responda abierta)	19. ¿Qué aspectos cree que deberían mejorar en el proceso de compra y atención al cliente? (Responda abierta)	20. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la experiencia de los clientes en KingKolor? (Responda abierta)	21. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la experiencia de los clientes en KingKolor? (Responda abierta)
7/04/2025 13:32:02	Menos de 1 año	WhatsApp	Papelería o tienda de barrio	Regular	Menos de una hora	A veces es clara, otras no	Regular	Falta de claridad en la información sobre	Regular	Sí, en algunos aspectos	No, WhatsApp es suficiente	8/04/2025 13:32:02	Poco flexible	Regular, con varios problemas en	Instituto	Menos de tres veces al año	Sí, por WhatsApp	Probablemente	me gusta que ofrecen materiales	Me pierdo el catálogo	una atención más personalizada				

								los productos , Retrasos en la confirmación del pedido						la entrega					que les gustan a los niños para entre tener se		
7/04/2025 13:36:43	Entre 1 y 3 años	Whats App	Papelería o tienda de barrio	Regular	Entre 1 y 3 horas	No, la información no es clara	Regular	Falta de claridad en la información sobre los productos , Problemas con la entrega, Falta de seguimiento después de la	Regular	Sí, mucho	No, WhatsApp es suficiente	8/04/2025 13:36:43	Poco flexible	Regular, con varios problemas en la entrega	Insatisfecho	Menos de tres veces al año	Sí, por WhatsApp	Probablemente	Estos materiales son buenos para que los niños pinten, casi siempre compro de esos, y algo de números y	creo que hay información que no es clara, como a veces no responden rápido, y luego no es fácil hablar con alguien personalmente,	Me gustaría saber de productos nuevos, de lo que sacan

								comp ra											mate mati cas		
7/0 4/2 025 13: 40: 51	Entr e 3 y 5 años	Wh ats App , Lla mad as tele fóni cas	Pap elerí a o tien da de barr io	Reg ular	Ent re 1 y 3 hor as	No, la infor maci ón no es clara	Regu lar	Falta de clarid ad en la infor maci ón sobre los prod uctos , Probl emas con la entre ga	Reg ular	Sí, muc ho	No, What sApp es sufic iente	8/0 4/2 025 13: 40: 51	Poc o flex ible	Reg ular, con vari os pro ble mas en la entr ega	Insa tisfe cho	Men os de tres vece s al año	Sí, por What sApp , Sí, por redes socia les	Pro babl e	no hay muc has emp resas que entre guen est mate rial, me pare cen buen os mate riale s	yo veo que se pued e mejor ar la atenc ión, porqu e a veces la infor maci ón por llama da no es tan clara	Me gusta ría que fuera n más amab les e infor mar todos lo s detall es. No me gusta cuand o me dicen que no se respo snabil izan por la entre ga
7/0 4/2 025 13: 47: 12	Entr e 3 y 5 años	Wh ats App	Pap elerí a o tien da de barr io	Reg ular	Ent re 1 y 3 hor as	A veces es clara, otras no	Regu lar	Falta de clarid ad en la infor maci ón sobre los	Reg ular	Sí, en algu nos asp ecto s	No, What sApp es sufic iente	8/0 4/2 025 13: 47: 12	Poc o flex ible	Bue na, aun que con algu nos retr asos	Insa tisfe cho	Men os de tres vece s al año	Sí, por What sApp , Sí, por redes socia les	Pro babl e	llevo vari os años com pran do, ese mate rial	me gusta ría recibi oferta s de lo que tiene n y	una mejor atenci ó para raeliz ar los pedid os

