

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CARRERA INGENIERIA INDUSTRIAL

**MEJORA EN EL PROCESO DE GESTIÓN DEL
DESEMPEÑO EN EL ÁREA DE SERVICIO AL
CLIENTE EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS
DIRECTAS EN EL PRIMER SEMESTRE DEL
2025**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA
OPTAR POR LA LICENCIATURA EN
INGENIERIA INDUSTRIAL**

ESTUDIANTE: MARÍA ISABEL ESQUIVEL RAMÍREZ
TUTOR: ING. JOHAN CASTRO VASQUEZ

SAN JOSE, 2025

ACTA DE APROBACIÓN

Carta del tutor

CARTA DEL TUTOR

San José, 6 de agosto de 2025

Ingeniería Industrial
Universidad Hispanoamericana

Estimado(s)(as):

El estudiante MARÍA ISABEL ESQUIVEL RAMÍREZ, cédula de identidad número 114130628, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado MEJORA EN EL PROCESO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DIRECTAS EN EL PRIMER SEMESTRE DEL 2025, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	18%
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	29%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	17%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	19%
	TOTAL		93%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,



Johan Castro Vásquez
Cédula identidad N 112280842
Carné Colegio Profesional II-23889

Declaración Jurada

DECLARACIÓN JURADA

Yo María Isabel Esquivel Ramírez, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 114130628 egresado de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente aperebido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: **Mejora en el proceso de gestión del desempeño en el área de servicio al cliente en el departamento de ventas directas en el primer semestre del 2025** es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. en fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 19 días del mes de setiembre del año dos mil veinticinco.



Firma del estudiante

Cédula 1 14130628

Carta del lector

CARTA DE LECTOR

San José, 12 de setiembre de 2025

Universidad Hispanoamericana

Sede Heredia

Facultad de Ingeniería Industrial

Estimado señor

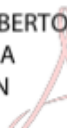
La estudiante **María Isabel Esquivel Ramírez** cédula de identidad **114130628** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado ***“MEJORA EN EL PROCESO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DIRECTAS EN EL PRIMER SEMESTRE DEL 2025”***, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Licenciatura en Ingeniería Industrial**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.

Firma: OSCAR ALBERTO CHAVARRIA CALDERON (FIRMA)



Firmado digitalmente por OSCAR ALBERTO CHAVARRIA CALDERON (FIRMA)
Fecha: 2025.09.12 12:34:16 -06'00'

Nombre: Óscar Alberto Chavarría Calderón

Cédula: 109650295

Autorización del CENIT

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION

San José, 19 de setiembre de 2025


Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) María Isabel Esquivel Ramírez con número de identificación **1 1413 0628** autor (a) del trabajo de graduación titulado **Mejora en el proceso de gestión del desempeño en el área de servicio al cliente en el departamento de ventas directas en el primer semestre del 2025** presentado y aprobado en el año 2025 como requisito para optar por el título de Licenciatura; Si autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,


114130628
Firma / Documento de Identidad

DEDICATORIA

A mis padres, por estar siempre presentes, por su amor incondicional y por acompañarme en cada paso de mi vida. Gracias por sostenerme con su apoyo firme, especialmente en este proceso tan hermoso y lleno de aprendizaje.

A mi hija Abigail, por caminar a mi lado en las diferentes etapas vividas, por crecer conmigo en este recorrido y por entenderme con amor justo, cuando más lo necesitaba. Hija, este logro también es suyo.

A mi hermana Ligia, a mi cuñado Sebastián y mi sobrino Mauro, por ser parte constante de mi vida, por su apoyo incondicional, por entenderme y estar en los momentos más difíciles.

AGRADECIMIENTOS

Mi más sincero agradecimiento a mi tutor el Ing. Johan Castro, cuya guía y recomendaciones fueron fundamentales para la culminación de este Proyecto. Su acompañamiento académico, me permitió avanzar con claridad y seguridad en cada etapa.

Agradezco profundamente a mi jefatura, por brindarme la oportunidad de desarrollar este trabajo; así como a cada persona del departamento donde se llevó a cabo este estudio. Gracias por su tiempo, disposición y apoyo constante durante el proceso.

A mi amiga Elena, por su apoyo constante, por escucharme con paciencia y ofrecerme su ayuda.

A mi tío Eduardo, por su respaldo generoso, por alentarme a seguir con pasos firmes, por creer en mí y brindarme su ayuda incondicional.

Finalmente, agradezco con todo mi corazón a mi familia, por su apoyo constante, por sostenerme en los momentos más difíciles y por acompañarme con amor y paciencia en cada etapa. Este logro también es de ustedes.

A mi madre, gracias por acompañarme con amor en cada paso que di, por estar presente en cada momento de este proceso.

TABLA DE CONTENIDO

ACTA DE APROBACIÓN.....	2
Carta del tutor.....	2
Declaración Jurada	3
Carta del lector	4
Autorización del CENIT	5
DEDICATORIA.....	6
AGRADECIMIENTOS	7
ACRÓNIMOS Y SIGLAS.....	14
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO	15
1.1 Descripción general del proyecto.....	16
1.2 Identificación de la empresa o institución.	17
1.2.1 Descripción general de la organización.....	17
1.2.2 Antecedentes del contexto de la empresa o institución	21
1.3 Planteamiento del problema.....	21
1.3.1 Definición y medición del problema	21
1.3.2 Justificación del proyecto.....	22
1.4 Objetivos del proyecto.....	24
1.4.1 Objetivo general.....	24
1.4.2 Objetivos específicos	24
1.5 Alcances y limitaciones	25
1.5.1 Alcances.....	25
1.5.2 Limitaciones	26
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	27
2.1 Marco conceptual general relativo a la carrera.....	28
2.1.1 Etimología de la palabra ingeniería	28
2.1.2 Definición de ingeniería	28
2.1.3 Historia de la ingeniera industrial.....	28
2.1.4 Concepto de ingeniería industrial	29
2.1.5 Ramas de la ingeniería industrial	29
2.1.5.1 Gestión de la calidad	29
2.1.5.3 Gestión de producción.....	30
2.1.5.4 Investigación de operaciones	30

2.1.5.5 Logística y Cadena de Suministro	30
2.2 Marco conceptual atinente a la gestión del proyecto.....	31
2.2.1 Metodología DMAIC.....	31
2.2.1.1 Definir.....	31
2.2.1.2 Medir	31
2.2.1.3 Analizar	32
2.2.1.4 Mejorar	32
2.2.1.5 Controlar	32
2.3 Marco conceptual referente al impacto del proyecto	32
2.3.1 Sistema financiero	32
2.3.2 Servicio al cliente	33
2.3.3 Ventas	33
2.3.4 Cliente	33
2.3.5 Productividad	33
2.3.6 Proceso	34
2.3.7 Mapeo de procesos	34
2.3.8 Mejora de procesos	34
2.3.9 Calidad.....	35
2.3.10 Eficiencia operativa.....	35
2.3.11 Cargas de trabajo	35
2.3.12 Gestión del Desempeño	35
2.3.13 Evaluación del desempeño.....	36
2.3.14 Satisfacción del cliente	36
2.3.15 Quejas.....	36
2.3.16 Encuestas de satisfacción	36
2.3.17 Indicador Clave de Desempeño (KPIs)	36
2.3.18 Tasa interna de retorno (TIR)	37
2.3.19 Valor presente neto (VAN).....	37
2.3.20 Diagrama de Ishikawa (Causa-Efecto).....	37
2.3.21 Diagrama de Gantt.....	38
2.3.22 Diagrama de Pareto.....	38
2.4 Antecedentes de proyectos o experiencias semejantes.....	38
2.4.1 Antecedente 1	38
2.4.2 Antecedente 2	39

	10
2.4.3 Antecedente 3.....	40
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE TRABAJO.....	41
3.1 Metodología para la definición del problema	42
3.2 Metodología para la medición y respaldo cualitativo de proyecto	44
3.3 Metodología para la propuesta de mejora, construcción o puesta en práctica de un nuevo proceso producto o servicio.	46
3.4 Metodología para la implementación del proyecto.	48
3.5 Metodología para la verificación, aseguramiento, control y seguimiento de resultados.	50
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE CAUSAS RAÍZ	52
4.1 Análisis de la situación actual	53
4.1.1 Entrevista al supervisor	53
4.1.2 Entrevista a los asesores.....	54
4.1.3 Lluvia de ideas	54
4.1.4 Diagrama de flujo del proceso de gestión del desempeño.	54
4.1.5 Encuestas	57
4.1.5.1 Encuesta a trabajadores	58
4.1.6 Recuento de los procesos	65
4.1.7 Diagrama de flujo del proceso asignación de solicitudes por correo electrónico.....	66
4.2 Herramientas de medición	68
4.2.1 Diagrama de Ishikawa	68
4.2.2 Diagrama de Pareto.....	72
CAPÍTULO V: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN	76
5.1 Propuestas de mejora	77
5.2 Propuesta 1	78
5.2.1 Estandarización del proceso de solicitud y documentación requerida.....	78
5.2.2 Elementos clave para la propuesta.	78
5.2.3 Estructura estándar de solicitud vía correo electrónico.....	79
5.2.4 Plantilla de notificación de requisitos faltantes.....	80
5.2.5 Incorporación en el Manual de Procedimientos Operativo.....	81
5.3 Propuesta 2	82
5.3.1 Diseño de indicadores clave de rendimiento (KPIs).....	82
5.3.2 Indicadores clave de rendimiento (KPIs).....	82
5.3.3 Elementos clave de la propuesta.....	82

	11
5.3.4 Asignación de pesos por indicador.....	83
5.3.5 KPIs propuestos y su alineación con el Balanced Scorecard	83
5.4 Propuesta 3	85
5.4.1 Automatización y documentación de la distribución de correos en la bandeja de entrada.....	85
5.4.2 Elementos clave de la propuesta.....	85
5.4.3 Rediseño del diagrama de flujo del proceso de distribución de solicitudes... ..	86
Introducción.....	86
5.4.4 Incorporación en el Manual de Procedimientos Operativo.....	89
5.5 Propuesta 4	89
5.5.1 Capacitación estructurada en gestión y priorización de solicitudes.....	89
5.5.2 Criterios de priorización	90
5.5.3 Niveles de prioridad	91
5.5.4 Guía de priorización.....	91
5.5.4 Cronograma de capacitación (Diagrama de Gantt).....	92
5.6 Propuesta 5	92
5.6.1 Implementación de coaching y comunicación estructurada para revisar indicadores.....	92
5.6.2 Elementos clave para la propuesta.....	93
5.6.3 Plantilla de coaching – Seguimiento individual.....	93
5.7 Implementación de las propuestas de mejora	94
5.7.1 Cronograma de actividades.....	94
5.8 Seguimiento y control.....	96
5.8.1 Aplicación del seguimiento en cada propuesta.....	96
5.9 Análisis del costo-beneficio de la propuesta.....	98
5.9.1 Inversión inicial del proyecto.....	98
5.9.2 Ganancias mensuales del proyecto.....	100
5.9.3 Costos mensuales	101
5.9.4 Calculo de TIR y VAN	101
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	103
6.1 Conclusiones.....	104
6.2 Recomendaciones.....	110
CAPÍTULO VII: BIBLIOGRAFÍA.....	113
7.1 Bibliografía	114

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1	Metodología DMAIC para la definición del problema.	43
Tabla 2	Metodología DMAIC para la medición y respaldo cualitativo del proyecto 45.....	
Tabla 3	Metodología DMAIC para propuesta de mejora.	47
Tabla 4	Metodología DMAIC para la implementación.	49
Tabla 5	Metodología DMAIC para el control y seguimiento.	51
Tabla 6	Recuento de procesos realizados.....	65
Tabla 7	Resultados de la encuesta.....	73
Tabla 8	Priorización de causas mediante el análisis de Pareto.	74
Tabla 9	Planteamiento de propuestas proceso distribución de solicitudes.....	77
Tabla 10	Documentos adjuntos en solicitud	80
Tabla 11	Detalle de requisitos faltantes.....	81
Tabla 12	Indicadores Clave de Rendimiento	84
Tabla 13	Criterios de priorización	90
Tabla 14	Niveles de prioridad	91
Tabla 15	Cronograma de capacitación	92
Tabla 16	Diagrama de Gantt para la implementación de las propuestas.	95
Tabla 17	Inversión inicial del proyecto.....	99
Tabla 18	Ganancias mensuales del proyecto.....	100
Tabla 19	Costos mensuales.....	101
Tabla 20	Cálculo de TIR y VAN	102
Tabla 21	Propuestas y estimación de mejora.....	109

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1	Organigrama de la organización	18
Figura 2	Organigrama del departamento Ventas Directas	20
Figura 3	Resumen cronológico del surgimiento de la ingeniería industrial	29
Figura 4	La productividad y sus componentes.....	34
Figura 5	Diagrama de flujo del proceso de gestión del desempeño.....	55
Figura 6	Ítem 1	58
Figura 7	Ítem 2	59
Figura 8	Ítem 3	60
Figura 9	Ítem 4	61
Figura 10	Ítem 5.....	62
Figura 11	Ítem 6.....	63
Figura 12	Ítem 7.....	63
Figura 13	Ítem 8.....	64
Figura 14	Diagrama de flujo del proceso asignación de solicitudes por correo electrónico. 67	
Figura 15	Diagrama de Ishikawa	69
Figura 16	Diagrama de Pareto	75
Figura 17	Diagrama de flujo actualizado del proceso asignación de solicitudes por correo electrónico.....	87

ACRÓNIMOS Y SIGLAS

KPIs: (Key Performance Indicator) Indicador clave de desempeño.

DMAIC: Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar

BSC: Balanced Scorecard – Cuadro de mando integral

Outlook: Sistema de correo electrónico utilizado para la recepción de solicitudes.

TIR: Tasa Interna de Retorno

VAN: Valor Actual Neto

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO

1.1 Descripción general del proyecto

El estudio se realiza en el Departamento Ventas Directas - Área Servicio al Cliente en una entidad financiera privada, a raíz de que la jefatura superior identificó la necesidad de realizar mejoras al actual proceso de gestión del desempeño.

Actualmente, uno de los asesores del área realiza, mediante correo electrónico, la distribución de tareas asociadas a diferentes gestiones administrativas. Si bien este canal permite recibir los requerimientos enviados por los clientes, su uso como sistema de asignación presenta limitaciones significativas. Según los datos disponibles, la jefatura no cuenta con visibilidad sobre cantidad de trámites contenidos en cada correo, ni sobre el número de gestiones completadas por cada asesor a nivel diario, semanal o mensual.

Esta situación impide disponer de información objetiva sobre la carga laboral de cada asesor, así como el rendimiento operativo del equipo en su conjunto. En consecuencia, la fotografía actual del área revela una ausencia de métricas y e indicadores confiables que permitan evaluar desempeño individual y su productividad. Tampoco se cuenta con un sistema que centralice los insumos necesarios para diseñar indicadores de desempeño (KPIs) adecuados, que faciliten el análisis de nivel de eficiencia y puntos de mejora para el área.

A partir de esta problemática, la presente investigación se orienta a diagnosticar la situación actual, proponer soluciones técnicas y estructurar un sistema de gestión del desempeño que permita maximizar el uso de la información disponible. Esto incluye el planteamiento de los principales puntos de mejora y el diseño de un plan de implementación que responda a las necesidades específicas del área.

1.2 Identificación de la empresa o institución.

1.2.1 Descripción general de la organización

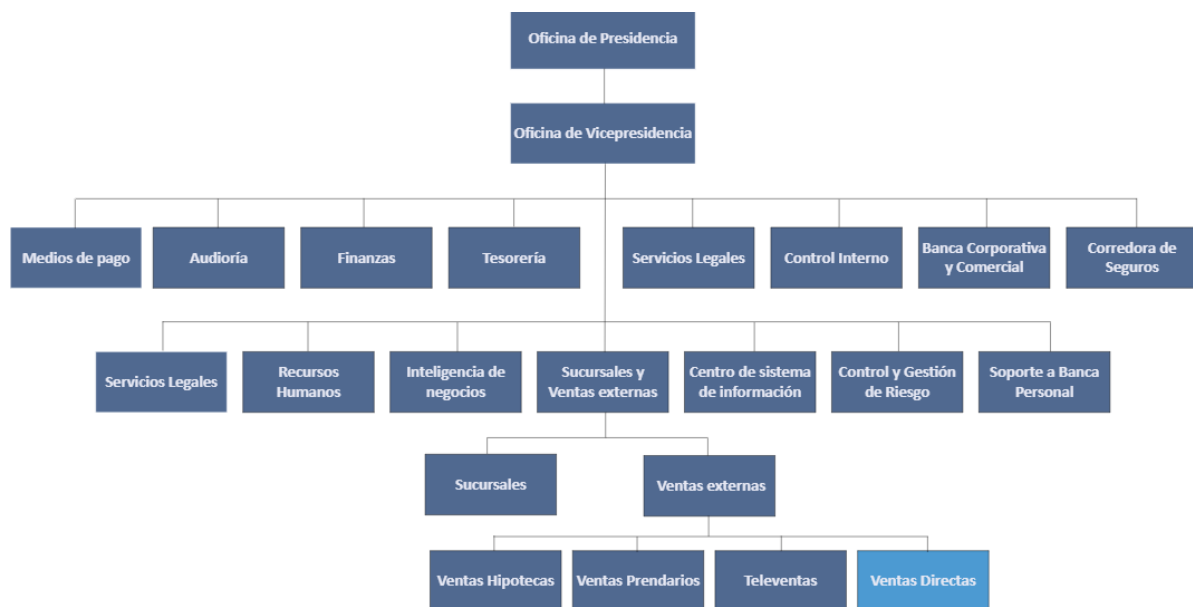
El presente proyecto se desarrolla en un área de servicio al cliente de un departamento clave de una Entidad Financiera líder en el mercado perteneciente al sector privado, se encuentra ubicada en San José, Costa Rica; tiene como compromiso proporcionar facilidad, para hacer negocio con el cliente, mediante una excelente atención al cliente; así como el ofrecimiento de una amplia gama de productos financieros.

Además, está comprometida con el respeto de los derechos humanos, entre los que se enuncian la diversidad e inclusión dentro de la organización. Mantiene una importante participación en el desarrollo comunitario, ejecutando actividades con otras organizaciones humanitarias que reciben soporte económico de la organización a través de donaciones, becas, patrocinios y programas de voluntariado.

A la fecha, laboran para la organización aproximadamente 900 colaboradores/as a nivel nacional. La entidad financiera brinda diferentes servicios a través de una amplia red de sucursales; así como una plataforma digital líder en el mercado. En relación con la estructura organizacional, está constituida por diferentes áreas, a saber: operaciones, finanzas, tecnología, recursos humanos y fuerza de ventas.

Por otra parte, la organización brinda al mercado nacional una amplia gama de servicios financieros como son: Banca de personas, Banca Comercial, Corporativa y Pymes. Otros productos brindados se refieren a las tarjetas de crédito y débito, cuenta de ahorro, inversiones como fondos inversión y certificados a plazo; además, los clientes tienen a su disposición créditos personales, hipotecarios, prendarios y leasing; así como una gran diversidad de seguros

Figura 1 Organigrama de la organización



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la figura 1, la anterior estructura organizacional posiciona a la Presidencia como el primer nivel jerárquico, corresponde al cargo con mayor rango de autoridad; por ende, la Vicepresidencia se ubica como segundo nivel con mayor grado de autoridad en la cadena de mando de la empresa.

Por otra parte, el organigrama permite a los colaboradores/as identificar claramente a quién deben reportar y quién les reporta.

Cabe mencionar que el área de estudio del presente proyecto es Ventas Directas, la cual, según el organigrama institucional, está encargada de entregar cuentas a empresas que mantienen convenio de planilla con la entidad.

Seguidamente, se enuncian la visión y valores de la organización en estudio.

