



Vigilada Mineducación

GESTIÓN DEL SERVICIO Y LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN EL SECTOR
FUNERARIO EN COLOMBIA

JAIR MAURICIO VARGAS PINEDA
JUAN DAVID BUSTAMANTE RESTREPO
LUIS MAURICIO BEJARANO BOTERO
MARÍA CLAUDIA MEJÍA GIL

Artículo de revista publicable

Docentes asesores:
Luis Mauricio Bejarano Botero
María Claudia Mejía Gil

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN MERCADEO
MEDELLÍN
2025

Gestión del servicio y la experiencia del cliente en el sector funerario en Colombia

Jair Mauricio Vargas Pineda*

Juan David Bustamante Restrepo**

Luis Mauricio Bejarano Botero***

María Claudia Mejía Gil****

* Profesional en Administración de Empresas, Especialista en Alta Gerencia y aspirante al título de Magíster en Mercadeo de la Universidad EAFIT. Actualmente es director ejecutivo de Funeraria San Vicente S.A. Medellín, Colombia. Correo electrónico:

mauriciovargas2403@gmail.com, jmvargasp2@eafit.edu.co

**Profesional en Administración de Negocios Internacionales, aspirante al título de Magíster en Mercadeo de la Universidad EAFIT. Actualmente es director de la Corporación Tejiendo Caminos y docente de cátedra en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia. Medellín, Colombia. Correo electrónico:

juandavidbr7@gmail.com,
jdbustama2@eafit.edu.co

*** MBA Universidad de Barcelona; profesor asociado; jefe del Departamento de Mercadeo, Universidad EAFIT. Medellín, Colombia. Correo electrónico: mbejara@eafit.edu.co

****Doctora en Ciencias Sociales, Universidad de Antioquia; profesora asistente, Universidad EAFIT. Medellín, Colombia. Correo electrónico: mmejiagi@eafit.edu.co

Resumen

La gestión de la experiencia del cliente se ha convertido en la última década en una discusión obligatoria para las organizaciones, aunque para el sector funerario esta temática está por explorarse, ya que los estudios alrededor del CX son limitados. Este artículo investiga el nivel de madurez del CX de las entidades funerarias en Colombia, con un enfoque mixto, usando métodos cualitativos y cuantitativos. La metodología incluyó una revisión exhaustiva a los modelos de consultoras en CX como Forrester (2016) y Qualtrics (2020), así como una serie de entrevistas a profundidad semiestructuradas con 14 expertos en CX que sirvieron como insumo base para el diseño de la herramienta que permite medir el nivel de madurez en CX, la cual se implementó en 20 entidades funerarias ubicadas en diferentes ciudades del país, permitiendo realizar un diagnóstico de cómo está el sector en este campo.

Los resultados revelan que las empresas funerarias en Colombia operan en un nivel bajo de CX: si bien reconocen la importancia de la experiencia del cliente en la entrega del servicio, se encontraron deficiencias en la integración tecnológica, el diseño proactivo de la experiencia y el seguimiento de indicadores claves del CX. Las estrategias usadas por el sector se enfocan principalmente en la atención y prestación del servicio fúnebre, limitando la capacidad de anticipación a los cambios en tendencias, necesidades y/o deseos del cliente. Entre las limitaciones de la investigación se destacan el no encontrar estudios relacionados para el sector, la poca participación de entidades funerarias y la variabilidad en los estándares de calidad entre empresas de la industria. Sin embargo, este estudio tiene un aporte sumamente relevante para el

ejercicio de la profesión, proporcionando herramientas, métodos, métricas, teorías y estrategias para mejorar el nivel de CX en las entidades funerarias en Colombia.

Palabras clave:

Sector funerario, *marketing* funerario, gestión de la experiencia, CX maturity, CX, CXM.

Abstract

Customer experience management has become a mandatory discussion for organizations in the last decade, although for the funeral sector this is still a topic to be explored due to studies around CX are limited. This article investigates the level of CX maturity of funeral entities in Colombia, with a mixed approach, using qualitative and quantitative methods. The methodology addressed an exhaustive review of the models proposed by CX consulting companies such as Forrester (2016) and Qualtrics (2020), as well as several semi structured in depth interviews with 14 CX experts, this process helps as a fundamental input for the design of the tool that allows to measure the level of CX maturity, which it was implemented in 20 funeral companies located in different cities in the country, making it possible to carry out a diagnosis of the sector in this field.

The results reveal that funeral companies in Colombia operate at a low level of CX, although they recognize the importance of the customer experience in the delivery of the service, deficiencies were found in technological integration, the proactive design of the experience and monitoring key CX indicators. The strategies used by the sector focus mainly on the care and provision of funeral services, limiting the ability to anticipate changes in trends, needs and/or desires of clients. The limitations of the research include not finding related studies for the sector, the low participation of funeral entities and the variability in quality standard between companies in the industry. However, this study has an extremely relevant contribution to the practice of the profession, providing tools, methods, metrics, theories and strategies to improve the level of CX in funeral entities in Colombia.

Key words:

Funeral sector, funeral marketing, experience management, CX maturity, CX, CXM.

1 Introducción

Los rituales funerarios son tan antiguos como las civilizaciones mismas (Torres, 2006a). A lo largo de la historia, cada sociedad ha desarrollado rituales y ceremonias funerarias para honrar y despedir a sus seres queridos fallecidos, utilizando símbolos, tradiciones y creencias religiosas que no solo permiten la correcta elaboración del duelo, sino que, además, este conjunto de prácticas son un reflejo de las expresiones emocionales y costumbres culturales que contribuyen a mantener la cohesión social (Pochintesta, 2016; Torres, 2006b; Vélez, 2006).

La industria funeraria ofrece productos y servicios en torno a un evento cierto e inevitable, la muerte, basados principalmente en los rituales culturales y religiosos del lugar en el que operan (Beltrán et al., 2021), lo cual ha favorecido su permanencia en el mercado (Rodríguez & González, 2019); sin embargo, existe una tendencia en nuestra sociedad a la secularización del ritual fúnebre, trayendo como consecuencia una creciente demanda de rituales personalizados (Pochintesta, 2016; Haneman, 2022; Beltrán et al., 2021); dicha situación podría poner en aprietos a una industria altamente comoditizada, que ha sustentado su modelo de negocio y operación en “lo tradicional” (Van Ryn, 2019; Novoa, 2020). Esta neo ritualización trae consigo grandes desafíos para las empresas del sector, exigiéndoles adaptar sus estrategias organizacionales a las nuevas necesidades y expectativas sociales de un ritual que está en transformación (Vélez, 2006; Pochintesta, 2016; Bryant & Peck, 2009).

El contexto económico actual de hipercompetitividad ha puesto de manifiesto la importancia de la experiencia del usuario (CX, *Customer Experience* por sus siglas en inglés) en el centro de la gestión empresarial como pilar para la construcción de una ventaja competitiva sostenible y más rentable (Ribamar, 2018; Gao, 2019). Cada vez las organizaciones son más conscientes de que la experiencia que ofrecen a sus clientes tiene un impacto directo en el éxito empresarial, de hecho un estudio realizado por IPSOS (2023) encuentra que el 82% de los profesionales en CX considera que las empresas que invierten en este rubro de manera consistente, superarán a sus competidores; este planteamiento es confirmado por Forrester (2024) asegurando que las compañías con el mayor compromiso en la gestión del CX obtienen un crecimiento en sus ingresos de un 41% más rápido que aquellas con una gestión baja, y de igual manera ven reflejado un crecimiento más rápido en sus utilidades del 49% y una mejor retención de clientes en un 51% .

En el caso del sector funerario, el impacto de la experiencia del cliente podría ser más profundo y relevante que en muchas otras industrias, no solo por su relación directa con lo sagrado, sino que, además, las interacciones empresa - cliente más relevantes se dan en momentos de gran vulnerabilidad emocional (Vélez, 2006; Beltrán et al., 2021). Las entidades funerarias no tienen segundas oportunidades para corregir desviaciones en un servicio ya entregado, lo que hace que el cuidado de la atención y la gestión de la experiencia sea vital para la satisfacción del cliente y, por ende, para el éxito empresarial. No obstante, en el estudio realizado por Novoa (2020), llama la atención los hallazgos de la encuesta dirigida a gerentes de entidades funerarias pertenecientes a Asocolparques y Remanso, donde se indaga por los factores que consideran más relevantes para el desempeño de sus negocios: los resultados demuestran que asuntos relacionados con manejo de residuos, claridad en las cifras, implicaciones del salario mínimo, reglamentación, vigilancia y control, son la prioridad; la innovación en servicios tiene una baja relevancia

ubicándose por debajo de los temas anteriormente mencionados, y otras variables como cualificación del personal, creencias religiosas, preferencias de las personas, nuevas tecnologías, sistematización de procesos y gestión del conocimiento, que podrían tener una incidencia muy directa en la gestión y percepción de la experiencia, no registraron un lugar dentro del top 15 en nivel de importancia.

Esta falta de innovación es también mencionada por Van Ryn et al. (2019), quienes califican el sector funerario como tradicionalista, siendo muchas veces un obstáculo entre las empresas que desean desarrollar nuevos productos o servicios y el cliente final que está demandando cambios, pues su fuerte posición hace casi imposible que ingresen innovaciones al mercado sin pasar por su aprobación. A este contexto desfavorable se suma la estigmatización del sector, el cual es usualmente percibido como una industria que se aprovecha de un momento de profundo dolor y vulnerabilidad para obtener beneficios económicos excesivos (Bryant & Peck, 2009). La situación previamente mencionada es un obstáculo para la evolución hacia un enfoque “customer centric”, donde la prioridad sea la experiencia punta a punta y no únicamente el destino final.

Debido a la falta de investigaciones previas en CX para el sector y un aparente bajo interés en la temática por parte de los directivos funerarios, esta investigación parte inicialmente de un acercamiento a expertos en CX de diferentes industrias, para comprender cómo están llevando a la práctica la gestión del CX. Basados en su experiencia profesional y tomando en cuenta los modelos de consultoras expertas en el campo, se construyó e implementó una herramienta que permite evaluar el nivel de madurez del CX de las entidades funerarias en Colombia, posibilitando analizar la gestión del sector frente a esta temática. Este estudio da la posibilidad a gerentes funerarios de encontrar caminos para generar valor en un mercado altamente competitivo, con poca diferenciación (Novoa, 2020; Castro, 2012) y que, como se evidenció anteriormente, ha priorizado otros aspectos por encima de los relacionados con la experiencia del cliente. Gestionar el CX no sólo significa obtener una alta calificación en la encuesta de satisfacción del cliente al momento de prestar un servicio funerario, también contribuye a cultivar y cuidar la relación cliente - empresa, identificando las brechas en la experiencia que se presentan en las interacciones durante todo el ciclo de vida del cliente, para posteriormente implementar estrategias que permitan evolucionar hacia modelos de negocio centrados en el cliente y no en el producto, que generen, entre otras cosas, mayor recordación, recomendación, fidelización y, sobre todo, confianza en momentos de gran vulnerabilidad emocional.

Finalmente, esta investigación, además de aportar conocimiento académico y empresarial, busca incentivar la curiosidad y necesidad de abrir nuevas líneas de investigación afines al *marketing* en un sector poco estudiado (Beard & Burger, 2020), que contribuyan con su fortalecimiento, reputación, evolución y sostenibilidad.

2 Revisión de la literatura

Para esta investigación es relevante entender el sector funerario en Colombia, pasando por una aproximación al término de “marketing funerario” usado por Fenalco (2015), el cual puede representar un abanico de oportunidades alrededor de la temática. Finalmente, ahondamos en los modelos de gestión del CX (*Customer Experience*) y la medición de su nivel de madurez, pues es

objetivo de este trabajo explorar cómo se está abordando esta temática en las organizaciones de la industria del sector funerario.

2.1 Sector funerario

En Colombia, la industria funeraria se encuentra en el sector terciario de la economía (Creditea, 2021), el cual agrupa los intangibles o servicios en general, como transporte, salud, turismo, educación, servicios financieros, entre otros. Según cifras de Fenalco (2021) el sector funerario emplea en Colombia a más de 13.000 personas y existen alrededor de 2.260 establecimientos relacionados con la actividad; estas organizaciones son en su gran mayoría microempresas, a pesar de ello un gran porcentaje se encuentra agremiado en instituciones nacionales e internacionales sólidas como Fenalco, Remanso, Alpar, NFDA, entre otras (Bedoya & Muñoz, 2015).

Una entidad funeraria es la que se encarga de proveer todos los elementos necesarios para realizar un funeral y atender algunas necesidades asociadas con la muerte de un ser humano o incluso de sus mascotas; en la actualidad el oficio funerario, además de coordinar el ritual mortuorio, brinda desde asesoría legal hasta psicológica, bien sea para solicitar un servicio funerario por la pérdida de un ser querido o para adquirir alguno de los planes de previsión (Bedoya & Muñoz, 2015).

El sector solidario, específicamente las asociaciones mutuales, evolucionaron a lo que es hoy el producto estrella de las entidades funerarias, “**la previsión**”. En los años setenta las mutuales de cada barrio eran las encargadas de recolectar el dinero para cubrir los altos costos de un entierro a sus vecinos: las personas que pertenecían a la mutual se veían obligadas a dar cuotas monetarias ordinarias y extraordinarias, asistir a reuniones periódicas e incluso participar en los funerales de la comunidad, con el fin de asegurar un ritual funerario digno para sí mismos o sus familiares (Tavera, 2014). En los años ochenta en Medellín surgió la idea de diseñar un producto similar, sin la necesidad de asistir a reuniones, dar dinero extra o participar en funerales, bastaba solo con el pago de la cuota mensual que en muchos casos ni siquiera alcanzaba a cubrir el costo total de un funeral. Estos beneficios, sumados a la oleada de violencia sin precedentes que vivía la ciudad por aquella época, crearon el escenario perfecto para que el modelo fuera un éxito y creciera rápidamente (Rodríguez & González, 2019); de hecho, Fenalco (2015) estima que cerca del 40% de los colombianos cuenta con un plan de previsión funeraria.

La previsión funeraria es un modelo de negocio que, a través del pago mensual de una cuota monetaria, protege a un grupo familiar en caso de fallecimiento de uno de sus integrantes, permitiéndoles tener la disponibilidad de los servicios funerarios en el momento de ser requeridos (Camacho, 2015). Es un producto consumido en su gran mayoría por niveles socioeconómicos medios y bajos, tal como lo demuestran las estadísticas presentadas por Remanso (2021). En Colombia existe una clara diferenciación legal (Ley 795 de 2003 art. 111) entre un plan de **previsión funeraria** (ofrecido por entidades funerarias) y un **seguro exequial** (ofrecido por entidades aseguradoras), la cual se originó luego de presentarse discusiones entre ambos sectores ante el Congreso de la República y la Corte Constitucional en el año 2003, donde básicamente se determinó que las primeras deben garantizar la cobertura del servicio en **especie** cuando se presente la necesidad (bajo las condiciones previamente pactadas en el contrato),

mientras que las aseguradoras entregan un **auxilio económico** (según la prima pagada), para cubrir los gastos derivados por el fallecimiento del asegurado (Bedoya & Muñoz, 2015).

En Colombia, un plan de previsión cubre los elementos básicos para la elaboración de un “ritual tradicional”. Generalmente este se compone de: ataúd, coche fúnebre, traslados, trámites notariales, religiosos o civiles, preservación sanitaria y estética del cuerpo, servicio de velación, carteles de invitación a la ceremonia, tarjetas de agradecimiento, insumos, inhumación o cremación, transporte para los dolientes, arreglo floral, avisos en prensa, coro para la ceremonia religiosa, entre otros (Bedoya & Muñoz, 2015).

