



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

**DESARROLLO DE PROCESOS PARA EL BALCÓN DE SERVICIOS CASO:
UNINOVA RIOBAMBA**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniero
Comercial**

Línea de Investigación:

Calidad, productividad, eficiencia y/o competitividad

Autora:

Francis Nataly Sigcho Mera

Director:

Miguel Augusto Torres Almeida, Mg.

Ambato – Ecuador

Mayo 2022

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN**

Tema:

**DESARROLLO DE PROCESOS PARA EL BALCÓN DE SERVICIOS CASO:
UNINOVA RIOBAMBA**

Línea de Investigación:

Calidad, productividad, eficiencia y/o competitividad

Autora:

Francis Nataly Sigcho Mera

Miguel Augusto Torres Almeida, Mg.

CALIFICADOR

f.

Betty Viviana Avellán Herrera, Mg.

CALIFICADOR

f.

Carlos Ernesto Flores Tapia, PhD.

CALIFICADOR

f.

Cristian Andrés Barragán Ramírez, Mg.

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

f.

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f.

Ambato – Ecuador

Mayo 2022

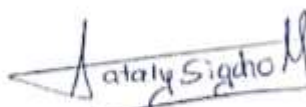
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **FRANCIS NATALY SIGCHO MERA**, con **CC. 0603760547**, autora del trabajo de graduación titulado: **"DESARROLLO DE PROCESOS PARA EL BALCÓN DE SERVICIOS CASO: UNINOVA RIOBAMBA"**, previo a la obtención del título profesional de **Ingeniería Comercial**, en la escuela de **Administración de Empresas**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la ampliación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para integrar al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respeta los derechos de autor.

2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, se respeta las políticas de propiedad intelectual de la Universidad

Ambato, mayo 2022



FRANCIS NATALY SIGCHO MERA

C.I. 0603760547

DEDICATORIA

El esfuerzo de todos estos años que hoy se ve plasmado en mi trabajo de investigación le dedico a mi Madre por ser la persona que nunca se rindió por verme una profesional, por día a día luchar junto a mí para que todo salga bien, a mi padre que hizo lo posible por ser mi sustento y mi apoyo.

A mi hijo que fue siempre la luz en medio de tantas dificultades, es Él el protagonista de esta historia, por soportar muchos años de malas noches y obstáculos.

A mi tutor Miguelito Torres por ser un docente con vocación, por su profesionalismo y sabiduría al impartir todos sus conocimientos; por ser ese amigo incondicional.

AGRADECIMIENTO

Culmina una etapa de sueños, risas, compañerismo, responsabilidad y sacrificio, me faltarían páginas para agradecer la infinita bondad que Dios ha tenido, al permitirme cumplir mis objetivos y anhelos.

A mis padres que han sido mi sustento y mi apoyo incondicional, por nunca soltarme de sus manos a pesar de los tropiezos, presentan día a día en la vida, por ser mi ejemplo.

A mi hijo que es mi motor de vida, por soportar en su corta edad malas noches y madrugadas, en mi mente quedan grabadas todas aquellas personas que siguieron este proceso junto a mí con su total ayuda.

RESUMEN

El perfeccionamiento de los procesos tecnológicos en cualquier organización, propicia un posicionamiento importante en el ámbito competitivo del mercado, acrecienta la confianza en los consumidores, la implementación adecuada de estas herramientas, incrementa el nivel de satisfacción final, lo que avala la seguridad en la prestación del servicio, brinda a los clientes. Desde esta perspectiva, surge el objetivo de la investigación que aborda, acerca de desarrollar procesos para el Balcón de Servicios de la Sucursal de UNINOVA en la ciudad de Riobamba, para el mejoramiento de la atención al cliente. En tal sentido, metodológicamente se aplicó un enfoque cualitativo modelado un proceso inductivo, con carácter descriptivo y explicativo, lo que permitió evaluar la situación actual de la compañía, en cuanto al servicio de atención al cliente. Para el análisis situacional, se aplicó la técnica de la entrevista dirigida al personal adscrito a la empresa y una encuesta aplicada a los clientes, determina la carencia para el desarrollo de los procesos, en las distintas áreas que conforman la compañía, lo que ha ido conlleva a una gestión deficiente, con pérdida de recurso tanto económico como humano, genera fallas e incidentes organizacionales y por ende disminución de la cartera de clientes, por la débil atención que brinda. Concluye que con la aplicación del ciclo de mejoramiento PHVA, así como la propuesta de la metodología ágil de Scrum, la empresa optimizará no sólo el servicio de atención al cliente, sino, también, una mejora en el proceso productivo y rentable de la sucursal.

Palabras Clave: Atención al cliente, calidad de servicio, PHVA, Procesos, metodología Scrum.

ABSTRACT

The improvement of technological processes in any organization fosters an important position in the competitive field of the market, increasing confidence in consumers, since the proper implementation of these tools increases the level of final satisfaction, which guarantees safety in the provision of the service provided to customers. From this perspective, the objective of the research that is addressed arises, about developing processes for the Service Balcony of the UNINOVA Branch in the city of Riobamba, for the improvement of customer service. In this sense, methodologically, a qualitative approach was applied, with a descriptive and explanatory character, which allowed evaluating the current situation of the company, in terms of customer service. For the situational analysis, the interview technique was applied to the personnel assigned to the company, determining the lack for the development of the processes, in the different areas that make up the company, which has led to poor management, with loss of both economic and human resources, generating failures and organizational incidents and therefore a decrease in the client portfolio, due to the weak service provided to them. Concluding that with the application of the PHVA improvement cycle, as well as the proposal of the agile Scrum methodology, the company will optimize not only the customer service, but also an improvement in the productive and profitable process of the branch.

Keywords: Customer service, quality of service, PHVA, Processes, Scrum methodology

INDICE DE CONTENIDO

| | |
|--|------|
| DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN..... | ii |
| DEDICATORIA..... | ii |
| AGRADECIMIENTO | v |
| RESUMEN | vi |
| ABSTRACT..... | vii |
| INDICE DE CONTENIDO..... | viii |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA | 4 |
| 1.1. Evolución de procesos..... | 4 |
| 1.2. Caracterización de los procesos..... | 9 |
| 1.3. Modelos de gestión por procesos..... | 16 |
| CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO | 22 |
| 2.1. Tipos de investigación, enfoque y métodos teórico prácticos | 23 |
| 2.2. Población y muestra | 25 |
| 2.3. Técnicas e instrumento de recolección de datos..... | 26 |
| 2.4. Análisis de resultados | 28 |
| CAPÍTULO III. PROPUESTA..... | 39 |
| 3.1. Caracterización de la compañía..... | 39 |
| 3.2. Modelo basado en la administración por procesos | 41 |
| 3.3. Desarrollo de modelos de gestión por procesos | 53 |
| CONCLUSIONES | 63 |
| RECOMENDACIONES..... | 65 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 66 |

INTRODUCCIÓN

Los estudios relacionados a gestionar la calidad desde el concepto de servicio, han sido de gran importancia para el desarrollo de muchas compañías, tiene en cuenta que, para brindar un servicio de excelencia, es relevante establecer orden en las diferentes actividades empresariales. Es por ello que hablar de calidad en el servicio, inmediatamente se asocia al término de cliente. Actualmente, los consumidores lo que buscan es calidad, productos que garanticen satisfacción de acuerdo a sus necesidades, precios accesibles, sean duraderos, tecnológicos, variedad de opciones con diversas características dentro del mercado, entre otros. No obstante, otro elemento esperado, les brinde una buena atención en cuanto a amabilidad, promociones, información general de lo que requiere, así como de las preferencias, por nombrar algunos.

A tales efectos, son innumerables las empresas que hoy en día buscan incorporar métodos estratégicos, que les permita medir el nivel de satisfacción de los clientes, cabe mencionar el caso presentado en la compañía UNINOVA COMPAÑÍA DE SERVICIOS AUXILIARES S.A., ubicada en Riobamba, por ser una sucursal de reciente creación, los procesos no se encuentran definidos, se origina inestabilidad laboral e insatisfacción de los clientes; debido a que el personal encargado del área de Balcón de Servicios, posee varias actividades no determinadas de manera adecuada, lo que conlleva a demoras y reprocesos.

Por consiguiente, la compañía tiene la necesidad de optimizar la captación de clientes y de esta manera brindar un excelente servicio, por lo tanto, es importante emplear procesos mediante un mapeo, que permita dar soporte tanto a los clientes internos como externos. Sobre este contexto, Gutiérrez (2014), señala que el mal servicio y la mala calidad, se dan debido a la actitud o al contacto de la persona que atiende al cliente, pero en la mayoría de los casos obedece a situaciones irregulares dentro de la organización que repercuten en el diseño

de los procesos, sistemas y productos, es decir, resulta relevante la aplicación de procesos, para lograr agilidad en actividades y calidad en el servicio.

Desde la perspectiva planteada y dada la problemática que pretende abordar, surge la siguiente interrogante: ¿cómo gestionar la calidad del servicio y la atención al cliente en la empresa UNINOVA? Asimismo, conlleva a la siguiente idea a defender: El desarrollo de los procesos del Balcón de Servicios de la Compañía UNINOVA, para la mejora de la calidad de servicio y la atención al cliente

Por otra parte, para el desarrollo de la problemática descrita, se establecen los siguientes objetivos que sustentaran el estudio del modelo propuesto:

Objetivo General

Desarrollar un modelo de gestión por procesos en el Balcón de Servicios de la Sucursal de UNINOVA en la ciudad de Riobamba, como herramienta para el mejoramiento de la atención al cliente.

Objetivos Específicos

1. Fundamentar teóricamente el desarrollo de procesos a partir de criterios de autores.
2. Caracterizar la situación actual de la Sucursal de UNINOVA en la ciudad de Riobamba para el diseño de los procesos.
3. Identificar los componentes para el desarrollo de modelos de gestión por procesos en el Balcón de Servicios de UNINOVA, que faciliten la captación de nuevos clientes en la organización.

Con el propósito de dar respuesta para el alcance de los objetivos propuestos, se plantea una metodología de carácter descriptivo con un enfoque cualitativo, a su vez con el apoyo de un estudio de campo y de la observación mediante fichas y entrevistas a los funcionarios que laboran en el Balcón de Servicios, Sucursal de UNINOVA en la ciudad de Riobamba, así como a los clientes, con la finalidad de levantar información veraz y relevante que permita reducir tiempos de espera y la mejora en la atención al cliente. Aunado a esto, la investigación se encuentra estructurada en tres capítulos detallados “a continuación”:

Capítulo I: se conceptualiza según los criterios de varios autores la evolución y caracterización de procesos y los diferentes tipos de modelos de procesos, donde se resalta cada paso a tomar en cuenta para el desarrollo del estudio enfocado en la calidad del servicio.

Capítulo II: menciona el diseño metodológico empleado para el levantamiento de información, donde se realizan entrevistas tanto al personal directivo como al personal del Balcón de Servicios UNINOVA Matriz y UNINOVA Riobamba, con la intención de implementar técnicas de gestión, que permitan plantear mejoras en la captación de clientes potenciales. Por otra parte, se aplica una encuesta realizada a los clientes potenciales, para conocer su apreciación sobre la compañía.

Capítulo III: Se presenta la propuesta que consiste en el desarrollo de los modelos de gestión por procesos para el Balcón de Servicios UNINOVA, mediante la metodología PHVA y el modelo SCRUM.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

En el presente apartado se fundamenta la categoría teórica central, aborda y propone como estrategia metodológica para el análisis crítico de las dimensiones que conducen a conocer el paradigma científico de diversos autores en estudios previos relacionados con la investigación. Por tanto, se construye el estado del arte que posteriormente permitirá el desarrollo de la metodológica y técnica aplicada. En particular, se apoya la realización del objeto de estudio, se organiza estrategias específicas para hacer una rigurosa sistematización que permita esclarecer el medio de información proporcionada por la literatura sobre cada tema en concreto.

1.1. Evolución de procesos

La conceptualización del proceso, se enmarca como una secuencia lógica de pasos donde se enfocan para alcanzar algún resultado en particular, expone mecanismos de comportamiento que los hombres diseñan para optimizar la productividad de alguna situación específica, a fin de establecer el orden o simplemente eliminar problemas. Para Torres (2016), el concepto se utiliza en una amplia diversidad del contexto, tales como en el ámbito legal, tecnología de la información y dentro de las empresas. Al respecto, es importante enfatizar que los procesos son procedimientos, se encuentran diseñados en cierta medida para el servicio del hombre, como una manera específica de actuar.

Desde esta perspectiva, de acuerdo con la Real Academia Española (2020), los procesos son un “Conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial” (pág. 1). A tales efectos, un proceso comprende una sucesión de acontecimientos, se entrelazan unos a otros, para dar un resultado final. Si se aplica este concepto sencillo a una organización, se entiende que es la columna vertebral para la consecución de un objetivo.

De acuerdo a Bravo (2015), la gestión de procesos “Es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la

organización” (pág. 9). Por tanto, la gestión de procesos ayuda a la gerencia a organizar mejor la empresa, con la finalidad de hacer más eficaz y eficiente el trabajo.

Por su parte, Socconini & Barrantes (2020), explican que este tipo de gestión exige la coexistencia pacífica y simbiótica entre dos dimensiones, saber, una vertical y otra horizontal de la organización, la cual se logra a través de la medición, se indica que este tipo de gestión hace trabajar a toda la organización por un fin común, donde los resultados de los indicadores recaen sobre toda la organización, este enfoque mejora la organización y coordinación de la empresa.

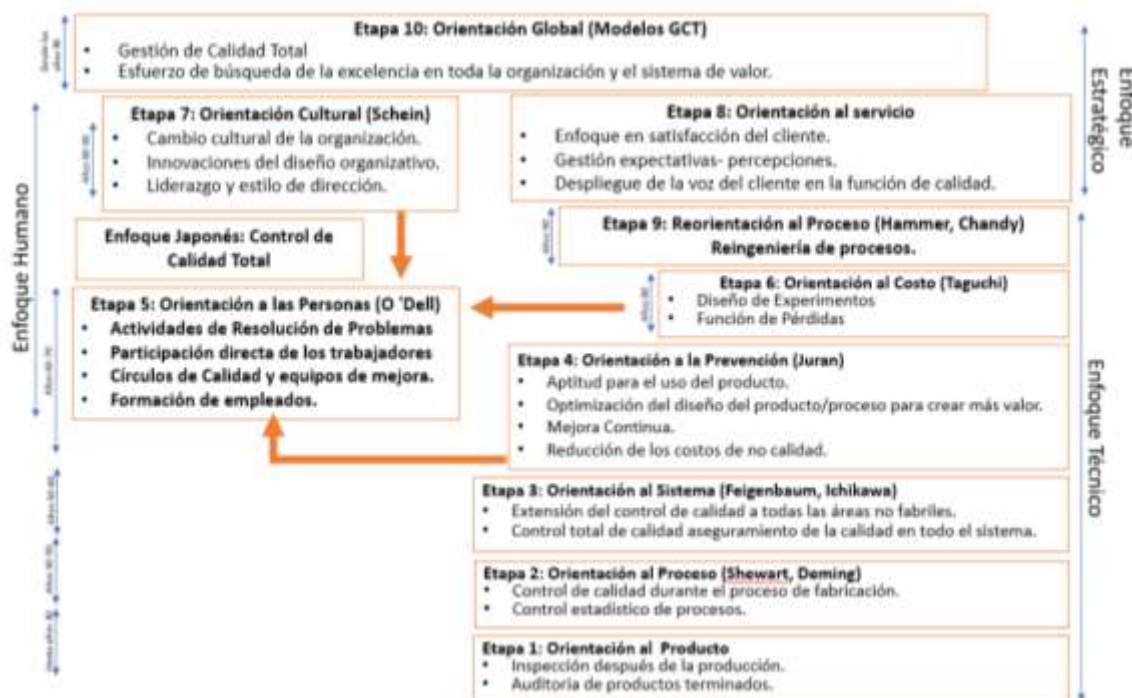
Los procesos tienen su origen en la teoría administrativa y su desarrollo hasta lo que conoce actualmente, está estrechamente ligada al avance histórico de la calidad. De acuerdo a la cronología de las ciencias administrativas, los procesos existen desde siempre, pero es a partir de 1951 bajo la teoría de sistemas que la organización es concebida como “Un conjunto de sistemas interactuantes conformados por procesos” (López F. , 2015, pág. 21).

