

Mejora de la satisfacción del cliente aplicando Design Thinking, 5S y estrategia de omnicanalidad para reducir el índice de experiencias negativas en el proceso de atención de reclamos de una empresa del sector funerario

Item Type	info:eu-repo/semantics/bachelorThesis
Authors	Rodriguez Gómez, Natalia Alejandra; Martinez Vidal, Paola Dayanella
Publisher	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)
Rights	Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International; info:eu-repo/semantics/openAccess
Download date	08/04/2025 21:24:45
Item License	http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/
Link to Item	http://hdl.handle.net/10757/673202



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE INGENIERÍA

PROGRAMA ACADÉMICO DE INGENIERÍA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Mejora de la satisfacción del cliente aplicando Design Thinking, 5S y estrategia de omnicanalidad para reducir el índice de experiencias negativas en el proceso de atención de reclamos de una empresa del sector funerario

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Ingeniero de Gestión Empresarial

AUTOR(ES)

Rodriguez Gómez, Natalia Alejandra
Martinez Vidal, Paola Dayanella

0009-0003-5826-7672
0009-0005-0275-1320

ASESOR(ES)

Céspedes Blanco, Carlos Enrique

0000-0003-2980-8559

Lima, 13 de noviembre de 2023

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado respetuosamente a nuestros padres, cuya guía y apoyo han sido fundamentales en nuestro desarrollo académico. Ellos, son el motor detrás de este logro y con gratitud, reconocemos su influencia invaluable en nuestra vida y educación de calidad.

Resumen

El presente trabajo aborda los desafíos inherentes a la gestión de reclamaciones en el sector funerario peruano, focalizándose en la insatisfacción del cliente debida a la escasa comunicación efectiva y la falta de transparencia en el proceso. En un contexto de creciente demanda en el país, se identifican problemáticas clave, como la falta de conocimiento por parte de los clientes sobre el estado de sus reclamaciones y la ausencia de una comunicación formal.

La solución propuesta se basa en la aplicación estratégica del Design Thinking y metodologías ágiles, respaldadas por la implementación de canales de comunicación adicionales en una estrategia omnicanal. La aplicación de metodologías como las 5s busca mejorar la calidad de los datos. La implementación, eficiente desde el punto de vista financiero, ha demostrado beneficios tangibles, anticipando una notable reducción de pérdidas.

Los resultados muestran mejoras sustanciales en el índice de satisfacción del cliente, reducción de la ignorancia sobre el proceso y estado de los reclamos, así como la eliminación del porcentaje de clientes sin carta de respuesta. Estos aspectos son cruciales en una industria donde las ventas se generan por recomendación y prestigio de la marca.

Las conclusiones subrayan el éxito de la estrategia implementada, enfatizando la importancia de la inversión en desarrollo interno y la capacitación del personal. Se proyecta una mejora continua en la satisfacción del cliente y una posición fortalecida en el mercado. Además, se sugieren recomendaciones clave, como la transición del envío de mensajes SMS a la plataforma WhatsApp y la automatización de procesos internos para maximizar la eficiencia operativa. En conjunto, estas acciones reflejan un enfoque integral para superar las deficiencias en la gestión de reclamaciones, mejorando significativamente la experiencia del cliente y la eficacia operativa de la organización.

Palabras clave: Design Thinking; 5s; Omnicanalidad; Atención al cliente; CRM; Calidad.

Improving Customer Satisfaction by Applying Design Thinking, 5S, and Omnichannel Strategy to Reduce the Index of Negative Experiences in the Customer Claims Process of a Funeral Industry Company.

Abstract

This project addresses the inherent challenges in claims management within the Peruvian funeral sector, focusing on customer dissatisfaction stemming from inadequate effective communication and a lack of transparency in the process. In a context of increasing demand in the country, key issues are identified, such as customers' lack of awareness regarding the status of their claims and the absence of formal communication.

The proposed solution is grounded in the strategic application of Design Thinking and agile methodologies, supported by the implementation of additional communication channels in an omnichannel strategy. The application of methodologies like the 5s aims to enhance data quality. The implementation, efficient from a financial perspective, has demonstrated tangible benefits, anticipating a significant reduction in losses.

Results showcase substantial improvements in customer satisfaction indices, a decrease in ignorance regarding the claims process and status, as well as the elimination of customers without a response letter. These aspects are pivotal in an industry where sales are generated through recommendations and brand prestige.

Conclusions underscore the success of the implemented strategy, emphasizing the importance of investing in internal development and staff training. Continuous improvement in customer satisfaction and a strengthened market position are projected. Additionally, key recommendations are suggested, such as transitioning from SMS to WhatsApp for messaging and automating internal processes to maximize operational efficiency. Collectively, these actions reflect a comprehensive approach to overcome deficiencies in claims management, significantly enhancing the customer experience and operational effectiveness of the organization.

Keywords: Design Thinking; 5s; Omnichannel; Customer Service; CRM; Quality.

u201410689_Rodriguez Gomez Natalia Alejandra_Mejora de la satisfacción del cliente aplicando Design Thinking, 5S y estrategia de omnicanalidad para reducir

ORIGINALITY REPORT

7 %	8 %	1 %	3 %
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	repositorioacademico.upc.edu.pe Internet Source	3 %
2	tesis.ucsm.edu.pe Internet Source	1 %
3	dspace.aepro.com Internet Source	1 %
4	repositorio.unac.edu.pe Internet Source	1 %
5	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Student Paper	<1 %
6	pdfcoffee.com Internet Source	<1 %
7	www.slideshare.net Internet Source	<1 %
8	Submitted to Universidad Católica de Santa María Student Paper	<1 %

Tabla de contenido

1. CAPÍTULO 1: DEFINICIÓN DEL PROYECTO	1
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	1
1.1.1 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR FUNERARIO	2
1.2 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	4
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD	7
1.4 OBJETIVO GENERAL	20
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
1.6 INDICADORES DE ÉXITO	21
2. CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	22
2.1 MARCO CONCEPTUAL	22
2.1.1 Reclamos, Quejas e Insatisfacción del cliente	22
2.1.1.1 Reclamos	22
2.1.2 Experiencia del Cliente (CX, UX + UI)	22
2.2 ANTECEDENTES DE LA SOLUCIÓN	25
2.2.1 Mindset de desarrollo en equipos de innovación	25
2.2.2 La recolección de datos y la herramienta de entrevistas a profundidad:	25
2.2.3 La importancia de quejas y reclamos para las empresas:	25
2.2.4 La omnicanalidad como estrategia de fidelización y mejora de la experiencia de cliente	26
2.2.5 Design Thinking como metodología para generar valor continuo	27
2.2.6 La metodología 5s para generar valor al cliente	27
2.3 ESTÁNDARES, FRAMEWORKS Y BUENAS PRÁCTICAS	28
2.4 BASES LEGALES Y MARCO NORMATIVO	30
2.4.1 Ley N° 29571, Código de protección y defensa del consumidor	30
2.4.2 Ley N° 31601	32
2.4.3 Ley N° 26298, Ley de Cementerios y Servicios Funerarios	32
2.5 METODOLOGÍAS QUE RESPALDAN LA PROPUESTA DEL MODELO DE SOLUCIÓN	32
2.5.1 Design Thinking	32
3. CAPÍTULO 3: DESARROLLO DEL PROYECTO	37
3.1 DISEÑO DE LA SOLUCIÓN	37
3.1.1 Vista General	37
3.1.1.1 Modelo de la Solución	37
3.1.2 Vista Detalle	38
3.1.2.1 Relación Problema-Causa-Solución	38
3.2 DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN	40
3.2.1 Descripción del proyecto	40

3.2.2 Requisitos de aprobación	40
3.2.3 Vista Proceso	1
3.2.4 Vista Indicadores	1
3.2.5 Cronograma y Costos de la Solución	2
3.3 VALIDACIÓN DE LA SOLUCIÓN	5
3.4 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	7
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	8
4.1. Conclusiones	9
4.2. Recomendaciones	9
	10
5. REFERENCIAS	11

Lista de Tablas

Tabla 01: "Impacto Económico por experiencias negativas de usuarios en el proceso de atención de reclamos"

Tabla 02: "Indicadores de éxito de la implementación"

Tabla 03: "Cronograma de hitos del proyecto"

Tabla 04: "Costos del proyecto"

Tabla 05: "Tabla de indicadores de resultado: Evaluación del cumplimiento de metas y objetivos."

Lista de Figuras

- Figura 1.** *Título de la figura en cursiva sin punto al final*
- Figura 2.** *Título de la figura en cursiva sin punto al final*
- Figura 1:** *Proceso de atención de reclamos*
- Figura 2:** *Mapa de interacción con el cliente*
- Figura 3:** *Proceso actual de atención de reclamos*
- Figura 4:** *Propuesta de mejora del proceso*
- Figura 5:** *Implementación de la estrategia omnicanal*
- Figura 6:** *Estrategia omnicanal - Modelo de interacción*
- Figura 7:** *Implementación de la estrategia omnicanal - Resultados esperados*
- Figura 8:** *Ejemplo de estrategia omnicanal - Chatbot*
- Figura 9:** *Ejemplo de estrategia omnicanal - Atención telefónica*
- Figura 10:** *Ejemplo de estrategia omnicanal - Correo electrónico*
- Figura 11:** *Ejemplo de estrategia omnicanal - Redes sociales*
- Figura 12:** *Modelo de atención omnicanal*
- Figura 13:** *Diagrama de flujo del proceso de atención de reclamos*
- Figura 14:** *Metodología de implementación de la estrategia omnicanal*
- Figura 15:** *Implementación de la estrategia omnicanal - Fase 1*
- Figura 16:** *Implementación de la estrategia omnicanal - Fase 2*
- Figura 17:** *Implementación de la estrategia omnicanal - Fase 3*
- Figura 18:** *Proceso de diseño de servicios basado en Design Thinking*
- Figura 19:** *Vista general - Utilidad de las 5S para la estandarización de procesos*
- Figura 19:** *Modelo integral de la solución - Diseño e implementación*
- Figura 20:** *Matriz de relación problema - causa - solución*
- Figura 22:** *Fases de implementación del proyecto*
- Figura 23:** *Cronograma del proyecto: Implementación*

1. CAPÍTULO 1: DEFINICIÓN DEL PROYECTO

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El ser humano experimenta una variedad de emociones, pero uno de los momentos más inesperados es la pérdida de un ser querido. Cuando alguien pasa por esta experiencia dolorosa, surgen necesidades que no se habían considerado antes. Es en este momento de la vida diaria, que las empresas de servicios funerarios juegan un rol importante.

En el transcurso del año 2021, Perú experimentó un incremento significativo en su número de fallecimientos, con un total de 248,302 defunciones, lo que representó un aumento de 7,387 decesos en comparación con el año anterior. Lo que se traduce en un promedio diario de 680 pérdidas humanas.

Figura 01

Registro de muertes y tasa de mortalidad en Perú durante el periodo 2011-2021



Nota. Adaptado de “Comparación de la tasa de mortalidad a través de los años según lista de mortalidad 110, 2000-2021”, por MINSA, 2022 (<https://goo.su/BzK8W>)

La tasa de mortalidad en el país también experimentó una variación al alza, alcanzando el 7.6%, es decir, 7.6 fallecimientos por cada mil habitantes. Este aumento, evidencio un cambio en la posición de Perú dentro del ranking de tasas de mortalidad mundial, avanzando

del puesto 91 en el 2020 al puesto 86 en el 2021, ubicando al país de la segunda capital más desierta del mundo, en una posición intermedia en relación a otras naciones.

Toda muerte requiere un funeral y este se debe realizar de forma rápida y organizada, dado que los familiares, según Ley N° 26298, solo tienen un tiempo aproximado de 48 horas para poder llevar a su ser querido a su destino final, ya sea una urna, un nicho o una tumba. Siendo este el contexto, el prestigio de marca de un camposanto o cementerio representa un papel crucial dado que las ventas tanto inmediatas como las ventas futuras (asegurar un nicho o tumba), se originan a raíz de recomendación y percepción de calidad del servicio de los usuarios.

Por tanto, entendiendo que la demanda de servicios funerarios viene en aumento en Perú y el tiempo de vida cayó hasta reducirse a 72,38 años durante el 2021; es imperativo reconocer que la gestión inadecuada de reclamos por parte de las empresas funerarias se asocia estrechamente con impactos significativos en términos de negocio, ventas y rentabilidad financiera. Especialmente en un sector caracterizado por su alta competencia y fragmentación debido a que solo son cuatro camposantos: Jardines de la Paz, Mapfre, Campo Fe y Parque del Recuerdo, que se posicionan como los principales y concentran más del 30% del mercado limeño.

1.1.1 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR FUNERARIO

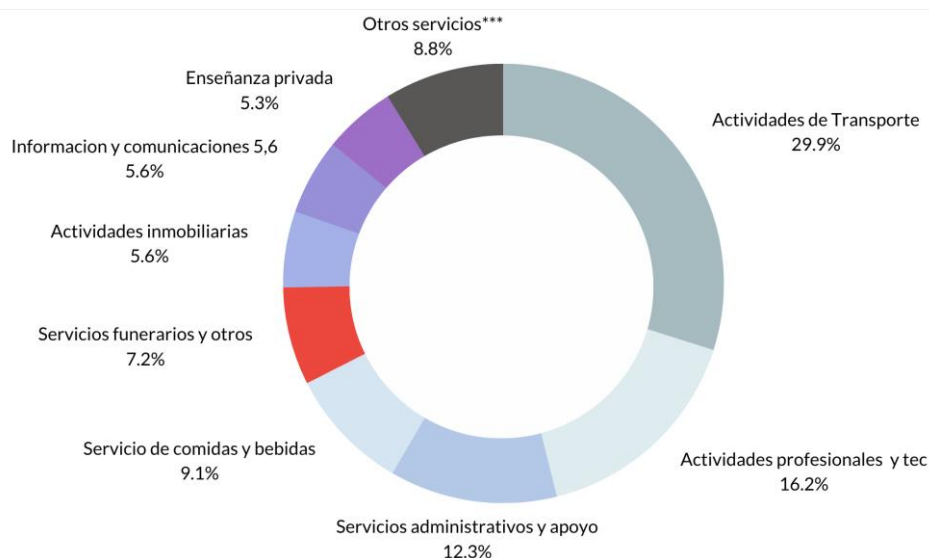
El negocio de servicios funerarios incluye una variedad de actividades tangibles e intangibles cuyo propósito es proporcionar a los clientes una ceremonia de despedida respetuosa para sus seres queridos.

