



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

**GESTIÓN POR PROCESOS. UN ENFOQUE DESDE EL SERVICIO AL CLIENTE.
CASO FUNDASOF**

**Proyecto de investigación previo a la obtención de Licenciada en
Administración de Empresas**

Línea de investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL.**

Autora:

María José Morales Escobar

Director:

Mg. Marco Jacobo Cisneros Martínez

Ambato – Ecuador

Marzo 2024

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **MARÍA JOSÉ MORALES ESCOBAR**, con cédula de ciudadanía **0503798068**, autora del trabajo de graduación titulado: "GESTIÓN POR PROCESOS. UN ENFOQUE DESDE EL SERVICIO AL CLIENTE. CASO FUNDASOF", previa a la obtención del título profesional de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación 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 que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, marzo 2024

María José Morales Escobar

CC. 0503798068

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

**GESTIÓN POR PROCESOS. UN ENFOQUE DESDE EL SERVICIO AL CLIENTE.
CASO FUNDASOF**

Línea de investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL.

Autora:

María José Morales Escobar

Marco Jacobo Cisneros Martínez, Ing. Mg.

CC. 1803523313

CALIFICADOR

f. 

Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Elva Aidée Llerena Barrero, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

f. 

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 

Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

Marzo 2024

DEDICATORIA

Este título es por y para mis padres, Jaqueline y Geovanny.

A mi hermana, Monserrath.

A María.

A mis mascotas, aquí y en el cielo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y la Virgen, por haber permitido que siga aquí y lo logre.

A mis padres y mi hermana, por el apoyo incondicional.

A María, por estar siempre, aunque ya no esté.

A mi tutor y profesores, por sus enseñanzas y su acompañamiento.

A mis abuelitas, por cuidarme a cada instante.

A mi familia, por su cariño.

A mis amigos, de antes y ahora, por estar presentes en todo el camino y hacerlo
más ameno.

A quienes estuvieron y ya no están más.

A mis mascotas, por ser mi motivación y mi alegría.

RESUMEN

La gestión por procesos constituye una herramienta esencial dentro de la gestión empresarial, permite la identificación y mejora continua de los procesos claves para aumentar la eficiencia de la empresa en general. Adicionalmente, esta herramienta ayuda a las organizaciones al mejorar su desempeño al centrarse en mejorar la entrega del valor al cliente.

FUNDASOF, requiere la aplicación de la gestión por procesos dentro del área de servicio al cliente, varios de sus problemas son: alta rotación del personal, gastos innecesarios, perdidas, la cultura empresarial no enfocada en los procesos, la inconsistencia en la realización de tareas y la escasez de control interno en los procesos. En consecuencia, se aspira a que, con la implementación de esta herramienta se eliminen los problemas de calidad y seguridad en la prestación de servicios, aumente la eficiencia operativa y se incremente la capacidad de la organización para alcanzar objetivos y metas.

Este proyecto de investigación tiene como objetivo general, diseñar los principales procesos en el área de servicio al cliente para su estandarización en FUNDASOF, con la finalidad de que los problemas anteriormente mencionados se mitiguen o reduzcan al máximo. Este trabajo se desarrolla en base a una metodología cuali-cuantitativa. Se prevé como resultado el desarrollo de los procesos en el área de servicio al cliente.

Palabras claves: gestión por procesos, servicio al cliente, proceso, estandarización.

ABSTRACT

Process management constitutes an essential tool within business management, as it allows for the identification and continuous improvement of key processes to increase the overall efficiency of the company. Additionally, this tool aids organizations in improving their performance by focusing on enhancing customer value delivery.

FUNDASOF requires the application of process management within the customer service area, since several of its issues include not having a process manual to standardize processes, training, and education, measuring the organization's efficiency, quality control, and compliance with standards, high staff turnover, unnecessary expenses, and losses. Consequently, the object of this tool concerning problems related to quality and safety in service provision may be eliminated, operational efficiency may increase, and the organization's capacity to achieve objectives and goals may be enhanced.

This research project aims to design the main processes in the customer service area for their standardization in FUNDASOF, with the purpose of mitigating or reducing the previously mentioned. This work is developed based on a qualitative-quantitative methodology. The anticipated result is the development of processes in the customer service area.

Keywords: *process management, customer service, process, standardization.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	6
1.1. Fundamentación teórica del desarrollo de la gestión por procesos	6
1.2. Relación entre la gestión por procesos y el servicio al cliente	11
1.3. Análisis de los componentes para el diseño de los procesos en el área de servicio cliente.....	15
1.4. Análisis de las nuevas directrices y componentes intrínsecos para la estandarización del área de servicio al cliente	25
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	29
2.1. Caracterización de FUNDASOF	29
2.2. Análisis del tipo, enfoque y métodos de investigación.....	33
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	45
3.1. Descripción de los procesos por áreas funcionales en el área de servicio al cliente en FUNSADOF	45
3.2. Propuesta del diseño de los procesos en el área de servicio al cliente en FUNDASOF.....	49
CONCLUSIONES.....	65
RECOMENDACIONES	66
BIBLIOGRAFÍA	67
ANEXOS	72

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Propuesta del modelo para la mejora y el diseño de los procesos	50
Cuadro 2. Estandarización del proceso Microcrédito	51
Cuadro 3. Estandarización del proceso de capacitación y educación	54
Cuadro 4. Estandarización del proceso de seguimiento	57
Cuadro 5. Estandarización del proceso de cobranza	59
Cuadro 6. Estandarización de procesos judiciales	62

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Componentes del modelo Seis Sigma	16
Gráfico 2. Organigrama de FUNDASOF	31
Gráfico 3. Resultados de la pregunta 1, sección 2	37
Gráfico 4. Resultados de la pregunta 2, sección 2	37
Gráfico 5. Resultados de la pregunta 3, sección 2	38
Gráfico 6. Resultados de la pregunta 1, sección 3	39
Gráfico 7. Resultados de la pregunta 2, sección 3	39
Gráfico 8. Resultados de la pregunta 3, sección 3	40
Gráfico 9. Resultados de la pregunta 1, sección 4	41
Gráfico 10. Resultados de la pregunta 2, sección 4	41
Gráfico 11. Resultados de la pregunta 3, sección 4	42
Gráfico 12. Mapa de Procesos de FUNDASOF	45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resultados percibidos por la fundación, período 2020-2022.....	3
---	---

INTRODUCCIÓN

Con el transcurso de los años, las empresas han incrementado sus esfuerzos para mejorar el rendimiento del servicio al cliente que ofrecen, el éxito empresarial se ve altamente influenciado por la calidad del servicio al cliente, el cual contribuye a tener un crecimiento constante y fidelización dentro de las empresas. Se ha comprobado, que los clientes contemporáneos no solamente basan su satisfacción en la calidad de los productos ofertados, sino también, en el servicio que reciben para adquirir sus necesidades. Para lograrlo, las organizaciones enfatizan en la mejora de los procesos dentro de sus áreas, con la aplicación de la gestión por procesos.

La gestión por procesos tiene su origen en las áreas de producción de las organizaciones, en donde la calidad se veía como un atributo del producto, que solamente se controlaba en dichas áreas con el propósito de reducir costos e incrementar las ganancias. Posteriormente, se populariza el aplicar esta herramienta en toda la cadena productiva, al entender que la calidad se consolida a lo largo de todo el proceso, más no solamente se controla. Para concluir, se determina que incrementar beneficios no solamente depende del área productiva, si no de todas las áreas de la empresa, por lo cual, una herramienta como esta, debe adaptarse y aplicada a todo el mapa de procesos de la organización.

Cabe destacar, que el aplicar la gestión por procesos, se apoya también a la gestión de la calidad, pues, resulta indispensable para un buen servicio al cliente. De la misma manera, se abarcan otros enfoques, por ejemplo: enfoque al cliente, mejora continua y documentos internacionales de normalización (Bernal, 2015). Es decir que, todos los factores deben complementarse y ser totalmente incluyentes dentro de la organización.

A su vez, resulta evidente que, la gestión por procesos no es aplicable solamente a empresas que ofrecen objetos tangibles, sino también, es útil en organizaciones que brindan servicios en los distintos sectores de la economía, entre los que destacan: bancos, cooperativas, fundaciones, organizaciones sin fines de lucro, entre otras.

Aun así, no todas las empresas han considerado como importante dentro de su desarrollo operacional, la mejora en sus procesos y su estandarización, ni tan siquiera, son tenidas en cuenta para el proceso de administración. Algunos de estos casos, están presentes dentro del Ecuador y la provincia de Cotopaxi. Una de estas empresas es FUNDASOF, la cual, tiene como uno de los más grandes problemas: que no existe una base ni un control en sus procesos del área de servicio al cliente, porque la mayoría de sus actividades tienen relación con dicho aspecto.

Es por ello, que la situación problemática abarca que, la organización no ha tenido los recursos suficientes, tiempo, ni dinero, para la estandarización de procesos, lo cual, tiene relación directa con la falta de conciencia sobre la importancia del servicio al cliente y una cultura empresarial no enfocada en los procesos, pues de no ser así, se hubiese priorizado este ámbito en la planificación. A las causas descritas, se le suma la inconsistencia en la realización de actividades, las no revisiones, y falta de seguimiento en las actualizaciones de estas, es decir, no existe un control interno.

Por otro lado, existe un alto índice en la tasa de rotación del personal, por ejemplo, en años anteriores el porcentaje ha ido desde el 15 hasta 30%, lo cual tiene repercusión en forma negativa en su funcionamiento y al no reconocimiento total de sus clientes, es decir que la fundación no logra identificar, entender o valorar completamente las necesidades, preferencias, y expectativas de sus clientes. Esto puede manifestarse en varios aspectos, como la falta de personalización en el servicio, la no adaptación de los productos o servicios a los requerimientos específicos de los clientes, o la insuficiencia en la comunicación.

En consecuencia, este no reconocimiento lleva a una disminución en la satisfacción del cliente, afectar la lealtad y potencialmente impactar de manera negativa en el éxito de la empresa a largo plazo. Es por ello, que, el hecho de que no exista una base para desarrollar los procesos que involucran servicio al cliente, tiene consecuencias negativas en la eficiencia operativa de la organización, lo cual genera costos adicionales e incluso pérdidas.

Tabla 1. Resultados percibidos por la fundación, período 2020-2022

Año	Cantidad
2020	-\$24.635,55
2021	+\$7.002,89
2022	+\$6.605,50

Fuente: elaboración propia

La tabla muestra los resultados financieros percibidos por la fundación durante el período de tres años, de 2020 a 2022. En 2020, la fundación registra un resultado negativo de -\$24,635.55. Esto indica una pérdida financiera o un déficit en ese año. Todo esto, por supuesto que afecta la capacidad para alcanzar sus objetivos y metas en el corto, mediano y largo plazo. Lo cual ahonda en los problemas de calidad o seguridad en la prestación de servicios. Por otro lado, en 2021, la situación financiera de la fundación mejora significativamente, con un resultado positivo de +\$7,002.89. Esto sugiere que la fundación no solo cubre sus pérdidas del año anterior, sino que también genera un excedente. Para concluir, en 2022, la fundación continua su tendencia positiva, al mantener sus resultados positivos con +\$6,605.50.

En resumen, después de un año desafiante en 2020 con resultados negativos, la fundación ha demostrado una recuperación y mejora en su desempeño financiero en los dos años siguientes, aunque por los servicios que ofrece se espera una utilidad superior. Es importante para la fundación analizar más a fondo las causas específicas de estos cambios y entender cómo cada factor contribuye a los resultados financieros, de tal manera que se mejoren los aspectos perjudiciales para el desarrollo de esta, como los errores y confusión recurrentes al momento de ejecutar las actividades, y los problemas con la capacitación de los empleados, lo cual, repercute en la calidad de su trabajo.

Problema científico

¿Cómo mejorar los procesos en el área de servicio al cliente en una empresa de servicios financieros?

Idea a defender

La gestión por procesos permite estandarizar los procesos en el área de servicio al cliente.

Objetivo general

Diseñar los principales procesos en el área de servicio al cliente para su estandarización en FUNDASOF.

Objetivos específicos

1. Fundamentar teóricamente la gestión por procesos y su importancia dentro del área de servicio al cliente para su estandarización.
2. Caracterizar la situación actual del servicio al cliente en la fundación FUNDASOF, para el diseño de los principales procesos.
3. Identificar las actividades inherentes a los procesos para la mejora de resultados en el área de servicio al cliente en FUNDASOF.

Referente a la metodología que se utiliza en este trabajo de investigación, es de tipo descriptiva-explicativa, ,, toma en cuenta las conceptualizaciones inherentes al tema DeCarlo (2008), y se enfoca en explicar la modalidad en la que se desempeña la gestión por procesos en el servicio al cliente, además, en los procedimientos más utilizados y cómo resultan útiles para la estandarización de procesos, para que estos se desarrollen adecuadamente, para minimizar los errores y optimizar resultados.

Asimismo, el enfoque de la investigación es cuali-cuantitativo, pues se emplea el estudio y análisis de documentos que conceptualizan, describen y explican las causas y resultados de estos, además, se utilizan herramientas como las encuestas y análisis de casos. A su vez, el enfoque cuantitativo se ve reflejado desde el planteamiento de la idea a defender, dado que los datos que se recolectan

mediante las encuestas resultan de utilidad para su comprobación, además, las mismas sirven para medir el grado de satisfacción tanto del talento humano y de los clientes con respecto al área de atención al cliente

Por otra parte, este trabajo se justifica, dado que, la optimización de los procesos es un elemento crucial para la eficiencia y el éxito de cualquier organización. En este caso FUNDASOF, es una entidad dedicada a brindar servicios a la comunidad, mediante capacitaciones de educación financiera, microcréditos grupales a bajo interés, atención médica, entre otras. La cual tiene carencia de una base sólida y un control adecuado en sus procesos del área de servicio al cliente, constituyéndose en una serie de desafíos operativos y financieros.

A través de un enfoque de gestión por procesos, se propone desarrollar una metodología para la estandarización, optimización y control de los procesos relacionados con el servicio al cliente en FUNDASOF. Se exploran las causas fundamentales detrás de la falta de estandarización y control, además se analizan las implicaciones de la alta rotación de personal y la carencia de recursos en términos de tiempo y dinero, con lo cual se busca abordar esta problemática de manera integral.

Después de establecer las bases preliminares y el propósito del estudio en la introducción, se procede a adentrarse en el marco teórico y conceptual, el cual constituye el cimiento sobre el cual se edificará el análisis subsiguiente. El capítulo uno se dedica a explorar y explicar las teorías y conceptos fundamentales que subyacen a la gestión por procesos, con un énfasis particular en su aplicación al servicio al cliente. Se examina cómo estos principios se integran y aplican, para proporcionar un entendimiento profundo y estructurado que guía el desarrollo del proyecto. También prepara el terreno para un análisis de las prácticas específicas de gestión por procesos y su impacto en la mejora del servicio al cliente dentro de la fundación.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

1.1. Fundamentación teórica del desarrollo de la gestión por procesos

La gestión por procesos es una herramienta fundamental en la búsqueda de la eficiencia y la mejora continua en las organizaciones. A lo largo de la historia, ha evolucionado desde sus antecedentes iniciales hasta convertirse en un enfoque integral de gestión en las empresas modernas. Sin embargo, muchas empresas y sus administrativos no tienen clara su fundamentación teórica y los cimientos que conforman esta herramienta. Por lo cual este estudio presenta una síntesis de los conceptos y características pertinentes a la gestión por procesos y su desarrollo.

En primera instancia, resulta importante comprender la conceptualización de gestión. La gestión se entiende como la ejecución de todas las acciones planificadas que se controlan, en conjunto con el adecuado manejo de recursos, de manera que se consigan objetivos previamente establecidos (Hammer, 2006), (León et al., 2020). Es decir que, existe una relación directa entre la gestión y el logro de objetivos dentro de las organizaciones.

Adicionalmente, se entiende lo que es un proceso. Los procesos son la base de cualquier organización, potencian la eficiencia de actividades planificadas. Un proceso alude a una progresión de actividades o etapas interconectadas que suceden consecutivamente o al mismo tiempo para lograr un objetivo concreto, estos representan la transformación de entrada (*inputs*) en salida (*outputs*) a través de una serie de acciones planificadas o rutinarias (Raíz et al., 2014). Los procesos son fundamentales en los negocios, donde se utilizan para mejorar la competencia y la naturaleza de la creación. Los procesos son una parte vital de la rutina diaria y permiten alcanzar objetivos de forma eficaz y real.

Por su parte, los procesos empresariales han de caracterizarse de diferentes maneras, sin embargo, todos coinciden en su tendencia como actividades desarrolladas en base a un objetivo concreto (Hammer, 2006), (Fernández, 2013). Según un punto de vista sistémico, un proceso puede percibirse como un todo que

satisface un objetivo total, aumenta el valor del producto o servicio, así como el de la organización y satisface las necesidades del cliente. Este conjunto se desarrolla desde el principio hasta el final de un proceso de trabajo.

De la misma manera, es importante conocer los elementos básicos del proceso, esto evita malentendidos al momento de llevarlos a cabo., se encuentran las actividades, que se definen como acciones explícitas que ocurren dentro de un proceso y están relacionadas con trabajos específicos. Sin algún apoyo, las acciones no tienen ningún valor innato para el cliente y son significativos sólo dentro del marco del proceso. Acto seguido, está la tarea que es la ejecución descrita de una actividad e incorpora movimientos explícitos a seguir.

Asimismo, están los procedimientos, los cuales se identifican como técnicas y descripciones definidas de cómo se realizan las partes de un proceso, ya sea un proceso a gran escala o solamente ciertas actividades. Los procedimientos son esenciales para normalizar las tareas. Finalmente, están las normas, las cuales son directrices que sirven para estandarizar procesos, y son aplicados a todo el proceso o ciertas actividades.

Para comprender los conceptos anteriores, se presenta el siguiente ejemplo: En un centro de atención telefónica, el proceso es la atención al cliente, la actividad principal en este proceso es atender las llamadas de los clientes. Los representantes de servicio al cliente escuchan las preguntas, problemas o inquietudes de los clientes y brindan respuestas o soluciones, y una tarea específica dentro de esta actividad es la resolución de quejas de los clientes. Esto implica escuchar la queja, registrar los detalles, investigar el problema y ofrecer una solución o remitirlo a un departamento relevante.

Por su parte, un procedimiento en este proceso sería el procedimiento de manejo de llamadas. Este establece cómo deben contestarse las llamadas, qué información recopilar, cómo registrarlas en el sistema y cómo transferirlas si es necesario. Y una norma importante en este proceso es la norma de tiempo de espera (González, 2019). Esta norma establece que los representantes de servicio al cliente atenderán

las llamadas dentro de un tiempo determinado para garantizar una atención oportuna y eficiente a los clientes.

Después de haber entendido los conceptos básicos, se define a la gestión por proceso. Al tomar en cuenta las definiciones de Bravo (2005), Ruiz et al. (2014), León (2020) y Huaman (2022), la gestión por procesos es un enfoque empresarial que aborda un sistema exhaustivo y coordinado para desarrollar continuamente las tareas empresariales, ajustándolas a la metodología corporativa, además de que fideliza a los consumidores. Su metodología no se limita a aumentar la eficacia, sino que también hace hincapié en aspectos esenciales como el tiempo, la calidad y los costes. Presenta ideas y estrategias imaginativas, como la minuciosidad, las técnicas para gestionar la complejidad y la hipótesis de tumulto, y se distingue por su compromiso constante con la mejora continua.

