



**“PROYECTO DE OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE
ATENCIÓN DE RECLAMOS DE CONSUMIDORES DE UNA
EMPRESA DE CONSUMO MASIVO QUE PERMITIRÁ MEJORAR
EL TIEMPO PROMEDIO DE ATENCIÓN”**

**Trabajo de Suficiencia Profesional presentado para optar el Título Profesional de
Ingeniero Empresarial**

Ana Lucia Araujo Vicente

Lima, Julio 2021

RESUMEN

El proceso de atención de reclamos se ha convertido en uno de los procesos core de las empresas, ya que está dirigida a lograr la satisfacción del cliente y esto es un factor crítico para las organizaciones que quieren diferenciarse y obtener mejores ingresos.

Por tanto, es importante que las empresas tengan un proceso de atención de reclamos que garantice el cumplimiento a nivel tiempo, calidad de la información y supere expectativas. En este contexto, Comercial Lima, empresa del sector de consumo masivo ha identificado que el tiempo promedio de atención de reclamos supera en cuatro días con respecto del establecido.

El presente trabajo tiene como fin detectar las principales causas que generan el exceso de tiempo de atención y plantear una propuesta de solución a través de la implementación de un software en la nube.

En la investigación se determinó que las principales causas que originan el problema son: baja calidad de la información, falta de definición de niveles de criticidad, falta de definición de roles y responsables, falta de personal para visitas, así como demoras en la atención de las actividades centrales del proceso.

ABSTRACT

The claims service process has become one of the core processes of companies, since it is aimed at achieving customer satisfaction and this is a critical factor for organizations that want to differentiate themselves and obtain better income.

Therefore, it is important that companies have a claims service process that guarantees compliance on time, quality of information and exceeds expectations. In this context, Comercial Lima, a company in the mass consumption sector, has identified that the average time for handling claims is four days higher than the established time.

The purpose of this work is to detect the main causes that generate excess attention time and to propose a solution proposal through the implementation of software in the cloud.

In the investigation it was determined that the main causes that originate the problem are: low quality of information, lack of definition of criticality levels, lack of definition of roles and managers, lack of personnel for visits, as well as delays in the attention of the core activities of the process.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|------|
| RESUMEN..... | ii |
| TABLA DE CONTENIDO | iii |
| INDICE DE TABLAS | vi |
| INDICE DE GRÁFICOS | vii |
| INDICE DE ANEXOS..... | viii |
| INTRODUCCIÓN..... | 10 |
| CAPÍTULO I: CASO DE ESTUDIO | 11 |
| 1. Descripción de la entidad..... | 11 |
| 1.1 Antecedentes de la empresa | 11 |
| 1.2 Misión y visión..... | 11 |
| 1.3 Pilares estratégicos..... | 11 |
| 1.4 Estructura organizacional..... | 11 |
| 1.5 Modelo de negocio | 12 |
| 1.6 5 Fuerzas de Porter | 14 |
| 1.7 FODA..... | 16 |
| 1.8 Mapa de procesos | 17 |
| CAPÍTULO II: PROBLEMÁTICA..... | 19 |
| 1. Alcance de la intervención..... | 19 |
| 1.1 Delimitación del proceso..... | 19 |
| 1.2 Productos..... | 19 |
| 1.3 Grupos de interés | 19 |
| 1.9 Segmentos de clientes | 19 |
| 2. Atributos de valor..... | 20 |
| 3. Problema | 20 |
| 4. Árbol de efectos | 21 |
| CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO..... | 24 |
| 1. Rol del área de servicio al cliente en una empresa | 24 |
| 2. Atención al Cliente..... | 24 |

| | | |
|---|---|----|
| 3. | Servicio Post Venta | 25 |
| 3.1 | Protagonistas y definiciones clave | 26 |
| 3.2 | Procedimiento de quejas y reclamos | 28 |
| 4. | Importancia y expectativas del cliente o consumidor | 29 |
| 5. | Consecuencias de un cliente o consumidor insatisfecho | 30 |
| CAPÍTULO IV: MÉTODO | | 31 |
| CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL | | 32 |
| 1. | Análisis del proceso..... | 32 |
| 2. | Análisis del soporte tecnológico del proceso | 34 |
| 3. | Análisis organizacional..... | 35 |
| 4. | Árbol de causas | 36 |
| 5. | Árbol del problema..... | 38 |
| CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE SOLUCIÓN | | 40 |
| 1. | Árbol de objetivos | 40 |
| 2. | Árbol de acciones | 41 |
| 3. | Componentes de la solución que engloben las acciones..... | 42 |
| 3.1 | Descripción detallada de cada componente..... | 42 |
| 3.2 | Generación y evaluación de alternativas en caso sea necesario | 43 |
| CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN ECONÓMICA..... | | 46 |
| 1. | Determinación de los costos y gastos del proyecto | 46 |
| 2. | Determinación de los ahorros del proyecto..... | 47 |
| 3. | Flujo de caja del proyecto..... | 47 |
| 4. | Determinación del VAN y TIR del proyecto | 48 |
| CAPÍTULO VIII: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN A TRAVÉS DE UN PROYECTO..... | | 50 |
| 1. | Acta de constitución del proyecto | 50 |
| 2. | Declaración del alcance del proyecto | 51 |
| 3. | Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)..... | 51 |
| 4. | Cronograma del proyecto..... | 52 |

| | |
|--|----|
| 5. Adquisiciones..... | 53 |
| 6. Análisis de riesgos..... | 53 |
| 7. Plan estratégico de gestión del cambio organizacional | 55 |
| CONCLUSIONES | 58 |
| RECOMENDACIONES | 58 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 59 |
| ANEXOS..... | 61 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Matriz FODA | 16 |
| Tabla 2. Atributos de valor para los grupos de interés | 20 |
| Tabla 3. Tiempo promedio de atención de un reclamo de consumidor..... | 21 |
| Tabla 4. Roles de los protagonistas del Proceso de Atención de Reclamos de Consumidores .. | 32 |
| Tabla 5. Componentes de la solución que engloben las acciones | 42 |
| Tabla 6. Costos del proyecto | 46 |
| Tabla 7. Gastos del proyecto | 46 |
| Tabla 8. Ahorros del proyecto | 47 |
| Tabla 9. Ahorros en la atención al consumidor | 47 |
| Tabla 10. Flujo de caja | 48 |
| Tabla 11. Acta de Constitución del proyecto | 50 |
| Tabla 12. Declaración del alcance del proyecto | 51 |
| Tabla 13. Adquisiciones del proyecto..... | 53 |
| Tabla 14. Matriz de probabilidad e impacto..... | 53 |
| Tabla 15. Matriz de probabilidad e impacto de los riesgos del proyecto | 54 |
| Tabla 16. Planes de acción de los riesgos del proyecto..... | 55 |
| Tabla 17. Matriz RACI | 56 |

INDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1. Estructura Organizacional de la empresa Comercial Lima | 12 |
| Gráfico 2. 5 Fuerzas de Porter | 14 |
| Gráfico 3. Árbol de efectos | 22 |
| Gráfico 4. Aspectos que tiene la conducta de la persona que brinda la atención al cliente..... | 25 |
| Gráfico 5. Tipos de clientes..... | 26 |
| Gráfico 6. Etapas de la gestión de quejas y reclamos | 28 |
| Gráfico 7. Beneficios de un consumidor satisfecho..... | 29 |
| Gráfico 8. Estructura de los protagonistas del proceso de atención de reclamos | 35 |
| Gráfico 9. Árbol de causas | 36 |
| Gráfico 10. Árbol del problema..... | 39 |
| Gráfico 11. Árbol de objetivos | 40 |
| Gráfico 12. Árbol de acciones | 41 |
| Figura 1. Representación del SaaS – ISOTools | 44 |
| Figura 2. Valor Actual Neto del proyecto en Risk..... | 49 |
| Figura 3. Tasa Interna de Retorno del proyecto en Risk | 49 |
| Gráfico 13. Estructura de Desglose de Trabajo | 52 |
| Gráfico 14. Cronograma del proyecto..... | 52 |

INDICE DE ANEXOS

| | |
|---|----|
| Anexo 1. Modelo de Negocio Canvas..... | 62 |
| Anexo 3. Protocolo de Atención de Reclamos de Consumidores..... | 64 |
| Anexo 4. Proceso Atención de Reclamos de Consumidores | 65 |
| Anexo 5. Matriz de criticidad de reclamos | 66 |
| Anexo 6. Acta de Visita | 67 |
| Anexo 7. Formato de respuesta técnica..... | 68 |

INTRODUCCIÓN

Comercial Lima es una de las empresas peruanas más grandes de consumo masivo a nivel nacional. Fue fundada en 1956 y posee más de 150 marcas propias. Su misión es transformar mercados a través de marcas líderes con la finalidad de generar experiencias extraordinarias en sus consumidores.

En línea con esto, existe un área que es responsable de velar por la correcta atención a los consumidores y es el área de Servicio al Cliente. Dicha área garantiza el cumplimiento del Protocolo de Atención de Reclamos y requiere que la atención de los mismos se realice de forma rápida generando satisfacción al consumidor.

Según (Goodman, 2014) las empresas pueden obtener beneficios como más ingresos o un boca a boca positivo si es que cuentan con un adecuado enfoque estratégico de atención al cliente. Asimismo, (Arenal, 2017) indica que, si las empresas resuelven los problemas de manera rápida, los consumidores siguen confiando en la empresa y se garantiza la relación comercial.

Por tanto, es sumamente importante contar con un proceso de atención de reclamos que brinde claridad en la información, seguridad, rapidez y confianza. En este sentido, Comercial Lima ha evidenciado una necesidad de mejora en su tiempo de atención dado que actualmente excede en 4 días con respecto del establecido. Esto ocasiona que se tengan consumidores con una reacción negativa, que tengan una baja confianza en el proceso de atención, una insatisfacción dada por la demora en la atención, un aumento en los costos de atención y una alta probabilidad de escalamiento de los reclamos.

Por ello, lo que se propone en el presente trabajo es evidenciar las causas de la problemática de excedente en el tiempo de atención y proponer una solución de optimización del proceso a través de la implementación de un software en la nube. Dicho software permitirá que las actividades se realicen de manera más rápida, colocando plazos entre cada una de ellas, definiendo roles y responsabilidades, niveles de criticidad de reclamos y estandarización y claridad de la información de cada caso.

En definitiva, este trabajo busca mejorar el proceso actual de atención de reclamos de Comercial Lima y que sirva como una guía para otras empresas del mismo sector que tengan una problemática similar.

CAPÍTULO I: CASO DE ESTUDIO

1. Descripción de la entidad

1.1 Antecedentes de la empresa

Comercial Lima es una empresa peruana perteneciente al rubro de consumo masivo que nace en el año 1956. Inició su proceso de expansión a Latinoamérica en el año 2005 y desde ese momento opera en 9 países en donde exporta a diversos mercados más de 150 marcas propias.

Los negocios que maneja Comercial Lima son 4: Consumo masivo, en el cual se tiene un portafolio de alimentos y productos para el cuidado del hogar y cuidado personal; B2B¹, dedicado exclusivamente a ingredientes e insumos para los sectores de Panificación, Gastronomía y Grandes Industrias; Acuicultura, destinado a alimentos balanceados para camarón, salmón y peces y; por último, Molienda la cual está centrada en harinas y aceites refinados.

1.2 Misión y visión

La misión de Comercial Lima es transformar mercados a través de sus marcas líderes con la finalidad de generar experiencias extraordinarias en sus consumidores. Asimismo, busca innovar constantemente para generar valor y bienestar.

Por otro lado, la visión de la empresa es ser líder en los mercados en los que compete.

1.3 Pilares estratégicos

Actualmente, se tienen 3 pilares estratégicos: Crecimiento, Eficiencia y Gente. El primer pilar hace referencia a las metas trazadas con crecimientos por encima de los niveles del mercado, el segundo pilar está relacionado a construir una cultura de eficiencia apalancado en la simplicidad y agilidad. El último pilar está orientado en desarrollar el talento de la gente y seguir fortaleciendo la cultura de Comercial Lima.

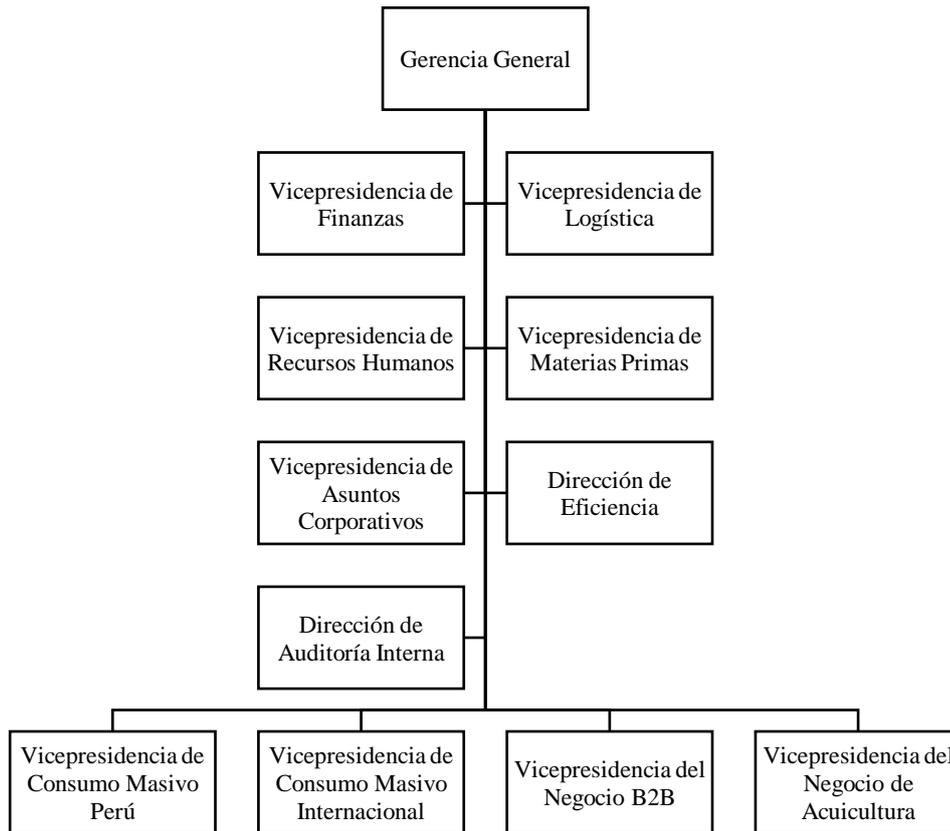
1.4 Estructura organizacional

Dentro de la gerencia general de Comercial Lima le reportan los negocios y *business partner*². Por el lado de los negocios, se tiene cuatro vicepresidencias: Consumo Masivo Perú, Consumo Masivo Internacional, Negocio B2B y Negocio de Acuicultura. Asimismo, en cuanto a *business partner* se cuenta con cinco vicepresidencias: Finanzas, Logística, Recursos Humanos, Materias Primas y Asuntos Corporativos. Además, se tienen 2 Direcciones Corporativas: Eficiencia y Auditoría Interna. Ver gráfico 1.

¹ B2B: *Business to business*.

² Business Partner: Persona encargada de generar valor interno en la compañía al ser un enlace entre jefe y trabajador.

Gráfico 1. Estructura Organizacional de la empresa Comercial Lima



Nota: La Gerencia General se compone de 9 Vicepresidencias y 2 Direcciones.

Elaboración propia con información extraída de la página web corporativa de la empresa.

1.5 Modelo de negocio

Comercial Lima presenta un modelo de negocio estructurado y para el desarrollo de este trabajo se elaboró el modelo de negocio Canvas (ver Anexo 1) el cual “describe el racional de cómo una organización crea, distribuye y captura valor” (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 14). Dentro del modelo planteado, se puede resaltar 4 elementos que son *core*³ para la empresa: Propuesta de valor, Relación con clientes, Canales y Segmento de clientes.

A continuación, se explica a detalle cada elemento:

- **Socios clave:**

Comercial Lima al ser una empresa de consumo masivo, los socios claves son proveedores de insumos y de empaques dado que sin ellos el producto no podría elaborarse ni comercializarse. Asimismo, los distribuidores son una parte esencial, ya que se encargan de que el producto llegue a todos los puntos de venta. Por último, es importante mencionar que los estudios de comportamiento del consumidor son relevantes para seguir creciendo en esta industria.

³ *Core*: En este contexto, se refiere a procesos principales o esenciales para el funcionamiento de la empresa.

- **Actividades clave:**

Dentro de este elemento se puede resaltar el proveer alimentos y productos para el cuidado del hogar y cuidado personal el cual tiene que contemplar una correcta distribución del producto para que pueda llegar a todos los puntos de venta. Así también, Comercial Lima se enfoca en brindar a sus consumidores productos de calidad.

- **Recursos clave:**

Actualmente, la empresa posee 15 plantas industriales las cuales elaboran más de 150 marcas propias que son distribuidas en toda Latinoamérica. Asimismo, se tiene un sólido equipo de marketing el cual está en constante búsqueda de la innovación de productos y una fuerza de ventas capacitada para hacer crecer las ventas de la empresa.

- **Propuesta de valor:**

La propuesta de Comercial Lima es elaborar productos de consumo masivo garantizando la presencia de los mismos en cualquier punto de venta y con precios accesibles. Además, la empresa tiene una gran trayectoria de marca la cual es valorada por clientes y consumidores. Por último, Comercial Lima crea productos diferenciados por nivel de categoría, canal y público objetivo.

- **Relación con clientes:**

Actualmente, la empresa cuenta con una fuerza de ventas exclusiva la cual realiza visitas presenciales a sus clientes y en el último semestre del año 2020, se abrió un nuevo canal de venta por internet el cual acelera el proceso de toma de pedidos. Es importante mencionar que el soporte post venta que se le da a los clientes incrementa el lazo comercial con el vendedor.

- **Canales:**

Se tiene tres canales por los cuales se distribuyen los productos: minoristas, mayoristas y moderno. El primero se compone de bodegas y puestos de mercados; el segundo, de distribuidoras mayoristas y mercados y; el tercero, de supermercados y tiendas de conveniencia. Por ello, Comercial Lima garantiza la presencia de todos sus productos dada la amplia red de distribución con la que cuenta. Adicional, la empresa también se acerca a sus clientes a través de las redes sociales, el sitio web corporativo y la publicidad digital.

- **Segmento de clientes:**

Está dirigido a un público masivo dado que vende alimentos y productos para el hogar, por lo que muchos de estos productos son de primera necesidad así que los clientes pueden encontrarlos en cualquier punto de venta, ya sea una bodega, un mercado o un supermercado. Está dirigido a niños, jóvenes y adultos.

- **Estructura de Costos:**

Dentro de este elemento tenemos al mantenimiento de las plantas industriales en los 9 países en los que opera Comercial Lima. Asimismo, la colocación del producto en el punto de venta representa un costo para la empresa dado que, cuenta con una amplia red de distribución. Adicional, en este elemento también se contempla al equipo de marketing y publicidad.