Posteriormente, de acuerdo a la corriente teórica de Tinajero (2019), con la llegada de la teoría Neoclásica impulsada por Drucker, Herbert y McGregor entre otros, surgió la orientación a los objetivos, participación y compromiso de los empleados, la relación entre la eficacia y eficiencia, así como el estudio de las interacciones de las personas en los procesos, lo cual contribuyó a fomentar las bases de la gestión de procesos. Para 1972, surgieron los círculos de calidad de Ishikawa, la cual le brindó los aspectos de empoderamiento, cambio sistemático y planeado con base en la cultura organizacional.

En la figura 1, se observa como la reorientación al proceso aparece durante el enfoque humano de la calidad, en Japón se especializaban en aplicar la calidad, asimismo se evidencia que este enfoque al proceso permitió un desarrollo de la gestión administrativa y de la calidad más hacia lo estratégico y menos hacia lo

técnico, lo que contribuiría a planificación y organización estratégica de la empresa para la creación de valor.

Figura 1. Antecedentes de la gestión de calidad



Fuente: Adaptado de (Tinajero, 2019)

La calidad dio paso, al mejoramiento continuo que surgió bajo el enfoque administrativo de reingeniería que inició en 1980 hasta el 2000, donde las normas ISO le dieron formalidad a la gestión de calidad y mejoramiento continuo, así como, también, a la gestión por procesos establece que un resultado deseado se alcanza más eficientemente si las actividades y los recursos relacionados se gestionan por procesos (Duque, 2017). En efecto, es una gestión que proviene de la mejora de los modelos de gestión clásicos, ha enriquecido con las innovaciones y experiencias de distintos países que, dada la necesidad, después de la segunda guerra mundial y la herencia de las estrategias de guerra, nutrieron las teorías administrativas y el comportamiento organizacional.

Actualmente, de acuerdo a Aliaga & Alcas (2021), los procesos se consideran como la base de las actividades primarias, que gradualmente se van convirtiendo en la estructura de la cadena de valor, que es desarrollada como frente competitivo, para el proceso de las actividades en sí, realizadas por la empresa. En un contexto similar es lo señalado por lo que comenta este autor, coincide con lo que argumenta Morejón (2016), en el aspecto competitivo, ayuda considerablemente en el aumento de la productividad.

De acuerdo a un estudio realizado por López, M. (2020), en la gestión por proceso hay menos jerarquía y más liderazgo directivo, lo cual es un avance con respecto a la burocracia característica de las organizaciones tradicionales, el diseño organizacional se realiza en función al valor agregado que aporta, se basa en los procesos, los sistemas y personas con enfoque al cliente. Asimismo, hay participación por parte de los miembros de la organización en la toma de decisiones, hay un aprendizaje permanente debido a la retroalimentación y la mejora continua, y por último hay una corresponsabilidad de todos los que hacen vida en la empresa con respecto a la actividad o el proceso clave de la misma.

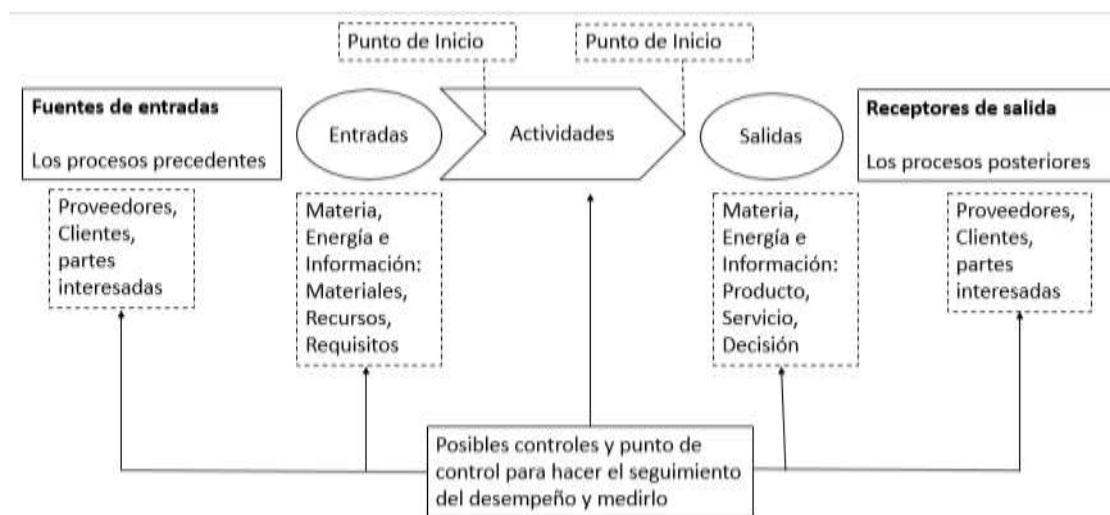
Con respecto a la diferenciación de los modelos clásicos Esparza (Esparza, 2015) “Es una forma de organización diferente a la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización” (p.9). Los modelos de gestión en el presente se enfocan en la relevancia de los procesos como fundamento para el progreso y evolución de estrategias operativas sólidas, que son apropiadas para el logro de la satisfacción del mercado; el cual, cada vez se encuentra más globalizado, lo que conlleva a que eleve la capacidad para contribuir de manera sostenida al alcance de los mejores resultados empresariales.

Las organizaciones que ejercen el modelo de gestión por procesos siempre tienen una visión del cliente satisfecho, entienden cuál es la finalidad de su trabajo,

satisfacen las necesidades de los clientes internos (todos los miembros de la empresa) están comprometidos y empoderados, dispuestos a colaborar por la causa de la organización, son responsables socialmente, se eliminan los desperdicios, el rendimiento de los procesos está vinculada a la estructura de incentivos (Morejón, 2016).

El enfoque a procesos es uno de los principios de la ISO 9001 (2015), esta norma internacional explica que “este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, para mejorar el desempeño global de la organización” (pág. 8). Es decir, también, sirve para el proceso de monitoreo de las operaciones, al identificar los procesos y subprocesos, es más sencillo encontrar las fallas y mejorar. Esta misma norma describe los elementos de un proceso, mediante la figura 2.

Figura 2. Elementos del proceso



Fuente: (ISO 9001, 2015)

De acuerdo con este esquema, los elementos de un proceso son las entradas conformadas por materiales, recursos e información que van a ser transformados en un proceso, estos insumos proveen de un cliente, proveedores interno o externo o de cualquiera interesado en el proceso. En las actividades a realizar se

transforman las entradas donde se miden y controlan, se identifica el aporte de valor para que las salidas, ya sea materia transformada o energía o decisión ya no sea el mismo, los cuales recibirán los clientes, proveedores o interesados.

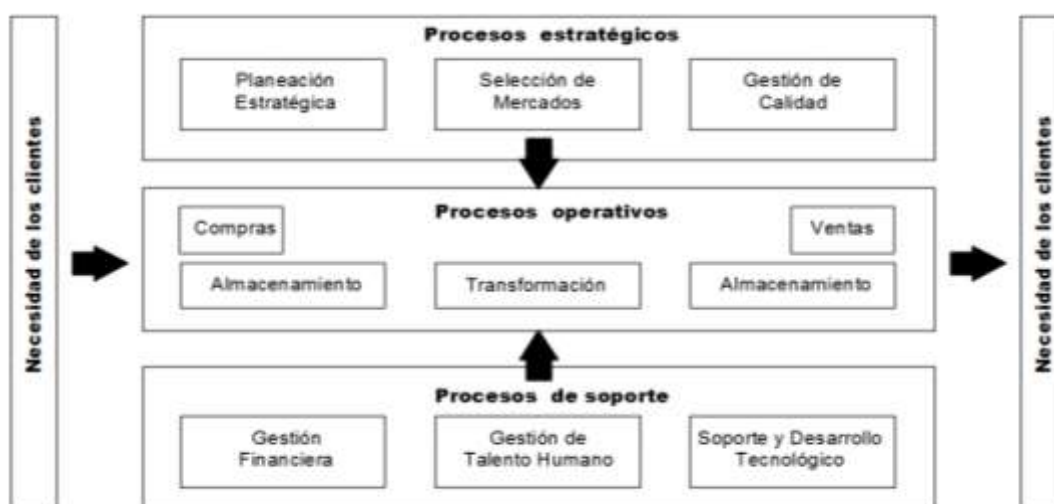
1.2. Caracterización de los procesos

Los procesos se clasifican de acuerdo con el impacto que tengan en los distintos departamentos de la organización. De acuerdo con la Norma ISO 9001 (ISO 9001, 2015), estos son: estratégicos, clave y de apoyo.

- Los estratégicos tienen un eje de acción transversal en la empresa, es decir dentro de cada proceso se suscite cumplir los lineamientos estratégicos que maneja la organización a través de la visión.
- Los claves tienen un eje operacional, se trata de todo proceso que agrega valor a las actividades de la empresa.
- Los de apoyo tiene un eje tangente dentro de la empresa, son los que apoyan las actividades centrales de la misma para que todo proceda como se planificó.

Un mapa de procesos, es una radiografía de la empresa a través de la identificación de los procesos directrices, misionales y de apoyo, tal como se aprecia en la figura 3.

Figura 3. Modelo de gestión por procesos



Fuente: Adaptado de (ISO 9001, 2015)

El mapeo de procesos es una visión de conjunto, holística o de helicóptero de todos los procesos de la organización (Bravo, 2015). Para realizar un mapeo según (Montaño, 2015), seguir los siguientes pasos:

1. Identificación del proceso "Clave" y asignación de un nombre se adapte a su importancia en la actividad principal de la empresa. Este tipo de proceso se identifica porque afecta directamente a la satisfacción del cliente, también, suelen ser denominados procesos claves los que consumen muchos recursos.
2. Lo que responde a las preguntas ¿Quiénes son los clientes finales?, ¿Quiénes son los proveedores?, ¿Qué servicio se le ofrece?, ¿Cómo se generan esos servicios?, como manifiesta (Lucas, 2014).
3. Identificación de las funciones más relevantes que inciden en el macro proceso enumeradas al costado izquierdo del mapa. Estas actividades facilitan los procesos claves, se brinda apoyo para que realicen de manera eficaz.
4. Evidenciar el punto inicial del proceso en el lado superior izquierdo y continuar describe hacia abajo y la derecha se coloca las actividades de cada miembro se evita los detalles.
5. Enlazar las distintas actividades desde el proveedor hasta el cliente, mediante una flecha.
6. Establecer la métrica que evalúa en cada salida de cada proceso, una vez se haya terminado el mapa.
7. De acuerdo a Ruiz, Almaguer, Torres, & Hernández (2015), los principales factores para la identificación y selección de los procesos son los siguientes:
 - Peso del proceso en la satisfacción del cliente
 - Los efectos en la calidad del servicio.
 - Influencia en los factores claves de éxito
 - Los riesgos económicos y de satisfacción.
 - La utilización de recursos
 - Cumplimientos de los requisitos legales
 - Influencia en la misión y la estrategia.

Los mapas son de primer nivel, si el esquema gráfico se realiza a nivel de procesos únicamente. Son de segundo nivel si se detallan las diferentes etapas o subprocesos que componen los procesos. De tercer nivel si el grado se detalla llega a actividades que componen las etapas de los procesos (Lucas, 2014). Es recomendable tener el mapa desarrollado a los tres niveles porque sirve como herramienta para la explicación de los miembros acerca de la sinergia que existe entre un proceso y otro para que las metas se cumplan.

Un aspecto fundamental en el sistema de gestión por procesos es la medición, debido a que uno de sus objetivos es el logro de la mejora continua, para ello la medición ofrece datos cuantitativos acerca de la productividad de un proceso lo que ayuda en la toma de decisiones.

La medición está conformada por indicadores que son números que reflejan una proporción o una ratio en referencia a una situación determinada, de acuerdo con los valores que adopte período tras período, los gerentes deciden si realizan un cambio o no. En los procesos hay varios indicadores que arrojen información acerca de los resultados. Para determinar cuáles son, es necesario analizar tres aspectos: la eficacia, la eficiencia y la flexibilidad. (Lucas, 2014).

- La eficacia mide el nivel de cumplimiento de un objetivo planificado; es decir, si se cumplió o no lo que tenía estructurado, es por eso que la planificación desde estar basada en objetivos concretos y cuantificables.
- La eficiencia, maximiza los recursos utilizados para el alcance de la eficacia; es decir, se es eficiente si con menos recursos logras el mismo objetivo. Es por eso, se relaciona con los costos, compara resultados de ejercicios anteriores y conforme a los valores se determinan mejoras en los procesos.
- La flexibilidad se trata del análisis de la capacidad de adaptarse al cambio, es importante en esta época en la que gracias a las tecnologías de la comunicación las tendencias que influyen en los gustos

preferencias de las personas cambian con rapidez. La empresa se adapta de manera rápida.

Para Martínez & Milla (2016), existen dos tipos de indicadores los que indican situaciones pasadas (número de productos vendidos) y los indicadores que describen situaciones futuras (Nro. de productos planificados para vender). Por su parte Herrera (2018) , explica que los indicadores son:

- Cuantitativos: es decir que puedan ser interpretados de la misma manera por cualquier persona dentro de la organización, sin lugar a subjetividades y basado en hechos.
- Accesibles: que los datos puedan ser obtenidos a través de los sistemas de comunicación de la empresa.
- Comprensibles: porque el fin de un indicador es comunicar una situación y motivar a la acción para mejorarlo.
- Contralanceados: que a la hora de crearlos consideren el balance entre los recursos y los objetivos de la empresa.
- Relevantes: serán relevantes depende de las necesidades de información que tenga la empresa, se busca describir con exactitud del proceso u objetivo que evalúa.
- Común definición: sean creados se considera la interpretación en el mapa estratégico y la definición.
- Una vez se hayan creado los indicadores, es necesario medir, para tener un punto de partida y comparación en el período posterior. Es necesario destacar que las empresas por ser todas distintas y dedicarse a actividades diferentes normalmente tienen indicadores diferentes, no tiene porqué ser iguales, las características tanto en infraestructura, políticas, personas, remuneración y actividad principal, condicionan a la empresa y es por eso que es necesario que cada directiva cree sus indicadores.

Al tener el proceso mapeado, se procede a realizar la ficha de proceso, en donde más detalladamente se indican los pormenores de este, como responsable, documentos probatorios, valor agregado, identificación y descripción del mismo. En palabras de Ruíz et al. (2015) “se considera un soporte de información que

recaba las características relevantes para el control de las actividades definidas en un diagrama” (p.9). En tal sentido, la ficha, contiene: misión u objeto, propietario del proceso, límites del proceso, alcance del proceso, indicadores del proceso, variables de control, inspecciones, documentos y/o registros, recursos (ver figura 4).

Figura 4. Ejemplo de fichas de procesos

| ORGANIZACIÓN | FICHA DE PROCESO | Código |
|---|--|---|
| | PROCESO: PROCESO DE COMPRAS GENERALES | PROPIETARIO: RESP. DE COMPRAS |
| MISIÓN: Obtener del exterior los materiales, productos y/o servicios necesarios para el funcionamiento de la organización, en las cantidades y plazos establecidos, con los niveles de calidad necesarios y al menor precio que permita el mercado. | | |
| ALCANCE: <ul style="list-style-type: none"> • Empieza: Identificación de una necesidad de materiales, productos y/o servicios por cualquier personal de la organización. • Incluye: Solicitudes de compra, evaluación de ofertas y emisión de pedidos. • Termina: Enviar una orden de compra al proveedor de materiales o productos o al subcontratista de servicios. | | |
| ENTRADAS: Solicitudes de compra, registro de proveedores y subcontratistas aprobados, ofertas de proveedores y subcontratistas. PROVEEDORES: Organización, Proveedores y Subcontratistas. | | |
| SALIDAS: Petición de aprobación de un nuevo proveedor o subcontratista, solicitudes de compra aprobadas, órdenes de compra. CLIENTES: Organización. | | |
| INSPECCIONES: Inspección mensual de las ofertas emitidas. | REGISTROS: Solicitud de Compra Orden de Compra Registro de Proveedores y Subcontratistas aprobados | |
| VARIABLES DE CONTROL: Proveedores y subcontratistas aprobados Formación del personal Política de Compras | INDICADORES: COD. XX - Solicitudes de compra incompletas COD. YY - Respuesta en entrega de ofertas COD. ZZ - Aprobación de solicitudes de compra | |
| | | Revisión Fecha |

Fuente: Tomado a partir de (Ruiz, Almaguer, Torres, & Hernández, 2015)

Esta ficha contiene todo lo necesario para identificar un proceso y determinar su importancia en la empresa. Siempre va acompañada de un flujograma que permite ver cada etapa del proceso, así como sus entradas y salidas.