Visión:

“Tenemos como convicción posesionarnos a nivel regional, como una entidad bancaria, que satisface las expectativas de los diferentes nichos de mercado que conforman la banca, suministrando de forma oportuna servicios personalizados de calidad y precios razonables a la diversidad de operaciones bancarias.” (Adaptado de Entidad Financiera Costa Rica)

Valores:

Tolerancia: Valida los diferentes criterios del cliente, mostrando empatía por la existencia de personas con variedad de raíces y vivencias personales, practicando el respeto por la identidad de cada persona.

Honestidad: Practica los principios y valores organizacionales, actuando con rectitud para que se genere la confianza de los clientes y colaboradores/as.

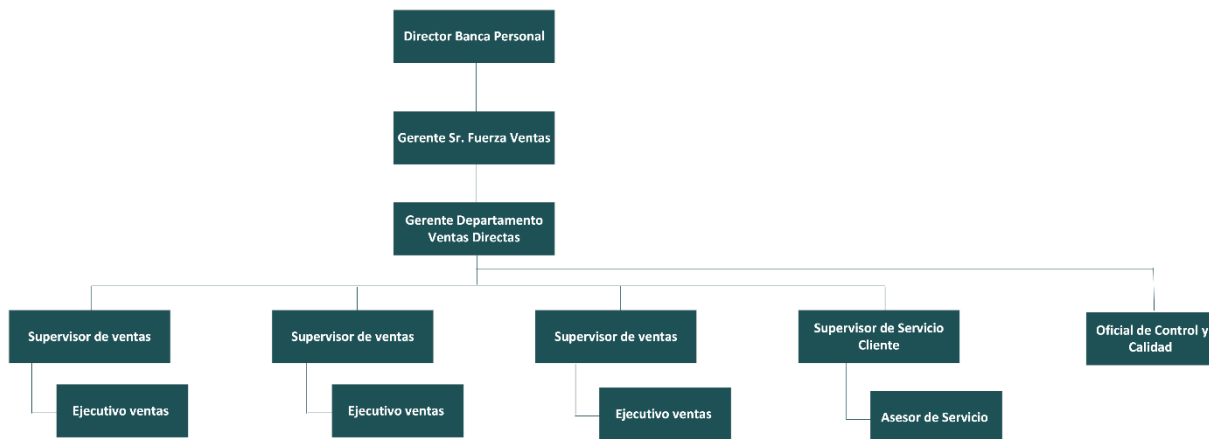
Motivación: Genera en los clientes satisfacción y confianza, actuando con credibilidad, seguridad, decisión y firmeza.

Compromiso: Muestra consciencia de las responsabilidades adquiridas en la ejecución de los procesos y resultados obtenidos (Adaptado de Entidad Financiera Costa Rica).

Para propósito de este proyecto, la investigación será realizada específicamente en el área Servicio al Cliente del Departamento Ventas Directas, departamento responsable de brindar soporte a las empresas que mantienen el convenio para el pago de planillas por medio de la entidad financiera, brindando un soporte oportuno, en diversos servicios que son requeridos por las empresas.

En relación con la estructura organizacional del Departamento Ventas Directas., a continuación, se muestra el organigrama respectivo.

Figura 2 Organigrama del departamento Ventas Directas



Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la figura 2, la estructura organizacional del departamento en mención está actualmente liderado por un puesto de Gerente el cual a su vez está conformado por tres equipos responsables de ventas directas, estas áreas están lideradas por un puesto de Supervisor de Ventas, con un total de diez ejecutivos de ventas a su cargo; se encuentra también dentro de esta estructura organizacional, el Área Servicio al Cliente, la cual está conformada por un supervisor y cuatro puestos denominados como asesores de servicio a su cargo, siendo esta área donde se ejecutará el proyecto indicado anteriormente, el cual está enfocado en diversas solicitudes que generan las diferentes empresas del país que mantienen un convenio con la entidad financiera, la cual tiene como responsabilidad ejecutar oportunamente la planilla quincenal de cada colaborador/a de la empresa que solicito el servicio. En relación con la Gerencia, tiene bajo su responsabilidad el Departamento Control y Calidad, el cual tiene como objetivo garantizar la

calidad del servicio al cliente, mediante acciones preventivas, correctivas y de mejora, dirigidas al Área de Ventas, en donde se aplican la encuesta de satisfacción al cliente.

1.2.2 Antecedentes del contexto de la empresa o institución

En relación con la Entidad Financiera, ésta incursionó a Costa Rica en 1996, ofreciendo al mercado nacional una amplia gama de productos y servicios financieros, enunciados a continuación: Banca Personal, Banca Comercial y Corporativa, Pymes, además de Fondos de Inversiones, Leasing, Seguros y Banca Privada.

En el año 2007, la empresa financiera donde se realiza el estudio adquirió diversos negocios de una corporación financiera privada ubicada en Costa Rica. Cabe mencionar, que la adquisición de los negocios significó para la Entidad financiera significó un importante crecimiento comercial a nivel del mercado local. Es importante mencionar, que al cabo de 10 años, concretamente en el 2017, nuevamente adquirió una entidad financiera privada, la cual ofrece una variedad de negocios tales como: Banca de Personas y Banca Comercial, las cuales generaron un fortalecimiento significativo para la empresa, en relación con la oferta de valor, para los clientes personales, especialmente en el segmento de Tarjetas de Crédito y Débito.

1.3 Planteamiento del problema.

1.3.1 Definición y medición del problema

En el Área Servicio al Cliente del Departamento de Ventas Directas, se identificó una ausencia de medición objetiva del desempeño individual aplicable a los asesores. Esta carencia se debe a la ausencia de registros concretos que permitan conocer el rendimiento operativo de cada asesor, lo que limita la posibilidad de reconocer oportunidades de mejora en habilidades, conocimientos o distribución del trabajo.

Si bien existe un sistema de distribución de solicitudes a través de correo electrónico recibidos, este no permite registrar de forma precisa el número de trámites que cada asesor procesa diariamente, semanalmente y mensualmente. Esta falta dificulta la evaluación de la eficiencia operativa del equipo, dificultando la identificación de puntos de mejora y de una posible sobrecarga laboral.

Asimismo, el departamento no cuenta indicadores clave de desempeño (KPIs), situación que limita la posibilidad de medir la productividad individual y grupal, así como los tiempos de respuesta ante cada solicitud. Esto genera una dificultad en la evaluación integral del equipo y limita el desarrollo de iniciativas de mejora continua.

Aunque la empresa reconoce trimestralmente el buen desempeño mediante un reconocimiento formal, este reconocimiento se basa en criterios generales definidos por la supervisora. Dichos criterios incluyen una evaluación de proactividad, actitud en el entorno laboral, aportes excepcionales por parte de los asesores y el seguimiento del cumplimiento de solicitudes. Sin embargo, estas evaluaciones son de carácter cualitativo y no cuentan con respaldo en métricas objetivas que permitan sustentar los resultados del reconocimiento y garantizar transparencia en la evaluación.

1.3.2 Justificación del proyecto

En el camino de estudio de la carrera de ingeniería industrial, se abordan diversos procesos y áreas donde la máxima es la eficiencia, la medición y la optimización. Este trabajo se enmarca en esa visión, al identificar la ausencia de un sistema objetivo para medir el desempeño en el área de Servicio al Cliente del departamento de Ventas Directas. Dicha carencia puede impactar la eficiencia operativa: sin datos sobre el rendimiento individual de los asesores, se dificulta la

identificación de oportunidades de mejora y pueden generarse incrementos en los costos operativos como salarios y horas extra.

Además, ante posibles retrasos en la atención de las solicitudes y tiempos de respuesta inadecuados, se puede originar insatisfacción en los clientes, lo que podría traducirse en pérdida de clientes y por lo tanto, una disminución de ingresos y afectación de la imagen institucional.

Cabe mencionar, que la ausencia de indicadores específicos para evaluar el desempeño dificulta el reconocimiento del buen trabajo, ya que no existe una base métrica que respalde de forma objetiva los reconocimientos otorgados.

Como se analizará más adelante, el proyecto busca mejorar del proceso de medición del desempeño mediante la recolección y análisis de datos objetivos, permitiendo identificar fortalezas, áreas de mejora y necesidades de capacitación en cada asesor.

Por otra parte, en la actualidad el departamento no dispone de métricas objetivas que permitan evaluar el rendimiento individual, en congruencia con los objetivos estratégicos, ni realizar seguimiento efectivo de las mejoras implementadas. Por ello, establecer criterios medibles para el reconocimiento del buen desempeño y generar herramientas que apoyen a los asesores en su desarrollo serán temas centrales del análisis.

Se espera que la mejora en el proceso de gestión del desempeño contribuya a un servicio más eficiente y alineado con las expectativas del cliente, generando mayor satisfacción. Para los asesores, la implementación de métricas claras les permitirá acceder a un reconocimiento más justo y fundamentado, así como recibir retroalimentación precisa para su desarrollo profesional.

Un sistema de valoración objetivo facilitará la comunicación y fortalecerá la credibilidad entre la jefatura y el colaborador. Con respecto a la supervisora, contará con información precisa y confiable para tomar decisiones informadas sobre la evaluación del desempeño de cada asesor.

La creación de un instrumento para recopilar y analizar datos al definir los indicadores clave de rendimiento (KPIs) permitirá establecer una relación entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

1.4 Objetivos del proyecto

1.4.1 Objetivo general

Mejorar el proceso de gestión del desempeño en el área de servicio al cliente mediante la implementación de un sistema de medición y evaluación más objetivo, orientado a la optimización del rendimiento de los asesores y fortalecimiento de la eficiencia en la atención de solicitudes.

1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar el proceso de gestión del desempeño en el área de servicio al cliente identificando fortalezas y oportunidades de mejora.
- Identificar el proceso de mayor demanda dentro del área de Servicio al Cliente, con el fin de comprender sus problemáticas operativas y oportunidades de mejora.
- Definir los indicadores clave de rendimiento (KPIs) que serán utilizados para la medición del desempeño del proceso de mayor demanda que fue debidamente identificado.
- Crear un sistema de medición y evaluación, orientado en la optimización del rendimiento de los asesores y al incremento de la eficiencia en la atención de solicitudes.

- Desarrollar el plan de implementación el sistema de medición y evaluación, orientado a la optimización el rendimiento de los asesores y al incremento de la eficiencia en la atención de solicitudes.
- Evaluar el impacto de la implementación del sistema de medición y evaluación del desempeño.

1.5 Alcances y limitaciones

1.5.1 Alcances

El presente proyecto está enfocado en la mejora del proceso gestión de desempeño del Área Servicio al Cliente - Departamento Ventas Directas perteneciente a la empresa financiera mencionada en este estudio, la cual tiene su sede en Costa Rica. Lo que respecta al cierre y entrega del proyecto, se estima su ejecución durante el primero semestre del año 2025.

Tal como se detalle en este documento, el Área Servicio al Cliente es el responsable de brindar al cliente una diversidad de servicios al cliente, entre los que incluyen: ventas de tarjetas de crédito, préstamos personales, intrafinanciamiento, extrafinanciamiento y seguro. Es importante mencionar, que uno de los diversos servicios, se refiere a la ejecución de la planilla de la empresa que formaliza el convenio, el cual consiste en acreditar el pago del salario quincenal a la cuenta bancaria de cada uno de los colaboradores/as del cliente empresarial.

Por otra parte, lo que respecta a los canales de servicio utilizados por la empresa en Costa Rica; son los siguientes:

- ✓ Página Web Oficial
- ✓ Aplicaciones Móviles
- ✓ Asistencia virtual

- ✓ Cajeros automáticos
- ✓ Puntos de pago
- ✓ Sucursales
- ✓ Central telefónica
- ✓ Tutoriales

1.5.2 Limitaciones

A continuación se enumeran las principales limitaciones identificadas durante el desarrollo del presente proyecto:

No se cuenta con acceso a información clasificada como confidenciales por la entidad financiera, tales como estrategias comerciales y datos de clientes.

El acceso limitado a ciertas áreas de la entidad financiera, como seguridad, sistemas de información y otras unidades operativas, se encuentra restringido.

Por motivos de seguridad y confidencialidad, la identidad de la empresa se mantendrá de forma anónima a lo largo de este estudio.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Marco conceptual general relativo a la carrera

2.1.1 Etimología de la palabra ingeniería

En el siglo XVIII se tenía como concepto, que la ingeniería se refería a la capacidad que tenía una persona, para inventar. La palabra ingenium, procede del latín y se refiere a la persona que posee talento (Montoya Restrepo, 2023).

2.1.2 Definición de ingeniería

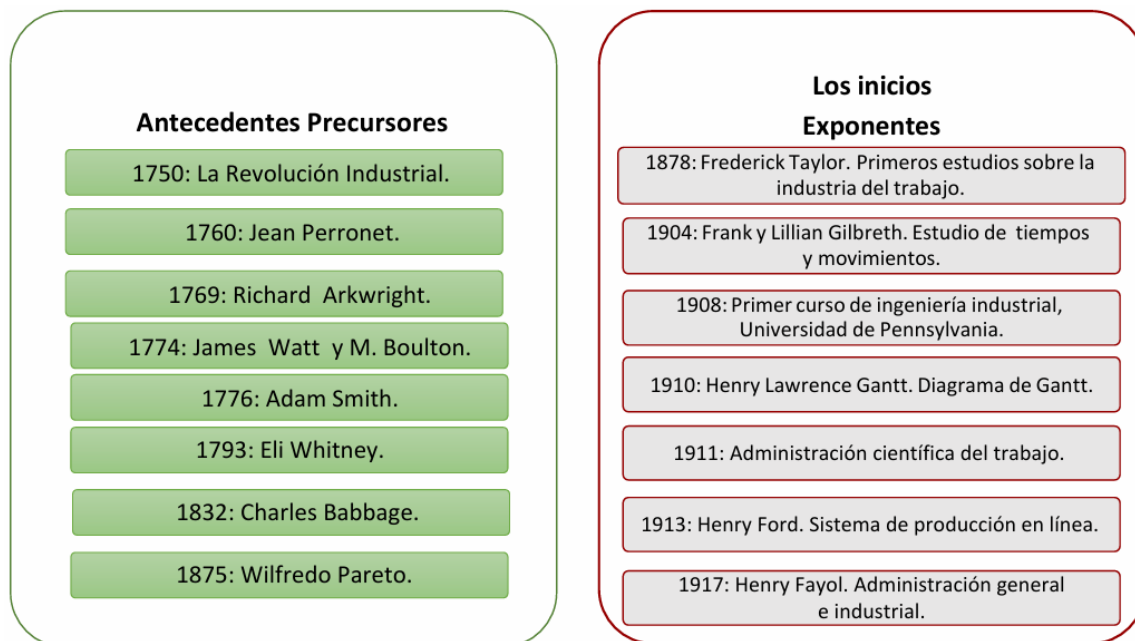
La ingeniería es la profesión en la que los conocimientos de matemáticas y ciencias naturales, obtenidos a través del estudio, la experiencia y la práctica, se aplican con juicio para desarrollar diversas formas de utilizar, de manera económica, las fuerzas y los materiales de la naturaleza en beneficio de la humanidad. Con base en esta definición, se considera que la ingeniería no es una ciencia, sino una aplicación de la ciencia (Consejo de Acreditación para la Ingeniería y la Tecnología de Estados Unidos de América, citado en Baca, 2014, p. 1).

2.1.3 Historia de la ingeniera industrial

A partir de 1950, la ingeniería industrial estableció un enfoque científico, al incorporar la ciencia en las operaciones y la tecnología computacional, la profesión se transformó (Montoya Restrepo, 2023).

La ingeniería industrial implementó modelos matemáticos en 1954, facilitando la resolución de problemas administrativos y producción. Asimismo, el ser humano tomó relevancia en el campo administrativo (Montoya Restrepo, 2023).

Figura 3 Resumen cronológico del surgimiento de la ingeniería industrial



Fuente: Tomado de (Montoya Restrepo, 2023, p. 40).

2.1.4 Concepto de ingeniería industrial

La ingeniería industrial se ocupa del diseño, la mejora y la instalación de sistemas integrados de hombres, materiales, equipos y energía. Se alimenta del conocimiento especializado y de la habilidad en las ciencias matemáticas, físicas y sociales, junto con los principios y métodos de análisis y diseño de ingeniería para especificar, predecir y evaluar los resultados que se obtendrán de esos sistemas (Acevedo Borrego & Linares Barrantes, 2014, p. 9).

2.1.5 Ramas de la ingeniería industrial

2.1.5.1 Gestión de la calidad

Los Sistemas Integrados de Gestión, son aplicados en la manufactura o servicios, está compuesta por tres normas generadas por la organización Internacional de Estandarización (ISO, siglas en inglés), a saber: 1) Calidad, 2) Medio Ambiente y 3) Seguridad. El objetivo de

esas normas, es supervisar la calidad de la producción de los bienes y servicios; asimismo cuidar la parte ambiental (Soto Chávez et al., 2021).

2.1.5.3 Gestión de producción

La planificación, programación y control de producción, se requieren para la gestión de producción, enfocándose en anticipar el comportamiento de la demanda, pedidos en proceso, situación del inventario, datos de los recursos y procedimientos de la producción (Prado et al., 2020).

2.1.5.4 Investigación de operaciones

La investigación de operaciones (IO) es la disciplina que enfrenta un problema concreto, lo divide en pequeñas partes, lo cual facilita el análisis de cada una de ellas, para obtener un problema abstracto o, mejor aún, un modelo, todo ello mediante una investigación del sistema donde ocurre el problema, con el fin de ofrecer acciones o alternativas de solución (Muñoz Castorena et al., 2011, p. 1).

2.1.5.5 Logística y Cadena de Suministro

2.1.5.5.1 Logística

La logística planifica, organiza, y controla el flujo de productos; información en relación con proveedores, empresas y clientes, buscando un nivel alto de calidad, en lo que respecta al transporte y almacenamiento desde que se produce hasta el consumo. (García Muñoz et al., 2018).

2.1.5.5.2 Cadena de Suministro

Las diferentes actividades y procesos, para la obtención de un producto o servicio, que tiene como objetivo final la venta y satisfacción del cliente, se refiere a la Cadena de Suministro (Chopra, 2020).

2.1.5.5 Ingeniería Económica

Al momento formular, estimar y evaluar los resultados económicos de las expectativas planteadas, al momento de trazar diversas opciones, en conjunto con técnicas matemáticas y análisis de varias alternativas, para la toma de decisiones en un proyecto ingenieril, se refiere al concepto ingeniería económica (Blank & Tarquin, 2020).

2.2 Marco conceptual atinente a la gestión del proyecto

2.2.1 Metodología DMAIC

DMAIC es una herramienta sistemática enfocada en la mejora de la productividad de los procesos. Con esta metodología se busca mejorar los métodos de producción, además se trata de un proceso que se puede repetir de forma constante para estar continuamente evolucionando y mejorándolo. El nombre es un acrónimo en inglés de los pasos de la metodología: definir, medir, analizar, mejorar y controlar que fue desarrollada por el ingeniero o de Motorola Bill Smith en 1984 (García González et al., 2023, pp. 9-10).

2.2.1.1 Definir

Como fase inicial del ciclo, en esta etapa se identifica el problema, se establecen los objetivos o metas y se reconocen todos los elementos que intervienen en el proceso (Gisbert Soler et al., 2018).

2.2.1.2 Medir

En la segunda fase, se busca obtener datos sobre el estado actual del proceso evaluado, con el fin de identificar las causas raíz de los problemas (Gisbert Soler et al., 2018).

2.2.1.3 Analizar

Con base en los datos obtenidos en la fase dos, y aplicando métodos estadísticos, se desarrolla su análisis e interpretación (Gisbert Soler et al., 2018).

2.2.1.4 Mejorar

Tras el análisis de los datos se procede a la toma de decisiones y al diseño de las acciones de mejora que se deben aplicar para combatir las causas raíz de los problemas para alcanzar los resultados deseados (Gisbert Soler et al., 2018).