2.1.2 Marketing funerario

La muerte y sus rituales han sido ampliamente estudiados a lo largo de la historia por diferentes disciplinas, como la antropología, la medicina, la sociología o la psicología, sin embargo, son escasos los estudios que se encuentran en áreas como mercadeo, publicidad e investigación del consumidor que permitan generar innovación en el desarrollo de la industria funeraria (Beard & Burger, 2020; Rodríguez & González, 2019).

En Colombia este fenómeno no es diferente al contexto global: Fenalco (2015) advierte sobre la necesidad de profesionales capacitados en diferentes áreas para afrontar los retos y cambios que se presentan en el sector, algunas de ellas relacionadas directamente con la tanatopraxia o el manejo del duelo, pero llama la atención el requerimiento de profesionales en “**marketing funerario**”, situación que también es remarcada por Bedoya & Muñoz (2015) quienes manifiestan que en el país hay una carencia de oferta académica especializada en temas funerarios, por lo tanto los empleados del sector se han venido desarrollando en sus roles de manera empírica, incluyendo los relacionados con mercadeo, ventas, servicio y atención del cliente.

Al buscar en bases de datos y portales profesionales investigaciones académicas relacionadas con *marketing* en el sector funerario en Colombia, observamos que la información disponible es limitada, además analizamos las ediciones de los últimos dos años de la revista REMANSO (código ISSN 2357 – 5832), creada para producir material gráfico, científico y cultural del sector en Colombia, en cuyas ediciones no se encontró información relacionada con la temática, más allá de cifras y estadísticas.

La función del *marketing* en el sector funerario puede ser tan difícil de abordar como la muerte misma, pues, como lo menciona Vélez (2006), en nuestro contexto cultural la finitud de la vida, aunque ineludible, es aún un tema tabú y sensible; sin embargo, por su misma naturaleza mercantil, y según lo define la misma American Marketing Association (2017) es menester del profesional en *marketing* implementar actividades y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar las ofertas que tengan valor para los consumidores, clientes, aliados y sociedad en general.

La relación de la industria funeraria con la muerte y sus rituales hace que esta tenga un impacto directo en la sociedad y su cultura (Vélez, 2006; Pochintesta, 2016), en este sentido, el rol del profesional del *marketing* funerario debe ir más allá de la comercialización de un servicio, puesto

que sus decisiones y estrategias no solo incidirán en la rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad empresarial, sino que además lo harán en la memorialización, la elaboración del duelo, la cohesión social y la transformación cultural (Pochintesta, 2016; Torres, 2006; Vélez, 2006).

2.2 Modelos de gestión del *Customer Experience*

El *Customer Experience* (CX) se refiere al conjunto de interacciones (directas e indirectas), expectativas y emociones que se generan en la relación cliente - marca (Choi et al., 2024; Gallardo et al., 2024). Estas interacciones van desde lo que sucede antes de la compra hasta la postventa, se caracterizan por ser dinámicas, no lineales y no siempre habrá una compra de por medio (Flores & Garduño, 2024; Izquierdo et al., 2018), incluso pueden darse por fuera del entorno o de los elementos que la compañía puede controlar (Verhoef et al., 2009). La gestión del *Customer Experience* (CXM) puede ser tan amplia, que en palabras de Maklan et al. (2017, pág. 93), mencionado en Colin (2020), “El desafío de implementar la experiencia con éxito es que se define de manera tan amplia, tan ‘holística’, como para excluir casi nada [y convertirlo] en la teoría de todo”. Sin embargo, este concepto ha ganado relevancia en la última década debido a la creciente necesidad de las organizaciones por diferenciarse en entornos altamente competitivos y sobre ofertados, no solo en precio o calidad, sino por la forma en que se gestionan las relaciones con sus clientes (Lemon & Verhoef, 2016).

Los modelos de gestión tienen como objetivo diseñar, implementar y optimizar las experiencias que los clientes tienen con la empresa, generar fidelización, satisfacción, lealtad y recompra. Para lograrlo se debe gestionar y tener claro todos los puntos de contacto (*touchpoints*) entre el cliente y la marca. Estos modelos tienen un alto impacto sobre el negocio, y una correlación directa entre la experiencia vivida por el cliente y las métricas clave, como retención, tasa de abandono, ventas e ingresos (Homburg, Joziç & Kuehnl, 2017).

Para Wagh & Shahare (2024) medir la experiencia es todo un reto debido a la subjetividad del cliente, además las interacciones cliente - marca pueden darse en diversos puntos de contacto y canales, lo cual hace difícil definir una única métrica de medición; en su investigación han seleccionado 12 indicadores claves para monitorear el desempeño del CX: Net Promoter Score (NPS); Customer Satisfaction Index (CSI); Customer Effort Score (CES); Customer Health Score (CHS); Conversion rate; Churn rate; Average Resolution Time (ART); Customer Lifecycle Value (CLV); Customer Acquisition Cost (CAC); Employee engagement rate; Wallet share y Customer retention rate.

- **Net Promoter Score (NPS):** Mide la probabilidad de que un cliente le recomiende a otros; divide a los clientes en tres categorías: promotores, pasivos, o detractores, todo en función de su disposición para recomendar (Demarquet & Chedraui, 2022).
- **Customer Satisfaction Score (CSAT):** Mide el nivel de satisfacción del cliente en interacciones específicas, por ejemplo al registrar una compra; generalmente se usa una escala de 5 puntos, desde muy insatisfecho hasta muy satisfecho (Demarquet & Chedraui, 2022).
- **Customer Satisfaction Index (CIS):** Mide la satisfacción del cliente como uno de los componentes de la experiencia, y se representa en una escala de 0% a 100% (Schwarz, 2018).

- **Customer Effort Score (CES):** Mide el esfuerzo que hace el cliente para completar sus acciones con la empresa. Se mide en una escala de Likert que va de muy fácil a muy difícil (Schwarz, 2018)
- **Customer Health Score (CHS):** Este indicador monitorea si los clientes están usando el producto/servicio y cómo lo están usando (Hochstein et al., 2023). En su investigación Hochstein et al. (2023) encuentran que esta métrica puede ser una herramienta muy útil para predecir lo que sucederá a futuro con el cliente, por ejemplo, una renovación de contrato o abandono del mismo.
- **Conversion rate:** En español, tasa de conversión, se refiere al porcentaje de clientes potenciales que “entran” en el embudo de ventas y realizan efectivamente una compra (Qualtrics, 2020).
- **Churn rate:** La tasa de abandono es un indicador clave en la medición de retención de clientes y la sostenibilidad del negocio. Mide la capacidad que tiene una compañía para mantener su base de clientes; este indicador resalta posibles problemas en la satisfacción y lealtad del cliente (Majka, 2024).
- **Average Resolution Time (ART):** Según Medallia (s.f), el tiempo de resolución promedio es una métrica que permite medir cuánto tiempo le toma a un cliente solucionar un requerimiento; un tiempo promedio bajo es importante para una experiencia positiva que impacte en la satisfacción y lealtad del cliente.
- **Customer Lifecycle Value (CLV):** El valor del ciclo de vida del cliente es una métrica que cuantifica la rentabilidad de la relación cliente-marca durante toda la vigencia de esta, basándose en la inversión que la empresa realiza en sus estrategias de *marketing* y la utilidad que deja el cliente con sus compras (Kanchanapoom & Chongwatpol, 2024).
- **Customer Acquisition Cost (CAC):** Atraer nuevos clientes es uno de los procesos más difíciles y costosos del *marketing*, y el indicador de costo de adquisición del cliente (CAC) permite establecer precisamente cuánto cuesta en promedio la atracción de un nuevo cliente; para ello, y según la industria, se toman en cuenta variables como publicidad, descuentos, comisiones, equipo de ventas, entre otras (Jianxun, 2012).
- **Employee engagement rate:** Esta métrica refleja cuán involucrados están emocional y mentalmente los empleados de una organización, tanto con su cargo como con la empresa; es un indicador vital de productividad, satisfacción y retención (Smith, 2024).
- **Wallet share:** Este indicador mide el gasto total de un cliente en un rubro y el porcentaje de participación que determinada compañía tiene en ese gasto. Muchas organizaciones se centran en la medición de cuánto gasta un cliente en ellos, pero pierden de vista cuánto está gastando ese mismo cliente por fuera en productos o servicios de su competencia y/o substitutos (Gupta & Lehmann, 2005).
- **Customer retention rate:** La tasa de retención mide la capacidad que tiene una organización de conservar su base de clientes. Gupta & Lehmann (2005) manifiestan que en Estados Unidos en promedio cada año el 20% de los clientes de una empresa dejan de serlo, lo que podría significar que en cinco años estarían renovando la totalidad de estos, lo cual es paradójico si se toma en cuenta que usualmente el costo de adquisición de nuevos clientes es más alto que el de retención, además este último tiene gran impacto en la participación de mercado y en las utilidades a largo plazo (Gupta & Lehmann, 2005).

2.3 Madurez de CX

Los modelos de medición de madurez del CX permiten realizar un diagnóstico desde diferentes frentes para establecer el nivel de compromiso hacia una cultura centrada en el cliente; a su vez se convierten en una hoja de ruta para establecer estrategias de mejoramiento en la relación cliente-marca (Gallardo et al., 2024).

Para Tincher (2024), la madurez se refiere a la capacidad que tiene una compañía de entregar de manera consistente y eficaz la experiencia; para evolucionar en su modelo de madurez de CX, una organización debe comprender sus capacidades actuales, reconocer aspectos a mejorar, establecer sus objetivos y avanzar metódicamente en su hoja de ruta, además de llegar a lo planeado en cuanto a CX se refiere; madurar en CX trae consigo beneficios como: mejor retención de clientes, crecimiento de la rentabilidad, mayor adaptabilidad a las necesidades cambiantes de los clientes y reducción de costos (Tincher, 2024).

En la medición de madurez de un modelo de CX se pueden encontrar escalas de diferentes niveles, lo más común es que estas vayan de un nivel básico o fundacional a uno de liderazgo o avanzado (Gallardo et al., 2024); la construcción de estas escalas se centra en procesos, comportamientos y/o competencias organizacionales clave que permiten definir si una compañía tiene un nivel de gestión alto o bajo frente a la gestión del CX; algunas de estas mediciones se realizan por medio de la misma consultora, como es el caso de Forrester, y otras por medio del autodiagnóstico, como es el caso de Qualtrics (Gallardo et al., 2024).

Gallardo et al. (2024) realizan un comparativo entre los modelos de CX de reconocidas entidades (Forrester, Qualtrics y CXPA) dedicadas al mejoramiento del *Customer Experience Management* (CXM), donde se destaca cuáles son los módulos o pilares en los que se centra cada firma. (Ver Tabla 1). En esta investigación profundizamos en las actualizaciones de los modelos de las consultoras Forrester y Qualtrics, y realizamos un comparativo entre estas y la investigación realizada a expertos y practicantes de la materia en Colombia, de tal forma que nos permita comprender de una manera más holística cuál es la hoja de ruta que debe seguir una compañía en el sector funerario para evolucionar en su gestión de la experiencia.

Tabla N° 1. Comparativo Pilares del CX (Gallardo et al., 2024)

CXPA (2011) (2020)	Forrester (2016)	Qualtrics (2015)
Estrategia de CX	Priorización	Enfoque
Conocimiento y comprensión del cliente	Comprensión del cliente	Datos y análisis
Diseño, implementación e innovación de experiencias	Diseño / Entrega	Integración
Métricas, medición y ROI	Medición	Medición y acción
Cultura y responsabilidad	Cultura	
Fuente: Gallardo et al. (2024). Creación de un modelo de madurez para medir la gestión de la experiencia de clientes por parte de las organizaciones. ESIC Market. Economics and Business Journal, 55(1), e343.		

2.3.1 Modelo de madurez Qualtrics

Qualtrics XM Institute (2020) asegura que una organización no logra una cultura centrada en el cliente de la noche a la mañana, así que para crear un programa de gestión del CX exitoso, debe comprometerse en la construcción de este por varios años. En su última actualización, el modelo de madurez de CX de Qualtrics (2020) pasa de un enfoque en las actividades hacia otro en las competencias organizacionales; si bien la cantidad de módulos varía, los objetivos de los pilares son similares y equiparables (Ver Tabla 2).

Tabla N° 2. Actualización pilares del modelo de CX de Qualtrics

Qualtrics (2015)		Qualtrics (2020)	
Pilar	Descripción	Competencias	Descripción
Enfoque	Compromiso de la organización en el mejoramiento del CX	Liderar	Escuchar, alinear y mantener el éxito de los esfuerzos en gestión del CX
		Activar	Asegurar que la organización tenga las habilidades, el soporte y la motivación para alcanzar los resultados
Datos y análisis	Recopilar y analizar los datos sobre la gestión del CX	Comprender	Hacer seguimiento y asegurar que los esfuerzos en gestión del CX alcancen los objetivos bien

			planteados del negocio
Medición y acción	Medir el impacto de las actividades de CX y ajustes para el mejoramiento	Reaccionar	Prioriza y dirige los mejoramientos basados en <i>insights</i>
		Disrumpir	Identifica y crea experiencias que diferencian la organización
Integración	Nivel de integración del CX en todas las áreas de la compañía	Guiar	Provee <i>insights</i> accionables a través de la organización

Fuente: Elaboración propia basada en Gallardo et al. (2024) y Qualtrics (2020).

Por otro lado, en la evaluación de madurez del CX se mantiene una escala de 5 niveles entre ambas versiones, sin embargo, su enfoque también presenta variaciones frente al expuesto por Gallardo et al. (2024) (Ver Tabla 3). Además de las competencias y los niveles, el modelo de madurez de Qualtrics (2020) establece 20 comportamientos clave que permiten determinar el nivel de madurez del CX en una organización, los cuales serán detallados más adelante.

Tabla N° 3. Actualización de los niveles de madurez del modelo de CX de Qualtrics

ACTUALIZACIÓN NIVELES DE MADUREZ DEL CX DE QUALTRICS			
Qualtrics (2015)		Qualtrics (2020)	
Nivel	Descripción	Nivel	Descripción
REACTIVO	Las organizaciones se centran en resolver problemas puntuales y no tienen un enfoque sistemático para la gestión de la CX.	INVESTIGAR	La compañía aún no está enfocada en el CXM como una oportunidad estratégica. Aunque podría estar invirtiendo en funciones esenciales de servicio al cliente, CRM, medición del compromiso de empleados o temas similares.
PREDICTIVO	Las organizaciones comienzan a recopilar datos sobre la CX y a utilizarlos para identificar tendencias y patrones.	INICIAR	Los líderes ven el potencial del CX y comienzan a investigar cómo el CX puede aportar a la organización. Crean unidades de trabajo a tiempo parcial para liderar esfuerzos en actividades de educación en temas de CX a la alta gerencia, definición de la estrategia inicial en CX y formalización del programa de voz del cliente.
PROACTIVO	Las organizaciones utilizan los datos de la CX para tomar decisiones estratégicas y mejorar de forma proactiva.	MOVILIZAR	Una vez la alta gerencia ve el CX como una prioridad estratégica, la organización recurre a personal de CX a tiempo completo para entregar <i>insights</i> e impulsar mejoras en la experiencia. En esta etapa la organización comienza a ver resultados y empieza a construir los <i>customer journey maps</i> , encontrar e intervenir puntos de dolor, mejorar el programa de voz del cliente, compartir <i>insights</i> , involucrar a los empleados en lo que se conoce como el "Close the loop" y definir cómo debe ser el CX en toda la organización.