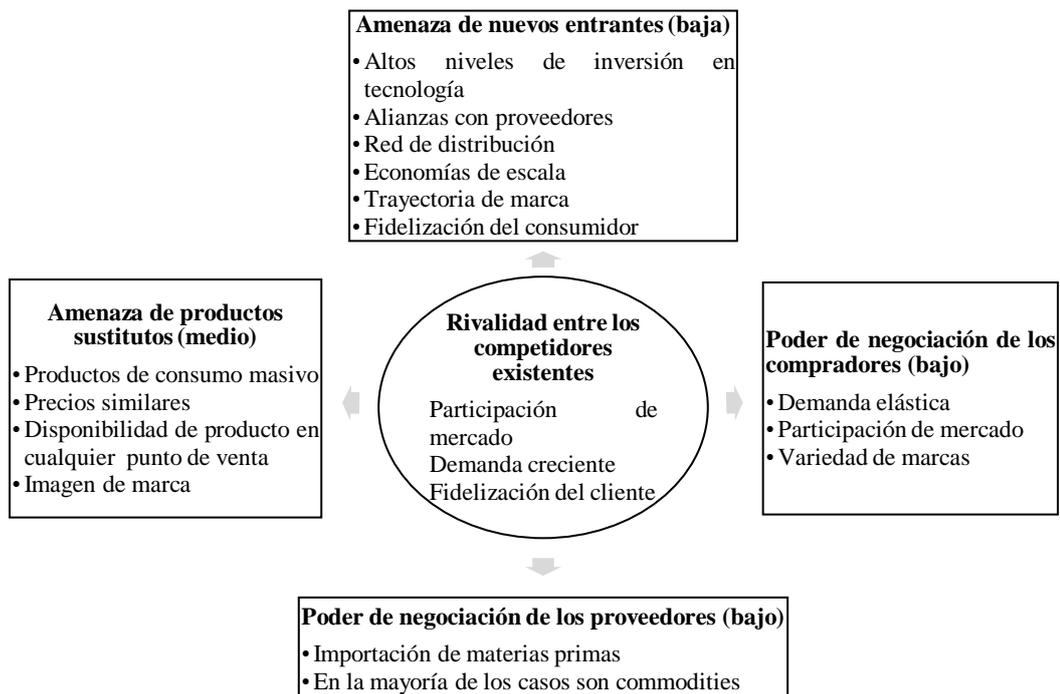
- **Fuente de ingresos:**

Netamente corresponde a la venta de los productos de consumo masivo, pero también se generan ingresos gracias a las adquisiciones de nuevas líneas de producto de negocio o aperturas hacia otros mercados los cuales contribuyen a que la empresa siga desarrollándose y creciendo económicamente.

1.6 5 Fuerzas de Porter

En esta parte analizaremos las 5 Fuerzas de Porter las cuales “definen la estructura de un sector y dan forma a la naturaleza de la interacción competitiva” (Porter, 2008, pág. 1). Para ello, se ha elaborado el gráfico 2 acerca del sector de consumo masivo.

Gráfico 2. 5 Fuerzas de Porter



Elaboración propia.

- **Amenaza de nuevos entrantes (alta):**

El sector de consumo masivo posee barreras de entradas altas dado que para ingresar a este sector es necesario contar con una elevada inversión en tecnología, así como con una potente red de distribución para poder llegar a todos los puntos de venta en las geografías en las que esté

presente. Asimismo, las alianzas con los proveedores son importantes para este sector dado que son los que proporcionarán los insumos principales, materias primas, envases, suministros, repuestos de máquinas, entre otros.

Por otro lado, para este sector se tiene economías de escala ya que, la producción es a nivel masivo y por ende hay reducción de costos. Hay que tener presente que muchas líneas de producción incluyen automatización ya que, estamos en un sector en donde la mayoría del producto es genérico. Por último, la trayectoria de marca hace que se mantenga fidelizado a un consumidor y por ende exista un arraigo difícil de cambiar.

- **Amenaza de productos sustitutos (medio):**

Al ser un sector de consumo masivo, los precios de los productos serán accesibles y similares dado que es un producto mayormente genérico. Asimismo, hay que tomar en cuenta la disponibilidad de producto el cual debería estar garantizado a todos los puntos de venta. Sin embargo, así el producto sea para un público masivo, igual se puede diferenciar de otro a través de una imagen de marca distinta, un cambio de empaque o asignar un canal diferenciado para cierto tipo de producto. Por ello, la amenaza de producto sustituto para este sector es de nivel medio.

- **Poder de negociación de los compradores (bajo):**

En este caso, el poder de negociación del cliente es bajo y esto porque presenta una demanda elástica ya que, por ejemplo, al aumentar el precio de un producto alimenticio, lo más probable es que la cantidad de compra no disminuya sustancialmente porque es un producto de consumo masivo e igual se va a requerir. Asimismo, este sector cuenta con una amplia variedad de marcas con precios similares y en la mayoría de casos, presentan una participación de mercado alta en la cual el consumidor no podría negociar el precio del producto.

- **Poder de negociación de los proveedores (bajo):**

Los principales insumos en un sector de consumo masivo están ligados -en la mayoría de los casos- a la alimentación, por ello gran parte de los insumos son *commodities*⁴ tales como azúcar, trigo y soya. En este sector también se importan las materias primas para las elaboraciones de los productos y dada las alianzas estratégicas que se hacen con los proveedores y considerando que no existe sustituto de commodities, es complicado para el sector de consumo masivo poder cambiar de proveedor por eso el poder de negociación es bajo.

⁴ *Comodities*: Materia prima que se consume directamente o se usa para fabricar otros productos.

- **Rivalidad entre los competidores existentes (media):**

Al ser un sector de consumo masivo, definitivamente la demanda de estos productos siempre estará al alza dado que estamos frente una industria alimenticia o de productos masivos. Un punto a tomar en cuenta es la participación de mercado de cada empresa dentro de este sector, ya que depende mucho de qué tan potente es tu marca dentro de esta industria y de que tan fidelizado esté el cliente. Si observamos a nivel global, no son muchas las empresas de consumo masivo que compiten en este sector, mas bien son las marcas o líneas de negocio las que abren paso a la rivalidad entre empresas de un mismo sector.

1.7 FODA

A continuación, se presenta el análisis FODA⁵ elaborado para Comercial Lima en el cual se puede destacar que la empresa cuenta con una trayectoria de marca y un desarrollo de más de 150 marcas propias; sin embargo, no todas son conocidas a nivel global. Así también, la empresa puede seguir expandiéndose a nuevos mercados para atender a diferentes sectores teniendo presente que actualmente estamos viviendo una incertidumbre política lo cual podría traer consigo cambios e inestabilidad en el mercado.

Tabla 1. Matriz FODA

| | |
|--|--|
| Fortalezas | Debilidades |
| <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del mercado • Trayectoria de marca • Desarrollo de marcas propias • Presencia en todos los puntos de venta • Potente red de distribución • Sólido equipo de marketing, innovación y ventas | <ul style="list-style-type: none"> • Equipamiento y maquinaria antigua • Pocas marcas conocidas a nivel global • Salario poco atractivo |
| Oportunidades | Amenazas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Atender a nuevos segmentos de mercado • Diversificar el portafolio de productos • Expandir marcas internacionalmente • Modalidad del trabajo remoto • Tendencias de limpieza constante | <ul style="list-style-type: none"> • Pandemia Covid-19 • Incertidumbre política • Inestabilidad de precios • Disminución de la inversión por parte de otros países |

Elaboración propia.

- **Fortalezas:**

Comercial Lima tiene amplio conocimiento del mercado en el cual compite, actualmente opera en 9 países y posee más de 150 marcas propias. Asimismo, cuenta con trayectoria de marca y muchas de estas están fidelizadas por los consumidores. También cuenta con una potente red de distribución la cual garantiza que sus productos estén presentes en todos los puntos de venta.

⁵ FODA: Siglas que representan las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una empresa o mercado.

Adicional, cuenta con una fuerza de ventas exclusiva y con alcance a nivel nacional, así como con su propio equipo de innovación para crear y diseñar sus propias marcas y productos.

- **Debilidades:**

Si bien Comercial Lima cuenta con un amplio portafolio de productos, son pocas las marcas que son conocidas y reconocidas a nivel global por lo que aún le faltaría a la empresa crecer en este aspecto. Por otro lado, a nivel fabricación de productos, cuenta con maquinaria un poco antigua lo cual podría perjudicar la elaboración de productos. Por último, los salarios no son tan atractivos en comparación con otras empresas del mismo sector.

- **Oportunidades:**

Si bien hoy en día la empresa está dirigida a un público masivo, puede comenzar a atender a ciertos segmentos de mercado que traigan consigo una diversificación de productos como por ejemplo el sector de embarazadas en la cual se puede crear productos exclusivamente diseñados para ellas. Asimismo, una oportunidad también sería el expandirse internacionalmente ampliando la presencia en mayores países y armando alianzas con mercados extranjeros para lograr posicionar la marca en un nuevo mercado.

Otro punto a tomar en cuenta es que la situación actual de pandemia Covid-19⁶ por la que está viviendo el país ha traído consigo una nueva modalidad de trabajo el cual es hoy por hoy -en muchos de los casos- remoto. Esto ha ocasionado que más personas realicen sus actividades desde casa y esto implica el preparar los alimentos en casa en lugar de salir a un restaurante por lo que hay una mayor demanda de alimentos de primera necesidad. Además, dada esta coyuntura, las personas están realizando la limpieza del hogar con una mayor frecuencia que antes por lo que requieren comprar productos para el cuidado del hogar lo cual favorece en ventas a la empresa.

- **Amenazas:**

La pandemia Covid-19 también ha traído consigo mucho desempleo, cambios en los hábitos del consumidor, cierre de negocios e inseguridad ciudadana que afectan al sector y por ende a la empresa. También, actualmente estamos atravesando una incertidumbre política que ocasiona una inestabilidad de precios y una disminución en la inversión por parte de otros países.

1.8 Mapa de procesos

En el mapa de procesos para Comercial Lima (ver Anexo 2) se ha contemplado como procesos estratégicos a: Plan Estratégico, Gestión Comercial, Auditoría Interna, Gestión de Calidad, Gestión Financiera y Gestión de Recursos Humanos. Luego, en los procesos operativos se considera: Producción, Envasado y Etiquetado, Distribución, Facturación, Venta y Post Venta.

⁶ Covid-19: Enfermedad infecciosa causada por el coronavirus SARS-CoV-2 con origen en China.

Finalmente, los procesos de soporte abarcan: Compras, Mantenimiento, Control de Calidad, Logística, Capacitación del Personal y Sistemas Informáticos. A continuación, se explica el detalle de cada uno de los procesos.

- **Procesos estratégicos:**

Dentro de este grupo se puede destacar a 6 procesos: Plan Estratégico, el cual abarca desde la estrategia corporativa hasta la estrategia de ventas; Gestión Comercial, la cual engloba la gestión de los canales de distribución, estrategias de precios y procesos relacionados a la venta; Auditoría Interna, asegura que todos los procedimientos de la empresa se cumplan correctamente tanto en tiempos, responsables y desembolsos monetarios; Gestión de Calidad, garantiza que todos los productos de la empresa sean elaborados de acuerdo a los estándares definidos; Gestión Financiera, vela por los recursos de la compañía y asegura la eficiencia a nivel finanzas y gestión de presupuesto; Gestión de Recursos Humanos, responsable del personal, contrataciones y equipo general de Comercial Lima.

- **Procesos operativos:**

Dado que Comercial Lima es una empresa de consumo masivo, los procesos operativos abarcan desde la fabricación del producto hasta el servicio post venta. De hecho, estos son los procesos más cruciales para la empresa y en los cuales se centra el *core* del negocio. Cada uno de ellos, lleva un exhaustivo control de calidad (producción, plazos de entrega, pagos, etc) y para esto es sumamente importante el involucramiento y compromiso de todas las áreas. La finalidad del proceso operativo es poder entregarle al cliente un producto de calidad, accesible y disponible en cualquier punto de venta asegurando la satisfacción del cliente acompañado de un excelente servicio post venta.

- **Procesos de soporte:**

Se ha contemplado el proceso de Compras tanto de insumos, materias primas, maquinarias y equipos y, el proceso de Mantenimiento que abarca toda la maquinaria en general así como las plantas industriales. Por otro lado, el proceso de Control de Calidad está considerada como proceso de soporte ya que, regula cada uno de los procesos operativos. Asimismo, el proceso de Logística también está dentro de este grupo, ya que vela por los procesos *core* de Compras, Envasado y Distribución. Por último, los Sistemas Informáticos que soportan toda la operación de ventas y facturación.

CAPÍTULO II: PROBLEMÁTICA

1. Alcance de la intervención.

1.1 Delimitación del proceso

En el presente trabajo, se analizará el proceso de Post Venta el cual está a cargo del área de Servicio al Cliente y se encuentra dentro del grupo de los procesos operativos de la empresa. Este proceso se diferencia por tipo de segmento por lo que, para el desarrollo de este trabajo se va a estudiar el Proceso de Atención de Reclamos de Consumidores. La finalidad es brindar una correcta y oportuna atención al consumidor cuando se presente un reclamo de producto. Dentro de las actividades centrales de este proceso se encuentran: el ingreso del reclamo, registro, evaluación del caso, respuesta y cierre.

1.2 Productos

El Proceso de Atención de Reclamos de Consumidores implica la evaluación de los productos que son elaborados y comercializados por la empresa Comercial Lima que pertenezcan a los sectores de alimentos, cuidado del hogar y personal.

1.3 Grupos de interés

Se clasifican tanto en grupos internos como externos. El primero de ellos se refiere a grupos pertenecientes a la empresa y el otro, a equipos fuera de la organización.

- **Grupos de interés internos:**

- Área Post Venta: responsable de que el proceso de atención de reclamos de consumidores se lleve a cabo correctamente y cumpliendo con el Protocolo de Atención (ver anexo 3). Asimismo, es el grupo encargado de garantizar los objetivos del proceso a nivel recursos, tiempos, entre otros.
- Área de calidad: área interesada en realizar la evaluación del producto en reclamo y determinar lo sucedido en base a análisis técnicos y de laboratorio.

- **Grupos de interés externos:**

- Área de Contact Center: responsables de atender el reclamo, registrar los casos y darles seguimiento. Es una área tercera contratada por Comercial Lima.
- Consumidor: persona que ingresa el reclamo del producto y espera una solución a tiempo.

1.9 Segmentos de clientes

El desarrollo del presente trabajo contempla el proceso de atención de reclamos de consumidores, por tanto, excluye a todo reclamo procedente de clientes mayoristas, bodegas, puestos de mercado o supermercados. El segmento de consumidores abarca tanto los reclamos de Lima como de

provincia a nivel nacional y tienen que haber ingresado por alguno de los 3 canales de atención oficiales de la empresa: llamada telefónica, redes sociales o correo electrónico.

2. Atributos de valor

Tomando en cuenta los grupos de interés, se ha definido 4 atributos de valor importantes para alcanzar los resultados. En la tabla 2 se muestra el detalle de cada uno de ellos.

Tabla 2. Atributos de valor para los grupos de interés

| Atributos de valor | Detalle |
|---------------------------|---|
| Tiempo de atención | Tiempo promedio de atención de un reclamo de consumidor de acuerdo a los objetivos trazados. |
| Rapidez | Para los registros de ficha y para brindar solución oportuna a cada caso. |
| Eficacia | Cumplimiento de cada una de las actividades del proceso en el tiempo acordado brindando soluciones que satisfagan al consumidor |
| Calidad de la información | Tener la correcta trazabilidad de cada caso, brindar información exacta al consumidor y mantener la información estandarizada. |

Elaboración propia.

3. Problema

Luego de definir los atributos de valor, se analizó cada uno de ellos y se detectó que el tiempo de atención es uno de los atributos claves y, de hecho, es un atributo transversal a los 4 grupos de interés. El proceso de atención de reclamos de consumidores ha fijado un objetivo para ese atributo y se ha determinado que actualmente presenta una desviación en comparación con el tiempo de atención ideal.

A continuación, se presenta el detalle de la información que se tuvo en cuenta para poder identificar el problema a resolver.

- **Identificación del grupo de interés:**

Consumidores que han adquirido un producto fabricado por Comercial Lima y que presentan una disconformidad por motivos de calidad de producto por lo que desean presentar un reclamo.

- **Identificación del atributo de valor:**

Para este caso, se ha determinado que el atributo de valor más relevante es el tiempo de atención.

- **Medición del nivel actual del atributo de valor:**

El tiempo promedio de atención se mide desde que ingresa el reclamo por alguno de los 3 canales de atención (llamada telefónica, redes sociales o correo electrónico) hasta que se le brinda la respuesta al consumidor o se cierra el caso en base al análisis técnico elaborado por el área de calidad. La unidad de medida se presenta como días transcurridos y este resultado se obtiene a nivel promedio mensual el cual se extrae a partir de los días transcurridos de cada reclamo por individual.

A continuación, se presenta la fórmula que se utiliza para poder hallar dicho resultado.

Días transcurridos = si (fecha inicio = fecha cierre; 0; si (status reclamo = “atendido”; dias.laborables (fecha inicio; fecha cierre); dias.laborables (fecha inicio; hoy)))

En la tabla 3, se tiene un ejemplo de cómo hallar los días transcurridos y por ende el tiempo promedio de atención.

Tabla 3. Tiempo promedio de atención de un reclamo de consumidor

| Mes | Fecha ingreso | Fecha cierre | Días transcurridos | Status |
|-------|---------------|--------------|--------------------|-----------|
| Enero | 12/01/2021 | 18/01/2021 | 4 | Atendido |
| Enero | 18/01/2021 | 28/01/2021 | 8 | Atendido |
| Enero | 22/01/2021 | - | 6 | Pendiente |

Elaboración propia. Se considera como “Hoy” al 01/02/2021. Solo se cuentan días útiles.

Por tanto, de acuerdo al ejemplo anterior, el tiempo promedio de atención de esas tres fechas sería 6 días. El resultado actual para el proceso en análisis es de 11 días promedio.

- **Ubicación de un nivel ideal:**

Para el Proceso de Atención de Reclamos de Consumidores y según los tiempos promedio que cada área involucrada debería contemplar para poder realizar correctamente sus actividades, se establece que el nivel ideal de atención debería ser 7 días (días útiles). Este resultado también fue extraído en base a los históricos de reclamos de años anteriores y también de acuerdo con el promedio que empresas del mismo sector manejan. Cabe resaltar que, esos 7 días abarcan el tiempo promedio mensual del total de reclamos.