2.2.1.5 Controlar

Para sostener y evaluar las mejoras implementadas, es necesario dar seguimiento a las acciones de mejora aplicadas y verificar los resultados alcanzados (Gisbert Soler et al., 2018).

2.3 Marco conceptual referente al impacto del proyecto

2.3.1 Sistema financiero

Como la estructura de instituciones financieras interconectadas, mercados financieros y elementos de la infraestructura del sistema financiero que permite a las entidades pertenecientes al entorno real, refiriéndose a hogares, empresas y gobierno, obtener financiación, invertir ahorros y satisfacer el resto de necesidades de funcionamiento relacionadas con el aspecto financiero (Matysek-Jędrych, 2007, citado en, Espín Salas & Avilés Estévez, 2022, p. 857).

2.3.2 Servicio al cliente

El servicio al cliente, desde la visión del colaborador, se refiere al alto nivel de acompañamiento que debe demostrar el colaborador; como es la comprensión por altas expectativas del cliente, alto compromiso para lograr la satisfacción del cliente, interés por conocer al cliente; así como prever posibles necesidades del cliente (Escamilla Vielma et al., 2021).

2.3.3 Ventas

De acuerdo con De la Parra & Madero (2003), citado en Ruiz Navarrete y Franco Ponce (2024), las ventas se definen como la transacción de bienes y servicios por un valor monetario, con el propósito de fortalecer una organización mediante la satisfacción de necesidades y requerimientos del cliente.

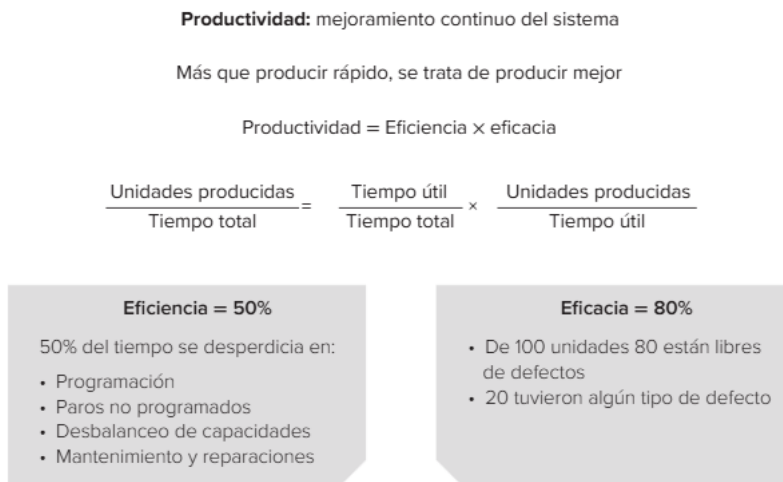
2.3.4 Cliente

Cientes es la persona física o jurídica, que cancela un monto económico al comprar bienes y servicios a una empresa o profesional (López Salas, 2020).

2.3.5 Productividad

La productividad es la relación que existe entre los insumos empleados y la producción alcanzada por un sistema de producción o servicios (Sumanth 1996, citado en, Morales & Camacho, 2019).

Figura 4 *La productividad y sus componentes.*



Fuente: Tomado de (Gutiérrez Pulido, 2020, p. 22).

2.3.6 Proceso

Un proceso es una serie de actividades estructuradas que, a partir de recursos, generan un resultado específico que tiene utilidad para un cliente o mercado (Biasca 2005, citado en, García, 2020).

2.3.7 Mapeo de procesos

Metodología que facilita volver a definir los elementos esenciales del proceso, que permita la reinención de este en función a lo que el cliente considere de valor (García, 2020).

2.3.8 Mejora de procesos

Se define como una estrategia organizacional, enfocada en la identificación, análisis y optimización de los procesos vigentes para incrementar el rendimiento, cumpliendo los estándares de mejores prácticas, o aumentando la calidad y la experiencia de los clientes y

usuarios finales en el uso de productos o servicios (Rodríguez 2023, citado en, Álvarez Ortiz, 2023).

2.3.9 Calidad

“De acuerdo con la norma UNE-66001 la calidad puede ser entendida como el conjunto de atributos de un producto o servicio que satisface necesidades expresas o implícitas” (San Román Losada et al., 2024, p. 47).

2.3.10 Eficiencia operativa

Capacidad de una organización para incrementar la eficiencia de los recursos y sistemas, aumentando la productividad y minimizando al mismo tiempo el desperdicio (Marriaga Páez, 2024).

2.3.11 Cargas de trabajo

Bruggen (2015) como se citó en, Pinto et al. (2019), define las cargas de trabajo como la distribución de diversas tareas que requieren del tiempo laboral de un empleado, con el propósito de alcanzar los resultados esperados.

2.3.12 Gestión del Desempeño

La gestión del desempeño según la definición de Aguinis (2008), como se citó en, García Aráoz et al.(2021), se refiere a un proceso constante que implica identificar, medir y desarrollar el desempeño, tanto individual como grupal, alineándolo con los objetivos estratégicos de la organización.

2.3.13 Evaluación del desempeño

Se define la evaluación del desempeño como el proceso sistemático y periódico que mide, tanto cualitativa como cuantitativamente, el nivel de eficacia con el que los trabajadores de una organización cumplen sus funciones, actividades y responsabilidades asignadas en sus puestos de trabajo (Durán Asencio, 2020).

2.3.14 Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente es la respuesta que surge ante una evaluación sistemática valorando las expectativas del cliente con lo que realmente ha obtenido (Ahmed Laroussi, 2020).

2.3.15 Quejas

Es una expresión de insatisfacción por parte de un consumidor respecto con un producto o servicio adquirido, sin formalizarla en alguno de los canales establecidos por la ley para la reclamación como lo son oficinas de información al consumidor, asociaciones de consumidores entre otras (Arenal Laza, 2024).

2.3.16 Encuestas de satisfacción

Análisis que determina cual es la escala de satisfacción y fidelidad que tiene el cliente con respecto a una marca, producto o servicio (Arenal Laza, 2024).

2.3.17 Indicador Clave de Desempeño (KPIs)

Los Key Performance Indicators (KPIs) son métricas cuantitativas empleadas por las organizaciones para analizar y supervisar el rendimiento de las funciones relacionadas con las metas estratégicas; su objetivo es brindar datos precisos y útiles que permitan a los gestores tomar decisiones informadas para aumentar el desempeño de la empresa. Existen diferentes

tipos de KPIs como operativos, financieros, eficiencia interna, entre otros (Murillo Valverde et al., 2024).

2.3.18 Tasa interna de retorno (TIR)

La TIR es una medida de rentabilidad periódica de la inversión (...), indicando en principio, cuál es el porcentaje que obtenemos por cada peso invertido en el proyecto. El calificativo de “interna” viene dado porque es la tasa “implícita” del proyecto, y constituye la incógnita a resolver, ya que debe calcularse a partir de un procedimiento de prueba por ensayo y error (Dumrauf, 2013, p. 249, citado en , Chumacero, 2021 sección 3. Fundamentos teóricos del Valor Actual Neto y de la Tasa Interna de Retorno).

2.3.19 Valor presente neto (VAN)

El valor presente neto (VPN) o valor actual neto (VAN) es el resultado de la diferencia entre el valor actualizado de una serie de flujos netos de efectivo y la inversión inicial, calculado en el momento presente (fecha focal = cero).

Cabe hacer las siguientes precisiones: por valor actualizado (o valor descontado) se refiere al hecho de “traer” todos los flujos netos de efectivo al momento presente, utilizando para ello el factor actualización $1 / (1 + i)^n$. La tasa de descuento (i) utilizada representa la tasa de costo de capital (TCK) requerida del inversionista (Chumacero, 2021 sección 3. Fundamentos teóricos del Valor Actual Neto y de la Tasa Interna de Retorno).

2.3.20 Diagrama de Ishikawa (Causa-Efecto)

Es una representación gráfica que muestra la relación cualitativa e hipotética entre diversos factores dentro de un sistema, los cuales pueden influir en la aparición de un problema. Se desarrolló en 1943 por el Profesor Kaoru Ishikawa en Tokio, esta herramienta se le conoce

también como “Diagrama de Ishikawa” o “Diagrama Espina de Pescado” por su similitud con el esqueleto de un pescado.

Su principal función es ayudar a identificar las posibles causas de un problema determinado permitiendo a los equipos a organizar abundante información sobre el problema y definir con mayor claridad las posibles causas (Zapparoli González, 2020).

2.3.21 Diagrama de Gantt

Los gráficos de Gantt representan visualmente mediante gráficos los procesos que se llevaran a cabo en un proyecto. Esta herramienta, creada por Henry L. Gantt a inicios del siglo XX, este grafico se estructura en dos ejes: el vertical, donde se detallan las tareas a realizar, y el horizontal, que refleja la distribución del tiempo.

El diseño gráfico se basa en bloques rectangulares, los cuales indican la duración de cada actividad dentro del sistema. A través de la ubicación de los bloques, es posible identificar tanto el inicio como la conclusión del proyecto (Aparco Chocce, 2021).

2.3.22 Diagrama de Pareto

El Diagrama de Pareto, se representa mediante una gráfica de barras. Una vez identificado el problema más importante, se recopilan los datos, se ordenan las diversas clasificaciones de datos en una gráfica de izquierda a derecha, en orden descendente para facilitar la visualización de la causa principal del problema, separados por barras sencillas y agrupados en orden de prioridades (Rincón y Villareal, s.f, citado en, Soler Gallach et al., 2020).

2.4 Antecedentes de proyectos o experiencias semejantes

2.4.1 Antecedente 1

Como antecedente relevante, se encuentra la tesis de Mora (2020), titulada “Rediseño de procesos del taller de servicios, para mejorar los Indicadores clave de Desempeño en Distribuidora Cummins Centroamérica Costa Rica SRL. para el primer cuatrimestre del 2020”. Esta investigación se desarrolló en el departamento de EBU (Engine Business Unit), donde se evidencio una disminución de los índices de productividad, debido a la ausencia de control individual en los trabajos ejecutados; así mismo, los índices se evalúan de manera general. A través de la metodología DMAIC y herramientas como Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa, lluvia de ideas entre otras, se logró identificar las causas que generan la baja productividad y proponer la implementación de la mejora en el proceso de la medición de la productividad del taller de servicio, cuantificando dichas mejoras y definiendo indicadores de control para la mejora continua (Mora Garita, 2020).

2.4.2 Antecedente 2

Como antecedente relevante, se encuentra la Tesis de Fallas (2020) titulada “Mejora del proceso de la tramitología para la obtención de una licencia comercial en la Municipalidad de Tibás, en el primer semestre del 2020.” La investigación, evidenció que no existe una estructura estandarizada para el trámite, así como la ausencia de indicadores objetivos que permitan analizar los atrasos en la emisión de licencias. Adicionalmente, se detectó la ausencia de comunicación entre los departamentos y la utilización de jurisprudencia obsoletas (Fallas Acosta, 2020).

Como resultado, se analizó y mejoró el proceso, enfocándose en las causas raíz de los retrasos más significativos. Posteriormente, se implementó un plan de seguimiento y medición para darle seguimiento a la mejora del proceso. A lo largo de esta investigación se utilizó la metodología

DMAIC así como el uso herramientas como Gemba Walks, diagrama de procesos, entre otras. (Fallas Acosta, 2020).

2.4.3 Antecedente 3

Como antecedente relevante, se encuentra la Tesis de Carcache (2021) titulada “Mejora del proceso entre Banco Nacional de Costa Rica e IMAS, amparado en el convenio Marco de Cooperación Inter Institucional Fideicomiso 32-04 Bancrédito-IMAS-Banacio/73-2002.”

La investigación está enfocada en optimizar el proceso de crediticio desarrollado bajo este convenio desde el año 202, orientado en la atención financiera de clientes en condiciones de pobreza que involucrados en proyectos o servicios en actividades agropecuaria, comercio, servicios, industria y turismo. (Carcache Castillo, 2021)

A lo largo de los años, el proceso se desactualizó, incurriendo en pasos innecesarios y participación de departamentos sin relación directa con el trámite. Esto generó aumento en tiempos a nivel interno, afectando los indicadores de la entidad financiera y disminuyendo la rentabilidad (Carcache Castillo, 2021).

Por lo tanto, se identificaron las causas raíz principales; se analizaron y se mejoraron las etapas involucradas en la aprobación del crédito, y se optimizó el proceso principal; además, se elaboró documentación formal adaptado con el formato de la institución. A lo largo de esta investigación se utilizó la metodología DMAIC así como el uso herramientas como Diagrama de Ishikawa, diagrama de procesos, diagrama de Pareto entre otras(Carcache Castillo, 2021).

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE TRABAJO

3.1 Metodología para la definición del problema

En esta etapa se aborda la fase inicial del DMAIC (Definir), que constituye el punto de partida esencial dentro de la metodología. Su objetivo principal es determinar con exactitud el problema o la oportunidad de mejora que se analizará a lo largo del estudio

Tabla 1 Metodología DMAIC para la definición del problema.

Objetivo específico	Actividades	Herramientas	Descripción	Plazos	Responsable
Analizar el proceso de gestión del desempeño en el área de servicio al cliente identificando fortalezas y oportunidades de mejora	Recopilar información inicial.	Entrevista con el supervisor del área y ejecutivos de servicio.	Entender el proceso de atención de solicitudes, tipos de solicitudes, criterios de desempeño.	Semana 1	Estudiante responsable del proyecto, jefatura de área y asesores de servicio.
		Lluvia de ideas			
	Mapear el proceso actual de gestión del desempeño.	Diagrama de flujo	Visualizar y analizar el proceso actual de gestión del desempeño en el área de servicio al cliente.	Semana 1	Estudiante responsable del proyecto y jefatura de área.
	Priorizar problemas detectados.	Encuesta	Aplicar una encuesta dirigida a asesores y supervisor para priorizar los problemas detectados.	Semana 2	Estudiante responsable del proyecto, jefatura de área y asesores de servicio.
Identificar el proceso de mayor demanda dentro del área de Servicio al Cliente, con el fin de analizar sus problemáticas operativas y oportunidades de mejora.	Analizar proceso con mayor demanda.	Recuento de procesos	Identificar por medio del recuento de procesos el de mayor demanda.	Semana 2 y 3	Estudiante responsable del proyecto
	Mapear el proceso con mayor demanda en el área de servicio al cliente.	Diagrama de flujo.	Visualizar y analizar el proceso de mayor demanda identificado.	Semana 4	Estudiante responsable del proyecto

Fuente: Elaboración propia

3.2 Metodología para la medición y respaldo cualitativo de proyecto

En esta fase de “Medición” de la metodología DMAIC, su objetivo principal es establecer una base sólida del problema que se aborda durante el proyecto, enfocándose en la recopilación de datos cuantitativos y cualitativos para dimensionar el problema.

Tabla 2 Metodología DMAIC para la medición y respaldo cualitativo del proyecto

Objetivo específico	Actividades	Herramientas	Descripción	Plazos	Responsable
Identificar el proceso de mayor demanda dentro del área de Servicio al Cliente, con el fin de analizar sus problemáticas operativas y oportunidades de mejora.	Analizar las causas raíz que afectan el desempeño en el proceso de mayor demanda.	Diagrama de Ishikawa	Identificar y analizar las causas raíz que afectan el desempeño del proceso de mayor demanda.	Semana 5	Estudiante responsable del proyecto.
Analizar el proceso actual de gestión del desempeño en el área de servicio al cliente identificando fortalezas y oportunidades de mejora.	Determinar la prioridad de las causas identificadas en el análisis del Ishikawa.	Encuesta	Aplicar una encuesta dirigida a asesores y supervisor para determinar la prioridad de las causas identificadas.	Semana 6	Estudiante responsable del proyecto, jefatura de área y asesores de servicio.
	Analizar datos y priorizar causas.	Análisis de Pareto	Analizar los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los asesores y supervisor del área, utilizando el Análisis de Pareto para identificar y priorizar las causas.	Semana 7	Estudiante responsable del proyecto.

Fuente: Elaboración propia

3.3 Metodología para la propuesta de mejora, construcción o puesta en práctica de un nuevo proceso producto o servicio.

Durante la fase de “Analizar” del ciclo DMAIC, su objetivo es entender las causas raíz del problema detectado y así desarrollar posibles soluciones efectivas y sostenibles.

Tabla 3 Metodología DMAIC para propuesta de mejora.

Objetivo específico	Actividades	Herramientas	Descripción	Plazos	Responsable
Definir los indicadores clave de rendimiento (KPIs) que se van a utilizar para medir el desempeño y la productividad del proceso de mayor demanda que fue debidamente identificado.	Mejorar el proceso de mayor demanda.	Mejora de procesos.	Analizar y mejorar el proceso de mayor demanda.	Semana 8 y 9	Estudiante responsable del proyecto
	Diseñar los indicadores clave de rendimiento (KPIs).	Balanced Scorecard	Diseñar los indicadores clave que se alinean con los objetivos del departamento.	Semana 10 y 11	Estudiante responsable del proyecto, jefatura del área y Gerente del área.
	Definir métricas específicas para cada KPI.	Balanced Scorecard	Especificar como se medirá cada KPI.	Semana 10 y 11	Estudiante responsable del proyecto, jefatura del área y Gerente del área.
	Asignar los KPIs previamente diseñados a las perspectivas del BSC.	Balanced Scorecard	Colocar cada KPI ya definido previamente dentro de cada una de las perspectivas del BSC como lo son: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje.	Semana 10 y 11	Estudiante responsable del proyecto, jefatura del área y Gerente del área.
Desarrollar el plan de implementación el sistema de medición y evaluación para optimizar el rendimiento de los asesores y aumentar la eficiencia en la atención de solicitudes.	Estructura del sistema de medición.	Balanced Scorecard / Matriz de evaluación	Definir la estructura del sistema de medición basado en los KPIs diseñados.	Semana 12	Estudiante responsable del proyecto, jefatura del área y Gerente del área.

Fuente: *Elaboración propia*

3.4 Metodología para la implementación del proyecto.

En la fase de “Implementar” del ciclo DMAIC, su principal objetivo es implementar las soluciones que se desarrollaron en la etapa anterior, para eliminar las causas raíz del problema y alcanzar las metas establecidas.

Tabla 4 Metodología DMAIC para la implementación.

Objetivo específico	Actividades	Herramientas	Descripción	Plazos	Responsable
Desarrollar el plan de implementación el sistema de medición y evaluación para optimizar el rendimiento de los asesores y aumentar la eficiencia en la atención de solicitudes.	Crear cronograma detallado para la implementación de las actividades del sistema.	Diagrama de Gantt	Visualizar y planificar de manera detallada cada una de las actividades necesarias para la implementación del sistema.	Semana 13	Estudiante responsable del proyecto.
	Realizar el análisis financiero de la implementación.	Análisis financiero de la propuesta.	Análisis financiero de la propuesta, calculando el TIR y VAN.	Semana 14	Estudiante responsable del proyecto.

Fuente: Elaboración propia

3.5 Metodología para la verificación, aseguramiento, control y seguimiento de resultados.

En la fase de “Controlar” del ciclo DMAIC, tiene como finalidad garantizar que las soluciones implementadas sean sostenibles a largo plazo y cumplan con los objetivos establecidos.

Tabla 5 Metodología DMAIC para el control y seguimiento.