La gestión por procesos incluye distinguir, estimar, representar e interconectar los procesos empresariales. Esto ofrece oportunidades potenciales para describirlos completamente, desarrollarlos de forma persistente, compararlos con las mejores prácticas o incluso revisarlos en función de la situación (León et al., 2020). Además, este sistema trata de forma seria puntos de vista básicos como cambios en el organigrama, la responsabilidad social corporativa y la coordinación de procedimientos, individuos, ciclos, diseño e innovación.

De tal manera, esta metodología va más allá de ver las actividades como ejercicios aislados y percibe que este gran número de actividades están interconectados, lo cual da forma a un valioso proceso. De acuerdo con González et al. (2019), esto difiere de la mentalidad centrada en las tareas, en la que los individuos a veces se excusan al decir: "no es mi obligación", cuando, independientemente de si han llevado a cabo bien su cargo individual, el ciclo en general genera problemas.

Es decir que, esta forma de pensar considera que cada acción se expande uniformemente por toda la organización y sigue un ciclo total, desde el contacto primario con el cliente hasta la entrega efectiva del producto o servicio. Este ciclo total se percibe como un cambio irreversible en el que el tiempo asume un papel

clave. Por consiguiente, con este enfoque los procesos no se centran exclusivamente en las actividades singulares, sino en la disposición y el tiempo dedicados a su ejecución.

De acuerdo con Montesinos et al. (2020) y Moyano (2021), para lograr una gestión por procesos adecuada, es necesario tener en cuenta el ciclo de Deming (PHVA), un ciclo clave en la administración y mejora continua, consiste en cuatro acciones básicas: planificar, ejecutar, verificar y actuar; con la finalidad de garantizar una adecuada gestión. Por consiguiente, es importante comprender cada una de sus. La etapa uno, "planificar", incluye la caracterización de objetivos claros y la organización de actividades para alcanzarlos. Aquí se distinguen los problemas y las posibles puertas abiertas, y se establecen planes detallados para abordarlos. En la etapa dos, "hacer", se ejecutan las actividades organizadas. Se llevan a cabo los cambios y se recopila la información relacionada con las actividades.

La etapa tres, "confirmar", se centra en evaluar y comprobar los resultados obtenidos. La información recopilada se contrasta con los objetivos fijados para decidir si se cumplen. Por último, en la etapa "Actuar", las actividades se emprenden a la luz de las evaluaciones realizadas en la etapa de comprobación. En caso de que se reconozcan errores dentro de la organización, se modifican los planes y se llevan a cabo cambios adicionales. Este ciclo, al repetirse constantemente, permite la mejora constante de los ciclos y la calidad en una asociación.

Por otra parte, en esta gestión es necesario comprender bien los procesos, de tal manera que se sepa cómo administrarlos. Los procesos pueden dividirse en tres clases principales: estratégicos, operacionales y de apoyo (Pucheu, 2021). Cada uno de estos tipos desempeña un papel crucial en el funcionamiento de la organización y contribuye a su prosperidad.

Los procesos estratégicos son los que están directamente relacionados con la definición y ejecución de las estrategias de las empresas. Estos son de alto nivel y con frecuencia incluyen a la alta administración de la organización. Incorporan

actividades como la planificación estratégica, la caracterización de objetivos y metas, la distinción de las puertas abiertas potenciales del mercado y la búsqueda de opciones clave (Pucheu, 2021). Los procesos estratégicos son fundamentales para establecer el rumbo de la organización y garantizar que se hace todo lo posible para lograr sus objetivos.

Los procesos operacionales son los que están relacionados con los ejercicios cotidianos de la organización y la distribución de sus productos o servicios. Estos son la base de la actividad e incluyen actividades como, la creación, la difusión, la administración del inventario y el servicio al cliente. Los procesos operacionales están pensados para ser productivos y tener éxito en la ejecución de las tareas cotidianas que mantienen la empresa en funcionamiento (Pucheu, 2021). Son fundamentales para atender las necesidades de los clientes y los principios de calidad.

Los procesos de apoyo, como su nombre indica, apoyan tanto los ciclos estratégicos como a los operacionales. Estos ciclos ofrecen la ayuda fundamental para que la organización funcione eficazmente. Incorporan actividades como el talento humano, la contabilidad, la innovación de datos, la adquisición y el proveedor la junta (Pérez, 2013). Los procesos de apoyo garantizan que la organización cuente con los activos y el marco importantes para realizar sus tareas y cumplir sus objetivos esenciales.

En resumen, resulta evidente que una adecuada gestión por procesos depende de los tipos de procesos vitales, funcionales y de apoyo es crucial para el logro y la resistencia de cualquier asociación. Cada tipo de ciclo desempeña un papel notable en la consecución de los objetivos empresariales, y su combinación legítima es básica para lograr la grandeza funcional. Comprender y actualizar estos ciclos permite a las asociaciones ser más agresivas, eficaces y estar preparadas para adaptarse a un clima empresarial en constante cambio. En consecuencia, el proceso de la junta directiva es una disciplina que merece una consideración constante y clave por parte de los pioneros empresariales.

1.2. Relación entre la gestión por procesos y el servicio al cliente

En los años 60, las empresas empiezan a notar que un buen producto o la prestación de un servicio no bastan, sino que los clientes prefieren aquellos que les ofrecen algo más, un valor agregado. Es decir que, con el paso de tiempo, los seres humanos buscan vivir una verdadera experiencia al comprar algo, este deseo se justifica cuando Maslow lanza su teoría de las Necesidades Humanas, en 1970.

La teoría de Maslow es una de las más influyentes actualmente en la gestión, en esta se propone una pirámide jerárquica con cinco niveles de necesidades, que van desde lo básico hasta lo superior (Ramos, 2018). En la base de la pirámide están los requisitos fisiológicos, los más cruciales para la supervivencia. Estos incorporan comida, agua, aire, descanso y eliminación de desechos. Sólo una vez satisfechos estos requisitos es posible pasar a un nivel superior. En la etapa siguiente, está la búsqueda de seguridad y estabilidad.

En la siguiente etapa, están las necesidades sociales que aluden a tener un lugar y conectar con los demás. Esto incluye las relaciones familiares, el compañerismo, el amor y la participación en reuniones sociales. Un nivel superior conecta con la necesidad de consideración, que se divide en dos perspectivas: autoestima y consideración de los demás.

El punto más alto de la pirámide aborda la autorrealización, el nivel más significativo de las necesidades. Aquí, los individuos buscan llegar a su máxima capacidad, autorrevelación y autorreflexión. No todas las personas llegan a este nivel, requiere una profunda atención y superación.

Después de estudiar esta teoría, se comprenden estos requisitos y cómo influyen en la forma de comportarse de las personas, al conocer esto, las empresas buscan satisfacer estas nuevas necesidades que adquieren sus clientes, y entre las características que requieren las empresas para cumplir con esta meta está ofrecer un servicio al cliente de calidad mediante la gestión por procesos. En concordancia con Ramos (2018), la pirámide de Maslow es un importante instrumento de

administración y gestión, que ayuda a comprender lo que realmente impulsa a las personas en su búsqueda de la felicidad y la satisfacción.

De tal manera, el servicio al cliente es indispensable para que las empresas satisfagan esas necesidades y logren alcanzar el éxito, por lo cual se conceptualiza lo que representa el servicio al cliente dentro de las empresas. En primer lugar, hay que esclarecer que servicio al cliente y atención al cliente no son sinónimos, si bien su definición es similar, pero abarcan puntos diferentes, por consiguiente, se definen los dos términos para evitar confusión y una comprensión errónea de este proyecto.

Por un lado, el servicio al cliente alude a una metodología más amplia y exhaustiva que incluye todos y cada uno de los ejercicios y actividades que emprende una organización para abordar los problemas y supuestos de sus clientes. Esto incluye no sólo el apoyo directo al cliente cuando surge una pregunta o un problema, sino también la naturaleza de los artículos o servicios ofrecidos, la sencillez de la adquisición, la transmisión oportuna, la experiencia del cliente y mucho más (Ospina, 2019) y (Herrera, 2021). De igual manera, el servicio al cliente se centra en lograr una implicación positiva con todos los recursos entre la organización y el cliente durante todo su ciclo de operación.

Por otro lado, la atención al cliente es una parte concreta de la asistencia al cliente; esta se refiere a las conexiones inmediatas y el respaldo que una organización ofrece a los clientes cuando tienen preguntas, problemas o necesitan ayuda. Incluye la respuesta a preguntas, la resolución de objeciones, la orientación sobre el uso de productos o servicios y el trato cordial y productivo (López, 2020). La atención al cliente se centra en la ayuda que se presta a través de recursos explícitos entre el cliente y la organización, como llamadas, mensajes, visitas en línea o comunicaciones personales.

Por ende, mientras que el servicio al cliente engloba movimientos de todo tipo relacionados con la fidelización de los consumidores, la atención al cliente se centra en las comunicaciones y la ayuda directa prestada a las necesidades o preguntas

de los clientes (Velásquez, 2019). Por supuesto, ambos son elementos básicos para mantener y desarrollar las relaciones con los clientes y garantizar una experiencia general positiva.

Con el propósito de aclarar de mejor manera los dos conceptos anteriores, se propone el siguiente ejemplo: en un centro de atención telefónica de una compañía de telefonía móvil, en el servicio al cliente, el enfoque está en resolver un problema específico relacionado con un producto o servicio. Se utiliza la información del cliente para identificar y corregir el problema, al ofrecer una solución que satisface las necesidades del cliente.

En el caso de la atención al cliente, el enfoque está en proporcionar información, asesoramiento o asistencia general sobre productos o servicios, incluso antes de que surja un problema. No solo se proporciona la información solicitada, sino que también se ofrece opciones adicionales para mejorar la experiencia del cliente. Ambas interacciones son cruciales en un negocio, pero mientras el servicio al cliente tiende a ser reactivo, la atención al cliente es más proactiva y preventiva.

Después de haber comprendido el concepto y funciones del servicio al cliente, se establece la relación que existe entre la gestión por procesos y un desempeño adecuado de esta área. La gestión por procesos se ha convertido en una metodología fundamental para las organizaciones modernas que buscan mejorar su eficiencia, efectividad y, en última instancia, la satisfacción de sus clientes.

El área de servicio al cliente desempeña un papel crítico en la satisfacción de este. Cuando los clientes interactúan con una empresa, esperan un servicio rápido, eficiente y efectivo. Aquí es donde la gestión por procesos entra en juego.

Para comenzar, la gestión por procesos permite estandarizar procedimientos y protocolos de servicio al cliente. Esto garantiza que cada cliente reciba un servicio consistente y de alta calidad, sin importar quién los atienda. La consistencia construye la confianza del cliente y reduce la posibilidad de errores. Por otra parte, la identificación y mejora de procesos relacionados con la atención al cliente lleva a una reducción significativa en los tiempos de respuesta (Peña, 2022). Los clientes

valoran la rapidez con la que se resuelven sus problemas o preguntas, y una gestión por procesos eficiente lograría esto de manera efectiva.

Adicionalmente, la gestión por procesos mejora la capacidad de resolución del servicio al cliente. Al analizar y documentar procesos, las organizaciones identifican las mejores prácticas y capacitar a su personal para enfrentar una variedad de situaciones de manera efectiva, si se considera que la gestión por procesos no es estática; más bien siempre busca la mejora continua (González, 2019). A través de la retroalimentación del cliente y la medición de los resultados, las organizaciones identifican áreas de mejora y ajustar sus procesos para satisfacer mejor las necesidades cambiantes de los clientes.

Para comprender mejor la relación entre la gestión por procesos y el servicio al cliente, se propone algunos ejemplos de organizaciones que han implementado esta metodología con éxito:

Banco Pichincha: Uno de los bancos más grandes y consolidados de Ecuador. Ha implementado sistemas de gestión por procesos para optimizar la atención al cliente en sus agencias y canales digitales.

SuperAKÍ: Esta cadena de supermercados ha adoptado modelos de gestión por procesos para mejorar la logística, atención en cajas, reposición de productos y servicios postventa.

Grupo Eljuri: Uno de los conglomerados empresariales más grandes de Ecuador, con operaciones en distintos sectores. Dentro de sus empresas, han implementado gestión por procesos para mejorar la atención al cliente en áreas como *retail*, hotelería y otros servicios.

Movistar: Esta empresa de telecomunicaciones ha implementado sistemas de gestión por procesos para optimizar la atención al cliente tanto en centros de atención como en plataformas digitales.

Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos (DINARDAP): Como entidad pública, ha buscado mejorar la eficiencia en la prestación de servicios al ciudadano a través de la gestión por procesos.

Cervecería Nacional: La empresa ha adoptado gestión por procesos para mejorar áreas como logística, atención al cliente, y gestión de reclamaciones.

En conclusión, se afirma que la gestión por procesos es una herramienta poderosa que tiene un impacto significativo en el desempeño del área de servicio al cliente y, por lo tanto, en la satisfacción del cliente. Al estandarizar procesos, reducir tiempos de respuesta, mejorar la capacidad de resolución y buscar la mejora continua, las organizaciones están en la capacidad de ofrecer un servicio al cliente de alta calidad que construye la lealtad del cliente y mejora su reputación en el mercado. Aquellas organizaciones que reconocen la importancia de esta relación y la aplican de manera efectiva están mejor posicionadas para competir en un entorno empresarial cada vez más exigente y orientado al cliente

1.3. Análisis de los componentes para el diseño de los procesos en el área de servicio cliente

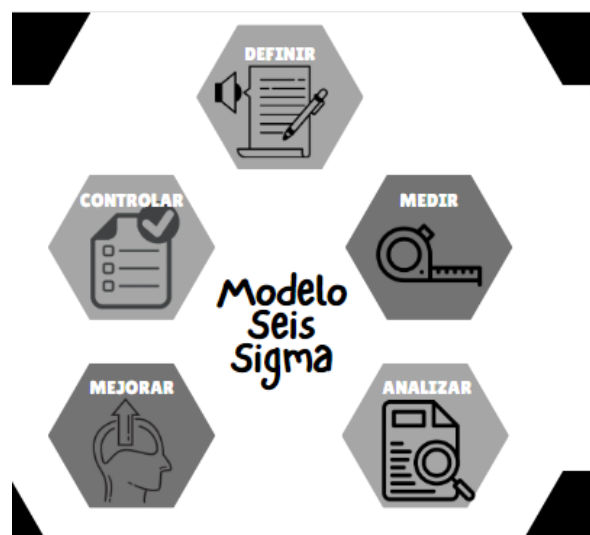
Con el propósito de analizar los componentes que resultan esenciales dentro del proceso de estandarización, se toma como base los modelos de gestión Seis Sigma y SERVQUAL, los dos aplicados a la mejora del servicio al cliente.

Inicialmente, el modelo Seis Sigma es un enfoque metódico y basado en datos para eliminar defectos y mejorar la calidad en los procesos. Desarrollado originalmente por Motorola en la década de 1980 (Delahoz et al., 2020), Seis Sigma busca mejorar la calidad de los procesos de salida de un proceso al identificar y eliminar las causas de los defectos y minimizar los errores.

En referencia a la dinámica acelerada del mundo empresarial actual, la calidad y la eficiencia del servicio al cliente se han elevado como pilares indiscutibles para lograr una ventaja competitiva sostenible. En este contexto, el modelo Seis Sigma

resalta con sus componentes principales: definir, medir, analizar, mejorar y controlar (Saavedra, 2020), emerge como una metodología sistemática, guiada por datos, que busca optimizar los procesos.

Gráfico 1. Componentes del modelo Seis Sigma



Fuente: elaboración propia

Como punto de partida, la fase de "definir" se presenta como el cimiento sobre el cual se construye toda la estructura del proyecto de mejora. La cristalización de objetivos claramente articulados, alineados con las expectativas del cliente y las estrategias organizativas, demarca el sendero que guiará las fases subsecuentes (Delahoz et al., 2020). Es aquí donde se construye la carta del proyecto, la cual delinea el alcance, los objetivos, los recursos, y los criterios de éxito del proyecto, garantiza una alineación cohesiva con las metas corporativas y crea un consenso entre los *stakeholders*.

A continuación, "medir" cataliza la transición de las intenciones articuladas en la fase de definición hacia una trayectoria guiada por datos. La identificación de indicadores clave de rendimiento (KPIs), y la recopilación sistemática de datos, instaura un *baseline* que refleja la realidad operacional actual de la organización (Acuña, 2020). La capacidad para medir con precisión es imperativa, las interpretaciones subsecuentes de estos datos guiarán las acciones de mejora y control que se seguirán.

En el mundo de los negocios, los KPIs son métricas esenciales utilizadas por las organizaciones para medir y evaluar el éxito de sus operaciones en relación con sus objetivos estratégicos y operacionales. Los KPIs permiten a las empresas monitorear el progreso, identificar áreas de mejora, y tomar decisiones informadas para impulsar el crecimiento y la eficiencia. Entre la amplia gama de KPIs disponibles, la puntuación de promotor neto (NPS), la puntuación de satisfacción del cliente (CSAT), el retorno de la inversión (ROI) y los ingresos se destacan por su universalidad y relevancia en diversas industrias.

El NPS es una métrica centrada en el cliente que mide la disposición de los clientes a recomendar los productos o servicios de una empresa a otros. Se obtiene al preguntar a los clientes qué tan probable es que recomienden la empresa a un amigo o colega, y se utiliza una escala de 0 a 10. Un alto NPS es indicativo de una base de clientes satisfecha y leal, lo que es crucial para el crecimiento sostenido de la empresa.

El CSAT mide la satisfacción del cliente con un producto, servicio o experiencia específica. A través de preguntas directas, como "¿Qué tan satisfecho estuvo con su experiencia?", y una escala de calificación, generalmente de 1 a 5 o de 1 a 10, las empresas obtienen una instantánea de la satisfacción del cliente. Este KPI es invaluable para evaluar la calidad de las interacciones del cliente y la percepción del producto o servicio, lo cual permite a las empresas realizar ajustes rápidos para mejorar la experiencia del cliente.

El ROI mide la rentabilidad de una inversión en relación con su costo. El ROI es fundamental para evaluar la eficacia de diferentes inversiones y estrategias empresariales, lo que permite a las organizaciones asignar recursos de manera más eficiente y justificar gastos en proyectos específicos.

Los ingresos, aunque son una métrica financiera básica, sirven como un KPI primordial para casi todas las empresas. Representan la cantidad total de dinero generado por la venta de bienes o servicios antes de deducir cualquier gasto. El seguimiento de los ingresos permite a las empresas evaluar su crecimiento y salud

financiera, identificar tendencias de ventas, y planificar estrategias futuras.

Posteriormente, la fase de "analizar" se erige como el epicentro en el que se examinan y descifran los datos recopilados. El uso de herramientas analíticas como el diagrama de Ishikawa permite desnudar las causas raíz de los problemas e ineficiencias identificados, al crear una matriz de causas y efectos que provee *insights* reveladores sobre los problemas intrínsecos que afectan la calidad y la eficiencia del proceso (Delahoz et al., 2020). Es decir que, esta etapa resalta la importancia de un análisis detallado y estructurado en la identificación de problemas y en la propuesta de soluciones eficaces.

Como continuación, el paso hacia "mejorar" es un salto, en este caso, cualitativo, donde las causas raíz identificadas son abordadas mediante soluciones pragmáticas (Fontalvo et al., 2020). Es aquí donde se diseña, implementa, y valida la eficacia de las mejoras, se utilizan prototipos y pruebas piloto para mitigar riesgos y asegurar que las soluciones propuestas sean tanto viables como valiosas.