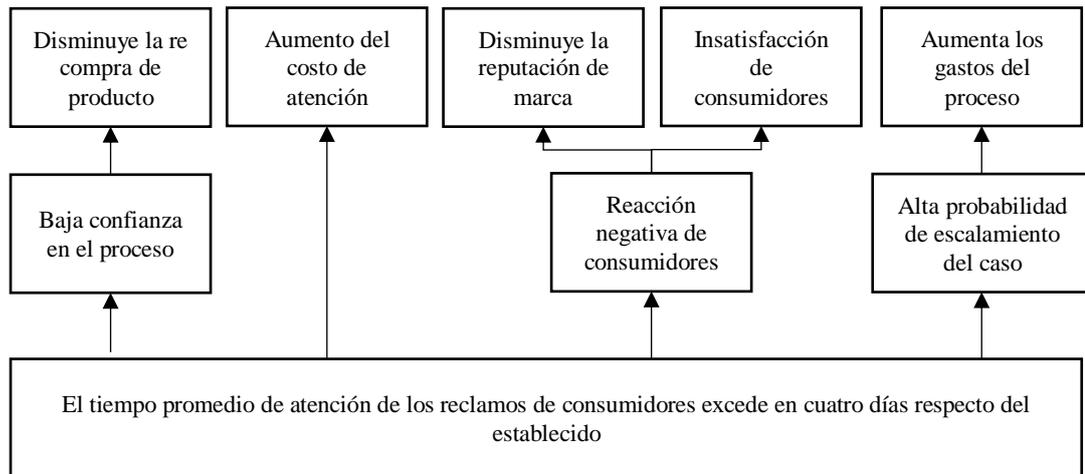
- **Elaboración del problema:**

Dado que ya se ha identificado el grupo de interés, el atributo de valor, el estado actual y el ideal, se logró obtener que la desviación negativa es un exceso de 4 días de tiempo promedio de atención. Por tanto, el problema se anuncia de la siguiente manera: El tiempo promedio de atención de los reclamos de consumidores excede en 4 días respecto del establecido.

4. Árbol de efectos

Según el problema anunciado, se ha identificado tres efectos directos los cuales se ilustran en el gráfico 3.

Gráfico 3. Árbol de efectos



Elaboración propia.

A continuación, se explica el detalle de cada uno de los efectos para demostrar que el problema impacta significativamente en la organización.

- **Baja confianza en el proceso:**

Si se excede el tiempo de atención, el consumidor no tendrá seguridad de las actividades y de los plazos de cada actividad del proceso. Si la desconfianza del consumidor se vuelve recurrente o lo ocasionó algo que fue crítico, lo más probable es que tampoco tenga seguridad en los productos que comercializa la empresa.

- Disminuye la re compra de producto: Esto se ocasiona porque el consumidor ya no confía en la marca entonces no vuelve a comprar el mismo producto por temor a un inconveniente en la calidad evitando así tener nuevamente una insatisfacción. Cabe resaltar que dada la cantidad de marcas que maneja Comercial Lima, esto podría afectar en mayor magnitud si es que se trata de una marca en específico y el impacto es generalizado.

- **Aumento del costo de atención:**

Incluye todo lo correspondiente a la atención del caso como, por ejemplo: entrega de reposición de producto, gastos en traslados de visita al consumidor, gastos en productos de reposición, entre otros. El costo de atender a un consumidor es aproximadamente S/. 55.00 e incluye todos los ítems señalados previamente. Por tanto, considerando una cantidad promedio de 50 reclamos por mes, el costo de atención anual sería S/. 33,000.00

Si es que aumenta el tiempo promedio de atención, estos costos también podrían incrementarse.

- **Reacción negativa de consumidores:**

El tiempo de atención general se mide desde que ingresa el reclamo hasta que se le brinda una respuesta al consumidor o se cierra el caso en base al análisis técnico elaborado por el área de calidad. Sin embargo, de cara al consumidor existen algunos momentos cruciales en los cuales, si es que no se cumple el tiempo pactado, definitivamente ocasionará una reacción negativa. Por ejemplo, si es que no se cumple la visita en la fecha y hora pactada o si es que se no cumple el plazo de entrega de respuesta del reclamo según lo acordado con el consumidor. Esto a su vez ocasiona dos efectos secundarios:

Insatisfacción de consumidores: Sucede a raíz de la sensación negativa que el consumidor ha recibido como resultado de la atención de su reclamo.

- Disminuye reputación de marca: En muchos de los casos, el consumidor muestra su disconformidad con el proceso o con la marca del producto en sí y evidencia su molestia ya sea en redes sociales o a través del boca a boca⁷ con personas que finalmente también tendrán una sensación negativa. Todo ello se puede viralizar y puede ocasionar que personas influyentes vean el detalle del caso y por ende, originar que la reputación de la marca se vea afectada y disminuya; en casos extremos hace que tu valor de marca caiga.

- **Alta probabilidad de escalamiento:**

Una consecuencia de la demora en la atención es que el reclamo llegue a escalar a otro nivel fuera de la empresa como, por ejemplo: Indecopi, Entidades Regulatorias de Protección al Consumidor, canales de televisión, entre otros los cuales afectarían en gran escala a Comercial Lima.

- Aumenta los gastos del proceso: Es consecuencia del escalamiento del caso dado que, en ciertas ocasiones se tiene que llegar a una conciliación con el consumidor. Por tanto, esto implica trazar un acuerdo en la que el consumidor se sienta satisfecho y usualmente se trata de temas monetarios. Por consecuencia, aumentan los gastos del proceso. Se estima que aproximadamente en un año se podría gastar entre S/. 500.00 y S/. 10,000 en resolver un reclamo que ha sido escalado a otras instancias.

En resumen, se ha evidenciado que el problema muestra consecuencias que definitivamente tienen un impacto tanto en la confianza del proceso, en la reacción del consumidor, en la reputación de la marca y en la alta probabilidad de que el reclamo escale a otras entidades lo cual perjudicaría de gran manera a la empresa.

⁷ Boca a boca: Técnica que consiste en pasar información por medios verbales de persona a persona.

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

1. Rol del área de servicio al cliente en una empresa

El éxito de toda empresa depende de que el cliente esté conforme con los productos y/o servicios ofrecidos (Goodman, 2014). En este sentido, las empresas deben preocuparse no solo por brindar un producto y/o servicio a un cliente, sino también en asegurarse de que llegue a tiempo, en buen estado y según las especificaciones de éste. De todo ese conjunto en general, se encarga el área de Servicio al Cliente.

Según como sea la empresa, el área de Servicio al Cliente puede tener una importancia mayor o menor dentro de su estructura. Por ejemplo, cuanto más cercana esté la empresa a su consumidor final, más importante será tener un área de Servicio al Cliente, así también las empresas de mayor tamaño suelen cuidar más este departamento (Arenal, 2017).

Asimismo, tal como menciona Perez (2006)

Una empresa orientada a la mejora en el servicio conoce las necesidades y expectativas de los clientes a los que está destinada la política de atención, de modo que sea posible satisfacer sus necesidades y alcanzar o superar sus expectativas. (pág. 8)

Por tanto, contar con un área de Servicio al Cliente en una empresa es prioritario para que ésta siga ofreciendo un producto de calidad logrando cumplir las expectativas de los clientes y consumidores.

2. Atención al Cliente

La atención al cliente es el conjunto de prestaciones que el cliente espera como consecuencia de la imagen, el precio y la reputación del producto o servicio que recibe (Perez, 2006). Es el *core* del área de servicio al cliente.

Es importante recalcar que, el cliente espera que se le atienda a tiempo, que se le tome el pedido correctamente, que se le entregue el producto o se le brinde el servicio según las fechas que se le indicó y que éste se encuentre conforme a lo especificado. Todo ello asegura una correcta atención al cliente.

Según Izquierdo (2019) “La verdadera atención al cliente incluye hacerlo importante, escuchar e identificarse, aclarar y verificar, involucrarlo, ofrecer soluciones con iniciativas y superar sus expectativas” (pág. 28). Asimismo, el autor señala que la conducta que tiene la persona que brinda la atención al cliente se puede reflejar en 6 aspectos los cuales detallan en el gráfico 4.

Gráfico 4. Aspectos que tiene la conducta de la persona que brinda la atención al cliente



Nota: El gráfico es un extracto de Izquierdo, 2019. Atención al Cliente en el Proceso Comercial. Elaboración propia. Todos los aspectos señalados líneas arriba los tendría que cumplir la persona encargada del servicio al cliente para así poder asegurar que éste se encuentre conforme y vuelva a realizar la compra del producto o la adquisición del servicio prestado.

Por otro lado, es importante mencionar que si las empresas cuentan con un enfoque estratégico de la atención al cliente pueden obtener beneficios como más ingresos y un boca a boca positivo que finalmente logra captar más clientes (Goodman, 2014).

3. Servicio Post Venta

Consiste en todos aquellos esfuerzos después de la venta para satisfacer al cliente y, si es posible, asegurar una compra regular o repetida (Arenal, 2017). Asimismo, la autora menciona que existen dos tipos de servicio post venta los cuales son:

- **Servicios técnicos a los productos:**

Pueden ser por temas de instalación, mantenimiento o reparaciones de los productos o servicios vendidos.

- **Servicios a los clientes:**

Dentro de este tipo se encuentra el adiestramiento para el uso del producto y el manejo de las quejas el cual está asociado a un desperfecto en el producto por lo que se necesita resolver el inconveniente cuanto antes.

3.1 Protagonistas y definiciones clave

Dentro del servicio Post Venta se puede resaltar los siguientes protagonistas: cliente y consumidor, así como los conceptos claves tales como: calidad, satisfacción, quejas y reclamos.

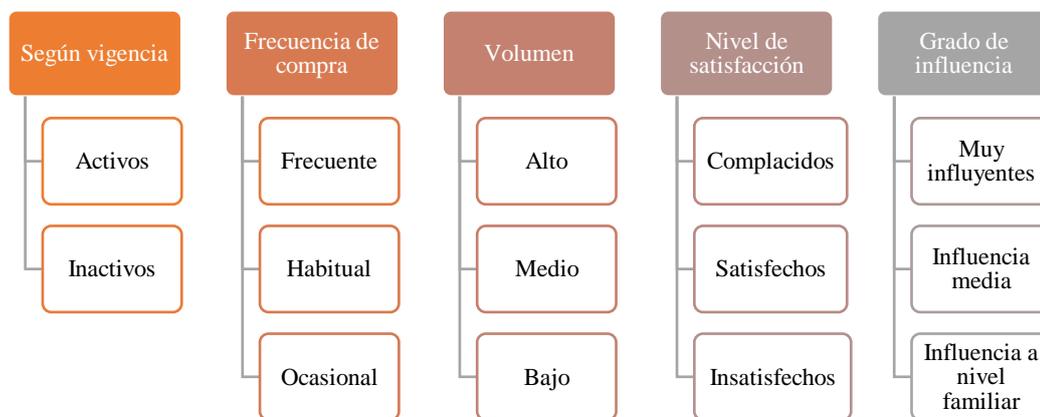
- **Cliente**

Es quien demanda de la empresa los bienes y servicios que necesita y luego, es quien valora los resultados. La permanencia de una empresa en el mercado dependerá de la aceptación de los productos o servicios por parte del cliente (Perez, 2006).

También existen distintos tipos de clientes, Izquierdo (2019) menciona que se pueden dividir entre clientes actuales y clientes potenciales. El primer grupo se compone por aquellos que realizan operaciones de compra de forma habitual y el segundo grupo, se refiere a los que aún no adquieren productos de la empresa pero tienen disposición y autoridad para comprar.

El mismo autor también señala que los tipos de clientes se pueden distinguir según vigencia, frecuencia de compra, volumen de compra, nivel de satisfacción y grado de influencia. Ver gráfico 5.

Gráfico 5. Tipos de clientes



Nota: El gráfico es un extracto de Izquierdo, 2019. Atención al Cliente en el Proceso Comercial. Elaboración propia.

- **Consumidor**

Según el Código de Protección (2010), se refiere a consumidores como

las personas naturales o jurídicas que adquieren, utilizan o disfrutan como destinatarios finales productos o servicios materiales o inmateriales, en beneficio propio o de su grupo familiar o social, actuando así en un ámbito ajeno a una actividad empresarial o profesional. (pág. 6)

Por tanto, se tiene que destacar la diferencia entre un cliente y un consumidor dado que éste último será la personal final que usará o consumirá el producto o servicio que adquirió. Tomemos el ejemplo de (Mollá, Berenguer, Gómez, & Quintanilla, 2006) en el cual indican que si un fabricante piensa en sus destinatarios finales, estará haciendo referencia a sus consumidores pero si es que piensa en los supermercados a los cuales el fabricante vende sus productos, se refiere a éstos como sus clientes.

- **Calidad**

La calidad en la atención al cliente representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores (Perez, 2006).

Por tanto, tal como menciona la autora, una mayor calidad en el servicio prestado y la atención percibida por los clientes tiende a favorecer la fidelización del cliente o consumidor.

Otro concepto importante es el que menciona Arenal (2017) que define la calidad como la totalidad de funciones, características o comportamientos de un bien o servicio.

- **Satisfacción del cliente o consumidor**

Según Perez (2006), toda acción en la prestación del servicio debe estar dirigida a lograr la satisfacción del cliente la cual debe garantizarse en calidad, cantidad, tiempo y precio. Asimismo, alcanzar la satisfacción de los clientes es uno de los factores críticos para toda organización que pretenda diferenciarse de sus competidores y obtener mejores resultados del negocio (Arenal, 2017). Dicho esto, podemos relacionar los conceptos de satisfacción con la calidad de un producto o servicio prestado a un cliente o consumidor y que éste se encuentre realizado correctamente.

También, Izquierdo (2019) define a un cliente satisfecho como “aquellos cuyas expectativas han coincidido con el producto y servicio ofrecido” (pág. 14). Adicional, el autor menciona que para incrementar los niveles de satisfacción de los clientes, es necesario planificar nuevos servicios que sean percibidos como un extra al producto o servicio ya brindado.

- **Quejas**

“En todas las organizaciones pueden darse situaciones no esperadas en las que un cliente o consumidor no quede satisfecho y decida comunicárselo para dejar constancia” (Hermida & Iglesias, 2016, pág. 13).

Asimismo, Hermida & Iglesias (2016) definen las quejas, desde la perspectiva de la empresa, como “acciones orientadas a solucionar problemas que son consecuencia de un acto de compra o consumo por parte de un cliente que generó una experiencia insatisfactoria” (pág. 13).

De acuerdo con (Arenal, 2018), desde el punto de vista de las empresas, las quejas pueden ser vistas de dos modos; el primero, como un problema dado que manifiestan insatisfacción de los

clientes y; el segundo, como una oportunidad ya que le indican a la organización en qué debe de mejorar.

Cada queja de un cliente o consumidor debe ser analizada con la premura e importancia debida. Según menciona (Prats, 2010) es muy importante clasificar las quejas por su relevancia, hacerle seguimiento a las acciones correctivas y averiguar si el cliente o consumidor ha quedado satisfecho con la respuesta brindada.

- **Reclamos**

A través de un reclamo, el cliente o consumidor “pone en conocimiento del comercio que le ha vendido el bien o prestado el servicio, un perjuicio causado por una mala práctica realizada por ésta y por la que se pretende su reparación o resarcimiento de un daño sufrido” (Arenal, 2018, pág. 8). La autora también menciona que es imprescindible que la empresa cuente con un canal para atender las quejas y los reclamos.

Según Hermida & Iglesias (2016) existe una diferencia entre queja y reclamo ya que, la queja muestra la disconformidad del usuario con el producto o servicio mientras que en el reclamo, además de demostrar el descontento también espera recibir una compensación por parte de la empresa.

3.2 Procedimiento de quejas y reclamos

Cada empresa puede manejar sus propios procedimientos de quejas o reclamos ya sea con un cliente o con un consumidor; sin embargo, Da Silva (2020) menciona en su artículo *Manejo de quejas: ¿Cómo hacer de la insatisfacción una oportunidad de mejora?* una serie de etapas que las empresas pueden adoptar. Ver gráfico 6.

Gráfico 6. Etapas de la gestión de quejas y reclamos



Nota: El gráfico es un extracto de Da Silva, 2020. Blog *Manejo de quejas: ¿Cómo hacer de la insatisfacción una oportunidad de mejora?* Elaboración propia.

La finalidad de este procedimiento es poder atender satisfactoriamente al cliente o consumidor para poder asegurar la continuidad de compra del producto o adquisición del servicio. Adicional,

una correcta atención puede disminuir la posibilidad de que la empresa sea acusada en entidades u organismos de protección al consumidor.

4. Importancia y expectativas del cliente o consumidor

Habiendo definido los protagonistas y el procedimiento general de atención de quejas y reclamos, en esta parte nos enfocaremos en la importancia de tener a un cliente o consumidor satisfecho y que sienta que la empresa está cumpliendo con sus expectativas.

En cuanto a la importancia, según Izquierdo (2019) existen diversos beneficios que las empresas pueden lograr al tener un cliente o consumidor satisfecho. Ver gráfico 7.

Gráfico 7. Beneficios de un consumidor satisfecho



Nota: El gráfico es un extracto de Izquierdo, 2019. Atención al Cliente en el Proceso Comercial. Elaboración propia. Por tanto, existe una relación positiva entre brindar calidad a un cliente para que esté satisfecho versus los beneficios que la empresa obtendrá gracias a eso.

Asimismo, el tratar a los clientes con respeto, atenderlos a tiempo y asegurarse de resolver cualquier inconveniente puede hacer que los clientes vuelvan a comprar un producto o adquirir un servicio. Adicional, “cuando las empresas buscan resolver los problemas y las cuestiones de una manera rápida, agradable y eficiente, los clientes siguen confiando en la empresa y mantienen la relación comercial” (Arenal, 2017, pág. 30).

Por otro lado, en relación a las expectativas, Goodman (2014) indica que “los clientes se plantean cada compra u operación con la expectativa de recibir exactamente lo que quieren adquirir, sin sorpresas desagradables” (pág. 54). Del mismo modo, Goodman (2014) señala que

las expectativas son establecidas por la imagen, la marca, la reputación, los precios, la publicidad y los mensajes de venta y marketing de su compañía. La promesa de lo que va a ofrecer se combina con experiencias previas del cliente con su firma y con otras, dentro de su mercado, y con las de otros clientes mediante el boca a boca. (pág. 54)

5. Consecuencias de un cliente o consumidor insatisfecho

Perez (2006) menciona que las empresas que no brindan calidad en la atención de un cliente o consumidor pueden afrontar costos efectivos tales como gastos internos y gastos externos. El primero de ellos se refiere a los que se generan por la falta de calidad en el diseño del producto o servicio y, el segundo se refiere al no ofrecer calidad a los clientes. Según la autora, los gastos externos son los más importantes dado que “afectan a la satisfacción del cliente y pueden influir en su fidelidad e incluso lograr que deje de ser nuestro cliente” (Perez, 2006, pág. 16).