Los flujogramas son esquemas gráficos que facilitan la comprensión de un proceso con todas sus actividades en conjunto, debido a que tiene una secuencia. En palabras de Lucas (2014), “Es una representación gráfica de un proceso con

sus entradas actividades, puntos de decisión y resultados, que describe con precisión el proceso completo de trabajo” (pág. 43).

Al analizar un proceso es recomendable iniciar con un diagrama de que indique las actividades básicas, representadas en forma de rectángulos, los flujos como flechas y almacenamiento de bienes o de otros artículos como triángulos invertidos; muchas de las veces los flujos que pasan por un proceso no van en el mismo sentido, se ajustan a las condiciones, los puntos de decisión se representan con un rombo, de cuyas puntas parten diferentes flujos; “además” resulta muy útil dividir un diagrama en varias bandas horizontales o verticales que permitan separar las actividades que forman parte del proceso. En la figura 5, se detalla la simbología necesaria para la elaboración de un diagrama de flujo.

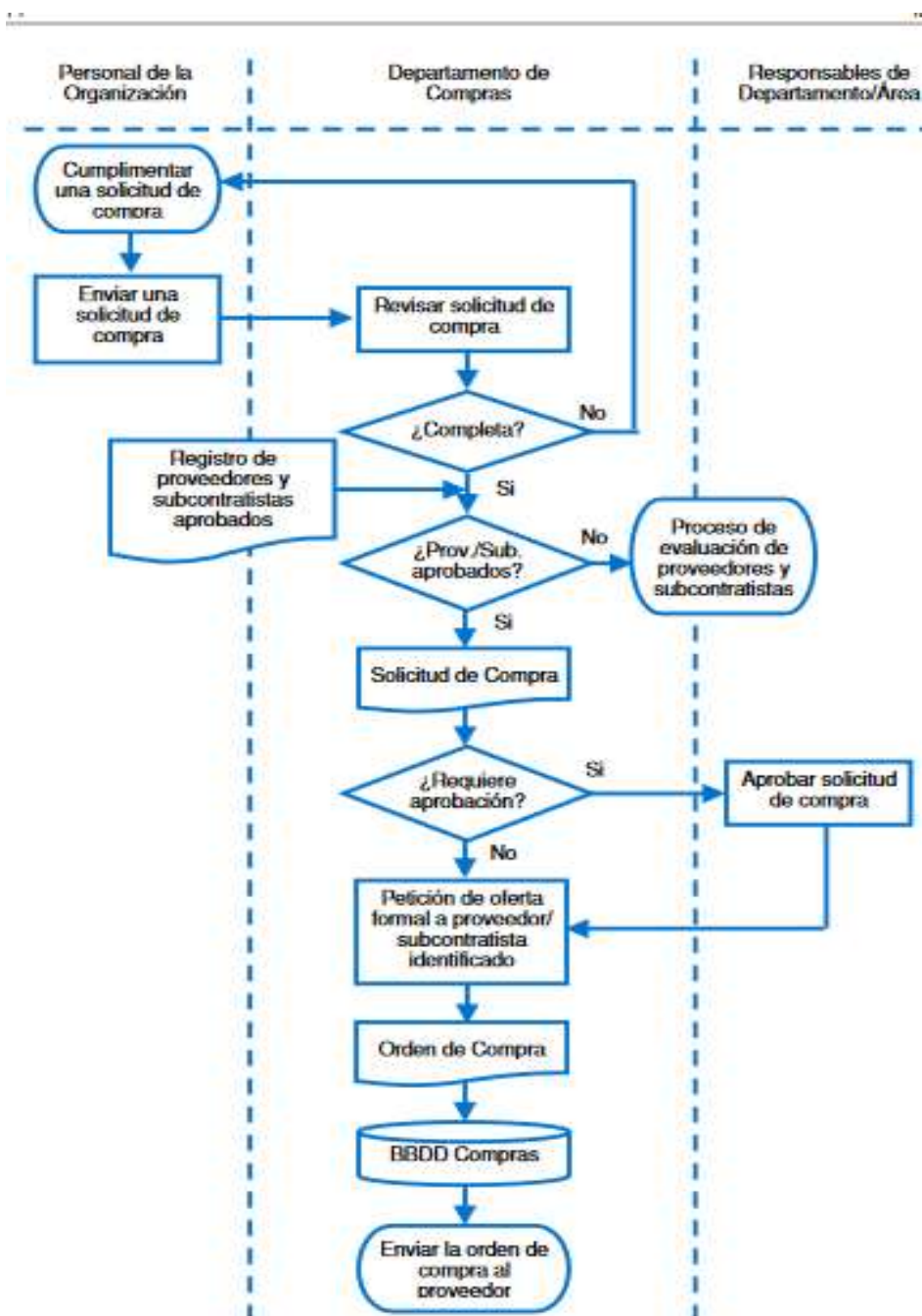
Figura 5. Simbología en los diagramas de flujo



Fuente: Tomado a partir de (Lucas, 2014)

El flujograma de procesos se elabora, se realiza una descripción del proceso, para facilitar el trabajo de la comprensión del mismo, se inicia define los puntos de inicio y fin. Se identifican y clasifican las diferentes actividades que conforman la actividad a realizar, también, se detalla la interrelación entre ellas y las áreas de decisión. En la ilustración 6 se observa la estructura o apreciación de un diagrama de flujo.

Figura 6. Apreciación de un diagrama de flujo



Fuente: Tomado a partir de (Lucas, 2014).

En este diagrama de flujos se aprecia el proceso de compras en general, se visualizan las líneas de comunicación y las interrelaciones entre los departamentos de compras, el personal de la organización y los representantes de área.

1.3. Modelos de gestión por procesos

Existen varios tipos de gestión por procesos, los mismos que promueven la mejora continua y la excelencia en una organización, por ese motivo es importante conceptualizar a cada uno de ellos “a continuación”.

a. Modelo de clientes, procesos, indicadores y mejora continua (CPIMC)

CPIMC es un modelo de administración por procesos Cabrera & Medina, (2018) afirman que: “Se trata de una sola base para definir y administrar procesos se incorpora el uso de los indicadores clave del negocio de manera proactiva y de esta forma busca evaluar la eficiencia y eficacia del negocio” (pág. 16). Este modelo tiene la finalidad de mejorar todas las actividades que realizan en una organización y normalmente es aplicado en la industria de la construcción, la industria automotriz, la industria química y alimenticia. Para desarrollar el modelo CPIMC existen cuatro pasos fundamentales los mismos se presentan en la figura 7

Figura 7. Modelo CPIMC



Fuente: Tomado a partir de (Cabrera & Medina, 2018)

En el modelo CPIMC los clientes, procesos, indicadores y la mejora continua están estrechamente relacionados se elimina cada una de las discrepancias. La primera discrepancia se le considera a la “Comprensión” que consiste en la diferencia que existe entre quien pensamos que es el cliente y quien es el cliente en realidad, la segunda discrepancia es la “Operación” compuesta por la diferencia entre la utilización de los recursos, esfuerzos de la organización y los procesos que realmente aporten valor, como tercera discrepancia están los “Sensores” donde se explican la diferencia entre los controles actuales de operación de procesos y los indicadores para la toma de acciones y para concluir la cuarta discrepancia es la “Acción” donde se encuentra la diferencia de entre la toma de decisiones actuales y la toma de decisiones de la información relevante para procesos y el cliente (Cabrera & Medina, 2018).

b. Modelo de la Calidad Total / Excelencia

La Calidad total está compuesto por tres grandes modelos basados en las tres potencias económicas mundiales más importantes como son: Europa, Estados Unidos y Japón.

“sabe”, se caracteriza a cada modelo de Calidad total.

- ***Modelo European Foundation for Quality Management (EFQM)***

En la actualidad todas las organizaciones buscan ser competitivas en el mercado, por lo tanto, la excelencia el factor más importante para el éxito empresarial, el cual permite suplir las necesidades de los grupos de interés.

El modelo de la Excelencia Empresarial EFQM según López (2015), “Es un instrumento práctico que ayuda a las organizaciones a establecerlo, mide en qué punto se encuentra dentro del camino hacia la excelencia y se analiza las diferencias y lagunas que existe dentro de la organización para alcanzarla” (pág. 108).

Por lo tanto, el Modelo EFQM fue creado para evaluar a las organizaciones y para mejorar su gestión mediante la excelencia. Es decir, la base de este Modelo es la autoevaluación, la misma que permite medir el nivel de calidad a través de nueve criterios, se dividen en agentes facilitadores y los resultados (Duque, 2017). En la figura 8 se evidencia de forma clara los criterios del modelo europeo.

Figura 8. Criterios en el modelo EFQM

| AGENTES | RESULTADOS |
|--------------------------|-------------------------------|
| 1. Liderazgo | 6. Resultados en el personal |
| 2. Personas | 7. Resultados en los clientes |
| 3. Política y estrategia | 8. Resultados en la sociedad |
| 4. Alianzas y recursos | 9. Resultados clave |
| 5. Procesos | |

Fuente: Tomado a partir de (Duque, 2017)

Mediante los agentes facilitadores se consigue la excelencia de la organización, mientras que los resultados son los que obtiene la empresa a partir de la excelencia empresarial.

- **Modelo Malcom Baldrige**

Según Escalona & Torres (2015), el Modelo Malcolm Baldrige, hace referencia a la excelencia, es utilizado en los Estados Unidos, para la evaluación del Premio Nacional de Calidad de los Estados Unidos. Para su desarrollo se consideran siete puntos claves, los cuales permiten evaluar el sistema de gestión de la calidad (ver figura 9):

Figura 9. Elementos del Modelo Malcom Baldrige

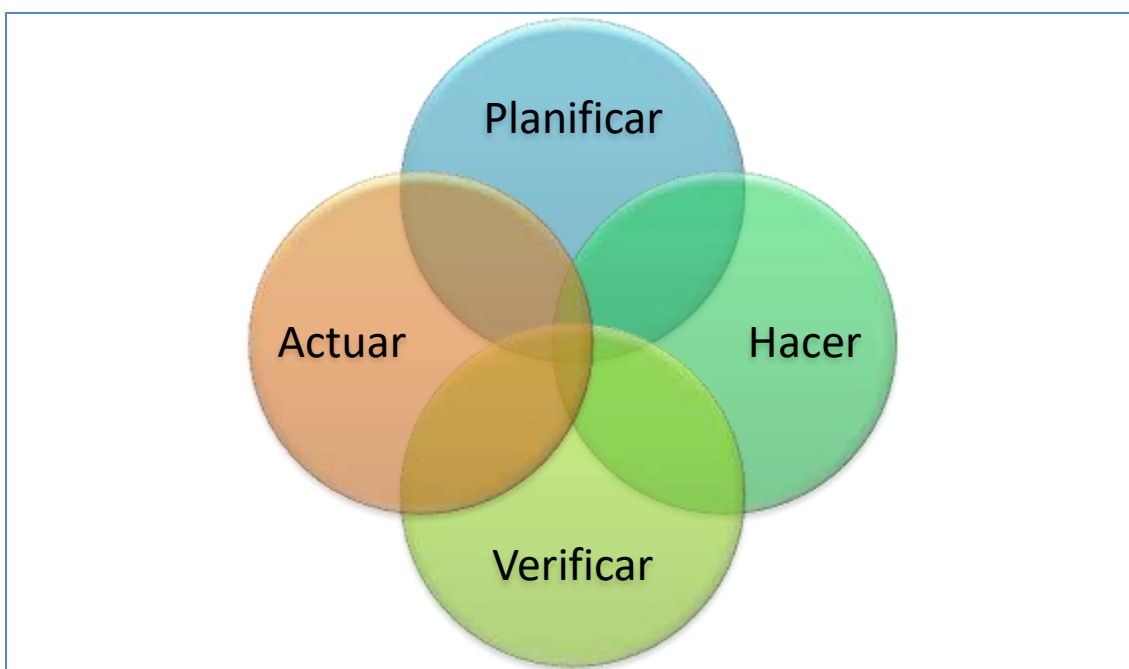


Fuente. Elaboración propia

- **Modelo de Deming**

Para Uribe (2020), es un modelo que busca organizaciones capaces de realizar una autoevaluación, entiende cuáles son los recursos y la situación actual, a fin de establecer los objetivos y desafíos, quieren alcanzar y cómo se van a cumplir. Por tanto, su objetivo es comprobar que, al implementar el control de calidad en cualquier organización, se obtienen excelentes resultados, se considera a la producción como un sistema, en tal sentido, al mejorar la calidad esta cubre todas las líneas de producción, desde la recepción de materiales hasta el consumidor final, considerado como la pieza más importante del sistema. “A continuación”, en la figura 10, se muestran los elementos que conforman el modelo Deming, como gestión de calidad total.

Figura 10. Elementos del Modelo Deming



Fuente. Elaboración propia

- **Modelo Scrum**

La gestión de modelos por procesos y equipos es una de los segmentos más complicados dentro de cualquier empresa, por cuanto, no se trata únicamente de recursos, sino, también, de optimizar tiempos, coordinar los grupos de trabajo, definir protocolos y asignar tareas, lo cual es una cuestión de esfuerzo, que

demanda conocimiento, criterios y dedicación para una adecuada implementación. De ahí el uso de procesos obsoletos, donde la diferencia de criterio entre los mismos integrantes del equipo de trabajo, carencia de unificación de herramientas o la desintegración de los procesos laborales comparten una pérdida de tiempo, recursos y, en definitiva, acarrea una desmotivación entre los trabajadores.

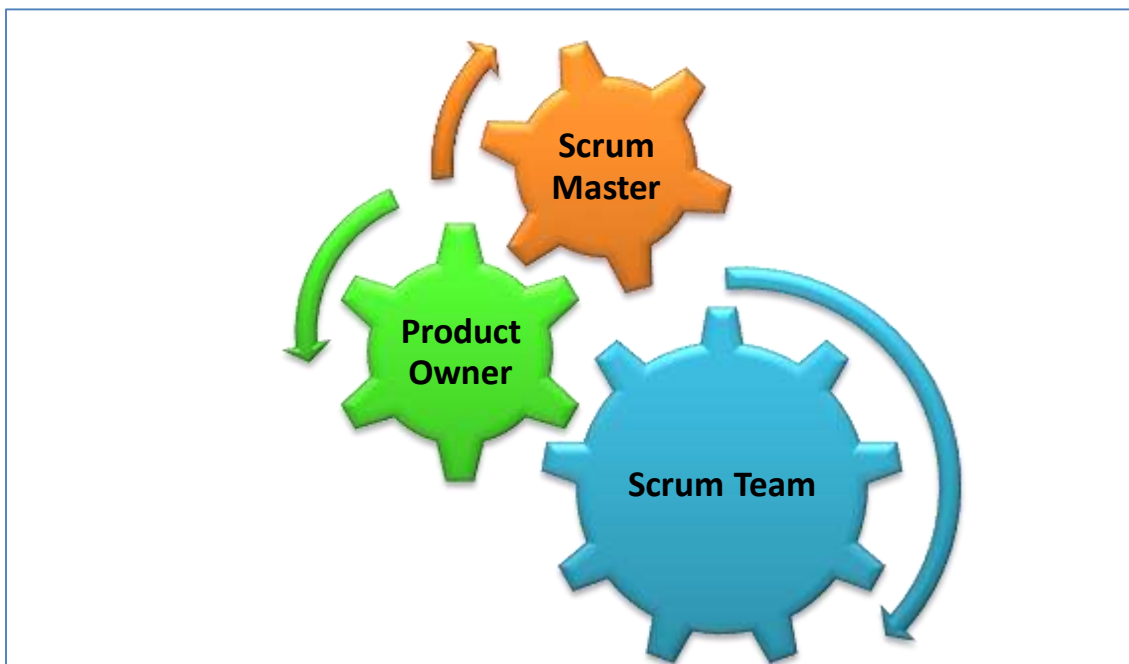
En respuesta a este problema, Molina, Vite, & Dávila (2018), plantean las metodologías ágiles, como nuevos sistemas de gestión, que apuestan por un modelo de procesos ágil y altamente coordinado para llevar el uso que hacemos de los recursos a un nivel óptimo. En tal sentido, surge el método Scrum, para ello es importante tener claro que la falta de planificación conduce a sobrecostos, retrasos en las entregas del proyecto, conflictos con clientes, así como con los distintos departamentos.