Objetivo específico	Actividades	Herramientas	Descripción	Plazos	Responsable
Evaluar el impacto de la implementación del sistema de medición y evaluación del desempeño	Aplicar formato oficial de estandarización en solicitudes y documentación requerida	Muestreo de solicitudes	Monitoreo de solicitudes de la aplicación del formato oficial y documentación requerida.	Semana 18	Jefatura del área y Gerente del área.
	Validar y revisar los KPIs	Balanced Scorecard / Indicadores	Medición continua del desempeño y ajuste de métricas.	Semana 19	Jefatura del área y Gerente del área.
	Configurar y ajustar reglas automáticas	Outlook	Control de distribución y tiempos de respuesta en las solicitudes.	Semana 20	Jefatura del área
	Revisión criterios de priorización	Guía de priorización	Revisión de los criterios de priorización.	Semana 21	Jefatura del área y Gerente del área.
	Registrar sesiones y evaluar avances	Plantilla oficial de coaching	Seguimiento a las sesiones de coaching y cumplimiento de compromisos	Semana 22	Gerente del área.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE CAUSAS RAÍZ

4.1 Análisis de la situación actual

El proceso actual de gestión del desempeño en el Área de Servicio al Cliente del departamento de Ventas Directas se caracteriza por una serie de pasos establecidos que permiten atender las solicitudes de clientes y evaluar a los asesores. Sin embargo, se ha identificado la ausencia de métricas objetivas y herramientas adecuadas para medir el desempeño individual y grupal.

Además, esto dificulta la optimización de procesos, identificación de áreas de mejora y el análisis de la eficiencia operativa.

4.1.1 Entrevista al supervisor

Se aplicó una entrevista semiestructurada con la supervisora encargada del área, con el objetivo de reconocer el flujo trabajo, los desafíos operativos y las practicas utilizadas para la gestión del desempeño.

Entre los hallazgos se identificaron los siguientes:

- La distribución de solicitudes que ingresan vía correo electrónico.
- Las validaciones internas aplicadas para monitorear el rendimiento individual y grupal.
- Frecuencia con la que se realiza el proceso de gestión del desempeño.
- Ausencia de indicadores de clave de rendimiento (KPIs).
- Identificación del asesor responsable de la distribución de solicitudes.

4.1.2 Entrevista a los asesores

Se realizó entrevistas semiestructuradas a los asesores de servicio, con el objetivo de comprender el proceso de distribución de solicitudes y el proceso de gestión del desempeño.

Durante la conversación se abordaron temas como:

- Criterios aplicados para la asignación y priorización de solicitudes.
- Volumen y frecuencia de atención de solicitudes.
- Problemas detectados en relación con la gestión del desempeño.
- Percepciones sobre la eficacia del sistema actual y sugerencias de mejora.
- Carga laboral para el asesor encargado de realizar la distribución de solicitudes.

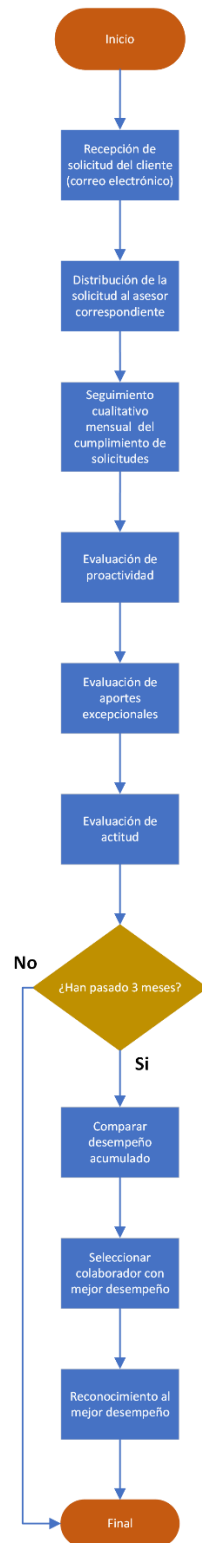
4.1.3 Lluvia de ideas

A partir de las entrevistas con asesores y la supervisora, se generó una sesión de lluvia de ideas enfocada en identificar propuestas para optimizar el proceso de distribución de solicitudes y fortalecer la gestión del desempeño. Algunas de las ideas planteadas fueron la asignación de tareas, definición clave de rendimiento (KPIs) y equilibrio de carga operativa.

4.1.4 Diagrama de flujo del proceso de gestión del desempeño.

Con el siguiente diagrama de flujo, se detalla el proceso actual de gestión del desempeño en el Área de servicio al cliente:

Figura 5 Diagrama de flujo del proceso de gestión del desempeño.



Fuente: Elaboración propia

El proceso de desarrolla a través de los siguientes pasos:

1. **Inicio del proceso:** Comienza cuando el cliente envía una solicitud a través de correo electrónico.
2. **Recepción de la solicitud:** El equipo de servicio al cliente recibe el correo, lo cual activa el flujo del proceso.
3. **Distribución de la solicitud:** La solicitud se asigna al asesor correspondiente, considerando el tipo de solicitud.
4. **Seguimiento cualitativo mensual del cumplimiento de solicitudes:** Por parte de la supervisión se realiza un seguimiento cualitativo del cumplimiento de las solicitudes asignadas a cada asesor.
5. **Evaluación de proactividad:** La supervisora analiza si el asesor ha mostrado iniciativa y capacidad para anticiparse a problemas y proponer soluciones más allá de lo requerido en sus tareas habituales. Esta evaluación se basa en la observación directa y el criterio profesional, una apreciación cualitativa sin apoyo en indicadores cuantificables.
6. **Evaluación de aportes excepcionales:** La supervisora identifica y valora las contribuciones sobresalientes que el asesor ha realizado, las cuales generan un impacto positivo en el equipo. La evaluación se efectúa de forma cualitativa y mediante criterio profesional, sin apoyo en indicadores cuantificables.
7. **Evaluación de actitud:** La supervisora examina la disposición, el compromiso y la conducta del asesor en el ambiente laboral. Esta evaluación se basa en la observación directa y el criterio profesional, una apreciación cualitativa sin apoyo en indicadores cuantificables.

8. **¿Han pasado 3 meses?:** Se verifica si han transcurrido el periodo de evaluación de 3 meses. Si no ha pasado se continua con el monitoreo habitual.
9. **Comparar el desempeño acumulado:** Al completar el trimestre, la supervisora revisa el desempeño general de cada asesor según su experiencia directa y observaciones durante el periodo. No se utilizan indicadores cuantitativos, en su lugar, se considera quien ha gestionado mejor las solicitudes, demostrando proactividad, realizando aportes excepcionales y manteniendo una actitud destacable. Esta comparación es cualitativa y su objetivo es reconocer al asesor que más ha sobresalido en su rol.
10. **Reconocimiento al mejor desempeño:** El asesor seleccionado se le otorga un reconocimiento formal por su destacado desempeño, en una reunión trimestral con todo el departamento de Ventas Directas, incentivando su motivación y compromiso.
11. **Fin del proceso:** Concluye el ciclo de evaluación del desempeño.

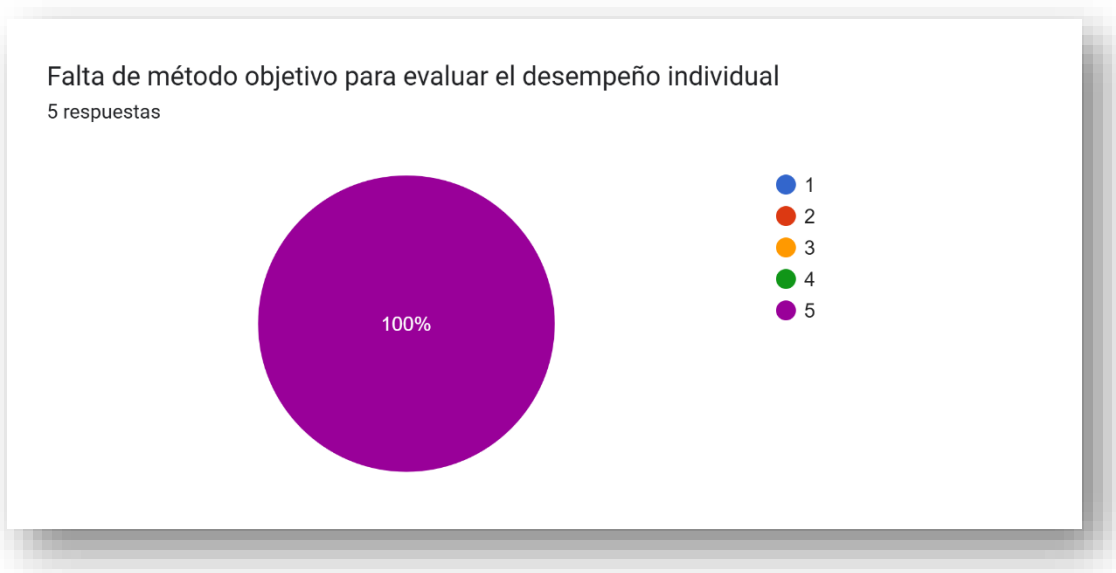
4.1.5 Encuestas

Se llevo a cabo una encuesta que consta de 8 ítems dirigida a una muestra de 5 personas del área de servicio al cliente, con el propósito de evaluar el nivel de importancia de cada uno de los problemas identificados mediante las herramientas implementadas.

Se utilizó la escala de Likert, en la que 1 es “nada importante” al 5 que es “muy importante”.

4.1.5.1 Encuesta a trabajadores

Figura 6 *Ítem 1*



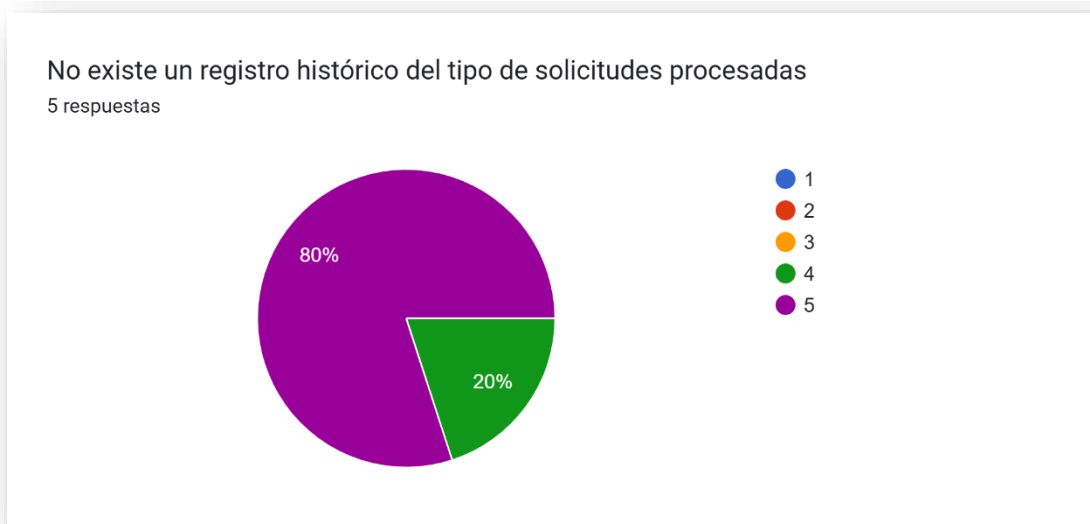
Fuente: Elaboración propia

El 100% de los encuestados afirmó que el problema de la falta de un método objetivos para evaluar el desempeño individual es muy importante.

Figura 7 Ítem 2

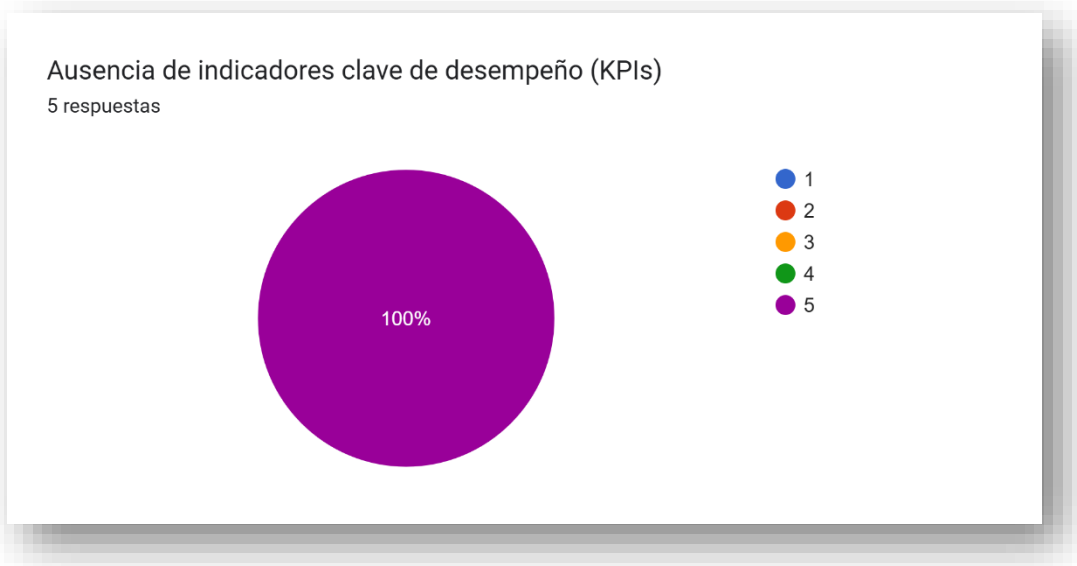
Fuente: Elaboración propia

El 100% de los encuestados indicó que consideran muy importante el problema de que no contar un registro histórico de la cantidad de las solicitudes procesadas.

Figura 8 Ítem 3

Fuente: Elaboración propia

El 80% de los encuestados indicó que consideran muy importante el problema de la falta de un registro histórico del tipo de las solicitudes procesadas, mientras que el 20% considera este problema como importante.

Figura 9 Ítem 4

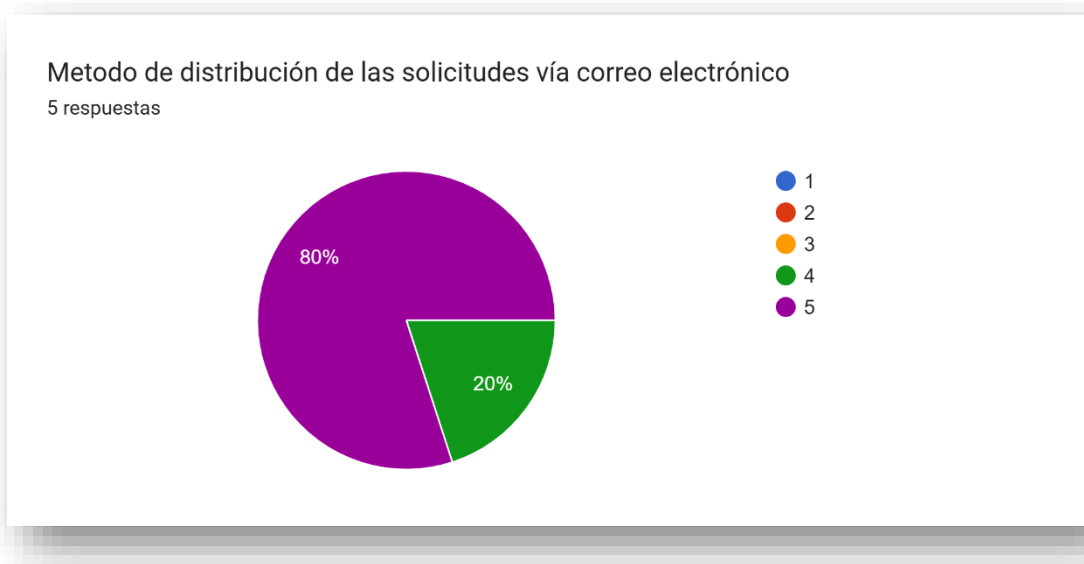
Fuente: Elaboración propia

El 100% de los encuestados señaló que consideran muy importante el problema de la ausencia de indicadores clave de rendimiento (KPIs).

Figura 10 Ítem 5

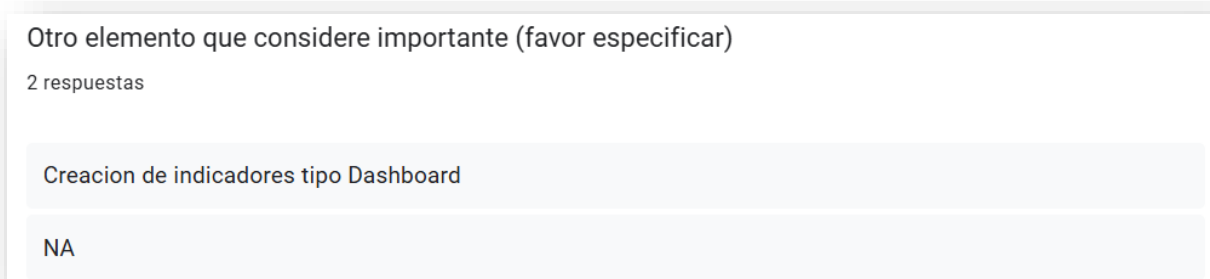
Fuente: Elaboración propia

El 100% de los encuestados señaló que consideran muy importante el problema de la ausencia de un sistema para identificar y determinar el tiempo de retraso en las solicitudes.

Figura 11 Ítem 6

Fuente: Elaboración propia

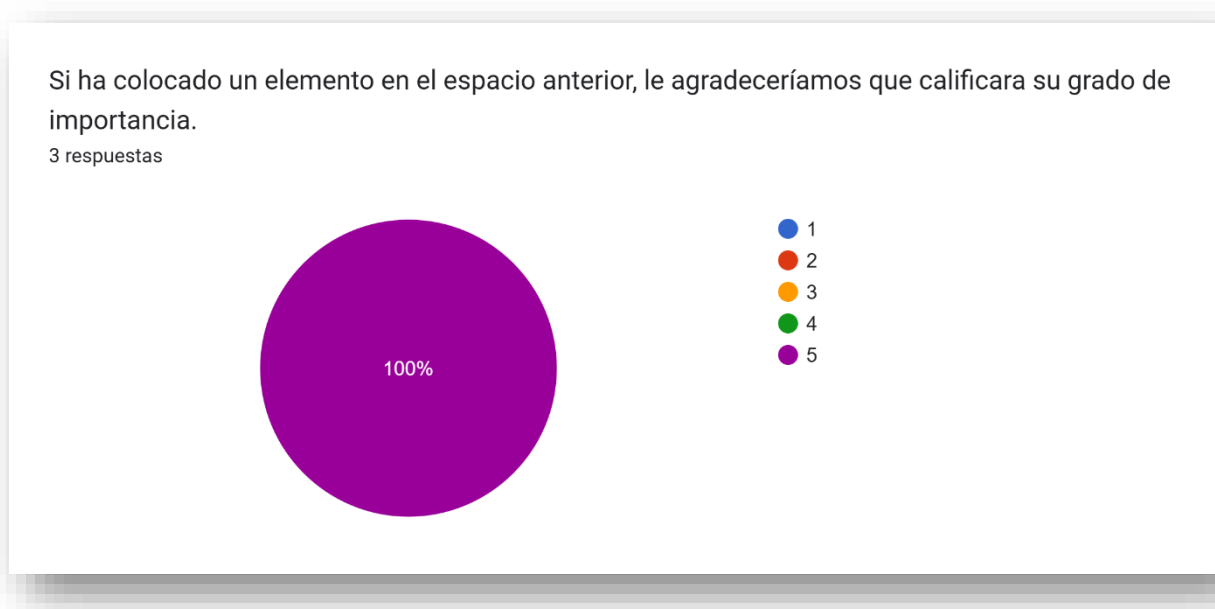
El 80% de los encuestados señaló que consideran muy importante el problema relacionado con el método utilizado para la distribución de las solicitudes vía correo electrónico, mientras que el 20% lo calificó como importante.

Figura 12 Ítem 7

Fuente: Elaboración propia

En este ítem, se solicitó a los encuestados que identificaran cualquier otro elemento que consideraran importante y que no hubiera sido mencionado en los ítems previos. Se obtuvieron dos respuestas: una señal como problema la necesidad de crear indicadores tipo Dashboard, mientras que la otra respuesta fue “No Aplica”.