Un consumidor insatisfecho podrá compartir su experiencia con su familia, grupo de amigos cercanos, colegas, entre otros ya sea a través del boca a boca o mediante algún recurso en línea. Acerca de este último, Goodman (2014) menciona que “el clic a clic negativo viaja aún más rápido: en la web, las personas conocen una experiencia negativa cuatro veces más que una positiva” (pág. 37). Por ello la importancia de poder garantizar la atención al cliente o consumidor desde el primer instante que se recibe la queja o reclamo con la finalidad de anular la insatisfacción y disminuir los comentarios negativos relacionados a la mala experiencia con el producto o servicio.

En resumen, es prioritario que las empresas cuenten con un área de Servicio al Cliente que pueda brindar una atención de calidad, a tiempo y superando las expectativas del cliente o consumidor ya que, si es que estos se encuentran insatisfechos es muy probable que cuenten esa experiencia a más personas y se obtenga una menor cantidad de clientes y por ende un menor nivel de ventas.

CAPÍTULO IV: MÉTODO

Para el presente trabajo se utilizará una adaptación a la metodología *The BPTrends Process: Redesign Methodology* presentada por Paul Harmon en el libro *Business Process Change* la cual implica el entendimiento, análisis y rediseño del proceso con la finalidad de mejorarlo y automatizarlo. Cabe resaltar que se mejorará y automatizará el proceso.

Harmon (2014) plantea cinco pasos: entendimiento del proyecto, análisis de proceso, rediseño, implementación y roll out. Para este trabajo, los puntos mencionados anteriormente estarán incluidos en 4 fases las cuales se detallan a continuación.

- **Fase 1:** Se definirá el alcance del trabajo alineado a la situación actual de Comercial Lima y en coordinación con los requerimientos que el área de servicio al cliente de la empresa solicite. Asimismo, en esta parte se analizará el proceso de atención de reclamos de consumidores y se evidenciarán los principales problemas que atacan al proceso y se identificarán las oportunidades de mejora. Como entregable se tiene el Árbol de efectos en el cual se plantea el problema principal.
- **Fase 2:** Se realizará el levantamiento del proceso y se detallará las actividades principales, así como los actores y áreas involucradas. También se definirá el Árbol de causas y se analizará también el Árbol de problemas en general.
- **Fase 3:** Una vez que se haya identificado las causas y los efectos del problema encontrado, se planteará el Árbol de objetivos. Por otro lado, se planteará la solución y se realizará la evaluación económica del proyecto. El entregable de esta fase es la determinación del VAN⁸ y TIR⁹.
- **Fase 4:** Habiendo planteado la solución del proyecto, se llevará a cabo el plan de implementación de la solución tomando en cuenta el problema encontrado, las causas y los efectos. Adicional, se mostrará el análisis de riesgo del proyecto.

⁸ VAN: Valor Actual Neto

⁹ TIR: Tasa Interna de Retorno

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

1. Análisis del proceso

El Proceso de Atención de Reclamos de Consumidores el cual está a cargo del área de Servicio al Cliente, contempla desde que el consumidor ingresa el reclamo del producto resultado de una insatisfacción con el mismo hasta que se atiende el caso y se da por concluido. Dentro de este proceso participan: el consumidor, el área de Post Venta, el área de Calidad de Producto, el área de Asuntos Corporativos, el área de Ventas, el área de *Contact Center* y el repartidor. En la tabla 4 se muestra un resumen de los roles.

Tabla 4. Roles de los protagonistas del Proceso de Atención de Reclamos de Consumidores

| Área | Protagonista | Rol |
|------------------------------|---|---|
| - | Consumidor | Encargado de ingresar el reclamo de producto. |
| Área de Post Venta | Analista de Post Venta | Responsables de cumplir con el Protocolo de Atención, asegurar la calidad del servicio y hacerle seguimiento al caso hasta el cierre del mismo. |
| Área de Contact Center | Asesor Telefónico | Encargados de registrar el caso y ponerse en contacto con el consumidor las veces que se requieran. Es un área externa sub contratada por Comercial Lima. |
| Área de Calidad de Producto | Jefe de Calidad | Evalúa el producto en reclamo y brinda el análisis técnico del caso |
| Área de Asuntos Corporativos | Jefa Legal/Jefa de Comunicación Externa | Recomienda el accionar del caso cuando éste haya sido elevado a otras instancias ¹⁰ |
| Área Comercial | Director Comercial, Vicepresidente, Gerente Unidad de Negocio | Guiar con la atención al consumidor para los casos en donde esté en juego la reputación de marca o afecte a las ventas de la empresa |
| Área de Ventas | Jefe de Cuentas Clave | Realizan la atención al consumidor solo en los casos originados en provincia |
| - | Repartidor | Apoyan con el recojo de la muestra de producto. Es un personal externo sub contratado por Comercial Lima. |

Elaboración propia.

Asimismo, se ha diagramado el flujo del proceso (ver Anexo 4) y el detalle se muestra a continuación:

El proceso inicia cuando el consumidor se encuentra insatisfecho con el producto elaborado por Comercial Lima y procede a ingresar un reclamo por cualquiera de estas 3 vías: teléfono, correo electrónico o redes sociales. En cualquier caso, el asesor telefónico perteneciente al equipo de *Contact Center* iniciará la comunicación indicando el Protocolo de Atención y procederá a tomar los datos personales tanto del consumidor como del producto en reclamo, anotará el motivo del reclamo, le brindará al consumidor el número de ficha de reclamo y le indicará que se estará contactando nuevamente en un plazo máximo de 48 horas para pactar una visita con la finalidad de recoger la muestra en reclamo¹¹.

¹⁰ Otras instancias: Indecopi, entidades regulatorias, entre otros de protección al consumidor.

¹¹ Muestra en reclamo: Producto causante de la insatisfacción y que se encuentra en poder del consumidor el cual se suele solicitar para fines de revisión y análisis por parte del equipo de calidad y, así verificar lo sucedido con el mismo.

Luego, envía toda esa información al Analista de post venta el cual evalúa cada caso y determina la criticidad del mismo. Se pueden catalogar como reclamos regulares o críticos. Para ello se ha elaborado una matriz de criticidad de reclamos la cual se encuentra en el Anexo 5. En caso el reclamo sea crítico, la visita la realiza el área de calidad y, en caso sea regular la visita la realiza el repartidor. Para ambos casos, las coordinaciones de las visitas son realizadas únicamente a través del Asesor telefónico.

El Asesor telefónico procede a comunicarse con el consumidor para coordinar una visita presencial y así poder recoger la muestra en cuestión. Se trabaja con rangos de fechas para casos regulares y para los críticos, sí se les comunica a los consumidores una fecha exacta previamente validada con el equipo de calidad. Cabe resaltar que en el proceso actual se considera la coyuntura de Pandemia Covid-19 por lo que, el pactar visita con el consumidor para recoger la muestra en su domicilio o establecimiento que éste indique estará sujeto a la disponibilidad del mismo y a la aceptación para una visita presencial por parte de un tercero.

Una vez se haya pactado la visita, el Asesor telefónico comunica al Analista de post venta y éste consolida las fechas y distritos para que se pueda armar una programación de visita. En el caso de las visitas por parte del área de calidad (casos críticos), el Analista de post venta informa a dicha área la confirmación de fecha y lugar para que puedan ir a recoger el producto. Por otro lado, en el caso de las visitas regulares (casos regulares), en Analista de post venta le envía al repartidor (personal tercero) la lista de consumidores, direcciones, fechas de visita y detalle de producto a recoger para que puedan ser programados.

El repartidor realiza las siguientes funciones: acudir a la visita en la fecha y hora pactada, recoger la muestra en cuestión, entregar la reposición del producto en reclamo¹² y ofrecer una canasta de productos de Comercial Lima como parte de la atención. Luego de ello, al igual que con el área de calidad, el repartidor confirma al Asesor telefónico que las visitas se hayan realizado de manera conforme. En el caso de las visitas de Lima, acude el repartidor y, en el caso de provincia se cuenta con el apoyo del área de ventas de la zona (Jefe de Cuentas Clave) el cual hace las mismas funciones que el repartidor.

Después de haberse realizado las visitas de casos críticos y regulares, el Asesor telefónico se comunica con cada consumidor para realizar la validación de la visita y verificar si solicita una respuesta a su caso. Es importante recalcar que en una situación previa Pandemia Covid-19, en la visita se le hacía entrega al consumidor de un Acta de Visita (ver Anexo 6) en el cual se colocaba datos personales, datos del producto, observaciones de la visita y 3 preguntas específicas acerca de la atención del reclamo. Actualmente, en su reemplazo se realiza todo ello vía

¹² Reposición: Es un producto en buen estado que se le entrega al consumidor a cambio de que él entregue el producto reclamo. Puede ser el mismo producto o uno de similar valor.

telefónica. En paralelo, el repartidor acude a la planta de Comercial Lima para entregar las muestras entregadas por los consumidores para su posterior análisis por parte del área de calidad. El equipo de calidad es el responsable de analizar cada producto en reclamo e informar el resultado en el Formato de Respuesta Técnica (ver Anexo 7). Asimismo, tiene que indicar si es que el reclamo recae en una responsabilidad de Comercial Lima. En caso sí sea, el Analista de post venta escala el reclamo a la Unidad de negocio, al Director comercial y al Vicepresidente; también coordina con el área de Asuntos corporativos, en particular con la Jefa legal y la Jefa de comunicación externa para que orienten sobre cómo abordar el caso. Esto es porque cuando la responsabilidad recae en Comercial Lima, es necesario que se realice una conciliación con la persona que ingresó el reclamo para que ambas partes lleguen a un acuerdo y el consumidor se quede satisfecho. Cabe resaltar que es esto se tiene que realizar con rapidez.

Caso contrario, si es que la responsabilidad no recae sobre Comercial Lima, se valida con el Asesor telefónico si es que el consumidor solicitó una respuesta a su caso. Si es que sí solicitó, se le brinda un *speech* elaborado por el Analista de post venta en base al Formato de Respuesta Técnica y con eso finaliza la atención al caso. Si es que el consumidor no solicitó respuesta, se le informa vía telefónica que se está dando por cerrado el reclamo.

Luego de haber revisado a detalle el proceso de la atención de reclamos de consumidores, a continuación, se muestran las actividades que no agregan valor o que generan desperdicios.

- Tiempos de espera: El consumidor es quien confirma la fecha y hora de visita y, sin esta validación no se puede avanzar con la atención del reclamo por lo que se origina un retraso que supone que las actividades se paralicen.
- Movimiento: En cuanto al exceso de comunicación tanto con el consumidor como con las áreas involucradas (Post Venta y Calidad) ya que, puede tomar varias idas y vueltas en cuanto a información hasta llegar al cierre del caso.
- Defectos: Errores en cuanto a no entregar correctamente el producto en reposición, el no llegar a tiempo a la visita o acudir a una dirección incorrecta hacen que se tenga que repetir nuevamente la actividad hasta realizarlo de manera satisfactoria de cara al consumidor.

2. Análisis del soporte tecnológico del proceso

Actualmente, para la gestión de reclamos de consumidores, el Área de post venta cuenta con un sistema CRM¹³ el cual es bastante arcaico en términos tecnológicos y no es actualizable con una nueva versión de SAP¹⁴. Este CRM es manejado exclusivamente por el equipo de Contact Center.

¹³ CRM: Customer Relationship Management del módulo SAP (CRM por sus siglas en inglés).

¹⁴ SAP: Principales productores mundiales de software para gestión de procesos de negocio.

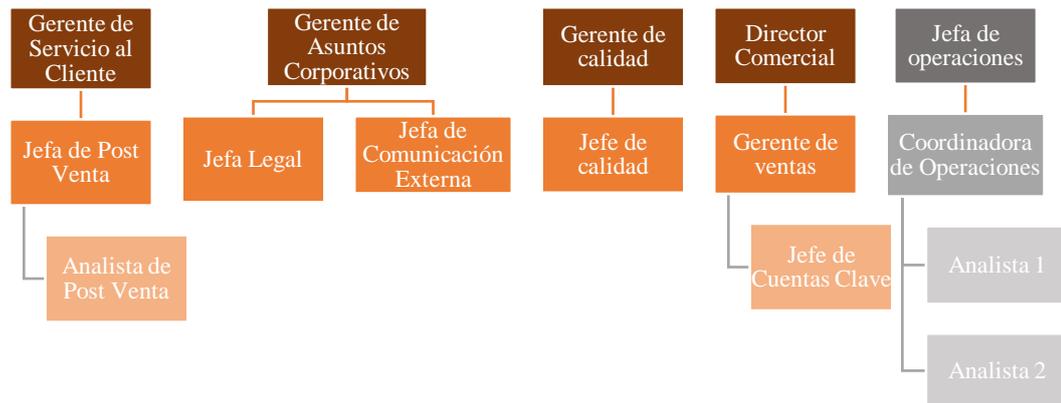
El sistema CRM no permite la carga masiva de información importante como por ejemplo la descripción de nuevos productos, marcas, categorías, entre otros los cuales se deben de registrar ya que, con esa información luego se puede sacar tendencias de qué categorías de producto o marcas tienen más reclamos en un determinado periodo de tiempo y poder accionar contra eso. Asimismo, delimita la carga de las descripciones de los motivos de reclamo. Por tanto, el sistema actual no soporta la operación para una empresa que maneja más de 1,800 materiales de producto y es aquí en donde se encuentra una oportunidad de mejora para el proceso en cuestión.

3. Análisis organizacional

Se tiene la siguiente estructura en la cual participa el área de Post Venta, el área de Asuntos Corporativos, el área de Calidad, el área de Ventas y el área de Contact Center (personal tercero contratado por Comercial Lima).

A continuación, se muestra un resumen de cómo está organizada cada área considerando que cada una es independiente y la última de ellas corresponde al área de Contact Center. Ver gráfico 8.

Gráfico 8. Estructura de los protagonistas del proceso de atención de reclamos



Elaboración propia.

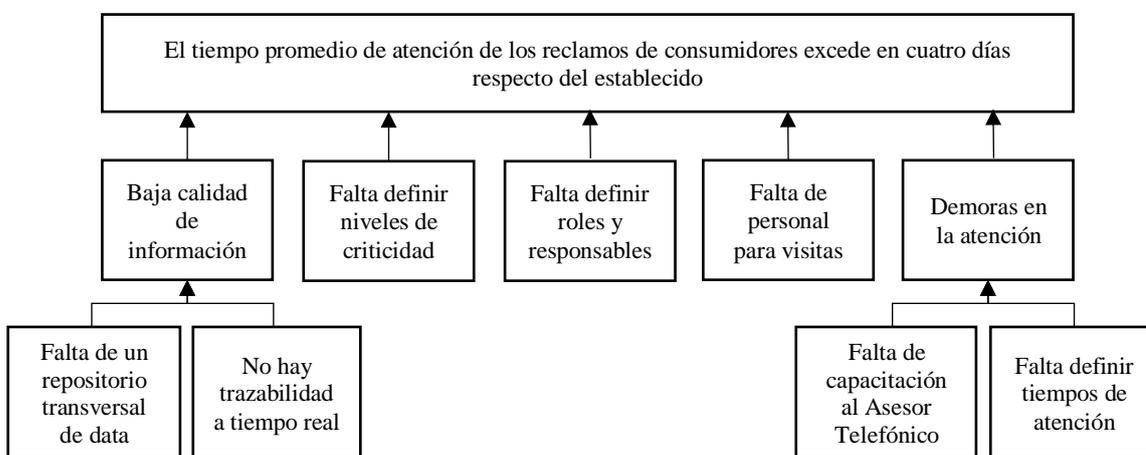
A nivel cultura, es imprescindible el trabajo en equipo tanto con las áreas internas como con el área de Contact Center, ya que el objetivo en común es el de brindar un servicio de calidad al momento de atender a un consumidor para así lograr su satisfacción. Asimismo, la actitud de servicio es algo que en el área de Post Venta y sobre todo en el área de Contact Center se vive en el día a día, puesto que son áreas enfocadas en atender a consumidores, escucharlos, ser empáticos, brindarles soluciones enfocadas en sus necesidades, entre otros.

En general, las 5 áreas indicadas en el gráfico 8 tienen la misma finalidad la cual es atender correctamente a un consumidor haciéndole sentir que el trato hacia él y la rápida solución que se le brinda, mejora la mala experiencia que haya podido tener con algún producto de Comercial Lima.

4. Árbol de causas

Habiendo ya definido el problema, ahora en el gráfico 9 se presentan las causas que lo originan y se puede identificar a cinco causas de primer orden.

Gráfico 9. Árbol de causas



Elaboración propia.

A continuación, se presenta el detalle de cada causa sustentada lógicamente y con datos.

- **Baja calidad de información:**

Si es que el asesor telefónico no cuenta con toda la data personal del consumidor y del producto, no se podrá ejecutar una buena atención. Con calidad se refiere a que la información sea la correcta, que se encuentre actualizada, siempre disponible y sirva como input para poder atender al consumidor.

- Falta de un repositorio transversal de data: Actualmente toda la información del reclamo se maneja vía un archivo excel y vía correo electrónico. El responsable de actualizar la información manualmente en el excel es el Asesor telefónico y dicho archivo es de único manejo del Área de Post Venta. Por tanto, es sumamente importante contar con una base de datos en la cual se pueda almacenar la información tanto del consumidor como del reclamo incluido evidencias fotográficas o de video y que ésta sea transversal a todas las áreas involucradas. Esto es relevante para todas los involucrados ya que, la lectura de cada reclamo debe estar disponible para todos.
- No hay trazabilidad a tiempo real: Por lo mismo que no existe un repositorio transversal de data, es muy difícil identificar el historial de un reclamo y sobre todo tener el status del caso a tiempo real. Por ejemplo, el buscar dentro del archivo excel o del correo electrónico, puede tomar aproximadamente cinco minutos los cuales son cruciales si es que se quiere brindar una atención personalizada. Cabe resaltar que el Asesor telefónico está atendiendo al consumidor a través de una llamada telefónica y

necesita contar con la información actualizada del caso por lo que mientras menos tiempo esté el consumidor en modo llamada de espera, más satisfacción sentirá.

- **Falta definir niveles de criticidad:**

Si bien se cuenta con una matriz de criticidad, lo cierto es que cada caso puede ser catalogado como regular o crítico dependiendo también de la actitud del consumidor independientemente del motivo del reclamo según el producto. Para ello, se necesita definir y estandarizar los niveles de criticidad tomando en cuenta la actitud y personalidad del consumidor para así evitar perder tiempo en la atención con consultas hacia otras áreas. Algo a tomar en cuenta en este punto es que, con la Pandemia Covid-19, el 34% de los consumidores peruanos valora más que antes la atención personalizada (Ipsos, 2021) y eso también implica atención a tiempo y sin errores. Esto porque si se clasifica erróneamente un reclamo, por ejemplo, regular en lugar de crítico puede afectar enormemente a la empresa.