Sobre este contexto, autores como Ortiz & Rivero (2016), enfatizan que la metodología Scrum permite abordar proyectos complejos desarrollados en entornos dinámicos y cambiantes de forma flexible, fundamentado en entregas incuas y regulares de los productos finales en función del valor que ofrece al cliente. De la misma manera, los teóricos sostienen que el modelo Scrum sirve como herramienta para optimizar el trabajo en equipo. Asimismo, es una técnica que ayuda a los equipos a aprender y organizarse en base a las experiencias mientras abordan problemas e invitan a la reflexión sobre los éxitos y fracasos, todo bajo una serie de herramientas y recursos que permiten a los grupos la organización de forma más ágil.

Perfil del método Scrum

El modelo de gestión Scrum funciona bajo el trabajo en equipo, desde este contexto Molina et al. (2018), señalan que “el método utiliza un conjunto de reglas y roles definidos para generar una estructura de funcionamiento de manera adecuada” (p. 117), tal como se muestra en la figura 11.

Figura 11. Roles del modelo de gestión Scrum



Fuente: Adaptado de Metodologías ágiles frente a las tradicionales en el proceso de desarrollo de software (Molina, Vite, & Dávila, 2018)

Por lo que, para el propósito de la investigación, se considera el modelo Scrum, desde la convicción que es uno de los modelos ágiles con mayor aplicación en la gestión de procesos. Dicho modelo se constituye de un conjunto de prácticas y roles que facilitan el trabajo de una serie de entregas incrementadas de un producto, se optimiza el servicio al cliente, se utiliza en un entorno lleno de innovación, competitividad, productividad, pero sobre todo agilidad.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

La investigación es un aspecto fundamental para cualquier plan de estudio académico que tenga como propósito unificar, así como dar continuidad y coherencia al proceso investigativo, mantiene su diversidad y creatividad. Asimismo, dotar a los investigadores de elementos epistemológicos, teóricos y metodológicos, a los fines de desarrollar trabajos de investigación con niveles de calidad, que apunten a la generación de innovaciones y mejoras de procesos tecnológicos, organizacionales, empresariales y de servicios, como una actividad integradora de las áreas de conocimiento científico.

Desde este contexto, Hernández, Fernández, & Baptista (2015), enfatizan que la metodología de la investigación “Es el conjunto coherente y racional de procedimientos y técnicas, que aplican de manera ordenada y sistemática en la realización de un estudio” (p. 98). En tal sentido, la metodología determina la forma en que los investigadores recopilan, ordenan y analizan, los hallazgos obtenidos durante la indagación. Por tanto, no sólo se aplica en las fases de la investigación, sino que, también, constituyen una etapa del propio estudio donde se presentan, describen y motivan los criterios adoptados en la elección metodológica, con el objetivo de permitir la validez y rigor en materia científica sobre los resultados del estudio.

Por consiguiente, el marco metodológico de la presente investigación, busca situar el conjunto de métodos, técnicas y procedimientos instrumentales, se utilizan en el proceso de recopilación de los datos requeridos para el desarrollo del estudio. En otras palabras, se deduce, que la técnica se refiere a la lógica interna del proceso de descubrimiento científico, con el propósito de hacer algo bajo preceptos establecidos, mediante la observación y razonamiento que emplea el investigador, para encontrar la solución a un problema de la realidad.

En síntesis, a través de la metodología se da respuesta al objetivo planteado acerca del desarrollo de modelos de gestión por procesos para el Balcón de

Servicios Caso: UNINOVA Riobamba, como herramienta para el mejoramiento de la atención al cliente.

2.1. Tipos de investigación, enfoque y métodos teórico prácticos

Sobre el tipo de investigación se aborda en el estudio, se considera un carácter descriptivo, a este respecto, Arias (Arias, 2016), señala que “El estudio descriptivo se define como la caracterización de los hechos, fenómenos, individuos o grupos, con el propósito de establecer una estructura o comportamiento” (p. 24). De este modo, el nivel de investigación permite examinar las características del problema planteado, se facilita la elaboración del instrumento de recolección de datos, donde se verifica la validez y confiabilidad del mismo, para finalmente describir y analizar los resultados.

El nivel de investigación descriptiva, permite a su vez describir y explicar las variables inmersas en el estudio, relacionadas con la empresa en estudio, así como las razones que generan el problema evidenciado, tal cual como este se manifiesta en dicho contexto. Por tanto, se aplican las técnicas e instrumentos de recolección de la información, con base a los resultados, para establecer las alternativas de solución que revertirán la situación evidenciada y se genera el desarrollo del estudio.

Por otro lado, el estudio tiene un carácter explicativo, que va más allá de la descripción de un concepto o fenómeno, por cuanto está orientado a dar respuesta a las causas de los diferentes elementos físicos o sociales. En tal sentido, su interés se centra fundamentalmente en explicar el por qué ocurren los eventos y bajo qué condiciones se originan o por qué dos o más variables se encuentran relacionadas entre sí (Hernández, et al. (2015). En cuanto a la problemática planteada se utiliza este tipo de investigación a fin de indagar las características y perfiles del personal del Balcón de Servicios, con el propósito de conocer tanto las falencias como las fortalezas, en los procesos de atención al cliente y las necesidades exactas para desarrollar procesos, para el área del balcón de servicios UNINOVA RIOBAMBA.

En el mismo orden de ideas, se enfatiza acerca del enfoque cualitativo, el cual modela un proceso inductivo bajo un ambiente natural, esto motivado a que, en la recolección de datos, se plantea una relación entre el investigador y las ideologías de medición empleadas, cuyo alcance es comprender un fenómeno social que va mucho más allá de una simple medición de variables, porque lo que pretende es entenderlo. Por su parte, Aldeguer (2015), acentúa que la investigación cualitativa en su perspectiva general, rechaza la pretensión racional de sólo cuantificar la realidad humana, en cambio da importancia al contexto, función y significado de los actos humanos, valora la realidad tal como se vive y se percibe, con las ideas, sentimientos y motivaciones de sus actores, lo que va más allá de los textos.

En síntesis, es menester señalar que, el enfoque cualitativo es uno de los grandes aportes de las ciencias sociales, a los procesos de investigación en su campo de acción, lo que a su vez permite analizar el comportamiento en la gestión dentro del Balcón de Servicios UNINOVA RIOBAMBA, con la finalidad de dimensionar y conocer cómo afecta a los procesos de la empresa. Aunado a esto, comprende un análisis sin medición numérica, donde parte desde la interpretación de datos en base a preguntas realizadas a varios funcionarios de la compañía.

El método científico permite explicar el mundo como un todo, donde el conocimiento teórico es necesario para descubrir leyes generales, pero se aplica a la realidad. En tal sentido, el estudio, aborda que tiene un carácter de investigación aplicada, definida como “aquella que tiene como objetivo resolver problemas concretos y prácticos de la sociedad o las empresas” (Arias, 2016, p. 24). Por tanto, mediante este argumento, el propósito fundamental permite resolver problemas reales, basados en la investigación básica para lograrlo, se aplica los conocimientos teóricos necesarios que ayudaron a la solución de problemas.

Por otro lado, es de utilidad para el Balcón de Servicios Caso UNINOVA ubicado en Riobamba, por cuanto con el diseño del modelo de gestión se desarrollan los procesos para el mejoramiento de la atención al cliente, puesto que contribuye a la generación de nuevos conocimientos, para optimizar dichos procesos y a su vez, conduce a un aumento de la calidad, reducción de los costos, así como una mayor protección del medio ambiente.

2.2. Población y muestra

Una vez definida la unidad de análisis, se delimita la población, que estudia y sobre la cual se pretenden generalizar los resultados. A este respecto, Hernández, et al (2015), la definen como "Un conjunto de todos los casos que conforman una serie de especificaciones" (p. 143). Por lo tanto, el área de análisis de la investigación es el Balcón de Servicios, que en su plan de directriz está compuesta por cuatro ejecutivos, uno de la Ciudad de Riobamba y tres de la Matriz, considerados como población o universo, quienes proporcionaron la información para el presente proyecto a través del instrumento de recolección de datos. Asimismo, se considera una población de 30 clientes, tomados al azar por parte del investigador al momento de realizar la encuesta dentro de la empresa.

En cuanto a la muestra, Rodríguez (2016), afirma que consiste en "extraer una parte de la población o universo, de tal manera que todos los tamaños de muestra posibles tengan la misma probabilidad de ser seleccionados, con un grado mínimo de error" (Rodríguez, 2016, pág. 85). En tal sentido, para el Balcón de Servicio, empresa objeto de estudio, se considera para la muestra la totalidad de la población, por cuanto el universo es menor a cien (< 100) y será seleccionada de forma no probabilística por conveniencia del investigador, tal como se señala en la tabla que detalla "a continuación":

Tabla 1. Funcionarios de la empresa UNINOVA

| NOMBRE | CARGO |
|--------------------|--|
| Montserrat Esparza | Coordinadora UNINOVA RIOBAMBA |
| Santiago Ríos | Gerente de Microfinanzas UNINOVA AMBATO |
| Sabrina Correa | Gestora del Balcón de servicios UNINOVA AMBATO |
| Viviana Salazar | Gestora del Balcón de servicios UNINOVA AMBATO |

Fuente: elaboración propia

Del mismo modo para el caso de la encuesta, la misma es aplicada al total de la población de clientes, considerada en un total de 30 encuestados tomados al azar.

2.3. Técnicas e instrumento de recolección de datos

En relación a las técnicas de recolección de información, se menciona: la observación directa, la encuesta y la entrevista, para efectos de esta investigación, se consideró la entrevista y la encuesta.

Se entiende por entrevista a la técnica de investigación aplicada en enfoques de carácter cualitativo con el propósito de recopilar datos; se caracteriza por ser una conversación con un objetivo específico distinto del simple acto de hablar, por tanto, es un instrumento técnico que materializa en un diálogo coloquial. A este respecto, López & Fachelli (2015) lo definen como "la comunicación interpersonal, establece entre el investigador y el sujeto de estudio, con la finalidad de obtener una respuesta verbal a las preguntas planteadas sobre la problemática propuesta" (p. 74). Por otra parte, Díaz, García, & Martínez (2015) proponen como complemento, el uso de otro tipo de estímulos, tal es el caso de la entrevista visual, para obtener información útil que permita dar solución a la pregunta central del estudio.

Por otra parte, la encuesta según los autores López & Fachelli (2015) “Una técnica de recolección de datos que lleva a cabo se cuestiona a las personas, con el propósito de obtener medidas metodológicas sobre los conceptos que provienen de un problema de investigación previamente diseñado.” (p. 8). Mediante esta técnica se facilita la recogida de información de los clientes, que adquieren productos en el Balcón de Servicio, UNINOVA en Riobamba.

Por otra parte, el medio a través del cual el investigador toma la información acerca de las variables objeto de estudio, se denomina instrumento de recolección de datos, en este sentido, Aldeguer (2015) señala, que:

Un instrumento de recolección de datos, es cualquier recurso del cual se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información, es decir, se refiere al uso de técnicas que establece la forma o reglas para construir los instrumentos apropiados que permiten el acceso a la información requerida (p. 43).

En efecto, existen diferentes instrumentos de recolección de datos, entre los cuales se menciona: la lista de cotejo, el cuestionario y la guía de entrevista. Para efectos de la investigación, se aplicó una guía de entrevista y el cuestionario; mediante estos instrumentos, se determina la situación del Balcón de Servicios caso: UNINOVA Riobamba. Desde este contexto, se diseña un formato de entrevista, que permite desarrollar una conversación profunda y personal entre los entrevistados, comparte las distintas experiencias y situaciones a través de sus propias palabras y prácticas laborales y profesionales, así como las opiniones tanto positivas como negativas de los funcionarios, que ocupan cargos en el Balcón de Servicios y las falencias que existe en la consecución de las actividades que realizan durante el día.

De igual manera, para la encuesta, se diseña un cuestionario caracterizado por 8 ítems, con preguntas cerradas, aplicado de manera presencial en las instalaciones de la empresa en estudio. Mediante este instrumento se determina

la situación se presenta con los clientes del Balcón de Servicio UNINOVA, en la ciudad de Riobamba.

2.4. Análisis de resultados

La entrevista al ser una herramienta de conexión personal permite conocer en realidad las opiniones y experiencias del personal encargado del área de balcón de servicios, de modo que, al realizar varias preguntas afines al tema, se analiza que existen procesos en cada actividad realizada en la compañía, sin embargo, no existen procesos establecidos y documentados.

Por lo tanto, los funcionarios expresan que es muy común la demora en la atención al cliente, “además” al momento del ingreso de datos de clientes al sistema, los asesores son los principales causantes de los reprocesos, debido a que la información no se entrega de manera clara, como resultado inconformidad en el personal del balcón de servicios. A tales efectos en el cuadro 1, se detallan los resultados obtenidos mediante la entrevista

Cuadro 1. Ficha de observación

| N° | ACTIVIDADES SISTEMA DE INFORMACIÓN ESFINGE | CUMPLE ADECUADAMENTE | CUMPLE MEDIANAMENTE | NO CUMPLE | OBSERVACIONES |
|----|--|----------------------|---------------------|-----------|--|
| 1 | Ingreso de datos personales del titular del crédito en el sistema ESFINGE <ul style="list-style-type: none"> • Nombre • Estado civil • Grado de instrucción • Lugar de nacimiento • Fecha de nacimiento Datos de aval de igual forma en caso de tenerlo | X | | | Se ingresan de acuerdo a las copias de las cédulas del cliente |
| 2 | Ingreso de datos de domicilio <ul style="list-style-type: none"> • Dirección • Referencia • País • Provincia • Distrito • Tipo de vivienda • Reside desde • Teléfono fijo • Teléfono celular | | | X | Datos incompletos en los formularios entregados por el asesor |
| 3 | Datos del Negocio <ul style="list-style-type: none"> • Nombre • Tipo de establecimiento • Giro del negocio • Sector económico • Tipo de comercio • Fecha de inicio | | | X | Datos incompletos en los formularios entregados por el asesor |

| | | | | | |
|-----------|---|-----------------------------|----------------------------|------------------|---|
| 4 | Dirección del Negocio <ul style="list-style-type: none"> • Dirección • Referencia • País • Provincia • Distrito • Tipo de vivienda • Reside desde • Teléfono fijo • Teléfono celular | | | X | Datos incompletos en los formularios entregados por el asesor |
| | Ingreso de datos económicos <ul style="list-style-type: none"> • Ingresos • Egresos • Capital | | | X | Datos incompletos en los formularios entregados por el asesor |
| N° | ACTIVIDADES SISTEMA DE NEGOCIOS | CUMPLE ADECUADAMENTE | CUMPLE MEDIANAMENTE | NO CUMPLE | OBSERVACIONES |
| 1 | Ingreso del monto solicitado, número de cuotas, periodo de pago, forma de pago, cuota, captador u asesor. | X | | | |
| 2 | Ingreso de información crediticia <ul style="list-style-type: none"> • Gestión del negocio • Gastos familiares • Indicadores financieros • Ciclo del negocio • Margen de ventas • Estado de pérdidas y ganancias • Balance general | | X | | Variaciones en centavos |
| 3 | Ingreso de indicadores financieros <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de indicadores • Destino del préstamo • Comentarios | | X | | Letra no legible |
| 4 | Sellos de responsabilidad en la solicitud de créditos | | X | | Olvido |

Fuente. Elaboración propia

Cuadro 2. Ficha de observación implementación

| N° | ACTIVIDADES | CUMPLE ADECUADAMENTE | CUMPLE MEDIANAMENTE | NO CUMPLE | OBSERVACIONES |
|----|--|----------------------|---------------------|-----------|--|
| 1 | Verificación de la aprobación de crédito en el sistema | X | | | |
| 2 | Solicitar cédula y papeleta de votación original y copia a color a los dos lados para verificar la identidad del cliente | | X | | El asesor es el encargado de dar previo aviso al cliente para que evite pérdida de tiempo en ir a sacar copias. |
| 3 | Generar documentos en el sistema | | X | | Se olvida verificar que los nombres estén ingresados correctamente antes de imprimir y se genera pérdida de papel. |
| 4 | Receptar firmas de los clientes y aval | X | | | |
| 5 | Aprobación de la implementación | X | | | |
| 6 | Pedir código a operaciones | | X | | Demora en el envío del código para cobrar, malestar en los clientes |

Fuente: elaboración propia

“A continuación”, se muestran los resultados de la encuesta realizada con el fin de recolectar información de los clientes, para diseñar un modelo de gestión por procesos, basado en la metodología Scrum, que permita mejorar la atención al cliente del Balcón de Servicio UNINOVA en la ciudad de Riobamba.