Figura 13 *Ítem 8*



Fuente: Elaboración propia

En este ítem, se pidió a los encuestados que calificaran la importancia del elemento mencionado en el ítem 7, en caso de haber añadido alguno. Aunque solo un encuestado incluyó un elemento en el ítem 7, que calificó como muy importante en este ítem, se recibieron tres respuestas en total. Las otras dos personas calificaron como muy importante a pesar no haber aportado ningún elemento en el ítem anterior. Este resultado refleja una posible confusión en las instrucciones o podría interpretarse como una percepción general de la importancia del tema tratado.

4.1.6 Recuento de los procesos

Se realiza un recuento de los procesos realizados durante un mes calendario con el objetivo de identificar el proceso que genera mayor demanda en el área de servicio al cliente.

Tabla 6 *Recuento de procesos realizados*

Tareas	Total
Distribución de solicitudes	4054
Seguimiento de cuentas Link	976
Revisión de pendientes cuenta planilla	906
Coordinación entrega cuentas	692
Detalle de cuentas	598
Apertura de cuentas Link	496
Recepción de expedientes	364
Takeover cuenta planilla	339
Cierre de cuentas	305
Coordinación de cuentas sistema digital	247
Apertura de cuentas Sistema Digital	245
Entrega cuentas planilla al supervisor	244
Seguimiento de cuentas Sistema digital	241
Procesamiento seguros cuenta planilla	174
Estado de cuenta Su Pago	126
Vinculación Termograbado Stock	75
Recoordinación de entrega cuentas	65
Bloqueo o Desbloqueo tarjetas	45
Dinero no dispensado Su Pago	42
Traslado de fondos Su Pago	33
Entrega fondos Su Pago en sucursal	18
Remediaciones de clientes	14
Mantenimiento de clientes en Sistema Bancario	9
Rescate expediente cuenta planilla	7
Recoordinación de pendientes	5
Reemplazo de PIN tarjetas	2

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla 6, el proceso de mayor demanda dentro del área de Servicio al Cliente corresponde a la distribución de solicitudes. Esta sobrecarga operativa, evidencia mediante el conteo de procesos realizados durante el mes calendario, motivo su selección como eje central del presente proyecto. A partir del análisis de este proceso, se formularán propuestas de mejora orientadas a optimizar su gestión, funcionando además como modelo para la implementación de un sistema integral de gestión del desempeño aplicable a otros procesos realizados en el departamento.

4.1.7 Diagrama de flujo del proceso asignación de solicitudes por correo electrónico.

Con el siguiente diagrama de flujo, se detalla el proceso actual de asignación de solicitudes por medio de correo electrónico en el Área de servicio al cliente:

Figura 14 Diagrama de flujo del proceso asignación de solicitudes por correo electrónico.



Fuente: Elaboración propia

El proceso se desarrolla a través de los siguientes pasos:

- 1. Inicio del proceso:** Comienza cuando el cliente envía una solicitud a través de correo electrónico.
- 2. Recepción de solicitud por medio de correo electrónico:** El equipo de servicio al cliente recibe el correo, lo cual activa el flujo del proceso.

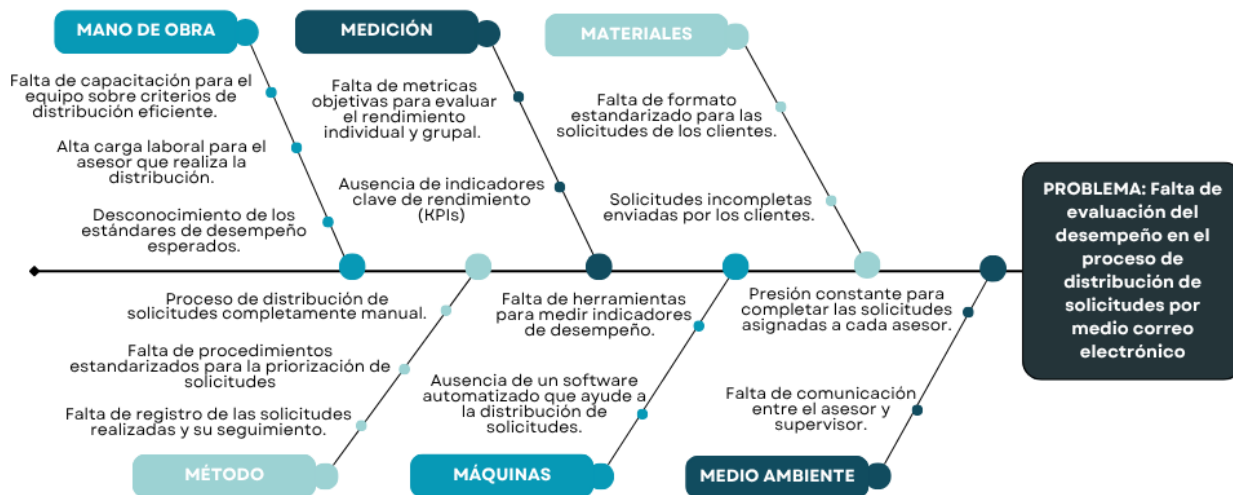
3. **Validación de la información brindada vía correo electrónico:** Se revisa la información contenida en el correo para garantizar que la solicitud sea asignada correctamente según su categoría.
4. **Asignación según categoría:** La solicitud se asigna al asesor correspondiente de acuerdo con su tipo. Para optimizar la gestión, cada correo se identifica con un color según el asesor asignado.
5. **Reenvío de solicitud al asesor según la categoría:** Una vez categorizado, el correo se envía al asesor correspondiente, asegurando que la solicitud sea atendida por la persona adecuada.
6. **Fin del proceso:** Concluye el ciclo de asignación de solicitudes por medio de correo electrónico.

4.2 Herramientas de medición

4.2.1 Diagrama de Ishikawa

Se elaboró un diagrama de Ishikawa con el propósito de identificar las principales causas de la falta de evaluación del desempeño en el proceso de distribución de las solicitudes por medio de correo electrónico.

Figura 15 Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia

Mano de obra

Falta de capacitación para el equipo sobre criterios de distribución eficiente: El proceso de distribución se realiza de forma manual, sin normativa clara que garanticen la asignación estratégica de las solicitudes. Por otra parte, otra variable a considerar es la persona encargada de asignar las solicitudes lo realiza sin contar con una metodología estandarizada que considere las cargas de trabajo, complejidad de la solicitud y prioridad de atención. Debido a la falta de capacitación en estos criterios, algunos asesores pueden recibir mas solicitudes que otros, lo que afecta la productividad y genera retrasos en la atención al cliente.

Alta carga laboral para el asesor que realiza la distribución: Se identifica que la jefatura superior recarga a un único asesor la responsabilidad de revisar, asignar y distribuir todas las solicitudes manualmente. Por otra parte, en relación con las consecuencias negativas que emanan de la sobrecarga de trabajo, se identifica que el asesor que distribuye las solicitudes

presenta atrasos ya sea en las actividades propias del puesto o en su defecto a la distribución de solicitudes, esto afectando la productividad del asesor.

Desconocimiento de estándares de desempeño esperados: Se identifica que los asesores no tienen claridad sobre las métricas que aplica la jefatura para evaluarles el desempeño. Por otra parte, la ausencia de métricas claras conlleva a que los asesores no tengan claro si han presentado mejoras en el desempeño, si han alcanzado los logros específicos, o por el contrario han bajado el rendimiento y la calidad del trabajo lo que dificulta la mejora continua.

Medición

Falta de métricas objetivas para evaluar el rendimiento individual y grupal: La jefatura aplica la evaluación del desempeño de forma subjetiva cada tres meses, sin tener claro los objetivos ni criterios cuantificables para medir el rendimiento.

Ausencia de indicadores clave de rendimiento (KPIs): No se cuenta con métricas objetivas para evaluar el desempeño de los asesores en relación con los objetivos estratégicos de la empresa. Esta falta de indicadores dificulta determinar si han alcanzado dichos objetivos, ya que no hay evidencia de un análisis preciso solo el rendimiento, considerando aspectos como el volumen de solicitudes procesadas, los tiempos de respuesta y la calidad del servicio brindado.

Materiales

Falta de formato estandarizado para las solicitudes de los clientes: No se dispone de una guía que permita a los clientes enviar las solicitudes de manera estructura según el tipo de solicitud.

Solicitudes incompletas enviadas por los clientes: Un porcentaje de solicitudes recibidas no tiene la información necesaria, conllevan a que la solicitud sea rechazada o presente retrasos en su procesamiento. Esta situación afecta a la gestión del asesor, lo que dificulta el avance con el trámite correspondiente.

Método

Proceso de distribución de solicitudes completamente manual: Se identificó que la asignación de solicitudes está a cargo de un solo asesor que tiene la responsabilidad de revisar, asignar y distribuir todas las solicitudes manualmente, esto limita la posibilidad de optimizar y medir objetivamente la carga laboral y los tiempos de respuesta.

Falta de procedimientos estandarizados para la priorización de solicitudes: No se dispone de un proceso claro y estructurado para determinar cuáles solicitudes deben atenderse con urgencia, lo que genera inconsistencia en la atención.

Falta de registro de las solicitudes realizadas y su seguimiento: La ausencia de un sistema que registre automáticamente las solicitudes asignadas y su seguimiento, dificulta la evaluación del desempeño de cada uno de los asesores y la evaluación de la eficiencia del proceso.

Máquinas

Falta de herramientas para medir indicadores de desempeño: No se cuenta con dashboards o plataformas que permitan visualizar la cantidad de solicitudes gestionadas por cada asesor y distribución del volumen de trabajo.

Ausencia de un software automatizado que ayude a la distribución de solicitudes: La entidad financiera no cuenta con un sistema que optimice la asignación de solicitudes de manera inteligente.

Medio ambiente

Presión constante para completar las solicitudes asignadas a cada asesor: No existe tiempos establecidos que se utilicen como parámetro, que determine un tiempo promedio para cada solicitud. Sin embargo, se exige completar las solicitudes lo más rápido posible, lo que genera estrés y aumento el riesgo de errores debido a la carga de trabajo.

Falta de comunicación entre el asesor y supervisor: No se establece un canal efectivo para recibir retroalimentación sobre el proceso o mejoras en la distribución de solicitudes así como la realización de estas.

4.2.2 Diagrama de Pareto

Se llevo a cabo un análisis de Pareto basado en los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los asesores y al supervisor, con el objetivo de evaluar el nivel de impacto de las causas identificadas en el Ishikawa con la falta de evaluación del desempeño en el proceso de distribución de solicitudes por correo electrónico, priorizando aquellas con mayor incidencia.

Para ello, los participantes distribuyeron un total de 20 puntos entre las causas según su nivel importancia. Aquellos que consideraban más críticos recibieron más puntos, mientras que los menos relevantes recibieron menos o incluso 0 puntos. Esto permitió identificar cuales causas tiene mayor impacto según la percepción de los encuestados, facilitando la toma de decisiones sobre acciones correctivas.

Tabla 7 *Resultados de la encuesta.*

Causa	Encuesta 1	Encuesta 2	Encuesta 3	Encuesta 4	Encuesta 5	Total
Solicitudes incompletas enviadas por los clientes.	5	4	0	3	1	13
Alta carga laboral para el asesor que realiza la distribución.	0	3	0	5	4	12
Falta de métricas objetivas para evaluar el rendimiento individual y grupal.	5	0	3	1	2	11
Falta de formato estandarizado para las solicitudes de los clientes.	0	5	0	3	3	11
Falta de capacitación para el equipo sobre criterios de distribución eficiente.	5	0	3	0	3	11
Falta de comunicación entre asesor y supervisor.	5	0	2	1	0	8
Proceso de distribución de solicitudes completamente manual.	0	5	0	0	1	6
Falta de procedimientos estandarizados para la priorización de solicitudes.	0	0	3	2	1	6
Desconocimiento de los estándares de desempeño esperados.	0	0	2	0	4	6
Ausencia de indicadores clave de rendimiento.	0	0	2	1	1	4
Falta de registro de las solicitudes realizadas y su seguimiento.	0	0	3	1	0	4
Ausencia de software automatizado que ayude a la distribución de solicitudes.	0	3	0	1	0	4
Falta de herramientas para medir indicadores de desempeño.	0	0	2	1	0	3
Presión constante para completar las solicitudes asignadas a cada asesor.	0	0	0	1	0	1
	20	20	20	20	20	100

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, se calculó la suma total de puntuaciones asignadas a cada problema, junto con el porcentaje que representa del total y su correspondiente porcentaje acumulado.

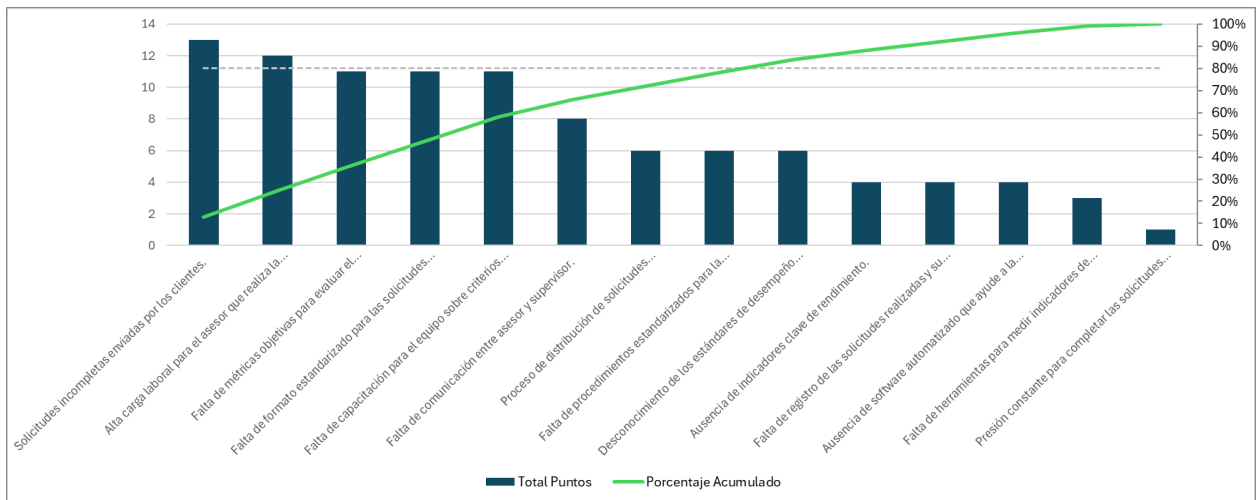
Tabla 8 *Priorización de causas mediante el análisis de Pareto.*

Causa	Total Puntos	Porcentaje del total	Porcentaje Acumulado
Solicitudes incompletas enviadas por los clientes.	13	13,00%	13,00%
Alta carga laboral para el asesor que realiza la distribución.	12	12,00%	25,00%
Falta de métricas objetivas para evaluar el rendimiento individual y grupal.	11	11,00%	36,00%
Falta de formato estandarizado para las solicitudes de los clientes.	11	11,00%	47,00%
Falta de capacitación para el equipo sobre criterios de distribución eficiente.	11	11,00%	58,00%
Falta de comunicación entre asesor y supervisor.	8	8,00%	66,00%
Proceso de distribución de solicitudes completamente manual.	6	6,00%	72,00%
Falta de procedimientos estandarizados para la priorización de solicitudes.	6	6,00%	78,00%
Desconocimiento de los estándares de desempeño esperados.	6	6,00%	84,00%
Ausencia de indicadores clave de desempeño.	4	4,00%	88,00%
Falta de registro de las solicitudes realizadas y su seguimiento.	4	4,00%	92,00%
Ausencia de software automatizado que ayude a la distribución de solicitudes.	4	4,00%	96,00%
Falta de herramientas para medir indicadores de desempeño.	3	3,00%	99,00%
Presión constante para completar las solicitudes asignadas a cada asesor.	1	1,00%	100,00%
	100	100%	

Fuente: Elaboración propia

El análisis de Pareto permitió identificar las causas con mayor impacto en la falta de evaluación del desempeño en el proceso de distribución de solicitudes. Este enfoque de priorización facilita la toma de decisiones estratégicas, permitiendo asignar recursos de manera eficiente para la optimización del servicio.

Figura 16 *Diagrama de Pareto*



Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en el diagrama anterior, se identificó las primeras 7 causas que representan cerca del 80% del impacto total. Esto indica que deben abordarse como prioridad, ya que su resolución contribuirá a la mejora del proceso de distribución de solicitudes.

CAPÍTULO V: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN

5.1 Propuestas de mejora

En este capítulo se presenta de manera detallada, el diseño e implementación de propuestas de mejora, enfocadas en optimizar la gestión del desempeño en el Área de Servicio al Cliente, específicamente en el proceso de Distribución de Solicitudes vía correo electrónico.

Tabla 9 *Planteamiento de propuestas proceso distribución de solicitudes*

Propuestas de mejora	Causas
Estandarización del proceso de solicitud y documentación requerida	Solicitudes incompletas enviadas por los clientes.
	Falta de formato estandarizado para las solicitudes de los clientes.
Diseño de indicadores clave de rendimiento (KPIs).	Falta de métricas objetivas para evaluar el rendimiento individual y grupal.
Automatización y documentación de la distribución de correos en la bandeja de entrada.	Alta carga laboral para el asesor que realiza la distribución.
	Proceso de distribución de solicitudes completamente manual.
Capacitación en gestión y priorización de solicitudes.	Falta de capacitación para el equipo sobre criterios de distribución eficiente.
	Falta de procedimientos estandarizados para la priorización de solicitudes.
Implementación de coaching y comunicación estructurada para revisar indicadores.	Falta de comunicación entre asesor y supervisor.

Fuente: Elaboración propia

Las mejoras propuestas tienen como objetivo optimizar la gestión del desempeño en la distribución de solicitudes, abordando problemáticas como la falta de estandarización, alta carga laboral, así como la ausencia total de métricas objetivas. Por lo anterior, se plantea la automatización y documentación del proceso, diseño de indicadores clave de rendimiento (KPIs), aunado con una capacitación estructurada en gestión y priorización de solicitudes.

Además, se fortalecerá la comunicación asertiva y efectiva entre el asesor y el supervisor y viceversa; mediante la implementación de un programa de coaching, promoviendo la comunicación horizontal en ambas direcciones que mejore el seguimiento a los indicadores.

5.2 Propuesta 1

5.2.1 Estandarización del proceso de solicitud y documentación requerida.

El proceso de recepción de solicitudes muestra variaciones a causa de la diversidad de trámites y el faltante de formatos estandarizados; generando errores y desencadenando en retrasos y reprocesos. La estandarización del proceso de solicitud tiene como objetivo garantizar que la información enviada por los clientes sea clara, completa y estructurada.

Para mejorar el proceso, se implementará un formato estándar para las solicitudes que ingresen vía correo electrónico, junto con una tabla de documentos adjuntos dentro de la solicitud y una estructura estándar para el asunto en correos electrónicos. Además, cuando una solicitud sea enviada de forma incompleta, el asesor utilizará la plantilla de notificación de requisitos faltantes, indicando los documentos o requisitos faltantes para realizar la solicitud.

5.2.2 Elementos clave para la propuesta.

Con el fin de garantizar la correcta implementación, se definieron herramientas y lineamientos claros que le dan forma a su funcionamiento. Estos elementos buscan ordenar la gestión de correos electrónicos facilitando el seguimiento de los casos.

A continuación, se presentan los elementos claves:

- Formato estándar para los correos electrónicos, asegurando uniformidad en las solicitudes.

- Estandarización de la “línea de asunto” de los correos electrónicos, facilitando la clasificación y procesamiento.
- Tabla de documentos adjuntos dentro del correo electrónico, permitiendo a los clientes identificar fácilmente los archivos enviados y aquellos que aún están pendientes.
- Plantilla de notificación de requisitos faltantes; correo electrónico estructurado enviado por el asesor indicando que la solicitud se encuentra incompleta.
- Incorporación de estos procedimientos en el Manual de Procedimientos, garantizando su aplicación dentro de la organización.