INTEGRADO	Las organizaciones han integrado la CX en todas las áreas de la empresa.	ESCALAR	<p>Con fuertes prácticas de la gestión del CX establecidas, la organización usa los <i>insights</i> de manera sistemática para mejorar las experiencias e invertir en el compromiso del equipo de trabajo con el CX en todos los niveles de la organización.</p> <p>En esta etapa deberían trabajar consistentemente en usar las métricas del CX y los <i>insights</i> para rediseñar procesos operacionales, mejorar la experiencia y realizar seguimiento al impacto de sus esfuerzos de CX, tanto en la fidelización de los clientes como en los indicadores del negocio.</p> <p>También integrar el CX en los procesos de gestión humana (como contratación, gestión del desempeño y sistemas de incentivos) para reforzar buenas prácticas de CX en todos los empleados.</p>
TRANSFORMADOR	Las organizaciones utilizan la CX para transformar su negocio y crear una ventaja competitiva.	INCORPORAR	<p>En esta etapa final, las competencias en CX están engranadas alrededor de toda la organización, permitiéndole adaptarse rápidamente a cambios en el mercado. Un programa de CX maduro permite a la organización un aprendizaje continuo, entregar <i>insights</i> en las diferentes áreas de la organización y adaptarse rápidamente a las necesidades y expectativas de todos los <i>stakeholders</i>.</p> <p>La experiencia es la base de su proceso de diferenciación, se ha integrado en la toma de decisiones diarias y prácticas, y está alineada con su propuesta de valor.</p>
Fuente: Gallardo et al. (2024). Creación de un modelo de madurez para medir la gestión de la experiencia de clientes por parte de las organizaciones. ESIC Market. Economics and Business Journal, 55(1), e343		Fuente: Qualtrics XM Institute (2020). Customer Experience Maturity: Assessment. www.qualtrics.com	

Para una mayor comprensión del modelo de madurez de Qualtrics (2020) se presenta la estructura completa con niveles y competencias, así como la hoja de ruta que permite vislumbrar la evolución del *Customer Experience* dentro de una organización (Ver Tabla 4).

Tabla N° 4. Hoja de ruta modelo de madurez del CX Qualtrics (2020)

Hoja de ruta, “Road Map”, modelo de madurez del CX (Qualtrics, 2020)				
Nivel de madurez	Competencias			
	Liderar	Comprender	Activar	
1	Investigar	<p>Una persona encabeza la exploración del CX.</p> <p>Identificar y visibilizar actividades de CX que se vienen dando de manera aislada a través de la organización.</p>	<p>Métricas CX establecidas al azar con un seguimiento limitado.</p> <p>Carece de una métrica principal para el CX o de una articulación clara del valor que el CX genera para la organización.</p>	<p>Se toma la información sobre el CX como: comentarios, métricas, etc. de diferentes fuentes externas.</p> <p>Se comienza a capacitar a los directivos sobre el CX.</p>
2	Iniciar	Una persona lidera el CX (actividad adicional a su trabajo).	Se construye un primer caso de negocio sobre el ROI en el CX	Usar los canales de comunicación de la organización para contar acerca de la

		<p>Ampliar la comprensión del CX en los directivos y definir la visión del CX.</p> <p>Identificar oportunidades donde el CX podría impactar la organización y presupuestar los recursos necesarios.</p>	<p>(usualmente a través del <i>benchmark</i> y no con información propia).</p> <p>Se establecen las métricas iniciales para medir el CX en la organización.</p>	<p>implementación del CX a todos los empleados. Se enfatiza con historias sobre cómo se ve un buen CX.</p>
3	Movilizar	<p>Crear un equipo multidisciplinar de CX a tiempo completo y establecer una estructura de gobierno corporativo para el CX.</p> <p>Definir la estrategia de CX, la hoja de ruta y los recursos requeridos con los aportes de <i>stakeholders</i> clave.</p>	<p>Definición y seguimiento de las métricas principales del CX. Identificar movilizadores claves de resultados.</p> <p>Comenzar el monitoreo de la relación entre las métricas claves del CX y las del negocio para refinar el modelo de CX – ROI.</p>	<p>Educar a los directivos sobre lo que implica el CX y su rol en movilizar la transformación.</p> <p>Definir comportamientos centrados en el cliente e incorporarlos en la comunicación.</p> <p>Ajustar los programas de incentivos para reforzar los comportamientos y compartir las mejores prácticas en CX.</p>
4	Escalar	<p>Alinear la estrategia de CX con los objetivos organizacionales e identificar cómo todos los empleados de la organización pueden impactar el CX.</p> <p>Los directivos están visiblemente comprometidos y exigen cambios, basados en los <i>insights</i>, en cómo debe operar el negocio.</p>	<p>Mediciones de CX tomadas en "momentos de verdad" clave.</p> <p>Se realizan mediciones de ROI para las actividades individuales en CX y el promedio total del programa.</p> <p>Se conectan los proyectos de CX con las métricas del negocio y se mide el impacto.</p>	<p>Forme competencias para el CX a través de toda la organización.</p> <p>Institucionalice mecanismos para que los empleados compartan ideas sobre las oportunidades en CX (integre programas de voz del empleado en el CX).</p>
5	Incorporar	<p>Visión del "cliente en el centro" como un valor clave de la organización.</p> <p>La estrategia del CX y la hoja de ruta mantienen la compañía enfocada en el CX.</p>	<p>Monitoreo sobre un modelo de CX - ROI bien establecido.</p> <p>Se integran las métricas de CX con las métricas financieras y operativas clave.</p>	<p>Utilizar centros de excelencia (CoE) para proveer las competencias del CX en todas las unidades de negocio.</p> <p>Los empleados entienden las métricas clave del CX y cómo su trabajo impacta en ellos.</p> <p>Refuerce los comportamientos deseados sobre el CX a través de procesos como: selección, gestión del desempeño, ascensos, etc.</p>

Hoja de ruta "Road Map" modelo de madurez del CX (Qualtrics, 2020)

Nivel de madurez		Competencias		
		Guiar	Reaccionar	Disrumpir
1	Investigar	<p>Se recolecta <i>feedback</i> del cliente de manera limitada en los puntos de servicio.</p> <p>Usa una herramienta sencilla y rudimentaria para enviar encuestas a los clientes.</p>	<p>Usa los datos recolectados para obtener información, más que para guiar las decisiones o realizar cambios.</p> <p>La distribución de la información a través de la organización es limitada e inconsistente y se dificulta el seguimiento.</p>	<p>No se tiene un procedimiento para identificar las brechas o para diseñar las experiencias del cliente.</p>

2	Iniciar	<p>Establecer un programa básico de Voz del Cliente, comenzar la medición y entregar reportes de manera periódica a los directivos.</p> <p>Crear algunas integraciones básicas entre el programa de Voz del Cliente y el CRM, para facilitar encuestas y reportes.</p>	<p>Se inician algunas iniciativas limitadas para hacer seguimiento al "close the loop" en el CX, sin embargo, no son ampliamente monitoreadas o sistematizadas.</p> <p>Se identifican puntos de dolor específicos en la experiencia del cliente y se activan proyectos de mejoramiento.</p>	<p>Se podría comenzar a hablar de diseñar una experiencia que refleje la marca</p>
3	Movilizar	<p>Establezca procedimientos para el momento, la frecuencia y el muestreo en la medición de voz del cliente.</p> <p>Amplíe la integración de data operativa con la de CX para un análisis más profundo de movilizadores claves, segmentación y/o ROI.</p> <p>Analice datos de CX no estructurados ni solicitados (ej: social media, llamadas, chats).</p>	<p>Establezca un proceso consistente para el "close the loop" en CX, incluyendo el registro y monitoreo de las acciones implementadas.</p> <p>Establezca un portafolio de proyectos de mejoramiento del CX e implemente equipos multidisciplinarios para la intervención en puntos de dolor específicos en la CX.</p>	<p>Experimente con la metodología del "customer journey map" y comience a cambiar el enfoque del CX en puntos de contacto individuales a un CX que los integra a todos.</p> <p>Los equipos de CX y mejoramiento continuo comienzan a trabajar juntos en mejorar el CX y en identificar los momentos de verdad.</p>
4	Escalar	<p>Integración de data operativa y de CX con la colaboración entre equipos de CX, TI, finanzas y los líderes de unidades de negocio.</p> <p>Monitoree las interacciones claves, los segmentos de clientes y los <i>journeys</i>. Analice data operativa y de CX para identificar actividades que den resultados positivos y negativos.</p> <p>Use analítica predictiva para identificar riesgos de lealtad de los clientes.</p>	<p>Los <i>insights</i> y las métricas del CX, hacen parte de las discusiones empresariales y de la transformación organizacional.</p> <p>Se realizan procesos de "close the loop" en CX y se monitorean activamente. Enfoque multidisciplinar en proyectos de mejoramiento.</p> <p>Se identifican oportunidades de colaboración entre los equipos de CX, producto y marca.</p>	<p>Desarrollar estrategias para diseñar y realizar seguimiento a todos los <i>journey</i> del cliente.</p> <p>Establecer el "customer persona" que represente los segmentos de clientes objetivos y usarlos para entender y diseñar las experiencias.</p> <p>Los momentos de verdad se convierten en foco de mejoramiento de experiencias e innovación.</p>
5	Incorporar	<p>Use data operativa y de CX para monitorear cambios en las expectativas y necesidades de los clientes, al igual que para identificar brechas en la experiencia.</p> <p>Los sistemas soportan la integración y monitoreo en tiempo real de la data operativa y de CX.</p>	<p>Identificar las necesidades de data de CX y de operaciones para tomar decisiones confiables de manera más rápida y mejor en los procesos organizacionales.</p> <p>Incluya el impacto en CX como requisito en los procesos de financiación de proyectos y aprobación de inversiones.</p>	<p>Involucre clientes en los procesos de innovación, diseño de productos y en el mejoramiento de experiencias a través de la co-creación y el testeo continuo.</p> <p>Asegure un equipo multidisciplinar para implementar y habilitar nuevas experiencias para empleados y clientes.</p>
<p>Fuente: Elaboración propia basada en Qualtrics XM Institute (2020). Customer Experience Maturity: Assessment. www.qualtrics.com</p>				

2.3.2 Modelo de madurez de Forrester

Burns (2016) asegura que no siempre las empresas necesitan un CX excelente, a veces “bueno” es suficiente, dependiendo de la estrategia de la compañía, sin embargo, actualmente incluso alcanzar ese nivel de bueno, puede ser difícil. El Forrester’s Customer Experience Index (CX Index™) establece una escala de 5 niveles (Excelente, Bueno, Aceptable, Pobre, Muy Pobre)

para determinar en qué medida el CX de una compañía fortalece la lealtad de sus clientes. Para el año 2018, el Forrester's CX Index encontró que solo el 15% de las empresas en EE.UU. están en la categoría “Bueno” y 0% en “Excelente”; para el año 2024 Forrester indica que solo el 3% de las compañías de este país están “obsesionadas” con el cliente. En ese mismo informe resalta que las organizaciones que se encuentran en el nivel más alto de CX reportan un crecimiento en ingresos en un 41% más rápido, un crecimiento de las utilidades en un 49% más rápido y un 51% en mejor retención de clientes versus aquellas empresas que no están en esa categoría (Forrester, 2024).

El modelo de madurez del CX de Forrester (2016) contempla 5 niveles, 6 procesos y 30 prácticas clave, además recomienda cuatro hábitos o comportamientos indispensables para asegurar el escalamiento y la evolución en el modelo (Gallardo et al., 2024; Burns et al., 2016) (Ver Tabla 5); a diferencia del modelo de Qualtrics (2020), no detalla claramente cómo evolucionan las prácticas de un nivel a otro.

Tabla N° 5. Modelo de madurez del CX (Forrester, 2016)

Modelo de madurez del CX (Forrester 2016)							
Etapa	Nivel de madurez	Procesos					
		Entendimiento del cliente	Priorización	Diseño	Entrega	Medición	Cultura
1	Inmaduro	Para obtener el detalle de las practicas, ver Tabla *Comparativo de prácticas y comportamientos clave en los modelos de madurez de CX de Qualtrics (2022) y Forrester (2016)*					
2	Desarrollado						
3	Eficiente						
4	Efectivo						
5	Líder						
Hábitos organizacionales		Disciplina = Empoderamiento + Cadencia + Rigor + Coordinación					
Fuente: Elaboración propia basada en Gallardo et al. (2024) y Burns et al. (2016).							

2.3.3 Comparativo modelo de madurez de Forrester (2016) vs. Qualtrics (2020)

A grandes rasgos, las diferencias que presentan los modelos son más de forma que de fondo; los niveles de madurez del CX de Forrester (2016) se enfocan en la actitud que muestra la organización frente al CX (Reactivo, Predictivo, Proactivo, Integrado, Transformador), mientras que los de Qualtrics (2020) sugieren unas acciones que debe ir tomando la compañía para evolucionar en el CX (Investigar, Iniciar, Movilizar, Escalar, Incorporar), sin embargo, para ambas consultoras se presenta una escala de medición de 5 niveles que van desde un básico o inicial a un avanzado; al comparar las habilidades o prácticas de ambos modelos, se evidencian similitudes, tanto en las orientaciones como en el propósito general (Ver Tabla 6).

Tabla N° 6. Comparativo de prácticas y comportamientos clave en los modelos de madurez del CX de Qualtrics (2020) y Forrester (2016)