1. ¿Entre los planes de fidelización del cliente cuál considera usted que implementaría en el Balcón de Servicio?

Tabla 2. Planes de fidelización de clientes

| Nº | Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|-----------------------------------|------------|------------|
| 1 | Descuentos por compras continuas | 13 | 43 |
| 2 | Servicios Post-Venta | 6 | 20 |
| 3 | Sorteos por recomendar la empresa | 8 | 27 |
| 4 | Otros | 3 | 10 |
| TOTAL | | 30 | 100 |

Fuente: elaboración propia

Análisis: De los resultados obtenidos en la encuesta, relacionados con los planes de fidelización de clientes, se observa que un 43% de los encuestados sostienen que la empresa brindarían descuentos por compras continuas, mientras que el 27% optan porque les ofrezca sorteos por recomendar a la empresa entre sus contactos y para un 20% es importante el servicio Post-Venta.

2. ¿Cómo cliente se siente satisfecho con la atención que le brinda la empresa el Balcón de Servicio de UNINOVA?

Tabla 3. Satisfacción de los clientes con la atención del Balcón de Servicio UNINOVA

| Nº | Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|--------------------------|------------|------------|
| 1 | Totalmente de acuerdo | 2 | 7 |
| 2 | De acuerdo | 3 | 10 |
| 3 | En desacuerdo | 14 | 47 |
| 4 | Totalmente en Desacuerdo | 10 | 33 |
| 5 | Neutral | 1 | 3 |
| TOTAL | | 30 | 100 |

Fuente: elaboración propia

Análisis: al indagar sobre la satisfacción del cliente en relación a la atención que le brinda el Balcón de Servicio UNINOVA, un 47% está en desacuerdo, el 33% totalmente en desacuerdo, tan sólo un 10% opina estar satisfecho, mientras que el 7% están totalmente de acuerdo y en menor porcentaje se mantuvieron neutral ante la pregunta. Por tanto, es importante para la empresa considerar estrategias que le permitan mejorar en este elemento que es primordial para el incremento de la productividad y comercialización.

3. ¿Considera que la atención que brindan los vendedores influyen en la captación de clientes?

Tabla 4. Atención de los vendedores con la captación de clientes

| Nº | Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|----|--------------------------|------------|------------|
| 1 | Totalmente de acuerdo | 16 | 53 |
| 2 | De acuerdo | 8 | 27 |
| 3 | En desacuerdo | 3 | 10 |
| 4 | Totalmente en Desacuerdo | 2 | 7 |
| 5 | Neutral | 1 | 3 |
| | TOTAL | 30 | 100 |

Fuente: elaboración propia

Análisis: En relación a la influencia que tiene la atención que brindan los vendedores a los clientes para su captación es significativamente importante, a este respecto el 53% así lo confirmaron, mientras que un 27% está de acuerdo con este elemento. Sin embargo, en menor porcentaje no están de acuerdo por considerarlo poco relevante.

4. ¿Considera usted que las buenas presencias por parte de los vendedores influyen en la captación de los clientes?

Tabla 5. Influencia de la buena presencia de los vendedores para la captación de clientes

| Nº | Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|----|--------------------------|------------|------------|
| 1 | Totalmente de acuerdo | 12 | 40 |
| 2 | De acuerdo | 9 | 30 |
| 3 | En desacuerdo | 4 | 13 |
| 4 | Totalmente en Desacuerdo | 3 | 10 |
| 5 | Neutral | 2 | 7 |
| | TOTAL | 30 | 100 |

Fuente: elaboración propia

Análisis: En la tabla 5, se observa que el 40% de los clientes encuestados manifestaron estar totalmente de acuerdo en que la buena presencia de los vendedores es importante al momento de captar clientes. Un 30% está de acuerdo, mientras que el 13% opinaron su desacuerdo, así como el 10% total desacuerdo y en menor porcentaje se mantuvieron neutral. En tal sentido el Balcón de Servicio de UNINOVA, evalúa este aspecto en cada uno de sus vendedores, a fin de incrementar la imagen corporativa de la empresa.

5. ¿Opina que la atención e información que brindan los vendedores es importante para atraer a los clientes?

Tabla 6. Importancia de la atención e información para la captación de clientes

| Nº | Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|----|--------------------------|------------|------------|
| 1 | Totalmente de acuerdo | 17 | 57 |
| 2 | De acuerdo | 7 | 23 |
| 3 | En desacuerdo | 3 | 10 |
| 4 | Totalmente en Desacuerdo | 2 | 7 |
| 5 | Neutral | 1 | 3 |
| | TOTAL | 30 | 100 |

Fuente: elaboración propia

Análisis: Sobre la importancia que tiene la atención e información que brindan los vendedores para la captación de clientes, el 57% está totalmente de acuerdo en que este factor es determinante al momento de atraer clientela para la empresa, un 23% de acuerdo. No obstante, el 10% y 7% se encuentra en desacuerdo y totalmente desacuerdo respectivamente, situación que es de total interés para la empresa.

6. ¿Cómo es la calidad del servicio al cliente que ha recibido en sus últimas experiencias con la empresa?

Tabla 7. Experiencia de los clientes en cuanto a la calidad de servicio

| Nº | Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|----|-------------------|------------|------------|
| 1 | Muy satisfactorio | 2 | 7 |
| 2 | Satisfactorio | 1 | 3 |
| 3 | Malo | 14 | 47 |
| 4 | Muy Malo | 12 | 40 |
| 5 | Neutral | 1 | 3 |
| | TOTAL | 30 | 100 |

Fuente: elaboración propia

Análisis: Sobre las últimas experiencias vividas por parte de los clientes para con la empresa Balcón de Servicio, el 47% opinaron que ha sido mala la calidad de atención brindada. De igual manera el 40% lo consideran muy malo, tan sólo un 7% se siente satisfecho y en igual proporción del 3% opinaron que es satisfactorio

y neutral. A tales efectos, se reitera la importancia de capacitar y formar al personal de UNINOVA.

7. ¿Cómo ha sido el proceso aplicado por la empresa para dar solución a su problema?

Tabla 8. Procesos aplicados por la empresa para dar solución a problemas

| Nº | Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|----|-------------------|------------|------------|
| 1 | Muy satisfactorio | 1 | 3 |
| 2 | Satisfactorio | 2 | 7 |
| 3 | Malo | 13 | 43 |
| 4 | Muy Malo | 11 | 37 |
| 5 | Neutral | 3 | 10 |
| | TOTAL | 30 | 100 |

Fuente: elaboración propia

Análisis: Se considera que la empresa ha presentado diversas falencias en sus procesos de atención al cliente, se provoca problemas que han demorado en ser solucionados se les pregunto a los encuestados acerca de este aspecto. A este respecto el 43% opinaron que la solución a su situación ha sido mala por parte de la organización, para un 37% la experiencia es catalogada como muy mala, sólo el 7% lo consideran satisfactorio y el 10% optaron por no emitir opinión al respecto. En tal sentido, se tomaran medidas estratégicas que permitan dar solución de manera inmediata y sin pérdida de tiempo a la distinta problemática presentada por los clientes.

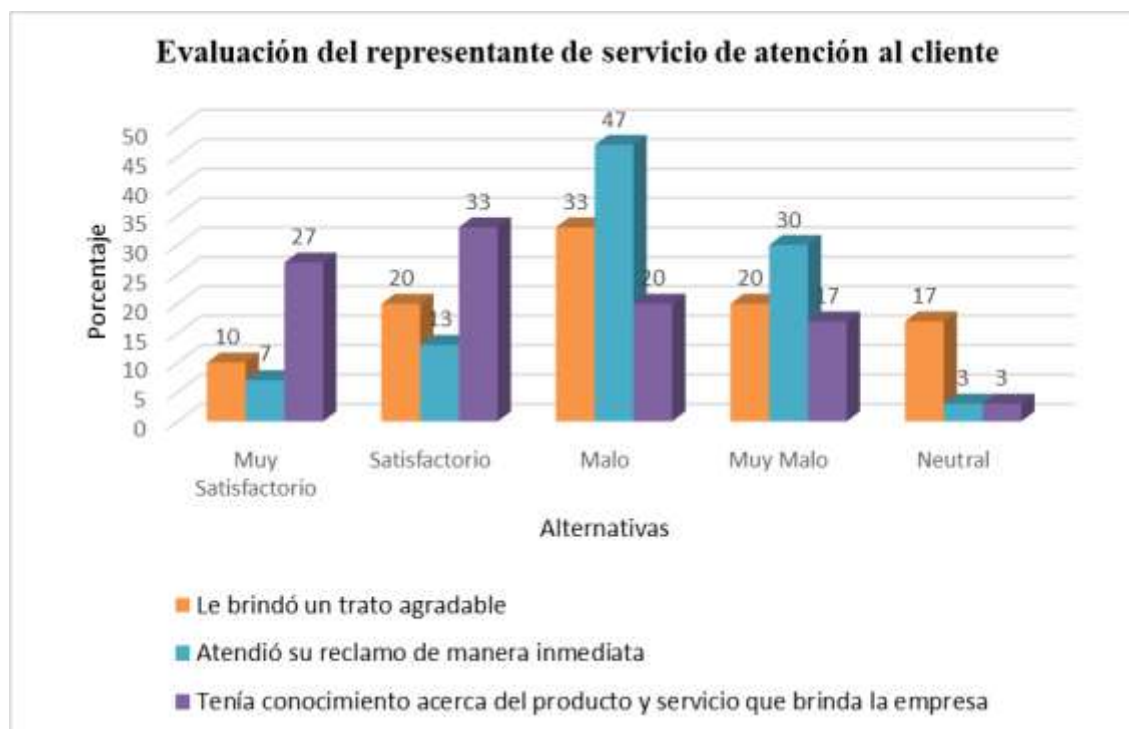
1. Las siguientes preguntas evalúan al representante del servicio de atención al cliente con el cual usted mantiene contacto dentro de la empresa. Por favor, indicar su apreciación en relación al aspecto señalado.

Tabla 9. Evaluación del representante de servicio de atención al cliente

| Nº | Alternativa | Muy Satisfactorio | | Satisfactorio | | Malo | | Muy Malo | | Neutral | | TOTAL | |
|----|---|-------------------|------------|---------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Frecuencia | Porcentaje | Frecuencia | Porcentaje | Frecuencia | Porcentaje | Frecuencia | Porcentaje | Frecuencia | Porcentaje |
| 1 | Le brindó un trato agradable | 3 | 10 | 6 | 20 | 10 | 33 | 6 | 20 | 5 | 17 | 30 | 100 |
| 2 | Atendió su reclamo de manera inmediata | 2 | 7 | 4 | 13 | 14 | 47 | 9 | 30 | 1 | 3 | 30 | 100 |
| 3 | Tenía conocimiento acerca del producto y servicio que brinda la empresa | 8 | 27 | 10 | 33 | 6 | 20 | 5 | 17 | 1 | 3 | 30 | 100 |

Fuente: elaboración propia

Gráfico 1. Evaluación del representante de servicio de atención al cliente



Fuente: elaboración propia

Análisis: Dada la importancia que tiene para el Balcón de Servicio UNINOVA, en cuanto a la imagen que brindan los vendedores ante sus clientes, se realiza una evaluación sobre estos empleados, a fin de conocer la apreciación de los clientes y de esta manera analizar la factibilidad de implementar un modelo que permita mejorar la calidad del servicio por parte de la empresa. A tales efectos, en el gráfico 8, se aprecia el descontento que tienen los clientes hacia la figura de vendedor, dentro de UNINOVA, por cuanto el trato que ofrecen no es el adecuado, los reclamos no son atendidos de manera inmediata, aun si los conocimientos acerca del producto y servicio que ofrece la empresa son satisfactorios, se requiere de una mayor capacitación, formación e integración de todo el personal que allí labora, se forma equipos de trabajo donde el apoyo sea en conjunto.

CAPÍTULO III. PROPUESTA



3.1. Caracterización de la compañía

De servicios auxiliares UNINOVA RIOBAMBA, la compañía UNIFINSA Sociedad Financiera tuvo su creación en la ciudad de Ambato en el año 1994 y abrió sus puertas al público desde el 14 de agosto del mismo año, con un arduo trabajo de 22 años se posicionó como una de las mejores Compañías Financieras del Ecuador. Sin embargo, con motivo de la nueva Reforma del Código Orgánico Monetario, donde se plantea que las sociedades financieras debieron fusionarse, extinguirse o cambiar su denominación social, el Gerente General Álvaro Darquea, decide realizar la transformación de Sociedad Financiera UNIFINSA a UNINOVA aprobada por Superintendencia de Sociedades, Valores y Seguros en 2016 (UNINOVA, 2020).

Hoy en día UNINOVA es una Empresa de Servicios Auxiliares del Sistema Financiero, desde el 26 de agosto de 2016, conformada por varias sucursales en el país como en Quito, Latacunga, Riobamba y próximamente Cuenca, brinda asistencia financiera bajo un nuevo esquema de gestión integral de cartera de instituciones como parte del sistema financiero nacional, otorga préstamos y administra la gestión de cobros. Como se generan varios cambios en la institución, la Gerencia se enfoca en la solidez, transparencia y excelente desempeño de sus colaboradores en Balcón de Servicios para atraer nuevos clientes y potenciales clientes, con el apoyo de Mutualista Pichincha, una de las instituciones financieras con larga trayectoria en el país y que a través de esta alianza admitirá a la institución expandir su segmento de mercado en la Sierra Centro.

Posteriormente, UNINOVA Riobamba abre sus puertas el 12 de noviembre de 2017 con la idea de atraer nuevos clientes y expandir el mercado, pero sin contar que los procesos serían muy diferentes a los ejecutados en la casa matriz, genera inconvenientes.



El siguiente proyecto de investigación tiene como finalidad la creación de procesos que proporcionen el trabajo se realiza dentro del Balcón de Servicios.

Actualmente, la sucursal cuenta con diez colaboradores; un coordinador, ocho asesores y un responsable del balcón de servicios, la idea de crear esta sucursal era captar más mercado en materia de agricultura, ganadería y comercio a través de microcréditos. Asimismo, UNINOVA Riobamba cumple con los lineamientos de la matriz, en cuanto al cumplimiento de la misión, visión y valores corporativos, los cuales constituyen la parte rectora para la operatividad de calidad de la empresa, los cuales se detallan “a continuación”:

Misión

Como Compañía de Servicios Auxiliares, satisfacer con agilidad y calidad, las necesidades de nuestros Clientes, con un equipo humano comprometido y determinado, genera valor para Accionistas, Colaboradores y Comunidad.

Visión

Ser la mejor opción en los productos y servicios que ofrecemos.



Valores

Figura 12. Valores de la Compañía UNINOVA



Fuente. Adaptado de información recabada en UNINOVA (2020)

El fuerte de UNINOVA es la atención personalizada, la asesoría integral y sobre todo la agilidad y rapidez en la tramitación en las solicitudes de crédito, lo que ha permitido ser la primera opción de sus clientes para la obtención de un microcrédito, sin embargo, en la ciudad de Riobamba se vive otra realidad, debido a que al ser una sucursal nueva y tener otro segmento de mercado, le obliga a tener grandes cambios tanto en infraestructura como personal reducido.