En último lugar, "controlar" es el prelude para una mejora continua y sostenida. Esta fase garantiza que las mejoras implementadas no sean esfuerzos aislados, sino que perduren y evolucionen con el tiempo (Bermúdez et al., 2016). Los gráficos de control, los planes de respuesta y la documentación actualizada se convierten en elementos esenciales para mantener las mejoras y preparar a la organización para futuras iniciativas de optimización.

Por último, este modelo, con su estructura metodológica y su enfoque empírico, se solidifica como una estrategia inestimable para las organizaciones que buscan navegar por la complejidad de los mercados actuales, al proporcionar un marco que no sólo aborda y corrige ineficiencias, sino que también inculca una cultura de mejora continua y satisfacción al cliente (Bermúdez et al., 2016). Por otra parte, el modelo Seis Sigma, al ser orientador para que la calidad y la eficiencia se erijan como pilares fundamentales dentro de las organizaciones, presenta características diferenciadoras para lograr su propósito.

La principal característica que destaca en este modelo es el enfoque al cliente. En el núcleo de Seis Sigma yace una devoción intrínseca hacia el cliente. La filosofía comprende que la satisfacción del cliente es la premisa fundamental sobre la que se construye el éxito empresarial (Saavedra, 2020). Por tanto, los procesos y estrategias se diseñan meticulosamente para alinearlos con las expectativas y necesidades del cliente, enfocándose en entregar productos y servicios que no solo cumplen sino superan estas expectativas. Este enfoque al cliente va más allá de la simple prestación de servicios, busca cultivar relaciones duraderas y construir una lealtad que trascienda las transacciones comerciales.

En la siguiente posición, destaca la mejora continua, la metodología Seis Sigma está impregnada de un espíritu de mejora constante. Adopta un enfoque cíclico, al impregnar las operaciones organizacionales con un ímpetu perpetuo hacia la elevación de los estándares y la optimización de procesos (Bermúdez et al., 2016). A través del Ciclo DMAIC, el cual se menciona a inicio de este epígrafe, implementa un marco estructurado que impulsa a las organizaciones hacia una mejora sistemática y continua, fomenta una evolución que se adapta y responde ágilmente al cambiante entorno empresarial.

A renglón seguido, se encuentra el diseño de proyectos, puesto que cada iniciativa dentro de este modelo se articula a través de proyectos específicos, los cuales son meticulosamente diseñados con objetivos claros, definidos y medibles (Fontalvo et al., 2020). La definición y alcance de cada proyecto están intrínsecamente ligados a objetivos estratégicos, para asegurar que cada esfuerzo de mejora está alineado con las metas globales de la organización y contribuye tangiblemente a su avance.

La cuarta característica es la medición del desempeño financiero. Con un ojo siempre en el impacto económico, Seis Sigma entrelaza sus estrategias de mejora con indicadores financieros, con el objetivo de asegurar que cada proyecto no solo optimiza los procesos, sino que también potencia la rentabilidad y el valor para los accionistas (Acuña, 2020). Este enfoque financiero asegura que los recursos se emplean de manera eficiente y efectiva, de manera que se maximice el retorno sobre la inversión y se fortalezca la viabilidad financiera de la organización.

Al término, su última característica es la cultura de calidad. La adopción de este enfoque implica una recalibración de la mentalidad organizacional hacia una que valora, promueve y celebra la calidad y la mejora continua (Bermúdez et al., 2016). La cultura emanada a través de este método infunde en cada empleado una orientación hacia la excelencia, incentiva la innovación, la responsabilidad y un compromiso compartido hacia la calidad y el valor del cliente.

Por otra parte, el modelo SERVQUAL es una herramienta ampliamente utilizada en la gestión de la calidad de servicios para medir y comparar las expectativas y percepciones de los clientes respecto a un servicio en particular. Fue desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry a finales de la década de 1980 (Matsumoto, 2014). Y su propósito principal es mejorar la calidad del servicio al cliente dentro de las empresas y, por ende, como ellos perciben estos servicios y cuáles son sus expectativas.

El modelo se basa en la identificación de cinco dimensiones (o gaps) que son fundamentales para evaluar la calidad del servicio:

En lo que respecta al inicio, están los tangibles, estos son uno de los pilares fundamentales para determinar la calidad percibida de un servicio. Esta dimensión se enfoca en la apariencia física y los recursos visibles que una organización pone a disposición de sus clientes. Cuando se habla de "apariencia", se hace referencia no solo al aspecto estético, sino también a la funcionalidad y adecuación de las instalaciones (Ubilla et al., 2019). Un lugar limpio, organizado y con las herramientas adecuadas transmite profesionalidad y eficiencia. Los equipos serán modernos y estar en buen estado, estos representan la capacidad operativa de la empresa.

El personal, por su parte, juega un doble papel: muestran una imagen profesional y al mismo tiempo ser competentes en sus tareas. Los materiales de comunicación, como folletos, sitios web o publicidad, son coherentes, claros y reflejar la esencia y valores de la organización (Ubilla et al., 2019). Todos estos elementos, en conjunto, forman la primera impresión del cliente y establecen expectativas sobre el servicio que recibirá.

Subsiguientemente, la fiabilidad es esencial para cualquier servicio. Es la promesa implícita que toda organización hace a sus clientes: que el servicio ofrecido será entregado de manera constante y precisa. Un servicio fiable es aquel que cumple o supera regularmente las expectativas del cliente (Cataño, 2018). Para una aerolínea, por ejemplo, implica que los vuelos despeguen y aterricen a tiempo. Para un banco, significa que las transacciones se procesarán sin errores. La fiabilidad se convierte en un pilar de confianza, y si un cliente es capaz de confiar en una empresa para que cumpla sus promesas de manera consistente, es probable que regrese y, aún mejor, que recomiende el servicio a otros.

En siguiente medida, está la capacidad de respuesta. Esta se define como una dimensión que evalúa la rapidez y eficacia con la que una organización atiende las necesidades y preocupaciones de sus clientes. Va más allá de simplemente ofrecer un servicio; se trata de cómo se ofrece. Una empresa que muestra una alta capacidad de respuesta es aquella que no solo brinda soluciones rápidas, sino que también se anticipa a los problemas, escucha activamente y se adapta a las circunstancias cambiantes (Matsumoto, 2014). En el mundo actual, donde todo se mueve a un ritmo vertiginoso, la capacidad de dar respuestas ágiles y adecuadas marca la diferencia entre un cliente satisfecho y uno frustrado.

Subsecuentemente, se encuentra el aseguramiento, este hace referencia a la capacidad de una organización para transmitir seguridad y confianza a sus clientes. No solo es importante que una empresa ofrezca un buen servicio, sino que el cliente debe sentirse seguro al recibirlo. Esto se logra a través de la competencia y conocimiento del personal, su cortesía y la credibilidad que transmite la empresa (Narváez, 2020). En ciertas industrias, como la salud o las finanzas, el aseguramiento es de suma importancia, los clientes depositan algo más que su dinero; depositan su confianza.

En último lugar, está la empatía, que se centra en el trato humano y personalizado que se brinda al cliente. Se trata de demostrar genuino interés por sus necesidades y preocupaciones. Un servicio puede ser excelente en términos técnicos, pero si carece de una conexión humana, se siente frío o impersonal. La empatía implica

entender las emociones y circunstancias del cliente, ofrecer soluciones personalizadas y hacerlo sentir valorado (Castaño, 2018). En un mundo cada vez más digital, la empatía se convierte en un diferenciador crucial para fidelizar clientes y humanizar la relación entre empresa y consumidor.

Como se ve, estas dimensiones buscan que la calidad de los servicios que brinda una organización sea adecuada para cumplir las expectativas de los clientes. Además, con estas dimensiones el modelo busca identificar las brechas o discrepancias entre las expectativas de los clientes y sus percepciones reales del servicio recibido (Matsumoto, 2014; Ubilla, 2019; y, Narváez, 2020). Es de decir que, lo que se busca es reducir estas brechas tanto como sea posible para mejorar la calidad del servicio. Con este modelo, las empresas identifican áreas de mejora y trabajar en estrategias para cerrar las brechas identificadas.

Después de haber revisado estos dos modelos, y sus componentes o dimensiones que resultan de utilidad para este proyecto, en el siguiente capítulo se plantea la manera en la que estos modelos resultan útiles al fusionarse, con la finalidad de lograr la mejora en los procesos en el área de servicio al cliente de FUNDASOF. Por otra parte, un componente esencial para la gestión por procesos es la documentación, por lo cual se explica cada uno de ellos para una mejor comprensión del proyecto y la propuesta de mejora.

Los componentes son: 1) encabezado, en el modelo propuesto, es la sección donde se establece la identidad y la clasificación del documento. Incluye el nombre de la actividad y el proceso al que pertenece, para garantizar así que se identifiquen de forma rápida y clara su propósito y ubicación dentro de una estructura organizacional más amplia. Antes que nada, se establecerá el nombre del proceso, es decir la etiqueta distintiva que describe la tarea o conjunto de tareas específicas. Actúa como una referencia rápida para identificar el contenido del proceso y su finalidad, y permite a los empleados y partes interesadas comprender inmediatamente de qué se trata el proceso.

Acto seguido, el proceso mayor al que pertenece indica la relación del

procedimiento dentro del sistema más amplio de procesos de la organización. Proporciona un contexto y ayuda a ubicar la actividad en el marco general de las operaciones de la empresa, para asegurar la alineación con los objetivos organizacionales más amplios.

Como secuencia, el código es una serie de letras, números o una combinación de ambos que sirve para clasificar y archivar el proceso de forma sistemática. Facilita la búsqueda y recuperación eficiente del documento dentro de un sistema de gestión de documentos. Además del código del proceso gobernante conecta el procedimiento con un proceso más grande o con un sistema de gestión de calidad, para establecer una jerarquía y asegurar que el procedimiento se alinee con los requisitos más generales de la organización.

A continuación de los anteriores, la fecha de aprobación es el día en que el proceso fue oficialmente validado y puesto en vigencia. Esta fecha es importante para el seguimiento histórico del proceso y para determinar cuándo se considerarán las revisiones o actualizaciones. En quinto lugar, el número de revisión señala la iteración específica del documento. Es crucial para el control de calidad y la gestión de la documentación, pues permite a los usuarios identificar si consultan la versión más actualizada o si se requiere buscar actualizaciones. Por último, el logo de la empresa en la documentación ayuda a fortalecer la identidad corporativa y asegura a los empleados y clientes que el proceso está bajo el auspicio de la organización.

Por otra parte, 2) el cuerpo del formato es el núcleo del documento y aquí se detallan los elementos operativos y descriptivos del proceso de servicio al cliente. El primer elemento es el objetivo del proceso, el cual establece la intención y los resultados deseados del mismo. Define lo que la organización espera lograr mediante la realización del proceso y es una parte clave para medir el éxito del proceso. El segundo es el alcance del proceso, puesto que delimita las fronteras en las que el proceso es aplicable, especifica las áreas, departamentos, o situaciones en las que es relevante y evita la confusión sobre dónde implementarán. La normativa vigente asegura que el proceso cumple con los requisitos legales y estándares de la industria. Los términos y definiciones proporcionan claridad y

evitan malentendidos.

El componente tres es el responsable del proceso, que hace referencia a la persona o grupo de personas encargadas de ejecutar el proceso, asegura su correcta implementación y cumplimiento. La designación de responsabilidad es esencial para la rendición de cuentas y la claridad operativa. La normativa a la que se rige el proceso señala las leyes, regulaciones, y estándares de la industria que se cumplirán. Es vital para asegurar el cumplimiento legal y la calidad estándar del servicio al cliente. El elemento cuatro es el flujograma del proceso, que se refiere a la descripción detallada del flujo de trabajo y las etapas por las cuales se pasa para completar las actividades del servicio al cliente, incluye decisiones, acciones y caminos alternativos, todo esto mediante gráficas y conexiones específicas.

El quinto elemento son las actividades son las tareas individuales o grupos de tareas que se realizarán dentro del proceso. Estas son las acciones concretas que el personal llevará a cabo para cumplir con los objetivos del proceso. El sexto elemento son los documentos y/o registros asociados, los cuales son formularios, registros, o cualquier otra documentación que se utilice o genere como parte del proceso. Son esenciales para la ejecución y seguimiento del proceso y para mantener un registro de cumplimiento.

El séptimo elemento son los eventos de riesgo identifican posibles problemas que surgen durante el proceso, y permite la implementación de medidas preventivas o de contingencia para mitigar esos riesgos. Finalmente, el control de cambios es un registro que documenta cualquier modificación realizada al proceso, asegura que todas las partes interesadas estén informadas de los cambios y sean capaces de acceder a la versión más actual del proceso. Este consta de la versión del documento que fue cambiado, la descripción de los cambios y la fecha de actualización.

Posterior, 3) se encuentra el pie del formato es donde se detalla la autoría, validación y la aprobación del documento. Aquí se nombra a la persona o equipo que elabora el documento, asegurándose así, la atribución y el reconocimiento de

la autoría intelectual. También se identifica quién valida la precisión y la pertinencia del contenido, proporcionándose una capa adicional de control de calidad. Al cabo, se registra quién o qué entidad lo aprueba, lo que, confirma la autorización oficial para su uso y establece la responsabilidad a nivel ejecutivo o gerencial. Este segmento es esencial para la gestión de la calidad y la auditoría de procesos, facilita la trazabilidad y la rendición de cuentas.

1.4. Análisis de las nuevas directrices y componentes intrínsecos para la estandarización del área de servicio al cliente

Para lograr un servicio al cliente de manera eficiente y consistente, las organizaciones recurren a la estandarización de procesos. La estandarización de procesos implica la creación de pautas y procedimientos uniformes que los empleados siguen al interactuar con los clientes (Fuentes et al., 2019). Estos procesos están diseñados para garantizar que cada interacción sea consistente y cumpla con los estándares de calidad establecidos por la empresa.

La estandarización no limita la flexibilidad de los empleados, sino que proporciona un marco de trabajo que ayuda a garantizar que los clientes reciban un servicio de alta calidad en cada interacción. Uno de los beneficios clave de la estandarización de procesos en el servicio al cliente es la coherencia. Los clientes desean saber qué esperar en cada interacción con una empresa. Cuando los procesos están estandarizados, los clientes experimentan un servicio coherente sin importar con qué empleado interactúen o cuándo lo hagan (Espíndola y Hernández, 2020). Esta coherencia contribuye a la construcción de la confianza del cliente en la empresa y en su capacidad para satisfacer sus necesidades.

Además de la coherencia, la estandarización también mejora la calidad del servicio. Los procesos estandarizados están diseñados para garantizar que se sigan las mejores prácticas y que se minimicen los errores. Los empleados conocen los pasos exactos que seguirán en cada situación, lo que reduce la probabilidad de cometer errores y garantiza que se brinde un servicio de alta calidad. Este proceso también conduce a una mayor eficiencia operativa. Cuando los empleados siguen

procedimientos claros y uniformes, se eliminan los tiempos de inactividad y las demoras innecesarias (Espíndola y Hernández, 2020). Los procesos se vuelven más predecibles y eficientes, lo que resulta en una mayor productividad del personal y una reducción de los costos operativos.

Adicionalmente, la estandarización de procesos no solo beneficia a la empresa en términos de coherencia y eficiencia, sino que también tiene un impacto directo en la satisfacción del cliente. Cuando los clientes reciben un servicio consistente y de alta calidad, se sienten valorados y satisfechos. Esto se traduce en una mayor lealtad del y en la probabilidad de que recomienden la empresa a otros. Los procesos estandarizados también permiten una mayor rapidez en la resolución de problemas (Ceballos, 2020). Los empleados saben exactamente cómo abordar diferentes situaciones y toman medidas rápidas y efectivas para satisfacer las necesidades del cliente. Esto no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también ayuda a retener a los clientes en situaciones desafiantes.

A la postre, es posible concluir que la estandarización de procesos en el área de servicio al cliente es esencial para garantizar una experiencia positiva y consistente para los clientes. Proporciona coherencia, calidad y eficiencia operativa, al tiempo que reduce la frustración del cliente y mejora la rapidez en la resolución de problemas. En última instancia, la estandarización de procesos no solo beneficia a la empresa, sino que también contribuye a construir relaciones sólidas y duraderas con los clientes, lo que es fundamental en un mercado competitivo y centrado en el cliente. Por lo tanto, invertir en la estandarización de procesos es una estrategia inteligente para cualquier empresa que busque sobresalir en el servicio al cliente.

Por consiguiente, se analizan las directrices para la estandarización de procesos propuestas por Ceballos (2010), de las cuales destacan: el desarrollo de procesos de integración, que desempeñan un papel esencial en la estandarización de los procesos en el área de servicio al cliente. La interconexión de sistemas de gestión de relaciones con el cliente (CRM), plataformas de chat en vivo, análisis de datos y otros sistemas permiten una gestión más eficiente de los procesos y una comprensión más profunda de las necesidades del cliente. Además, el uso de

tecnologías emergentes como la inteligencia artificial (IA), aprendizaje automático y la automatización de procesos robóticos (RPA), están en proceso de revolucionar la gestión de procesos en el área de servicio al cliente.

Posteriormente, está la capacitación continua del personal. El talento humano es esencial en el servicio al cliente. Las directrices actuales enfatizan la necesidad de formación constante para asegurar que el personal esté al día con las últimas herramientas y técnicas, y proporcione un servicio empático y eficaz, adicionalmente, esto garantiza que los procesos que están estandarizados sean conocidos por el personal, de tal manera que se evita realizar actividades que no consten en los procesos. La formación no solo se centra en habilidades técnicas, sino también en habilidades blandas como la comunicación efectiva y la resolución de conflictos.

Tras lo anterior, se tomará en cuenta la escucha activa y la retroalimentación del cliente para estandarizar procesos. Las empresas exitosas reconocen que el cliente es el centro de su negocio, por ello, se enfocan en establecer canales efectivos de comunicación donde se promueva la escucha activa, como las redes sociales o el correo electrónico. Esta directriz se complementa con sistemas de retroalimentación, como encuestas y foros, que permiten a las organizaciones adaptarse y mejorar continuamente.

En último lugar, se toma en cuenta la adaptación y la mejora continua, para lo cual se requiere la retroalimentación, que proviene de diversas fuentes, como empleados y proveedores. Con eso se identifican áreas donde los procesos actuales no funcionan como deberían y se proporciona una perspectiva externa que destaca problemas no evidentes para el equipo interno. Al tener en cuenta que, la estandarización no será estática. Las empresas establecerán revisiones regulares de sus procesos estandarizados para asegurarse de que son relevantes. Esta revisión será anual, semestral o incluso trimestral, lo cual depende de la naturaleza del negocio.

Para concluir, más allá de las estrategias y herramientas, la mejora continua estará arraigada en la cultura de la organización, lo cual significa capacitar a los empleados en la importancia de la adaptabilidad, recompensar la innovación y las ideas que contribuyen a la mejora de procesos, animar a todos, desde la alta dirección hasta los empleados de nivel base, a cuestionar y reevaluar regularmente los procesos existentes.