- **Falta definir roles y responsables:**

Actualmente, el Analista de post venta es el encargado de asegurar que se cumpla correctamente cada actividad del proceso y en caso haya algún tipo de escalamiento, se encarga la Jefa de post venta o la Gerente de post venta. Sin embargo, la falta de definición de roles viene por el lado del Área de calidad, ya que no se ha armado una estructura de escalamiento de reclamos según criticidad. Como consecuencia se tiene que el caso se derive a la persona incorrecta o que se quede en *stand by* por un cierto periodo de tiempo lo cual ocasiona atrasos en la atención en general.

- **Falta de personal para visitas:**

En el caso de los reclamos originados en Lima, el repartidor se encarga de realizar la visita (casos regulares) y el área de calidad acude para los casos críticos. En cambio, para los reclamos que son de provincia, al momento de pactar visita se tiene que coordinar con el Jefe de Cuentas Clave de la zona. Por tanto, la atención del caso está sujeta a la disponibilidad de rango de fecha y hora que éste nos pueda brindar y aquí un punto importante es que ellos solo realizan visitas a campo cuando se encuentran en la ruta ya que, manejan varios grupos de clientes de una misma provincia.

Esto afecta en la rapidez de la visita dado que se está sujeto a una fecha y hora según disposición del área de ventas. En algunas ocasiones pactar una visita para atender un caso de provincia puede demorar un promedio de cinco a siete días.

- **Demoras en la atención:**

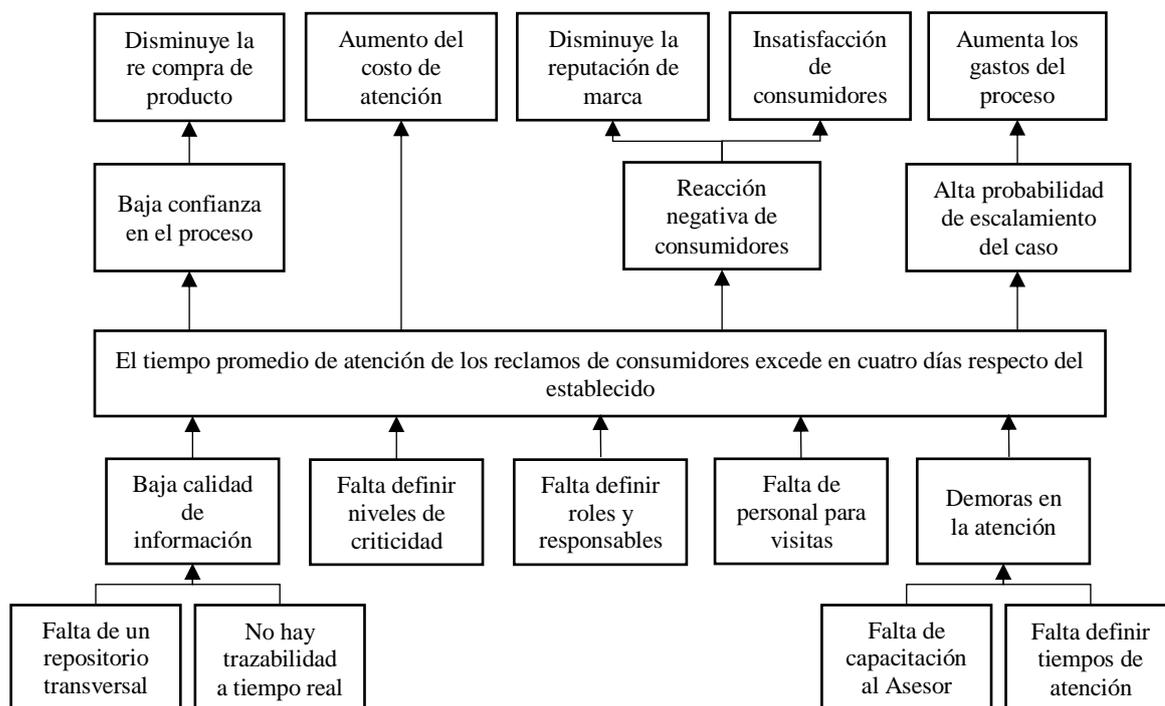
Este punto está orientado al contacto con el consumidor, sobre todo en poder brindarle información precisa y de valor, en llevar el caso de manera correcta para que el consumidor se encuentre satisfecho, en que el Asesor telefónico lo atienda con rapidez y certeza y, en cumplir los plazos máximos de atención.

- Falta de capacitación al Asesor telefónico: Es importante que el asesor esté correctamente capacitado dado que atiende de primera mano a distintos perfiles de consumidores. Por ejemplo, capacitaciones en comunicación efectiva, técnicas de atención al cliente, redacción, procedimientos legales y calidad de productos (procesos, variedad, nuevos ingresos de productos, etc).
- Falta definir tiempos de atención: Actualmente, los reclamos de consumidores de Comercial Lima se deben atender en un plazo máximo de 7 días hábiles. Sin embargo, las actividades internas del proceso no tienen mapeado un tiempo promedio de atención y esto es sumamente importante dado que con ello se puede establecer parámetros de atención y, determinar el cuello de botella en las demoras. El tiempo máximo por actividad debería estar presente en: pactar visita con el consumidor, analizar el producto en cuestión y brindar respuesta al caso. Si es que esos tiempos no están definidos, el plazo de atención se podría extender hasta 15 días lo cual excede el nivel del promedio definido para este proceso.

5. Árbol del problema

Una vez definidos los efectos y las causas, en el gráfico 10 se presenta el árbol del problema.

Gráfico 10. Árbol del problema



Elaboración propia

En el gráfico anterior se indica que el problema es “El tiempo promedio de atención de los reclamos de consumidores excede en cuatro días respecto del establecido” y se evidencia que tiene cuatro efectos directos con respecto a los grupos de interés: baja confianza en el proceso, aumento del costo de atención, reacción negativa de los consumidores y alta probabilidad de escalamiento del caso. Asimismo, el problema mencionado líneas arriba tiene cinco causas directas las cuales son: baja calidad de la información del caso, falta de definición de niveles de criticidad, falta de definición de roles y responsables, falta de personal para visitas y demoras en la atención.

Por ello, es necesario accionar en las causas para poder darle solución al problema y así poder eliminar todo efecto negativo que pueda causar demora en la atención del caso y por ende insatisfacción al consumidor.

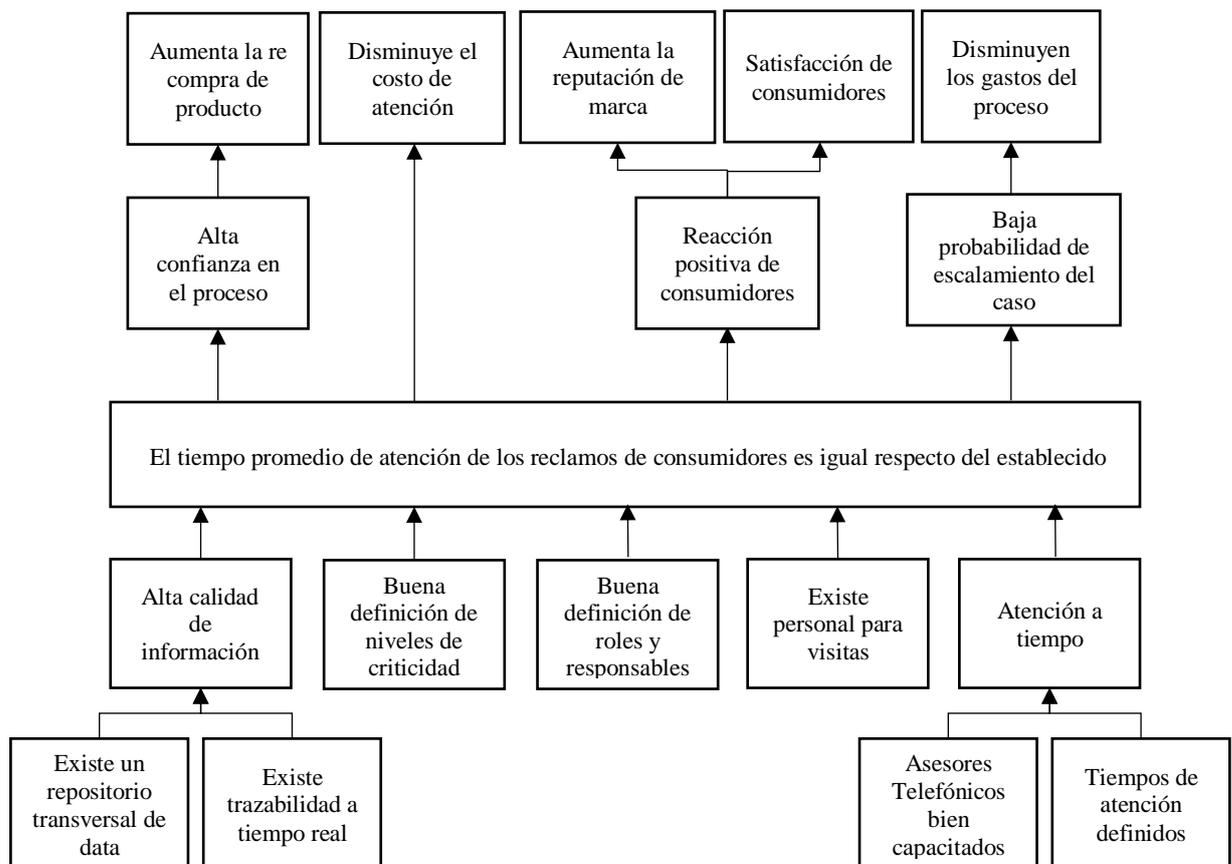
CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE SOLUCIÓN

En esta sección se presentará tanto el Árbol de objetivos como el Árbol de acciones los cuales se usan como inputs para poder plantear la solución al problema de atención de reclamos.

1. Árbol de objetivos

En el gráfico 11 se muestra el Árbol de objetivos en el cual se expresan estados positivos en forma de soluciones para poder alcanzar que el tiempo promedio de atención de reclamos de consumidores sea igual al tiempo establecido (7 días hábiles).

Gráfico 11. Árbol de objetivos



Elaboración propia

Dentro de los medios se tiene que existe un repositorio transversal de data y también existe trazabilidad de la información a tiempo real por lo que, se contaría con una alta calidad de la información la cual puede ser usada por cada uno de los involucrados en el proceso de atención de reclamos. Asimismo, existe una buena definición tanto de niveles de criticidad como de roles y responsables lo cual haría posible que los reclamos sean derivados a las personas correctas y según la priorización de cada caso. Por otro lado, existe un personal para visitas (casos de provincia) pero considerando que de igual manera se tiene que alinear según disponibilidad de tiempo. Por último, los Asesores telefónicos están capacitados y los tiempos de atención de los

procesos internos están definidos para que la atención hacia el consumidor se realice a tiempo y con rapidez.

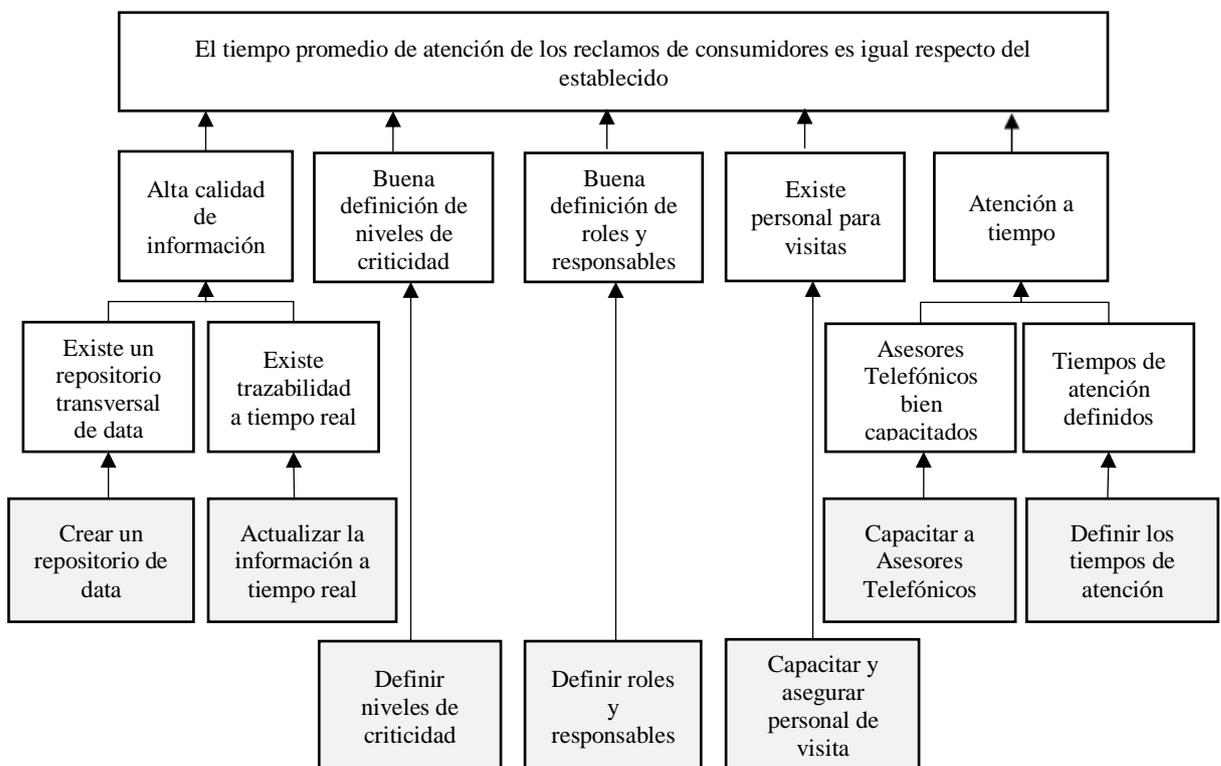
Por otro lado, dentro de los fines se tiene que al contar con un tiempo promedio de atención igual que al establecido, el consumidor tendría confianza en el proceso y así haya sido una mala experiencia en un inicio, finalmente la atención en general puede ocasionar que el consumidor vuelva a comprar el producto nuevamente lo cual se traduce en una re compra. De igual manera, disminuiría el costo de atención de un reclamo de consumidor. Por otro lado, se tendría una reacción positiva en los consumidores lo cual en definitiva causaría satisfacción en ellos y eso se podría trasladar en un aumento de reputación de marca. Por ejemplo, si un consumidor realiza un reclamo regular, pero fue atendido de una manera excepcional, podría colocarlo en sus redes sociales, se podría volver viral y esa experiencia negativa podría cambiar a una positiva haciendo que otras personas lo vean e incrementando la reputación de marca.

Finalmente, si es que se atiende un reclamo a tiempo, la probabilidad de escalamiento del caso es mínima y por ende no habría mayores gastos en el proceso.

2. Árbol de acciones

En el gráfico 12 se presenta el Árbol de acciones elaborado a partir de los medios del Árbol de objetivos. El propósito es eliminar las causas raíces para darle solución al problema.

Gráfico 12. Árbol de acciones



Elaboración propia

Dentro de las acciones se plantea el crear un repositorio de data en el cual se cuente también con información actualizada y que esté a tiempo real para que sirva como consulta al momento de que el Asesor telefónico atiende un caso y también como generador de contenido valioso para el uso del Analista de post venta. Adicional, se deberá definir los niveles de criticidad para reclamos y también definir los roles y responsables de los involucrados en el proceso para así contar con la definición correcta de cada caso y que sea de soporte para la toma de decisiones.

Luego, se deberá capacitar y asegurar la disponibilidad de personal para realizar las visitas exclusivas de provincia; sin embargo, estará sujeto a las rutas del equipo de ventas, pero tanto la definición de los niveles de criticidad como la definición de los roles servirá para poder priorizar la atención de los casos y por ende asegurar una visita que sea acorde a la criticidad del caso.

Por último, se plantea capacitar a los Asesores telefónicos dado que esto será crucial para mantenerlos actualizados en los procesos y productos de Comercial Lima para que así se brinde una correcta atención de reclamos. Finalmente, se tiene que accionar en definir los tiempos de atención de cada actividad del proceso y ajustar los tiempos de las actividades más críticas para que el tiempo promedio sea igual al que se ha establecido.

3. Componentes de la solución que engloben las acciones

Una vez habiendo planteado las acciones que permitirán lograr los medios para finalmente proponer una solución al problema, se ha determinado que las acciones se pueden agrupar en los siguientes componentes de la tabla 5.

Tabla 5. Componentes de la solución que engloben las acciones

| Componente | Acción |
|----------------|---|
| Información | Crear un repositorio de data |
| | Actualizar la información a tiempo real |
| Reglamentación | Definir niveles de criticidad |
| | Definir roles y responsables |
| | Definir los tiempos de atención |
| Capacitación | Capacitar a Asesores Telefónicos |
| | Capacitar y asegurar personal de visita |

Elaboración propia.

3.1 Descripción detallada de cada componente

- **Componente de información:**

Abarca las acciones relacionadas a la data que se necesita consultar para ejecutar el proceso de manera correcta. Dentro de este componente se incluyen dos acciones: crear un repositorio de data y actualizar la información a tiempo real. El primero de ellos es sumamente importante dado que se necesita contar con una base de datos uniforme, accesible y transversal a todos los involucrados del proceso en la cual se tenga información del reclamo como, por ejemplo: datos

personales del consumidor, producto en reclamo, motivo de reclamo, fecha de visita, respuesta al caso, entre otros. Como se mencionó en la sección anterior, actualmente las consultas acerca del reclamo se realizan vía un archivo excel o vía correo electrónico mas no se tiene información transversal alimentada por todas las áreas del proceso. Asimismo, dentro de este componente se tiene la acción de actualizar la información a tiempo real para que, al momento de atender un reclamo, el Asesor telefónico cuente con los *status* de cada actividad del proceso.

- **Componente de reglamentación:**

Engloba tres acciones relacionadas a los parámetros que se deben definir para realizar correctamente el proceso. Por ejemplo, definir los niveles de criticidad, los roles y responsables y, los tiempos de atención. Dentro de este componente se toma en cuenta las acciones que conllevan la creación y definición de reglas que todos los involucrados del proceso deben de cumplir. Por ejemplo, si el reclamo es catalogado como crítico debería procederse con una atención mucho más rápida y personalizada; si es que el reclamo es por un motivo de elemento extraño en el producto y la persona es una *influencer* conocida, debería atenderse vía el Gerente de Calidad en lugar del Jefe de calidad o si es que el reclamo está en manos del Analista de post venta y ya pasó un determinado tiempo y no hay respuesta, se debería dar una alerta de escalamiento al siguiente nivel de atención que sería el Jefe de post venta. Toda esa definición de niveles, roles y tiempos asegura que el proceso se cumpla adecuadamente.