PRÁCTICAS CLAVE DEL MODELO DE MADUREZ DEL CX DE FORRESTER (2016)		COMPORTAMIENTOS CLAVE DEL MODELO DE MADUREZ DEL CX DE QUALTRICS (2020)	
Núcleos	Prácticas	Prácticas	Núcleos
<p>Entendimiento del Cliente</p> <p>Asegúrese de que los empleados puedan tener en cualquier momento información completa, precisa y significativa de los clientes y de la experiencia que quieren tener con la compañía.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Solicite a los clientes retroalimentación cualitativa sobre sus interacciones con la compañía. - Analice data no estructurada (Ej: transcripciones de llamadas o publicaciones en redes sociales) para encontrar <i>insights</i> sobre lo que los clientes valoran, sus necesidades y expectativas. - Analice la información de los clientes para identificar patrones y tendencias en sus comportamientos. - Realice investigaciones cualitativas abiertas que profundicen en el entendimiento del cliente y exploren necesidades no satisfechas. - Consolidar lo que conoce sobre el cliente en una herramienta que le permita tener una imagen clara de quién es su cliente (ej: <i>design</i> persona). 	<ul style="list-style-type: none"> - Combine data de CX y operativa para obtener <i>insights</i> que generen accionables. - Capture las señales adecuadas de los clientes objetivo en el momento apropiado. - Analice la data de CX y operativa para priorizar las acciones. - Distribuya los <i>insights</i> adecuados para cada <i>stakeholder</i> de manera que puedan tomar acción más fácilmente. 	<p>Guiar</p> <p>Provee <i>insights</i> accionables a través de la organización.</p>
<p>Priorización</p> <p>Centrar los recursos limitados en las actividades que mejorarán las partes más importantes de la experiencia para los clientes más importantes y que impulsarán los resultados del negocio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Modele el impacto que tiene la calidad del CX en los objetivos principales del negocio (Ej: crecimiento de ingresos, retención). - Identifique los grupos de clientes más importantes, la experiencias de cliente principales y las características que estas deben tener. - Evaluar el impacto que los proyectos y decisiones tendrán en las experiencias del cliente principals. - Rechace o modifique proyectos que afectarían de manera inaceptable las experiencias del cliente principals. - Diga no a las actividades que podrían mejorar la experiencia del cliente en general, pero que no están alineadas con las prioridades principales del CX. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pronostique el retorno de las iniciativas del CX en el negocio. - Ajuste las iniciativas para asegurar el cumplimiento de las proyecciones. - Priorice sus actividades de CX basándose en unas métricas bien definidas. 	<p>Comprender</p> <p>Hacer seguimiento y asegurarse de que los esfuerzos en gestión del CX alcancen unos objetivos bien definidos del negocio.</p>
<p>Diseño</p> <p>Traducir la visión CX de la empresa en manuales detallados que describan lo que los empleados</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Documente la visión general de la empresa para el CX - Una descripción aspiracional de la experiencia que la organización quiere para sus clientes. - Use metodologías de diseño o actualización centradas en las personas para cada una de las experiencias principales de la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> - Descubra oportunidades para experiencias de cliente innovadoras. - Aplique enfoques de diseño centrado en las personas para mejorar las 	<p>Disruptir</p> <p>Identifica y crea experiencias que diferencian la organización.</p>

deben hacer para brindar la experiencia adecuada a los clientes en todo momento.	<ul style="list-style-type: none"> - Incluya aliados de todo el ecosistema CX en el proceso de diseño (por ejemplo, gerentes de producto, desarrolladores, jurídica). - Valide que el diseño o actualización de cada experiencia principal esté alineado con la visión del CX. - Use metodologías centradas en las personas para diseñar o actualizar el ecosistema que se necesita para entregar las experiencias principales. 	<p>experiencias de los clients.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asegúrese de que las nuevas experiencias se brinden de manera consistente cuando se implementen en toda la organización. 	
<p>Entrega</p> <p>Gestione las operaciones diarias para que la experiencia del cliente coincida con lo diseñado e impulse los resultados del negocio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Definir las actividades específicas que cada rol debe realizar para entregar o habilitar las experiencias del cliente principales tal como fueron diseñadas. - Capacite y oriente a los empleados que están de cara al cliente en cómo deben ejecutar la experiencia del cliente que personalmente les corresponde. - Provea herramientas que ayuden a los empleados a brindar las experiencias principales de manera correcta en todo momento (ej: plantillas, automatización de tareas). - Valide que los puntos de contacto digitales y físicos (ej: aplicaciones móviles, facturas, ofertas) brinden o permitan correctamente las experiencias diseñadas. - Monitoree la retroalimentación de los clientes y las métricas de CX para detectar evidencia de que las experiencias reales no coinciden con los diseños de CX. 	<ul style="list-style-type: none"> - Haga un seguimiento sistemático de los clientes para solucionar los problemas que se descubran a partir de los <i>insights</i>. - Realice mejoras continuas en los procesos basándose en los <i>insights</i> del CX. - Tome decisiones estratégicas basadas en los <i>insights</i> del CX. - Inyecte los <i>insights</i> del CX en los sistemas y procesos operacionales claves de la organización. 	<p>Reaccionar</p> <p>Prioriza y dirige los mejoramientos basados en <i>insights</i>.</p>
<p>Medición</p> <p>Medir el nivel en general de la calidad del CX tal como lo perciben los clientes, por el grado de ajuste que las experiencias tienen con las características que la empresa pretendía (por ejemplo, facilidad, cuidado), y por el impacto que el CX tiene en el desempeño del negocio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoree la retroalimentación de los clientes y las métricas de CX para detectar evidencia de que las experiencias reales no coinciden con los diseños de CX. - Mida los eventos y atributos de las interacciones del cliente que están más propensos a afectar la percepción de la experiencia. - Mida qué tan bien se ajustan las características de las experiencias del cliente principales entre la realidad y el cómo deberían ser. - Diseñe la comunicación de las mediciones para que estas sean útiles y adecuados para el uso de los Empleados. - Reporte los resultados de las métricas de CX a las estructuras de gobernanza (Ej: presupuestos, diseño, tecnología) para tomar decisiones futuras basadas en la información. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenga una visión clara y compartida para las iniciativas en CX. - Compare su progreso con una hoja de ruta del CX bien definida. - Mantenga estructuras de gobernanza que provean lineamientos adecuados para la toma de decisiones, la alineación, el empoderamiento y la resolución de conflictos en sus iniciativas de CX. 	<p>Liderar</p> <p>Estructurar, alinear y mantener el éxito de los esfuerzos en gestión del CX.</p>
<p>Cultura</p> <p>Los empleados en empresas maduras gestionan el CX no porque se les dice que lo hagan, sino porque es lo correcto. Las creencias y comportamientos centrados en el cliente son arraigados, y los directivos se aseguran de que sigan así.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evalúe la empatía y la orientación al cliente de los aspirantes a empleos. - Capacite a los empleados sobre los clientes, la visión del CX, el ecosistema del CX y su rol en este. - Lleve a cabo rutinas y prácticas que mantengan los clientes y el CX en el "top of mind" de los Empleados. - Recompense formalmente a los empleados por ofrecer y permitir una buena experiencia de cliente (ej: bonos, ascensos). - Realice actividades informales de reconocimiento a los empleados que ofrezcan y permitan una buena experiencia de cliente (ej: empleado del mes, un mensaje de reconocimiento vía correo electrónico). 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenga empleados y aliados informados sobre la valoración y avance de las iniciativas en CX. - Cree mecanismos para desarrollar y mejorar las habilidades claves del CX en toda la organización. - Garantice que los empleados tengan la formación y la motivación para adoptar comportamientos centrados en el cliente. 	<p>Activar</p> <p>Asegurar que la organización tenga las habilidades, el soporte y la motivación para alcanzar los resultados deseados.</p>
<p>Fuente: Elaboración propia basado en Qualtrics (2020) y Burns (2016)</p>			

3 Metodología

El presente estudio tiene como objeto medir el nivel de madurez en la gestión de la experiencia del cliente en el sector funerario en Colombia. Para lograrlo se llevó a cabo la investigación en tres fases: una primera fase donde se indagó en bases de datos académicas y científicas qué se ha escrito sobre la gestión, la práctica y la medición del nivel de madurez del CX en Colombia y su implementación en el sector funerario. Para la segunda fase, debido a su naturaleza exploratoria, se realizaron entrevistas a profundidad semiestructuradas (Yin, 2014) de manera individual con catorce (14) expertos en la gestión del CX (Tabla No 7). Los entrevistados cuentan con gran experiencia y se desempeñan en diferentes sectores económicos como salud, banca, seguros, comercio, entre otros; si bien todos pertenecen a organizaciones con gran influencia y reconocimiento en el país, los resultados no tienen representatividad estadística, pues debido a la especificidad de los perfiles y la dificultad para acceder a ellos, se optó por usar métodos de muestreo no probabilísticos, como el de conveniencia y bola de nieve (Hernández, 2021). Esta fase nos permitió obtener una comprensión detallada de cómo las empresas están trabajando con el CX en Colombia, así como aprendizajes, barreras, factores claves de éxito y buenas prácticas en su gestión, además nos proporcionó elementos que permitieron definir una hoja de ruta no solo para implementar un modelo de gestión del CX en el sector funerario, sino también para medir su nivel de madurez.

Las entrevistas tuvieron una duración promedio de una hora y quince minutos, fueron a través de la aplicación TEAMS y transcritas posteriormente para su respectivo análisis. A partir de la novena entrevista se empezó a presentar una saturación teórica, la cual se alcanza cuando ya no se obtienen nuevos datos o ideas, y los patrones o temas se vuelven claros y repetitivos, tal como lo indican Pope & Mays (2006). Sin embargo, se abarcaron más expertos para darle mayor relevancia a la investigación.

El análisis de datos se hizo por medio de la codificación y clasificación de las respuestas de los expertos por categorías de análisis, permitiendo agrupar por cada respuesta el testimonio, comentario y verbatim; se logró organizar la información de una manera sistemática que permite que surjan patrones y datos visibles, facilitando enlazar los datos con una interpretación y significado más profundo (Saldaña & Omasta, 2016).

La tercera fase se enmarca en el diseño e implementación de una herramienta que permitiera diagnosticar el nivel de gestión del CX en el sector funerario en Colombia, tomando como base los resultados de las entrevistas a expertos, los modelos de gestión del CX de las consultoras Forrester (2016) y Qualtrics (2020), y la herramienta diseñada por Gallardo et al. (2024). Esta herramienta se aplicó a un total de 20 entidades del sector funerario en diferentes ciudades de Colombia (Tabla No 10), la cual nos permitió obtener importantes hallazgos sobre los núcleos evaluados, como gestión del servicio, voz del cliente, gestión integral, cultura y estrategia/gobierno, así como los procesos en el interior de ellos.

Los resultados de este estudio no solo sirven como diagnóstico del estado actual del CX en el sector funerario, sino que permiten encontrar oportunidades de mejora en la gestión de la experiencia, remarca los desafíos y las buenas prácticas para la mejora y/o implementación de áreas de CX y servicio al cliente, y proporciona una hoja de ruta que permita a las empresas funerarias fortalecer sus estrategias y enfoque en una adecuada gestión del CX.

Tabla N° 7. Sujetos de estudio expertos

# Experto	Cargo del experto	Tiempo de experiencia	Actividad económica	Alcance de la operación	Tamaño de la empresa	Nivel de CX de la empresa
1	Directora de experiencia de cliente y empleado	16 años	Tarjetas de crédito	Colombia	Grande	Avanzado
2	Manager de CX y operaciones	12 años	Financiera	Latinoamérica	Grande	Avanzado
3	Directora de transformación	15 años	Financiera	Latinoamérica	Grande	Avanzado
4	Coordinadora de experiencia y procesos	13 años	Salud y seguros	Latinoamérica	Grande	Avanzado
5	Jefe de experiencia de marca	8 años	Electrodomésticos	Latinoamérica	Grande	Intermedio
6	Gerente de experiencia	4 años	Salud	Colombia	Mediana	Intermedio
7	Gerente de experiencia enfocado en créditos	8 años	E-commerce	Latinoamérica	Grande	Avanzado
8	Profesional CX	6 años	Caja de Compensación	Colombia	Grande	Intermedio
9	Gerente de experiencia del cliente	11 años	Farmacéutica	Latinoamérica	Grande	Avanzado
10	Jefe de experiencia de marca	7 años	Servicios públicos	Latinoamérica	Grande	Avanzado
11	Gerente de experiencia	21 años	Caja de Compensación	Colombia	Grande	Avanzado
12	Responsable de conexión (salud)	15 años	Caja de Compensación salud	Colombia	Grande	Intermedio
13	Director de operaciones y promesa digital	10 años	Financiera	Colombia, Panamá y Salvador	Grande	Intermedio
14	Gerente de experiencia	13 años	Retail	Colombia	Grande	Avanzado

4. Presentación y análisis de resultados

Los principales hallazgos sobre las entrevistas a expertos se presentan teniendo en cuenta lo más relevante en la respuesta y sustentando el hallazgo con el verbatim. Gran parte de las respuestas se soportan con diferentes teorías que se verán reflejadas en el resultado de la encuesta a las entidades funerarias.

4.1 Gestión de la experiencia

La gestión de la experiencia del cliente en una empresa es muy propia de cada organización, se va construyendo con el paso de los años mediante la exploración y se gestiona según las percepciones de sus clientes y la estrategia corporativa. Siempre existirá una experiencia, esté presente o no esta área en la empresa. Esto se evidencia en el siguiente comentario del Experto número 2:

“No se tiene una definición de experiencia, es como muy individual, no la mía, la que yo he construido en todos estos años y es todo lo que un cliente vive, incluso una persona al interactuar de alguna u otra forma con una marca y lo que esta genera en el tema de experiencia (...) la experiencia se genera por lo que vive el cliente en el servicio sin que dependa de la empresa”. (Experto N°2)

La forma en que cada empresa utiliza sus recursos más allá de las encuestas, y aprovecha la información que generan los clientes sobre sus emociones, creencias, la reputación de la marca, entre otros, impacta directamente en la construcción de una cultura centrada en el cliente; la experiencia debe diseñarse y pensarse desde todos los niveles de la compañía, tanto el estratégico, como el táctico y operativo; si bien la percepción del cliente puede ser positiva o negativa, el cómo se gestiona es la clave para la interiorización de los comportamientos y competencias necesarios para el CX en toda la organización.

“La gestión de experiencia del cliente debe verse como un fenómeno integral, que no solo se trata de interacciones aisladas, de ofrecer un buen servicio o preguntar cómo le fue, ya que se debe alinear con lo estratégico para generar cultura, en áreas donde se agrupa el conocimiento del cliente y por último donde se ejecuten los procesos y protocolos”. (Experto N°9)

4.1.1 Objetivo de gestionar la experiencia

El objetivo de la gestión de la experiencia del cliente (CX) puede alinearse con dos enfoques que suelen variar según la estrategia empresarial: por un lado, están quienes persiguen como propósito fomentar una cultura organizacional centrada en el cliente, buscando que todas las áreas de la organización prioricen y se ajusten a las necesidades del cliente y no sea el cliente quien se deba ajustar a los procesos de cada área. En este contexto, el área de CX actúa como un "traductor" que recopila y comunica información clave sobre las expectativas, comportamientos y deseos de los clientes para que cada departamento la utilice en la mejora de procesos, productos y servicios.

"Garantizar que su estrategia y que toda su maquinaria como compañía esté orientada al consumidor (...); dos, que los procesos empiecen a pensar de afuera hacia adentro, entonces al principio el gran reto nuestro era convencer a los procesos que no podían seguir trabajando como lo venían haciendo, que no era en función de las capacidades del proceso, que no era en función de lo que el experto técnico decía, sino en función de lo que el mercado estaba necesitando". (Experto N°5)

Por el otro lado, están las organizaciones que buscan como objetivo la rentabilidad del CX. Estas priorizan la eficiencia y la rentabilidad de la experiencia, a través de un análisis profundo del *journey* del cliente para identificar mejoras que permitan, por ejemplo, aumentar las ventas, optimizar costos y/o mejorar la retención de clientes.

"(...) Es que ustedes son muy románticos, muéstreme eso cómo se va a traducir en platica. Porque si yo estoy invirtiendo, tengo un equipo de equis número de personas trabajando en eso, se tiene que ver de alguna manera. Los clientes están felices, maravilloso, cuénteme, ¿cuánto representa eso en ventas?, ¿cuánto representa eso en permanencia? (...), ¿cómo se traduce toda la gestión en temas financieros? (...), y si no, entonces no estamos siendo efectivos en toda la gestión de la experiencia". (Experto N°4)

4.1.2 La satisfacción del cliente

A partir de lo identificado en las entrevistas, lo primero que debe hacer una empresa es definir en temas de *Customer Experience* (CX) qué significa la satisfacción para sus clientes, proceso que debe iniciarse con un modelo de voz del cliente que sea robusto, confiable, basado en una escucha activa y que capte lo que el cliente realmente valora y necesita:

"Se debe iniciar por investigar, prototipar, diseñar, testear, hablar con los clientes, cierto, si no tenés eso cómo vas a hacer para empezar a andar y empezar a conocer a tus clientes, qué hay que hacer para satisfacer a tu cliente". (Experto N°8)

No solo es hacer encuestas, va más allá, se trata de tener conversaciones auténticas con los clientes y hacer revisión constante. En muchos casos y cuando se está empezando se debe considerar también la "voz del empleado", particularmente de quienes están en contacto directo con los clientes, ya que estos trabajadores poseen un conocimiento clave que puede ser revelador en la definición precisa de la satisfacción del cliente.