Concluido el capítulo uno, donde se ha delineado el marco teórico y conceptual enfocado en la gestión por procesos y su relevancia para el servicio al cliente, el estudio avanza hacia el diseño metodológico. El capítulo dos representa un puente esencial entre la comprensión teórica y la aplicación práctica dentro del caso de FUNDASOF. Aquí se detalla el enfoque metodológico adoptado, y se incluyen las técnicas de recolección y análisis de datos, los criterios de selección de la muestra, así como la justificación de las metodologías elegidas. Este paso es crucial para asegurar que la investigación se desarrolle sobre bases sólidas y coherentes.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Caracterización de FUNDASOF

FUNDASOF es una organización sin fines de lucro, la cual tiene su oficina matriz en la ciudad de Latacunga, en las calles Sánchez de Orellana entre Hnas. Páez y Marquéz de Maenza. Esta fundación nace gracias a la filantropía de su Asamblea de fundadores en el mes de agosto de 2006, con la finalidad de apoyar en el ámbito financiero a grupos vulnerables, en su mayoría mujeres de la zona centro del país.

Actualmente, la fundación cuenta con tres facilitadores, dos trabajan en la oficina de Latacunga y uno en la ciudad de Riobamba, ellos son los encargados de capacitar, formar grupos, coordinar el proceso de solicitud de los microcréditos, de realizar cobros y reuniones grupales y de coordinar procesos judiciales en caso de morosidad; un coordinador, quien se encarga de supervisar el trabajo de los facilitadores, una contadora, una jefa administrativa, una odontóloga, quien es la encargada de atender en el consultorio y una directora.

Con respeto a la planificación estratégica, la fundación tiene muy bien establecidos sus ideales, es decir a dónde quiere llegar y cómo hacerlo, por ende, de aquí se plantean su propósito, objetivos, misión y visión.

Para comenzar, el propósito de FUNDASOF es:

"Empoderamos a las mujeres y familias en situación vulnerable hacia un desarrollo económico, social y personal sostenido".

Luego, la visión con la que trabaja la fundación es:

"Seremos un aliado clave para el desarrollo de nuestros beneficiarios, con un reconocimiento creciente a nivel nacional, y servicios de calidad diferenciados, constituyendo una organización sólida, moderna y socialmente responsable".

A continuación de los anteriores, la misión se define como:

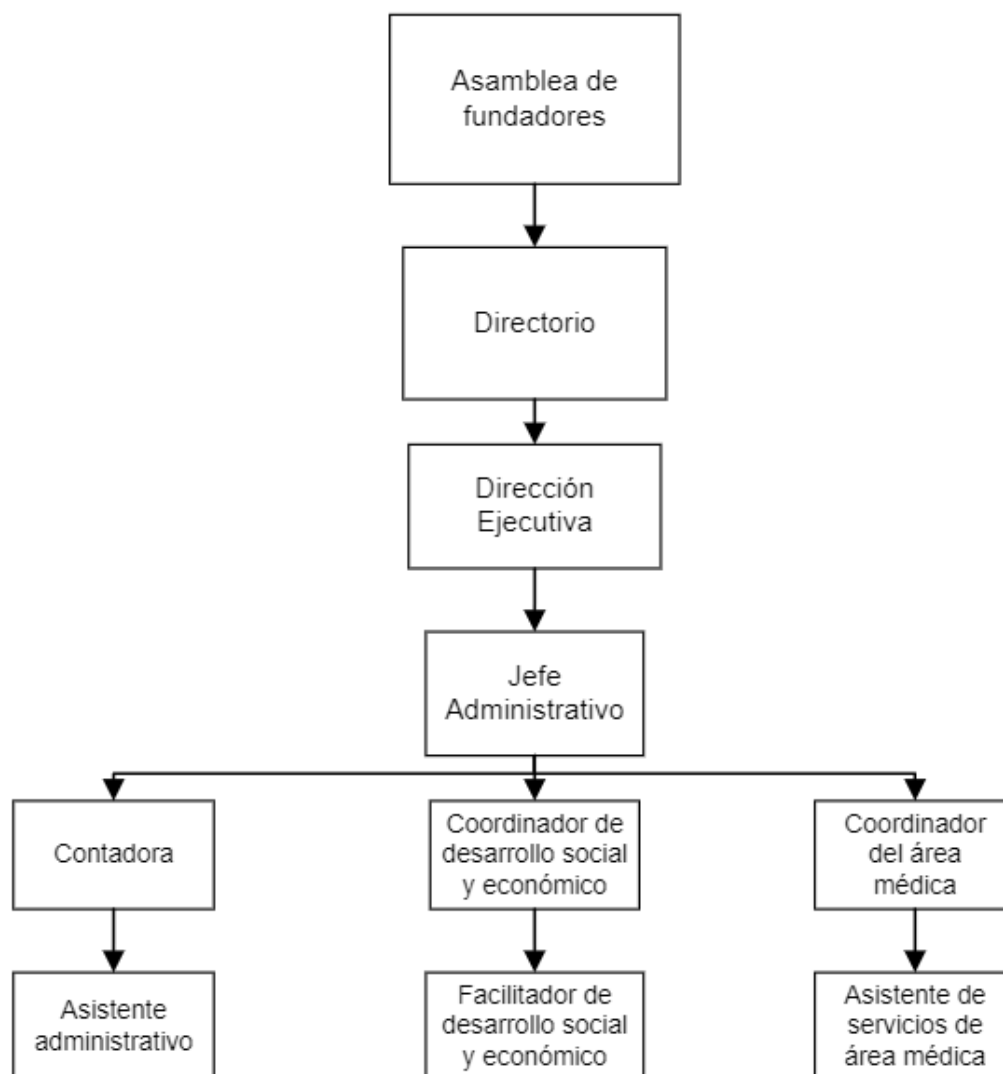
"Generamos soluciones efectivas para la inclusión y el desarrollo integral de la

sociedad, centrados en una gestión coordinada, dinámica y solidaria”.

Por último, el objetivo principal de la fundación se resume en: proponer y ejecutar programas o servicios direccionados a la inclusión económica y social de grupos vulnerables que habitan el sector rural marginal; con la finalidad de promover el bienestar emocional, psicológico y social; fomentar la cultura de ahorro, expandir oportunidades y aumentar su capacidad para aumentar desafíos.

Con la finalidad de cumplir estos componentes de la planificación estratégica, la fundación tiene varios departamentos que representan los diferentes niveles de administración, y éstos se ilustran a través del organigrama institucional. Cada departamento cumple con una función específica dentro de la organización, asimismo cada integrante de los distintos departamentos desempeña actividades específicas que resultan cruciales para el desempeño de FUNDASOF y el cumplimiento de sus objetivos.

Gráfico 2. Organigrama de FUNDASOF



Fuente: elaboración propia

En primer lugar, se encuentra la asamblea de fundadores, la cual se encarga de tomar decisiones importantes y realizar reuniones continuas para el desarrollo y crecimiento de la fundación; después, se halla el área directiva, en donde, la directora ejecutiva se encarga de representar legalmente a la fundación y desempeñar cargos gerenciales, por otra parte, la jefa administrativa se encarga de funciones administrativas, talento humano y relaciones externas que se desempeñarán la fundación; y la contadora tiene la responsabilidad de llevar contabilidad de todas las actividades que se desempeñan dentro de la organización.

Por otra parte, en el área de desarrollo social y económico, se encuentran el

coordinador y los facilitadores, quienes llevan a cabo proyectos, capacitaciones y trabajan continuamente con los grupos. Finalmente, en el área de atención médica, se encuentra la odontóloga, quien se encarga de brindar atención a los socios a precios accesibles.

Con respecto a los servicios que ofrece la organización, éstos se dividen entre servicios para empresas y para la comunidad. Cada uno de los servicios busca aportar a sus beneficiarios, así como al crecimiento de la fundación.

Los servicios para empresas son los siguientes:

- Desarrollar proyectos para el adelanto de los sectores menos favorecidos de las zonas de influencia de nuestra gestión, en los campos: económico, cultural, social, educativo, salud y ambiental.
- Brindar consultoría, asesoramiento y capacitación para el desarrollo de la comunidad, y los organismos de derecho privado y público

Los servicios que FUNDASOF ofrece a la comunidad son:

- Microfinanzas grupales
- Educación social y financiera
- Salud preventiva
- Desarrollo social
- Asistencia técnica

Como se evidencia, FUNDASOF ofrece netamente servicios, en su mayoría inclinados al sector financiero, con la finalidad de mejorar la situación en la que se desarrollan muchas personas

2.2. Análisis del tipo, enfoque y métodos de investigación

Para fortalecer su posición en el sector financiero y mantener la confianza de sus beneficiarios, se ha identificado la necesidad de evaluar y mejorar continuamente sus procesos de servicio al cliente. Este epígrafe tiene como propósito la exposición de la metodología que se utiliza en el proyecto de investigación, así como el enfoque y los métodos de investigación, de tal manera que estos sirvan para ofrecer un diagnóstico detallado de la situación actual y sugerir áreas de mejora.

La investigación sigue un diseño descriptivo-explicativo, que permite no sólo identificar y detallar las características y prácticas actuales del servicio al cliente en FUNDASOF sino también entender las razones detrás de dichas prácticas y sus resultados.

La fase descriptiva se centra en presentar una imagen real y detallada de la situación actual (Sánchez y Reyes, 2015), la cual se compone de datos cuantitativos, como las percepciones y opiniones de los clientes respecto al servicio que ofrece la fundación y a los tiempos promedio de respuesta.

Entre los otros aspectos que busca abordar esta fase están: identificar las actividades y procedimientos vigentes en el área de servicio al cliente, registrar la percepción y opinión de los clientes sobre la eficacia, eficiencia y empatía de los agentes de atención, y evaluar la accesibilidad y usabilidad de los canales de comunicación disponibles para los clientes.

Por otra parte, la fase explicativa, más allá de describir la situación, comprende que es esencial entender el porqué de ciertos fenómenos. Además, busca explicar las causas y factores subyacentes que llevan a ciertas prácticas, resultados y percepciones. Este enfoque indaga las razones detrás de las percepciones y opiniones de los clientes (Piza, 2019), por ejemplo, si un cliente está insatisfecho con el tiempo de respuesta, se busca entender las causas operativas o técnicas que generarían este retraso.

Adicionalmente, se identifican las motivaciones y razones por las cuales los agentes

de atención adoptan ciertas prácticas y analiza las relaciones causales entre distintos elementos del proceso de servicio (Salgado, 2007). Por ejemplo, cómo el método de capacitación de los agentes impacta directamente en la satisfacción del cliente.

La combinación de los aspectos descriptivos y explicativos proporciona una comprensión integral del servicio al cliente en FUNDASOF, se obtiene un informe detallado del presente y una visión clara de los mecanismos y factores que están en juego, lo que es esencial para proponer mejoras efectivas y orientadas a cumplir los objetivos establecidos por la fundación.

Se ha adoptado un enfoque cualitativo. Esto permite no sólo obtener información precisa sobre el servicio al cliente, sino también entender las percepciones, emociones y motivaciones detrás de estos datos (Ramírez, 2022) y (Valle et al., 2022). La elección de un enfoque cualitativo en la investigación responde a la necesidad de captar la complejidad y profundidad del servicio al cliente desde su perspectiva.

Por otro lado, el método cualitativo se centra en describir y comprender fenómenos en profundidad, basándose en narrativas, observaciones y descripciones detalladas (Guzmán, 2021). Todo esto, se realiza a través de herramientas como entrevistas semiestructuradas o grupos focales, se exploran las experiencias, historias y percepciones de los clientes con respecto al servicio, además se utilizan encuestas, donde se recopilan datos sobre la interacción con el servicio al cliente, tiempos de espera, nivel de satisfacción y otros indicadores clave.

En el contexto del servicio al cliente de FUNDASOF, este enfoque cualitativo es crucial, se señalan áreas problemáticas o de éxito, y es a través de las historias personales que se comprenden las razones y se idean soluciones verdaderamente centradas en el cliente. Es una invitación a no perder de vista que, detrás de cada dato, hay una persona con sus expectativas, sueños y realidades.

La población está compuesta por las clientas del servicio de crédito Mujer. Por lo

cual, se pretende trabajar con una muestra de 50 clientes y utilizar el muestro no probabilístico por conveniencia, pues, no es necesario el cálculo estadístico de la muestra, la población es menos a 100 personas, dado que es de interés de la empresa.

El muestreo por conveniencia es un método ampliamente utilizado en investigaciones cualitativas, especialmente cuando se abordan temas específicos y se requiere de participantes con ciertas características o experiencias (Hernández, 2021). En este contexto, el muestreo por conveniencia se justifica por varias razones.

Primeramente, este método permite acceder a una población específica: mujeres que han utilizado o están interesadas en utilizar servicios de crédito. Dado que el enfoque del estudio está definido hacia este grupo, el muestreo por conveniencia asegura que los participantes sean representativos del tema de interés (Chacón et al., 2022). Acto seguido, facilita la recopilación de datos profundos y detallados. Al seleccionar participantes que tienen experiencia directa con el servicio "Crédito Mujer", es más probable obtener información valiosa y experiencias reales que contribuyan significativamente al entendimiento del tema (Casal y Mateu, 2003). Estos participantes proporcionan información sobre la eficacia, accesibilidad, y percepción del servicio, elementos cruciales para evaluar y mejorar el mismo.

Como secuencia, este tipo de muestreo es práctico y eficiente en términos de recursos y tiempo, aspectos fundamentales en cualquier proyecto de investigación. Permite a los investigadores concentrarse en un grupo específico sin la necesidad de invertir en procedimientos de muestreo más complejos y costoso (Blanco et al., 2007). Cabe mencionar que, aunque el muestreo por conveniencia tiene sus limitaciones en términos de generalización, es adecuado para este proyecto dado su enfoque cualitativo y exploratorio. La meta es profundizar en las experiencias y percepciones de un grupo específico, en lugar de generalizar a una población más amplia.

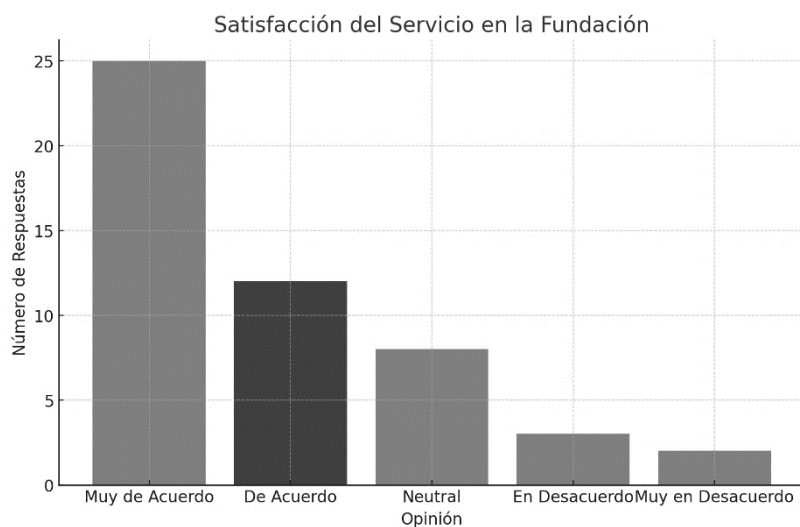
Para la recolección de información se utilizan herramientas cualitativas, encuestas y entrevistas. Por un lado, se diseña una encuesta estructurada con base en la

escala de Likert (ver anexo 1), que se presenta a las clientas que visiten las oficinas en los días previsto. Esta encuesta contiene preguntas cerradas relacionadas con la satisfacción del servicio, tiempos de respuesta, entre otros. Por otro lado, se presentan entrevistas semiestructuradas para el talento humano de la fundación tanto de cargos administrativos como de campo (ver anexo 2). Estas entrevistas permiten profundizar en las experiencias y percepciones del talento humano con referencia al servicio brindado.

Con el propósito de procesar y analizar la información recolectada, se realiza un análisis cualitativo, es decir que se lleva a cabo un análisis de contenido de las entrevistas, en donde se identifican temas recurrentes y patrones en las percepciones de los clientes (Fernández, 2002), además de puntos que se mejorarían en los distintos temas que se toman en cuenta.

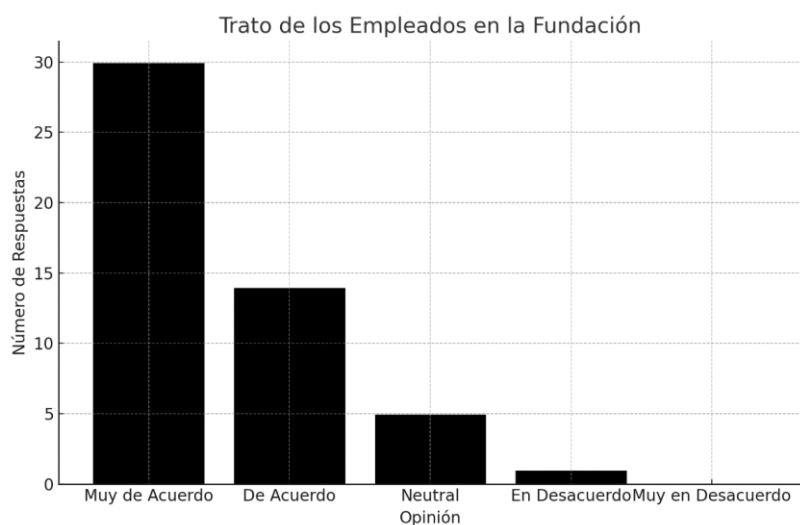
Después de haber realizado la recolección de información, se procede a su procesamiento y análisis de manera cualitativa, por lo cual las respuestas brindadas por los clientes encuestados y colaboradores entrevistados se sintetizan de acuerdo con cada una de las secciones. Dado lo descrito, a continuación, se analizan los resultados de las encuestas:

Con respecto a la pregunta uno, referente a la satisfacción del servicio, la respuesta general de los encuestados indica que la mayoría, un 71%, percibe que la fundación cumple con sus necesidades financieras, en este caso el servicio de microcréditos grupales. Sin embargo, el hecho de que haya un total de 5 personas en desacuerdo, entre las opciones "En Desacuerdo" y "Muy en Desacuerdo", sugiere que, aunque la percepción general es positiva, habría aspectos específicos de los servicios financieros que no están completamente alineados con las expectativas o necesidades de todos los clientes. Esto señala una oportunidad para explorar más a fondo las áreas de insatisfacción y mejorar la oferta de servicios.

Gráfico 3. Resultados de la pregunta 1, sección 2

Fuente: elaboración propia

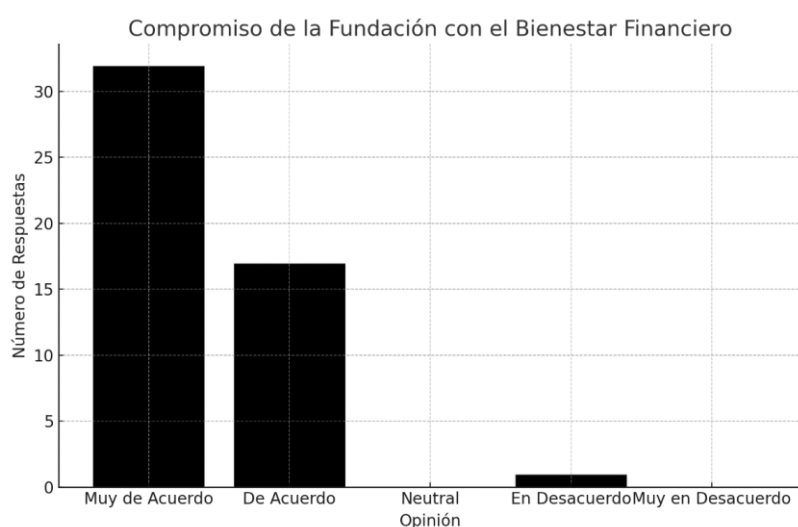
La pregunta dos, que cuestiona la calidad del trato de los colaboradores con las clientas, se recibe una valoración muy alta, un 88% de personas expresan una opinión positiva. Este dato es alentador, pero es importante no pasar por alto la observación adicional de que algunos clientes creen que hay margen de mejora. Esto indicaría que, aunque la mayoría de los clientes están satisfechos con el trato recibido, hay detalles en la atención al cliente que serían perfeccionados para alcanzar una excelencia en el servicio.