- **Componente de capacitación:**

Incluye las acciones de capacitación a Asesores telefónicos y capacitación al personal de visita de atención de casos de provincia. Estas capacitaciones abarcan desde cómo atender correctamente al consumidor, el paso a paso que se tiene que cumplir en las visitas presenciales y cómo abordar los casos críticos para evitar que escalen.

Este componente es importante sobre todo cuando hay personal nuevo y se necesita capacitarlo para que cumpla el Protocolo de Atención y el consumidor se encuentre satisfecho con la atención recibida.

3.2 Generación y evaluación de alternativas en caso sea necesario

Tomando en cuenta el problema encontrado, el objetivo que se quiere alcanzar, las acciones detalladas y cada uno de los componentes se plantea una solución que logrará que el tiempo promedio de atención de los reclamos de consumidores sea igual respecto del establecido.

Para ello, se ha tomado referencia también de la situación de uno de los negocios de Comercial Lima: Negocio B2B. Este negocio también maneja su propio proceso de atención, pero al comercializar otro tipo de productos, su proceso está dirigido a distintos clientes y consumidores. De igual manera, se pretende que la atención de ambos procesos sea semejante.

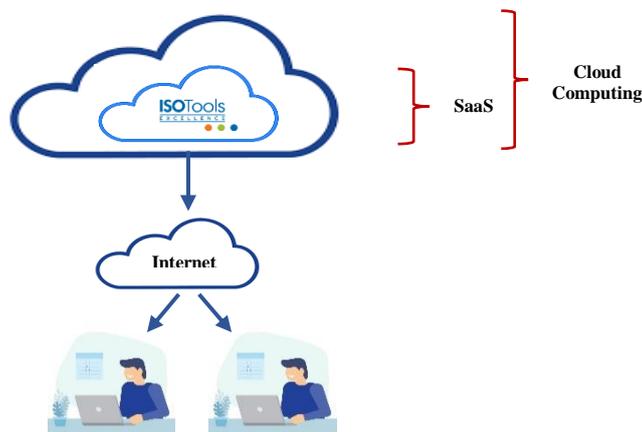
Para mejorar el tiempo promedio de atención es necesario solucionar las cinco causas directas que ocasionan al problema: baja calidad de información, falta definir niveles de criticidad, falta definir roles y responsables, falta de personal para visitas y demoras en la atención. Por tanto, la solución debe brindar información transversal a todas las áreas involucradas, trazabilidad de cada caso a tiempo real, una correcta designación de criticidad y roles para poder asegurar también la atención de las visitas en provincia y, finalmente un estándar de tiempo promedio de atención por actividad del proceso.

Tal es así que, se plantea como solución el implementar una plataforma que mejore y automatice el proceso actual de Atención de Reclamos de Consumidores en base a una plataforma tecnológica. Por ello, se ha escogido trabajar el proyecto con el proveedor *ISOTools* que tiene experiencia liderando proyectos para el sector de consumo masivo y anteriormente también ha dirigido proyectos para el Negocio B2B de Comercial Lima.

ISOTools es una empresa consultora que ayuda a las organizaciones comprometidas con la calidad y excelencia a optimizar sus modelos y sistemas de gestión gracias a una plataforma tecnológica de desarrollo propio llamado *ISOTools*. Tiene presencia en más de 20 países y lo utilizan más de 1,900 organizaciones. El equipo que manejan está formado por profesionales consultores y desarrolladores que ofrecen soluciones bajo el software *ISOTools* (instalado o en la nube) el cual permite diseñar la herramienta según las necesidades de la organización.

Para la propuesta de solución se utilizará el modelo de software en la nube. La modalidad *cloud* es *SaaS* (*Software as a Service*). Esto significa que el usuario, a través de internet, utiliza *ISOTools* sobre plataformas de hardware y de comunicaciones que se encuentran alojadas en un Data Center. Ver figura 1.

Figura 1. Representación del SaaS – ISOTools



Elaboración propia

Los beneficios de manejar una herramienta *cloud* son la accesibilidad, brinda un soporte ágil, la instalación se realiza en línea y se garantiza la seguridad de los datos. Adicional al servicio *cloud*, también ofrecen una aplicación móvil para dispositivos *iOS* y *Android*.

Para el desarrollo de este proyecto se utilizarán tres módulos de *ISOTools*: Módulo Base, Módulo de Reclamos y Módulo de *Business Intelligence*. Una vez instalada la herramienta lo que se espera es que mejore la trazabilidad de la información de las distintas áreas involucradas en el Proceso de Atención de Reclamos, mejore la toma de decisiones en cuanto a la atención de los casos y lo más importante, que se evidencie una reducción del tiempo de las actividades del proceso y por ende de toda la atención en general.

CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN ECONÓMICA

1. Determinación de los costos y gastos del proyecto

En esta sección se presentan los costos involucrados en los que se debe incurrir para la realización del proyecto de optimización del proceso de atención de reclamos de consumidores el cual implica la implementación del Software *ISOTools* con la finalidad de que el tiempo promedio de atención sea igual al establecido.

Tabla 6. Costos del proyecto

| Item | Descripción | Precio \$ | Tipo de cambio | Precio S/ | Precio S/ + IGV | Cantidad | Total S/ anual |
|------|-----------------------------|------------|----------------|-------------|-----------------|----------|----------------|
| 1 | Software | \$8,500.00 | 3.35 | S/28,475.00 | S/33,600.50 | 1 | S/33,600.50 |
| 2 | Paquetes de licencia | \$1,700.00 | 3.35 | S/5,695.00 | S/6,720.10 | 2 | S/13,440.20 |
| 3 | Usuarios | \$30.00 | 3.35 | S/100.50 | S/118.59 | 35 | S/4,150.65 |
| 4 | Tarifa cuenta iOS y Android | \$1,000.00 | 3.35 | S/3,350.00 | S/3,953.00 | 2 | S/7,906.00 |
| 5 | Capacitaciones | \$550.00 | 3.35 | S/1,842.50 | S/2,174.15 | 3 | S/6,522.45 |

S/65,619.80

Elaboración propia

Para la elaboración del proyecto se necesita 1 software el cual será modalidad software en la nube, se requiere 2 paquetes de licencias de funcionamiento diferenciado por tipo de usuario dado que solamente el Área de Servicio al Cliente utilizará usuario administrador, mientras que el Área de Calidad y el Área de Contact Center usarán usuario limitado. Asimismo, se contempla accesos para 35 usuarios (Área de Post Venta: 4, Área de Contact Center: 6, Área de Calidad: 25). Adicional, se ha costeado también la tarifa para acceder al software *ISOTools* desde aplicativo *iOS* y *Android* (2 tarifas: 1 para usuarios internos de Comercial Lima y 1 para usuarios externos) y, por último, 3 capacitaciones para todos los involucrados en el proyecto. Por tanto, el costo total anual asciende a S/ 65,619.80 incluido IGV.

Por otro lado, en la tabla 7 se detalla los gastos involucrados en el proyecto:

Tabla 7. Gastos del proyecto

| Item | Descripción | Precio \$ | | Tipo de cambio | Precio S/ | | Precio S/ + IGV | | Total anual |
|------|--------------------------|-----------|----------|----------------|------------|------------|-----------------|------------|---------------|
| 1 | Mantenimiento preventivo | \$450.00 | | 3.35 | S/1,507.50 | | S/1,778.85 | | S/1,778.85 |
| 2 | Mantenimiento correctivo | \$150.00 | \$350.00 | 3.35 | S/502.50 | S/1,172.50 | S/592.95 | S/1,383.55 | Incertidumbre |

Elaboración propia

Dentro de los gastos se ha considerado dos mantenimientos. En primer lugar, el mantenimiento preventivo que asciende a S/ 1,778.85 anuales y contempla solucionar todas las posibles fallas que podrían originar un tráfico de datos. Por ejemplo, en *ISOTools* se permite cargar aparte de la información específica del caso, evidencias fotográficas y de video que ayuden a explicar lo sucedido con el producto en reclamo; sin embargo, la revisión constante y la misma carga de los

archivos puede originar que el software se encuentre lento o no se pueda acceder con facilidad a los mismos. Luego, se ha incluido también un mantenimiento correctivo el cual dependiendo de la complejidad del cambio puede costar anualmente entre S/ 592.95 y S/ 1,383.55 incluido IGV. Debido a que para este punto el gasto es incierto, se utilizará el programa @Risk para generar 10,000 simulaciones con un comportamiento uniforme de ambos montos.

2. Determinación de los ahorros del proyecto

A continuación, en la tabla 8 se detallan los ahorros del proyecto que vienen dados por ahorros en gastos del proceso y ahorros en los costos de atender a un consumidor.

Tabla 8. Ahorros del proyecto

| Item | Descripción | Costo S/. | | Total anual |
|------|------------------------------|-------------|-------------|---------------|
| 1 | Ahorro en gastos del proceso | S/500.00 | S/10,000.00 | Incertidumbre |
| 2 | Ahorro en costo de atención | S/33,000.00 | | S/33,000.00 |

Elaboración propia

Para el primer caso se contempla principalmente los gastos en los cuales no se estuviera incurriendo si es que el reclamo se atendiera a tiempo, por ejemplo: ahorros en entrega de canastas de productos, traslados y transacciones monetarias de escalamiento de reclamo. Se ha estimado un ahorro promedio anual entre S/ 500.00 y S/ 10,000.00 por tanto, debido a que el ahorro total anual es incierto, se utilizará @Risk para obtener el comportamiento uniforme.

Para el segundo caso, se incluyen los ahorros en la atención al consumidor dado que se espera que el tiempo promedio de atención se reduzca. Para este caso, el monto total anual de ahorro es de S/ 33,000.00 y se ha estimado de la siguiente manera (ver tabla 9).

Tabla 9. Ahorros en la atención al consumidor

| Definición | Monto S/ |
|--------------------------------------|--------------------|
| Atención de 1 consumidor por 11 días | S/150.00 |
| Atención de 1 consumidor por 7 días | S/95.00 |
| Ahorro de reducción de atención | S/55.00 |
| Por 50 reclamos promedio en 1 mes | S/2,750.00 |
| Ahorro anual | S/33,000.00 |

Elaboración propia

3. Flujo de caja del proyecto

Para determinar el flujo de caja se ha contemplado un horizonte de 5 años dado que, por política, Comercial Lima contempla la vida útil del software entre 3 a 10 años. Asimismo, se ha fijado una tasa de descuento del 10% para este proyecto considerando que toda la inversión será implementada con el propio capital de la empresa y no se solicitará préstamos bancarios. Ver tabla 10.

Tabla 10. Flujo de caja

| Año | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Datos costos | | | | | | |
| Mantenimiento preventivo | | S/1,778.85 | S/1,778.85 | S/1,778.85 | S/1,778.85 | S/1,778.85 |
| Mantenimiento correctivo | | S/625.45 | S/1,339.86 | S/739.73 | S/838.77 | S/1,259.05 |
| Total costos | | S/2,404.30 | S/3,118.71 | S/2,518.58 | S/2,617.62 | S/3,037.90 |
| Datos ahorros | | | | | | |
| Ahorro en gastos del proceso | | S/9,170.90 | S/4,749.72 | S/5,511.50 | S/6,134.74 | S/3,292.94 |
| Ahorro en costo de atención | | S/33,000.00 | S/33,000.00 | S/33,000.00 | S/33,000.00 | S/33,000.00 |
| Ahorro anual | | S/42,170.90 | S/37,749.72 | S/38,511.50 | S/39,134.74 | S/36,292.94 |
| Flujo de caja | | | | | | |
| Año | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Tasa de descuento | 10% | | | | | |
| Inversión inicial | -S/65,619.80 | S/39,766.60 | S/34,631.01 | S/35,922.93 | S/36,517.11 | S/33,255.04 |
| Valor presente del flujo de caja | | S/36,151.46 | S/28,620.67 | S/27,042.02 | S/24,941.68 | S/20,648.77 |
| Valor presente total | S/137,404.59 | | | | | |
| VAN | S/203,024.39 | | | | | |
| TIR | 48% | | | | | |

Elaboración propia

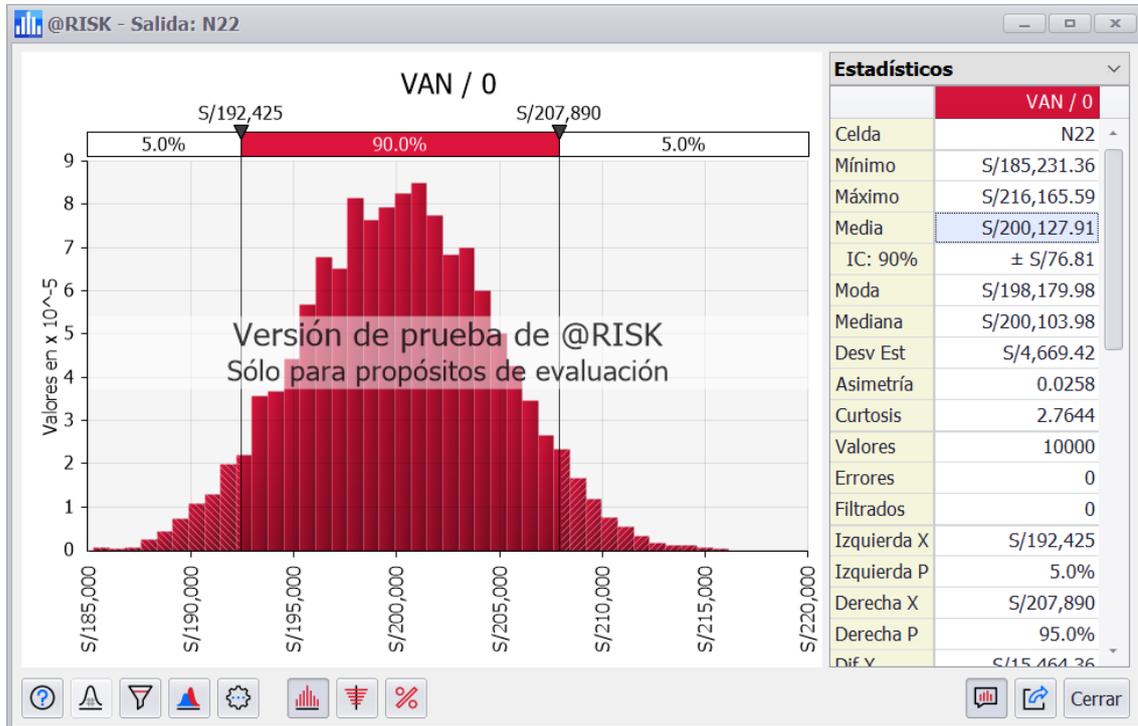
Dentro de los costos, se detalla los montos para el mantenimiento correctivo hallado con @Risk con una distribución uniforme entre S/ 592.95 y S/ 1,383.55 incluido IGV. De igual manera, para los ahorros en gastos del proceso se ha utilizado @Risk considerado una distribución uniforme en donde el ahorro puede variar entre S/ 500.00 y S/ 10,000.00 Para ambos escenarios de incertidumbre, se utilizó el programa @Risk para generar 10,000 simulaciones.

4. Determinación del VAN y TIR del proyecto

Tomando en cuenta los costos, ahorros y la tasa de descuento de 10% anual, se obtuvo como resultado un VAN = ~S/ 200,127.91 por lo que se recupera la inversión. (Ver figura 2). Asimismo, se obtuvo un TIR = ~ 45.093% el cual es mayor que la tasa de descuento. (Ver figura 3).

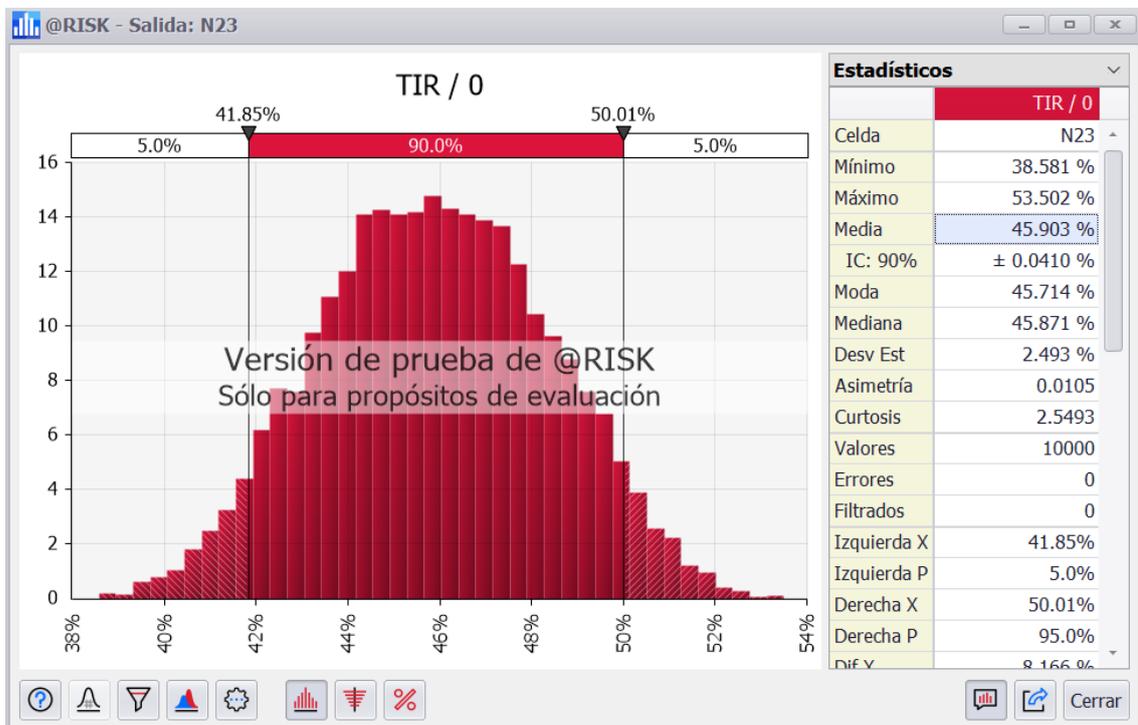
Por lo expuesto anteriormente, el proyecto es rentable y se debería considerar dado que agrega valor porque rinde más que la tasa mínima aceptable.

Figura 2. Valor Actual Neto del proyecto en Risk



Elaboración propia

Figura 3. Tasa Interna de Retorno del proyecto en Risk



Elaboración propia

CAPÍTULO VIII: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN A TRAVÉS DE UN PROYECTO

1. Acta de constitución del proyecto

A continuación, se muestra el Acta de Constitución del Proyecto de Optimización del Proceso de Atención de Reclamos de Consumidores. Ver tabla 11.