(...) "Hay organizaciones que apenas están empezando y lo hacen escuchando el cliente, pero cosas que hemos aprendido en mi historia laboral es que cuando escuchas también al colaborador en cuanto a la experiencia, también te llevas muy buenos *insights*, porque a veces nos dedicamos a escuchar al cliente y altos directivos de la organización y no le preguntamos a las personas que operan; parece obvio que uno les debería preguntar, muchas organizaciones no lo hacen y ahí se encuentran cosas supremamente valiosas". (Experto N°11)

Para muchas empresas la satisfacción del cliente se alcanza cuando aseguras el cumplimiento de la promesa o contrato y lo miden con los indicadores de satisfacción general, el Net Promoter Score (NPS) y el nivel de esfuerzo, pero estos no reflejan los atributos que los clientes realmente valoran y que debieron ser definidos claramente a través de procesos de escucha y análisis.

"Entonces la experiencia de compra es una cosa y la experiencia de uso puede ser muy distinta, muy compleja, muy dura, entonces hay que entender cómo son las dinámicas de pensamiento y emocionales de esos usuarios, entonces conocer al usuario es el que te va a permitir definir cuál es el atributo más ganador en la satisfacción, cómo es que va con tu marca todo eso que en muchos casos no solo se puede medir con indicadores". (Experto N°9)

4.2 Elementos clave para la creación del área de CX

Aunque existen algunos elementos fundamentales para estructurar el CX en una organización, cada caso es particular, con necesidades y realidades diferentes según sus objetivos e incluso el sector económico en que se encuentre.

"Es muy importante identificar en qué momento está la compañía, a qué le apunta y también cuál es el tamaño. Yo creo que las necesidades en CX para una compañía pequeña o para retos más grandes son muy diferentes, por ejemplo, si hablamos de una *startup* en nacimiento, las necesidades en CX o soluciones no van a ser las mismas que para una compañía que tiene una estructura mucho más grande". (Experto N°11)

Coinciden los expertos en que el CX necesita como elemento vital la parte cuantitativa, números, cifras, datos, presupuestos, indicadores, retorno, cantidad de clientes, deserciones, etc, además depender de una gerencia o una presidencia para que tengan fuerza los cambios y acciones a implementar, ya que se tiene un concepto errado en cuanto a las áreas de CX: se cree que son las que generan la experiencia y no es así, las áreas de CX son quienes movilizan, pero la experiencia la genera en los niveles operativos.

"Lo primero, necesito data, independiente si hay un cliente o miles, necesito data transaccional, qué compran, cuánto compran, ticket promedio, edades, ciudades, o sea: cuéntame quién es para que armemos una historia". (Experto N°1)

"Normalmente los equipos de experiencia son chiquitos, ¿por qué? Porque es que el de experiencia no hace todo, el de experiencia moviliza, el rol de el de experiencia no es brindar experiencia en todo". (Experto N°9)

Desde el punto de vista de perfiles, las áreas de CX necesitan de recurso humano con personas muy determinantes, resueltas, que muevan con facilidad las iniciativas y a la vez calificadas en data y análisis, que no salgan a realizar cambios significativos con cualquier hallazgo, sino que analicen y entiendan muy bien por qué se necesita el cambio.

"Qué buscaría yo en un área como esta: buscaría gente con la habilidad de hacer, que movilice iniciativas, que se integre con equipos, pero lo más importante para mí es que esa gente fuera muy dura en análisis de números, en creación de informes, en automatizaciones de data". (Experto N°2)

4.3 Evolución de la gestión de la experiencia en la organización

Antes de pensar en estructura y perfiles se debe empezar por lo ya existente, como la atención de quejas, disminución de deserciones o cancelaciones. Dependiendo del tipo de empresa puede que no se necesite un área específica, pero sí un asistente que gestione la experiencia centrada en las necesidades del cliente.

"Algo así ya lo viví en una empresa y creo que volvería a hacer lo mismo si estuviera en esa situación. Lo que hicimos fue empezar por temas pequeños que se van sumando y que esas son rápidas de resolver y que en tres meses muestra el resultado y te van a dar más presupuesto y así va subiendo, entonces yo aconsejo se empiece por cosas pequeñas que generen impacto y no requieran tanto presupuesto ni gestión". (Experto N°6)

Conjuntamente trabajar en temas de sensibilización y establecer el enfoque estratégico corporativo para definir quién es mi cliente, qué le gusta, qué le duele, por qué nos compra y poder realizar el macro *journey* con todos los puntos de contacto y finalizar con estructurar el proceso que corresponda con la estrategia organizacional y la necesidad del cliente.

"Se debe sensibilizar a la compañía de los temas de experiencia, hacer cultura y que la compañía esté realmente convencida de que la experiencia es importante, de lo contrario no crees el área". (Experto N°7)

4.4 La estabilidad y permanencia de un área de CX en una organización

Las organizaciones más estables y que a la fecha les apuestan a los temas de CX son las que encuentran beneficios reales en términos de lealtad o transacciones y no las que lo hacen por moda y pegados a teorías no aplicables a sus organizaciones. Cuando estas áreas se crean con base en una buena gestión e indicadores, por lo general son áreas que trascienden y permanecen en las empresas.

"En donde se ha vuelto paisaje y he visto que se ha vuelto paisaje cuando se es muy teórico, poco flexible y gran parte de las organizaciones que tienen CX se convierten en teóricas. Entonces bajar la gestión de experiencia a números, tener esas conversaciones con la alta dirección en números (...) en resultados numéricos, en eficiencia, en ahorros, en ROI, en recompra, en recomendaciones por parte del cliente". (Experto N°11)

Sumado a los indicadores de lealtad y transaccional es necesario que la gerencia lo tenga como prioridad en sus planes estratégicos, que promueva la cultura con procesos pensados en el cliente (escucha y relacionamiento) para entregarle al cliente algo tangible, que sienta que fueron diseñados y pensados para él.

"¿Entonces habría que consultar al cliente con frecuencia? Finalmente es necesario cambiar a medida que el cliente cambia, así se genera permanencia, pero también la alta gerencia debe ser el principal aliado de la gestión de la experiencia, no solo escuchar al cliente y cambiar, también es escuchar lo que no se dice y reaccionar". (Experto N°1)

4.5 Modelos de gestión del CX

Existen varios modelos de gestión del CX que mencionan los expertos; aunque no recomiendan uno de manera específica, sí identifican puntos claves o "pilares" que les permiten adaptar un modelo propio para gestionar el CX en sus organizaciones.

"Hay muchos, muchos, muchos modelos, de pronto ustedes ya conocen o han visto varios, pero uno tiene que decir, venga, para mi empresa este modelo. Yo tengo uno, se los voy a compartir aquí dos segundos que son como cinco frentes de trabajo, teniendo en cuenta que nuestro principio es generar valor a partir de la experiencia del cliente como palanca estratégica y de negocio, siendo una organización centrada en el cliente. Son: estrategia, medición, servicio, transformación y movilización. Todo esto está alineado con la estrategia, los *economics*, entendimiento del cliente, mediciones, cultura, ROI (...) ¿Ves?: basado en nuestro principio diseñamos nuestro propio modelo". (Experto N°9)

Para implementar o diseñar algún modelo de gestión de CX se depende de la estrategia y enfoque que quiera darle la compañía y cuáles serían los objetivos de tener esta área. La estrategia puede estar centrada en fidelización, en recompra, en postventa o rentabilidad, por citar algunos ejemplos, esto también influye en cómo se estructura el área de CX; sin embargo, desde un punto de vista más idealista, lo que se debe buscar siempre es la transversalidad del área de CX y que su objetivo sea la gestión de la experiencia punta a punta.

"(...) ese interés genuino de servir y de sentir que estamos trabajando por un propósito, eso suena muy romántico, pero de verdad, una de las cosas más difíciles es definir en qué estará centrada

nuestra estrategia y así organizar el modelo. Para qué decimos algo interno y el cliente no lo percibe o percibe que tiene un nivel de esfuerzo alto. Lo que queremos es coherencia entre lo que se dice, lo que se hace y lo que se entrega. Por eso nuestro modelo tiene tres pilares fundamentales: el tema de voz del cliente, el tema de diseño de experiencia 'close the loop' y el tema de Cultura". (Experto N°10)

4.6 Herramientas, evaluación y medición de la gestión CX

En general los expertos hablan de diferentes herramientas y aliados para la recolección de información en lo que se conoce como "la Voz del cliente": todo va a depender del presupuesto y de lo robusto de la información. Entre las existentes hacen especial mención de Qualtrics y Medallia, como las más avanzadas y potentes, pero de esta misma manera las más costosas, y luego unas de un perfil medio como IZO, Question Pro, Senders, Latam CX o incluso las más básicas, casi gratuitas, como Excel y Microsoft Forms.

"Vas a tener empresas que tienen unas súper plataformas costosas para hacer voz del cliente, pero realmente hay muchas otras, o sea, también hay plataformas que son *free* donde tú puedes comprar, no sé, por \$500.000 pesos 7000 encuestas al mes; si no nos queremos ir más allá en la suite de Microsoft hasta se pueden tabular de forma gratuita (...) pero eso es una realidad un poco sesgada a lo que está sucediendo económicamente con las compañías y lo poco que invierten en tema de CX. Entonces si hablamos de una herramienta, de tener un Qualtrics que es el Ferrari hasta tener un Forms que lo puedes obtener casi gratis, te funciona. Creo que el tema está en sobre todo tener nociones claras de cómo estructurar modelos y programas de voz del cliente, más allá de hacer una encuesta, para que puedas capturar todo el *insight* de valor". (Experto N°2)

Más allá de la herramienta usada, lo más importante es qué tan oportunamente se puede recibir y gestionar el *feedback* del cliente, pues algunos de los expertos hacen énfasis en que recibir la información un mes después ya no es relevante. No por hacer encuestas se puede decir que se está trabajando experiencia: tener una herramienta es importante, pero qué se hace con la información recabada es más importante.

"Desde la tecnología hay demasiadas herramientas, entonces puedes tener plataformas de herramientas de medición especializadas o hacer entrevistas tú mismo, salir a campo o hacer observación y escucha, pero antes de meterse en una plataforma, porque eso es como todas las áreas o las compañías empiezan a trabajar en experiencia, es qué vas a hacer con esa información. Más allá de tener una herramienta o una tecnología, es escucha atenta, qué te dicen, cómo gestiono lo que dice". (Experto N°1)

Los KPIs claves para gestionar y medir la experiencia son indicadores que miden lealtad, satisfacción y esfuerzo: (NPS) Net Promoter Score que mide la lealtad del cliente y nos entrega una información sobre qué tan probable es que recomiende nuestra empresa y es un indicador de satisfacción general. (CES) Customer Effort Score mide el esfuerzo que el cliente percibe al realizar alguna interacción con la empresa. (SAT) Customer Satisfaction mide la satisfacción de los clientes en una transacción específica y (PQR) Peticiones Quejas y Reclamos que mide básicamente la capacidad de la organización para resolver problemas de los clientes. Algunos otros no tan utilizados como lealtad relacional, *brand equity*, y en los económicos el costo de adquisición de clientes nuevos y Lifetime Value. Todo esto debe estar alineado con los objetivos corporativos, de lo contrario no tendría aplicabilidad; en cada empresa, dependiendo del tipo de negocio, necesitarás más de unos que de otros.

"De la experiencia tengo tres grandes indicadores, que hay muchos más, pero estos son los que impactan directamente: el primero es la satisfacción, nuestro CSAT para nosotros es clave; la segunda es la fidelización de los clientes que vendría a ser como el NPS porque, te repito, para mí es muy importante

que el cliente vuelva y me compre y no se vaya y se quede conmigo; y el tercero es el índice de valor cruzado, que es que ya no solo tiene este crédito sino que tiene otros servicios". (Experto N°3)

No existe una fórmula mágica respecto a escoger los KPIs, todo depende de varios factores como los objetivos organizacionales, el sector económico, el nivel de madurez de la empresa, objetivos de ganancias, presupuestos, etc. Según lo vivido por cada experto, escogen según lo que quieren medir y en qué se van a enfocar, teniendo en cuenta la evolución propia de los indicadores.

"Esto es como el modelo de gestión, entonces tú dices: yo como área de experiencia voy a gestionar estos cinco frentes, lo que está en estos frentes es de mi resorte (...), entonces todo el mundo te quiere empezar a meter cosas, pero cada cosa tiene sus indicadores. Al final, tú tienes que escoger, como estrategia, cuáles indicadores son los que vas a mover como palanca; entonces tú dices: vea, en mi empresa, yo quiero trabajar en experiencia porque quiero vender más, quiero tener a mis clientes más enganchados, con más *engagement*, más fieles, con más recompra, por disminuir el gasto de publicidad, etc., entonces tú tienes esos como tus objetivos estratégicos. Ok, ¿qué empezar a medir?: no es lo que tú quieras, es lo que tenga que ver con tus objetivos". (Experto N°9)

Como conclusión, es importante que se escoja una herramienta que pueda ser sostenida en el tiempo, y que no esté en riesgo cada que haya recortes presupuestales por parte de las empresas, que pueda recibir retroalimentación oportuna, preferiblemente en tiempo real, además, muy importante, que se tenga un modelo claro de cómo se va a actuar y gestionar la información recibida, y por último tener claros los objetivos de experiencia para definir los indicadores que impactan.

4.7 Madurez del CX

El nivel de madurez depende en gran parte de la metodología que se use; existen varios referentes teóricos como IZO, Forrester, Bain, Nielsen, Deloitte, DEC, Price, Ernst & Young, IPSOS, algunas incluso pueden hacerse a partir de un cuestionario. Cada metodología tiene escalas para medir el nivel en que se encuentren, sugieren desde el nivel básico hasta el avanzado, con diferentes escalas, se establecen 3 niveles, otros 5, otros 7, según el modelo que se utilice. Entre menos compleja sea la metodología más fácil será su aplicabilidad.

"Ipsos tiene una metodología que nos gusta mucho por lo simple, mide la madurez de la experiencia desde tres niveles, un nivel fundacional, o sea, es un nivel muy básico en donde apenas están empezando en temas de experiencia. Luego sigue el nivel intermedio, que ese nivel es cuando ya hay una parte activa del negocio que se enfoca en crear nuevas experiencias, y el tercer nivel o avanzado es donde las compañías líderes están enfocadas en que la experiencia de los usuarios o de los clientes sea un pilar fundamental en la estrategia del negocio". (Experto N°13)

Lo ideal es hacerlo por medio de consultoras externas y así evitar sesgos en el resultado. La escala y sus niveles puede variar dependiendo a quien se consulte; no se debe pasar de un nivel básico a uno avanzado, se debe vivir cada proceso o nivel en que se encuentre.

"Incluso en algunas teorías te dan los criterios para pasar de un escalón a otro y algo que a mí me gusta mucho son las recomendaciones como, por ejemplo, que uno no debería saltar de un escalón a otro tan rápido, sino que deberías madurar el escalón en el que estás y ya luego pasar al siguiente escaloncito". (Experto N°8)

Los expertos indican que la madurez está determinada por qué tan reactiva o propositiva es la cultura empresarial en pro del diseño y la gestión de la experiencia del cliente. Aunque en los niveles avanzados se tienen diferentes criterios: unos miden el nivel avanzado por lo

indispensable de la participación del área de CX en los nuevos lanzamientos de productos o servicios, otros establecen como último nivel de madurez el de CX *economics*, es decir, cuando la misma área de CX y sus proyectos se convierte en caso de negocio, y otros sugieren que el último nivel es cuando las áreas de CX han logrado permear la cultura de la organización, y las áreas por sí solas tienen al cliente en el centro de todo y lo prioriza en sus procesos. Por último, sugieren que se revise y actualice periódicamente, pues la experiencia del cliente está en constante evolución y el nivel de madurez puede variar.