Gráfico 4. Resultados de la pregunta 2, sección 2

Fuente: elaboración propia

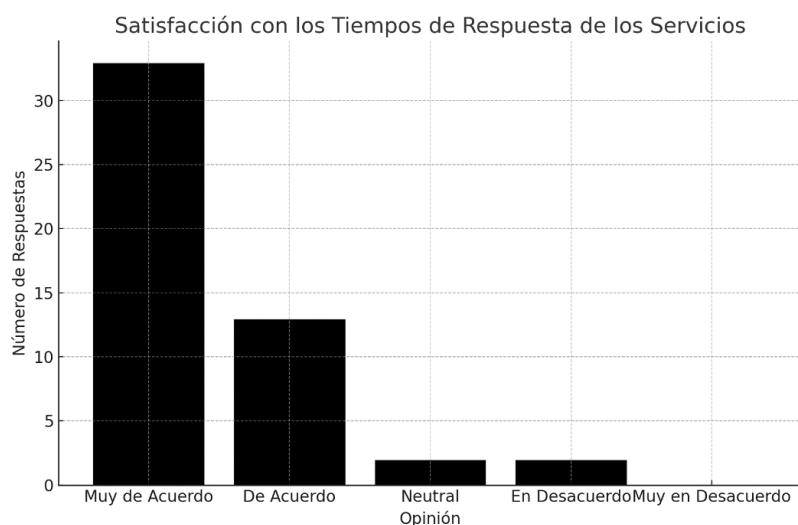
En la pregunta tres, referente al compromiso con el bienestar financiero, la respuesta es notablemente positiva en este ámbito, con un 98%, lo cual es un gran indicativo del valor que la fundación agrega a la vida de sus clientes. A pesar de esta percepción general muy favorable, es importante considerar el punto de vista de la minoría que no está de acuerdo con esta afirmación, lo que ofrecería información valiosa para ajustes en la estrategia de atención al cliente.

Gráfico 5. Resultados de la pregunta 3, sección 2



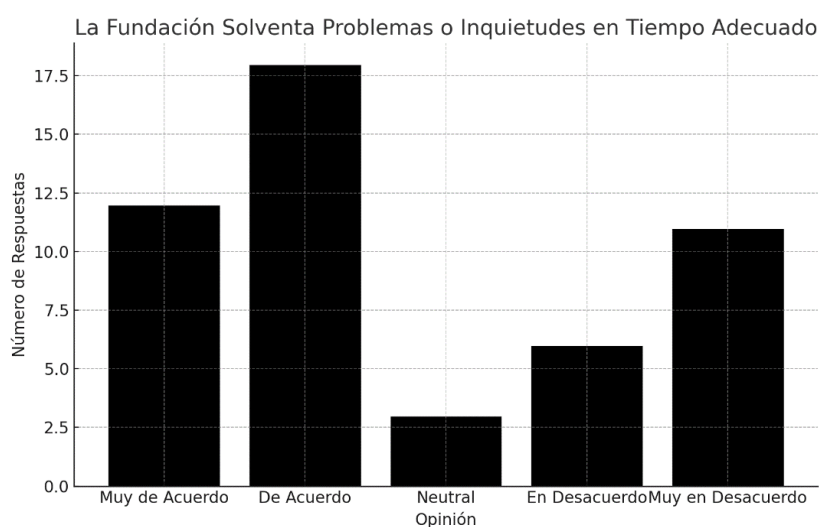
Fuente: elaboración propia

En la sección de tiempos de respuesta, con la pregunta sobre satisfacción de tiempos de respuesta, se concluye que, mientras la mayoría de los encuestados, un 92 %, se siente satisfecha con los tiempos de respuesta, es importante abordar las preocupaciones de las 4 personas que no están de acuerdo. Incluso una minoría insatisfecha ofrece información crucial sobre cómo mejorar los procesos internos para hacerlos más eficientes.

Gráfico 6. Resultados de la pregunta 1, sección 3

Fuente: elaboración propia

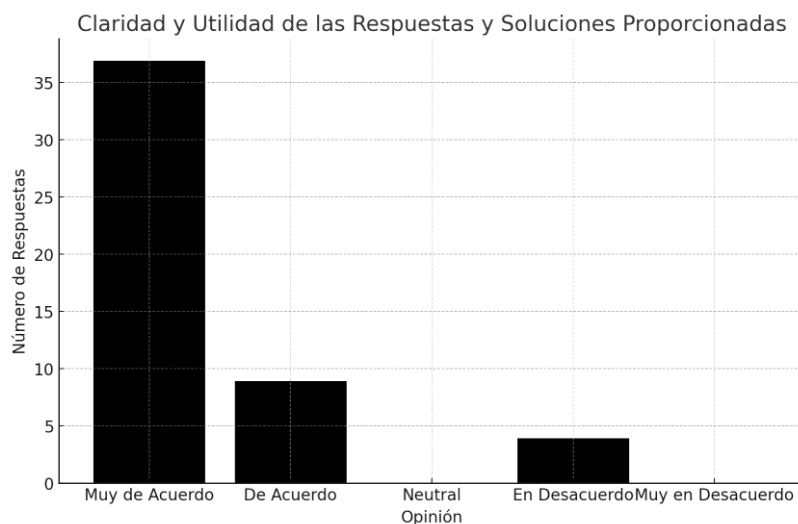
Por otra parte, con la pregunta de solución de problemas en el tiempo adecuado, se sostiene que esta es un área crítica, con un número significativo de respuestas neutrales o en desacuerdo (18%), y un 22% totalmente insatisfecho con este aspecto. Esto sugiere que hay una percepción notable de demora o ineficiencia en la resolución de problemas o inquietudes. Es fundamental abordar estas preocupaciones para mejorar la confianza y satisfacción del cliente, aunque un 60% presente una respuesta positiva.

Gráfico 7. Resultados de la pregunta 2, sección 3

Fuente: elaboración propia

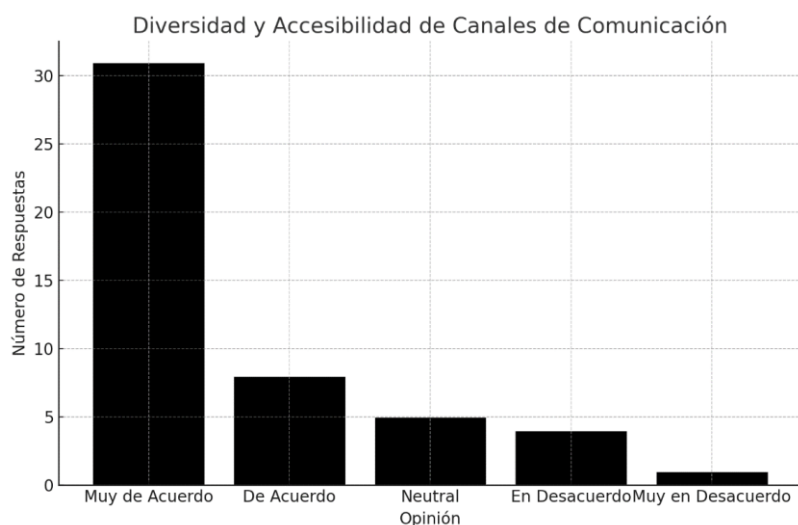
Finalmente, esta sección concluye con la claridad y utilidad de las respuestas, en donde, a pesar de la respuesta mayoritariamente positiva (92%), las 4 personas que no están de acuerdo con esta afirmación indican la necesidad de revisar cómo se comunican las respuestas a los clientes y asegurarse de que son claras, causan confusión o preguntas sin responder.

Gráfico 8. Resultados de la pregunta 3, sección 3



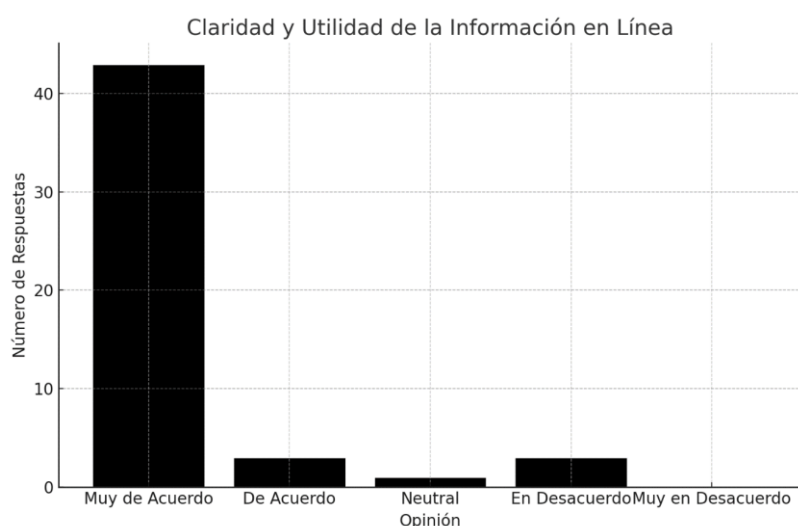
Fuente: elaboración propia

La última sección, que habla sobre los canales de comunicación y atención, la primera pregunta hace referencia a la diversidad y accesibilidad de estos canales. Aquí las respuestas denotan que, si bien la mayoría (78%) está de acuerdo con la efectividad de los canales de comunicación actuales, los comentarios sobre la necesidad de mejorar en redes sociales como Facebook e Instagram son cruciales. Esto indica una brecha en la estrategia de comunicación digital que sería aprovechada para llegar a un público más amplio y mejorar la interacción con los clientes existentes.

Gráfico 9. Resultados de la pregunta 1, sección 4

Fuente: elaboración propia

Con respecto a la claridad y utilidad de la información y asistencia en línea, se recibe altas valoraciones, pero los comentarios acerca de la confusión ocasional en la información sugieren que resultaría útil revisar y posiblemente simplificar el contenido en línea, esto para asegurar que la información sea no solo accesible, sino también clara y unívoca, es esencial para mantener la confianza y satisfacción de los clientes.

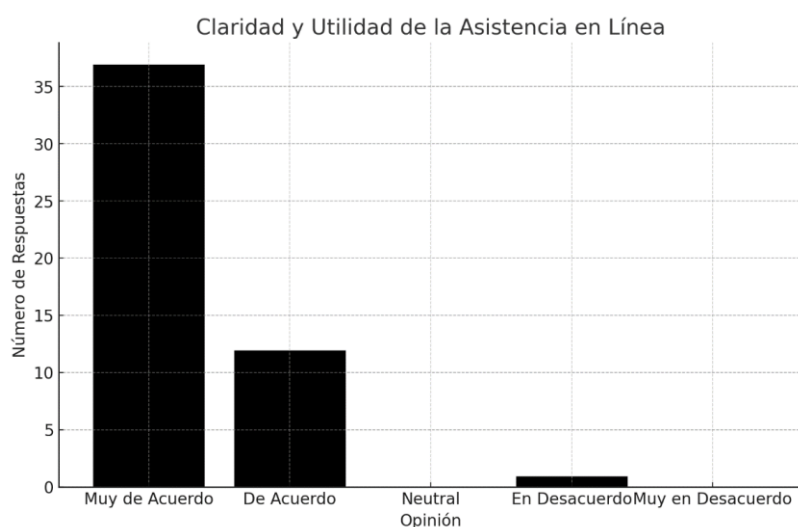
Gráfico 10. Resultados de la pregunta 2, sección 4

Fuente: elaboración propia

Además, la respuesta positiva indica una alta satisfacción con la asistencia en línea.

No obstante, la sugerencia de implementar funciones como respuestas automáticas y una sección de preguntas frecuentes mejorada destaca una oportunidad para incrementar la eficiencia y la satisfacción del cliente, particularmente en situaciones de alta demanda.

Gráfico 11. Resultados de la pregunta 3, sección 4



Fuente: elaboración propia

En conclusión, las respuestas de los encuestados a la Encuesta de Satisfacción del Cliente en FUNDASOF muestran una fuerte satisfacción en áreas clave como el trato de los empleados y el compromiso con el bienestar financiero. Sin embargo, también revelan áreas críticas para la mejora, como la eficiencia en la solución de problemas, la claridad de la información en línea y la ampliación de la presencia en redes sociales. Aprovechar estas oportunidades de mejora contribuye significativamente a la mejora de la experiencia general del cliente.

En otro sentido, se realiza en análisis de la entrevista, de la siguiente manera:

Con respecto a las entrevistas en la sección dos, satisfacción del servicio, de las respuestas recabadas, se desprende que una amplia proporción de los entrevistados expresa satisfacción con respecto a los servicios proporcionados por la fundación. No obstante, una inquietud que emerge con cierta frecuencia es la disminución perceptible en la oferta de servicios. La unidad móvil, en particular, es un servicio cuya ausencia se siente profundamente entre los usuarios. Esto sugiere

que hay ciertos servicios anteriores que generaron un valor significativo para los clientes y que ahora se echan de menos.

La sección 3, tiempo de respuesta, la percepción generalizada entre los entrevistados es que la fundación ofrece respuestas rápidas y eficientes a las inquietudes o necesidades de los clientes. Por otro lado, se destaca el papel preponderante que juegan los grupos de WhatsApp Business en la dinámica de comunicación, lo cual evidencia su relevancia en el establecimiento de un canal de comunicación efectivo y oportuno.

La tercera sección, relación con la comunidad, aunque existen diversos canales de comunicación entre la fundación y los clientes, WhatsApp sobresale como la herramienta predominante, ya sea a través de conversaciones individuales o en chats grupales. Es interesante observar cómo, a pesar de la evolución tecnológica, algunos entrevistados todavía valoran y destacan la importancia intrínseca de la comunicación cara a cara. Sin embargo, se reconoce casi unánimemente que WhatsApp ha demostrado ser el canal más efectivo en la actualidad. A pesar de ello, hay una apertura hacia la posibilidad de explorar e implementar otras alternativas de comunicación que serían más efectivas.

En la cuarta sección, recursos y herramientas, la percepción general es que la fundación proporciona las herramientas y recursos necesarios para que los entrevistados desempeñen su labor de manera óptima. No obstante, hay aspectos concretos que podrían mejorarse. Una de estas áreas es la disponibilidad de información en tiempo real sobre los clientes, lo que mejoraría la eficiencia y precisión del servicio. Adicionalmente, se señala que, en ocasiones, se enfrentan a desafíos como la falta de conectividad a internet, especialmente cuando se desplazan a zonas más remotas o alejadas.

En la quinta sección, referente a los procesos dentro de la fundación, una tendencia clara que emerge de las respuestas es la necesidad de optimizar la documentación y estandarización de los procesos de trabajo. Mientras que algunos entrevistados sugieren la transición hacia una documentación digitalizada para facilitar el acceso

y manejo de la información, otros hacen énfasis en la necesidad de contar con manuales detallados que sirvan como guía. Este último punto es particularmente relevante, parece haber ciertos procesos menos comunes o atípicos sobre los cuales existe un conocimiento limitado o disperso entre los entrevistados.

Concluido el análisis del diseño metodológico, donde se han detallado los enfoques, técnicas, herramientas seleccionadas para abordar la investigación, la presentación y análisis de resultados, el proyecto avanza hacia su siguiente fase crítica: la propuesta de mejoras. El capítulo tres se dedica a examinar los hallazgos obtenidos en el capítulo dos a través de la aplicación de la metodología descrita previamente, identificando tanto las áreas de fortaleza como aquellas susceptibles de mejora dentro de la fundación.

La interpretación de estos resultados sirve como base para desarrollar propuestas concretas y prácticas destinadas a optimizar la gestión por procesos en FUNDASOF, enfocándose específicamente en potenciar la calidad del servicio al cliente, a través de la mejora en los procesos. Este capítulo no solo revelará las conclusiones clave derivadas del estudio, sino que también delinearé las estrategias y acciones recomendadas para alcanzar un nivel superior de eficiencia y efectividad en la organización.

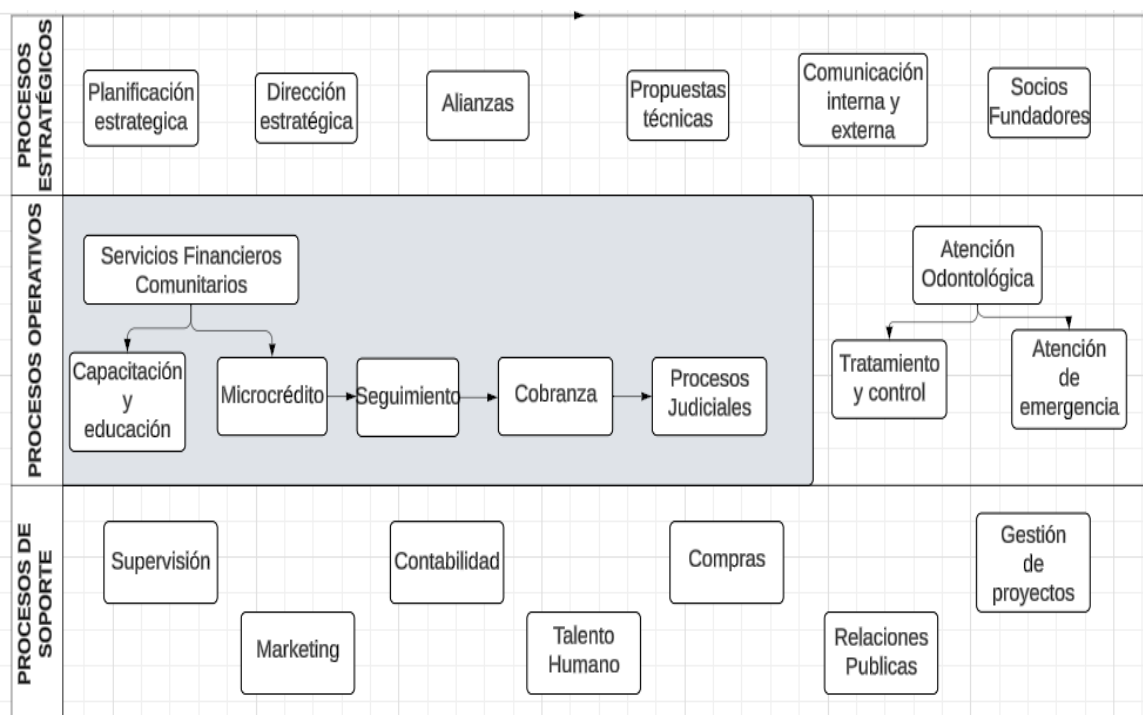
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Descripción de los procesos por áreas funcionales en el área de servicio al cliente en FUNSADOF

De acuerdo con el análisis realizado en el capítulo anterior, se identifican áreas de mejora. En este caso, los procesos que son identificados y potenciados para obtener mejores resultados y conseguir mejorar su eficiencia. En este capítulo se propone un modelo que recopila los componentes de los modelos Seis Sigma y SERVQUAL, los cuales resultan convenientes de acuerdo con el sector en el que se desarrolla la empresa, así como los servicios que ofrece.