Tabla 11. Acta de Constitución del proyecto

| ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO | | | |
|--|---|---|---|
| Nombre del proyecto: Proyecto de Optimización del Proceso de Atención de Reclamos de Consumidores de una empresa de consumo masivo que permitirá mejorar el tiempo promedio de atención. | | | |
| Descripción del proyecto: Consiste en optimizar el Proceso de Atención de Reclamos de Consumidores de la empresa Comercial Lima implementando el Software ISOTools con la finalidad de reducir el tiempo de atención. | | | |
| Director del proyecto: Margot Lopez | | | |
| Responsabilidad: | Planificación de recursos y plazos, identificación de necesidades, seguimiento y control, garantizar ejecución y costos del proyecto. | Nivel de autoridad: | Project Manager ISOTools |
| Miembros del equipo: | <ul style="list-style-type: none"> - Lezly Santana, Consultora ISOTools - Paola Lopez, Gerente de Servicio al Cliente - Daniela Moreno, Jefe de Post Venta - Ana Lucia Araujo, Analista de Post Venta | | |
| Justificación del proyecto: Al cierre del año 2019, el tiempo promedio de atención de reclamos fue de 11 días lo cual excede en 4 días respecto del tiempo establecido. Por tanto, se decide mejorar el proceso para reducir el tiempo de atención. | | | |
| Objetivo del proyecto: Lograr una reducción del tiempo de atención de reclamos para que sea igual a 7 días | | | |
| Descripción de entregables: Implementación del módulo de gestión de reclamos del software ISOTools disponible en versión web y app. | | Duración del proyecto: 4 meses | |
| | | Inversión del proyecto: S/ 65,619.80 | |
| Descripción inicial de riesgos: | <ul style="list-style-type: none"> - Demoras en la ejecución de las funcionalidades del módulo de gestión de reclamos - Incorrecta parametrización de los flujos del proceso de información. | Interesados clave: | <ul style="list-style-type: none"> - Empresa Comercial Lima - Consultores ISOTools - Área de Post Venta - Área de Calidad - Área de Contact Center |
| Requisitos para aprobar el proyecto: | Correcta secuencia del flujo de atención de reclamos y correcta carga de información al software (motivos, productos, categorías). | Criterios de salida del proyecto: | Parametrización correcta del módulo de reclamos y usuarios capacitados. |
| APROBACIÓN DEL PROYECTO | | | |
| Director del proyecto: | Margot Lopez | Cargo: Project Manager ISOTools | Firma: |
| Sponsor del proyecto: | Paola Lopez | Cargo: Gerente de Servicio al Cliente | Firma: |
| Fecha: | | | |

Elaboración propia

2. Declaración del alcance del proyecto

En la tabla 12 se presenta la Declaración del alcance del proyecto el cual está compuesto por la descripción del alcance, los criterios de aceptación, los entregables, las exclusiones y restricciones y, finalmente los supuestos.

Tabla 12. Declaración del alcance del proyecto

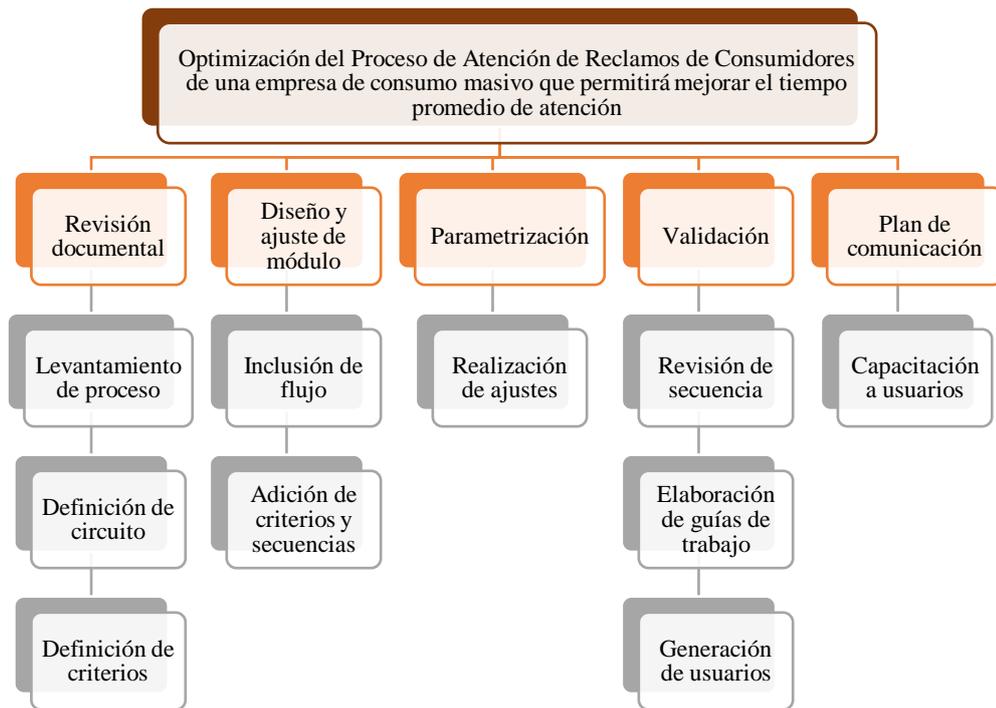
| DECLARACIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO | | |
|---|--|---------------------------------------|
| Nombre del proyecto: Proyecto de Optimización del Proceso de Atención de Reclamos de Consumidores de una empresa de consumo masivo que permitirá mejorar el tiempo promedio de atención. | | |
| Director del proyecto: | Margot Lopez | Cargo: Project Manager ISOTools |
| Sponsor del proyecto: | Paola Lopez | Cargo: Gerente de Servicio al Cliente |
| Descripción del alcance del proyecto: El proyecto abarcará el proceso de atención de reclamos de consumidores a nivel nacional que hayan adquirido un producto elaborado por Comercial Lima (sector de consumo masivo). El alcance será revisado y aprobado por el Sponsor del proyecto. | | |
| Criterios de aceptación del proyecto: | <ul style="list-style-type: none"> - El proyecto debe ser cumplido dentro del horizonte de 4 meses - Aprobación de los entregables por parte de la empresa Comercial Lima - Capacitaciones a usuarios | |
| Entregables del proyecto: | <ul style="list-style-type: none"> - Módulo de gestión de reclamos parametrizado y validados - Elaboración de guías de trabajo - Usuarios generados | |
| Exclusiones del proyecto: | <ul style="list-style-type: none"> - Integración de flujos y procesos adicionales al indicado en el alcance - Carga de información - Manuales personalizados | |
| Restricciones del proyecto: | <ul style="list-style-type: none"> - Plazo de duración del proyecto - Fecha de reuniones entre Comercial Lima e ISOTools | |
| Supuestos del proyecto | <ul style="list-style-type: none"> - Apoyo al monitoreo de actividades principales - Evaluación de riesgos del proyecto - Realizar y validar ejecución de cambios | |

Elaboración propia

3. Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)

Para el presente trabajo, se ha elaborado un EDT con el cual se podrá organizar la estructura del proyecto y descomponerlo jerárquicamente en niveles. Mientras más descendente se encuentre el nivel, se podrá obtener un mayor detalle del trabajo. Ver gráfico 13.

Gráfico 13. Estructura de Desglose de Trabajo



Elaboración propia

4. Cronograma del proyecto

Para el cronograma del proyecto se ha contemplado un horizonte de 4 meses, así como los hitos y actividades detallados en el EDT. Ver gráfico 14.

Gráfico 14. Cronograma del proyecto

| Hito | Actividad | Mes 1 | | | | Mes 2 | | | | Mes 3 | | | | Mes 4 | | | |
|---------------------------|-----------------------------------|-------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|
| | | S1 | S2 | S3 | S4 |
| Revisión documental | Levantamiento de proceso | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Definición de circuito | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| | Definición de criterios | | | | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Diseño y ajuste de módulo | Inclusión de flujo | | | | | ■ | | | | | | | | | | | |
| | Adición de criterios y secuencias | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| Parametrización | Realización de ajustes | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| Validación | Revisión de secuencia | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | |
| | Elaboración de guías de trabajo | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | |
| | Generación de usuarios | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | |
| Plan de comunic. | Capacitación a usuarios | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ |

Elaboración propia

5. Adquisiciones

Dentro del plan de adquisiciones, se contempla los procesos que se tienen que realizar o contratar entendiendo que no se pueden generar dentro del mismo proyecto. Ver tabla 13.

Tabla 13. Adquisiciones del proyecto

| GESTIÓN DE ADQUISICIONES DEL PROYECTO | | | | |
|--|-------|-----------|---|------------------|
| Requerimiento | Hacer | Contratar | Detalle | Tipo de contrato |
| Análisis económico del proyecto | X | | Comercial Lima cuenta con un área de proyectos comerciales y financieros para que pueda determinar la viabilidad económica del proyecto | - |
| Selección del proveedor | X | | Comercial Lima tiene la capacidad de escoger al proveedor según experiencia, seguridad de la información y costos. | - |
| Levantamiento de información del proceso | X | | El área de Servicio al Cliente puede realizar el relevamiento de información, criterios y estudio de tiempos de atención. | - |
| Capacitaciones | X | | Las capacitaciones a usuarios se realizarán sin necesidad de contratar a un personal tercero | - |

Elaboración propia

6. Análisis de riesgos

Para el cálculo de los riesgos del proyecto, se considera la matriz de probabilidad e impacto en la cual se establecen los siguientes valores: probabilidad (1) muy baja, (2) baja, (3) media, (4) alta y (5) muy alta e impacto (1) muy bajo, (2) bajo, (4) medio, (8) alto y (16) muy alto. Para lograr obtener los datos de la matriz se realizó una multiplicación de los valores de ambos ejes. Ver tabla 14.

Tabla 14. Matriz de probabilidad e impacto

| | | Impacto | | | | | |
|--------------|----------|----------|------|-------|------|----------|----|
| | | Muy bajo | Bajo | Medio | Alto | Muy alto | |
| | | 1 | 2 | 4 | 8 | 16 | |
| Probabilidad | Muy alta | 5 | 5 | 10 | 20 | 40 | 80 |
| | Alta | 4 | 4 | 8 | 16 | 32 | 64 |
| | Media | 3 | 3 | 6 | 12 | 24 | 48 |
| | Baja | 2 | 2 | 4 | 8 | 16 | 32 |
| | Muy baja | 1 | 1 | 2 | 4 | 8 | 16 |

Elaboración propia

Luego de ello, se ha identificado los principales riesgos, así como la probabilidad de ocurrencia e impacto que estos tuviesen en el proyecto. Dichos resultados fueron obtenidos de las reuniones entre el equipo de trabajo y el proveedor de software ISOTools. Ver tabla 15.

Tabla 15. Matriz de probabilidad e impacto de los riesgos del proyecto

| Matriz de probabilidad e impacto de los riesgos del proyecto | | | | | |
|---|---|---------------------|----------------|-----------------------------|---------------------|
| Item | Riesgo | Probabilidad | Impacto | Resultado criticidad | Priorización |
| 1 | Caída de señal de internet | 2 | 16 | 32 | Prioridad alta |
| 2 | Caída del aplicativo móvil | 2 | 2 | 4 | Prioridad baja |
| 3 | Exceso de costos | 2 | 4 | 8 | Prioridad media |
| 4 | Exceso de plazos | 3 | 4 | 12 | Prioridad media |
| 5 | Incorrecta parametrización del proceso | 2 | 8 | 16 | Prioridad media |
| 6 | Configuración errónea de las etapas del proceso | 3 | 16 | 48 | Prioridad alta |
| 7 | Imposibilidad de carga de información | 2 | 4 | 8 | Prioridad media |
| 8 | Fallas en las copias de seguridad | 2 | 8 | 16 | Prioridad media |
| 9 | Falla en la digitación de la información | 2 | 8 | 16 | Prioridad media |
| 10 | Funcionalidades mal ejecutadas | 2 | 8 | 16 | Prioridad media |

Elaboración propia

Por tanto, según los riesgos indicados en la tabla 15, el Director del Proyecto debe realizar seguimiento a 2 riesgos catalogados como prioridad alta: Caída de señal de internet, esto porque la solución estará implementada en un software en la nube por lo que, se depende del acceso a internet para que pueda ejecutarse; configuración errónea de las etapas del proceso, debido a que si es que alguna de las fases del proceso está relacionada directamente a una fase errónea y es dependiente de la misma, el flujo del proceso se quedará estancado hasta subsanar dicho error.

En línea con ello, se plantean las siguientes respuestas o acciones para poder evitar, transferir o mitigar los riesgos encontrados. Ver tabla 16.

Tabla 16. Planes de acción de los riesgos del proyecto

| Planes de acción de los riesgos del proyecto | | | | | | |
|--|---|--------|---------|--------|------------|---|
| Item | Riesgo | Evitar | Mitigar | Asumir | Transferir | Plan de acción |
| 1 | Caída de señal de internet | | | X | | Actualización y pruebas una vez reestablecida la señal de internet |
| 2 | Caída del aplicativo móvil | | | X | | Actualización y pruebas una vez reestablecida la caída del app móvil |
| 3 | Exceso de costos | X | | | | Ajustes y requerimientos necesarios ejecutados antes del cierre del proyecto |
| 4 | Exceso de plazos | X | | | | Cumplimiento del cronograma del proyecto |
| 5 | Incorrecta parametrización del proceso | | X | | | Validación oportuna de los ajustes de la parametrización |
| 6 | Configuración errónea de las etapas del proceso | | X | | | Pruebas de funcionamiento de las etapas del proceso |
| 7 | Imposibilidad de carga de información | | X | | | Pruebas en cada etapa en las que se requiera incluir evidencias fotográficas, de video o archivo. |
| 8 | Fallas en las copias de seguridad | | | | X | Verificación de funcionamiento de opción de copias de seguridad |
| 9 | Falla en la digitación de la información | | X | | | Verificar digitación de cada etapa del proceso |
| 10 | Funcionalidades mal ejecutadas | | X | | | Pruebas de las funcionalidades del módulo de reclamos |

Elaboración propia

7. Plan estratégico de gestión del cambio organizacional

Para el proyecto de optimización que se está planteando, se considera la implementación de un nuevo software en la nube el cual implica que los involucrados del proceso utilicen la herramienta para lo cual es necesario llevar a cabo un plan de gestión de recursos y capacitaciones con la finalidad de que el proyecto logre su objetivo.

A continuación, se describirá la serie de pasos que se deberá cumplir:

1. Definir el sponsor del proyecto:

Es necesario que el proyecto cuente con un sponsor que defienda y mantenga la visión del proyecto, así también que obtenga recursos para que se ejecute. Adicional, deberá armar el equipo de trabajo y asegurar que el proyecto se cumpla correctamente. Para el presente proyecto, se ha designado como sponsor a Paola Lopez, Gerente de Servicio al Cliente.

2. Definir el propósito del proyecto:

Se deberá justificar el porqué del proyecto alineado a los objetivos que el Área de Servicio al Cliente desea alcanzar. Asimismo, el proyecto deberá estar en sintonía con los pilares de la empresa, en específico con el pilar de eficiencia que está apalancado en la agilidad y mejora de

los procesos. Adicional, esta etapa debe contemplar el compromiso de todos los integrantes del equipo de trabajo con la visión del proyecto.

3. Evaluar la cultura organizacional:

Abarca 2 ejes: la cultura de Comercial Lima y la cultura de la empresa de Contact Center (empresa tercera) por lo que, será necesario armar un plan de efectos de los cambios en la cultura. Esto principalmente porque el Área de Contact Center deberá migrar de realizar las funciones diarias del Proceso de Atención de Reclamos en un archivo excel a ejecutar todo a través de un software en la nube. Por ello es importante que se mapeen los cambios y se identifiquen riesgos para poder ajustarlo en las reuniones del proyecto.

4. Definir la asignación de responsabilidad:

Para esta etapa se establecerá roles y responsabilidades del proyecto explicados en la Matriz RACI en donde: (R) define quién asume la responsabilidad, (A) determina quién aprueba, (C) indica quién es consultado e (I) involucra a toda persona que debe ser informada de la evolución del proceso. Ver tabla 17.

Tabla 17. Matriz RACI

| Descripción de actividad | Gerente de Servicio al Cliente | Jefe/Analista de Post Venta | Jefe de Proyectos Comerciales y Financieros | Jefe de Calidad | Coordinadora/Analista de Contact Center | Consultores ISOTools |
|--------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|---|-----------------|---|----------------------|
| Definir objetivo | R | A | C | - | I | I |
| Aprobar presupuesto | R | C | C | - | - | I |
| Definir plazos | R | A | I | - | I | C |
| Diseño de módulo | A | A | - | C | C | R |
| Realizar ajustes de diseño de módulo | A | A | - | C | C | R |
| Aprobación de implementación | R | A | I | - | - | I |
| Capacitación a usuarios | A | I | - | I | I | R |

Elaboración propia

5. Plan de entrenamiento y capacitación del equipo de proyecto:

Se establecerá un plan de capacitación para todo el equipo involucrado en el proyecto dado que las actividades se migrarían a un software. Es necesario contar también con un plan de

entrenamiento para asegurar que el propósito del proyecto se cumpla y éste se encuentre alineado a la cultura organizacional de la empresa y a sus pilares.

6. Plan de acción de gestión del cambio:

Dado que las actividades del Proceso de Atención de Reclamos se desarrollarán en un ambiente tecnológico, es importante la trazabilidad de la comunicación hacia todos los involucrados del proyecto para que así no se tengan inconvenientes con la calidad y satisfacción de la implementación de la nueva herramienta. Asimismo, se deberá asegurar el tiempo de la ejecución del proyecto dado que involucra cambios y capacitaciones tanto al Área de Post Venta como al Área de Contact Center la cual es externa.

7. Plan de reconocimiento:

Es importante que los involucrados del proceso se sientan reconocidos por el buen desempeño que realizan como gestores del mismo, sobre todo cuando hay un cambio a nivel tecnológico y es necesario contar con la participación e involucramiento de todo el equipo. Por tanto, se deberá establecer un plan de reconocimiento en donde se incluya variables como, por ejemplo, esfuerzo del equipo de proyecto, establecimiento y cumplimiento de métricas y, evidencia de reducción de tiempo promedio de atención una vez que el proyecto se haya implementado.