3.2. Modelo basado en la administración por procesos

De las estrategias del negocio a la operación de los procesos, para desarrollar procesos es necesario aplicar un modelo que elimine discrepancias, el mismo que

está basado en cuatro pasos importantes los mismos que desarrollan “a continuación”:



a. Clientes

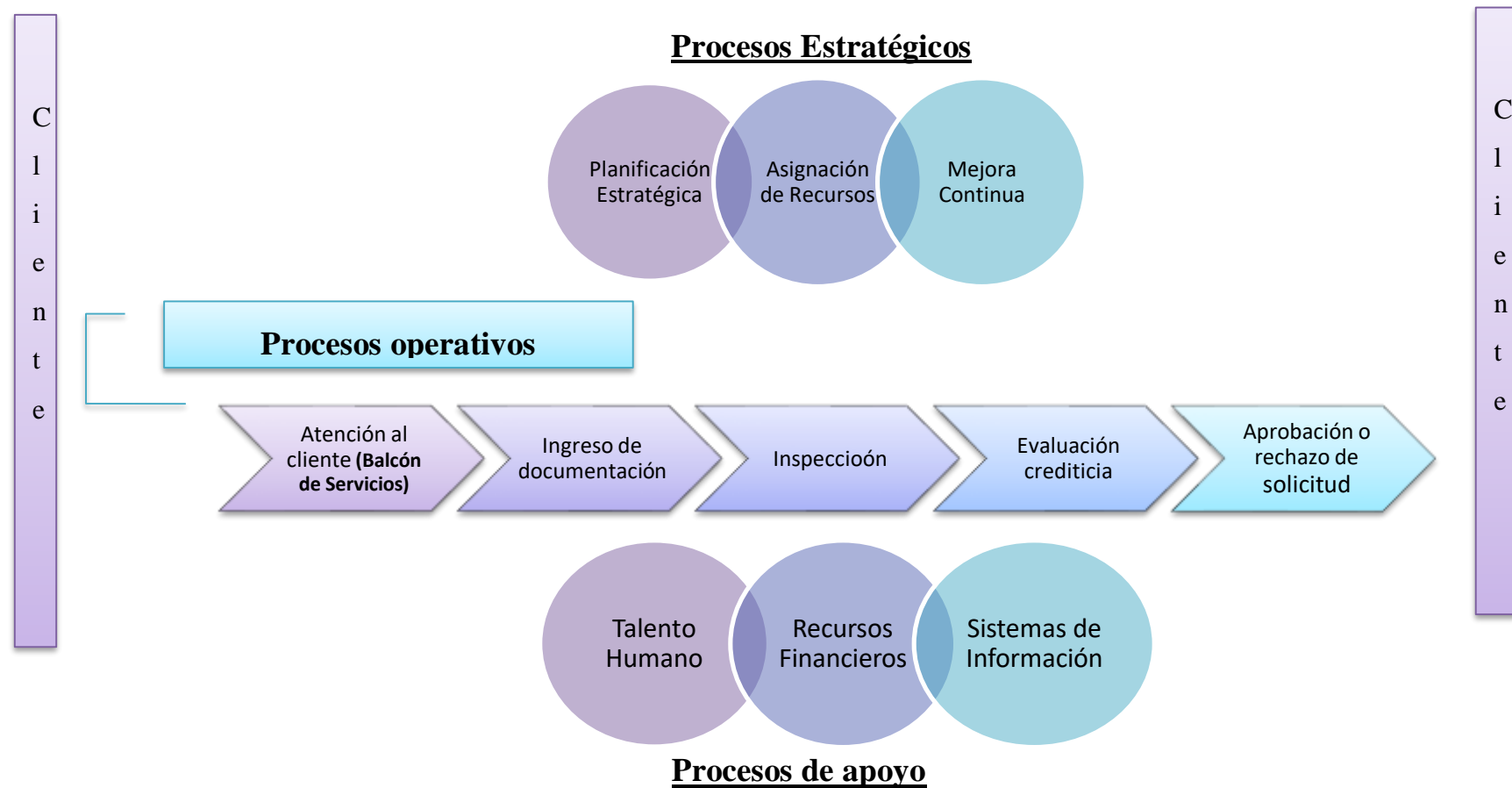
- Clientes

b. Procesos

- Identificación y secuencia de los procesos

Al identificar todas las actividades que realiza el Balcón de Servicios como una secuencia de procesos es necesario relacionarlos y gestionar cada uno de ellos de forma adecuada mediante un mapa de procesos los mismos que detallan en la figura 13.

Figura 13. Mapa de proceso



Fuente: Elaboración propia.

c. Descripción de las actividades del proceso

Para la descripción de las actividades de los procesos que realiza el Balcón de Servicios UNINOVA Riobamba, se presenta un Diagrama de Flujo, donde se demuestra de forma detallada y gráfica todas las actividades que llevan a cabo en este departamento.

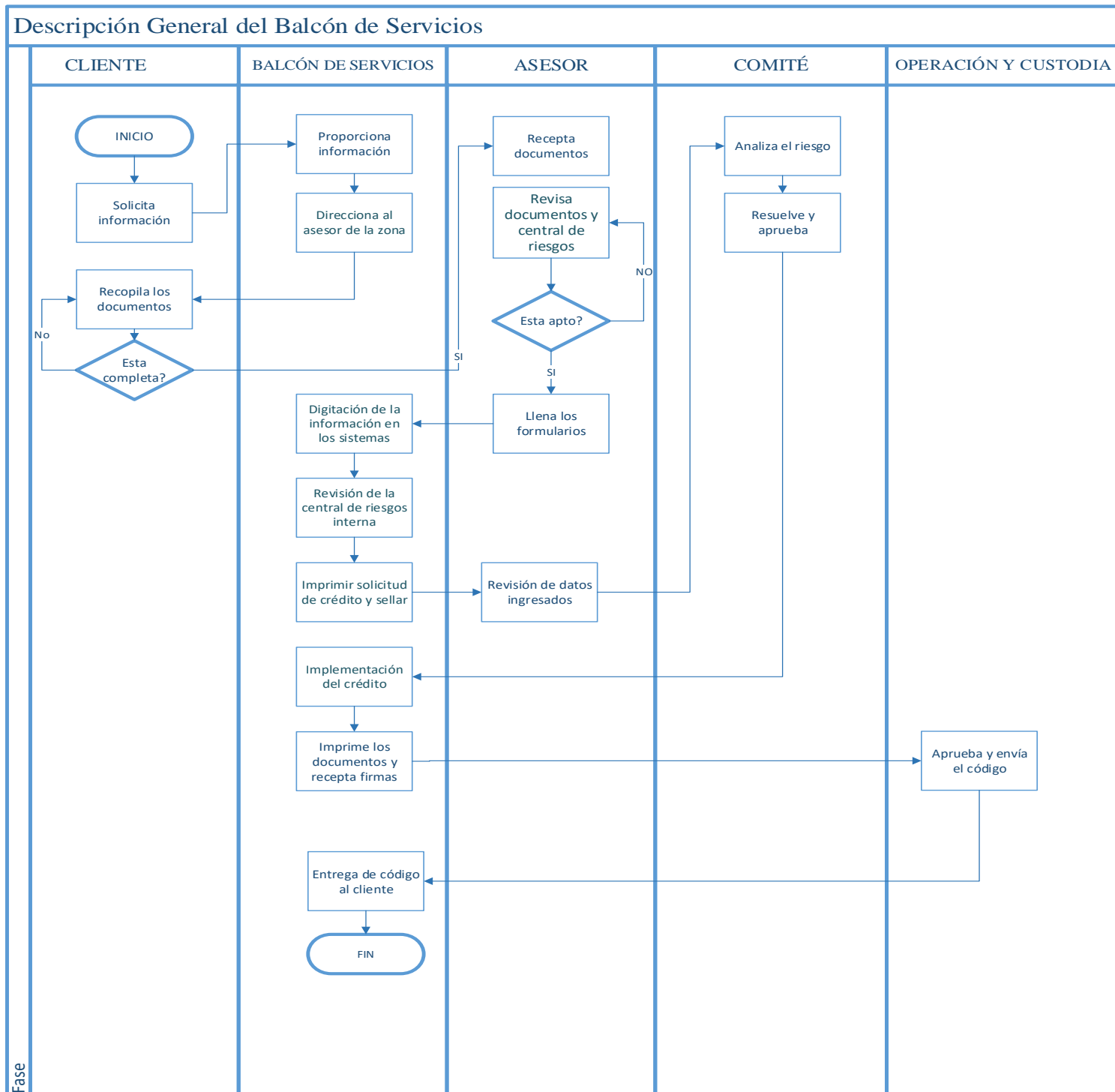
Cuadro 3. Descripción general del Balcón de Servicios

| N° | RESPONSABLE | DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD |
|----|---------------------|--|
| 1 | CLIENTE | Solicita información de los servicios que brinda UNINOVA |
| 2 | BALCON DE SERVICIOS | Recibe al cliente e identifica su necesidad con la finalidad de proporcionarle información crediticia (MICROCREDITO) |
| 3 | BALCON DE SERVICIOS | Direcciona al cliente con el asesor de la zona. |
| 4 | CLIENTE | Recopila los documentos (REQUISITOS) |
| 5 | CLIENTE | ¿Están los documentos completos? SI: Continuar con la actividad 6. NO: Regresar a la actividad 5. |
| 6 | ASESOR | Solicita la documentación requerida para acceder al crédito |
| 7 | ASESOR | Revisa central de riesgos y los documentos (REQUISITOS) |
| 8 | ASESOR | ¿Está apto? SI: Continuar con la actividad 9. NO: Regresar a la actividad 4. |
| 9 | ASESOR | Registra la información en el formato de solicitud de crédito para persona natural o jurídica depende del caso y obtiene firmas en los formularios. |
| 10 | BALCON DE SERVICIOS | Registra los datos del cliente y aval de ser el caso, genera un registro en el sistema SFINGE, consulta en la central de riesgo interno y valido al cliente. |
| 11 | BALCON DE SERVICIOS | Genera solicitud de crédito en el sistema de negocios, registra el monto y el plazo del crédito |

| | | |
|----|---------------------|--|
| 12 | BALCON DE SERVICIOS | Entrega al asesor de negocios los documentos |
| 13 | ASESOR | Entrega documentación a comité |
| 14 | COMITÉ | Analiza el riesgo la coordinadora y el jefe de microfinanzas |
| 15 | COMITÉ | Resuelve, aprueba y envía los documentos a balcón de servicios |
| 16 | BALCON DESERVICOS | Implementa el crédito |
| 17 | BALCON DESERVICOS | Imprimir los documentos y solicitar firma del cliente y garantes (en caso de tenerlos). |
| 18 | BALCON DESERVICOS | Recepta las firmas |
| 19 | OPERACIONES | Aprueba y envía código para cobrar el crédito Transferencia a la cuenta pre generada: \$20 Pago con un código: cajas Mutualista Pichincha. |
| 20 | BALCON DESERVICOS | Entrega código al cliente |
| 21 | CLIENTE | Recibe el código y cobra en dinero FINALIZA EL FLUJO |

Fuente. Elaboración propia

Figura 14. Diagrama del flujo de la descripción general del Balcón de Servicios



Fuente. Elaboración propia

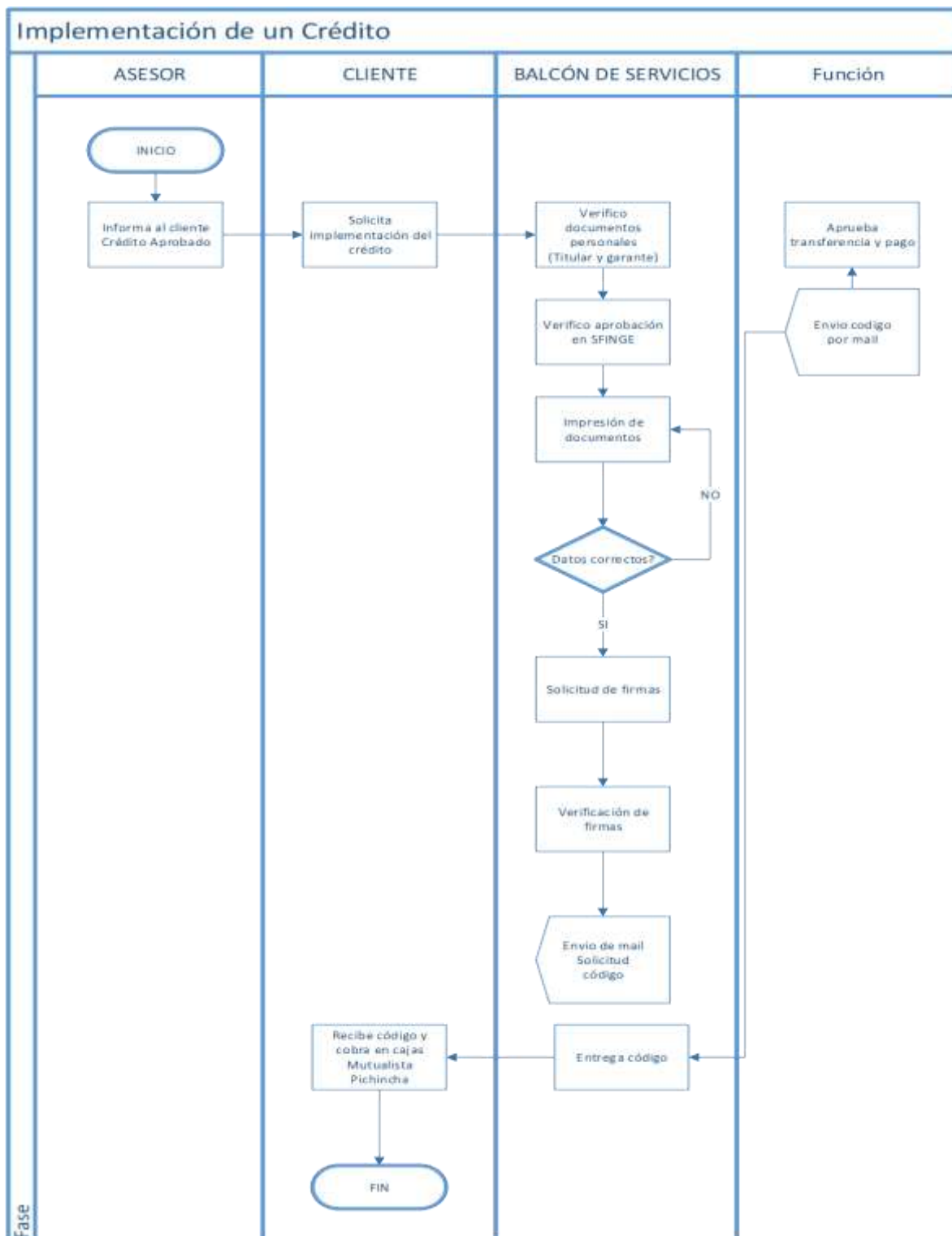
Cuadro 4. Descripción detallada del procedimiento de Implementación de un microcrédito

| N° | Responsable | Descripción de la actividad |
|----|---------------------|--|
| 1 | BALCON DE SERVICIOS | Ingreso de la carpeta aprobada por comité |
| 2 | BALCON DE SERVICIOS | Verifico la aprobación del crédito en el sistema SFINGE |
| 3 | BALCON DE SERVICIOS | Solicito al cliente y garantes (en caso de tenerlos) cédula y papeleta de votación para verificar su identidad |
| 4 | BALCON DE SERVICIOS | ¿La identidad del cliente es conforme? SI: Continuar con la actividad 6. NO: Continuar con la actividad 5. |
| 5 | BALCON DE SERVICIOS | Comunicar al cliente los inconvenientes. Finaliza el Flujo. |
| 6 | BALCON DE SERVICIOS | Genera los documentos en el sistema ESFINGE |
| 7 | BALCON DE SERVICIOS | ¿Los datos en la liquidación, pagare y aceptación están correctos? SI: Continuar con la actividad 9. NO: Continuar con la actividad 8. |
| 8 | BALCON DE SERVICIOS | Corregir los errores en los nombres del cliente o garante y continuar con la actividad 9. |
| 9 | BALCON DE SERVICIOS | Imprimir los documentos y solicitar firma del cliente y garantes (en caso de tenerlos). |
| 10 | BALCON DE SERVICIOS | Verificar firmas en todos los documentos |

| | | |
|----|--------------------------------|--|
| 11 | BALCON DE SERVICIOS | Enviar un mail para solicitar aprobación y código de implementación al Jefe de operaciones y custodia |
| 11 | JEFE DE OPERACIONES Y CUSTODIA | Aprueba la implementación del crédito mediante el sistema SFINGE. Realiza la implementación del crédito, el pago se realizará a través de las modalidades: Transferencia a la cuenta pre generada: \$20 Pago con un código: cajas Mutualista Pichincha. |
| 12 | BALCON DE SERVICIOS | Entrega el código al cliente con el valor a retirar |
| 13 | BALCON DE SERVICIOS | Verifico que todos los documentos estén en orden y archivo resguarda la información de los expedientes de crédito. FINALIZA EL FLUJO |