Antes que nada, al tomar en cuenta las cinco etapas del Seis Sigma y las cinco dimensiones del SERVQUAL, es necesario definir, describir, medir y analizar los procesos relacionados con el servicio al cliente, por lo cual se presenta el siguiente mapa de procesos.

Gráfico 12. Mapa de Procesos de FUNDASOF



Fuente: elaboración propia

Como se ve, en el mapa resalta la zona de procesos operativos al estar marcada de gris; esta área tiene relación directa con el servicio al cliente, por ende, son los procesos que se van a tratar en este proyecto. Por consiguiente, al haberlos ya definido mediante el mapa, se procede a su descripción, medición y análisis.

En lo que respecta al inicio, está el microcrédito, este proceso se centra en la provisión de pequeños préstamos a individuos o pequeños grupos que generalmente no tienen acceso a los servicios bancarios tradicionales. El objetivo es empoderar a los prestatarios, en su mayoría mujeres, para que inicien o expandan sus negocios, lo que contribuye al desarrollo económico. Los términos de estos préstamos suelen ser más flexibles y adaptados a las necesidades de los prestatarios.

Además de proporcionar financiamiento, el proceso de microcrédito incluiría un seguimiento regular para asesorar y apoyar a los prestatarios en la gestión de sus fondos y la implementación de sus proyectos. Este acompañamiento es fundamental para asegurar que los préstamos se utilicen de manera efectiva y para aumentar las tasas de éxito de los emprendimientos financiados.

Subsiguientemente, está el proceso de capacitación y educación, el cual implica ofrecer formación y recursos educativos a clientes y miembros de la comunidad para mejorar sus habilidades financieras. Los talleres y seminarios abordarían temas como el presupuesto, el ahorro, la inversión, y la gestión de deudas. La educación financiera es crucial para que las personas tomen decisiones informadas y mejoren su bienestar económico.

Por otra parte, la capacitación también estaría dirigida a emprendedores y propietarios de negocios, proporcionándoles las herramientas y conocimientos necesarios para operar y hacer crecer sus empresas de manera sostenible. La educación en este sentido incluiría temas como contabilidad básica, marketing, planificación de negocios y estrategias de ventas.

En el siguiente punto, está el seguimiento, este es un proceso continuo donde la

fundación monitorea y evalúa el progreso y la situación financiera de sus prestatarios. Esto ayuda a identificar cualquier desafío o problema que se enfrente y permite la intervención oportuna para ofrecer apoyo adicional o ajustar los términos del préstamo si es necesario. Además, se verifica que el dinero prestado se haya destinado para los fines acordados.

Este proceso también incluye la recopilación de datos sobre el impacto de los servicios de la fundación. Esto involucra el análisis de tasas de reembolso, el éxito de los negocios financiados y el cambio en la calidad de vida de los prestatarios, lo que es esencial para mejorar la eficacia de los programas y la planificación estratégica.

A continuación de los anteriores, se encuentra la cobranza, que se refiere al proceso de recuperación de los fondos prestados. Es importante que este proceso se realice de manera ética y responsable, asegurándose de no imponer una carga adicional a los prestatarios que ya estarían en situaciones vulnerables. Las estrategias de cobranza incluyen recordatorios de pago, renegociación de los términos de los préstamos y, en casos necesarios, establecer planes de pago.

Un enfoque efectivo en la cobranza también implica mantener una comunicación abierta y transparente con los prestatarios, al ofrecer soluciones constructivas ante dificultades de pago. La finalidad es recuperar los fondos prestados mientras se preserva la relación con el cliente y su dignidad, permitiéndoles continuar con sus actividades económicas.

Para terminar, se encuentra el manejo de procesos judiciales. Este proceso se activa cuando los métodos convencionales de cobranza no han tenido éxito. Involucra la intervención de sistemas legales para recuperar los fondos debidos. Es un paso que las instituciones financieras como FUNDASOF buscan evitar, pero que es necesario para manejar casos de incumplimiento prolongado.

En los procesos judiciales, la fundación trabajará con abogados y seguirá las leyes y regulaciones aplicables para asegurar que el proceso sea justo y legal. Este paso

implica una cuidadosa consideración de las circunstancias del prestatario y la búsqueda de soluciones que, en la medida de lo posible, eviten consecuencias negativas a largo plazo para todas las partes involucradas.

Con respecto a la medición y análisis del cada proceso, se establece que, el proceso de microcrédito se enfoca en cuantificar la cantidad de "grupos efectivos" durante un periodo específico, lo cual podría referirse a los grupos de prestatarios que han recibido microcréditos y operan de manera efectiva, es decir, cumplen con los términos del préstamo y alcanzan sus metas financieras.

Por el lado analítico, implica evaluar el cumplimiento de requisitos de los microcréditos otorgados, asegurándose de que los prestatarios cumplan con los criterios de elegibilidad y condiciones del préstamo. Esta etapa es crucial para identificar y entender las razones detrás del cumplimiento o incumplimiento, y para ajustar los criterios si es necesario.

En el segundo proceso, la medición consiste en contar el número de capacitaciones brindadas en un periodo, lo que permite a la fundación rastrear cuántas sesiones educativas han sido ofrecidas y cuántos individuos o negocios han sido alcanzados por estos esfuerzos, y el análisis, se centra en identificar los requerimientos de necesidades para la capacitación, lo que significa evaluar si las capacitaciones abordan efectivamente las necesidades de los beneficiarios y cómo podrían mejorarse para ser más pertinentes y útiles.

Con respecto al proceso de seguimiento, para medir se observa el destino adecuado del crédito, lo que implicaría asegurarse de que los fondos del microcrédito se utilizan para los propósitos previstos y apoyen los objetivos de desarrollo económico. Para analizar, se evalúa la efectividad del microcrédito prestado, al estudiar el impacto real del crédito sobre el éxito y crecimiento de los proyectos o negocios financiados.

En el cuarto proceso, la cobranza, se mide la efectividad de las estrategias de cobranza utilizadas para recuperar los fondos prestados, lo que incluiría tasas de

recuperación, puntualidad de los pagos y satisfacción del cliente con el proceso, y se busca analizar nuevas alternativas para cobranza, lo cual implica investigar y proponer nuevos métodos o estrategias que mejorarían la recuperación de créditos, de tal manera que se mantenga un equilibrio entre la eficiencia y la ética.

Por último, en el manejo de procesos judiciales, se examina la efectividad de los procesos aplicados en términos de procesos judiciales, al medir el éxito en la recuperación de activos y la eficiencia del proceso legal, y el análisis incluye realizar estudios de mercado para actualización, lo que sugiere una revisión de las tendencias actuales del mercado y prácticas legales para garantizar que los procesos judiciales se mantengan actualizados y alineados con las mejores prácticas y regulaciones vigentes.

Cada una de estas fases, medir y analizar, son fundamentales para el control de calidad y la mejora continua de los procesos de FUNDASOF, lo cual permite a la organización ajustar sus operaciones y estrategias para servir mejor a sus clientes y alcanzar sus objetivos de desarrollo económico y social.

3.2. Propuesta del diseño de los procesos en el área de servicio al cliente en FUNDASOF

De acuerdo con lo establecido en el epígrafe anterior, se identifican áreas de mejora. En este caso, los procesos que son identificados y potenciados para obtener mejores resultados y conseguir mejorar su eficiencia. En este epígrafe se propone un modelo que recopila los componentes de los modelos Seis Sigma y SERVQUAL, los cuales resultan convenientes de acuerdo con el sector en el que se desarrolla la empresa, así como los servicios que ofrece. Las cuales se resumen en la siguiente tabla, y su explicación se expande a continuación.

Cuadro 1. *Propuesta del modelo para la mejora y el diseño de los procesos*

Definir	Medir	Analizar	Mejorar	Controlar
Microcrédito	Número de grupos efectivos en un periodo	Cumplimiento de requisitos	Estandarizar procesos de microcréditos	Monitoreo continuo de la tasa de morosidad
Capacitación y educación	Número de capacitaciones brindadas en un período	Requerimientos de necesidades para la capacitación	Refuerzo de habilidades prácticas	Evaluaciones periódicas de las habilidades adquiridas
Seguimiento	Destino adecuado del crédito	Efectividad del microcrédito prestado	Seguimiento para futuros microcréditos	Análisis de tendencias de pago y uso del crédito
Cobranza	Efectividad de las estrategias de cobranza	Nuevas alternativas para cobranza	Diseñar nuevas estrategias de cobro	Auditorías regulares de procesos de cobranza
Procesos Judiciales	Efectividad de los procesos aplicados	Estudios de mercado para actualización	Reducción de tiempos de resolución de disputas	Revisión legal periódica para minimizar riesgos

Fuente: elaboración propia

La propuesta de mejora en el área de Microcrédito busca introducir un mayor nivel de coherencia y eficiencia en la manera en que se administra el proceso para brindar los microcréditos. Esta iniciativa abarca, principalmente, un aspecto clave que es la estandarización de procesos y actividades, con la finalidad de minimizar errores humanos y mejorar el servicio de atención al cliente.

Para estandarizar los procesos, se propone un formato como se presenta en el anexo 3 que cumple con los requerimientos básicos de los dos modelos, además de que abarca lo esencial para que los procesos se presenten de forma clara y comprensible para los colaboradores. De tal manera, para llevar a cabo la implementación de este formato, se tienen en cuenta tres fases: identificación, levantamiento de información y documentación.

La identificación, es la etapa uno en el proceso de estandarización y se enfoca en discernir y definir qué procesos existen actualmente dentro de la organización y cuáles de ellos necesitan ser estandarizados. También implica identificar las áreas clave que tienen un impacto directo en los objetivos y metas de FUNDASOF.


En el levantamiento de información, una vez identificados los procesos clave, se centra en recolectar información detallada sobre cómo se llevan a cabo dichos procesos en la actualidad. Esto permite tener una comprensión clara del estado actual y es esencial para establecer un punto de partida para la estandarización.

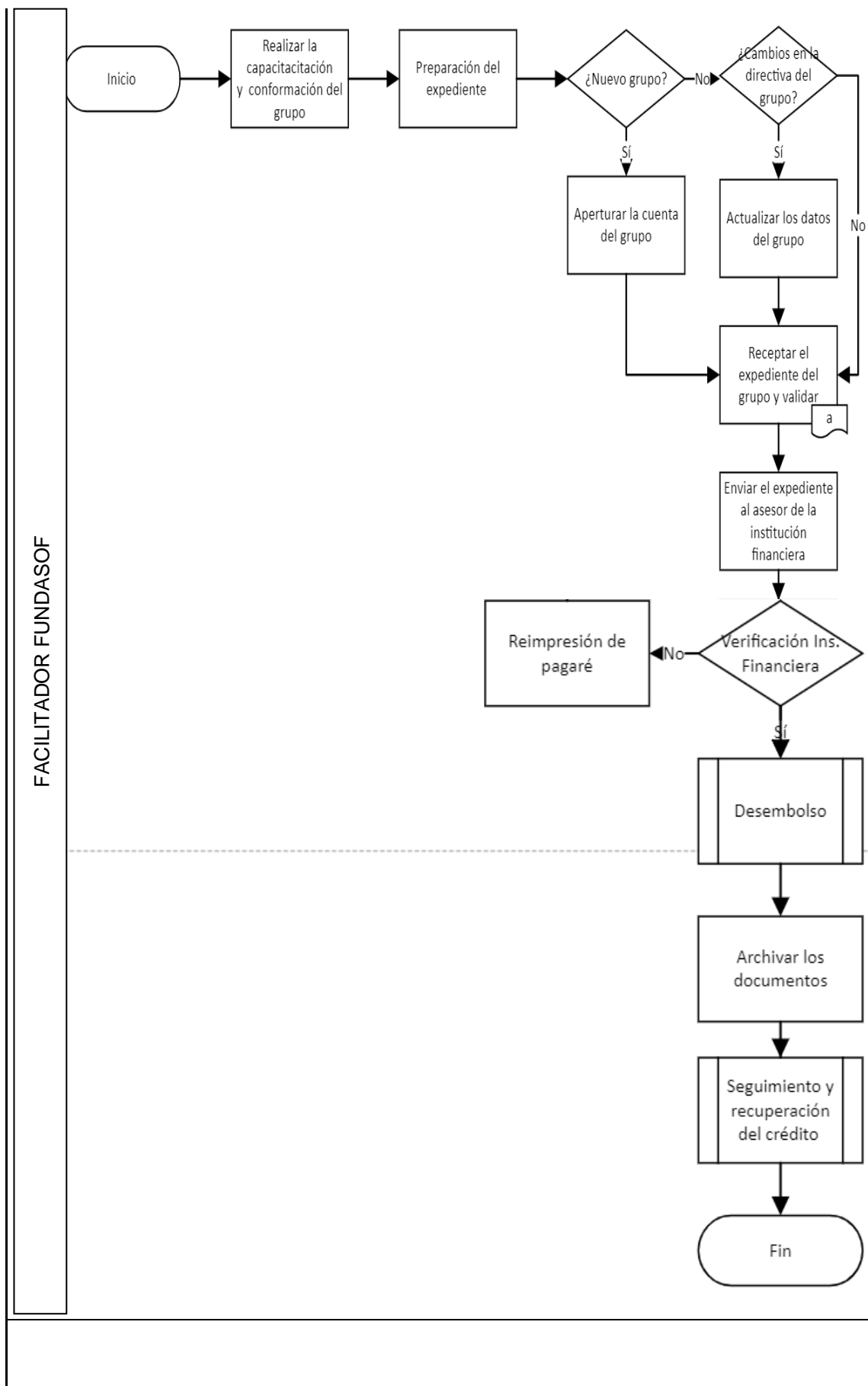
En la última fase, la documentación, tras tener una comprensión detallada del estado actual de los procesos, se registra formalmente la información recolectada de manera estructurada. El objetivo es crear documentos estándar que sirvan como referencia y guía para la ejecución consistente de cada proceso.

La estandarización de procesos en FUNDASOF a través de estas fases permite lograr una ejecución más coherente, eficiente y efectiva de las actividades. Al tener procesos claramente definidos y documentados, se facilita la formación de nuevos empleados, la identificación de áreas de mejora y la toma de decisiones basada en datos y hechos concretos.

De tal manera, el formato propuesto consta de distintos componentes, ya descritos definidos en el marco teórico, y cada uno de ellos desempeña un papel fundamental en la aplicación de los modelos de gestión por procesos.

Cuadro 2. Estandarización del proceso Microcrédito

	PROCEDIMIENTO PARA OTORGAMIENTO DE MICROCRÉDITO	Página: 1 de 1
	Proceso: CRÉDITO	Código: PO.PR.CRE.01
Número de Revisión: 01	DOCUMENTO CONTROLADO	Fecha de aprobación: dd/mm/aa
1. OBJETIVO: Proporcionar acceso a servicios financieros inclusivos y sostenibles a individuos de bajos ingresos y pequeñas empresas que tradicionalmente no tienen acceso a créditos bancarios convencionales.		
2. ALCANCE: Aplica para todos los créditos otorgados en modalidad grupal a través de FUNDASOF		
3. NORMATIVA: Manual interno		
4. DIAGRAMA DE FLUJO:		



5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
Facilitador FUNDASOF	<ul style="list-style-type: none"> • Inicio del Proceso: Se capacitan y forman los grupos • Preparación de expediente: Verificación de los requisitos básicos, actualización de datos, entre otros. • Enviar la solicitud a la institución financiera • Si no cumple, se rechaza la solicitud y solicitan cambios • Si cumple, se procede a firmar el pagaré. • Documentación: Recopilación y firma de documentos necesarios. • Si la documentación es incompleta, se solicita nuevamente. • Si la documentación está completa, se procede a la aprobación final. • Aprobación Final y Desembolso: Se confirma la aprobación y se realiza el desembolso del microcrédito. • Seguimiento y Cobro: Se realiza el seguimiento del crédito y se gestionan los pagos. 	
6. DOCUMENTOS/REGISTROS		
a) Expediente de crédito		
b) Pagaré		
7. EVENTOS DE RIESGOS		
Todo evento de riesgo identificado en este proceso será notificado a Dirección		
8. CONTROL DE CAMBIOS		
Versión		Fecha de actualización
01	Creación del documento	10/12/2023
ELABORADO	VALIDADO	APROBADO
María José Morales		

Fuente: elaboración propia

Con respecto a la mejora del segundo proceso, el refuerzo de habilidades prácticas dentro de un programa de capacitación y educación es fundamental para garantizar que los conocimientos adquiridos sean no solo teóricos, sino también aplicables y relevantes a las situaciones reales que los beneficiarios enfrentan en su día a día.

Por lo cual, se propone: desarrollar talleres que se centren en situaciones y desafíos específicos del sector o del trabajo que los participantes realizan. Estos talleres serán interactivos y permitir a los participantes experimentar con soluciones a problemas reales, bajo la guía de instructores experimentados, e incluir casos de estudio actualizados y relevantes para que los participantes discutan y apliquen teorías en contextos que encuentren en sus roles laborales.


Adicionalmente, se busca emplear simulaciones que reproduzcan las condiciones del entorno de trabajo, lo que permite a los participantes tomar decisiones y ver las

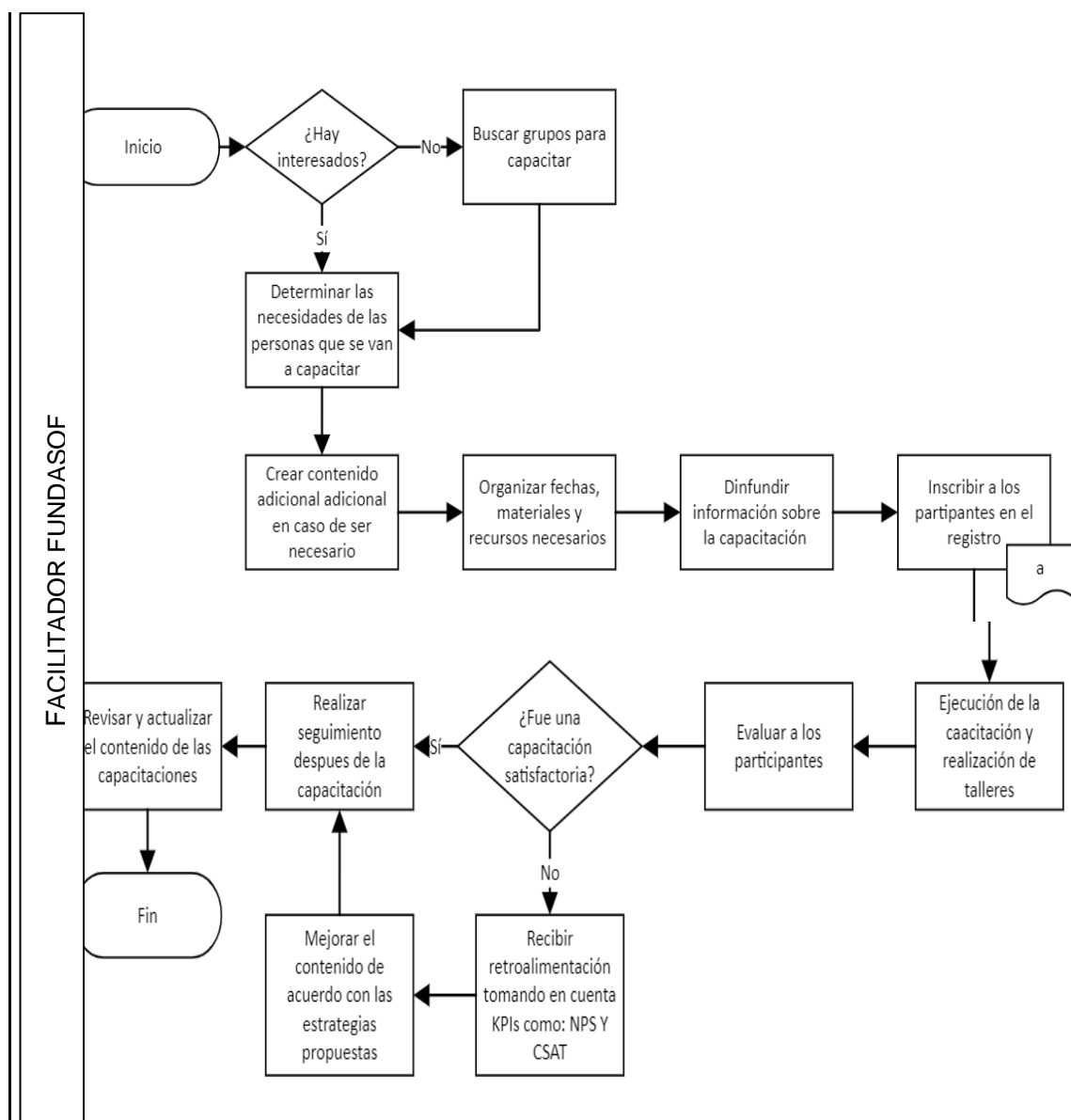
consecuencias de sus acciones. Las simulaciones varían desde juegos de roles hasta casos de estudio selectos, lo cual depende de la complejidad de las habilidades que se enseñan.