En la capital de Perú, el sector funerario es un mercado competitivo y altamente fragmentado, con una serie de actores que ofrecen una amplia gama de servicios, desde funerales tradicionales hasta cremaciones y servicios conmemorativos personalizados.

En Perú, el sector funerario es considerada una sub actividad dentro de la categoría otros servicios según la Encuesta Económica Anual 2020 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2020).

Figura 2

Empresas de servicios en Perú según sub-actividad económica en el 2019



Nota. Adaptado de “Encuesta Económica anual 2020”, por INEI, 2020

(<https://goo.su/PutffCz>)

Si hablamos a nivel de Latinoamérica, el sector funerario desempeña un papel fundamental en la vida de las comunidades y en el impactó económico de cada territorio. Solo en Chile, en el 2021, el mercado de las funerarias superó los USD 126 millones de dólares, según el informe de Estudio del mercado fúnebre (Fiscalía Nacional Económica [FNE], 2022).

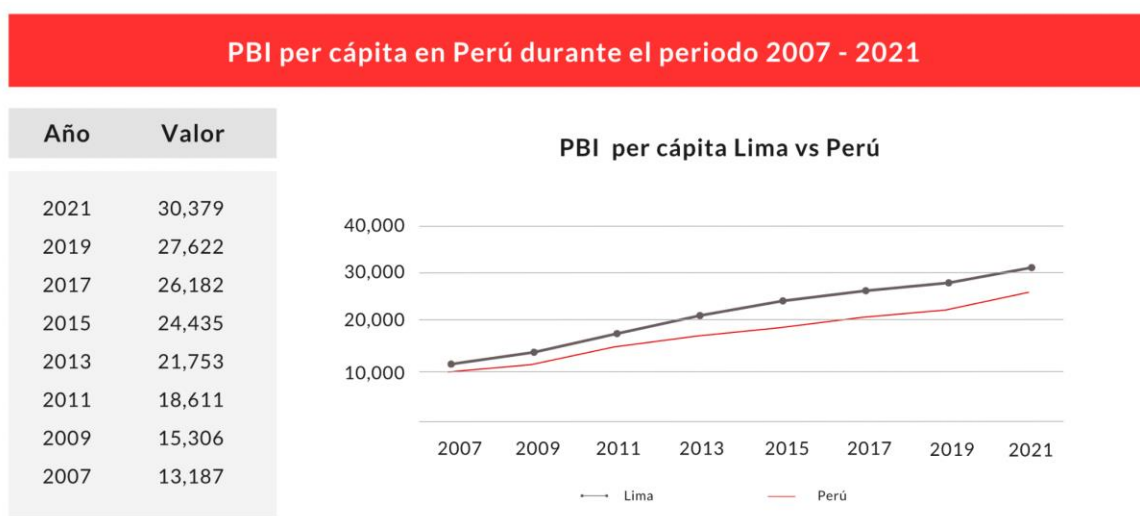
https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2022/11/Informe_Preliminar_Final-301122.pdf

Por otro lado, el aumento en los ingresos y la expansión de la clase media, combinados con la progresiva normalización del diálogo en torno a la muerte en la sociedad a nivel global, están empoderando a los individuos para realizar una planificación más personalizada en lo que respecta a los servicios funerarios que desean adquirir, así como en la toma de decisiones entre un servicio funerario convencional y la cremación.

Este proceso de planificación, basado en una mayor información y una reflexión más profunda, repercute positivamente en el aumento de las ventas futuras en el sector funerario.

Figura 03

Perú: Producto Bruto interno per cápita, según departamento, 2007 - 2021



Nota. Adaptado de “Perú: Producto Bruto Interno por Departamentos 2007 -2021”, por INEI, 2020 (<https://goo.su/PLZM5ul>)

1.2 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

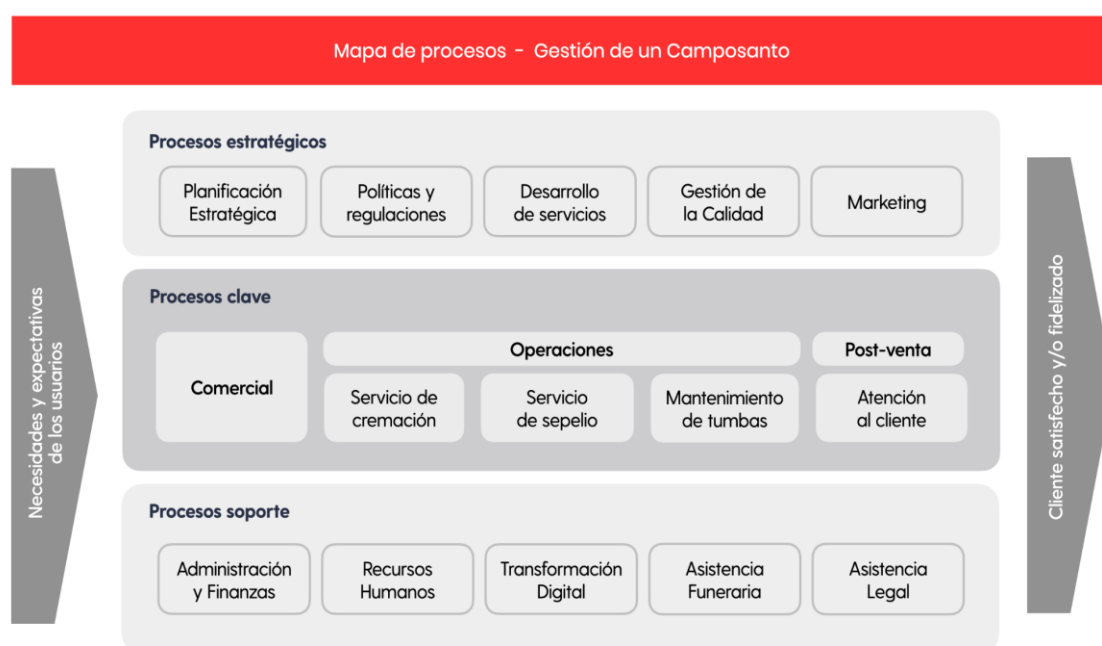
El trabajo de suficiencia académica se desarrolló en base a una empresa dedicada a ofrecer servicios funerarios y soluciones completas para las familias al momento de la pérdida de un ser querido. La organización, también llamada camposanto, se ha posicionado dentro del sector como uno de los cuatro empresas líder en la industria funeraria gracias a su presencia sólida en el país y su enfoque sensible hacia las necesidades de sus clientes.

1.2.3 Mapa de procesos

La estructuración organizativa se apoya en un minucioso mapa de procesos que posibilita la comprensión del inicio del ciclo de generación de servicios con la identificación de necesidad, concluyendo con la formulación de un indicador de satisfacción del cliente, como se detalla en la Figura 04 del documento académico.

Figura 04

Mapa de procesos de la gestión integral de un camposanto en Perú 2022



1.2.4 Servicios

El camposanto ofrece diversas opciones de sepultura y servicios funerarios diseñados para satisfacer las necesidades únicas de cada familia. Esto se logra mediante un enfoque personalizado basado en el análisis de las preferencias del cliente. Los servicios clave incluyen derechos de sepultura, servicios funerarios que abarcan la planificación y coordinación de ceremonias conmemorativas, cremaciones y servicios adicionales, como el traslado de restos.

Figura 05

Servicios funerarios en una empresa funeraria - camposanto al 2022

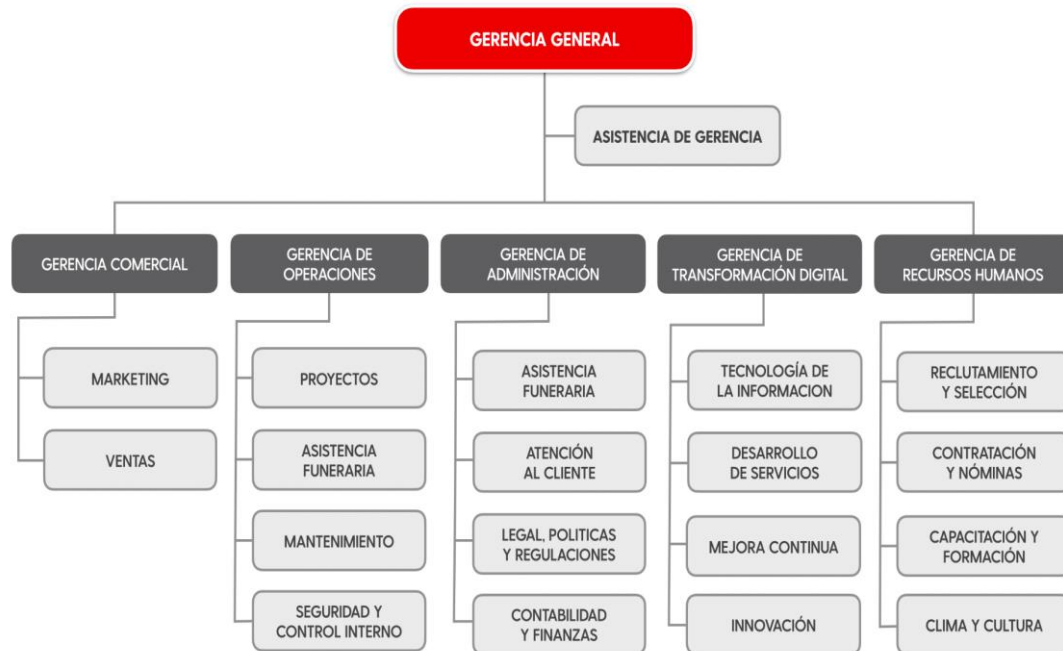


1.2.5 Organigrama

En el organigrama representado en la Figura 06, se pone de manifiesto la estructura funcional que caracteriza a una entidad funeraria que opera en el contexto de camposantos en el territorio peruano.

Figura 06

Organigrama general de una empresa funeraria - camposanto al 2022



1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD

3.1 Se realizó una investigación sobre el proceso de atención de reclamos, donde se utilizó la técnica de entrevistas a profundidad para la construcción de un Customer Journey Map, con el objetivo de comprobar e identificar, desde la perspectiva del cliente, los momentos de interacción con el servicio de atención de reclamos, además de, comprender y abordar mejor las necesidades y puntos de dolor de los clientes durante su experiencia e identificar las motivaciones y sentimientos en cada etapa de la interacción.

El uso de esta herramienta permite plasmar cada una de las etapas, interacciones, canales y elementos por los que atraviesa el cliente desde un punto a otro del servicio. Este tipo de

mapa es muy útil para tener una mirada amplia y hacer foco en uno de los aspectos de la experiencia del usuario.

El estudio de investigación comprendió un total de 15 entrevistas presenciales realizadas en el Cementerio y 16 entrevistas telefónicas. La duración promedio de estas entrevistas fue de aproximadamente 20 minutos. Respecto al perfil de los clientes entrevistados, se encontró que el 37.5% eran hombres y el 62.5% eran mujeres, con una edad promedio de 52 años. Además, se observó que sus redes sociales preferidas eran Facebook y WhatsApp. Dos características notables compartidas por estos entrevistados fueron su interés en mantenerse informados y su preferencia por la comunicación en persona.

Con los patrones sobre el perfil de los entrevistados se diseñó un User Persona (Figura 07), herramienta que nos permite empatizar con el usuario para quién se diseñará la solución, entendiendo su estilo de vida, características principales, motivaciones, metas, necesidades y frustraciones.

Figura 07

User Persona - Perfil de Cliente



Hallazgos relevantes de la investigación

Esta sección presenta de manera visual los resultados obtenidos en el marco de esta investigación. Los gráficos presentados reflejan de manera clara los patrones y opiniones de los clientes respecto al problema. Cada gráfico es una representación visual que complementa y enriquece las narrativas cualitativas, proporcionando una comprensión más accesible y esquemática de las respuestas recopiladas. Estos gráficos son un recurso esencial para la comprensión rápida y efectiva de las conclusiones derivadas de las entrevistas.

Pregunta 01

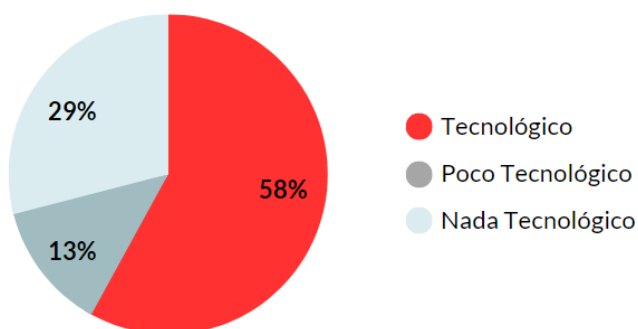
El 58% de los entrevistados se consideran personas tecnológicas, ya que manejan aplicativos y la utilizan de manera diaria para realizar trámites, compras y pagos de sus servicios.

Por otro lado, el 43% restante consideran que son poco o nada tecnológicos, debido a que utilizan sólo lo necesario y en sus hogares los que suelen manejar la tecnología son sus hijos/nietos.

Figura 08

Sobre el nivel de tecnología

¿Se considera una persona tecnológica?

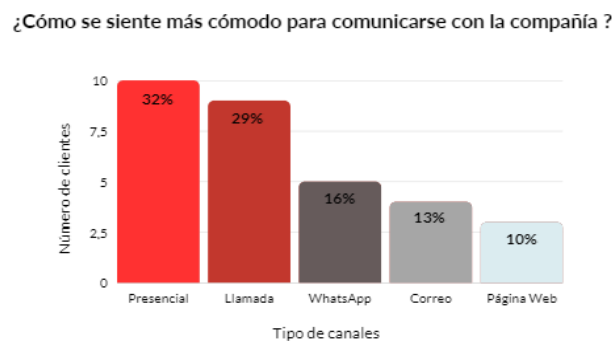


Pregunta 02

Los clientes se sienten más cómodos comunicándose con la empresa funeraria por medio de los siguientes canales, en orden de preferencia: Presencial (32%), Llamada (29%), Whatsapp (16%), Página web (13%) y Correo (10%)

Figura 09

Sobre los canales de preferencia



Pregunta 3

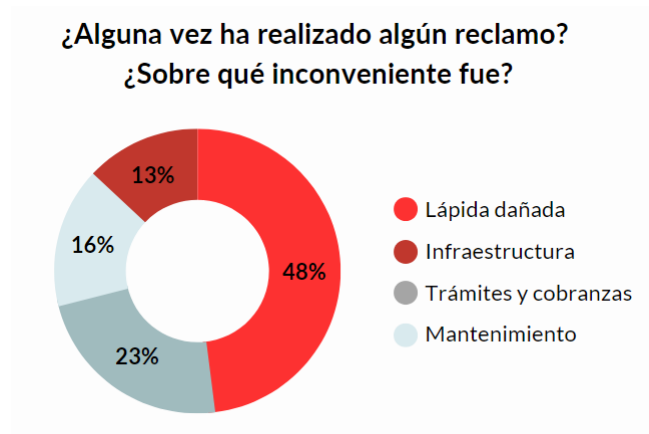
El 48% de clientes ha realizado reclamos con respecto a problemas con la lápida como que se encuentre rayada, rajada o rota.