5.2.3 Estructura estándar de solicitud vía correo electrónico.

Para garantizar claridad y uniformidad, las solicitudes enviadas al departamento de Servicio al Cliente deben seguir un formato estructurado en el correo, facilitando su distribución y procesamiento.

Asunto del correo:

Solicitud – Tipo de trámite – Nombre del cliente

Urgente – Tipo de trámite – Nombre del cliente, en casos prioritarios.

Cuerpo del correo:

Breve explicación del trámite solicitado, indicando datos esenciales del cliente y la solicitud.

Tabla de documentos adjuntos, donde el cliente indique que ha enviado y que está pendiente de enviar.

Tabla 10 *Documentos adjuntos en solicitud*

Documento adjunto	Adjunto (Sí / No)	Pendiente (Sí / No)

Fuente: Elaboración propia

5.2.4 Plantilla de notificación de requisitos faltantes.

Después de revisada la solicitud y determinar que está incompleta, el asesor enviará una notificación al cliente por medio del correo electrónico indicando los documentos o información faltante y el tiempo de respuesta.

Asunto del correo:

[Solicitud incompleta – Tipo de trámite – Nombre del cliente]

Cuerpo del correo:

Estimado/a Sr. Sra. [Nombre del cliente],

Le saludamos cordialmente y le agradecemos por enviarnos su solicitud relacionada con [Nombre del cliente]. Al revisar la información recibida, notamos que algunos datos o documentos imprescindibles están pendientes para poder continuar con el trámite.

A continuación, se detalla lo pendiente:

Tabla 11 *Detalle de requisitos faltantes*

Nombre del Documento / Información Faltante	Fecha límite de envío

Fuente: Elaboración propia

Le agradecemos enviar los documentos pendientes dentro del plazo indicado para continuar con la gestión de su solicitud. En caso de presentarse dudas, sírvase responder este correo o contactar a [Asesor Responsable].

Estamos para servirle,

[Nombre del asesor]

[Entidad Financiera/ Departamento]

5.2.5 Incorporación en el Manual de Procedimientos Operativo

El formato estándar de solicitud vía correo electrónico, la tabla de documentos adjuntos y la plantilla de notificación de requisitos faltantes, que corresponden al Proceso de Distribución de solicitudes vía correo electrónico, están incluidos en el Manual de Procedimiento Operativo.

Ver Anexo 4.

5.3 Propuesta 2

5.3.1 Diseño de indicadores clave de rendimiento (KPIs)

Actualmente el área de Servicio al Cliente no cuenta con métricas objetivas que permitan evaluar de forma estructurada el desempeño, tanto individual como grupal. Esta ausencia dificulta la identificación de oportunidades de mejora y limita el seguimiento del progreso.

5.3.2 Indicadores clave de rendimiento (KPIs)

Los Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs) son herramientas que permiten medir, analizar, y controlar los niveles de cumplimiento de los objetivos estratégicos. Esta propuesta busca implementar KPIs específicos, que permitan evaluar el rendimiento, tanto individual como grupal, de manera objetiva.

Se han definido indicadores que se alinean con las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard (BSC):

- Financiera
- Cliente
- Procesos internos
- Aprendizaje y crecimiento

5.3.3 Elementos clave de la propuesta

Con el objetivo de fortalecer la gestión del desempeño dentro del área, esta propuesta incluye una serie de elementos fundamentales orientado en impulsar la medición objetiva, el seguimiento constante y la retroalimentación continua.

Los elementos se presentación a continuación:

- Implementación de indicadores objetivos, para medir el rendimiento del equipo.
- Evaluación periódica del cumplimiento de metas y estándares de servicio.
- Aplicación de los indicadores al proceso de distribución de solicitudes y a otros procesos del área.
- Retroalimentación individuales y grupales con base en resultados obtenidos.

5.3.4 Asignación de pesos por indicador

La asignación de porcentajes relativa a cada uno de los indicadores fue determinada por la alta Gerencia, alineado con los objetivos estratégicos de la entidad financiera.

5.3.5 KPIs propuestos y su alineación con el Balanced Scorecard

La implementación de los indicadores clave de rendimiento indicados en la Tabla 12, brinda a las áreas en mención las herramientas objetivas, para evaluar el desempeño, tanto a nivel individual como grupal. Al estar alineados los indicadores con las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, estos indicadores muestran una visión integral del rendimiento, promoviendo la mejora continua y contribuyendo en la toma de decisiones más informada. Esta mejora no solo optimiza la distribución de solicitudes, sino que contribuye en el crecimiento estratégico del área de Servicio al Cliente, promoviendo una cultura enfocada en resultados y satisfacción del cliente.

Tabla 12 Indicadores Clave de Rendimiento

Indicador de Desempeño	Descripción	Objetivo	Peso porcentual		Perspectiva BSC	Responsable	Frecuencia de Cálculo
			Supervisor	Asesor			
Productividad del asesor	Evalúa la eficiencia en tiempo de respuesta, volumen de solicitudes atendidas y cumplimiento de tareas asignadas.	Alcanzar una productividad de $\geq 85\%$ en los próximos 3 meses, mejorando tiempos de respuesta, volumen atendido y cumplimiento de asignaciones.	55%	45%	Procesos internos / Financiera	Supervisor del área	Mensual
Encuesta interna de satisfacción del servicio	Mide la percepción del servicio por parte de clientes internos.	Alcanzar una calificación promedio de ≥ 90 en la encuesta de satisfacción interna en los próximos 3 meses.	13%	17%	Cliente	Supervisor del área	Mensual
Encuesta externa de satisfacción del servicio	Mide la percepción del servicio por parte de clientes externos.	Alcanzar una calificación promedio de ≥ 90 en la encuesta de satisfacción externa en los próximos 3 meses.	13%	17%	Cliente	Supervisor del área	Mensual
Reporte mensual de información segura	Verifica el cumplimiento de las buenas prácticas en el manejo de información confidencial.	Mantener el cumplimiento del 100% en el reporte mensual de buenas prácticas durante los próximos 3 meses.	8%	7%	Cliente	Oficial de cumplimiento	Mensual
Iniciativas y aprendizaje	Evalúa la participación en propuestas de mejora continua para optimizar los procesos.	Presentar una propuesta de mejora por trimestre que contribuya a la mejora continua.	6%	6%	Financiera / Procesos	Cada asesor / Supervisor del área	Trimestral
Amonestaciones por conducta	Registra incidentes relacionados con incumplimientos de políticas internas o faltas al Código de Conducta establecido por la empresa.	Reducir a 0 los incidentes de conducta en los próximos 3 meses.	5%	8%	Aprendizaje y Crecimiento	Recursos Humanos / Supervisor del área	Mensual
			100%	100%			

Fuente: Elaboración propia

5.4 Propuesta 3

5.4.1 Automatización y documentación de la distribución de correos en la bandeja de entrada.

La distribución de solicitudes recibidas por correo electrónico se realiza de manera manual. Lo anterior, ha generado sobrecarga de trabajo para el asesor que ejecuta la distribución, afectando considerablemente los tiempos de respuesta al cliente; así como el riesgo latente en el incremento de errores que ocurren en el área en estudio; además, al no estar documentado de forma clara el proceso, dificulta su evaluación o mejora continua.

Esta propuesta tiene como objetivo, automatizar y documentar el proceso de distribución de solicitudes, a través del correo electrónico, utilizando reglas del sistema de correo electrónico (Outlook) y formatos establecidos que permitan tramitar las solicitudes de forma más rápida y ordenada.

El nuevo proceso presenta dos rutas que trabajan en conjunto:

- Una **ruta automática**, basada en filtros y reglas previamente definidas.
- Una **ruta manual**, brinda la posibilidad de atender los casos que el sistema no logra clasificar correctamente.

5.4.2 Elementos clave de la propuesta

Con el propósito de optimizar la distribución de correos electrónicos y reducir la distribución manual, la propuesta contiene elementos clave, orientados en fortalecer la eficiencia operativa del equipo.

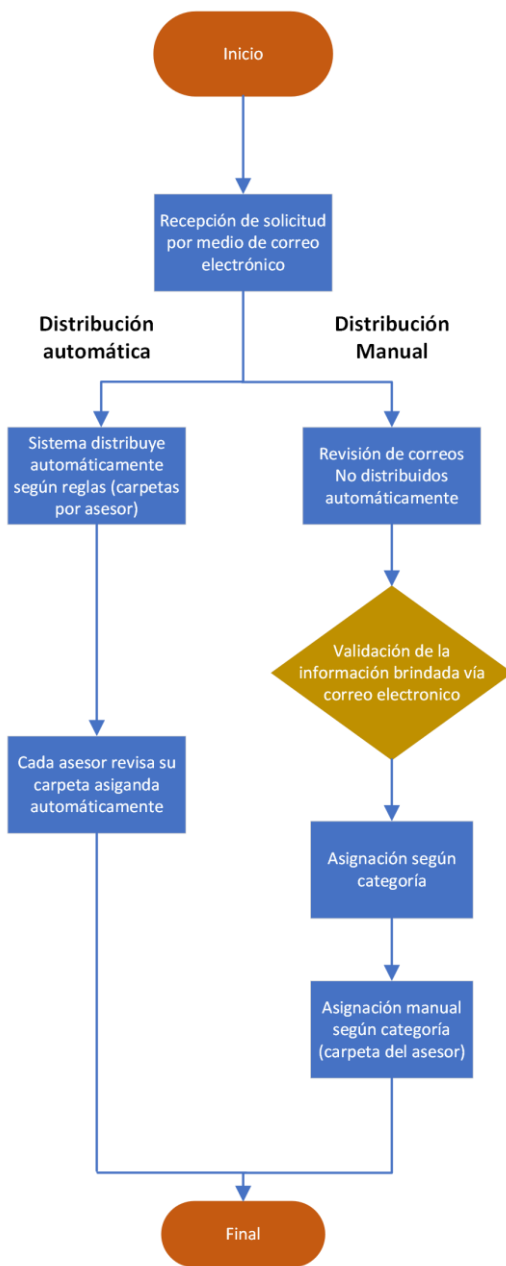
A continuación, se detallan los componentes clave de esta mejora:

- Automatización parcial de la distribución de correos electrónicos, mediante reglas de clasificación de correos.
- Asignación automática de correos electrónicos, a carpetas personalizadas por asesor.
- Documentación del proceso completo.
- Validación de la solicitud antes de asignar manualmente los correos no asignados automáticamente.
- Inclusión del proceso mejorado en el Manual de Procesamiento Operativo del área.

5.4.3 Rediseño del diagrama de flujo del proceso de distribución de solicitudes.

Introducción

Figura 17 Diagrama de flujo actualizado del proceso asignación de solicitudes por correo electrónico.



Fuente: Elaboración propia

El proceso de desarrolla a través de los siguientes pasos:

1. **Inicio del proceso:** Comienza cuando el cliente envía una solicitud a través de correo electrónico.
2. **Recepción de solicitud por medio de correo electrónico:** El equipo de servicio al cliente recibe el correo, lo cual activa el flujo del proceso.

Ruta automática

3. **Clasificación automática en carpetas por asesor:** El sistema detecta palabras clave, remitentes o estructuras definidas, permitiendo la asignación automática del correo, a la carpeta correspondiente según el asesor responsable.
4. **Revisión de las solicitudes asignadas automáticamente:** El asesor accesa a su carpeta designada, analiza el contenido asignado y procede con la atención de la solicitud.

Ruta manual

5. **Identificación de correos no clasificados automáticamente:** El asesor encargado de la distribución de solicitudes, revisa la bandeja de entrada principal, para identificar correos que no hayan sido asignados automáticamente.
6. **Validación de la información brindada vía correo electrónico:** Se revisa la información contenida en el correo para garantizar que la solicitud sea asignada correctamente según su categoría.
7. **Asignación según categoría:** La solicitud se asigna al asesor correspondiente de acuerdo con el tipo de solicitud.
8. **Asignación manual a carpeta:** Una vez categorizado, el asesor clasifica manualmente el correo, colocándolo en la carpeta del asesor responsable.

- 9. Fin del proceso:** Concluye el ciclo de asignación de solicitudes por medio de correo electrónico.

5.4.4 Incorporación en el Manual de Procedimientos Operativo

La estructura general del proceso, incluyendo los pasos de la ruta automatizada y manual del proceso, los criterios de validación y las responsabilidades operativas de cada rol, esta incluida en el Manual de Procedimiento Operativo, en el Anexo 4 de este documento.

5.5 Propuesta 4

5.5.1 Capacitación estructurada en gestión y priorización de solicitudes.

Se determina, que los asesores no cuentan con preparación formal ni de lineamientos claros para aplicar criterios unificados de priorización en las solicitudes recibidas. La ausencia de estándares claros provoca inconsistencias en la atención y genera tiempos de respuesta variables.

Además, no existen herramientas visuales, ni materiales de apoyo, que facilite la toma de decisiones, al momento de analizar y emitir criterios en solicitudes complejas o con varias gestiones involucradas.

La propuesta plantea la implementación de capacitación estructurada, en temas de gestión y priorización de solicitudes, basada en una guía operativa, diseñada a partir de criterios definidos por la supervisora del área. La capacitación estará compuesta por sesiones teóricas, talleres prácticos, simulaciones y entrega de material de apoyo, lo cual permite la estandarización de los criterios de atención de solicitudes.

5.5.2 Criterios de priorización

Los criterios para la priorización de solicitudes están definidos por la supervisora del equipo, amparado en el criterio experto y en los lineamientos estratégicos establecidos por la gerencia del área. El objetivo para la priorización de solicitudes es garantizar al cliente una atención equitativa, coherente y alineada con las necesidades reales de los clientes.

Tabla 13 *Criterios de priorización*

Criterio	Descripción
Segmentación del cliente	Tipo de cliente según la clasificación de la entidad financiera (empresa clave, convenio estratégico, valor económico del cliente, nivel de riesgo y otros).
Ingresos de la empresa	Peso económico de la empresa, dentro de la cartera corporativa.
Segmento salarial promedio	Las empresas cuyos colaboradores presentan niveles salariales altos, suelen formar parte del segmento institucional de mayor valor estratégico para la entidad, por lo que las solicitudes se atienden con prioridad.
Complejidad del tema	Número de trámites involucrados, o nivel de especialización requerida por la solicitud.
Historial de quejas o incidentes	Cantidad o gravedad de los reclamos presentados por la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Los criterios de priorización de fueron incorporados en la Guía Operativa para la priorización de solicitudes del Área de Servicio al Cliente elaborada como parte de la propuesta de mejora la cual se encuentra en el Anexo 5 de este documento.

5.5.3 Niveles de prioridad

Con el objetivo de facilitar la priorización de solicitudes recibidas, se definen tres niveles de prioridad, que permiten ordenar la atención de las solicitudes. Los niveles fueron incorporados en la Guía Operativa para la priorización de solicitudes del Área de Servicio al Cliente elaborada como parte de la propuesta de mejora la cual se encuentra en el Anexo 5 de este documento.

Tabla 14 *Niveles de prioridad*

Nivel	Descripción
Alta	Solicitudes proviene de una empresa de segmento clave, alto nivel salarial o con reclamos recientes e incluye múltiples gestiones.
Media	Solicitudes con complejidad media o provenientes de empresas con segmento medio, que no requieran atención urgente.
Baja	Consultas informativas o solicitudes sencillas, cuyo impacto en el servicio es bajo o mínimo.

Fuente: Elaboración propia

5.5.4 Guía de priorización

Se diseñará una guía de priorización en formato accesible y didáctico, la cual incluirá:

- Tabla con los cinco criterios y su peso relativo.
- Ejemplos representativos por cada nivel de prioridad (alta, media y baja).
- Recomendaciones para el uso de los criterios en casos complejos.

5.5.4 Cronograma de capacitación (Diagrama de Gantt)

Tabla 15 *Cronograma de capacitación*

Propuestas de mejora	Semana 1	Semana 2	Semana 3
Revisión y validación de criterios con supervisión			
Diseño de la guía y materiales didácticos			
Capacitación teórica			
Taller práctico y simulación de clasificación			
Retroalimentación y ajustes finales			
Inclusión de la guía en la Manual de Procedimiento Operativo			

Fuente: Elaboración propia

5.6 Propuesta 5

5.6.1 Implementación de coaching y comunicación estructurada para revisar indicadores.

Se identifica una falta de comunicación formal y periódica, entre los asesores y la supervisora, lo que dificulta un seguimiento adecuado del desempeño individual y limita la posibilidad de brindar retroalimentación a tiempo. Lo anterior, repercute negativamente en el nivel de motivación del equipo, así como poca o limitada participación en la contribución de iniciativas, en la mejora continua; además, no se fomenta, ni fortalece los vínculos de confianza dentro del equipo.

Esta mejora plantea implementar un modelo de coaching mensual, basado en sesiones individuales entre asesor y supervisor del equipo.

Estas sesiones estarán enfocadas en:

- Analizar y revisar los indicadores clave del desempeño individual.

- Fomentar y fortalecer buenas prácticas, mediante una comunicación efectiva.
- Identificar áreas de mejora y establecer metas.
- Brindar acompañamiento personalizado y oportuno a cada asesor.

5.6.2 Elementos clave para la propuesta.

Con el objetivo de garantizar que las sesiones de coaching sean constantes, efectivas y alineadas con los objetivos del área, se definieron los siguientes elementos que componen la propuesta:

Sesiones planificadas

- ✓ Frecuencia: Mensual
- ✓ Duración: 30 minutos
- ✓ Modalidad: Presencial

Plantilla oficial de coaching

- ✓ Herramienta que guía la conversación con secciones para revisar resultados cuantitativos, observaciones de conducta, fortalezas, oportunidades de mejora, metas a corto plazo y compromiso de ambas partes.

Plantilla de coaching – Seguimiento individual

- ✓ Herramienta utilizada para dar seguimiento a acuerdos y avances. Se compartirá por correo electrónico con el asesor después de cada sesión.

5.6.3 Plantilla de coaching – Seguimiento individual

Como parte de la propuesta, se diseña una plantilla estructurada, para guiar las sesiones de coaching individual entre cada asesor y el supervisor. La herramienta incluye secciones para la revisión de indicadores clave de desempeño, retroalimentación del supervisor (fortalezas

identificadas y áreas de mejora), comentarios del asesor, celebración de los logros alcanzados y un plan de acción que detalla el área de oportunidad, acciones y sus respectivas medidas de éxito. También se incorpora un apartado, para registrar los compromisos establecidos por ambas partes (Supervisora y Asesor).

La plantilla estará disponible en el Anexo 6 de este documento.

5.7 Implementación de las propuestas de mejora

En este apartado, se describe el plan de implementación de las cinco propuestas de mejora indicadas. La ejecución incluye una serie de actividades planificadas que permiten integrar las mejoras de forma ordenada, eficiente y sostenible. Se incluye reuniones estratégicas, procesos de automatización, diseño de contenido de capacitación, y espacios de capacitación que involucra a la gerencia, supervisión, asesores y aliados externos.

5.7.1 Cronograma de actividades.

A continuación se detalla el cronograma propuesto para la implementación por medio de un Diagrama de Gantt.

Tabla 16 *Diagrama de Gantt para la implementación de las propuestas.*

Propuestas de mejora	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7
Reunión estratégica con Gerencia							
Reunión inicial con supervisión							
Reunión con los supervisores del equipo de ventas del departamento y supervisión de servicio al cliente							
Reunión estratégica con empresas							
Configuración reglas en Outlook							
Diseño de contenido para la capacitación y material didáctico							
Inclusión formal en el Manual de Procedimiento Operativo							
Impresión de material didáctico							
Capacitación teórica y practica							
Retroalimentación y ajustes finales							

Fuente: Elaboración propia

5.8 Seguimiento y control

Con el objetivo de asegurar la continuidad del proyecto y la correcta implementación de las propuestas de mejora planteadas, se establecen mecanismos de seguimiento y control. Estos permiten verificar avances, identificar desviaciones y la toma de decisiones oportunas. Los instrumentos en mención están diseñados para asegurar la continuidad y efectividad del proyecto.