Fuente. Elaboración propia

Figura 15. Diagrama de flujos Implementación de Créditos



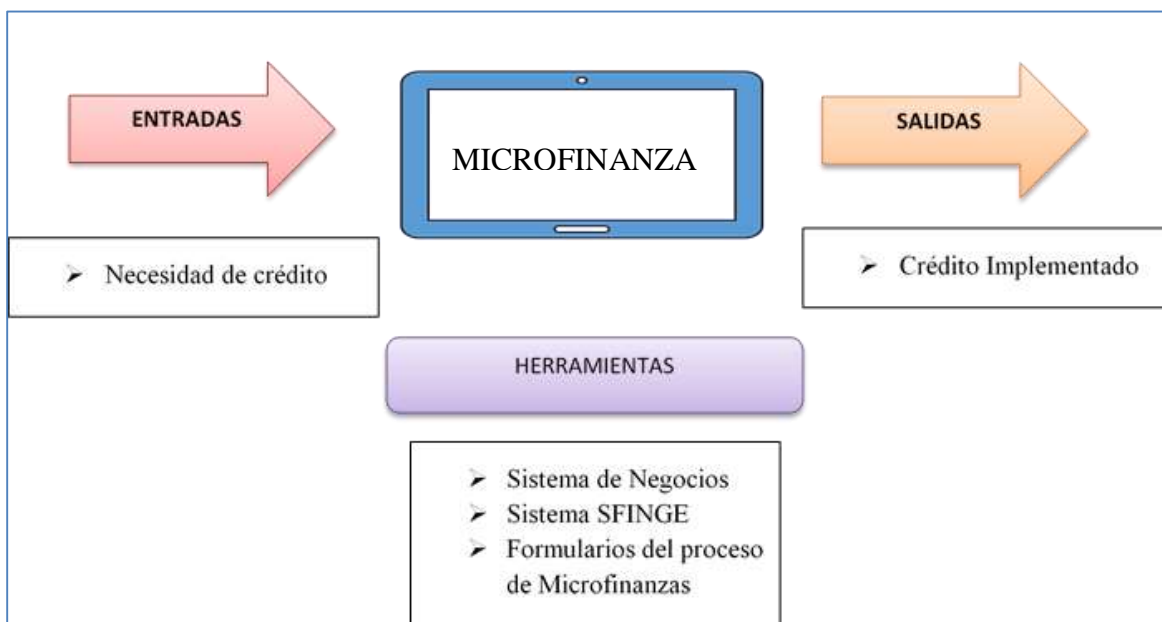
Fuente. Elaboración propia



Seguimiento y Medición de los procesos

El seguimiento y la medición de los procesos, se aplica para verificar si los resultados obtenidos, mediante los procesos desarrollados que alcanza el logro de los objetivos trazados en la organización. A tales efectos, el objetivo que tiene UNINOVA Riobamba, es captación de clientes que deseen realizar microcréditos, quienes luego de cumplir una serie de procedimientos, permitan el logro de una gran cantidad de créditos implementados, de esa manera continuar con la liquidez en el mercado (ver figura 16).

Figura 16. Sistema de seguimiento del microcrédito



Fuente. Elaboración propia

Mejora de los procesos con base en el seguimiento y la medición

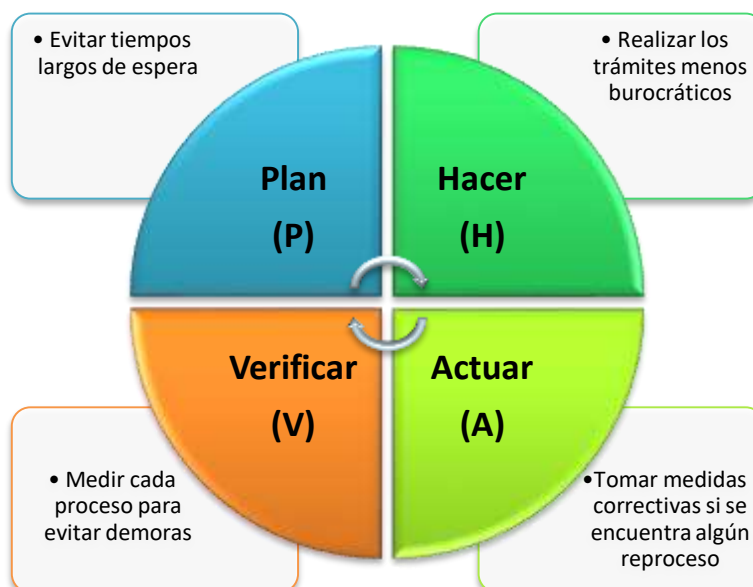
La sucursal de UNINOVA Riobamba, al no contar con procesos no definidos en el área del Balcón de Servicios, no se realizará ningún tipo de mejoras, para lo cual se propone la implementación de gestión por procesos que coadyuven a realizar estos avances, es



decir, mientras más se repita el proceso, existirá mayor experiencia. En tal sentido, el invertir tiempo en la mejora, se convierte en un reto para la empresa y, por ende, mayores serán los resultados.

El ciclo de mejora continua, que consiste en planificar, hacer, verificar y actuar (PHVA), se especifica en forma de diagrama de acuerdo a las cuatro etapas para los procesos del Balcón de servicios UNINOVA Riobamba (ver figura 17).

Figura 17. Modelo PHVA para el Balcón de Servicio



Fuente. Elaboración propia

Planificar: evitar tiempos largos de espera, para ello UNINOVA, identificar lo que requiere mejorar y así definir los recursos conjuntamente con las responsabilidades, que permitan medir el alcance de cada uno de los objetivos planteados.



Hacer: realizar los trámites menos burocráticos, que ayuden al mejor desenvolvimiento del talento humano que está a cargo del Balcón de Servicios, de esta manera comienza a trabajar sobre el plan establecido, para lo cual se requiere un seguimiento constante por parte de la gerencia.

Verificar: medir con tiempo cada proceso para evitar demoras entre cada uno de ellos, se evalúa los resultados de la ejecución a fin de conocer si realmente es efectivo, caso contrario UNINOVA establece nuevas estrategias hasta lograrlo.

Actuar: tomar medidas correctivas si se encuentra algún reproceso en las actividades que realiza el Balcón de Servicios, para ello se garantiza adecuadas decisiones basadas en los resultados obtenidos, que, de no ser satisfactorios, se tienen que considerar medidas de tipo correctivo, pero si resulta efectivo a los fines de la compañía, se tendrá que estandarizar los cambios ajustados a los procesos de la empresa.

3.3. Desarrollo de modelos de gestión por procesos

Para el balcón de servicios UNINOVA Riobamba basado en la metodología Scrum, según el análisis realizado y de acuerdo a los resultados obtenidos se determina que los procesos del Balcón de Servicios de UNINOVA Matriz, difieren de manera significativa en cuanto a los establecidos en UNINOVA Riobamba. Con base a estos resultados, se propone la metodología ágil de Scrum, lo que refiere a

la relevancia que dicho modelo posee, sobre los métodos de gestión, como en el caso particular del modelo de gestión de Scrum, proceso que consiste en la aplicación de forma regular, de un conjunto de prácticas aplicables para trabajar en equipo y de forma colaborativa en las empresas, con el fin de obtener resultados satisfactorios, en cada proyecto se proponga alcanzar.



Por lo anterior, UNINOVA Ambato, actualmente cuenta con directrices claramente definidas, una de las principales políticas en el microcrédito, es la captación de clientes de acuerdo a las zonas geográficas de influencia y basados en la misión que trata de satisfacer con agilidad y calidad de acuerdo a las necesidades, con un equipo humano comprometido y determinado, generar un valor para los accionistas. En lo que concierne a los procesos operativos dentro de la matriz, los cuales son claramente definidos con una secuencia a seguir, empieza desde la atención al cliente que realiza a través del Balcón de Servicios, sin embargo, la sucursal no cuenta con procesos debido a que tan sólo tiene un año en el mercado y el personal es reducido.

Dentro de los procesos principales, que realiza el Balcón de Servicios es la atención al cliente, para lo cual se plantea la propuesta del modelo de gestión de Scrum, pero aplicado desde UNIVOVA casa Matriz, direccionado a cada una de las sucursales, unifica criterios y procedimientos organizacionales y con pequeñas adecuaciones según las particularidades sociales de la zona en que operen. Puesto que, son cientos de clientes que a diario requieren atención inmediata y muchas de las veces el hacer varias cosas a la vez dificultan el desenvolvimiento eficaz del personal, por ende, contratarían a una persona encarde únicamente de

la digitación para que la información requerida para la aprobación de créditos sea inmediata.

Desde esta perspectiva, se propone el método Scrum, diseñado para ser aplicado en entornos complejos, en los que a su vez se requieren resultados inmediatos, tal es el caso del Balcón de Servicios de UNINOVA, cuyos requisitos son cambiantes y están mal definidos, por falta de una estrategia modelo como el propuesto en Scrum que aporta innovación, competitividad, flexibilidad, así como productividad a la organización.



1. Contexto del sistema

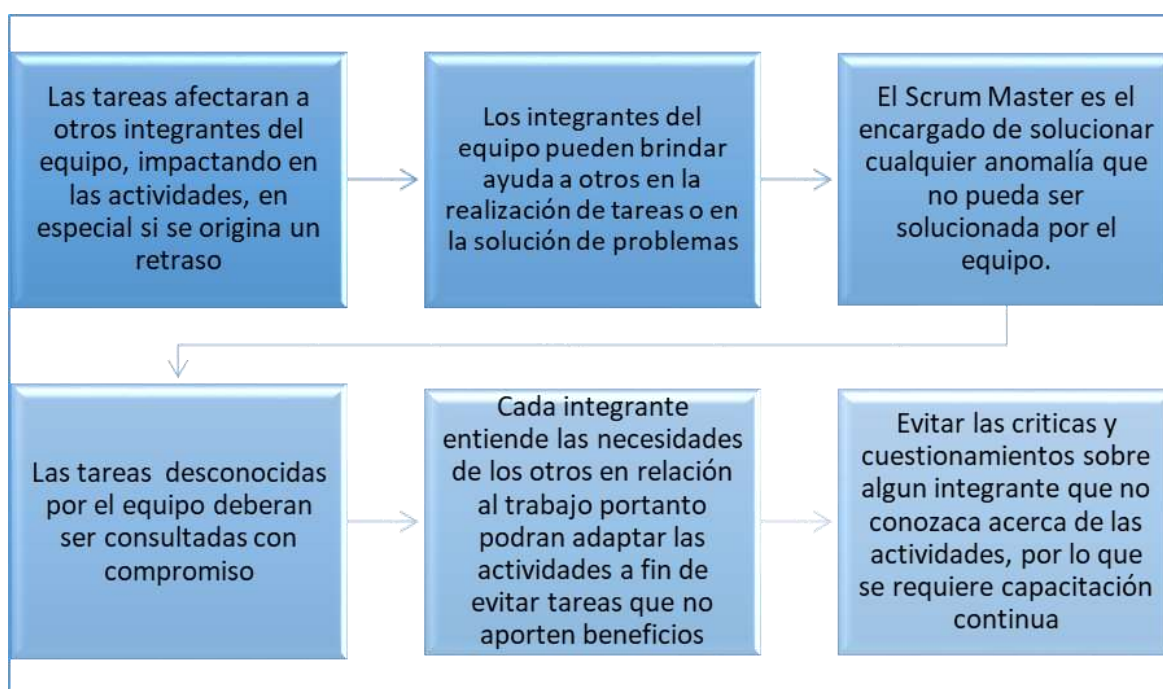
La metodología Scrum es aplicable a todas las áreas donde hay incertidumbre y se necesita aprender de manera constante. Es por ello, se plantea el siguiente modelo para optimizar el proceso de atención al cliente en el Balcón de Servicio de UNINOVA. La propuesta pretende brindar a los clientes la mejor experiencia, para ello la compañía está consciente de que vive en un mundo de constantes cambios, y que la forma de interactuar con ellos adaptarse de forma permanente, mediante procesos de mejora continua. Por tanto, Scrum a través de los *sprints* que lo caracteriza, permite la construcción de procesos, para optimizar la relación con el cliente de una manera adaptable e incremental, con apoyo del modelo PHVA: planificar, hacer, verificar y actuar.

Se ha considerado la aplicación de la metodología Scrum, dada la habilidad que proporciona el método para atraer y acercar a las personas, agrupa la atención de otros métodos como el PHVA y las valiosas ideas que aporta.

2. Normas del sistema

La propuesta de implementación de un modelo de gestión que permita desarrollar procesos para el Balcón de Servicios de la Sucursal de UNINOVA en la ciudad de Riobamba con el propósito de mejorar la atención al cliente, está fundamentada en la metodología ágil de Scrum, cuya ventaja radica en alcanzar un aumento de la productividad, potencia el compromiso de los equipos y cada integrante se regirá por las siguientes normas (ver figura 18).

Figura 18. Normas del sistema Scrum para el Balcón de Servicio



Fuente. Elaboración propia

3. Roles del sistema

En cuanto al desarrollo de la propuesta de implementación de procesos para el Balcón de Servicios de la Sucursal de UNINOVA en la ciudad de Riobamba, a través de la metodología de Scrum, para el Balcón de Servicio de Riobamba, se establecen los roles que caracterizaran cada elemento del sistema:

- **Scrum Master**

Seguidamente, en la figura 19, se exponen los roles que están llevados a cabo según el método Scrum Master e incorporado al sistema y quién será el encargado de coordinar a los equipos a cargo de acuerdo a la metodología ágil del proyecto que propone, para lo cual se asigna las actividades que requieran ejecutar.

Figura 19. Roles del Scrum Master

| Scrum Master | Funciones |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> • Supervisor de la metodología • Seguimiento y monitorización • Orientar al equipo de desarrollo en cuanto a la auto-organización y multifunción • Informar y comunicar • Resolver eventuales impedimentos • Solucionar problemas y conflictos generados dentro del equipo • Planificar la implementación del Scrum • Apoyar al Product Owner en relación a la agilidad |

Fuente. Elaboración propia

- **Product Owner**

Se refiere a los equipos de interés que estarán dedicados tanto al proyecto como al producto y servicio (ver figura 20).

Figura 20. Roles del Product Owner

| Product Owner | Funciones |
|---------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Define las actividades y objetivos a realizar • Facilitador y líder al servicio del Scrum • Encargo de tomar decisiones acerca del Product Backlog para ser reportadas por el Balcón de Servicio • Promueve la búsqueda de soluciones, de acuerdo a los problemas de los clientes • Delega actividades • Provee transparencia mediante la visión y definición de propuestas de valor • Dominio del negocio • Experiencia en actividades de gestión del producto y servicio |

Fuente. Elaboración propia

- **Scrum Team**

Responsables del desarrollo de las actividades del Balcón de Servicio (ver figura 21).

Figura 21. Roles del Scrum Team

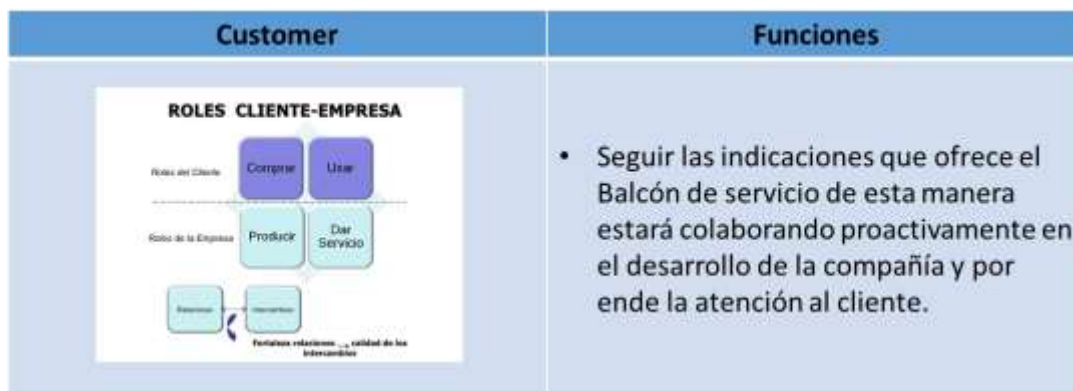
| Scrum Team | Funciones |
|------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Asegura la comprensión de los prototipos • Entender a los clientes en cuanto a productos pendientes • Integrarse en los acuerdos de los equipos. • Desarrollar lista de actividades de acuerdo a los expedientes de los clientes • Actualizar los registros de impedimentos • Identificar oportunidades para el mejoramiento del Balcón de Servicio. |

Fuente. Elaboración propia

- **Customer**

Son aquellos consumidores que harán uso del producto o servicio ofrecido por el Balcón de Servicio (ver figura 22).

Figura 22. Roles del Customer



Fuente. Elaboración propia

- **Equipos de trabajo**

El Balcón de Servicio a través de los profesionales adscritos a la compañía conforma equipos de trabajo que posean conocimientos técnicos para el desarrollo de la restructuración de las actividades que ayudaran en la mejora de la atención del servicio al cliente (ver figura 23).