“(…), por eso digo que el teórico indica unas cosas, pero si tú me preguntas a mí, considero que el nivel de madurez avanzado se alcanza cuando las áreas de CX han logrado crear una cultura en la organización y las demás áreas integran al cliente en sus procesos de forma autónoma”. (Experto N°7)

4.8 Rentabilidad del CX

A partir de las entrevistas se identificó que en CX se menciona con frecuencia los indicadores de vanidad, tipo NPS o CSAT, los cuales, si bien te dan un reflejo de qué tan bien estás haciendo tu trabajo en experiencia, no te dan un gran impacto en la compañía si a la final el equipo de CX no contribuye a lograr una mejor rentabilidad. Algunos expertos mencionan que, por ejemplo, un muy buen indicador para entender si estás haciendo bien tu trabajo en CX es el costo de adquisición, pero también surgen en la conversación otros indicadores muy interesantes que dan reflejo de la gestión en experiencia y que contribuyen de manera directa al EBITDA de la compañía, como lo son el *Lifetime Value*, rentabilidad promedio por cliente, costo del servicio, *churn*, entre otros.

"La rentabilizo disminuyendo las quejas: vale en promedio \$X gestionar una queja, ¿cómo rentabilizo? Disminuyendo el costo de colocación. ¿Cómo rentabilizo? En mi negocio, un cliente que dice que es promotor activa la tarjeta de crédito en máximo X días, uno que es detractor la activa en Y días o incluso ni la activa, entonces mira cómo monetizar el costo, porque como yo siempre pierdo, mi costo de colocación finalmente son \$XY, entonces si yo empiezo a recuperar esos XY, es liquidez, versus el otro que nunca la activó ya es una pérdida, entonces todo lo vuelvo negocio, todo lo vuelvo plata. ¿Cómo mides el costo de colocación de una tarjeta? Depende del canal, pues están los básicos, desde la administración, desde los servicios, las personas, las comisiones". (Experto No 1)

Es importante que los equipos de experiencia tengan mayor sensibilidad a los números y las finanzas de la compañía, que hagan parte de las conversaciones más estratégicas y que no solo piensen en el buen diseño de la experiencia, sino en cómo lo que están haciendo influye de manera directa al último renglón del P&G de la compañía.

“Clave que le empiecen a medir a un equipo de experiencia los resultados de la última línea del P&G de la compañía, porque si tú estás haciendo bien tu trabajo y estás ofreciendo buenas experiencias, estás trayendo más clientes, esos clientes que traes te consumen más y si haces bien tu trabajo se van menos, entonces, clave, tener claro indicadores tipo el costo de adquisición de clientes (...), la rentabilidad promedio de clientes (...), *Lifetime value*. En los equipos de experiencia a nivel económico tú deberías estar en la capacidad de saber una acción cuánto aporta o no a aumentar el *Lifetime value* (...) o el tema del costo de servicio es otro indicador súper clave en el tema de la rentabilidad del CX”. (Experto No 2)

5. Análisis CX sector funerario - Nivel de madurez

5.1 Núcleos del modelo de madurez del CX (Ver Tabla N° 8)

Tabla N° 8 Núcleos o pilares del modelo de madurez del CX

Núcleo/Pilar	Palabras clave	Descripción
Servicio	Entrega de la propuesta de valor, Operación, Clientes, Productos, Procesos, Canales, Personas, Atención, Calidad.	Se refiere al proceso de gestión, entrega y ejecución del servicio de acuerdo a los lineamientos dados por la compañía en cada una de las áreas que la integran. Este núcleo puede darse por defecto y no ser intencionado, o ser cuidadosamente diseñado de acuerdo a un área de CX.
Voz del cliente	Conocimiento y comprensión del cliente, Datos y Análisis, Medición, Métricas.	Se centra en el conocimiento profundo del cliente mediante la escucha por interacciones directas o indirectas y así determinar sus necesidades, dolores, requerimientos y expectativas, para con esta información ser traducidas en acciones estratégicas que mejoren la experiencia del cliente.
Gestión integral	<i>Close The Loop</i> , Diseño, Rediseño implementación, innovación de experiencias, Medición y Acción.	Este núcleo abarca un enfoque holístico que asegura la mejora continua de las interacciones con el cliente, desde el diseño hasta la implementación de las estrategias. Actúa como un proceso dependiente el uno del otro (información, aseguramiento de datos, retroalimentación, resolución, acciones y cambios tangibles).
Cultura	Cultura organizacional, Integración, Experiencia de empleado.	Es el fomento, la interiorización y la permeación de la cultura organizacional centrada en el cliente en todos los niveles, todas las áreas y todos los cargos. Busca que todas las personas en la organización entiendan la importancia y relevancia de trabajar, gestionar y cuidar la experiencia deseada por el cliente sin importar el cargo, y lo integren de manera natural en su quehacer diario.
Estrategia y gobierno	Políticas, Lineamientos operativos, Alineación corporativa, CX <i>economics</i> , ROI, Monetización del CX.	Este núcleo permite establecer la estructura y dirección necesaria para gestionar y optimizar las iniciativas y estrategias de la alta dirección en los temas de CX de manera efectiva, y alinearla con los indicadores, métricas y objetivos organizacionales.

Fuente: Elaboración propia basada en entrevistas a expertos (fuentes primarias), Gallardo et al. (2024), Burns (2016), Qualtrics (2020)

5.2 Herramienta diseñada para la medición del nivel de madurez del CX en el sector funerario (Ver Tabla N° 9)

Tabla N° 9. Medición del nivel de madurez del CX en el sector funerario

Califique de 1 a 5 el nivel de acuerdo o desacuerdo que presenta frente a cada una de las afirmaciones. 1) Totalmente en desacuerdo, 2) Desacuerdo, 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4) De acuerdo, 5) Totalmente de acuerdo			
Módulo	#	Afirmación	Respuesta
Servicio	1	Mi empresa cuenta con un área de servicio al cliente que responde adecuadamente a sus necesidades	
	2	Mi empresa tiene políticas, lineamientos, protocolos y/o procedimientos de atención al cliente claramente definidos	
	3	Mi empresa cuenta con una experiencia de usuario definida a partir de atributos previamente establecidos	
	4	La experiencia que recibe el cliente está estandarizada en todos los canales de atención, tanto presenciales como virtuales (contact center, página web, <i>chatbot</i> , sucursales, etc.), según los procedimientos, políticas y estrategias previamente definidos por la compañía	
	5	Los servicios o productos que ofrece mi empresa están enfocados en entregar la experiencia deseada por el cliente	
	6	Los procesos de mi empresa son los adecuados y están enfocados en entregar la experiencia deseada por el cliente	
	7	Los canales de atención definidos en mi empresa son los adecuados y están enfocados en entregar la experiencia deseada por el cliente	
	8	El perfil de los empleados contratados en mi empresa es el idóneo para garantizar la experiencia deseada por el cliente	
	9	Los proveedores y colaboradores contratados bajo la modalidad de <i>outsourcing</i> o <i>freelance</i> , actúan bajo las estrategias de CX (experiencia del cliente) definidas por mi compañía	

	10	Mi empresa cuenta con herramientas eficientes para la gestión oportuna de PQR's (peticiones, quejas, reclamos) realizadas por el cliente	
	11	Los diferentes <i>softwares</i> contratados por mi empresa están interconectados y desarrollados para facilitar la experiencia del cliente	
	12	Mi empresa evalúa el nivel de eficiencia de las áreas de soporte (tecnología, tesorería, logística, etc.) para garantizar un buen servicio y experiencia al cliente	
Promedio Núcleo Servicio			
Voz del cliente	13	La empresa tiene establecida una estrategia de Voz del cliente en la cual se recopilan los datos para la gestión del CX (experiencia del cliente) tanto de fuentes solicitadas, como no solicitadas. Solicitadas: Por ejemplo encuestas de satisfacción o entrevistas No solicitadas: Por ejemplo comentarios en redes sociales o PQRs	
	14	Mi empresa cuenta con los métodos, herramientas y/o tecnologías de recolección de información adecuados para medir la satisfacción y la gestión del CX (experiencia del cliente) en los diferentes puntos de contacto e interacción con el cliente. Por ejemplo: Servicios funerarios, pagos, afiliaciones, <i>call center</i> , etc.	
	15	Mi empresa realiza la recolección y análisis de datos necesarios para la gestión y diseño del CX (experiencia del cliente) de manera oportuna	
	16	En mi empresa cada área o responsable de proceso puede acceder o conocer de manera oportuna las alertas, desviaciones y/o mediciones sobre la experiencia del cliente	
	17	Mi empresa ha realizado un estudio de mercado en los últimos dos años con el propósito de conocer y entender las necesidades, deseos y/o cambios comportamentales de los clientes actuales, potenciales o del sector en general	
Promedio Núcleo Voz del cliente			
Gestión integral	18	Mi empresa realiza estudios para definir perfiles o arquetipos de clientes y diseñar la experiencia adecuada para cada uno de ellos	

	19	Mi compañía usa de manera frecuente y actualizada herramientas como el <i>Customer Journey Map</i> para conocer la experiencia y actuar de manera proactiva en el diseño de esta	
	20	Mi empresa usa la información y datos recolectados sobre las desviaciones en la experiencia del cliente para implementar estrategias oportunas que permitan ajustarlas, mejorarlas o minimizarlas.	
	21	Mi empresa utiliza proactivamente los datos recolectados a través de la estrategia de voz del cliente para el diseño, innovación y/o implementación de estrategias que soporten la gestión del CX (experiencia del cliente)	
Promedio Núcleo Gestión integral			
Cultura	22	La alta gerencia de mi organización está comprometida con la implementación de estrategias de CX (experiencia del cliente)	
	23	La definición de la estrategia de gestión del CX (experiencia del cliente) está alineada con los objetivos estratégicos, los valores corporativos, la misión y la visión de la empresa	
	24	Mi empresa promueve la cultura de cuidado y gestión de la experiencia del cliente en todos los niveles de la organización	
	25	Cada empleado dentro de mi organización comprende claramente cuál es el impacto que su trabajo, sus procesos y/o decisiones tienen sobre la experiencia del cliente	
	26	La totalidad de los empleados en mi empresa conoce los resultados de los indicadores establecidos para la medición y la gestión del CX (experiencia del cliente)	
	27	Los indicadores y/o métricas establecidas para gestionar la experiencia del cliente, son tomados en cuenta en las calificaciones de gestión del desempeño de todo el personal de mi empresa, sin importar el área a la que pertenezcan	
	28	Mi compañía tiene establecidas estrategias que promueven, incentivan y/o premian las iniciativas individuales o grupales en pro del mejoramiento de la experiencia del cliente y son divulgadas claramente a través de los diferentes medios de comunicación internos	

	29	Los empleados de mi compañía tienen el empoderamiento suficiente para atender las necesidades del cliente de manera efectiva en el primer contacto	
	30	Mi empresa tiene un adecuado plan de entrenamiento y capacitación anual que permite adquirir las competencias y habilidades necesarias para la gestión del CX (experiencia de cliente)	
	31	Mi empresa cuida y gestiona tanto la experiencia del empleado como la del cliente	
Promedio Núcleo Cultura			
Estrategia y gobierno	32	Mi empresa es una compañía centrada en el cliente y actúa de manera consecuente en la priorización de sus decisiones y estrategias	
	33	En mi empresa existe un líder o responsable CX de nivel gerencial y un equipo adecuado para la gestión de la experiencia del cliente	
	34	Mi empresa asigna un presupuesto para el área de CX (gestión de la experiencia) acorde a sus requerimientos	
	35	Mi empresa cuenta con políticas y procedimientos claramente definidos desde la alta gerencia para la gestión del CX (experiencia del cliente)	
	36	Los lineamientos establecidos para la gestión del CX (experiencia del cliente) facilitan la toma de decisiones y la priorización de estrategias	
	37	Los procedimientos definidos para la gestión del CX (experiencia del cliente) promueven la alineación y comunicación entre las diferentes áreas de la compañía y permiten una adecuada resolución de desviaciones	
	38	Mi empresa establece metas claras para los indicadores de CX (experiencia del cliente) basadas en los resultados históricos propios, los indicadores del sector funerario y/o los objetivos estratégicos de la compañía	
	39	Mi compañía mide el ROI (retorno sobre la inversión) de las iniciativas y estrategias realizadas en materia de gestión del CX	

		(experiencia del cliente)	
	40	Mi empresa mide el impacto de las estrategias de CX (experiencia del cliente) sobre los indicadores económicos u operativos de la organización. Por ejemplo: Incremento en clientes, incremento en ventas, fidelización, productividad, rentabilidad, entre otros.	
	41	Las métricas y los temas relacionados con la gestión del CX (experiencia del cliente) tales como: tasa de recomendación (NPS), satisfacción general (CSAT), nivel de esfuerzo (CES), retorno sobre la inversión (ROI), tasa de abandono (Churn Rate), valor de vida del cliente (LTV), costo de adquisición de cliente (CAC), PQRs, entre otros, son tratados con prioridad en los comités primarios de alta gerencia	
	42	Mi empresa toma decisiones estratégicas basadas en los resultados de indicadores de CX (experiencia del cliente)	
	43	Mi empresa realiza seguimiento constante al progreso obtenido frente al modelo de gestión del CX (experiencia del cliente) definido por la compañía	
Promedio Núcleo Estrategia y gobierno			
Promedio General			
Semáforo Nivel de Madurez en CX			
Rojo (Básico)			0 a 3,69
Amarillo (En Desarrollo)			3,7 a 4,49
Verde (Avanzado)			4,5 a 5
Fuente: Elaboración propia basada en entrevistas a expertos (fuentes primarias), Gallardo et al. (2024), Burns (2016), Qualtrics (2020).			

5.3 Resultados de la aplicación de la herramienta en el sector funerario en Colombia

La tercera fase de la investigación tuvo como objetivo aplicar la herramienta de medición del nivel de madurez en CX a empresas del sector funerario en Colombia. Para la selección de la muestra se usó el método de conveniencia (Hernández, 2021), enviando este instrumento a más de 100 organizaciones que hacen parte de la Corporación Remanso y/o Fenalco, por lo cual los resultados obtenidos no tienen representatividad estadística.

Del total de las empresas a las cuales se envió la herramienta, se obtuvo respuesta de 20 de ellas, de las cuales un 35% tiene alcance local en su operación, es decir, solo en su ciudad base, el 60% tiene alcance nacional y un 5% alcance internacional; y según la Ley 905 de 2004, que clasifica el tamaño de las empresas por su cantidad de empleados, 3 de ellas clasifican como grandes empresas, 5 como medianas, 10 como pequeñas y 2 como microempresas.

5.3.1. Promedio general

El sector funerario en Colombia se encuentra en un promedio de **3,55** puntos sobre 5, posicionándose en un nivel básico (Rojo) en su nivel de madurez del CX (Ver Tabla N°10). Si bien no existe una correlación entre el número de empleados o la antigüedad de la empresa con el nivel de madurez, sí se obtuvo como resultado que aquellas empresas con cobertura local en su operación obtuvieron los resultados más bajos.

Del total de la muestra el 60% de las empresas se ubica en un nivel básico de madurez del CX, 30% se encuentra en el nivel en desarrollo y un 10% en nivel avanzado (Ver Tabla N°11).