Por otro lado, el 23% de los entrevistados expresó que enfrentan dificultades en su visita al camposanto, ya que la infraestructura no está adaptada para atender a personas mayores y con discapacidad. Asimismo, señalaron su malestar debido al deterioro de algunas plataformas y las modificaciones que llevaron a una reducción en la disponibilidad de espacios de estacionamiento.

Entre los incidentes reportados, el 16% hizo referencia a dificultades relacionadas con la administración de procedimientos y pagos, mientras que el 13% manifestó preocupaciones acerca del cuidado de los espacios verdes.

Figura 10

Sobre su experiencia con reclamos



Pregunta 4

La mayoría de los clientes entrevistados (58%) presentaron su reclamo de manera presencial en las oficinas del camposanto.

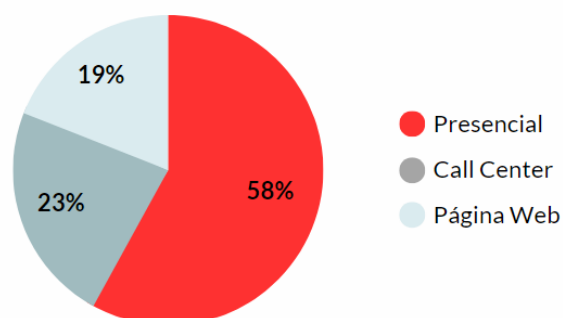
Otros comentaron que sólo hacen llegar su reclamo con los operarios del camposanto más no lo formalizan, algunas de las razones son:

- Desconocimiento, el 62% no sabe que puede formalizar su reclamo con el área de atención al cliente.
- El 30% cree que el operario lo va ayudar con su reclamo.
- El 8% cree que no servirá de nada reclamar porque no se lo resolverán.

Figura 11

Sobre los canales de atención de reclamos

¿Por medio de qué canal presentó su reclamo?



Pregunta 5

Los clientes experimentaron los siguientes problemas durante su experiencia presentando un reclamo:

- 25 de 31 entrevistados consideran que existe demora en la solución de los casos, ya que no hay una comunicación o seguimiento por parte de la organización donde se dé un estatus del incidente o resolución del mismo.
- 12 de 31 clientes manifestaron que al momento de realizar un reclamo se les deriva a otros canales de atención como la página web y la central telefónica, burocratizar el proceso, lo cual genera una incomodidad.
- 5 de 31 entrevistados indicaron haber recibido un mal trato por parte del personal de atención al cliente, pues les parece que no son empáticos ni amables.

Figura 12

Sobre su experiencia en el proceso de atención de reclamos



Pregunta 6

Algunos clientes manifestaron que los aspectos que valoran de la atención recibida a la hora de realizar su reclamo son:

- La rapidez de la atención
- La resolución del incidente en el tiempo indicado
- La paciencia y amabilidad del personal que atendió su reclamo.

Figura 13

Sobre la atención al cliente



Por otro lado, otros clientes comentaron que no se le dio respuesta a su reclamo y desconocen si se resolvió o no. Ellos consideran que la organización debería mandarles un correo avisándoles sobre el estado de su reclamo o llamarlos.

Frente a esta casuística, se evaluó la base de datos de clientes que maneja el caso de estudio, donde, se encontró que:

- El 56% de clientes no tienen un correo registrado.
- El 44% restante tiene un correo registrado, sin embargo, no existe validación sobre si la información existe o tiene el formato correcto.
- Se encontró un 18% errores alfanuméricos en el registro

Pregunta 6

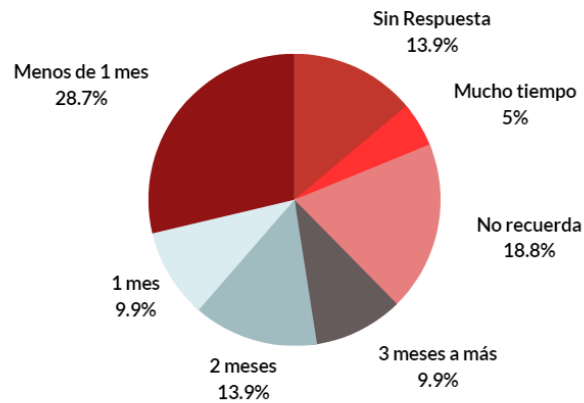
La mayoría de los clientes desconocen el tiempo exacto en que su reclamo fue resuelto, pues no recibieron una notificación por parte de la organización. Se dieron cuenta que su reclamo había sido atendido cuando visitaron el camposanto nuevamente. Sólo el 10% de ellos indicaron que su reclamo había sido resuelto en un periodo de un mes y que habían recibido una comunicación con la respuesta de su caso.

Asimismo, al analizar el proceso de atención después del cierre del caso se encontró que el área de atención al cliente envía encuestas trimestrales de satisfacción, donde sólo el 2% de los clientes abren el correo enviado por el proveedor de encuesta.

Figura 14

Sobre el tiempo de resolución del caso

Recuerda, ¿Cuánto tiempo demoraron en atender su reclamo?



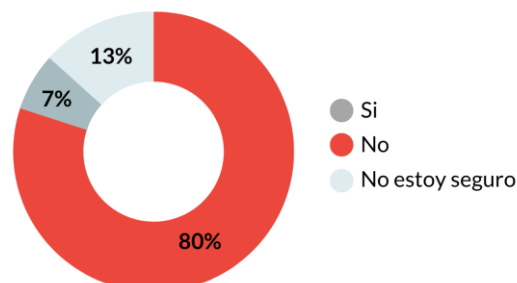
Pregunta 7

El 39% de usuarios entrevistados ha presentado una experiencia negativa en el proceso de atención de su reclamo, lo que representa un total de 12 usuarios. Del total de 12 clientes, validamos que un 80% no recomendaría la marca después de una mala experiencia, sugiriendo así, una sólida y significativa asociación entre la presentación de un reclamo debido a una experiencia desfavorable y la falta de recomendación de la marca.

Figura 15

Sobre el Índice de satisfacción - recomendación

¿Después de las experiencias negativas que ha tenido, ¿recomendarías esta marca?



Definición y priorización de problemas

Como resultado del proceso de entrevistas a profundidad, se detectaron un total de 06 problemas principales que aquejan a los usuarios principales del camposanto:

1. Daños en las lápidas.
2. Mantenimiento de áreas verdes.
3. Falta de adaptabilidad física para personas de tercera edad y discapacitadas.
4. Deterioro y cambios no favorables en la infraestructura del camposanto.
5. Experiencias negativas en atención de reclamos de clientes.
6. Baja participación en encuestas de satisfacción post-atención.

Para determinar cuál era el problema más significativo, se llevó a cabo un análisis en el que se examinó tanto la probabilidad de ocurrencia, como el impacto económico que tendría en la organización. Ver figura 16.

Figura 16

Matriz de priorización de Impacto Económico de los reclamos de clientes

Probabilidad (P)			Matriz de Impacto Económico de los reclamos de clientes			
Puntaje	Descripción	Ocurrencia	Problema	Probabilidad (P)	Impacto (I)	Impacto Económico (Pxl)
0	Muy poco probable	Casi no ocurre				
0.2	Poco probable	Ocurre raramente				
0.4	Moderadamente probable	Ocasionalmente				
0.6	Probable	Con frecuencia				
0.8	Muy probable	Casi siempre				
1	Casi seguro	Siempre				
Impacto (I)						
Puntaje	Nivel de impacto	Descripción				
1	Mínimo impacto	Afecta mínimamente las finanzas o la operación				
2	Impacto moderado	Afecta la operación y los ingresos en cierta medida				
3	Impacto significativo	Afecta considerablemente los ingresos y la operación				
4	Impacto alto	Afecta gravemente los ingresos y la operación				
5	Impacto crítico	Puede tener un impacto devastador en la empresa				
			Daños en las lápidas.	0.6	2	1.2
			Mantenimiento de áreas verdes.	0.4	1	0.4
			Falta de adaptabilidad física para personas discapacitadas	0.6	2	1.2
			Deterioro y cambios no favorables en la infraestructura del camposanto	0.6	3	1.8
			Experiencias negativas en atención de reclamos de clientes.	0.8	5	4.0
			Baja participación en encuestas de satisfacción post-atención.	1.0	3	3.0

El problema que ejerce un impacto económico sustancial en la empresa se relaciona con las experiencias negativas en la atención de reclamos de clientes (4.0), seguido de la baja participación en encuestas de satisfacción post-atención (3.0). Es imperativo reconocer que ambas problemáticas poseen el potencial de incidir de manera significativa en la satisfacción del cliente y la reputación corporativa.

Dado que la reputación de la marca desempeña un papel crítico en el sector, es crucial destacar que la percepción negativa de un único cliente puede conllevar repercusiones negativas en individuos de su entorno cercano. Asombrosamente, tan solo 1 de cada 26 clientes insatisfechos opta por comunicar su descontento con la empresa; los demás, simplemente optan por abandonarla. Esto se torna lamentable debido a que se ha estimado que el 11% de la tasa total de deserción podría prevenirse si la empresa adquiriese pleno conocimiento del inconveniente (Duane, 2016).

Por tanto, no atender de forma oportuna un reclamo, o peor aún, resolverlo sin que el cliente esté debidamente informado, implica consecuencias de gran magnitud, repercutiendo en las ventas tanto inmediatas como futuras, la imagen de marca y la posición en un mercado altamente competitivo y segmentado dirigido a un público específico. Aumentar la retención de clientes en tan solo un 5% puede incrementar el volumen de ventas en un margen que oscila entre un 25% y un 95% (Gallo, 2014).

Una comunicación deficiente puede llevar a una disminución en la confianza y la fidelidad del cliente. No solo eso, sino que la falta de proactividad de las empresas en obtener retroalimentación es la principal razón en el 85% de los casos de abandono, lo cual hace sentido ya que el 77% de los clientes afirman que prefieren empresas que solicitan comentarios de manera proactiva (Alban, 2022). Además, este problema puede generar costos adicionales para la empresa.

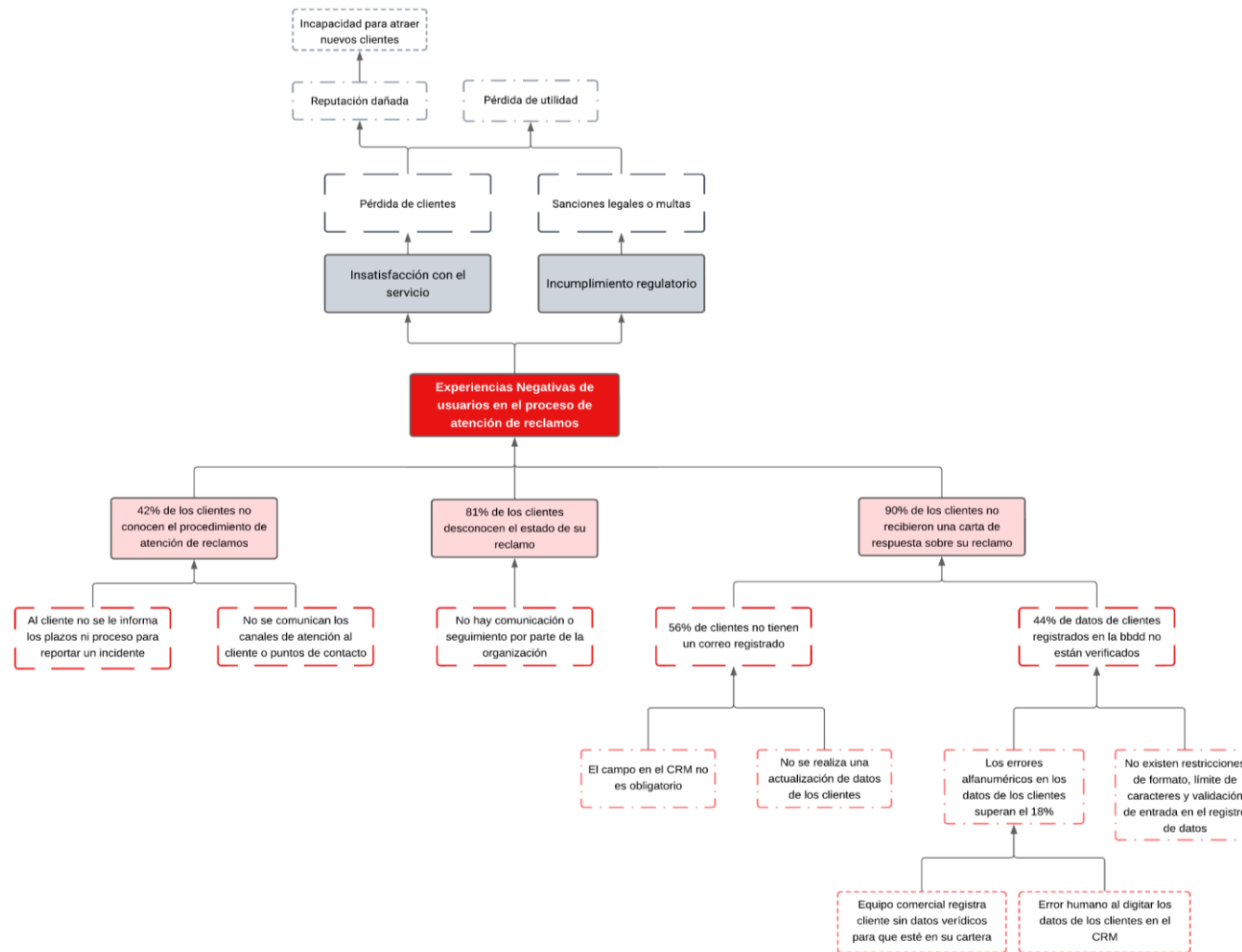
Abordar esta problemática es fundamental para mantener relaciones sólidas con los clientes y mejorar la eficiencia operativa de la empresa, especialmente en la industria funeraria donde las ventas se generan por recomendación y prestigio de la marca.