Figura 23. Roles del Equipo de Trabajo

| Equipo de Trabajo | Funciones |
|---|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> • Ser comprometidos con el Sprint • Desarrollar todas las funciones en el tiempo establecido • Deben ser responsables en la entrega de los productos durante la culminación de cada Sprint • Definir el desarrollo del sistema Scrum para el Balcón de Servicio • Auto-organizarse para cumplir con las metas establecidas • Conformar equipos de trabajo • Habilidades para la creación de productos que garanticen el servicio de atención al cliente |

Fuente. Elaboración propia

4. Elementos del sistema y sus características

El Product Backlog, Sprints y Bumdown Chart son elementos básicos del sistema, para lo cual se desglosa una lista de las condiciones que cumple para la realización de los productos y servicios, son dinámicos y cambia de manera constante con la finalidad de identificar las diversas necesidades requeridas, de esta manera alcanzar la competitividad en el mercado.

- **Product Backlog**

Se corresponde a la lista de objetivos, prioridades y requisitos establecidos por el Balcón de Servicio (ver figura 24).

Figura 24. Características del Product Backlog

| Product Backlog | Prioridad |
|--|-----------|
| • Ofrece seguimiento continuo sobre las fallas presentadas | ALTA |
| • Efectuar correcciones de los incidentes en el menor tiempo posible | ALTA |
| • Priorizar la gestión de los incidentes que se han reportado | MEDIANA |
| • Establecer las causas de las fallas generadas una vez que estén solucionadas | BAJA |



El diagrama muestra un cerebro humano con una variedad de iconos de tecnología y negocios flotando dentro de él, como un smartphone, un correo electrónico, un documento, un gráfico de barras y un icono de un servidor. En el centro del cerebro, se encuentra el texto 'Product Backlog'.

Fuente. Elaboración propia

- **Sprint**

Se gestiona a través de una tabla de tareas, de acuerdo a una exploración previa del Producto Blacklg, establece los elementos que muestran prioridad alta y que necesitan ser integrados al Sprint, como se muestra en la figura 25.

Figura 25. Características del Sprint

| Product Backlog | Tareas del Sprint | | | |
|--|--|--|--|---|
| • Ofrece seguimiento continuo sobre las fallas presentadas | Validar las fallas dentro de la plataforma | Realizar la creación dentro de la plataforma | Iniciar cadenas de correos para informar acerca de las fallas | Realizar el seguimiento |
| • Efectuar correcciones de los incidentes en el menor tiempo posible | Realizar referencias a las fallas | Validar el estado de las bases servidoras | Confirmar el cierre de los casos presentados | Iniciar seguimiento a las fallas que se presenten |
| • Priorizar la gestión de los incidentes que se han reportado | Validar las fallas dentro del Balcón de Servicio y planteadas por los clientes | Validar el mantenimiento a la plataforma para mejorar el servicio al cliente | Garantizar la corrección de las fallas reportadas por los clientes | Hacer el seguimiento a través de los clientes |
| • Establecer las causas de las fallas generadas una vez que estén solucionadas | Documentar los incidentes de las fallas generadas | Categorizar los incidentes notificando a los clientes | Plantear mecanismos de solución inmediata | Demostrar al cliente la solución a las fallas generadas |

SPRINT 0

Fuente. Elaboración propia

CONCLUSIONES

Finalizada la investigación con el objetivo de desarrollar procesos para el Balcón de Servicio de la Sucursal UNINOVA en la ciudad de Riobamba, para la mejora de la atención al cliente, y con el propósito de brindar una respuesta consistente con la metodología establecida y con los resultados obtenidos mediante la aplicación de la entrevista, se sintetizan los siguientes aspectos:

- El fundamento teórico permite que los sistemas de gestión de calidad por procesos para el mejoramiento de los servicios de atención al cliente son muy amplios, por cuanto existen diversos autores que han dedicado sus estudios a fortalecer la productividad y gestión empresarial. Sin embargo, sea cual fuere el modelo que decida aplicar, la organización tiene que asumirlo con responsabilidad, si lo que quiere es alcanzar el éxito, sólo de esta manera satisfacer a los clientes y mantener la cadena productiva.
- Una vez que caracteriza la situación actual del Balcón de Servicio, sucursal de UNINOVA en la Ciudad de Riobamba, se determinó que existe carencia para el desarrollo de los procesos en las distintas áreas que conforman la compañía, lo que ha ido conlleva a una gestión deficiente, desperdicios, pérdida de recurso tanto económico como humano, así como el tiempo, ha invertido en la realización de actividades que sólo han generado fallas e incidentes organizacionales y por ende disminución de la cartera de clientes.
- Mediante la identificación de los componentes para el desarrollo de los procesos en el Balcón de Servicios de UNINOVA, que faciliten la captación de nuevos clientes en la organización, se diagnosticó que a través del ciclo de mejora continua PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar) se puede alcanzar la optimización en el proceso productivo. No obstante, este modelo por sí sólo no cubre las expectativas de lo que espera para la compañía, por tanto, se propone la agilidad en la gestión con el apoyo de la

metodología de Scrum, que permitirá a su vez la innovación por medio del uso de la tecnología. En consecuencia, la importancia de que una organización tenga los procesos bien definidos, se centra en la reducción de riesgo, los reprocesos y sobre todo en la calidad de los bienes y servicios que ofrece a sus clientes.

-

RECOMENDACIONES

Sobre el contexto planteado para el desarrollo de la investigación, aborda se precisan las siguientes recomendaciones:

- El alcance del éxito organizacional siempre va de la mano con el avance e innovación de nuevos procesos, que si bien los modelos tradicionales han permitido el mejoramiento dentro de cualquier organización, actualmente se cuenta con otros más modernos e innovadores donde se conjuga la aplicación tecnológica, para lo cual se recomienda a la compañía Balcón de Servicio de UNINOVA, mantenerse a la par del desarrollo global donde las empresas se encuentran inmersas para mantenerse posicionadas en el mercado mediante la satisfacción de los clientes.
- Se recomienda la implementación de una manual de procesos de clientes, para el personal que labora dentro de la compañía, por cuanto permitirá la realización de las tareas sin dejar de lado actividades establecidas, a su vez será una fuente de apoyo para el nuevo personal que ingrese a formar parte de la planta laboral del Balcón de Servicios, esto origina una organización más eficiente, disminución de fallas e inconvenientes a la hora de brindar un servicio de atención al cliente.
- Se recomienda poner en práctica tanto el ciclo de mejoramiento PHVA, así como la agilidad que ofrece la metodología Scrum, tiene presente la incorporación de nuevas estrategias que surjan a través de los equipos de trabajo conformados. Asimismo, tener presente que el Balcón de Servicio, para alcanzar el éxito es necesario ajustarse a la innovación del mercado competitivo, así como a las preferencias de los clientes que cada día son exigentes en sus necesidades, y persiguen una atención que les brinde calidad y seguridad en los servicios que les ofrezca. los procesos bien definidos, se centra en la reducción de riesgo, los reprocesos y sobre todo en la calidad de los bienes y servicios que ofrece a sus clientes.

BIBLIOGRAFÍA

Aldeguer, B. (2015). *Ciencia política y de la administración: una introducción a su objeto y metodología*. Alicante, España: Publicacions Universitat D'Alacant.

Aliaga, S., & Alcas, Z. (2021). Análisis de la gestión administrativa y la calidad del servicio en la atención de los partos humanizados en un hospital nacional de Lima. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 18-30. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7878909>

Arana, G., Camisón, C., Casadesús, M., & Martiarena, A. (2008). *CALIDAD, PRODUCTIVIDAD, EFICIENCIA Y/O COMPETITIVIDAD*. Fundación Deusto.

Arias, F. (2016). *El Proyecto de investigación*. Caracas: Episteme.

Bravo, J. (2015). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Editorial Evolución. Obtenido de https://www.academia.edu/6236588/Gestion_de_Procesos_Juan_Bravo_Carrasco

Cabrera, R., & Medina, A. (2018). Modelo para la mejora de procesos en contribución a la integración de sistemas. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 15-23. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362018000100003&lng=es&tlng=es.

Camison y Gonzalez, T. (2006). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid - Pearson: En línea <https://porquencotecallas19.files.wordpress.com/2015/08/gestion-de-la-calidad.pdf>.

Castrillón, A. (2013). La gestión por procesos en las empresas de servicios. *Escenarios: Empresa y Territorio*, 193-202.

Díaz, L., García, U., & Martínez, M. (2015). Metodología de la investigación: La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación*, 2(7), 162-167. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009

Duque, D. (2017). Modelo teórico para un sistema integrado de gestión (seguridad, calidad y ambiente). *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 5(18), 115-130. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2150/215052403009.pdf>

Escalona, L., & Torres, C. (2015). Aplicación del modelo Malcolm Baldrige a la producción de libros electrónicos. *Ingeniería Industrial Actualidad y Nuevas Tendencias*, 2(6), 41-59.

Esparza, N. (2015). *Sistema Informático de Gestión de procesos administrativos*. Babahoyo: Universidad Regional Autónoma de los Andes.

Gutiérrez, H. (2014). *Calidad total y productividad* (Tercera ed.). México: McGrawHill. Obtenido de <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1392/calidad%20total%20y%20productividad.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernández, A. (2003). Gestión por procesos. *Industrial / Vol. XXIV / Num. 1*, 1-5.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill, S.A.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2015). *Metodología de la investigación* (Sexta Edición ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.

Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2015). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: MCGraw Hill.

Herrera, A. (2018). Decálogo de competencias y sus Indicadores para gestión de capital humano universitario. *Multidisciplinary Journal of Educational Research*, 8(1), 56-85. Obtenido de <https://doi.org/10.17583/remie.2018.2990>

ISO 9001. (2015). *ISO 9001: Sistemas de Gestión de Calidad*. Ginebra: Secretaría Central de ISO.

López, F. (2015). *Impacto de la gestión por procesos*. Bogotá: eafit.

López, M. (2020). Nuevos modelos de negocios periodísticos. El caso de SUR ON+ y su incidencia en Twitter. *Revista Científica de Información y Comunicación*(17), 187-218. Obtenido de <https://icjournal-ojs.org/index.php/I C-Journal/article/view/529>

López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Barcelona: Bellaterra (Cerdanyola del Vallès) .

Lucas, P. (2014). *Gestión de las empresas por procesos*. Barcelona - España: ETSEIB.

Mariño, S., & Alfonzo, P. (2016). Implementación de SCRUM en el diseño del proyecto del Trabajo Final de Aplicación. *Scientia Et Technica*, 19(4), 413-418. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/849/84933912009.pdf>

Martínez, D., & Milla, A. (2016). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Díaz de Santos.

Molina, B., Vite, H., & Dávila, J. (2018). Metodologías ágiles frente a las tradicionales en el proceso de desarrollo de software. *Espiraes revista multidisciplinaria de investigación*, 2(17), 113-120. Obtenido de <http://revistaespirales.com/index.php/es/article/view/269/225>

Montaño, M. (2015). *Mapeo de Procesos*. Mexico: Mc Graw Hill.

Morejón, Y. (2016). Los estudios de mercado y perfiles del sector como herramientas útiles para la toma de decisiones. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 6(Extra 0), 143-151. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5329371>

Ortiz, A., & Rivero, G. (2016). Desmitificando la teoría del cambio. *PACT Building Capacity*, 1-12. Obtenido de <https://planificacionsocialunjsj.files.wordpress.com/2011/09/demistificando-la-teoria-del-cambio.pdf>

PHILIP KOTLER ., G. A. (2007). *Marketing* . Mexico : PEARSON.

PHILIP KOTLER, G. A. (2017). *Marketing*. Mexico : PEARSON .

Real Academia Española. (2020). *Diccionario de la lengua española* (Veintitres ed.). Fundación La Caixa. Obtenido de <https://dle.rae.es/contenido/cita>

Rodríguez, J. (2016). *Manual de Postgrado para la elaboración, presentación y evaluación de trabajos de investigación*. Valencia, Venezuela: Corporación ASM, C.A.

Ruiz, D., Almaguer, R., Torres, I., & Hernández, A. (2015). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, 1-11

Socconini, L., & Barrantes, M. (2020). *El proceso de las 5'S en acción* (Tercera ed.). Barcelona, España: Marge Book. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Fl8GEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=que+es+el+proceso&ots=IAtNSINVQ0&si>

Tinajero, C. (2019). La dimensión metodológica de los estudios organizacionales. Un desafío epistemológico contemporáneo. *Sapienza Organizacional*, 6(11), 243-258. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5530/553066143011/553066143011.pdf>

Torres, M. (2016). La lectura. Factores y actividades que enriquecen el proceso. *Educere. La revista Venezolana de Educación*, 6(20), 389-396. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/356/35662006.pdf>

UNINOVA (2020). *UNINOVA Crédito*. Obtenido de UNINOVA: <https://uninova.com.ec/>

Uribe, M. (2020). *ivel de efectividad bajo el modelo deming en un proceso de mantenimiento de una empresa minera en la región Cajamarca, 2020*. Tesis maestría, Repositorio de la Universidad Privada del Norte, Colombia. Obtenido de <https://hdl.handle.net/11537/26255>

ANEXOS

Anexo 1



Encuesta aplicada a los clientes del Balcón de Servicios de la Sucursal de UNINOVA en la ciudad de Riobamba

Parte I:

Distinguidos Señores:

Como estudiante de la Carrera Administración de Empresa de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, se plantea la realización de la investigación titulada: DESARROLLO DE PROCESOS PARA EL BALCÓN DE SERVICIOS CASO: UNINOVA RIOBAMBA, por tanto, solicito la participación y apoyo de su parte, para la aplicación del presente instrumento de recolección de datos, que permitirá dar cumplimiento a los objetivos planteados en el estudio.

Se trata de una encuesta de preguntas cerradas, con el fin de conocer aspectos de importancia relacionados con la investigación. La encuesta está estructurada por 8 ítems, los cuales, se agradece responder en su totalidad, con la mayor sinceridad posible, marque con una X la respuesta que considere conveniente, para llegar objetivamente a los resultados esperados.

Agradecida por su participación para el desarrollo de la investigación

Atentamente,

Francis Nataly Sigcho Mera

Parte II

2. ¿Entre los planes de fidelización del cliente cuál considera usted, que implementaría en el Balcón de Servicio?

| Descuentos por compras continuas | Servicio Post-Ventas | Sorteos por recomendar la empresa | Otros |
|----------------------------------|----------------------|-----------------------------------|-------|
| | | | |

3. ¿Cómo cliente te sientes satisfecho con la atención que le brinda la empresa el Balcón de Servicio de UNIVOVA?

| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo | Neutral |
|-----------------------|------------|---------------|--------------------------|---------|
| | | | | |

4. ¿Considera que la atención que brindan los vendedores influyen en la captación de clientes?

| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo | Neutral |
|-----------------------|------------|---------------|--------------------------|---------|
| | | | | |

5. ¿Considera usted que la buena presencia por parte de los vendedores influye en la captación de los clientes?

| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo | Neutral |
|-----------------------|------------|---------------|--------------------------|---------|
| | | | | |

6. ¿Opina que la atención e información que brindan los vendedores es importante para atraer a los clientes?

| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo | Neutral |
|------------------------------|-------------------|----------------------|---------------------------------|----------------|
| | | | | |

7. ¿Cómo es la calidad del servicio al cliente que ha recibido en sus últimas experiencias con la empresa?

| Muy Satisfactorio | Satisfactorio | Malo | Muy malo | Neutral |
|--------------------------|----------------------|-------------|-----------------|----------------|
| | | | | |

8. ¿Cómo ha sido el proceso aplicado por la empresa para dar solución a su problema?

| Muy satisfactorio | Satisfactorio | Malo | Muy malo | Neutral |
|--------------------------|----------------------|-------------|-----------------|----------------|
| | | | | |

9. Las siguientes preguntas permitirán evaluar al representante del servicio de atención al cliente con el cual usted mantiene contacto dentro de la empresa. Por favor, indicar su apreciación en relación al aspecto señalado.

| | Muy Satisfactorio | Satisfactorio | Malo | Muy malo | Neutral |
|---|--------------------------|----------------------|-------------|-----------------|----------------|
| Le brindó un trato agradable | | | | | |
| Atendió su reclamo de manera inmediata | | | | | |
| Tenía conocimiento acerca del producto y servicio que brinda la empresa | | | | | |

Por su colaboración... Gracias