Tabla N° 10. Entidades funerarias participantes en el estudio

No de empresa	Ciudad	Cantidad de empleados	Cobertura de la operación	Antigüedad	Nivel de madurez según herramienta para el sector
1	Medellín	350	Nacional	53 años	3,08
2	Moniquirá	10	Local	30 años	2,54
3	Medellín	240	Nacional	74 años	4,33
4	Medellín	90	Nacional	54 años	3,63
5	Medellín	82	Nacional	33 años	3,78
6	Medellín	105	Local	50 años	3,56
7	Medellín	18	Local	56 años	2,24
8	Bello	32	Local	30 años	3,21
9	Guarne	11	Local	24 años	3,58
10	Apartadó	58	Nacional	52 años	3,84
11	Manizales	42	Nacional	25 años	3,19
12	Cartagena	38	Nacional	112 años	3,38
13	Villavicencio	17	Nacional	15 años	4,68
14	Rionegro	45	Internacional	19 años	4,78

15	Pereira	270	Nacional	51 años	4,19
16	Bogotá	31	Nacional	45 años	4,03
17	Cali	5	Local	6 años	2,11
18	Cali	11	Nacional	14 años	3,64
19	Cartago	65	Nacional	32 años	4,05
20	Montería	11	Local	31 años	3,52
Promedio sector					3,55

Tabla N°11. Cantidad de empresas por nivel de madurez del CX

Nivel de madurez del CX y cantidad de empresas por núcleo						
Nivel	Núcleos del CX					General CX
	Servicio	Voz del cliente	Gestión integral	Cultura	Estrategia y gobierno	
Avanzado	2	4	4	3	1	2
En Desarrollo	9	6	5	9	7	6
Básico	9	10	11	8	12	12

5.3.2. Resultados por núcleo

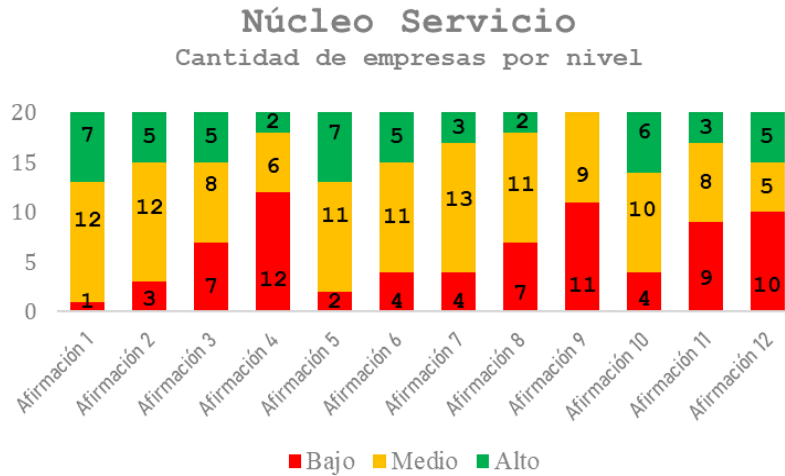
Núcleo Servicio

Este núcleo presentó la calificación más alta en el modelo de medición de madurez del CX en el sector funerario, ubicándose en el nivel intermedio denominado “En Desarrollo” con 3,78 puntos sobre 5. Si bien las empresas participantes de la investigación tienen un área de servicio al cliente, son conscientes de que esta no responde en su totalidad a las necesidades, siendo los puntos que requieren mayor atención para mejorar el desempeño del núcleo los siguientes (Ver Tabla N°12):

- Falta de estandarización en los diferentes canales de atención.
- La idoneidad en el perfil de los empleados contratados.
- Alineación del personal externo, proveedores o *outsourcing* con las estrategias de CX de la empresa.
- Falta de interconectividad de *softwares* en la empresa.
- Falta de herramientas que evalúen la eficiencia de las áreas soporte de la empresa.

Tabla N°12. Madurez del Núcleo Servicio

Afirmación	Promedio por afirmación
Afirmación 1	4,29
Afirmación 2	3,91
Afirmación 3	3,75
Afirmación 4	3,33
Afirmación 5	4,12
Afirmación 6	3,95
Afirmación 7	3,91
Afirmación 8	3,66
Afirmación 9	3,33
Afirmación 10	4,04
Afirmación 11	3,54
Afirmación 12	3,50



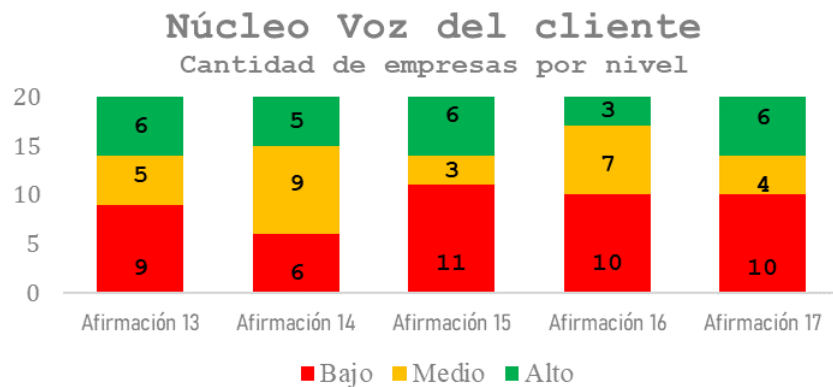
Núcleo Voz del cliente

Este núcleo presentó un nivel básico con una calificación de 3,57 puntos sobre 5. En general las estrategias y herramientas para recopilar información sobre el cliente se quedan cortas y no son suficientes para gestionar la experiencia de manera proactiva, siendo los puntos que requieren mayor atención los siguientes (Ver Tabla N°13):

- Recolección, análisis y gestión de datos sobre CX de manera oportuna.
- Acceso oportuno a la información sobre las desviaciones en la experiencia para las diferentes áreas de la empresa.
- Estudios de mercado recurrentes para entender los cambios en las necesidades, deseos y/o comportamientos de los clientes.

Tabla N°13. Madurez del Núcleo Voz del cliente

Afirmación	Promedio por afirmación
Afirmación 13	3,70
Afirmación 14	3,75
Afirmación 15	3,45
Afirmación 16	3,33
Afirmación 17	3,63



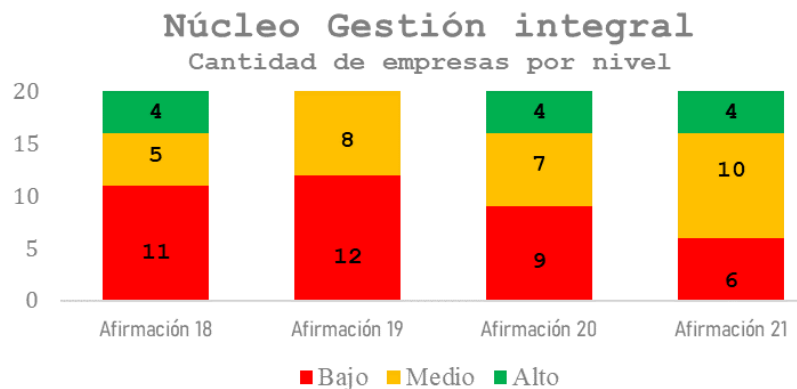
Núcleo Gestión integral

Este núcleo del modelo de madurez del CX presentó una calificación de 3,34 puntos sobre 5, siendo la calificación más baja de los 5 módulos, dejando en evidencia la dificultad que tienen las empresas, tanto para cerrar las brechas como para diseñar proactivamente el servicio y la experiencia. Los aspectos que requieren mayor atención son (Ver Tabla N°14):

- Definir los diferentes perfiles de clientes y diseñar la experiencia para cada segmento.
- Uso de herramientas para el diseño proactivo de la experiencia.
- Uso oportuno de la información sobre las desviaciones en la experiencia para implementar estrategias de mejora.

Tabla N°14. Madurez del Núcleo Gestión integral

Afirmación	Promedio por afirmación
Afirmación 18	3,29
Afirmación 19	2,91
Afirmación 20	3,45
Afirmación 21	3,70



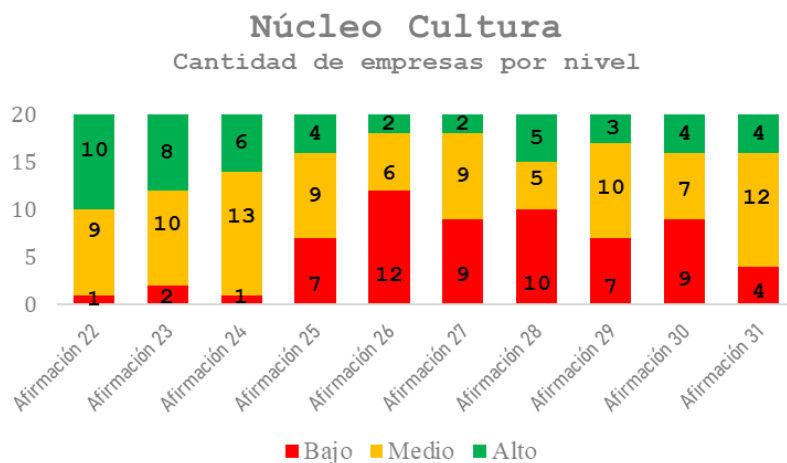
Núcleo Cultura

Este núcleo presentó una calificación de 3,69 puntos sobre 5, ubicándose en el límite entre el nivel básico y el intermedio; en general las empresas muestran interés por el desarrollo de una cultura que cuide la experiencia del cliente, sin embargo, se quedan cortas en implementar estrategias de seguimiento, control y comunicación que permitan interiorizar los comportamientos. Los aspectos que requieren mayor atención para mejorar en el rendimiento de este módulo son (Ver Tabla N°15):

- Cada empleado comprende el impacto que tienen sus acciones en la experiencia del cliente.
- Cada empleado conoce los resultados y métricas del CX.
- Se toman los resultados de las métricas de CX para la evaluación de desempeño de los colaboradores.
- Plan de entrenamiento y capacitación anual que permita adquirir las competencias necesarias para la gestión del CX.

Tabla N°15. Madurez del Núcleo Cultura

Afirmación	Promedio por afirmación
Afirmación 22	4,33
Afirmación 23	4,20
Afirmación 24	4,20
Afirmación 25	3,62
Afirmación 26	3,12
Afirmación 27	3,20
Afirmación 28	3,75
Afirmación 29	3,70
Afirmación 30	3,33
Afirmación 31	3,83



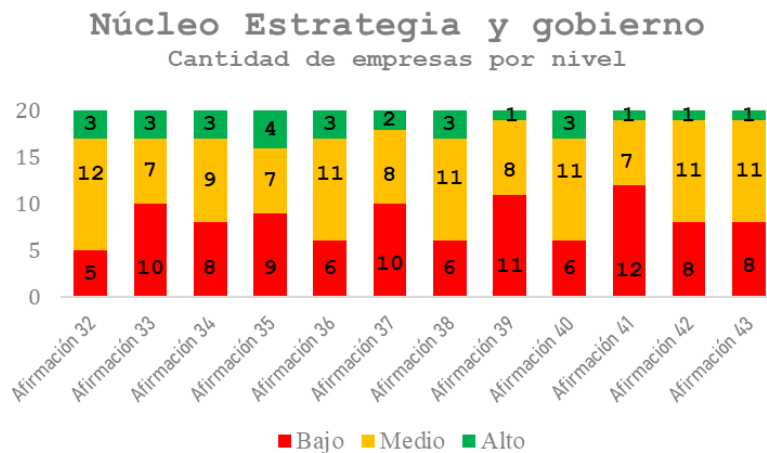
Núcleo Estrategia y gobierno

Para el Núcleo de Estrategia y gobierno se obtuvo una calificación de 3,38 puntos sobre 5, ubicándose en un nivel básico. En general este pilar deja en evidencia la dificultad que presentan las empresas del sector para abordar de manera estratégica y rentable la experiencia. Los aspectos sobre los cuales se debe ahondar para lograr un mayor nivel son (Ver Tabla N°16):

- Fijación de metas para los indicadores de CX basadas en históricos propios, del sector y objetivos estratégicos de la compañía.
- Procedimientos definidos para la gestión del CX que posibiliten la alineación y comunicación entre áreas para la resolución de desviaciones.
- Medición del impacto de las estrategias empresariales en los indicadores del CX.
- Toma de decisiones basadas en los resultados de los indicadores de CX.
- La medición del ROI de las estrategias en CX y demás indicadores de experiencia son tratados con prioridad en los comités primarios de alta gerencia.

Tabla N°16. Madurez del Núcleo Estrategia y gobierno

Afirmación	Promedio por afirmación
Afirmación 32	3,91
Afirmación 33	3,58
Afirmación 34	3,37
Afirmación 35	3,66
Afirmación 36	3,62
Afirmación 37	3,37
Afirmación 38	3,41
Afirmación 39	2,91
Afirmación 40	3,33
Afirmación 41	2,83
Afirmación 42	3,33
Afirmación 43	3,25



5 Discusión

En la revisión teórica se halló que el CX es un área recientemente explorada en las empresas y que en general estas se encuentran aún en un nivel intermedio o básico de madurez, hecho que reflejan indicadores como el Forrester's CX Index, donde se evidencia que para el año 2024 sólo el 3% de las compañías se encontraban en el nivel superior (Forrester, 2024); los expertos entrevistados en este estudio coinciden con dicha afirmación, asegurando durante las entrevistas que sus organizaciones presentan un nivel de madurez intermedio y que no es ajeno al panorama de CX a nivel mundial.

Este estudio encontró que las afirmaciones anteriores coinciden con la realidad del sector funerario en Colombia, arrojando que solo el 10% de las empresas encuestadas se encuentra en un nivel avanzado, el 30% se ubica en un nivel intermedio y finalmente un 60% en nivel básico; aunque esta investigación no es concluyente, por su naturaleza no probabilística, dentro de la muestra se hallan empresas referentes para el sector a nivel nacional.

Por otro lado, los hallazgos del estudio realizado por Novoa (2020), donde encontró que la innovación en servicios, cualificación del personal, preferencias de las personas, nuevas tecnologías, sistematización de procesos y gestión del conocimiento, no se encuentran en el top de prioridades de los gerentes de entidades funerarias, coinciden con las afirmaciones de este estudio que mostraron un bajo nivel de madurez al aplicar la herramienta.

Dentro de los temas más relevantes para avanzar en el nivel de madurez del CX, según la literatura y los expertos, están las mediciones de indicadores de experiencia y el ROI de las iniciativas en CX. Los expertos sugieren que dentro de los indicadores básicos del CX para gestionar proactivamente la experiencia del cliente se encuentran: NPS, CSAT, CES, CAC y CLV, coincidiendo con la investigación de Wagh & Shahare (2024). Sin embargo, los ítems relacionados con métricas mostraron muy bajo desempeño en los resultados del nivel de madurez del CX en entidades funerarias, lo que explica que no se encuentren indicadores de experiencia sectoriales que permitan la realización de un *benchmarking* para mejorar y evolucionar en esta área como industria.

En esta investigación se encuentra que no toda compañía requiere un área para la gestión del CX, pero sí es importante que haya alguien que lidere estos temas; el acercamiento al CX debe comenzar por entender quiénes son los clientes de la compañía, conocer cuáles son sus dolores y/o necesidades, y garantizar que se lleve a cabo el cierre de brechas en la experiencia “close the loop”.

Finalmente esta investigación encontró que las empresas no aplican un modelo teórico de CX al pie de la letra, ya que con los ofrecidos por las consultoras se tiene la percepción de ser costosos, generan dependencia y financieramente pueden ser difíciles de sostener en el tiempo; para suplir este ítem se basan en la referenciación de lo que ven en la práctica de otras organizaciones líderes, así no sean de su mismo sector, por lo cual diseñan adaptaciones a su propia realidad o necesidades, que en muchas ocasiones no cumplen el objetivo principal de gestionar la experiencia, llevando a las organizaciones a confundir experiencia con calidad, coincidiendo con Gallardo et al. (2024) quienes concluyen que existe una brecha entre los enfoques teóricos existentes y su aplicación en la práctica.