								prod uctos , Retra sos en la confi rmaci ón del pedid o, Falta de segui mient o desp ués de la comp ra											se vend e bien	de las nove dades	
7/0 4/2 025 8:5 7:5 6	Entr e 1 y 3 años	Lla mad as tele fóni cas	Ven ded or amb ulan te	Difi cil	Ent re 1 y 3 hor as	No estoy segur o	Defi cient e	Retra sos en la confi rmaci ón del pedid o, Probl emas con la entre ga, Falta de segui mient	Defi cient e	Sí, en algu nos aspec tos	Sí, a travé s de una pági na web con carrit o de com pras	8/0 4/2 025 8:5 7:5 6	No es flex ible	Mal a, con dem oras frec uent es o erro res en los pedi dos	Mu y insa tisfe cho	Cad a mes	Sí, por What sApp , Sí, por redes socia les	Pro babl e	a los niño s les gust an esas carti llas para colo rear y para hace r cuen tas, los papa	me gusta ría unaat enció n dond e poda mos ver más produ ctos de lso que tiene n	que envie n prom ocion es

								o desp ués de la comp ra											s tamb ién las com pras. son facil es para la vent a		
8/0 4/2 025 9:1 2:1 3	Men os de 1 año	Wh ats App	Ven ded or amb ulan te	Fáci l	Me nos de una hor a	A veces clara, otras no	Buen a	Falta de segu imient o desp ués de la comp ra	Bue na	Sí, en algu nos asp ectos	No, What sApp es sufic iente	9/0 4/2 025 9:1 2:1 3	Poc o flex ible	Bue na, aun que con algu nos retr asos	Sati sfec ho	Cad a dos mes es	Sí, por What sApp , Sí, por corre o elect rónico	Pro babl e	tiene n muy bien os mate riale s, se vend en a buen o preci o y uno gana algui to	me gusta ría que hubie ra oferta s y que me conta ran de más mater iales que ofrec en, porqu e casi siem pre uno es el que pregu nta	lo que dije antes, que fuera n mas ampli os para uno saber de mas mater iales. y tambi e’n la atenci on, aunq ue a veces pone n estad os en

																					el celular
8/04/2025 9:30:14	Entre 1 y 3 años	Visita presencial al punto de venta	Papelería o tienda de barrio	Regular	Menos de una hora	A veces es clara, otras no	Regular	Falta de claridad en la información sobre los productos , Falta de seguimiento o después de la compra	Regular	Sí, mucho	No, WhatsApp es suficiente	9/04/2025 9:30:14	Adecuada	Buena, aunque con algunos retrasos	Insatisfecho	Menos de tres veces al año	Sí, por WhatsApp	Probablemente	que ofrecen material variado y que este de buena calidad	La entrega, no tienen entrega a domicilio	cuando uno llega ve un poco de desorden en todo, y uno se siente como perdido
9/04/2025 9:38:03	Menos de 1 año	WhatsApp	Institución educativa	Difícil	Más de 6 horas	A veces es clara, otras no	Regular	Falta de claridad en la información sobre los productos , Problemas	Regular	Sí, mucho	No, WhatsApp es suficiente	10/04/2025 9:38:03	Poco flexible	Regular, con varios problemas en la entrega	Insatisfecho	Menos de tres veces al año	Sí, por WhatsApp , Sí, por correo electrónico	Probablemente	los libros que tienen son muy didácticos y nos ayudan para	la maneja como birndan la información, siento que pueden mejorar en	mejorar también la cuestión de la entrega, porque a veces es muy

								con la entre ga										que los niño s desa rroll en sus habil idad es blan das. Los de mate máti cas en pequ eñas oper acio nes con buen as ilust raccio nes	eso, porqu e si uno tiene más infor maci ón respe cto de los produ ctos, tal vez comp raría más	demo rado	
9/04/2025 9:46:28	Entre 1 y 3 años	Visita presencial al punto de venta	Empresa o distribuidor mayorista	Regular	Entre 3 y 6 horas	No, la información no es clara	Regular	Problemas con la entrega, Falta de seguimiento	Regular	Sí, mucho	No, WhatsApp es suficiente	10/04/2025 9:46:28	Adecuada	Buena, aunque con algunos retrasos	Satisfecho	Menos de tres veces al año	Sí, por WhatsApp, Sí, por correo electrónico	Probablemente	han diversificado los materiales, tienen mucho	la atención al cliente, siento que en ocasiones	mejorar el proceso de entrega. y enviar promociones

								después de la compra										has cosas para colocar. sus productos no son costosos	se demoraron mucho en dar la información		
9/04/2025 9:51	Menos de 1 año	WhatsApp, Llamadas telefónicas	Papelería o tienda de barrio	Difícil	Más de 6 horas	No, la información no es clara	Deficiente	Falta de claridad en la información sobre los productos, Retrasos en la confirmación del pedido, Problemas con la entrega,	Regular	Sí, mucho	No, WhatsApp es suficiente	10/04/2025 9:51	Poco flexible	Regular, con varios problemas en la entrega	Insatisfecho	Menos de tres veces al año	Sí, por WhatsApp	Poco probable	que son materiales económicos, baratos	las personas que contactan no dan bien la información	la atención al cliente, si uno se siente bien atendida,, compra más