Las experiencias negativas de los usuarios durante el proceso de atención de reclamos conlleva diversas consecuencias, entre las que se destacan la insatisfacción con el servicio, la pérdida de clientes, impactó negativo en la reputación y prestigio de marca que conlleva a la generación de limitantes intangibles que incapacitan las ventas futuras, como la

disminución de ingresos y el incumplimiento de regulaciones establecidas, como la norma Ley N° 29571. (*Ver figura 17*)

Figura 17.

Árbol de problemas “Experiencias negativas de usuarios en el proceso de atención de reclamos: causas y consecuencias de la empresa de caso de estudio”



La identificación clara de estas causas a través de la voz de los clientes, pone en manifiesto una problemática de consideración: el 42% de los usuarios carece de conocimiento respecto al procedimiento de atención de reclamos, siendo seguido por un abrumador 81% de usuarios que, al haber reportado una incidencia, se ven imposibilitados de rastrear con exactitud el estatus de atención de su reclamo. Además, de un impactante 90% de usuarios que declara no haber recibido una comunicación formal que notifique la respuesta y la clausura del proceso de atención llevado a cabo por la empresa.

Estas cifras reflejan de manera fehaciente un escenario problemático que requiere una atención inmediata y la implementación de soluciones para corregir estas deficiencias en el proceso de atención de reclamos.

La falta de conocimiento por parte de los clientes, la opacidad en la información sobre el estado de sus reclamos y la ausencia de una comunicación efectiva por parte de la empresa son aspectos críticos que amenazan la satisfacción del cliente, la integridad de la organización en su conjunto y evidencian la mala experiencia de los usuarios que, mal gestionadas, pueden generar un impacto económico crítico hacia la organización.

Tabla 01.

“Impacto Económico por experiencias negativas de usuarios en el proceso de atención de reclamos”

Consecuencia 01: Impacto económico por insatisfacción del cliente	
Total de vendedores comerciales	595
Número de ventas mensual por vendedor comercial	4
Número de clientes anuales	28560
Ingreso promedio por venta	S/.12.000,00
Total de ingresos mensuales	S/.28.560.000,00
Ingresos anuales	S/.342.720.000,00
Costos anuales	S/.186.096.960,00

Utilidad anual	S/.156.623.040
Valor del Cliente de Por Vida (CLV)	S/.16.000,00
Impacto de insatisfacción de un cliente sobre la adquisición de nuevos clientes	1 a 9
Cálculo de pérdida potencial por cliente insatisfecho	S/.144.000,00
Impacto de insatisfacción de un cliente sobre ingresos anuales	0.04%
Pérdida de utilidad anual por cliente insatisfecho	0,09%
Porcentaje de clientes insatisfechos (2021)	39%
Cantidad de clientes insatisfechos (2021)	11.055
Pérdida potencial por insatisfacción del cliente	S/.1.591.989.677
Consecuencia 02: Impacto economico por incumplimiento regulatorio	
Infracciones Leves (50 UIT)	S/.247.500,00
Infracciones Graves (150 UIT)	S/.742.500,00
Infracciones Muy Graves (450 UIT)	S/.2.227.500,00
Promedio de costo por (01) sanción legal	S/.841.500,00
Cantidad de quejas procesadas anualmente	2
Pérdida potencial por incumplimiento regulatorio anual	S/.1.683.000,00

1.4 OBJETIVO GENERAL

Lograr un índice igual o superior al 85% de satisfacción del cliente al reducir la incidencia de experiencias negativas a través de la implementación de una estrategia de omnicanalidad que aborda los problemas relacionados con el desconocimiento del proceso de atención de reclamos, seguimiento del estado de reclamo y el alto índice de clientes que no reciben carta de respuesta

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

01: Reducir a 10% el índice de desconocimiento del proceso de atención de reclamos mediante la implementación de una estrategia de omnicanalidad que incremente al 200% los canales de comunicación de información (de 2 a 6 canales) en el 2022.

O2: Reducir al menos un 80% el índice de desconocimiento del estado del reclamo por parte de clientes, a través del desarrollo e implementación de un sistema de atención y seguimiento del estado de reclamos que responda a las necesidades del cliente.

O3: Reducir a 10% el porcentaje de clientes que no reciben una carta de respuesta a través de la implementación de un proceso de estandarización de registro y actualización de información en el CRM que cuente con campos obligatorios e incluya la capacitación de empleados.

O4: Alcanzar que el 95% de los datos de clientes registrados en el CRM cuenten con información de correo electrónico válida y datos de calidad, excluyendo errores alfanuméricos.

1.6 INDICADORES DE ÉXITO

Tabla 02.

“Indicadores de éxito de la implementación”

Objetivo Específico	KPI	Meta
OG: Mejorar el Índice de satisfacción del cliente	% de clientes satisfechos	<= 85% a Julio del 2023
O1: Reducción del índice de desconocimiento del proceso de atención de reclamos	% de desconocimiento del proceso	<= 10% a Julio del 2023
O2: Reducción del índice de desconocimiento del estado del reclamo por parte de clientes	% de desconocimiento del estado del reclamo	>= 80% de mejora
O3: Reducción del porcentaje de clientes que no reciben carta de respuesta	% de clientes sin carta de respuesta	<= 10% a Julio del 2023
O4: Mejorar la calidad Calidad de los datos en el CRM	% de registros de correo electrónico válida	>= 95% de cumplimiento
	% de datos de clientes sin errores alfanuméricos	>= 5% a Julio del 2023

2. CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO CONCEPTUAL

2.1.1 Reclamos, Quejas e Insatisfacción del cliente

2.1.1.1 Reclamos

Los reclamos suelen ser asociadas con situaciones que involucran errores, dificultades, tensiones, insatisfacción, enfado, conflictos, sanciones, peticiones de indemnización y otros aspectos similares. Esta comunicación crítica puede expresarse tanto de forma escrita como verbal (Anggraini et al., 2020). “El consumidor presenta un reclamo cuando no está conforme con los bienes adquiridos o servicios prestados” (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [Indecopi], 2023).

2.1.1.2 Quejas

Las quejas son comentarios de los clientes hacia las empresas que tienen un enfoque negativo (Bell y Luddington, 2006). Fanny et al (2020) señala que el acto de los consumidores de presentar quejas surge cuando un producto o servicio empleado no satisface sus expectativas. “La queja expresa su malestar respecto de algún tema que no tenga que ver directamente con el giro del negocio, como por ejemplo, la mala atención” (Indecopi, 2023).

2.1.1.3 Insatisfacción

La insatisfacción del cliente surge como resultado de la comparación entre las expectativas iniciales y la percepción del rendimiento experimentado (Anggraini et al., 2020) .

2.1.2 Experiencia del Cliente (CX, UX + UI)

2.1.2.1 Experiencia del usuario (UX)

La norma ISO 9241-210 (2010) describe la Experiencia de Usuario (UX) como el conjunto de percepciones y reacciones de un individuo al utilizar o anticipar el uso de un producto, sistema o servicio.

2.1.2.2 Experiencia del Cliente/Consumidor (CX)

La Experiencia del Cliente (CX) se define como las vivencias durante las interacciones con productos y servicios de una marca o empresa, desde el primer contacto hasta después del consumo. Una CX positiva mejora la atracción y la fidelidad del cliente hacia la marca, convirtiéndose en un factor diferenciador clave frente a la competencia (Alcides et al., 2018).

2.1.2.3 Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente representa la evaluación de la manera en que los productos y servicios de una empresa cumplen o superan las expectativas de los usuarios. Se determina mediante las experiencias positivas reportadas por una cantidad o porcentaje de clientes, reflejando su nivel de satisfacción (Lizano & Villegas, 2019).

2.1.2.4 Lealtad del cliente

Barroso y Martín (1999) señalan que la lealtad de los clientes va más allá del estado emocional generado por la satisfacción. Implica principalmente cuatro aspectos: en primer lugar, la satisfacción del cliente; en segundo lugar, la percepción de valor; en tercer lugar, la repetición de compras; y por último, la recomendación de la empresa a otros.

2.1.2.5 Diseño Centrado en la persona (User Center Design)

El diseño centrado en las personas, también conocido como User Center Design, implica fundamentar las características de una innovación en la información sobre las personas que la utilizan. Su objetivo principal es maximizar la usabilidad de la solución. Este enfoque no solo se concentra en el usuario como tal, sino también en la integración directa de la innovación en las actividades y sistemas humanos,

considerando no solo a los usuarios primarios, sino a todos aquellos que interactúan directa o indirectamente con la innovación (Dopp et al.,2019).

2.1.2.6 Fidelización

La fidelización se define como un esfuerzo para establecer relaciones duraderas y estables entre los clientes y la empresa. Su objetivo radica en cultivar un sentimiento positivo en el cliente hacia el negocio, generando un compromiso de compra continúa (Sánchez, 2017).

2.1.2.7 Retención del cliente

Según Pierrend (2020), la retención del cliente implica transformar a un cliente inicialmente insatisfecho con un producto o servicio en un cliente satisfecho y, a largo plazo, fidelizado. Esto se logra al brindar apoyo en la resolución de problemas y al aprender de las experiencias del cliente insatisfecho para mejorar el producto o servicio. En otras palabras, una queja puede considerarse como una oportunidad de sugerencia constante para la mejora continua.

2.1.2.8 Retroalimentación

Desde el ámbito de la psicología, se ha definido como una serie de procedimientos empleados para indicar qué está bien y qué está mal. La retroalimentación o feedback se vincula con la idea de corrección, señalando errores y otorgando calificaciones que conlleven a un aprendizaje (Anijovich & Cappelletti, 2017).

3.2

2.1.3 Tecnología

2.1.3.1 CRM

El Customer Relationship Management (CRM), que se traduce como Gestión de Relaciones con el Cliente, es una herramienta que posibilita un entendimiento

estratégico de los clientes y sus inclinaciones, además de facilitar la gestión eficaz de su información dentro de la empresa (Montoya & Boyero, 2012).

2.1.3.2 Omnicanalidad

La omnicanalidad se enfoca en brindar a los clientes una experiencia coherente al integrar diversos canales, asegurando una apariencia y mensaje uniformes. A diferencia de la multicanalidad, donde se supone que los clientes eligen diferentes canales para interactuar con una empresa, la omnicanalidad busca lograr una experiencia integrada con un enfoque colaborativo entre ellos, facilitando una transición fluida y coherente para los consumidores (Moncayo, 2018).

2.2 ANTECEDENTES DE LA SOLUCIÓN

2.2.1 Mindset de desarrollo en equipos de innovación

Para el desarrollo de soluciones centradas en el cliente, los equipos de innovación con un nivel de madurez medio a alto suelen recurrir al enfoque del Design Thinking. Este método combina diversas herramientas con el propósito de asegurar que la toma de decisiones se oriente hacia las necesidades y deseos del cliente. Esta metodología, utilizada como mindset de equipo, involucra tanto la faceta analítica como la creativa, generando una dinámica interactiva e iterativa que recurre a diversas herramientas que permiten a los diseñadores superar sesgos y obstáculos cognitivos. (Muotka et al., 2023)

2.2.2 La recolección de datos y la herramienta de entrevistas a profundidad:

La recopilación de datos es un proceso fundamental en la toma de decisiones basada en evidencia y en la gestión eficiente de cualquier organización. Las herramientas de recopilación de datos como entrevistas a profundidad desempeñan un papel clave en este proceso al facilitar la adquisición, organización y análisis de información relevante, representando así un proceso de exploración centrado en el usuario. (Lee & Xia, 2010)

2.2.3 La importancia de quejas y reclamos para las empresas:

Según Dinnen y Hassanien (2011), las quejas, reclamos y la retroalimentación deben ser considerados como una oportunidad valiosa para fortalecer la relación entre la empresa y el cliente, lo que a su vez contribuye a la retención de clientes. La manera en que se responde a una queja o reclamo tiene un impacto directo en el comportamiento futuro del consumidor. La administración de reclamos se ha convertido en una prioridad estratégica para numerosas empresas. Manejar de forma efectiva estos incidentes representa la oportunidad de convertir a un cliente insatisfecho en uno satisfecho, lo cual influye positivamente en la percepción del cliente hacia la empresa. Por esta razón, es fundamental establecer una comunicación eficaz para mejorar la calidad del servicio al cliente y promover una imagen favorable de la empresa. La implementación de un sistema de información que gestione las quejas de los clientes, facilitando respuestas ágiles y almacenando pruebas documentales en una base de datos, puede ser fundamental para mejorar la atención al cliente (Anggraini et al., 2020).

2.2.4 La omnicanalidad como estrategia de fidelización y mejora de la experiencia de cliente

Un creciente porcentaje de clientes emplea diversos canales en su proceso de compra y demanda una experiencia óptima en cada uno de ellos (Juaneda-Ayensa et al., 2016). La integración de múltiples canales, como web, móvil y redes sociales en el Customer Journey Map (CJM), plantea un desafío actual para las empresas, pues el diseño de soluciones de experiencia carecen de consideraciones cruciales sobre las preferencias y características de los usuarios, lo que puede resultar en la necesidad de rediseños costosos (Osman & Ghiran, 2019; Taylor et al., 2011)

La estrategia omnicanal, fusiona la experiencia del cliente a través de varios canales, siendo esencial para la fidelización y el aumento de las ganancias empresariales. En este entorno, los consumidores se mueven libremente entre los canales, online, móviles y físicos, en un único proceso de transacción. Este enfoque amplía la gama de canales y facilita la interacción cliente-marca, promoviendo una experiencia unificada independientemente del canal utilizado. Esta perspectiva integrada implica una reorientación hacia las necesidades del cliente y sus interacciones en un mundo omnicanal, lo que contribuye a la eficiencia empresarial y a la retención de clientes (Juaneda-Ayensa et al., 2016; Sinurat et al., 2022).

De acuerdo con un informe reciente de Nielsen (2020), se proyecta que para el año 2025, 74,7 millones de hogares en Estados Unidos adoptarán un enfoque omnicanal en sus compras, en comparación con los aproximadamente 54 millones registrados en 2019. Se estima que por cada millón adicional de hogares que se conviertan en compradores omnicanal, se agregarán 8,400 millones de dólares en ventas (como se cita en Rahman et al., 2022).

2.2.5 Design Thinking como metodología para generar valor continuo

Los rápidos avances tecnológicos y el acceso global a mercados amplían las opciones de los consumidores para satisfacer sus necesidades. La creación de valor para los clientes es crucial para la sostenibilidad de cualquier organización. El diseño, a través del Design Thinking, busca proporcionar valor a los clientes, permitiendo una gestión eficiente en contextos cambiantes. Esto ha generado un interés significativo en la aplicación ampliada del diseño entre académicos y profesionales.