6 Conclusiones

La investigación realizada con expertos permitió comprender cómo se está gestionando y llevando a la práctica el CX en Colombia, explorar los modelos más utilizados, los aspectos fundamentales asociados a la creación de un área de experiencia, los indicadores relevantes para medir su desempeño, ejemplos de rentabilización de los esfuerzos en CX y los factores clave para definir una hoja de ruta que permita su evolución.

En el proceso se encontraron investigaciones que hacen referencia a elementos primordiales para medir la madurez del CX en las empresas, sin embargo, carecían de instrucciones claras para realizar dicha evaluación y posterior gestión de los resultados; gracias a los hallazgos obtenidos con expertos, se logró la adaptación de una herramienta sencilla y de fácil comprensión, que posibilita la autogestión para medir el nivel del CX en las entidades funerarias.

Dicha herramienta fue aplicada en una muestra de 20 entidades funerarias ubicadas en diferentes ciudades de Colombia: los resultados demuestran un nivel básico de madurez, y, si bien este estudio tiene limitaciones al ser no probabilístico, por la importancia, envergadura y alcance que tienen muchas de estas organizaciones para la industria, se puede concluir con esta investigación que el sector funerario en Colombia opera en una etapa aún incipiente en la gestión del CX. Los hallazgos permiten inferir que su gestión en CX es más empírica, y sus estrategias no tienen el suficiente alcance e impacto para diseñar, implementar y evaluar la experiencia en los diferentes puntos de contacto con el cliente, fijando sus esfuerzos en cumplir las necesidades operativas inmediatas asociadas al ritual fúnebre, más que en la gestión de la relación y la experiencia del cliente punta a punta, es decir, desde lo que sucede antes de una afiliación hasta incluso después de prestado un servicio mortuario, incluyendo todas las necesidades que puede tener el cliente durante ese periodo de tiempo, lo que es contraproducente para las mismas empresas, pues este bajo nivel de madurez dificulta el crecimiento, la recompra, la fidelización y la diferenciación, especialmente en un sector donde la confianza, sensibilidad y empatía son necesarios para los momentos de alta carga emocional.

En la aplicación de la herramienta se encontró limitación de las entidades funerarias al momento de utilizar la tecnología aplicada a la gestión del CX, dificultando la recolección, análisis y posterior uso de la data en el núcleo de voz del cliente. Las tecnológicas facilitan la estructuración y recolección de datos robustos, así como un análisis más preciso e incluso predictivo para la gestión y diseño de la experiencia. Los expertos consultados consideran que este tipo de herramientas suelen ser costosas y difíciles de sostener financieramente en el tiempo, sobre todo para la pequeña y mediana empresa, como es el caso de las funerarias, llevándolas a usar métodos manuales o sistemas obsoletos con baja interconectividad que retrasan la toma de decisiones y restringen la posibilidad de anticiparse a las necesidades puntuales de los clientes.

Este estudio identificó un bajo conocimiento e implementación de métricas para evaluar y medir el CX en el sector funerario, careciendo de aplicación de indicadores básicos como el NPS, CSAT, CES, entre otros. Es probable que puedan ser confundidos con indicadores de calidad, como fue mencionado por los expertos. Si bien las métricas de calidad son una provocación al mundo de la gestión de la experiencia, no medir de manera sistemática e intencionada el CX dificulta intervenir los puntos de dolor, monitorear los momentos de verdad y evaluar tanto el impacto como el ROI que están generando las estrategias en CX en los resultados del negocio.

Finalmente este estudio encuentra que el sector funerario tiene un enfoque reactivo frente a la experiencia del cliente, actuando aun con iniciativas tradicionalistas en temas relacionados con

CX, priorizando por ejemplo la resolución de PQRs a medida que se presentan, y dedicando menos esfuerzos a optar por un enfoque más proactivo que permita estar un paso adelante en cambios de tendencias, necesidad y deseos, de tal manera que se minimicen las brechas y desviaciones en la experiencia del cliente. Como resaltan los expertos, el cliente siempre tiene una experiencia, se diseñe o no, se gestione o no, entonces diseñarla y gestionarla de manera intencionada siempre será una oportunidad de lograr una ventaja competitiva.

Dada la escasez de investigaciones académicas y profesionales en materia de CX, y especialmente para el sector funerario, este estudio tiene un aporte sumamente relevante para el ejercicio de la profesión, entregando un modelo práctico y de libre acceso como material de consulta y orientación para las empresas que quieran ir a la vanguardia de las tendencias y herramientas para evolucionar en el diseño, gestión y priorización de actividades en CX.

Para futuras investigaciones consideramos de gran interés y relevancia para el sector ahondar en aspectos como:

- Indicadores sectoriales para el CX en Colombia, que permitan no solo el *benchmarking* sino un crecimiento en la industria.
- Realizar un nuevo estudio con una muestra más amplia a nivel Latinoamérica, de tal manera que permita comparar el desempeño del sector por ciudad y país, preferiblemente aplicando la herramienta con el acompañamiento del investigador y no por autogestión.
- Validar el impacto y diferenciación que tienen las empresas con mejor gestión del CX en sus ingresos, utilidades y retención de clientes versus las empresas con un desempeño más bajo.

7 Referencias

Beard, V. R., & Burger, W. C. (2020). Selling in a Dying Business: An Analysis of Trends During a Period of Major Market Transition in the Funeral Industry. *Omega: Journal of Death & Dying*, 80(4), 544–567. <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.1177/0030222817745430>

Bedoya, D., & Muñoz, A. (2015). *Caracterización del sector funerario y la tanatopraxia en Colombia*. Bogotá: SENA. <https://repositorio.sena.edu.co/bitstream/handle/11404/2165/3101.pdf?sequence=1>

Beltrán, W. M., Medina-Morales, N., & Roberto, Y. (2021). La secularización de los ritos fúnebres en el catolicismo popular: Bogotá (Colombia). *CS*, (33), 141-170. Epub March 10, 2021. <https://doi.org/10.18046/recs.i33.4027>

Bryant, C. D., & Peck, D. L. (Eds.) (2009). *Encyclopedia of death and the human experience*. (Vols. 1-2). SAGE Publications, Inc., <https://doi.org/10.4135/9781412972031>

Camacho Hurtado, J. (2015). *El comportamiento del consumidor en la compra de servicios funerarios en previsión*. [Tesis Maestría, Universidad Autónoma de Querétaro]. Repositorio institucional UAQ. <https://ri-ng.uaq.mx/handle/123456789/7168>

Castro Calvijo, I. (2012). *El sector funerario está muy vivo: análisis del sector funerario en Colombia en la década 2000-2010*. <https://repository.urosario.edu.co/items/5f882c4f-22bc-48d4-9328-e70849d3d960>

Choi, Y.-H., Jung, S.-Y., Jeong, H., & Choi, J.-E. (2024). Developing your airport customer experience measurement model. *Journal of Airport Management*, 18(2), 174–196.

Colin, M. (2020). Call center service level: A customer experience model from benchmarking and multivariate analysis. *ESIC MARKET Economics and Business Journal*. Volume 51, Issue 3, 467–496. <https://doi.org/10.7200/esicm.167.0513.1>

Demarquet Ajila, M., & Chedraui Aguirre, L. (2022). Percepción de la calidad de servicio y satisfacción del consumidor en la cámara de comercio de Guayaquil. *RES NON VERBA Revista Científica*, 12(1), 90–106. <https://doi.org/10.21855/resnonverba.v12i1.677>

Fenalco (2015). *Gestión de la prestación del servicio funerario y exequial. Simposio funerarias y servicios exequiales*. <https://www.slideshare.net/slideshow/estudio-septiembre-2015-sector-de-funerarias-y-servicios-exequiales/53614042>

Flores Bañuelos, M. de C., & Garduño Galindo, A. (2024). ¿Cualitativo o cuantitativo?: El estudio del Customer Journey desde un enfoque metodológico. *Lúmina*, 24(2), E0043. <https://doi.org/10.30554/lumina.v24.n2.4910.2023>

Forrester (2024, Junio 17). *Forrester's 2024 US Customer Experience Index: Brands' CX Quality Is At All-Time Low*. <https://www.forrester.com/press-newsroom/forrester-2024-us-customer-experience-index/>

Gallardo-García, J., Pagán-Castaño, E., Sánchez García, J., & Guijarro-García, M. (2024). Creación de un modelo de madurez para medir la gestión de la experiencia de clientes por parte de las organizaciones. *ESIC Market. Economics and Business Journal*, 55(1), e343. DOI: 10.7200/esicm.55.343

Gao, L. (Xuehui), Melero Polo, I., & Sese, F. J. (2019). La experiencia del cliente como modelo de negocio en la era digital: El caso del sector financiero. *Revista de Marketing y Publicidad*, 1(2), 35–66. <https://doi.org/10.51302/marketing.2019.696>

Gupta, S. & Lehmann, D. R. (2005). *Managing customers as investments*. <http://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/9780132161619/samplepages/0132161613.pdf>

Haneman, V. (2022). Prepaid Death. *Harvard Journal on Legislation*, 59(2), 329–381.

Hernández González, O. (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 37(3). Epub 01 de septiembre de 2021. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252021000300002&lng=es&tlng=es.

Hochstein, B., Voorhees, C. M., Pratt, A. B., Rangarajan, D., Nagel, D. M., & Mehrotra, V. (2023). Customer success management, customer health, and retention in B2B industries. *International Journal of Research in Marketing*, 40(4), 912–932. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2023.09.002>

Homburg, C., Jozic, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer Experience Management: Toward Implementing an Evolving Marketing Concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377-402.

IPSOS (2023). *Global voices of experience*. <https://www.ipsos.com/sites/default/files/Global%20Voices%20of%20Experience%202023%20Info%20Graphic%20%28Spanish%29%20Post%20Webinar%20%28002%29.pdf>

Izquierdo González, V., Ayestarán Crespo, R., & García Guardia, M. L. (2018). La experiencia de cliente de las marcas de moda de lujo en las Flagship y los Corners. *Revista Prisma Social*, 23, 416–434.

Jianxun, W. (2012). A study on customer acquisition cost and customer retention cost: Review and outlook. *Proceedings of the 9th international conference on innovation and management*. 799 – 803. *Wuhan University of technology press*. ISBN978-7-5629-3854-5.

Kanchanapoom, K., & Chongwatpol, J. (2024), Integrated customer lifetime value models to support marketing decisions in the complementary and alternative medicine industry. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 31 No. 7, pp. 2411-2438. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2021-0431>

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80 (6), 69-96.

Majka, M. (2024). *Understanding churn rate*. https://www.researchgate.net/profile/Marcin-Majka-2/publication/382592085_Understanding_Churn_Rate/links/66a4256fc6e41359a84042d2/Understanding-Churn-Rate.pdf

Medallia. (s/f). *Average Resolution Time (ART)*. Medallia.com. [https://www.medallia.com/experience-101/glossary/average-resolution-time/#:~:text=Average%20resolution%20time%20is%20calculated,%203\)%20=%204%20hours](https://www.medallia.com/experience-101/glossary/average-resolution-time/#:~:text=Average%20resolution%20time%20is%20calculated,%203)%20=%204%20hours)

Novoa, L. (2020). Caracterización del Sector Funerario en Colombia. *Remanso* (27), 12-124. ISSN 2357-5832. <https://actividadcreativa.co/remanso/wp-content/uploads/2024/05/REV-27.pdf>

Parrish, R. (2018). *The US Customer Experience Index, 2018. How Brands Build Loyalty With The Quality Of Their Experience*. Forrester https://na.eventscloud.com/file_uploads/c3a2ea76618b7e37ff45638639955a75__The_US_Customer_Experience_Index__2018.pdf

Rodríguez, R. & González, Y. (2019). Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva para el sector funerario, caso "grupo Obelisco Ltda". *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 9(2), 221-236. <https://doi.org/10.19053/20278306.v9.n2.2019.9154>

Pope, C., & Mays, N. (2006). Analysing qualitative data. *Qualitative Research in Health Care*. pp. 63 – 81. Wiley Blackwell. DOI:10.1002/9780470750841

Rawson, A., Duncan, E., & Jones, C. (2023). The Truth About Customer Experience. *Harvard Business Review*, 91 (9), 90-98.

Ribamar Siqueira, J. (n.d.). Experiencia del cliente: el nuevo campo de batalla de las empresas. *La Nota Económica*, Vol.000, no. 10–2 (Oct. 2018).

Saldaña, J. & Omasta, M. (2016). *Qualitative Researcher: Analyzing life*. SAGE Publications. ISBN 9781506305493. [https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=fZi_DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Salda%20C3%B1a,+J.+&ots=5eiGEXT0Kw&sig=q_AFWxsPexSKlaj-LnXA81Ywb5A#v=onepage&q=Salda%20C3%B1a%20J.%20\(2016\).&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=fZi_DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Salda%20C3%B1a,+J.+&ots=5eiGEXT0Kw&sig=q_AFWxsPexSKlaj-LnXA81Ywb5A#v=onepage&q=Salda%20C3%B1a%20J.%20(2016).&f=false)

Schwarz Díaz, M. (2018). *Reflexiones sobre la medición de la Experiencia del Cliente*. Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/6076>

Smith, G. (2024). *How to calculate employee engagement scores?* Thrivesparrow.com. <https://www.thrivesparrow.com/blog/employee-engagement-score>

Steven, K. (2021). *Simposio Funerario, un reconocimiento al arduo trabajo del Sector en pandemia. Fenalco Antioquia*. <https://www.fenalcoantioquia.com/blogs/post/simposio-funerario-un-reconocimiento-al-arduo-trabajo-del-sector-en-pandemia>

Tavera, J. C. (2014). *La orientación al mercado en las empresas de servicios exequiales: el caso de la Funeraria La Esperanza S.A.* <http://hdl.handle.net/20.500.11912/2621>.

Tincher, J. (2024). *Navigating customer experience maturity: The road to success. Heart of the Customer*. <https://heartofthecustomer.com/navigating-customer-experience-maturity-the-road-to-success/>

Torres, D. (2006). Los rituales funerarios como estrategias simbólicas que regulan las relaciones entre las personas y las culturas. *SAPIENS*, 7(2), 107-118. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1317-58152006000200008&lng=es&tlng=es.

Torres, D. (2006). Ritos de paso: Ritos funerarios (La búsqueda de la vida eterna). *Paradigma*, 27(1), 349-363. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512006000100013&lng=es&tlng=es

Van Ryn, L., Meese, J., Arnold, M., Nansen, B., Gibbs, M., & Kohn, T. (2019). Managing the consumption of death and digital media: The funeral director as market intermediary. *Death Studies*, 43(7), 446–455. <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.1080/07481187.2018.1522387>

Vélez Zapata, C. P. (2006). Hacia una humanización de la empresa funeraria. *Pensamiento & Gestión*, núm. 21, 2006, pp. 93-113 Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602104>

Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>

Wagh, P. D., & Shahare, P. (2024). Customer Experience Measurement: a Critical Review of Literature. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(8), e06004. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n8-041>

XM for Employee Experience. (2020, septiembre 17). *The eCommerce conversion funnel explained. Qualtrics*. <https://www.qualtrics.com/en-gb/experience-management/customer/e-commerce-conversion-funnel/>

Yin, R. K. (2014) *Case Study Research: Design and Methods*. (5th edition). Thousand Oaks. ISBN 978-1-4522-4256-9 https://www.researchgate.net/publication/308385754_Robert_K_Yin_2014_Case_Study_Research_Design_and_Methods_5th_ed_Thousand_Oaks_CA_Sage_282_pages