Anexo G. Instrumento de Recolección de Datos (Encuesta a Clientes)

Nombre del instrumento: Encuesta de percepción del servicio antes y después del rediseño comercial

Población objetivo: Clientes frecuentes de la editorial

Objetivo del instrumento: Medir la mejora en la percepción de tiempos de atención, entrega y satisfacción con el servicio.

Tipo de instrumento: Cuestionario con escala Likert (1 a 5) + preguntas cerradas

Preguntas sugeridas (comparativas)

Nº Pregunta	Escala de respuesta (1 = Muy en desacuerdo / 5 = Muy de acuerdo)
1 El tiempo de respuesta al pedido fue oportuno	1 2 3 4 5
2 Recibí el pedido en el tiempo inicialmente acordado	1 2 3 4 5
3 El proceso de pago fue claro y sin complicaciones	1 2 3 4 5
4 Me sentí informado(a) durante el proceso (confirmación, guía, etc.)	1 2 3 4 5
5 Volvería a realizar pedidos a esta editorial con confianza	1 2 3 4 5

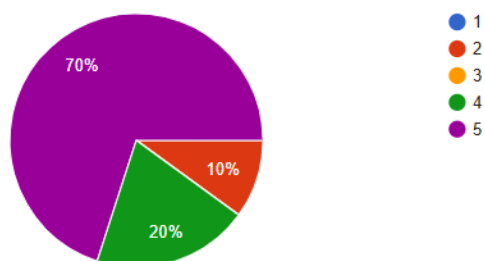
Preguntas cerradas complementarias:

- ¿Cuántas veces ha realizado pedidos a esta editorial en los últimos 3 meses?
 - ☐ 1 vez
 - ☐ 2 a 3 veces
 - ☐ Más de 3 veces
- ¿Ha tenido alguna demora en los pedidos anteriores?
 - ☐ Sí
 - ☐ No
- ¿Después del último cambio en el servicio notó mejoras?
 - ☐ Sí
 - ☐ No
 - ☐ No sabe / no responde

Anexo H. Resultados de encuesta percepción después del rediseño

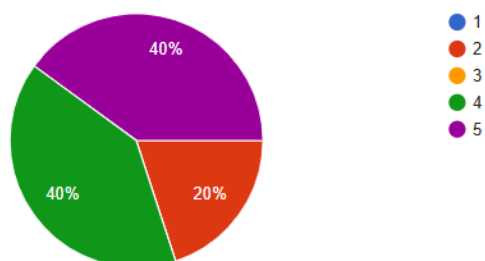
1. El tiempo de respuesta al pedido fue oportuno. Escala de respuesta (1 = Muy en desacuerdo / 5 = Muy de acuerdo)

10 respuestas



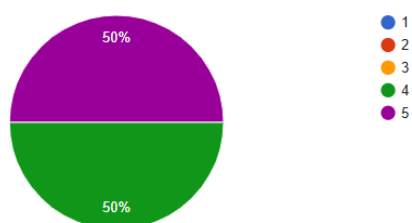
2. Recibí el pedido en el tiempo inicialmente acordado

10 respuestas



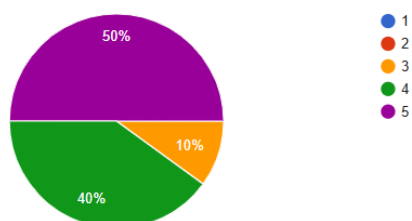
3. El proceso de pago fue claro y sin complicaciones