Para mantener la competitividad y rentabilidad a largo plazo, es esencial adoptar nuevas estrategias empresariales mediante herramientas y métodos que generen valor para los clientes. En la gestión, el diseño no solo modifica la forma y la función de los productos, sino que influye en aspectos comerciales cruciales como la fabricación, la seguridad y la comercialización. Los diseñadores, al crear nuevos conceptos, simplificar procesos, añadir valor y, en ocasiones, abrir nuevos mercados, impactan directamente en las empresas (Volkova & Jakobsone, 2016).

2.2.6 La metodología 5s para generar valor al cliente

Según Muotka et al. (2023), la filosofía Lean enfatiza la importancia de que las empresas enfoquen sus productos desde la perspectiva del cliente y organicen sus operaciones para agregar valor. Esta filosofía identifica como desperdicio aquellas actividades que no contribuyen al valor para el cliente. La implementación del pensamiento, herramientas y métodos Lean tiene el potencial de transformar procesos internos, la cultura empresarial y los valores compartidos, buscando alcanzar un estado de excelencia operativa más sólido.

Este enfoque se considera un impulsor clave para obtener una ventaja competitiva significativa para las empresas.

2.2.7 El A/B Testing como herramienta para evaluar prototipos

La experimentación digital, especialmente a través de pruebas A/B, impacta de manera significativa el desempeño de las empresas tecnológicas emergentes. Estas pruebas no solo reducen costos al evaluar ideas competitivas, sino que también ayudan a generar, probar y seleccionar soluciones más adecuadas. Las empresas que adoptan pruebas A/B tienen un 11% más de visitas a la página y lanzan nuevos productos entre un 9% y 18% más que aquellas que no las implementan. Estas pruebas permiten decisiones estratégicas basadas en datos y un enfoque científico riguroso en lugar de depender únicamente de la intuición. Compañías como LinkedIn y Netflix consideran vital el uso de estas pruebas, otorgándoles una clara ventaja en la toma de decisiones y mejoras de producto (Koning et al., 2022).

2.2.8 Proceso de automatización y limpieza de base de datos

Las anomalías en los datos, consecuencia inevitable de las irregularidades en los registros humanos de información en base de datos, deterioran la calidad general de los datos. La automatización y limpieza de bases de datos se centra en corregir, estandarizar y enriquecer los datos existentes en una base de datos con el fin de garantizar que sean precisos, coherentes y útiles para su uso previsto. Este proceso es especialmente relevante en entornos empresariales y de investigación, donde la calidad de los datos es crucial para la toma de decisiones informadas y análisis eficaces. Este proceso incluye tareas como la corrección de errores tipográficos y valores incorrectos, la estandarización del formato de datos, la eliminación de duplicados, la adición de información externa y la validación de datos para cumplir con estándares y requisitos específicos. (Shahrivari, 2005)

2.2.9 Metodologías ágiles para el desarrollo de soluciones:

Los diversos métodos ágiles de desarrollo de soluciones buscan cubrir diferentes aspectos del ciclo de vida y algunos brindan soporte completo durante todo el ciclo de vida. Sin

embargo, ser ágil es más que simplemente seguir una serie de prácticas, es un estado de ánimo. (Cohen, 2004)

2.3 ESTÁNDARES, FRAMEWORKS Y BUENAS PRÁCTICAS

2.3.1 Scrum: “Marco de trabajo ágil”

Scrum es un enfoque ágil altamente efectivo para la gestión de proyectos, especialmente en el desarrollo de soluciones tecnológicas escalables. Su importancia radica en su capacidad para adaptarse a entornos dinámicos y cambiantes, promoviendo la transparencia, la inspección y la adaptación. (Hossain et al., 2009)

El equipo Scrum, compuesto por un Product Owner, un Scrum Master y desarrolladores, trabaja en sprints de tiempo limitado. Cada sprint comienza con una reunión de planificación y se enfoca en objetivos basados en el backlog del producto. Durante el sprint, se monitorea el progreso, se ajusta y se abordan impedimentos en reuniones diarias.

\

Al concluir el sprint, se realiza una revisión con las partes interesadas y una retrospectiva para mejorar. La estructura regular de eventos en Scrum garantiza una gestión predecible y adaptable. Se puede integrar con prácticas del PMI para combinar flexibilidad y disciplina en la gestión de proyectos. (Due Kadenic, et al.,2022)

2.3.2 ISO 9001 “Sistema de Gestión de Calidad”

La norma ISO 9001 es una norma internacional de gestión de calidad que busca promover la mejora continua de los procesos y sistemas de gestión en una empresa, con el fin de garantizar que los productos y servicios cumplan con los requisitos de calidad, sean consistentes y satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes. Este estándar internacional destaca la importancia de contar con procedimientos documentados para mejorar la eficiencia operativa y satisfacción del cliente al garantizar que los procesos se lleven a cabo de manera predecible y controlada.

2.3.3 ISO 27001 “Sistema de Gestión de Seguridad de la Información”

La ISO 27001, es un estándar internacional de gestión de seguridad de la información que tiene como enfoque proteger la información, gestionar riesgos, establecer un marco de seguridad, fomentar una cultura de seguridad, cumplir con requisitos legales, buscar mejoras continuas y obtener la certificación de cumplimiento. Su aplicación resulta esencial para salvaguardar la integridad de la información y preservar la confianza de las partes interesadas en las organizaciones.

En el ámbito de la autoatención, la implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI) aporta una capa fundamental de seguridad y confiabilidad. Esto no solo resguarda datos sensibles y asegura el cumplimiento normativo, sino también fortalece la confianza de los clientes y promueve la mejora constante, particularmente en un entorno tecnológico en constante evolución donde la seguridad de la información es una prioridad fundamental.

En el caso de la atención de reclamos, un SGSI aporta niveles esenciales de seguridad y confidencialidad. Protege los datos de los reclamantes, previene fraudes, garantiza la confidencialidad y privacidad, asegura la tramitación segura de los reclamos, facilita auditorías y mantiene la disponibilidad de los sistemas. Esto no solo protege a la organización, sino también fortalece la confianza de los clientes en el proceso de atención de reclamos y preserva la integridad de la información.

2.4 BASES LEGALES Y MARCO NORMATIVO

2.4.1 Ley N° 29571, Código de protección y defensa del consumidor

El código establece las normas de protección y defensa del consumidor en un marco de una economía social de mercado, según el artículo 65 de la Constitución Política del Perú.

La entidad encargada de asegurar el cumplimiento de la norma es Indecopi, cuyo propósito es garantizar que los consumidores puedan adquirir productos y servicios de alta calidad y disfrutar de los derechos correspondientes.

El Artículo 80 estipula que los proveedores de productos o servicios deben establecer y mantener procedimientos que incluyan:

- Contar con personal competente y proporcionar diversas opciones de contacto para recibir sugerencias, quejas y solicitudes de servicios.
- Brindar un servicio de atención al cliente que cumpla con el plazo fijado por el proveedor, además de informar acerca de las circunstancias externas que puedan afectar su cumplimiento.
- Establecer un procedimiento eficiente y ágil para atender quejas, que incluya el registro y seguimiento de las mismas.

En lo que respecta a las disposiciones para el libro de reclamaciones, el subcapítulo III consta de tres artículos:

Artículo 150: Establece que los establecimientos comerciales deben disponer de un libro de reclamaciones, ya sea en formato físico o virtual. Las condiciones y requisitos específicos para cumplir con esta obligación se detallan en el reglamento.

Artículo 151: Los establecimientos comerciales deben exhibir un aviso visible y de fácil acceso al público, conforme al Artículo 150. Este aviso informa sobre la existencia del libro de reclamaciones y el derecho de los consumidores a solicitarlo cuando lo consideren necesario.

Artículo 152: Los consumidores tienen el derecho de exigir la entrega del libro de reclamaciones para presentar sus quejas o reclamos relacionados con los productos o servicios ofrecidos. Además, los establecimientos comerciales están obligados a proporcionar al Indecopi la documentación pertinente del libro de reclamaciones cuando se les solicite. En casos de procedimientos sancionadores, el proveedor denunciado debe remitir una copia de la queja o reclamo junto con sus respuestas.

Por otro lado, según el artículo 24 sobre el servicio de atención de reclamos, los proveedores tienen la obligación de resolver las quejas presentadas por los consumidores en un plazo máximo de quince (15) días hábiles, sin opción a prórroga.

Finalmente, el Indecopi tiene la autoridad para sancionar las infracciones administrativas indicadas en el Artículo 108, aplicando tanto amonestaciones como multas, cuyo límite máximo es de 450 Unidades Impositivas Tributarias (UIT). Las infracciones se clasifican en tres categorías:

- Infracciones leves: Pueden ser sancionadas con una amonestación o multa de hasta 50 UIT.
- Infracciones graves: Conllevan una multa que puede llegar a 150 UIT.
- Infracciones muy graves: Pueden resultar en multas de hasta 450 UIT.

2.4.2 Ley N° 31601

La Ley N°31601, promulgada en 2022, tiene como finalidad la regulación de los proveedores que brindan servicios de atención automatizada. En su esencia, esta legislación asegura el derecho de los consumidores a disponer de la opción de atención personal cuando los proveedores implementen sistemas de atención automatizada asistidos por inteligencia artificial o asistentes digitales al público.

2.4.3 Ley N° 26298, Ley de Cementerios y Servicios Funerarios

La Ley de Cementerios y Servicios Funerarios tiene como finalidad la regulación de la construcción, habilitación, conservación y administración de cementerios y locales funerarios, así como la prestación de servicios funerarios que se originen a partir de la promulgación de dicha Ley.

Dentro del marco normativo, se destaca el Artículo 49, el cual establece que todo cuerpo sin vida debe ser sepultado en un plazo máximo de 48 horas a partir del momento de su fallecimiento, con la excepción de que no podrá ser enterrado antes de haber transcurrido al menos 24 horas, a menos que así lo determine la Autoridad de Salud o un mandato judicial. Además, el artículo contempla situaciones específicas que permiten la inhumación después de las 48 horas, tales como cuando se trata de cadáveres no reclamados destinados a la investigación científica, cuando los cadáveres han sido debidamente embalsamados con la autorización de la Autoridad de Salud, o cuando se trata de cadáveres donados a la investigación científica de acuerdo con la voluntad expresa del fallecido o sus familiares.

2.5 METODOLOGÍAS QUE RESPALDAN LA PROPUESTA DEL MODELO DE SOLUCIÓN

2.5.1 Design Thinking

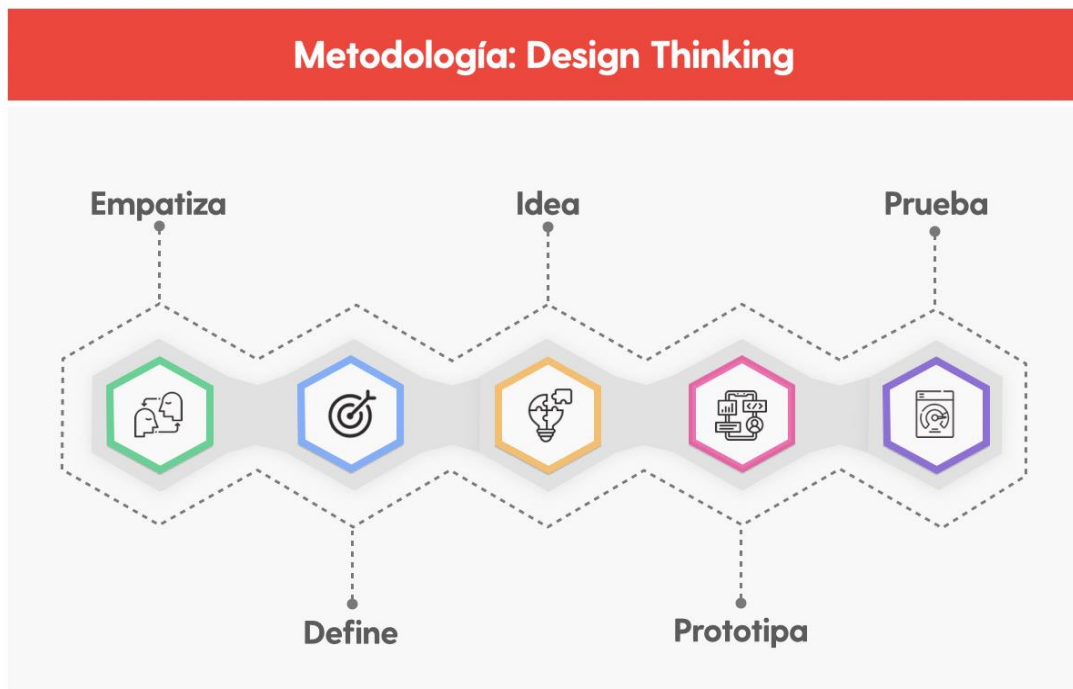
Según Tim Brown, CEO de IDEO, una consultora de diseño de renombre mundial, el Design Thinking se define como un proceso de pensamiento complejo que busca concebir nuevas realidades. Implica la introducción de la cultura y los métodos de diseño en campos como la innovación empresarial. (Brown, et al., 2008)

Como enfoque centrado en el usuario, es reconocido por su capacidad para abordar problemas complejos, identificar necesidades ocultas y promover soluciones atractivas a través de un enfoque colaborativo. Las investigaciones sugieren que los métodos tradicionales de gestión de proyectos a menudo no satisfacen las demandas del cliente y los usuarios finales, ya que los directores de proyectos a veces carecen de la comprensión y empatía necesarias para satisfacer estas necesidades. (Lahiri et al., 2021).

En este proyecto, se utilizarán los principios de la metodología de trabajo Design Thinking para comprender al cliente a través de iteraciones y se divide en varias fases con herramientas específicas para lograr objetivos particulares en cada una de ellas, como se muestra en la **Figura 18**.

Figura 18

Proceso de diseño de servicios basado en Design Thinking



Nota. Adaptado de “Implementation of service design methodologies in the management of the Zaragoza municipal cemetery and its funeral services.”, por Calvo S., 2019 (<https://acortar.link/GqMMYh>)

Fase 01: Empatizar

Esta fase tiene como objetivo recopilar la máxima cantidad de información posible para comprender el contexto y a los usuarios, lo que permitirá crear soluciones coherentes con su realidad. Se utilizan diversas técnicas, como recopilación de datos a través de entrevista a profundidad para conocer las necesidades cliente, se utilizan técnicas como clustering para la generación de insights. Luego, con esos hallazgos se construye el “user persona” y “customer journey map”.

Fase 02: Definir

En esta fase, se define claramente el problema que enfrentan los usuarios y que se busca abordar. Se utiliza una técnica específica conocida como "How, Might, We" (en español, "¿Cómo podríamos?"). Esto ayuda a enfocar la comprensión del problema y a plantearlo de manera efectiva.