5.8.1 Aplicación del seguimiento en cada propuesta.

A continuación se detallan los procedimientos establecidos para dar seguimiento y control a cada una de las propuestas de mejora planteadas en este proyecto.

Propuesta 1: Estandarización del proceso de solicitud y documentación requerida.

Se evaluará mensualmente el uso correcto del formato establecido; así como la inclusión clara y completa de los requisitos para cada solicitud. La supervisora del área aplicará listas de verificación y muestreo, con la finalidad de brindar retroalimentación oportuna al equipo; así como la corrección de errores.

Propuesta 2: Diseño de indicadores clave de rendimiento (KPIs).

Se validarán los resultados mensualmente, con el objetivo de medir el cumplimiento operativo; además cada seis meses se revisará la vigencia de los indicadores en función de los objetivos organizacionales. Cabe mencionar que la gerencia y la supervisora, serán los responsables de actualizar los indicadores clave de rendimiento de ser necesarios, consolidar los reportes y coordinar sesiones para proponer ajustes.

Propuesta 3: Automatización y documentación de la distribución de correos en la bandeja de entrada.

Cada dos meses, se revisarán las nuevas solicitudes recibidas, con la finalidad de ajustar las reglas de clasificación configuradas en Outlook. La supervisora como responsable verificará que los correos se estén distribuyendo correctamente y que los tiempos de respuesta se mantengan dentro del estándar esperado.

Propuesta 4: Capacitación estructurada en gestión y priorización de solicitudes.

La Gerencia y la supervisora, cada 6 meses revisarán los criterios de priorización; así como los contenidos de la capacitación, para la actualización de los contenidos y la incorporación de nuevos temas de capacitación; así como las mejoras sugeridas por el equipo de trabajo.

Propuesta 5: Implementación de coaching y comunicación estructurada para revisar indicadores.

La Gerencia, brindará seguimiento al número de sesiones de coaching realizadas y al cumplimiento de compromisos establecidos en cada sesión. Además, verificará la utilización de plantilla oficial (ver Anexo 6) con registros firmados y compartidos por correo electrónico. Trimestralmente se consolidará un informe para evaluar la evolución de cada asesor.

5.9 Análisis del costo-beneficio de la propuesta

Este apartado tiene como propósito de determinar el costo-beneficio del proyecto propuesto, considerando un periodo de análisis de 36 meses y enfatizando el periodo inicial de 12 meses. Para ello, se analizan la inversión inicial requerida, los beneficios financieros mensuales de las mejoras implementadas y los costos operativos mensuales para su continuidad. Asimismo, se desarrollan los cálculos correspondientes al Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), aplicando una tasa de descuento del 10% anual.

5.9.1 Inversión inicial del proyecto

La inversión inicial asciende a **₪1 334 374,52** (ver Tabla 14), el cual incluye recursos humanos, técnicos y materiales necesarios para implementar las mejoras propuestas. Esta cifra abarca actividades estratégicas (reuniones con gerencia, supervisión y empresas) automatización digital del proceso, diseño e impresión de material didáctico, capacitación del personal operativo, refrigerios y sesiones de retroalimentación.

Tabla 17 Inversión inicial del proyecto

Descripción	Cantidad (horas/unidades)	Valor unitario (€)	Valor unitario (€)	Número de personas	Valor total	Justificación
Reunión estratégica con gerencia	4 horas	€11 473,56	€45 894,23	2	€91 788,46	Validación práctica de indicadores de acuerdo con los objetivos organizacionales.
Reunión inicial con supervisión	3 horas	€8 040,87	€24 122,60	2	€48 245,19	Revisión de criterios y validación operativa
Reunión con los supervisores del equipo de ventas del departamento y supervisión de servicio al cliente	1 hora	€24 531,25	€24 531,25	4	€98 125,00	Explicación a supervisores de ventas de la estandarización del proceso de solicitud y documentación requerida.
Reunión estratégica con empresas	4 horas	€4 600,00	€18 400,00	1	€18 400,00	Explicación a empresas de la estandarización del proceso de solicitud y documentación requerida.
Configuración de reglas en Outlook	8 horas	€8 040,87	€64 326,92	2	€128 653,85	Automatización de la bandeja de entrada para solicitudes.
Diseño de contenido para la capacitación y material didáctico	4 horas	€3 440,87	€13 763,46	1	€13 763,46	Elaboración de la presentación, guía de procedimiento, ejercicios de simulación y plantillas para capacitación de asesores.
Inclusión formal en el Manual de Procedimiento Operativo	3 horas	€3 440,87	€10 322,60	1	€10 322,60	Inclusión formal en el Manual de Procedimiento Operativo.
Impresión de material didáctico	6 unidades	€200,00	€1 200,00	6	€1 200,00	Distribución de guía oficial para asesores y supervisión.
Horas de capacitación (asesores y supervisión)	6 horas	€18 719,71	€112 318,27	6	€673 909,62	Capacitación teórica y práctica.
Refrigerio durante la capacitación	6 unidades	€800,00	€4 800,00	6	€4 800,00	Refrigerio durante la capacitación
Retroalimentación y ajustes finales	3 horas	€18 719,71	€56 159,13	6	€336 954,81	Correcciones realizadas después de la implementación.
Total		€90 534,13	€329 944,23		€1 334 374,52	

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior detalla la inversión inicial de las propuestas de mejora. Se observa un equilibrio entre las actividades estratégicas, técnicas y formativas, lo que garantiza una base sólida para su correcta aplicación.

5.9.2 Ganancias mensuales del proyecto

Como se observa en la Tabla 15, el proyecto genera un ahorro mensual de ₡2 391 366,54 resultado de la optimización operativa, automatización de tareas repetitivas y mejora en la toma de decisiones.

Tabla 18 Ganancias mensuales del proyecto

Propuesta	Área beneficiada	% Mejora estimada	Ahorro mensual (₡)	Justificación
Estandarización del proceso de solicitud y documentación requerida.	Productividad operativa	Un 85% solicitudes correctas	₡1 228 067,31	Reducción de 115 horas mensuales.
Diseño de indicadores clave de rendimiento (KPIs).	Área de supervisión	Mejora del 75% del tiempo para evaluar el desempeño	₡55 200,00	Facilita decisiones más ágiles, reducción de 8 horas mensuales.
Automatización y documentación de la distribución de correos en la bandeja de entrada.	Asignación de tareas	90% ahorro de tiempo en la distribución del total de correos recibidos	₡648 205,96	Disminución de tareas repetitivas (60.7 horas).
Capacitación en gestión y priorización de solicitudes.	Asesores	Mejora del 70% del tiempo en casos debidamente priorizados.	₡459 893,27	Reducción de 30 horas mensuales.
Implementación de coaching y comunicación estructurada para revisar indicadores.	Desempeño del equipo	Mejora cualitativa clave	₡0,00	Mejora la comunicación entre asesor y supervisión
Total			₡2 391 366,54	

Fuente: Elaboración propia

Los beneficios mensuales contemplan tanto mejoras cuantitativas como cualitativas. El ahorro total demuestra el impacto positivo del proyecto en la productividad y la eficiencia institucional.

5.9.3 Costos mensuales

Como se muestra en la Tabla 16, el proyecto contempla actividades operativas periódicas necesarias para garantizar su efectividad y sostenibilidad a largo plazo. Estas incluyen la actualización de criterios, generación de reportes mensuales y sesiones de acompañamiento operativo mediante coaching.

Tabla 19 Costos mensuales

Actividad	Frecuencia	Horas estimadas / mes	Costo mensual (€)	Justificación
Reportes mensuales	Mensual	4 horas	€18 400,00	Validación de resultados y retroalimentación
Revisión Outlook	Bimestral	1 hora	€4 600,00	Ajustes a reglas de correo
Capacitación semestral	Semestral	1 hora	€15 278,85	Actualización por cambios en criterios
Coaching	Mensual	2 horas	€30 557,69	Seguimiento individual y grupal
Total			€68 836,54	

Fuente: Elaboración propia

La tabla presenta los costos mensuales asociados a actividades clave para el seguimiento y mantenimiento de la implementación.

5.9.4 Calculo de TIR y VAN

El análisis financiero abarca un periodo de 36 meses, enfatizando el periodo inicial de 12 meses del proyecto, periodo clave para observar el impacto inmediato de la inversión inicial y las mejoras implementadas; utilizando una tasa del 10% anual para proyectos internos que utiliza la entidad financiera.

Tabla 20 Cálculo de TIR y VAN

	Inversión inicial	Ahorros al mes	Costos mensuales	Flujo de caja
Periodo 0	¢1 334 374,52			-¢1 334 374,52
Periodo 1		¢2 391 366,54	¢ 68 836,54	¢2 322 530,00
Periodo 2		¢2 391 366,54	¢ 68 836,54	¢2 322 530,00
Periodo 3		¢2 391 366,54	¢ 68 836,54	¢2 322 530,00
Periodo 4		¢2 391 366,54	¢ 68 836,54	¢2 322 530,00
Periodo 5		¢2 391 366,54	¢ 68 836,54	¢2 322 530,00
Periodo 6		¢2 391 366,54	¢ 68 836,54	¢2 322 530,00
Periodo 7		¢2 391 366,54	¢ 68 836,54	¢2 322 530,00
Periodo 8		¢2 391 366,54	¢ 68 836,54	¢2 322 530,00
Periodo 9		¢2 391 366,54	¢ 68 836,54	¢2 322 530,00
Periodo 10		¢2 391 366,54	¢ 68 836,54	¢2 322 530,00
Periodo 11		¢2 391 366,54	¢ 68 836,54	¢2 322 530,00
Periodo 12		¢2 391 366,54	¢ 68 836,54	¢2 322 530,00

VAN	¢70 643 699,86
TIR	174%

Fuente: Elaboración propia

Como se visualiza en la tabla 17, se presenta los flujos mensuales proyectados correspondientes al primero año, detallando inversión inicial, el ahorro estimado por mes y el flujo de caja mensual, los cuales dan como resultado un Valor Actual Neto (VAN) de **¢70 643 699,86** y la tasa Interna de Retorno (TIR) de **174%**, esto evidencia que el proyecto es viable y ofrece un retorno altamente positivo y rentable para la empresa.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Con el desarrollo de este proyecto y a partir de un proceso riguroso de análisis y recopilación de datos, fue posible identificar áreas clave de mejora y formular soluciones estratégicas que optimizan la gestión del desempeño en el área de servicio al cliente. Los hallazgos más importantes se presentan a continuación, organizados según los objetivos específicos planteados.

A continuación, se menciona un resumen de los objetivos del proyecto, a saber:

- 1) Analizar la gestión del desempeño del área en estudio
- 2) Identificar el proceso de mayor demanda
- 3) Definir los indicadores clave de rendimiento (KPIs)
- 4) Crear un sistema de medición y evaluación
- 5) Desarrollar el plan de implementación del sistema de medición y evaluación
- 6) Evaluar el impacto de la implementación del sistema de medición y evaluación del desempeño

Con respecto al **objetivo 1** “*Analizar el proceso actual de gestión del desempeño en el área de servicio al cliente identificando fortalezas y oportunidades de mejora*”, se obtuvo la siguiente conclusión:

El diagnóstico revela una gestión del desempeño altamente subjetiva; así como la inexistencia de una base de indicadores medibles o documentados, dependiendo la evaluación del criterio

individual de la supervisora. Por otra parte, a través de entrevistas, mapeo de procesos y encuestas aplicadas al personal, se procede a realizar el análisis de la información con datos veraces, que permiten registrar el 100% de las practicas operativas, evidenciando la ausencia de métricas, que limita la retroalimentación efectiva y el reconocimiento objetivo a las áreas de mejora en el rendimiento.

Además, se identifica que la distribución de solicitudes se realiza de forma manual *-la distribución de solicitudes, esta delegada exclusivamente a una ejecutiva mediante correo electrónico-* generando esta práctica, retrasos considerables y limitaciones significativas para el seguimiento operativo, impactando de forma negativa en los resultados de la evaluación del desempeño.

Con respecto al **objetivo 2** “*Identificar el proceso de mayor demanda dentro del área de Servicio al Cliente, con el fin de analizar sus problemáticas operativas y oportunidades de mejora*”, se obtuvo la siguiente conclusión:

Los análisis de las causas raíz mediante el Diagrama de Ishikawa y Diagrama de Pareto, se aplica exclusivamente en el proceso de distribución de solicitudes por correo electrónico, en primera instancia porque aporta el principal insumo, para el inicio de la ejecución de las actividades asignadas a los asesores, representa el 39% de la carga operativa total. Es importante mencionar, que los resultados que arrojan las herramientas aplicadas determinan que el proceso en mención es el que muestra una alta demanda y mayor relevancia.

De los resultados obtenidos, se evidencian cinco causas principales que se enuncian seguidamente:

1) Solicitudes incompletas, 2) Sobrecarga laboral en el asesor encargado, 3) Falta de métricas

objetivas y 5) Estandarización en los formatos; concentrando más del 58% de los puntos asignados, lo que confirma que el proceso en estudio registra una alto de incidencia operativa.

Aunque no se realizaron análisis similares en otros procesos, los resultados obtenidos permiten concluir que la distribución de solicitudes representa un cuello de botella logístico, que impacta negativamente en la eficiencia del equipo de servicio al cliente.

Con respecto al **objetivo 3** “*Definir los indicadores clave de rendimiento (KPIs) que se van a utilizar para medir el desempeño del proceso de mayor demanda que fue debidamente identificado*”, se obtuvo la siguiente conclusión:

La implementación de un conjunto de seis indicadores clave de rendimiento, alineados con las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard (BSC), las cuales permiten estructurar un sistema de evaluación de desempeño más objetivo, cuantitativo y funcional. Además, la propuesta en mención integra variables clave de desempeño, como son: 1) Productividad, 2) Percepción del servicio interno y externo, 3) Participación en mejora continua, 4) Manejo de información confidencial y 5) Conducta profesional.

Lo relacionado con la implementación de los indicadores clave de desempeño en el área de estudio, evidencia resultados positivos, debido a la reducción del 75% de las horas laborales que la supervisora utiliza, para la gestión del desempeño, mostrando una mejora considerable, en lo que respecta a la eficiencia operativa.

Con respecto al **objetivo 4** “*Crear un sistema de medición y evaluación, para optimizar el rendimiento de los asesores y aumentar la eficiencia en la atención de solicitudes*”, se obtuvo la siguiente conclusión:

Con el propósito de optimizar el rendimiento de los asesores y aumentar la eficiencia en la atención de solicitudes, se diseñó e implementa un sistema de medición y evaluación del desempeño, integrado por 1) Procesos automatizados, 2) Criterios estandarizados, 3) Herramientas de coaching y 4) Capacitación estratégica.

El sistema de medición y evaluación implementado se respalda con los indicadores clave de rendimiento (KPIs) estructurado bajo las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.

La propuesta se consolidó mediante cinco mejoras:

1. Estandarización del proceso de solicitud y documentación requerida.
2. Diseño de indicadores clave de rendimiento (KPIs).
3. Automatización y documentación de la distribución de correos en la bandeja de entrada.
4. Capacitación en gestión y priorización de solicitudes.
5. Implementación de coaching y comunicación estructurada para revisar indicadores.

Con respecto al **objetivo 5** “*Desarrollar el plan de implementación del sistema de medición y evaluación para optimizar el rendimiento de los asesores y aumentar la eficiencia en la atención de solicitudes*”, se obtuvo la siguiente conclusión:

Se diseña y ejecuta el plan de implementación, para poner en marcha el sistema de medición y evaluación, orientado en optimizar el rendimiento de los asesores y aumentar la eficiencia en la atención de solicitudes.

En relación con la ejecución del plan de implantación, se realiza en un periodo de siete semanas; el plan incluyó reuniones clave con la Gerencia, Supervisión de servicio al cliente y Supervisión del equipo de ventas y Empresas aliadas. Además, se configura las reglas automatizadas en Outlook para la distribución de correos. También, esta formalizado el procedimiento e incluido en el Manual de Procedimiento Operativo. Por otra parte, de manera conjunta, el contenido didáctico de la capacitación está elaborado e impreso, facilitando el proceso de formación y material de soporte, para consultas o refrescar conocimientos.

También, se aborda mediante capacitaciones teóricas y prácticas la comprensión de los KPIs, la priorización de solicitudes, estandarización del proceso de solicitud y documentación requerida; así como el uso de la herramienta de coaching.

Finalmente, el cierre de la implementación es con sesiones de retroalimentación y ajustes finales, para la consolidación del sistema.

Con respecto al **objetivo 6** “*Evaluar el impacto de la implementación del sistema de medición y evaluación del desempeño*”, se obtuvo la siguiente conclusión:

La aplicación de la evaluación final, valida el efecto positivo de las propuestas en términos operativos, administrativos y financieros, mediante las mejoras implementadas:

Tabla 21 Propuestas y estimación de mejora

Propuesta	% Mejora estimada
Estandarización del proceso de solicitud y documentación requerida.	Un 85% solicitudes correctas
Diseño de indicadores clave de rendimiento (KPIs).	Mejora del 75% del tiempo para evaluar el desempeño
Automatización y documentación de la distribución de correos en la bandeja de entrada.	90% ahorro de tiempo en la distribución del total de correos recibidos
Capacitación en gestión y priorización de solicitudes.	Mejora del 70% del tiempo en casos debidamente priorizados.
Implementación de coaching y comunicación estructurada para revisar indicadores.	Mejora de la comunicación entre asesor y supervisión

Fuente: Elaboración propia

Los resultados también se respaldan con indicadores financieros clave:

- Tasa Interna de Retorno (TIR): **174%**
- Valor Actual Neto (VAN): **₡70 643 699,86**

Por lo tanto, se concluye que hay evidencia que el proyecto es viable y ofrece un retorno altamente positivo y rentable para la empresa.

6.2 Recomendaciones

A continuación, se plantean las siguientes recomendaciones de acuerdo con los objetivos específicos planteados.

Objetivo 1: Analizar el proceso actual de gestión del desempeño en el área de servicio al cliente identificando fortalezas y oportunidades de mejora:

- Se recomienda consolidar la documentación del proceso de gestión del desempeño en un manual oficial, y actualizarlo semestralmente por parte de la supervisora, según las buenas prácticas observadas.

Objetivo 2: Identificar el proceso de mayor demanda dentro del área de Servicio al Cliente, con el fin de analizar sus problemáticas operativas y oportunidades de mejora:

- Se recomienda mantener y fortalecer el uso del sistema automatizado de distribución de solicitudes, así como monitorear mensualmente los resultados obtenidos por parte de los asesores, en relación con los tiempos de atención y cantidad de solicitudes asignadas a cada asesor.
- Se recomienda ampliar el campo de análisis de causa raíz a otros procesos con alta demanda, replicando la metodología de Ishikawa y Pareto.

Objetivo 3: Definir los indicadores clave de rendimiento (KPIs) que se van a utilizar para medir el desempeño del proceso de mayor demanda que fue debidamente identificado:

- Se recomienda establecer y fortalecer la revisión semestral de los KPIs en función de los objetivos organizacionales y los resultados esperados.

Objetivo 4: Crear un sistema de medición y evaluación, para optimizar el rendimiento de los asesores y aumentar la eficiencia en la atención de solicitudes:

- Se recomienda mantener y fortalecer la estructura de las cuatro perspectivas del BSC en futuras implementaciones.
- Se recomienda establecer y fortalecer la revisión semestral del sistema de medición y evaluación, en función de los objetivos organizacionales.
- Se recomienda documentar los criterios, formatos y herramientas utilizadas para facilitar la implementación a otros departamentos.
- Se recomienda establecer sesiones de trabajo con los asesores, para recibir retroalimentación que fortalezca el compromiso y mejora del sistema de evaluación.