10 respuestas



4. Me sentí informado(a) durante el proceso (confirmación, guía, etc.)

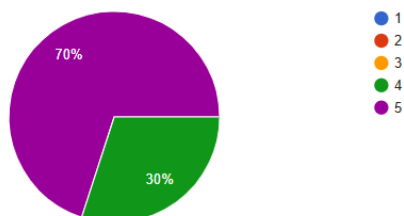
10 respuestas



5. Volvería a realizar pedidos a esta editorial con confianza

 Copiar gráfico

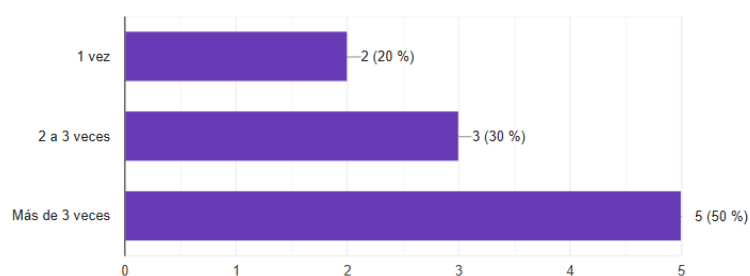
10 respuestas



6. ¿Cuántas veces ha realizado pedidos a esta editorial en los últimos 3 meses?

 Copiar gráfico

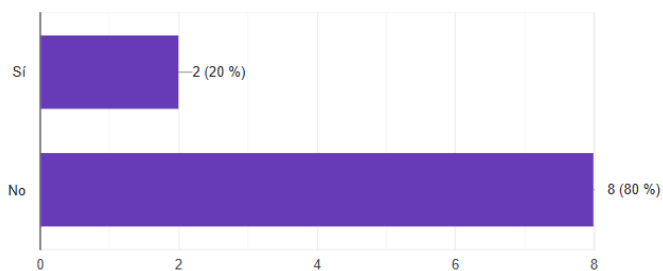
10 respuestas



7. ¿Ha tenido alguna demora en los pedidos anteriores?

 Copiar gráfico

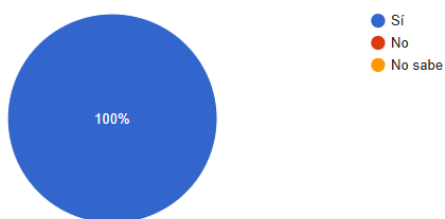
10 respuestas



8. ¿Después del último cambio en el servicio notó mejoras?

 Copiar gráfico

10 respuestas



Tabulación en Excel de las respuesta

Marca temporal	1. El tiempo de respuesta al pedido fue oportuno. Escala de respuesta (1 = Muy en desacuerdo / 5 = Muy de acuerdo)	2. Recibí el pedido en el tiempo inicialmente acordado	3. El proceso de pago fue claro y sin complicaciones	4. Me sentí informado(a) durante el proceso (confirmación, guía, etc.)	5. Volvería a realizar pedidos a esta editorial con confianza	6. ¿Cuántas veces ha realizado pedidos a esta editorial en los últimos 3 meses?	7. ¿Ha tenido alguna demora en los pedidos anteriores?	8. ¿Después del último cambio en el servicio notó mejoras?
5/05/2025 12:59:11	2	2	5	3	4	1 vez	Sí	Sí
5/05/2025 13:01:44	4	2	5	4	4	2 a 3 veces	Sí	Sí
5/05/2025 13:02:40	4	4	5	5	5	Más de 3 veces	No	Sí
5/05/2025 13:03:34	5	5	4	5	5	Más de 3 veces	No	Sí
5/05/2025 13:05:02	5	5	4	4	5	2 a 3 veces	No	Sí
5/05/2025 13:05:46	5	4	5	5	5	Más de 3 veces	No	Sí
5/05/2025 13:07:07	5	5	4	4	4	1 vez	No	Sí
5/05/2025 13:08:00	5	4	4	5	5	2 a 3 veces	No	Sí
5/05/2025 13:08:38	5	4	5	4	5	Más de 3 veces	No	Sí
5/05/2025 13:09:10	5	5	4	5	5	Más de 3 veces	No	Sí