Por otra parte, para controlar la mejora de este proceso, se propone: realizar evaluaciones continuas y proporcionar retroalimentación constructiva para asegurar que las habilidades prácticas se adquieren y mejoran, por lo que se establece métricas de rendimiento claras, así como objetivos de aprendizaje que permitan a los participantes y a los formadores medir el progreso de manera efectiva.

Con esta propuesta se busca mantener los programas de capacitación actualizados con las últimas tendencias y prácticas de la industria, y así, asegura que las habilidades que se enseñan sean relevantes en un mercado en constante evolución, que fomenten una cultura de aprendizaje continuo donde el desarrollo de habilidades sea una actividad constante, no un evento único.

Cuadro 3. Estandarización del proceso de capacitación y educación

	PROCEDIMIENTO PARA EDUCACIÓN FINANCIERA	Página: 1 de 1
	Proceso: CAPACITACIÓN	Código: PO.PR.CAP.01
Número de Revisión: 01	DOCUMENTO CONTROLADO	Fecha de aprobación: dd/mm/aa
1. OBJETIVO: Empoderar a los individuos proporcionándoles los conocimientos y habilidades necesarios para tomar decisiones financieras informadas y responsables. Este proceso busca mejorar la competencia financiera del público objetivo, aumentar su confianza en la gestión de finanzas personales y empresariales, y, en última instancia, contribuir a su bienestar económico y al desarrollo sostenible de la comunidad.		
2. ALCANCE: Aplica para todas las capacitaciones que sean realizadas por FUNDASOF		
3. NORMATIVA: Manual interno		
4. DIAGRAMA DE FLUJO:		



5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

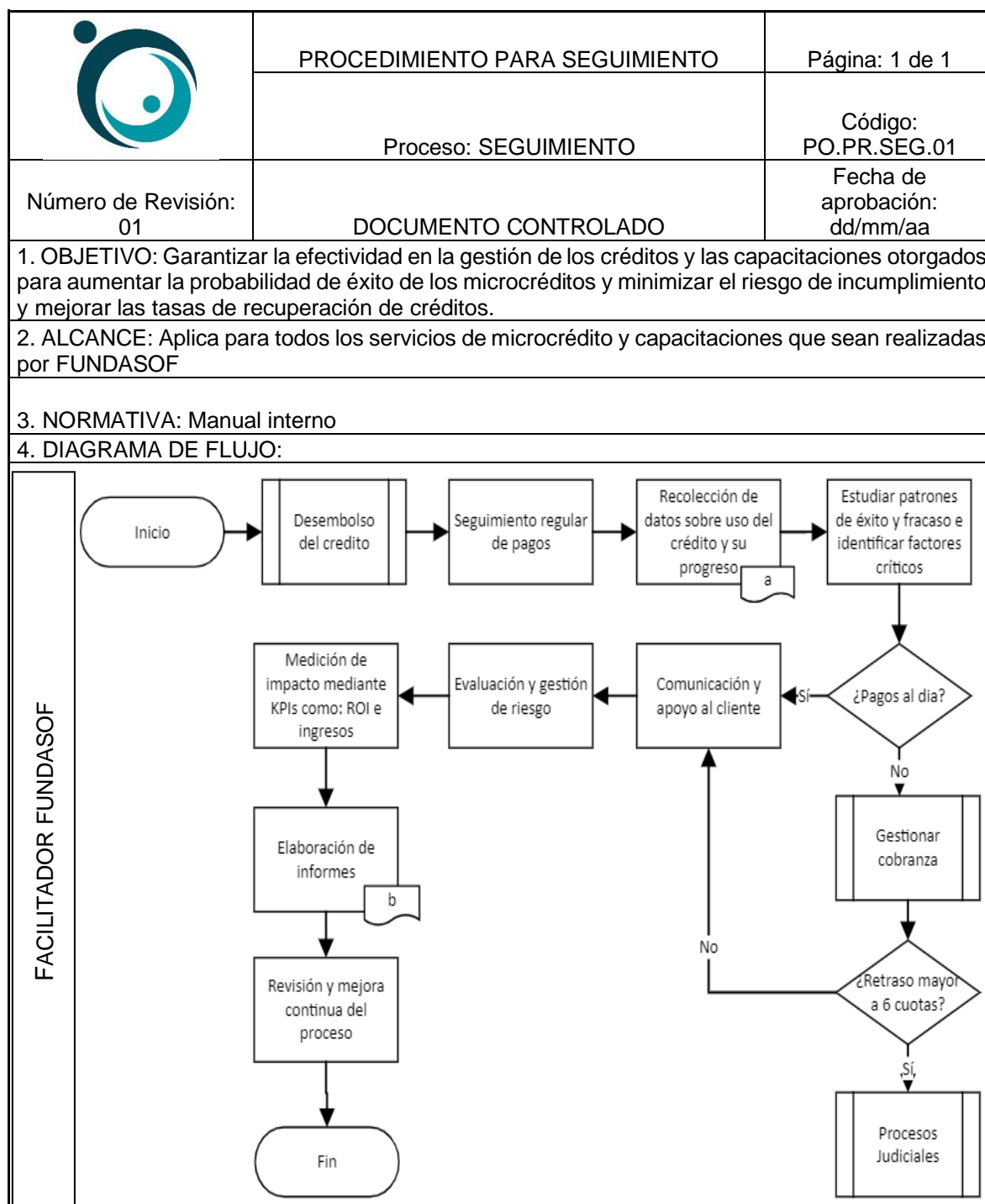
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Facilitador FUNDASOF	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de Necesidades: Determinar las necesidades de educación financiera. • Desarrollo del Currículo: Crear contenidos educativos basados en las necesidades identificadas. • Planificación de la Capacitación: Organizar fechas, materiales y recursos necesarios para la capacitación. • Promoción de la Capacitación: Difundir la información sobre el programa de capacitación. • Registro de Participantes: Inscribir a los interesados en la capacitación. • Ejecución de la Capacitación: Impartir los contenidos educativos en las fechas establecidas. • Evaluación de la Capacitación: Medir el aprendizaje y la satisfacción de los participantes con el programa. • Recibir retroalimentación mediante indicadores • Mejorar el contenido y las capacitaciones en caso de ser necesario

	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento Post-Capacitación: Ofrecer seguimiento y apoyo continuo para aplicar los conocimientos adquiridos. • Actualización Continua: Revisar y actualizar el currículo y los contenidos de capacitación regularmente. 	
6. DOCUMENTOS/REGISTROS		
a) Registro de inscritos		
7. EVENTOS DE RIESGOS		
Todo evento de riesgo identificado en este proceso será notificado a Dirección.		
8. CONTROL DE CAMBIOS		
Versión		Fecha de actualización
01	Creación del documento	10/12/2023
ELABORADO	VALIDADO	APROBADO
María José Morales		

Fuente: elaboración propia

En tercer lugar, la propuesta para la mejora en el proceso de seguimiento busca, no solo aumentar la probabilidad de éxito de los microcréditos actuales, sino que también establecerá un marco sostenible para la administración de futuros créditos, de tal manera que, mejore así su propia solidez financiera y contribuya al desarrollo económico a largo plazo. La propuesta incluye: recoger datos detallados sobre el comportamiento de pago de los prestatarios, uso del crédito y progreso de sus emprendimientos o negocios, estudiar los patrones de éxito y fracaso para identificar factores críticos que influyen en el resultado de los microcréditos.

Adicionalmente, se considerará al seguimiento no solo como una herramienta de gestión de riesgos, sino también como un medio para construir relaciones a largo plazo con los prestatarios, lo cual llevaría a oportunidades de negocio futuras y la lealtad del cliente, por lo cual se ve necesario proveer formación continua al equipo de seguimiento sobre las mejores prácticas en la evaluación de créditos y gestión de relaciones con los clientes para asegurar que estén equipados con las habilidades necesarias para identificar y responder a señales tempranas de alerta. Finalmente, para el control de estas estrategias se sugiere establecer canales de retroalimentación con los prestatarios para obtener información directa sobre la utilidad y accesibilidad de los servicios de microcrédito y utilizar esta información para perfeccionar los procesos de solicitud y administración de microcréditos. Además de desarrollar estrategias de apoyo post-concesión que incluyan asesoramiento financiero, formación empresarial y servicios de desarrollo de negocios para mejorar el éxito.

Cuadro 4. Estandarización del proceso de seguimiento

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
Facilitador FUNDASOF	<ul style="list-style-type: none"> Desembolso inicial del crédito: Activación y distribución de fondos a los beneficiarios. Seguimiento regular de pagos: Monitoreo de los pagos de los préstamos y gestión de cobros. Comunicación y apoyo al cliente: Interacción continua con los beneficiarios para ofrecer asesoramiento y resolver problemas. Evaluación y gestión de riesgos: Identificación de posibles riesgos de incumplimiento y desarrollo de estrategias de mitigación. Manejo de morosidad: Implementación de procedimientos para tratar con prestatarios en situación de mora. Medición de impacto: Evaluación del impacto de los microcréditos en los beneficiarios y en la comunidad. Revisión y mejora continua del proceso: Análisis de los resultados y ajustes en las políticas y prácticas para mejorar la administración de los créditos. 	
6. DOCUMENTOS/REGISTROS		
a) Registros de datos b) Informes		
7. EVENTOS DE RIESGOS		
Todo evento de riesgo identificado en este proceso será notificado a Dirección.		
8. CONTROL DE CAMBIOS		
Versión		Fecha de actualización
01	Creación del documento	10/12/2023
ELABORADO	VALIDADO	APROBADO
María José Morales		

Fuente: elaboración propia

En referencia al cuarto proceso presentado en este capítulo, la propuesta de mejorar las estrategias de cobro es un componente crucial para mejorar la gestión financiera y la satisfacción del cliente en cualquier entidad que ofrezca servicios financieros como FUNDASOF. Por lo cual, se presentan actividades sobre cómo podría llevarse a cabo este rediseño: analizar el comportamiento de pago de los clientes para comprender las causas del retraso o incumplimiento en los pagos, además de desarrollar opciones de pago que permitan a los clientes ajustar sus cuotas en función de su flujo de caja y capacidad de pago. Esto incluye planes de pago personalizados o ajustes temporales durante períodos de dificultad financiera.


Por otra parte, se crearían programas de incentivos para recompensar a los clientes que realicen pagos a tiempo o antes de la fecha de vencimiento, como descuentos en intereses o bonificaciones; utilizar la analítica de datos para identificar patrones de pago y segmentar a los clientes en función de su probabilidad de pago, lo cual

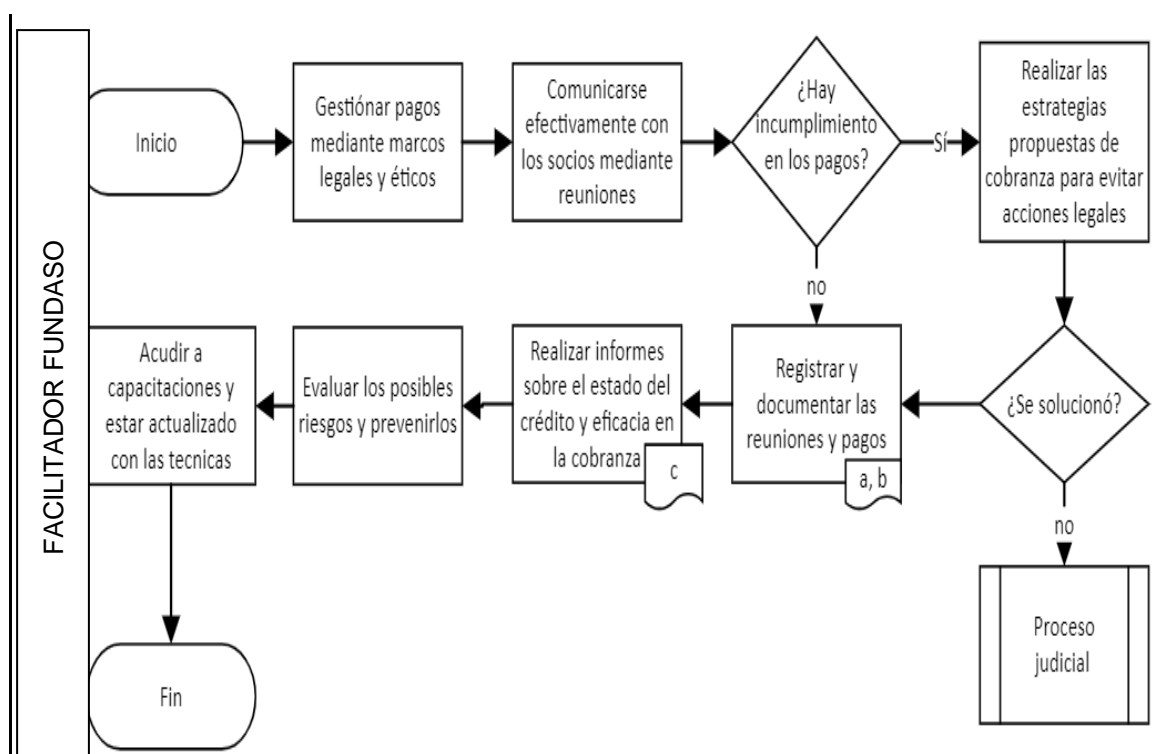
permite estrategias de cobro más dirigidas y personalizadas; proporcionar formación continua al equipo de cobranzas para mejorar las habilidades de comunicación y negociación, para asegurar que las interacciones con los clientes sean profesionales y constructivas y establecer una comunicación clara y oportuna con los clientes antes de que se presenten los retrasos en los pagos, para ofrecer soluciones antes de que el problema se agrave.

Por último, se propone implementar un enfoque de cobranza que priorice la retención de clientes y la resolución de problemas, en lugar de simplemente la recuperación de fondos y promover un enfoque ético de cobranza que respete la dignidad de los clientes y evite tácticas agresivas o coercitivas.

Por con siguiente, después de buscar la mejora con estas actividades, se presentan actividades para el adecuado control de este proceso, tales como: establecer indicadores de desempeño para las nuevas estrategias de cobro y revisarlos regularmente para evaluar su eficacia; adaptar y mejorar las estrategias de cobro en respuesta a los comentarios de los clientes y a los cambios en el mercado o en la economía.

Cuadro 5. Estandarización del proceso de cobranza

	PROCEDIMIENTO PARA COBRANZA	Página: 1 de 1
	Proceso: COBRANZA	Código: PO.PR.COB.01
Número de Revisión: 01	DOCUMENTO CONTROLADO	Fecha de aprobación: dd/mm/aa
1. OBJETIVO: Asegurar la recuperación eficiente y efectiva de los préstamos otorgados a los beneficiarios para maximizar las tasas de reembolso de los microcréditos para mantener la liquidez y la salud financiera de la fundación.		
2. ALCANCE: Aplica para todas las actividades de cobranza que sean realizadas por FUNDASOF		
3. NORMATIVA: Manual interno		
4. DIAGRAMA DE FLUJO:		



5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Facilitador FUNDASOF	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Pagos: Supervisar el calendario de pagos de los prestatarios y asegurar que se reciban los pagos a tiempo. • Comunicación con Prestatarios: Enviar recordatorios de pagos, comunicarse con prestatarios antes de la fecha de vencimiento del pago y al momento del vencimiento, y mantener un diálogo abierto con prestatarios que enfrentan dificultades financieras. • Resolución de Incumplimientos: Desarrollar procedimientos para manejar casos de incumplimiento, se incluye reestructuración de deuda, planes de pago y, como último recurso, acciones legales. • Registro y Reporte: Documentar todas las transacciones y comunicaciones relacionadas con la cobranza y proporcionar informes regulares sobre el estado de los créditos y la eficacia de las estrategias de cobranza. • Evaluación de Riesgos: Analizar el perfil de riesgo de los prestatarios para identificar posibles problemas antes de que ocurran. • Capacitación del Personal: Asegurar que el personal de cobranzas esté adecuadamente capacitado en técnicas efectivas y éticas de cobranza. • Cumplimiento Legal y Ético: Operar dentro de los marcos legales y éticos, al respetar los derechos de los prestatarios y se mantiene altos estándares de conducta profesional.

6. DOCUMENTOS/REGISTROS

- a) Registros de reuniones
- b) Comprobantes de pago
- c) Informes

7. EVENTOS DE RIESGOS

Todo evento de riesgo identificado en este proceso será notificado a Dirección.

8. CONTROL DE CAMBIOS

Versión		Fecha de actualización
01	Creación del documento	10/12/2023
ELABORADO	VALIDADO	APROBADO
María José Morales		

Fuente: elaboración propia

Finalmente, en referencia a la reducción de los tiempos de resolución de disputas en el contexto de procesos judiciales se busca una mejora significativa que resulte en mayor satisfacción del cliente y una imagen corporativa mejorada. De tal manera, se presenta cómo lograr esta mejora, con actividades como: analizar y mapear el proceso de litigio actual para identificar cuellos de botella y retrasos innecesarios; implementar prácticas de gestión de proyectos legales para planificar, ejecutar y monitorear las etapas del proceso judicial de forma más eficiente y desarrollar programas de capacitación centrados en la gestión eficiente del tiempo y técnicas de negociación, lo que ayudaría a resolver disputas antes de que escalen a litigios formales.

Por otra parte, se actualizará al personal legal sobre las últimas tecnologías y herramientas digitales que agilizarían la recopilación de evidencia y la documentación de casos; fomentar el uso de la mediación y el arbitraje, que son generalmente más rápidos y menos costosos que el litigio tradicional y crear acuerdos de nivel de servicio con mediadores y árbitros acreditados para garantizar la disponibilidad y la eficiencia en la resolución de conflictos.


Para finalizar, se busca estandarizar la documentación y el seguimiento de casos para reducir el tiempo dedicado a tareas administrativas, mediante el formato propuesto en este proyecto de investigación; establecer canales de comunicación claros y efectivos con todas las partes involucradas, para asegurar que la información se intercambie de manera oportuna y efectiva y utilizar sistemas de gestión de relaciones con clientes adaptados al entorno legal para mantener a todas las partes informadas sobre el progreso de los casos.