Fase 03: Idear

Durante esta fase, se generan soluciones creativas utilizando la técnica de brainstorming o lluvia de ideas. Se anima a pensar fuera de lo común y a explorar diversas posibilidades para abordar el problema.

Fase 04: Prototipar

En esta etapa, se desarrollan prototipos que se basan en las soluciones ideadas en la fase anterior. Estos prototipos son representaciones tangibles que se centran en las necesidades de las personas. En el caso de una solución tecnológica, se crean dos tipos de prototipos, "wireframes" de baja fidelidad y alta fidelidad. Luego, se realizan pruebas A/B para evaluar y perfeccionar las interfaces.

Fase 05: Probar

Durante esta etapa, los prototipos se someten a pruebas con los usuarios involucrados. El objetivo principal es identificar posibles deficiencias, realizar mejoras significativas y resolver cualquier error que surja. Esto se hace con el fin de asegurar la satisfacción futura de los usuarios y la eficacia de la solución.

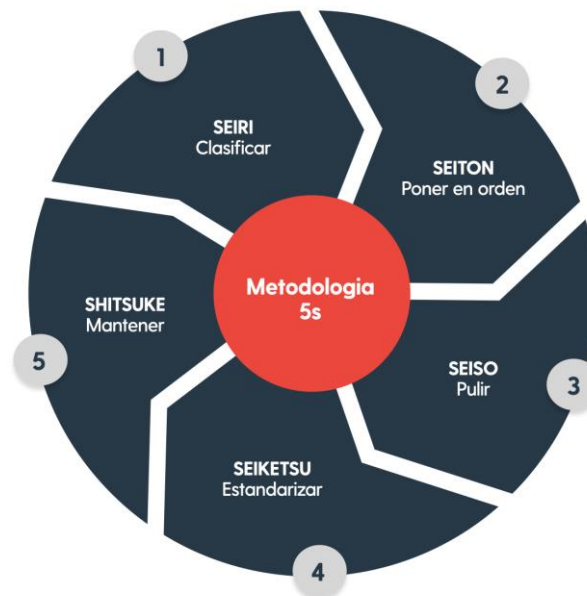
2.5.2 5s - Lean

El enfoque Lean, junto con sus herramientas y métodos, tiene el potencial de mejorar y transformar los procedimientos internos de las empresas, así como influir en las normas culturales y los valores compartidos con el propósito de alcanzar un nivel de excelencia operativa superior y una ventaja competitiva más sólida. La metodología 5S, que es parte de la filosofía Lean, se enfoca en la creación de un entorno de trabajo seguro y altamente organizado, con un énfasis en la calidad y la maximización de la productividad. Esto se logra mediante la optimización de los procesos de fabricación para minimizar el desperdicio y

mediante el mantenimiento y organización del lugar de trabajo siguiendo los principios de las 5S. (Muotka, et al., 2023)

Figura 19

Vista general: Utilidad de las 5s para la estandarización de procesos



El método 5S se utiliza para organizar y mantener las áreas de trabajo de manera que se facilite un flujo de trabajo fluido y eficiente. El objetivo de las 5S es lograr una productividad optimizada al reducir el desperdicio en la celda de producción y mantener un entorno de trabajo ordenado. El proceso de las 5S consta de cinco pasos (Ver Figura 19) que se siguen para organizar el lugar de trabajo, crear recordatorios visuales que ayuden a mantener el orden establecido y establecer un curso de acción mediante la estandarización para facilitar el desarrollo y las mejoras futuras. Un resultado visual típico de la implementación de las 5S es que todas las herramientas en los tableros tienen ubicaciones de almacenamiento organizadas, etiquetadas y codificadas por colores (Hough, 2008).

3. CAPÍTULO 3: DESARROLLO DEL PROYECTO

3.3 DISEÑO DE LA SOLUCIÓN

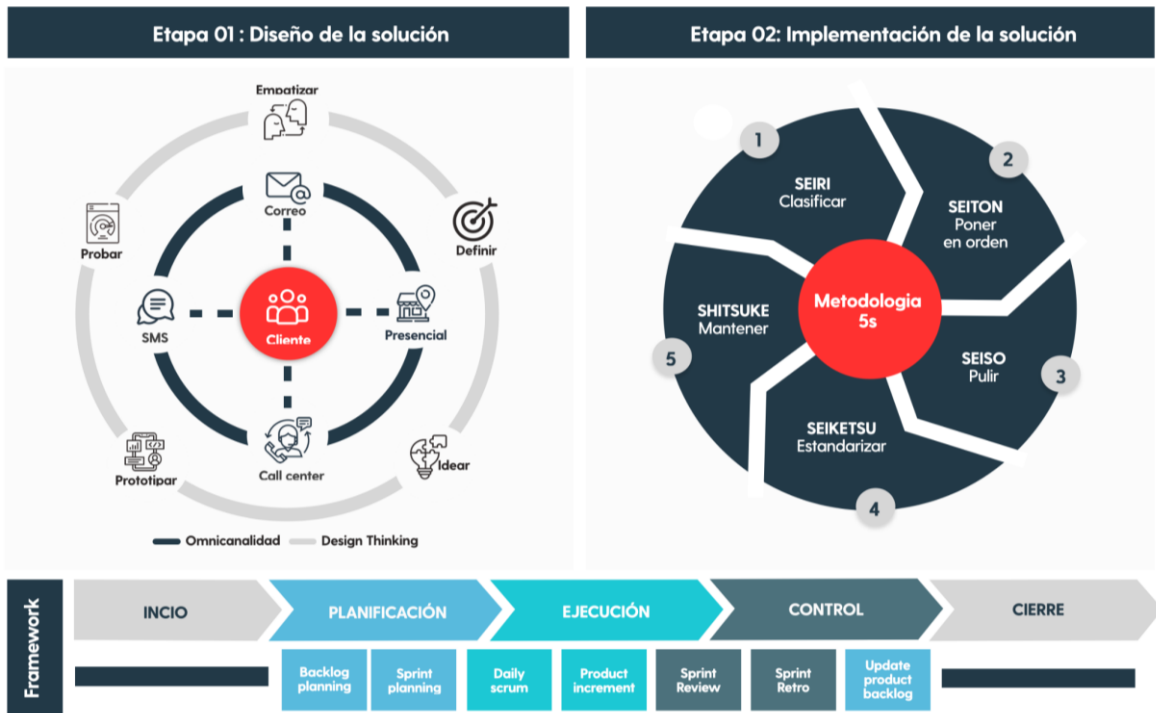
3.3.1 *Vista General*

3.3.1.1 Modelo de la Solución

Esta propuesta tiene como objetivo mejorar las prácticas en el sector funerario al integrar técnicas como las 5S, Design Thinking, la estrategia omnicanal y la gestión de proyectos para reducir las experiencias negativas de los clientes en el proceso de atención de reclamos. Se busca diseñar una solución centrada en el usuario, identificando con precisión los puntos de dolor y las oportunidades para crear la experiencia ideal en la gestión de reclamos. Además, se espera reducir los costos asociados a sanciones legales, la pérdida de clientes y mantener una imagen positiva de la empresa (Ver Figura 19).

Figura 19

“Modelo integral de la solución: Diseño e implementación.”



3.3.2 Vista Detalle

3.3.2.1 Relación Problema-Causa-Solución

La investigación presenta un gráfico para esclarecer el plan de acción de la empresa, relacionando el problema principal, las causas fundamentales y la solución propuesta. Se comparó el alto índice de experiencias negativas en la empresa de estudio (39% en el año) con el impactó económico proyectado por insatisfacción del cliente y multas en el año, cifra que supera los 3 millones de soles en pérdidas como mínimo.

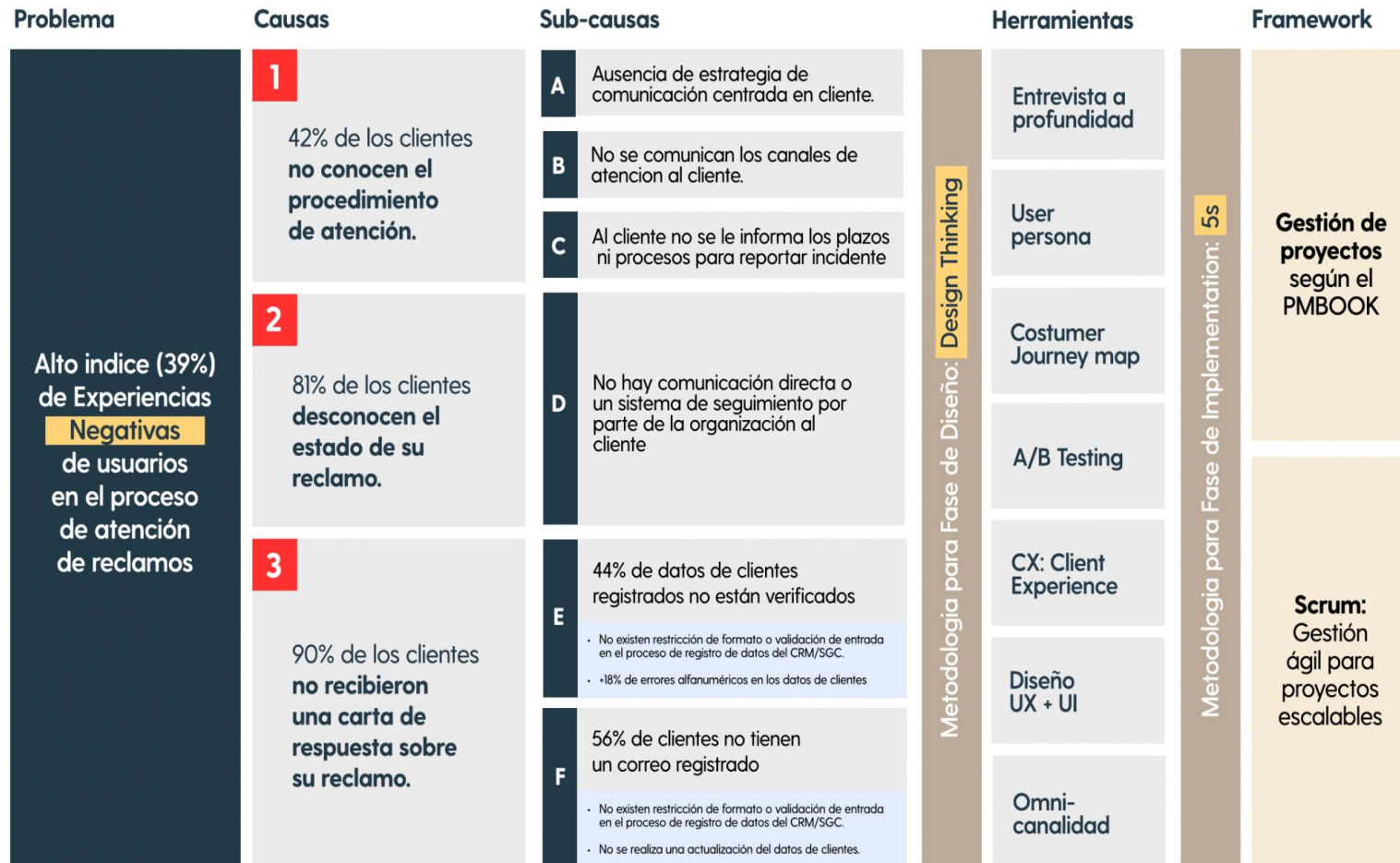
A través de entrevistas con clientes, se identificaron las causas de reclamos que impactan directamente en la satisfacción del cliente. La regla 80-20 se aplicó para priorizar las subcausas del alto índice de experiencias negativas, destacando el desconocimiento del

proceso de reclamos, la falta de información sobre el estado del reclamo y la no recepción de respuestas por parte de los clientes.

Finalmente, se plantea la implementación de las metodologías 5S y el enfoque de Design Thinking, orientado hacia el usuario para la toma de decisiones. Además, se propone una estrategia omnicanal para mejorar la comunicación y fortalecer la relación entre la marca y el cliente.

Figura 20

“Matriz de relación problema - causa - solución



3.4 DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN

3.4.1 *Descripción del proyecto*

El proyecto consiste en brindar al usuario la información sobre su reclamo a través de distintos canales de comunicación con la organización.

La solución contiene **cuatro componentes** importantes:

- **Mensaje de Texto (SMS)**

Integración de mensajería con el CRM para que cuando se ingrese un nuevo reclamo se envíe un SMS con el código de reclamo y el link de WhatsApp de atención al cliente para que el usuario pueda consultar el estado de su reclamo.

- **Correo Informativo**

Envío de correo en formato HTML con la información del reclamo como código, direccionamiento a clientes a módulo de autoatención, proceso de atención de reclamos, plazos de atención y WhatsApp para consultas.

- **Módulo de reclamos**

Módulo de consulta proactiva en la página web de la empresa, dentro del portal de clientes, donde registrándose con su usuario y contraseña podrán consultar el estado de su reclamo en la sección de “seguimiento de reclamos y quejas” y descargar la constancia de reclamo y carta de respuesta.

- **Encuesta de Satisfacción**

Encuesta de satisfacción y usabilidad de los nuevos canales de información de reclamos. Esta es enviada al finalizar la atención (cierre del caso)

3.4.2 *Requisitos de aprobación*

A. Requerimientos funcionales

- El envío de SMS debe funcionar correctamente para el envío automático de la información a los usuarios. Estos mensajes deben llegar al momento en que el reclamo se registra en el CRM.

- El servicio de atención al cliente por medio del Whatsapp debe tener la capacidad de atender las consultas de los clientes.
- Todas las funcionalidades del módulo de reclamos en la web deben funcionar de manera correcta para la fácil interacción con el usuario.
- El correo informativo (mailing) debe ser enviado al registro del reclamo en el CRM.
- La descarga de los documentos de constancia de reclamo y carta de respuesta debe pedir como contraseña el DNI del cliente.
- El correo de la carta de respuesta debe llegar una vez el caso se cierre en el CRM.
- La encuesta de satisfacción con el servicio debe ser enviada inmediatamente después del envío de la carta de respuesta en el CRM.

B. Requerimientos no funcionales

- El módulo de reclamos en la web debe ser interactivo y fácil de entender para que la navegación por parte de nuestros clientes sea rápida y efectiva.
- La plataforma de la web, el SMS, el Whatsapp y el correo informativo deben generar confianza al primer contacto con el cliente.
- La consulta en el módulo de la web de reclamos realizados por el libro de reclamaciones virtual se mostrará después de dos (2) días hábiles, esta comunicación debe estar clara en la página web.