CONCLUSIONES

Luego de haber desarrollado el trabajo, se concluye que:

1. Para garantizar la satisfacción del cliente o consumidor, los esfuerzos de las empresas deben estar orientados en solucionar los problemas de una manera rápida, agradable y eficiente para que así sigan confiando en la empresa y mantengan la relación comercial.
2. Para Comercial Lima, se evidencia una necesidad por mejorar el tiempo de atención de los reclamos de consumidores dado que, actualmente dicho proceso excede en 4 días con respecto al tiempo establecido.
3. La problemática de exceso de tiempo de atención se da por una baja calidad de información, una falta de definición de niveles de criticidad, una falta de definición de roles y responsables, una falta de personal para visitas y demoras en la atención de las actividades principales.
4. El proceso actual de atención de reclamos de consumidores evidencia que el sistema CRM con el cual trabajan, es poco amigable y reacia a cambios o actualizaciones.
5. La propuesta de solución implica una mejora en el proceso considerando una implementación del software en la nube ISOTools el cual permitirá que las actividades se realicen de una manera más rápida y con plazos determinados.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa Comercial Lima:

1. Implementar el proyecto de optimización del proceso de atención de reclamos de consumidores apalancándose en el software ISOTools, ya que se podrá dar solución al excedente de tiempo de atención que actualmente es una problemática para la empresa.
2. Dado que se tiene un VAN = $\sim S/ 200,127.91$ y un TIR = $\sim 45.093\%$, según la evaluación económica el proyecto es rentable y se recuperaría la inversión considerando una tasa de descuento del 10% anual.
3. Cumplir el cronograma establecido de implementación y mapear el análisis de los riesgos del proyecto.
4. Asegurar el plan de capacitación para todo el equipo involucrado en el proyecto ya que, contempla uso de software en la nube.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1.1 Bibliografía

- Arenal, C. (2017). *Gestión de la Atención al Cliente / Consumidor*. La Rioja: Tutor Formación. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaup/44237>
- Arenal, C. (2018). *Técnicas de Información y Atención al Cliente/Consumidor/Usuario*. La Rioja: Tutor Formación. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaup/44246>
- Código de Protección, y. D. (2010). *Ley N° 29571*. Lima. Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1351847/LEY%2029571.pdf.pdf>
- Da Silva, D. (2020). *Manejo de quejas: ¿Cómo hacer de la insatisfacción una oportunidad de mejora?* Obtenido de Zendesk: <https://www.zendesk.com.mx/blog/manejo-de-quejas/>
- Goodman, J. (2014). *Atención Estratégica al Cliente*. Buenos Aires: Pluma Digital. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaup/77357>
- Harmon, P. (2014). *Business Process Change. A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals (3era ed.)*. Massachusetts: Morgan Kaufmann Publishers. Obtenido de <http://web.a.ebscohost.com.up.idm.oclc.org/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzc3MDY0MF9fQU41?sid=04634085-f09e-4239-afc5-3671f0e60c1b@sdc-v-sessmgr02&vid=0&format=EB&rid=1>
- Hermida, A., & Iglesias, I. (2016). *Técnicas de Información y Atención al Cliente/Consumidor. Comunicación y asesoramiento al usuario en actividades de venta*. España: Ideaspropias. Obtenido de <https://www.ideaspropiaseditorial.com/comv0108-actividades-de-venta/680-uf0037-tecnicas-de-informacion-y-atencion-al-clienteconsumidor.html>
- Ipsos. (2021). *Consumidor Peruano 2021*. Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-pe/consumidor-peruano-2021>
- Izquierdo, F. (2019). *Atención al Cliente en el Proceso Comercial*. Málaga: IC Editorial. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaup/113432>
- Mollá, A., Berenguer, G., Gómez, M., & Quintanilla, I. (2006). *Comportamiento del consumidor*. Barcelona: Eureca Media. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaup/56347>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation. A handbook for visionaries, game changers and challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Perez, V. (2006). *Calidad Total en la Atención al Cliente. Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio*. España: Ideaspropias. Obtenido de https://www.academia.edu/8910048/CALIDAD_TOTAL_EN_LA_ATENCI%C3%93

N_AL_CLIENTE_Pautas_para_Garantizar_la_Excelencia_en_el_Servicio?email_work_card=view-paper

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 1-18.

Prats, P. (2010). *Métodos para medir la satisfacción del cliente*. Madrid: AENOR. Asociación Española de Normalización y Certificación. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaup/53565>

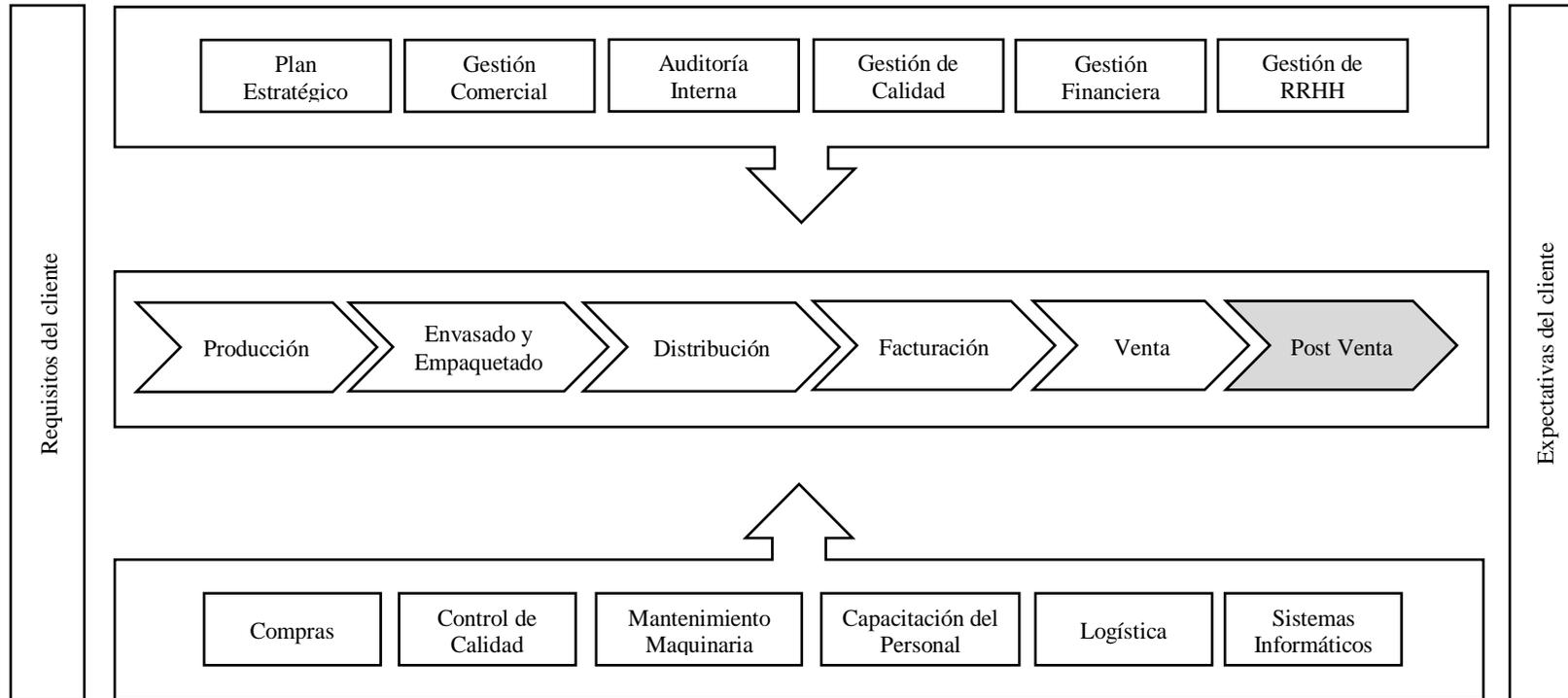
ANEXOS

Anexo 1. Modelo de Negocio Canvas

| | | | | |
|--|--|--|---|---|
| <p>Socios Clave </p> <p>Proveedores de insumos Proveedores de empaques y envases Distribuidores Estudios de comportamiento del consumidor</p> | <p>Actividades Clave </p> <p>Proveer alimentos Proveer productos para el cuidado del hogar y personal Distribución del producto Brindar calidad de producto</p> | <p>Propuesta de valor </p> <p>Productos de consumo masivo Producto garantizado en cualquier punto de venta Accesible Productos diferenciados por nivel de categoría y canal Reputación de marca Satisfacción de clientes y consumidores</p> | <p>Relación con clientes </p> <p>Fuerza de ventas exclusiva Venta física y por internet Lazo comercial entre vendedor y cliente Soporte Post Venta</p> | <p>Segmento de clientes </p> <p>Público masivo Persona que quiere consumir un alimento Persona que quiere comprar algo para el cuidado o limpieza del hogar</p> |
| <p>Estructura de costos </p> <p>Mantenimiento de plantas industriales Distribución de producto Marketing y Publicidad</p> | <p>Fuente de ingresos </p> <p>Ingresos por ventas de productos de consumo masivo Adquisición de nuevas líneas de negocio Apertura hacia otros mercados</p> | | | |
| <p>Recursos Clave </p> <p>Plantas industriales Marcas propias Equipo de marketing y ventas</p> | <p>Canales </p> <p>Minoristas: Bodegas y puestos de mercados Mayoristas: Distribuidoras Mayoristas y mercados Moderno: Supermercados y tiendas de conveniencia Redes sociales, sitio web corporativo y publicidad digital</p> | | | |

Nota: Modelo de Negocio diseñado para la empresa Comercial Lima, negocio de Consumo Masivo Perú. Elaboración propia.

Anexo 2. Mapa de procesos



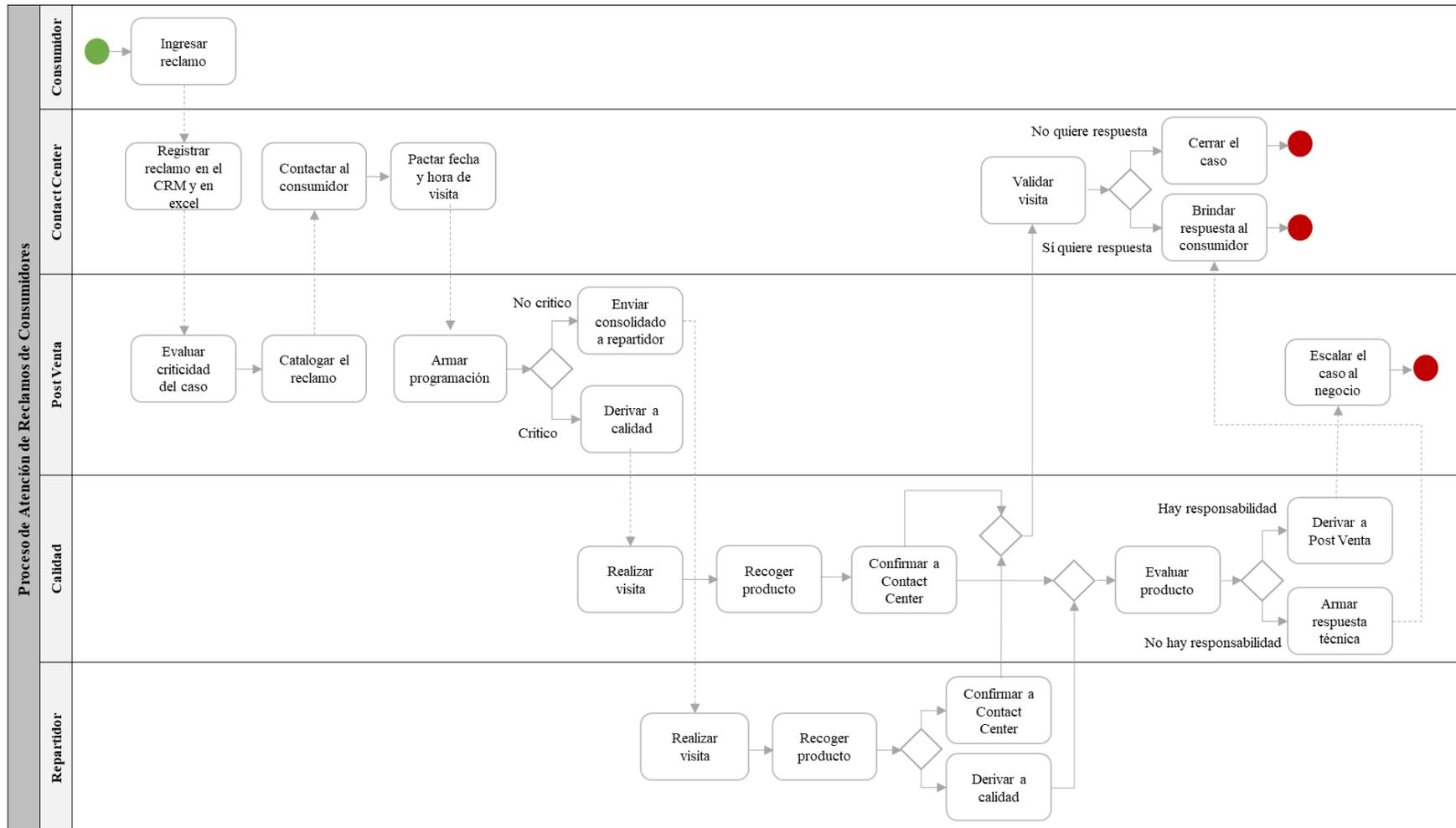
Nota: En la parte superior del gráfico se muestran los procesos estratégicos, seguido por los procesos operativos que abarcan desde la producción hasta la post venta y finalmente, los procesos de soporte que se encuentran en la parte inferior. Elaboración propia.

Anexo 3. Protocolo de Atención de Reclamos de Consumidores

| PROTOCOLO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS DE CONSUMIDORES |
|---|
| <u>1. INGRESO DE RECLAMO:</u> |
| Se identificará el motivo del reclamo y se procederá a indicar la siguiente introducción. Es importante ser empático con el consumidor y explicar el proceso a seguir. |
| <u>Introducción:</u> |
| Sr. (a) o Srta. Lamentamos la experiencia que ha tenido con nuestro producto. Comercial Lima es una empresa que se preocupa continuamente por sus consumidores, es por ello que, contamos con un estricto control de calidad en todos nuestros procesos. Para determinar lo sucedido con el producto, es importante que nos apoye conservando la muestra en cuestión para que un representante de Comercial Lima pueda visitarlo, ofrecerle la reposición del producto y recoger la muestra. Por favor le solicito nos pueda compartir sus datos para registrar su caso. Solicitar al consumidor la autorización para la toma de datos personales e indicar que serán utilizados exclusivamente para el tratamiento del presente reclamo. |
| A. Datos del consumidor: Nombres y Apellidos: Teléfono: Documento y número: Dirección: Referencia: Distrito: |
| B. Datos del producto: Producto (marca y presentación): Cantidad del producto: Fecha de producción: Fecha de vencimiento: N° Lote: |
| C. Datos del establecimiento de compra: Fecha de compra: Lugar de compra: Distrito: |
| <u>2. AL FINALIZAR:</u> |
| Solicitar al consumidor disponibilidad de fecha y hora para realizar la visita. Indicar que debido a la coyuntura Pandemia Covid-19, nos estaremos contactando con ella/él nuevamente en un plazo máximo de 48 horas para confirmarle la fecha y rango horario de visita. Esto debido a que estamos tomando todas las medidas de seguridad pertinentes. Muchas gracias por la información y el tiempo brindado. |

Elaboración propia

Anexo 4. Proceso Atención de Reclamos de Consumidores



Elaboración propia

Anexo 5. Matriz de criticidad de reclamos

| | REGULARES | CRITICOS | | | |
|--------------------|---|---|--|--|--|
| | | NIVEL 1 | NIVEL 2 | NIVEL 3 | CRISIS |
| Tipo de reclamo | Motivo de calidad de producto | Motivo de calidad de producto | Motivo de calidad de producto | Motivo de calidad de producto | Motivo de calidad de producto |
| | (Consultas/Solicitud/Queja Reclamo) | Reclamo | Reclamo | Reclamo | Reclamo |
| Canales | Contact Center/Correo Electrónico | Contact Center/Correo Electrónico | Contact Center/Correo Electrónico | Contact Center/Correo Electrónico | Contact Center/Correo Electrónico |
| | | Redes Sociales | Redes Sociales (Efecto viral) | Redes Sociales (Efecto viral) | Redes Sociales (Efecto viral) |
| | | Referidos | Referidos | Referidos | Referidos |
| | | | | | Medios de comunicación masivos: prensa, TV, radio. |
| Motivo del reclamo | Todo caso de cuerpo extraño | Todo caso de cuerpo extraño | Todo caso de cuerpo extraño | Riesgo de muerte/Intoxicación masiva | Recall de producto (recojo masivo de producto anunciado a nivel público) |
| | Caract. Organolépticas (Color, olor, sabor diferente) | Cuerpo o elemento extraño SIN MUESTRA pero con evidencia (Fotos/Videos) | Riesgo de daño a la salud | Elemento extraño de fábrica | Denuncia pública/Reportaje |
| | Relacionado al almacenamiento del producto | Adulteración/ Falsificación producto | Publicidad engañosa/Daño a la empresa | Posible recall de producto (recojo masivo de producto anunciado a nivel público) | |
| | Faltante de unidad de producto | Respuesta brindada no conforme | Denuncia Indecopi/Entidades Regulatorias | Respuesta brindada no conforme del N2 | |
| | | | Consumidor con asesoría legal | Impacto en ventas por un cliente | |

Elaboración propia

Anexo 6. Acta de Visita

COMERCIAL LIMA

N°.....

ACTA DE VISITA

P.Natural ()

P. Jurídica ()

| DATOS PERSONALES CONSUMIDOR | | | |
|---|-----------------|------------------|--|
| Razón Social | | N° RUC | |
| Nombres y Apellidos | | | |
| Contacto | | Teléfono | |
| Documento DNI () L.E () C.E () Otros () | N° de Documento | | |
| Dirección | | | |
| Referencias | | | |
| Urbanización | | Distrito | |
| DETALLES DE LA LLAMADA | | | |
| N° de Ficha | | Operadora | |
| Producto | | | |
| Fecha de producción | | N° de Lote | |
| Lugar de compra | | Distrito | |
| Fecha de compra | | Cantidad | |
| Motivo de reclamo | | | |
| Fecha de atención | | Hora de atención | |
| COMENTARIOS O SUGERENCIAS DEL CONSUMIDOR | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

RESPECTO A LA PRESENTE VISITA:

Por la presente se deja constancia que la empresa Comercial Lima:

1. Ha realizado la visita en la fecha y hora señaladas en el presente documento
2. Ha explicado el procedimiento de atención de reclamos, absolviendo las dudas sobre el particular
3. Ha entregado al consumidor el mismo producto o equivalente al reclamado (en calidad de reposición), conforme a ley.

| |
|--|
| |
| |
| |

Sin quedar asuntos adicionales por tratar entre las partes, como resultado de la presente visita, firman en señal de conformidad:

**FIRMA PERSONAL AUTORIZADO
COMERCIAL LIMA**

FIRMA CONSUMIDOR

N° DOCUMENTO.....

N° DOCUMENTO.....

Elaboración propia.

Anexo 7. Formato de respuesta técnica

COMERCIAL LIMA

FORMATO DE RESPUESTA TÉCNICA

Identificación del reclamo

- 1. Número de ficha:**
- 2. Producto:**
- 3. Trazabilidad:**
- 4. Muestra entregada:**

Descripción del reclamo

Investigación, análisis y evidencias fotográficas

Conclusión

Elaboración propia