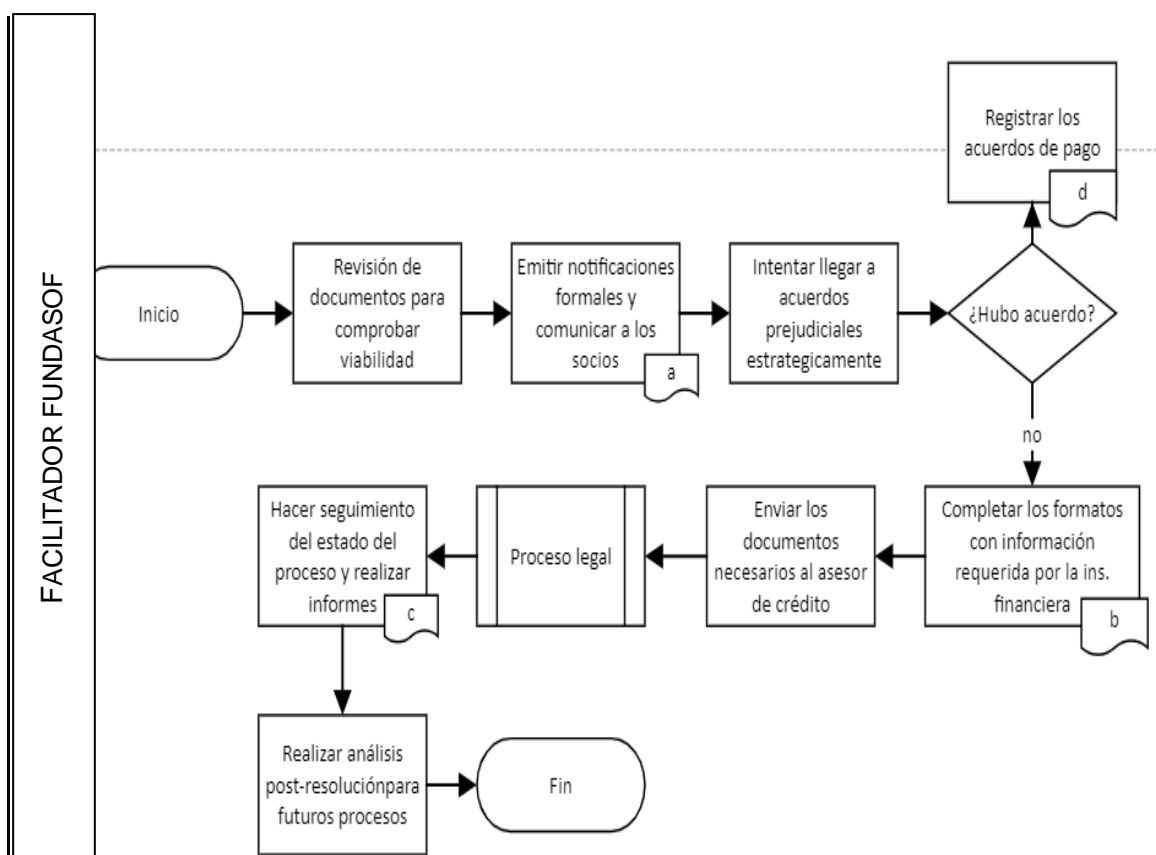
Asimismo, se proponen actividades para controlar la mejora de este proceso, de manera que se cumplan con los modelos propuestos, tales como: revisar regularmente las políticas y procedimientos legales para asegurarse de que estén

actualizados con las últimas leyes y regulaciones; simplificar los acuerdos y contratos para evitar ambigüedades y disputas futuras e incentivar la preparación anticipada y exhaustiva de los casos, lo que disuadiría a la parte contraria de proceder con litigios prolongados y fomentar acuerdos extrajudiciales.

Adicionalmente, se establece directrices como: desarrollar una base de datos de casos y decisiones previas para ayudar en la preparación y estrategia de los casos actuales; realizar un análisis post-resolución de cada caso para identificar las lecciones aprendidas y aplicar estas enseñanzas a futuras disputas y establecer un ciclo de retroalimentación continua que permita la mejora constante de los procesos judiciales.

Cuadro 6. Estandarización de procesos judiciales

	PROCEDIMIENTO PARA PROCESOS JUDICIALES	Página: 1 de 1
	Proceso: PROCESO JUDICIAL	Código: PO.PR.JUD.01
Número de Revisión: 01	DOCUMENTO CONTROLADO	Fecha de aprobación: dd/mm/aa
1. OBJETIVO: Recuperar los montos adeudados por prestatarios que han incumplido con sus obligaciones, a pesar de los esfuerzos de renegociación, para proteger los activos financieros de la fundación y garantizar su capacidad de ofrecer servicios de microcrédito a otros beneficiarios elegibles.		
2. ALCANCE: Aplica para todos los procesos judiciales que sean realizados por FUNDASOF		
3. NORMATIVA: Manual interno		
4. DIAGRAMA DE FLUJO:		



5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Facilitador FUNDASOF	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación Legal: Análisis de los contratos de préstamo y documentación relevante para determinar la viabilidad legal de la recuperación de deudas. • Notificaciones Legales: Emisión de notificaciones formales y otras comunicaciones preceptivas a los prestatarios en incumplimiento, conforme a las leyes aplicables. • Negociaciones Prejudiciales: Intentos de solución de controversias antes de proceder con la acción legal, se incluye la posibilidad de acuerdos de pago. • Llenar formatos requeridos por la institución financiera • Enviar documentación a la institución financiera • Esperar el proceso legal • Realizar seguimiento del proceso y elaborar informes • Analizar los casos para futuras soluciones • Cumplimiento y Ética: Asegurar que todos los procesos judiciales se realicen con pleno cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, al mantener un alto estándar ético.

6. DOCUMENTOS/REGISTROS

- a) Notificaciones
- b) Formatos
- c) Informes
- d) Acuerdos de pago

7. EVENTOS DE RIESGOS

Todo evento de riesgo identificado en este proceso será notificado a Dirección.

8. CONTROL DE CAMBIOS

Versión		Fecha de actualización
01	Creación del documento	10/12/2023

ELABORAD O	VALIDADO	APROBADO
María José Morales		

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

- La investigación y el análisis realizado demuestran teóricamente que la gestión por procesos en el área de servicio al cliente es fundamental para la estandarización y mejora continua. Además, se identifica que la implementación de los modelos como Seis Sigma y SERVQUAL, se orientan hacia el cliente y la mejora de la calidad, así como, es esencial para optimizar los procesos de servicios al cliente en FUNDASOF.
- El análisis realizado de la situación actual revela áreas críticas para la mejora, como la eficiencia en la solución de problemas, la claridad de la información en línea y la ampliación de la presencia en redes sociales. Aunque, hay una percepción general de satisfacción con los servicios y, por ende, es vital abordar estas áreas para mejorar el servicio al cliente y fortalecer la posición de FUNDASOF en el sector financiero.
- Se identifican actividades esenciales dentro de los procesos de servicios al cliente que necesitan ser mejoradas, tales como: capacitaciones prácticas, seguimiento efectivo de microcréditos, estrategias de cobranza éticas y eficientes, y la reducción de tiempos en procesos judiciales. Estas actividades son cruciales para mejorar los resultados y la satisfacción del cliente.

RECOMENDACIONES

- Adoptar los modelos Seis Sigma y SERVQUAL para centrarse en la mejora continua y la satisfacción del cliente. Con lo cual, FUNDASOF debe enfocarse en entender y cumplir con las expectativas de sus clientes, al utilizar un enfoque basado en datos para la toma de decisiones.
- Fortalecer los programas de capacitación y educación para el personal y los clientes. Las capacitaciones serán prácticas, relevantes y actualizadas, enfocadas en habilidades financieras y de gestión de negocios para mejorar la eficacia del servicio al cliente.
- FUNDASOF, requiere estandarizar y mejorar sus procesos de microcrédito y cobranza, asegurándose con ello, un enfoque ético y eficiente. Esto incluye, el seguimiento efectivo de los créditos, estrategias de cobranza que respeten la dignidad de los clientes y la reducción de los tiempos de resolución en procesos judiciales, para que se mantenga una comunicación abierta y transparente con los prestatarios.

BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, Z. E. (2020). Mejora del cumplimiento de fechas programadas en servicios de calibración aplicando Seis Sigma. *Industrial data*, 23(1), 143-164.
- Bermúdez Hernández, J., Betancurt, L., y Muñoz, J. (2016). Six sigma como herramienta de mejoramiento continuo: Caso de estudio. *Revista ESPACIOS*. 37(9).
- Bernal, M. (2015). Gestión por procesos y mejora continua, puntos clave para la satisfacción del cliente (tesis de grado). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Blanco, C., y Castro, A. (2007). El muestreo en la investigación cualitativa. *NURE investigación: Revista Científica de enfermería*, (27), 10.
- Bravo, J. (2011). Gestión de procesos (Alineados con la estrategia). Santiago de Chile, Chile. Editorial Evolución S.A.
- Casal, J., y Mateu, E. (2003). Tipos de muestreo. *Rev. Epidem. Med. Prev*, 1(1), 3-7.
- Castaño, K. (2018). Modelo Servqual Como Garante Para Evaluar Las Expectativas Y Percepciones En El Consumo De Servicios. *Emergentes*, 33.
- Ceballos, A. (2020). Diseño de una metodología para la estandarización de los procesos de inducción, de entrenamiento y de desarrollo de potencial del personal vinculado a la empresa Operadora Avícola Colombia SAS, ubicada en el municipio de Envigado (tesis de grado). Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
- DeCarlo, M. (2018). *Scientific inquiry in social work*. Nueva Jersey, Estados Unidos: Open social work education.

- Delahoz, E., Fontalvo, T., y Fontalvo, O. (2020). Evaluación de la calidad del servicio por medio de seis sigmas en un centro de atención documental en una universidad. *Formación universitaria*, 13(2), 93-102.
- Delgado, S., Villacis, W., & Chávez, A. (2018). Análisis del comportamiento de compra en servicios intangibles. *Revista universidad y sociedad*, 10(3), 125-133.
- Espíndola, M. y Hernández, J. (septiembre de 2020). Revisión de la literatura sobre la estandarización de procesos productivos a nivel científico. Congreso Internacional de Investigación Academia Journals, Tabasco, México.
- Fernández, F. (2002). El análisis de contenido como ayuda metodológica para la investigación. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, 2(96), 35-53.
- Fontalvo, T., Diaz, L., y Segura, E. (2020). Valoración de la calidad del servicio Seis Sigma en el sector turístico. *Desarrollo Gerencial*, 12(2), 1-18.
- Fuentes, E., Useche, F., y Arévalo, I. (2020). Estandarización de procesos administrativos del área de gestión humana, seguridad y salud en el trabajo en una entidad oncológica. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 7(14), 77-93.
- Gil, J. (2020). *Fundamentos de atención al cliente*. Madrid, España: Editorial Elearning.
- González, A., Rodríguez, L., Caballero, D., y Fonte, D. (2019). Herramientas para la gestión por procesos. *Cuadernos Latinoamericanos de administración*, 15(28).
- Guzmán, V. (2021). El método cualitativo y su aporte a la investigación en las ciencias sociales. *Gestionar: revista de empresa y gobierno*, 1(4), 19-31.
- Hammer, M. (2006): *La agenda*, Barcelona, España: Deusto.

- Hernández, O. (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 37(3).
- Herrera, Y., Cantero, H., y Leyva, E. (2021). Gestión del servicio al cliente para lograr ventajas competitivas en empresas comercializadoras. *Ciencias Holguín*, 27(3), 16-26.
- Huaman, D., y Ocampo, K. (2022). Gestión por procesos para incrementar el servicio al cliente en la Empresa Alliance SAC, Ica, 2022 (tesis de grado). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Matsumoto, R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *Revista Perspectivas*, (34), 181-209.
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., y Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342.
- Medina, A., Nogueira, D., Sánchez, A. y Medina, Y. (2020). Documentación y procedimientos de apoyo para la gestión y mejora de procesos. Salinas de Hidalgo, México: Coordinación Académica Región Altiplano Oeste.
- Montesinos, S., Vázquez, C., Maya, I., y Gracida, B. (2020). Mejora Continua en una empresa en México: estudio desde el ciclo Deming. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1863-1883
- Moyano, A., y Sandoval, V. (2021). Análisis del ciclo PHVA en la gestión de proyectos, una revisión documental. *Revista Politécnica*, 17(34), 55-69.
- Narváez, E., Reinoso, C., y Castro, J. (2020). Servicio al cliente: desde una perspectiva del modelo SERVQUAL. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(3), 191-204.

- Ospina, A. (2019). El servicio al cliente como estrategia competitiva. *Revista Colombiana de Ciencias Administrativas*, 1(1), 8-20.
- Peña, E., y Velásquez, P. (2022). *Gestión por procesos para incrementar la satisfacción del cliente del banco Azteca EKT Balta Chiclayo* (tesis de grado). Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú.
- Pérez, J. (2013). *Gestión por Procesos*. Santiago de Chile, Chile: Alfaomega.
- Piza, D., Amaiquema, A., y Beltrán, E. (2019). Métodos y técnicas en la investigación cualitativa. Algunas precisiones necesarias. *Conrado*, 15(70), 455-459.
- Pucheu, J. (2021). *Gestión de la productividad y el desempeño: Cómo gestionar personas en distintos tipos de procesos y puestos*. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica De Chile.
- Ramírez, M. (2022). El valor de la investigación cualitativa y la comprensión: un examen crítico. *Educare*, 26(1), 410-426.
- Ramos, S. (2018). *Propuesta para mejorar la calidad de servicio al cliente según la teoría de Maslow, en la empresa Distribuciones CODISA SAC-cusco-2018* (tesis de grado). Universidad Peruana Unión, Lima, Perú.
- Reales, L., Robalino, E., Peñafiel, C., Cárdenas, H., Cantuña, F., (2022). El Muestreo Intencional No Probabilístico como herramienta de la investigación científica en carreras de Ciencias de la Salud. *Revista Universidad y Sociedad*. 14(S5), 681-691
- Reyna, M., Borja, T., y Mayorga, S. (2019). La calidad en el servicio al cliente: factor de éxito de las empresas. *Opuntia Brava*, 11(4), 268-278.

- Ruiz, D., Almaguer, R., Torres, C., y Hernández, M. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, XX(1), 1-11.
- Saavedra, A. (2020). *Lean six sigma y la calidad de servicio en una empresa comercial*, 2019 (tesis de grado). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Salgado, C. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit*, 13(13), 71-78.
- Sánchez, H, & Reyes, C. (2015). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima, Perú: Business Support Aneth.
- Serbia, J. M. (2007). Diseño, muestreo y análisis en la investigación cualitativa. *Hologramática*, 4(7), 3.
- Ubilla, B., Barreno, Z., Freire, O., y Sánchez, T. (2019). Fundamentos de calidad de servicio, el modelo Servqual. *Revista empresarial*, 13(2), 1-15.
- Valle, A., Manrique, L., y Revilla, D. (2022). *La investigación descriptiva con enfoque cualitativo en educación*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Velásquez, R. (2019). *Propuesta de estrategias para mejorar la atención y el servicio al cliente en el restaurante rosita ubicado en la ciudad de Guayaquil* (tesis de grado). Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Zaldumbide, O. (2019). Metodología para la gestión por procesos, un enfoque para la implementación. *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa*, 4(7), 31-43.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta de Satisfacción del Cliente en FUNDASOF

Instrucciones:

Por favor, indique su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones relacionadas con su experiencia en la fundación. Adicionalmente, escriba una argumentación a su respuesta de ser necesario.

Tipo de Servicio Recibido:

Sección 2: Satisfacción del Servicio

1. La fundación ofrece servicios que satisfacen sus necesidades financieras.

5 - Muy de Acuerdo 4 - De Acuerdo 3 – Neutral
2 - En Desacuerdo 1 - Muy en Desacuerdo

2. El trato de los empleados es cortés y profesional al ofrecer los servicios.

5 - Muy de Acuerdo 4 - De Acuerdo 3 – Neutral
2 - En Desacuerdo 1 - Muy en Desacuerdo

Justifique: _____

3. La fundación demuestra compromiso genuino con el bienestar financiero de los clientes.

5 - Muy de Acuerdo 4 - De Acuerdo 3 – Neutral
2 - En Desacuerdo 1 - Muy en Desacuerdo

Sección 3: Tiempos de Respuesta

Por favor, seleccione la opción que mejor represente su opinión:

1. Los tiempos de respuesta de los servicios satisfacen sus necesidades.

5 - Muy de Acuerdo 4 - De Acuerdo 3 – Neutral
2 - En Desacuerdo 1 - Muy en Desacuerdo

2. La fundación solventa sus problemas o inquietudes en un tiempo adecuado.

5 - Muy de Acuerdo 4 - De Acuerdo 3 – Neutral
 2 - En Desacuerdo 1 - Muy en Desacuerdo

3. Las respuestas y soluciones proporcionadas son claras y útiles.

5 - Muy de Acuerdo 4 - De Acuerdo 3 – Neutral
 2 - En Desacuerdo 1 - Muy en Desacuerdo

Sección 4: Canales de Comunicación y Atención

Por favor, seleccione la opción que mejor represente su opinión:

1. La fundación ofrece diversos y accesibles canales de comunicación con los clientes.

5 - Muy de Acuerdo 4 - De Acuerdo 3 – Neutral
 2 - En Desacuerdo 1 - Muy en Desacuerdo

Justifique: _____

2. La información proporcionada en línea (sitio web, chat, correo electrónico) es clara y útil.

5 - Muy de Acuerdo 4 - De Acuerdo 3 – Neutral
 2 - En Desacuerdo 1 - Muy en Desacuerdo

Justifique: _____

3. La asistencia proporcionada en línea (sitio web, chat, correo electrónico) es clara y útil.

5 - Muy de Acuerdo 4 - De Acuerdo 3 – Neutral
 2 - En Desacuerdo 1 - Muy en Desacuerdo

Justifique: _____

Anexo 2. Entrevista Semiestructurada para Cargos de Campo**Parte 1: Información General****Cargo:****Parte 2: Preguntas****1. Satisfacción del servicio en la Fundación**

¿Cuál cree que sería el criterio del cliente con respecto a los servicios que la fundación ofrece?

2. Tiempo de respuesta

¿Crees usted que la fundación satisface las necesidades de los clientes en un tiempo adecuado?

3. Relación con la Comunidad/Clientes

En su opinión, ¿Cuál es el canal de comunicación que genera mayor interacción con el cliente?

4. Recursos y Herramientas

¿Cuenta con las herramientas y recursos necesarios para llevar a cabo su trabajo en el campo de manera efectiva?

5. Procesos

¿Crees usted que los procesos utilizados en su trabajo de campo son documentados apropiadamente?

6. Comentarios adicionales

¿Cómo usted cree que se podría mejorar el servicio al cliente ofertado por la fundación?

Anexo 3. Formato para estandarización de procesos

LOGO	NOMBRE DEL PROCESO	Página: xx
	PPOCESO MAYOR	Código: PO.PR.XX
Número de Revisión: xx	DOCUMENTO CONTROLADO	Fecha de aprobación: dd/mm/aa
1. OBJETIVO:		
2. ALCANCE:		
3. NORMATIVA:		
4. DIAGRAMA DE FLUJO:		
Encargado	Flujograma	
5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
6. DOCUMENTOS/REGISTROS		