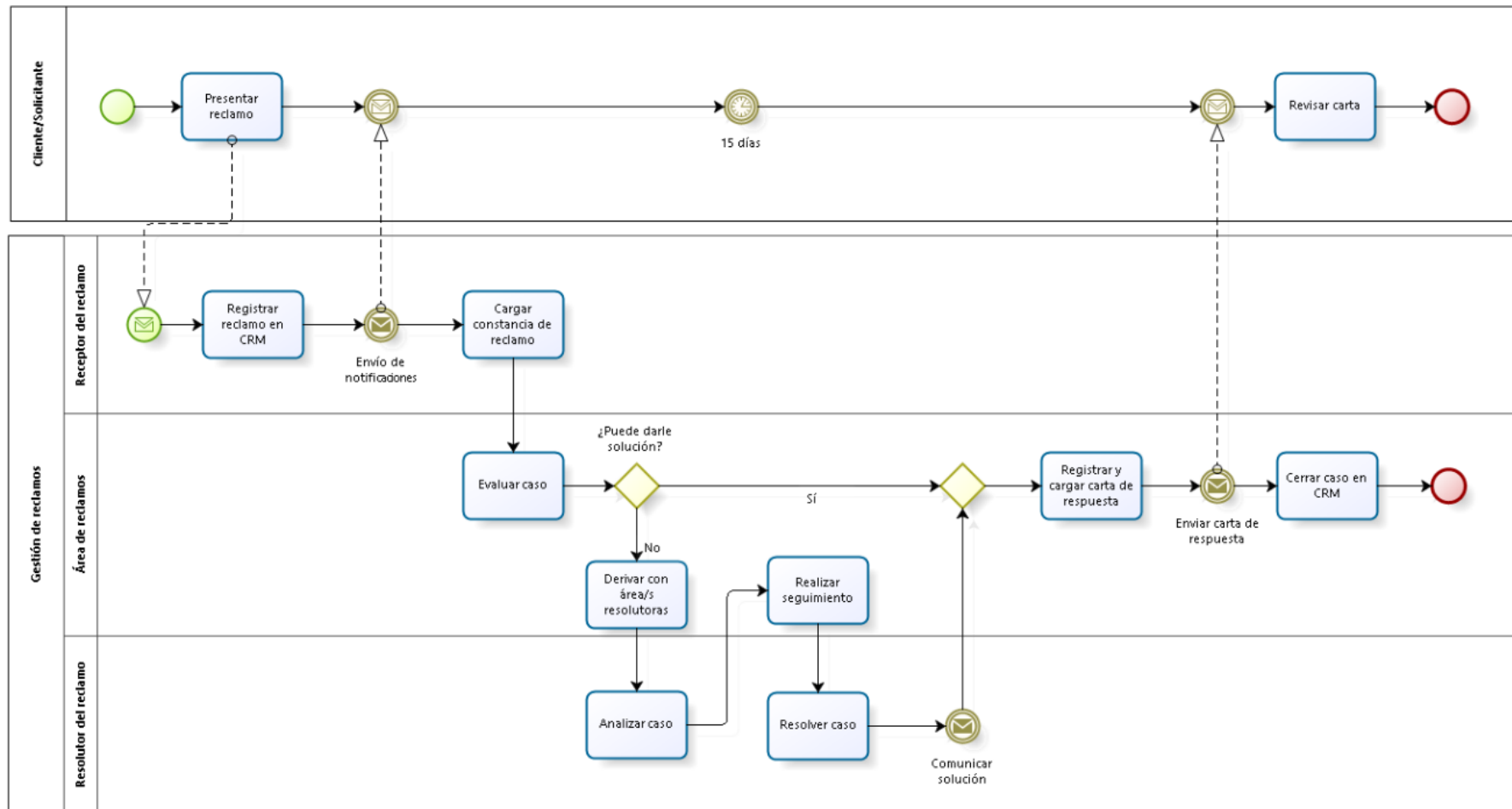
C. Requerimientos de Calidad

- El personal de atención al cliente debe estar correctamente capacitado y entrenado.
- El proveedor de mensajería debe garantizar el correcto funcionamiento de su sistema.
- El módulo de reclamos de la web debe contar con las medidas de seguridad pertinentes para resguardar la información confidencial de los clientes.

Como parte del proyecto y con el fin de mejorar la calidad de la data, el equipo trabajó en el tratamiento y limpieza del pasivo de la data que se tenía al 2022 y se realizaron las siguientes implementaciones para mejorar el proceso de ingreso de data.

3.4.3 Vista Proceso

El equipo del proyecto levantó el flujo actual del proceso donde se incluye la solución implementada.



- Al registrar el reclamo se genera un número de caso con el que se puede dar inicio al proceso con el envío automático de SMS y correo al cliente.
- El receptor del reclamo es quién debe realizar la carga de la constancia del reclamo en el CRM.
- El área de reclamos es la encargada de enviar la carta de respuesta por buzón al cliente.
- En caso el reclamo haya sido ingresado por Libro de Reclamaciones (físico o virtual) se debe, además, de abrir y cerrar el caso en SIREC.
- El plazo máximo de atención de reclamos es de 15 días sin posibilidad de prórroga por normativa de INDECOPI.

3.4.4 Vista Indicadores

Se diseñó un dashboard de métricas de seguimiento que se envía de forma automática cada inicio de semana por correo a la jefa de atención al cliente para evaluar el avance de la solución. En este tablero se presentan los resultados de cada componente implementado, como SMS, Correo informativo, Módulo de reclamos y Encuesta de satisfacción.

Figura 21

Vista general: Dashboard de indicadores



Nota. Imagen referencial del diseño de dashboard del 17.07.2023. Los valores cambian cada semana según los resultados acumulados. Adaptado de reporte de la empresa.

3.4.5 Cronograma y Costos de la Solución

La implementación se dividió en tres fases con el objetivo de lograr un desarrollo incremental, permitiendo mejoras progresivas en la propuesta de solución a lo largo del tiempo.

Figura 22

Fases de implementación del proyecto



Nota. En la primera fase, se llevó a cabo la implementación del mensaje de texto, mientras que en la segunda fase se incorporaron el correo informativo y el módulo de autoatención en la página web. Finalmente, en la tercera y última fase se puso en marcha la encuesta de satisfacción para evaluar el proceso de atención de reclamos.

Tabla 03*Cronograma de hitos del proyecto*

Hito del proyecto	Fecha
Inicio del proyecto	08/02/2022
Planificación y diseño	08/07/2022
Salida a producción Correo Informativo	15/12/2022
Salida a producción Módulo de Reclamos	12/12/2022
Salida a producción Encuesta de Satisfacción	15/03/2023
Traspaso al área de Atención del Cliente	17/07/2023

Nota. El lanzamiento de los distintos componentes del proyecto se retrasó debido a la implementación de SAP en la empresa en el 2022, lo que generó limitaciones en los recursos internos. Además, en julio del 2023, se transfirió la solución al área usuaria (Atención al Cliente), que actualmente está a cargo de liderar y dar continuidad al proyecto.

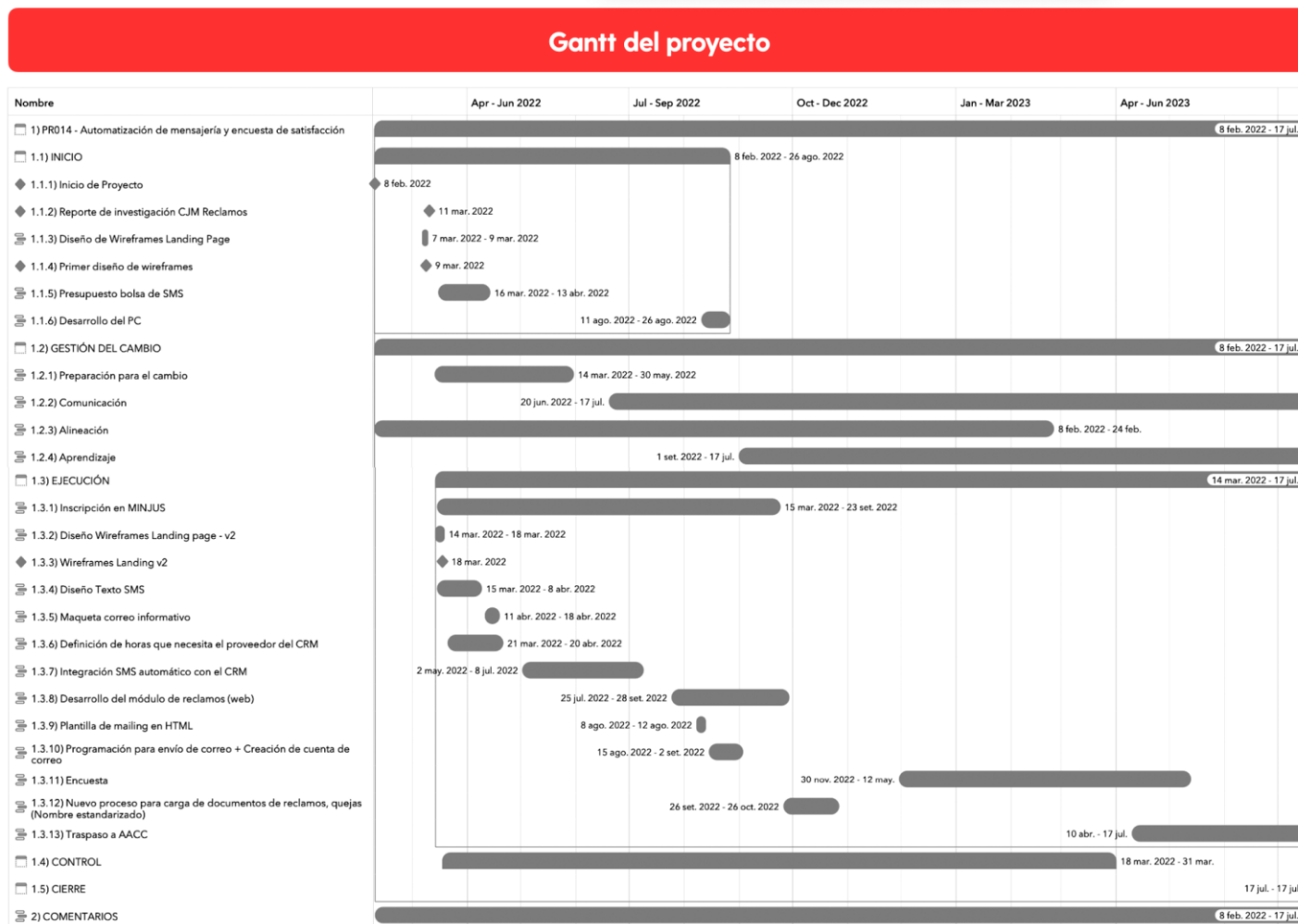
Tabla 04*Costos del proyecto*

Item	Proveedor	Costo
Mensaje de texto (SMS)	Hola Cliente	S/.720
Encuesta de satisfacción	Queop	S/.556
Correo informativo (HTML)	Diseño y Desarrollo interno	S/. 0
Módulo de reclamos web	Diseño y Desarrollo interno	S/. 0

Nota. Los costos no incluyen IGV. El equipo de Innovación, compuesto por profesionales especializados en UX, UI, CX, Desarrollo, Data Science, Procesos y Gestión de proyectos, llevó a cabo el diseño y desarrollo completo de la solución.

Figura 23

Cronograma del proyecto: Implementación



3.5 VALIDACIÓN DE LA SOLUCIÓN

La evaluación de la implementación a través de la encuesta ha enriquecido notablemente el Dashboard de indicadores de éxito, proporcionando evidencia concreta de los resultados obtenidos. La aplicación de la metodología de design thinking ha sido crucial para identificar los puntos de dolor más significativos en el proceso de atención de reclamos de los usuarios de la empresa, guiando así el proceso de manera efectiva hacia el uso de una estrategia de omnicanalidad.

La implementación de canales adicionales de comunicación, respaldada por una capacitación exhaustiva para los equipos de atención al cliente, ha generado un impacto positivo en la comprensión del proceso. Según la encuesta, el porcentaje de clientes que desconocían el proceso de atención ha disminuido notablemente, pasando de un 42% a un impresionante 5%.

Esta estrategia también ha influido en la conciencia de los clientes sobre el estado de los reclamos. La introducción de un correo informativo y un módulo de reclamos en el sistema ha permitido a los clientes seguir el progreso de sus reclamos de manera efectiva, reduciendo el porcentaje de desconocimiento del estado del reclamo del 81% al 12%.

La implementación de las 5s para estandarizar el proceso de atención de reclamos y la gestión de cambios para validar la entrada de datos ha mejorado significativamente la calidad de la data. El porcentaje de errores alfanuméricos ha disminuido del 18% al 2%, y el porcentaje de clientes sin un correo electrónico válido registrado ha pasado del 44% al 0%.

La estandarización del proceso y la aplicación de mejoras orientadas a garantizar la calidad de la data utilizando las 5s han tenido un impacto crucial en el envío de respuestas a los clientes. Anteriormente, el 90% de los clientes no recibían la carta de respuesta, lo que representaba una vulnerabilidad significativa. Actualmente, el 100% de los clientes recibe la

carta de respuesta, evidenciando un éxito total de implementación y satisfacción tanto del equipo como de los clientes.

En resumen, el cliente ahora cuenta con una comprensión clara del proceso, desde el momento en que es atendido por un operador, ya sea en persona, por llamada telefónica, o a través de canales web o de correo electrónico. La reducción del nivel de insatisfacción del cliente del 39% al 4% es un indicador claro de éxito en la implementación.

Tabla 05

Tabla de indicadores de resultado: Evaluación del cumplimiento de metas y objetivos.

Objetivos	KPI	Meta	KPI 2021	KPI 2023	% Var
OG: Mejorar el Índice de satisfacción del cliente	% de clientes satisfechos	<= 85% a Julio de 2023	61%	96%	-35%
O1: Reducción del índice de desconocimiento del proceso de atención de reclamos	% de desconocimiento del proceso	<= 10% a Julio de 2023	42%	5%	-37%
O2: Reducción del índice de desconocimiento del estado del reclamo por parte de clientes	% de desconocimiento del estado del reclamo	>= 80% de mejora	81%	12%	-69%
O3: Reducción del porcentaje de clientes que no reciben carta de respuesta	% de clientes sin carta de respuesta	<= 10% a Julio de 2023	90%	0%	-100%
O4: Mejorar la calidad Calidad de los datos en el CRM	% de registros de correo electrónico válida	>= 95% de cumplimiento	44%	100%	+100%
	% de datos de clientes sin errores alfanuméricos	>= 5% Julio de 2023	18%	2%	-16%

3.6 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En términos financieros, esta implementación ha demostrado ser altamente eficiente, con un costo total de 1276 soles o 336 dólares. Este desglose económico subraya la importancia de la inversión en desarrollo interno y la presencia de un equipo de innovación, destacando la eficiencia de las metodologías ágiles para generar soluciones de alto impacto con una inversión considerablemente baja. Este enfoque no solo maximiza el retorno de la inversión sino que también minimiza los riesgos financieros al negocio, estimándose una reducción de pérdidas de al menos 3 millones de soles, fortaleciendo simultáneamente la posición de la marca en un mercado altamente competitivo.

El uso estratégico de Design Thinking ha sido esencial para identificar de manera precisa los puntos críticos en el proceso de atención de reclamos, orientando con eficacia la estrategia de omnicanalidad. La implementación de canales adicionales de comunicación, respaldada por una capacitación específica, ha demostrado ser sumamente efectiva al reducir significativamente el desconocimiento del proceso por parte de los clientes.

La introducción de metodologías como las 5s y la gestión de cambios ha tenido un impacto técnico sustancial, reflejado en la notable disminución de errores y la mejora evidente en la calidad de los datos, simbolizada por la reducción en el número de clientes sin correos electrónicos válidos.

En términos de objetivos, la marcada reducción de clientes sin carta de respuesta y la mejora cuantificable en la calidad de datos cumplen y superan las metas establecidas. La variación negativa en el índice de satisfacción del cliente se atribuye directamente al éxito de las estrategias implementadas, consolidando así la eficacia de esta iniciativa.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- 4.1.1. Sobre la solución en sí, la aplicación de Design Thinking como metodología, ha permitido identificar los puntos críticos de insatisfacción de los clientes en el proceso de atención de reclamos, guiando así la creación de nuevos canales de atención bajo la estrategia de omnicanalidad. Esta solución, ha permitido impactar positivamente el KPI de satisfacción del cliente en un 35%, logrando que en el 2023, sólo el 4% de clientes se considere satisfecho con el servicio. Una clara evidencia del impacto positivo y sostenible de la iniciativa en la mejora continua de la calidad del servicio.
- 4.1.2. Sobre la reducción del índice de desconocimiento del proceso de atención de reclamos, se ha identificado como un factor clave el reconocimiento de una brecha en la comunicación oportuna por parte del personal de atención al cliente. La implementación exitosa de un sistema estandarizado, respaldado por una capacitación integral, ha reducido significativamente el desconocimiento del proceso de atención de reclamos, disminuyendo el porcentaje de clientes desinformados del 42% al destacado 5%. Este logro destaca la esencialidad crítica de la capacitación para facilitar la estandarización, subrayando su papel clave en mejorar la comunicación y la eficacia operativa.
- 4.1.3. Sobre la reducción del índice de desconocimiento del estado del reclamo por parte del cliente, la exitosa reducción del índice de desconocimiento del estado del reclamo por parte del cliente representa un logro significativo en nuestra estrategia de mejora continua. La identificación y abordaje de las deficiencias en la comunicación han sido fundamentales, destacando la implementación eficaz de un sistema estandarizado respaldado por una capacitación específica en protocolos. Además, la introducción de un correo informativo y un módulo de reclamos en el sistema ha permitido a los clientes seguir el progreso de sus reclamos de manera efectiva, reduciendo el porcentaje de desconocimiento del estado del reclamo del 81% al 12%. Este enfoque no solo ha cerrado la brecha de información entre el personal de atención al cliente y los clientes, sino que también ha fortalecido la

transparencia y la comprensión en el proceso de reclamos, evidenciando la eficacia de estrategias que favorecen la comunicación efectiva y la satisfacción del cliente.

- 4.1.4. Sobre la reducción del porcentaje de clientes que no reciben carta de respuesta, La estandarización del proceso y la aplicación de la metodología 5s para garantizar la calidad de la data ha tenido un impacto positivo en el índice de clientes que no recibían la carta de respuesta, lo que representaba una vulnerabilidad significativa. El índice pasó de solo el 10% que recibe a un sólido 100% de los clientes recibe la carta de respuesta, evidenciando un éxito total de implementación y satisfacción tanto del equipo como de los clientes.
- 4.1.5. Sobre la mejora de la calidad de los datos en el CRM, ha sido clave para poder garantizar que los clientes reciban correctamente, al 100%, la carta de respuesta a sus reclamos. La eficiencia alcanzada en este objetivo ha tenido un impacto positivo en otras áreas. Es innegable, que el sistema de atención de reclamos, con validaciones de entrada y restricciones en los campos, haya contribuido significativamente a la mejora de la calidad de los datos de los usuarios. Esta mejora no solo fortalece la calidad de la información almacenada, sino que también reduce la brecha de comunicación entre el cliente y la empresa, evitando demoras y proporcionando mayor claridad en las interacciones. En última instancia, la implementación de estas medidas ha impulsado la eficacia operativa y la satisfacción del cliente, destacando la interconexión de objetivos y su impacto positivo en el servicio integral ofrecido por la empresa.

4.2. Recomendaciones

- 4.2.1. Tras validar el proceso de envío de mensajes por SMS, se observó que la mayoría de los usuarios tiende a no revisar con regularidad su buzón de mensajes de texto. En respuesta a esta preferencia de los usuarios, quienes expresaron que les resultaría más conveniente recibir la información a través de WhatsApp, se sugiere como mejora realizar el cambio de envío de SMS a WhatsApp.
- 4.2.2. Dada la actual tendencia del mercado hacia la inmediatez y la simplificación de la experiencia del usuario, especialmente cuando se busca obtener feedback, se han evaluado diversas propuestas para mejorar el índice de respuesta en las encuestas

de satisfacción. Como alternativa innovadora, se sugiere la implementación de encuestas que permitan a los usuarios responder mediante botones o directamente a través de respuestas en WhatsApp, eliminando la necesidad de hacer clic en un enlace. Esta estrategia tiene el potencial de agilizar y facilitar la participación del usuario, contribuyendo así a obtener una retroalimentación más efectiva.

4.2.3. Cuando un cliente presenta un reclamo a través de la página web, el proceso de transferencia de información al sistema interno de la empresa es actualmente manual, realizado por un asistente de reclamos. Esta práctica impacta negativamente, ya que la actualización del sistema tarda 24 horas. Se propone la automatización de este proceso para mejorar la eficiencia y reducir el tiempo de respuesta en el sistema de reclamos.

4.2.4. Se sugiere una revisión de la intranet que alberga el módulo de reclamos, ya que actualmente, los usuarios deben contar con su nombre de usuario y contraseña para ingresar. Para mejorar la facilidad de uso para los clientes, se recomienda explorar opciones adicionales de acceso al módulo de reclamos en la página web, como la posibilidad de ingresar solo con el DNI, manteniendo al mismo tiempo medidas de seguridad adecuadas.

5. REFERENCIAS

Alban, S. (2022, 27 de marzo). 30 Customer Onboarding Statistics and Trends 2023. User Guiding. Recuperado el día 19 de octubre del 2023, de <https://userguiding.com/blog/customer-onboarding-statistics-trends/#5>

Anggraini, R. I., Shalihati, F., Bachtiar, M., & Suhendi, S. (2020). Communication Strategy in Handling Customer Complaints in PDAM Tirta Pakuan Bogor. *Business Review and Case Studies*, 1(1). <https://doi.org/10.17358/brcs.1.1.32>

Anijovich, R., & Cappelletti, G. (2017). La Evaluación como oportunidad. Paidós voces de la educación. <http://fediap.com.ar/wp-content/uploads/2020/07/La-evaluacion-como-oportunidad-Anijovich-y-Cappelletti.pdf>

Barroso, C. & Martín, E. (1999). *Marketing Relacional*. Esic.

Bell, S. J., & Luddington, J. A. (2006). Coping with customer complaints. *Journal of Service Research*, 8(3). <https://doi.org/10.1177/1094670505283785>

Brown, T. et al. (2008). Design thinking. *Harvard business review*, 86(6), 84. Recuperado de <https://fusesocial.ca/wp-content/uploads/sites/2/2018/06/Design-Thinking.pdf>

Calvo, S. (2019). Implementation of service design methodologies in the management of the Zaragoza municipal cemetery and its funeral services. [Tesis de maestría, Universidad de Zaragoza]. Repositorio de la Universidad de Zaragoza - Zagan. <https://zagan.unizar.es/record/84861/files/TAZ-TFM-2019-279.pdf>

Código de Protección y Defensa del Consumidor, Ley N° 29571. (Segunda edición digital: marzo de 2023). Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual - Indecopi. Lima, Perú. Recuperado de https://www.consumidor.gob.pe/documents/51084/126949/Codigo_Consumo_2023/ce4180bb-90ee-63c1-2d37-510981d82e81

Cohen, D., Lindvall, M., & Costa, P. (2004). Introducción a los métodos ágiles. *Advances in Computers*, 62(03), 1–66.

Congreso de la República del Perú (1994). Ley 26298 de 1994. Por lo cual se expide Ley de Cementerios y Servicios Funerarios.

Congreso de la República del Perú (2010). Ley 29571 de 2010. Por lo cual se expide Ley código de protección y defensa del consumidor.

Congreso de la República del Perú (2022). Ley 31601 de 2022. Por lo cual se expide Ley que modifica la ley 29571, código de protección y defensa del consumidor.

Dinnen, R. & Hassanien, A. (2011). Handling customer complaints in the hospitality industry. *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management (IJCRMM)*, 2(1), 23. <https://doi.org/10.4018/jcrmm.2011010105>

Dopp, A. R., Parisi, K. E., Munson, S. A., & Lyon, A. R. (2019). A glossary of user-centered design strategies for implementation experts. *Translational Behavioral Medicine*, 9(6), 1057–1064. <https://doi.org/10.1093/tbm/iby119>

Duane, G. (2016). Only 1 out of 26 unhappy customers complain. The rest churn. CXM. <https://cxm.co.uk/1-26-unhappy-customers-complain-rest-churn>

Fiscalía Nacional Económica. (2022). *Estudio del Mercado Fúnebre*. https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2022/11/Informe_Preliminar_Final-301122.pdf

Gallo, A. (2014, 29 de octubre). The Value of Keeping the Right Customers. Harvard Business Review. Recuperado el 13 de octubre de 2023, de <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers>

Hossain, E., Babar, M. A., & Paik, H. (2009). Uso de Scrum en el desarrollo de software global: una revisión sistemática de la literatura. En: 2009 Cuarta Conferencia Internacional IEEE sobre Ingeniería de Software Global. IEEE, págs. 175–184.

International Organization for Standardization. (2013). ISO/IEC 27001:2013 Information technology - Security techniques - Information security management systems - Requirements (2nd ed.). ISO. <https://www.iso.org/standard/54534.html>

International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001:2015 Quality management systems - Requirements (5th ed.). ISO. <https://www.iso.org/standard/62085.html>

International Organization for Standardization. (2019). ISO 9241-210:2019 Ergonomics of human-system interaction - Part 210: Human-centred design for interactive systems (3rd ed.). ISO. <https://www.iso.org/standard/77520.html>

Juaneda-Ayensa, E., Mosquera, A., & Murillo, Y. S. (2016). Omnichannel customer behavior: Key drivers of technology acceptance and use and their effects on purchase intention. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01117>

Kadenic, M. D., Koumaditis, K., & Junker-Jensen, L. (2022). Dominar Scrum con un enfoque en la madurez del equipo y los componentes clave de Scrum.

Koning, R., Hasan, S., & Chatterji, A. (2022). Experimentation and Start-up Performance: Evidence from A/B Testing. *Management Science*, 68(9), 6434–6453. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2021.4209>

Lahiri, A., Cormican, K., & Sampaio, S. (2021). Design thinking: From products to projects. *Procedia Computer Science*, 181, 141–148. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.114>

Lee, G., & Xia, W. (2010). Hacia la agilidad: un análisis integrado de datos de campo cuantitativos y cualitativos sobre la agilidad del desarrollo de software. *MIS Quarterly*, 34(1), 87–114. <https://doi.org/10.2307/20721416>

Lizano, E., & Villegas, A. (2019). La satisfacción del cliente como indicador de calidad. [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)]. Repositorio Académico UPC. <http://hdl.handle.net/10757/628122>

Ministerio de Salud. (2022). Comparación de la tasa de mortalidad a través de los años según lista de mortalidad 110, 2000-2021. (<https://goo.su/BzK8W>)

Montoya, C. & Boyero, M. (2012). CRM as a Tool for Customer Service in the Organization. *Revista Científica “Visión de Futuro”*, 17(1), 130–151. http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=320&Itemid=70

Muotka, S., Togiani, A., & Varis, J. (2023). A Design Thinking Approach: Applying 5S Methodology Effectively in an Industrial Work Environment. *Procedia CIRP*, 119, 363–370. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2023.03.103>

Nielsen. (2020, 24 de febrero). It's time to think Omnichannel shopper not just Omnichannel. Recuperado de <https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2020/its-time-to-think-omnichannel-shopper-not-just-omnichannel/>.

Osman, C. C., & Ghiran, A. M. (2019). Extracting Customer Traces from CRMS: From Software to Process Models. *Procedia Manufacturing*, 32, 619–626. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2019.02.261>

Pierrend, S. (2020). Customer Loyalty and Customer Retention: Trend Required Today. *Gestión En El Tercer Milenio*, 23(45), 5–13. Recuperado de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/download/18935/15876/65131>

Rahman, S. M., Carlson, J., Gudergan, S. P., Wetzels, M., & Grewal, D. (2022). Perceived Omnichannel Customer Experience (OCX): Concept, measurement, and impact. *Journal of Retailing*, 98(4), 611–632. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.03.003>

Sánchez, S. (2017). Negocios y Empresas. Recuperado de <https://www.puromarketing.com/14/28784/fidelizacion-clientes.html>

Shahrivari, S. (2005). Data Quality in the Context of Data Warehousing: A Brief Review. *Information Management & Computer Security*. Emerald Insight.

Sinurat, M. A., Rini, E. S., & Wibowo, R. P. (2022). The Effect of Omnichannel Strategy on Customer Loyalty through Customer Experience in KCA (Kredit Cepat Aman) Product at PT. Pegadaian (Persero) Labuhan Deli Sub-Branch. *International Journal of Research and Review*, 9(2), 181–188. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20220226>

Taylor, H. A., Sullivan, D., Mullen, C., & Johnson, C. M. (2011, octubre). Implementation of a user-centered framework in the development of a web-based health information database and call center. *Journal of Biomedical Informatics*. <https://doi.org/10>