Objetivo 5: Desarrollar el plan de implementación el sistema de medición y evaluación para optimizar el rendimiento de los asesores y aumentar la eficiencia en la atención de solicitudes:

- Se recomienda elaborar el Manual del Plan de implementación, incluyendo cronogramas, recursos utilizados y materiales de capacitación, como referencia para futuras implementaciones o actualizaciones.
- Se recomienda mantener y fortalecer los mecanismos de seguimiento, definidos para cada una de las propuestas, tal como se detalla en la sección correspondiente.

Objetivo 6: Evaluar el impacto de la implementación del sistema de medición y evaluación del desempeño:

- Se recomienda validar semestralmente los indicadores financieros (TIR y VAN), para confirmar la sostenibilidad del sistema.

Recomendación general

Promover la cultura de mejora continua, en relación con la gestión del desempeño, incentivando la participación de los colaboradores y la integración de herramientas tecnológicas que fortalezcan la toma de decisiones.

CAPÍTULO VII: BIBLIOGRAFÍA

7.1 Bibliografía

- Acevedo Borrego, A. O., & Linares Barrantes, M. C. (2014). El enfoque y rol del ingeniero industrial para la gestión y decisión en el mundo de las organizaciones. *Industrial Data*, 15(1), 9.
<https://www.redalyc.org/pdf/816/81624969002.pdf>
- Ahmed Laroussi, A. (2020). Análisis de la relación entre la comunicación integrada de marketing y la satisfacción del cliente: El caso Mcdonald's. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, 2, Article 2. <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/5839>
- Álvarez Ortiz, J. (2023). *Mejora del proceso de pago en el departamento de servicios generales y mantenimiento a proveedores prestadores de servicios del Instituto Nacional de Salud Pública*. Universidad Autónoma del Estado de Morelos.
- Aparco Chocce, L. (2021). *Análisis y diseño de sistemas: Introducción al análisis y diseño de sistemas, analista de sistemas. Funciones. Elementos de un sistema de información, clasificación, características. Graficadores de sistemas y funcionalidad. Proceso de desarrollo de un software. Sistemas gerenciales. Proceso de transformación de datos, Ingeniería de software, ciclo de vida de un sistema, Diagrama de Gantt, Diagrama pert*. [Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle].
<https://repositorio.une.edu.pe/entities/publication/12990073-20d8-4049-8a66-ea2f06643acd>
- Arenal Laza, C. (2024). *Técnicas de información y atención al cliente / consumidor / usuario*. UF0037. Tutor Formación.
- Baca U., G., Cruz V., M., Cristóbal V., I. M. A., Baca C., G., Gutiérrez M., J. C., Pacheco E., A. A., Rivera G, Á. E., Rivera G., I. A., & Obregón S., M. G. (2014). *Introducción a la ingeniería industrial* (2.ª ed.). Grupo Editorial Patria.

Báez Pinto, D. F., Luna Hernández, N. P., Muñoz Pinzón, D. S., & Tejedor Vargas, B. M. (2019). *Las cargas de trabajo y su relación con el desempeño laboral en empresas del sector bancario en Bogotá* [Investigación].

<https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/311c98ba-4fa8-4a60-9d97-8fea65476abd/content>

Blank, L. T., & Tarquin, A. (2020). *Ingeniería económica* (8.^a ed.). McGraw Hill.

Carcache Castillo, Y. (2021). *Mejora del proceso entre Banco Nacional de Costa Rica e IMAS, amparado en el convenio marco de cooperación interinstitucional fideicomiso 32-04 Bancrédito-IMAS-BANACIO/73-2002* [Universidad Hispanoamericana]. <https://dspace-uh-tmp.igniteonline.la/items/a215059b-1f8a-450e-ab4b-f79c684a84c1>

Chopra, S. (2020). *Administración de la cadena de suministro: Estrategia, planeación y operación* (6.^a ed.). Pearson Educación de México.

Chumacero, J. A. (2021). *Técnicas para la evaluación de proyectos de inversión*. Grupo de Investigación Omega Beta Gamma, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

https://economia.unmsm.edu.pe/data/doc_trab/OBG_DT%20N%C2%B0%202_Agosto%202021_T%C3%A9cnicas%20para%20la%20evaluaci%C3%B3n%20de%20proyectos%20de%20inversi%C3%B3n_JACH.pdf

Durán Asencio, A. (2020). *Gestión del puesto y evaluación del desempeño*. Editorial Elearning, S.L.

Escamilla Vielma, R. D., Segovia-Romo, A., Blanco-Jiménez, M., & Mendoza-Gómez, J. (2021). Las habilidades blandas y el servicio al cliente en tiempos del Covid-19. *Vinculatégica*, 7(1).

<https://doi.org/10.29105/vtga7.1-147>

- Espín Salas, D. D., & Avilés Estévez, G. N. (2022). Influencia del sector bancario en el crecimiento económico. *Dominio de las Ciencias*, 8(3).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8635241>
- Fallas Acosta, N. A. (2020). *Mejora del proceso de la tramitología para la obtención de una licencia comercial en la Municipalidad de Tibás, en el primer semestre del 2020*. Universidad Hispanoamericana.
- García Aráoz, R., Lucero, M. de los Á., & Ribbet, E. (2021). Gestión del Desempeño en la Empresa Familiar. *Técnica administrativa*, 20(87), 3. <https://www.cyta.com.ar/ta/article.php?id=200303>
- García, D. (2020). Mapeo de procesos y su alcance. *Instituto Tecnológico de Orizaba*.
- García González, R., Paredes Castañeda, J. A., & Bayona Ibáñez, E. (2023). DMAIC como herramienta para implementar un sistema de mejora para incrementar la productividad en la industria del sombrero. *Revista Ingenio*, 20(1), Article 1.
<https://doi.org/10.22463/2011642X.3371>
- García Muñoz, E., Turbau Bataller, J., Sisteró Calderó, J. A., & Aymerich Pi, D. (2018). *Gestión logística y comercial*. McGraw Hill.
- Gisbert Soler, V., Pérez Molina, A. I., Pérez Bernabéu, E., Calabuig Valor, M., Pons Vidal, B., Campoy Brotons, F. Á., Almería Domínguez, J., San Antonio Ignoto, M. T., Kou-Vah Laurent, A. M., Castellano Lendínez, L., & Rojas Lema, S. (2018). *Cuadernos de investigación aplicada* (1.ª ed.). Editorial Científica 3Ciencias. <https://doi.org/10.17993/EcoOrgyCso.2018.47>
- Gutiérrez Pulido, H. (2020). *Calidad y productividad* (5.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- López Salas, S. (2020). *Atención al cliente consumidor y usuario* (1.ª ed.). Paraninfo.
<https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=jpzODwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=>

[%22Atenci%C3%B3n+al+cliente+consumidor+y+usuario%22&ots=2KUZNI-CCS&sig=xW_nHiKVZUEPXsD6XAM1pLzt1gw#v=onepage&q&f=false](#)

Marriaga Páez, A. C. (2024). *Integración De La Eficiencia Operativa Y La Sostenibilidad En La Administración* [Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD].

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/61735/acmarriagap.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Montoya Restrepo, C. (2023). *Fundamentos de ingeniería industrial* (1.ª ed.). Universidad Nacional de Colombia.

Mora Garita, F. (2020). *Rediseño de procesos del taller de servicios, para mejorar los Indicadores clave de Desempeño en Distribuidora Cummins Centroamérica Costa Rica SRL. para el primer cuatrimestre del 2020* [Universidad Hispanoamericana]. [https://dspace-uh-](https://dspace-uh-tmp.igniteonline.la/server/api/core/bitstreams/344893bc-7192-4bc9-af4d-7de9f05fec65/content)

[tmp.igniteonline.la/server/api/core/bitstreams/344893bc-7192-4bc9-af4d-7de9f05fec65/content](https://dspace-uh-tmp.igniteonline.la/server/api/core/bitstreams/344893bc-7192-4bc9-af4d-7de9f05fec65/content)

Morales, L. A., & Camacho, A. L. (2019). *Productividad de las empresas y su competitividad en los mercados* (1.ª ed.). Pearson Educación de México.

Muñoz Castorena, R. V., Ochoa Hernández, M. B., & Morales García, M. (2011). *Investigación de operaciones*. MacGraw-Hill.

Murillo Valverde, R. I., Taiz Iturralde, E., Cruz Fajardo, L. G., Navia Cevallos, W. A., & Coronel

Díaz, M. N. (2024). Los Key Performance Indicators (KPI) y su Importancia en las

Microempresas de Guayaquil. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), Article 4.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12657

Prado, J. C., García Arca, J., & Fernández González, A. J. (2020). *Fundamentos de Gestión de la producción*. Dextra Editorial.

- Ruiz Navarrete, K. J., & Franco Ponce, M. C. (2024). *Propuesta de estrategias de ventas para mejorar los ingresos en el bazar y papelería Jaylene* [Instituto Superior Universitario Bolivariano de Tecnología.]. <https://dspace.itb.edu.ec/handle/123456789/3776>
- San Román Losada, I., San Román Losada, J., & Hernández López, D. R. (2024). Liderazgo de calidad que inspira: Innovación en PYMES tradicionales. *TLATEMOANI. Revista Académica de Investigación*, 15(47), Article 47. <https://doi.org/10.51896/tlatemoani.v15i47.741>
- Soler Gallach, F., Gisbert Soler, V., Pérez Molina, A. I., & Pérez-Bernabeu, E. (2020). *Cuadernos de investigación aplicada 2020* (1.^a ed.). Editorial Científica 3Ciencias. <https://doi.org/10.17993/IngyTec.2020.65>
- Soto Chávez, L. E., Ugalde Vicuña, J. W., & Zambrano Silva, D. H. (2021). Los sistemas integrados de gestión en la ingeniería industrial. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 6(11), 383-397. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8219407>
- Zapparoli González, C. (2020). Técnicas para la resolución de problemas. *Universidad San Marcos*. <http://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/handle/11506/1296>

CAPÍTULO VIII: ANEXOS

8.1 Anexos

Anexo 1. Encuesta priorización de problemas

Encuesta para evaluar aspectos claves del área de Servicio al Cliente.

El objetivo de la encuesta es evaluar el nivel de importancia de los ítems que se le muestran a continuación en la presente encuesta, los cuales están relacionados con la gestión del área Servicio al Cliente. Se garantiza que la información recopilada será tratada de forma anónima y confidencial. En esta encuesta se utiliza la escala de Likert.

Muchas gracias por tomarse el tiempo de completar la encuesta.

Instrucciones: Por favor, evalúe el nivel de importancia utilizando la siguiente escala:

1. Nada importante
2. Poco importante
3. Moderadamente importante
4. Importante
5. Muy importante

Criterios de evaluación:

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. Falta de método objetivo para evaluar el desempeño individual *

Marca solo un óvalo.

- 1
 2
 3
 4
 5

2. No existe un registro histórico de la cantidad de solicitudes procesadas *

Marca solo un óvalo.

- 1
 2
 3
 4
 5

3. No existe un registro histórico del tipo de solicitudes procesadas *

Marca solo un óvalo.

- 1
 2
 3
 4
 5

4. Ausencia de indicadores clave de desempeño (KPIs) *

Marca solo un óvalo.

- 1
 2
 3
 4
 5

5. No existe un sistema para identificar y determinar el tiempo de retraso en las solicitudes. *

Marca solo un óvalo.

- 1
 2
 3
 4
 5

6. Metodo de distribución de las solicitudes vía correo electrónico *

Marca solo un óvalo.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

7. Otro elemento que considere importante (favor especificar)

8. Si ha colocado un elemento en el espacio anterior, le agradeceríamos que calificara su grado de importancia.

Marca solo un óvalo.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Recuento de los procesos

Tareas	Día Hábil	Día Hábil	Día Hábil	Día Hábil	Día Hábil	Día Hábil	Día Hábil	Día Hábil	Día Hábil	Día Hábil	Día Hábil	Día Hábil	Día Hábil	Día Hábil	Día Hábil	Día Hábil	Día Hábil	Día Hábil	Día Hábil	Día Hábil	Día Hábil	Día Hábil	Día Hábil	Día Hábil	Día Hábil	Día Hábil	Total
Distribución de solicitudes	194	129	175	223	179	218	214	255	141	217	200	235	254	187	181	183	159	201	129	202	218					4054	
Seguimiento de cuentas Link	63	28	85	36	12	75	72	31	38	69	75	37	39	31	39	41	39	18	15	46	68					876	
Revisión de pendientes cuenta planilla	60	78	25	34	69	22	41	88	14	7	14	11	115	45	40	6	29	136	2	63						906	
Coordinación entrega cuentas	14	40	14	40	23	49	41	22	50	23	32	36	54	45	33	35	20	33	19	18	51					692	
Detalle de cuentas		28	26	37	20	42	25	85	19	1	23	40	72	9	21	32	16	24	41	16	21					598	
Apertura de cuentas Link	41	1	6	40	9	44	13	2	33	46	52	9	3	49	12	5	2	12	37	21	59					496	
Recopilación de expedientes	3	2	26	43	21	4	54	1	36	2	4	23	29	3	48		9	12	22	15	9					364	
Takeover cuenta planilla	12	23	12	30	17	23	3	14	13		3	25	57	7	18	8	4	33	17	20						339	
Cierre de cuentas		24	15	16	5	3	3	41	2		10	5	5	68	3	10			95							305	
Coordinación de cuentas sistema digital	10	10	24	1	38	17	23	12	9	1	16	12	2	17	6	10	6	6	17		10					247	
Apertura de cuentas Sistema Digital	8	7	24	18	23	17	31	6	7	1	16	14	16	6	7	12	2	20		8	2					245	
Entrega cuentas planilla al supervisor	1	1	4	29	20	4	37	1	34		6	23	11	1	41		6	12	8	2	3					244	
Seguimiento de cuentas Sistema digital	3	45	21	5			3	1	1	3	2	38	12	5	4	1		2	46	9	40					241	
Procesamiento seguros cuenta planilla		15		11	29		16		5	12					55	4		30	3							174	
Estado de cuenta Su Pago	10	9	3	6	2	5	2	8	1	2	1	5	7	7	10	9	8	5	6	20						136	
Vinculación Termogabado Stock	2	4	6	2	3	4	5	4	4	4	3	3	4	1	4	2	3	5	4	3	5					75	
Recoordinación de entrega cuentas	1		2	12	3	8	8	2		3	2	2	7	1	1	6	1	3	1	3	1	3				65	
Busquedo o Desbloqueo tarjetas	2	2	2	1	1	1	2	1			2		5	2	1	8	5	2	3	1	4					45	
Dinero no dispensado Su Pago	4	1	4	1	1	3	2	1	1	3	3	2	3	4	1	1	3	2	1	3	2	1	3			42	
Traslado de fondos Su Pago	1	1	1	2	1		2	1	1	1	1	1	6	1	1	3	4		2	2	1	3				33	
Entrega fondos Su Pago en sucursal	1	3	1	1	1	1		1	1	2		1	1	1	2	2			1	1	1	1				18	
Remedaciones de clientes	1		2		1					1	1	1	1	1	1	2			1	1						14	
Mantenimiento de clientes en Sistema Bancario	1			1			3	1							1					1	1					9	
Rescate expediente cuenta planilla		1			1					2			1	1		2										7	
Recordinación de pendientes			2							2						1										5	
Reemplazo de PIN tarjetas									1		1															2	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. Encuesta nivel de impacto de las causas identificadas en el Ishikawa

Encuesta sobre Factores que Impactan el Desempeño en la Distribución de Solicitudes

El propósito de esta encuesta es evaluar el nivel de impacto de los factores identificados en el proceso de distribución de solicitudes en el área de Servicio al Cliente. Los resultados permitirán identificar las principales causas que afectan el desempeño y priorizar áreas de mejora. Se garantiza que la información recopilada será tratada de forma anónima y confidencial.

Instrucciones: A continuación, se presenta una lista de factores. Se disponen de 20 puntos para distribuir entre los ítems según su nivel de importancia. Asigne más puntos a los factores que considere más críticos y menos puntos a aquellos que tengan menor relevancia. Si un factor no es significativo, puede asignarle 0 puntos. La suma total de puntos asignados no debe superar 20.

Falta de capacitación para el equipo sobre criterios de de distribución eficiente.
Escriba una pregunta

Alta carga laboral para el asesor que realiza ladistribución.

Desconocimiento de los estándares de desempeño esperados.

Falta de formato estandarizado para las solicitudes de los clientes.

Solicitudes incompletas enviadas por los clientes

Ausencia de software automatizado que ayude a ladistribución de solicitudes.

Presión constante para completar las solicitudes asignadas acada asesor.

Falta de comunicación entre asesor y supervisor.

Proceso de distribución de solicitudes completamente manual.

Falta de procedimientos estandarizados para la priorizaciónde solicitudes.

Falta de registro de las solicitudes realizadas y suseguimiento.

Falta de métricas objetivas para evaluar el rendimientoindividual y grupal.

Ausencia de indicadores clave de desempeño.

Falta de herramientas para medir indicadores de desempeño.

Enviar

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4. Manual de Procedimiento Operativo Distribución de Solicitudes por Correo Electrónico.

Manual de Procedimiento Operativo

Distribución de Solicitudes por correo electrónico

ENTIDAD FINANCIERA

MANUAL DE PROCEDIMIENTO OPERATIVO
DISTRIBUCIÓN DE SOLICITUDES POR CORREO
ELECTRÓNICO

DEPARTAMENTO DE VENTAS DIRECTAS
ÁREA SERVICIO AL CLIENTE

JULIO, 2025

1. Propósito

Establecer una metodología estandarizada para la distribución, clasificación y gestión de solicitudes recibidas a través de correo electrónico, con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa, asegurar la trazabilidad y brindar una atención oportuna.

2. Alcance

Este procedimiento aplica al equipo de Servicio al cliente, encargados de la recepción, revisión, asignación, seguimiento y procesamiento de las solicitudes ingresadas a través del correo institucional.

3. Definiciones

- **Solicitud:** Requerimiento o trámite enviado por un cliente a través del correo electrónico.
- **Asunto estructurado:** Formato definido para facilitar la clasificación del correo.
- **Ruta automática:** Clasificación de correos mediante reglas automatizadas del sistema.
- **Ruta manual:** Asignación manual por parte del asesor encargado cuando no se logra la clasificación automática.
- **Carpeta personalizada:** Espacio de buzón electrónico correspondiente a cada asesor.
- **Plantilla de requisitos faltantes:** Formato estandarizado utilizado para informar al cliente sobre documentación incompleta.

4. Referencias

- Código de conducta de la entidad financiera
- Promesas de servicio de la entidad financiera

5. Políticas generales

- 5.1 Este documento no sustituye los otros procedimientos ya establecidos por la entidad financiera.
- 5.2 Todo el personal de la entidad financiera deberá cumplir con el Código de Conducta de la entidad financiera.
- 5.3 Las solicitudes incompletas deben ser informadas al cliente mediante la plantilla de notificación correspondiente.

6. Procedimiento

Distribución de solicitudes por Correo Electrónico

Nº	Actividad	Responsable	Detalle Actividad	Control
1	Recepción y monitoreo de la bandeja de entrada	Asesor encargado de revisión diaria	El correo institucional recibe automáticamente las solicitudes. El asesor designado monitorea la bandeja para identificar los correos no clasificados automáticamente.	Supervisión continua de la bandeja de entrada durante el horario laboral.
2	Clasificación automática por reglas del sistema	Sistema de correo electrónico (Outlook)	Las reglas predefinidas detectan palabras clave, remitentes o formatos para mover el correo a la carpeta del asesor que corresponda.	Revisión diaria y continua de las carpetas asignadas por los asesores.
3	Revisión de carpetas personales	Asesor responsable	Cada asesor accede a su carpeta, verifica las solicitudes asignadas automáticamente y continúa con la atención correspondiente.	Revisión visual directa por parte del asesor en su carpeta personal.
4	Identificación de correos sin clasificación automática.	Asesor encargado de revisión diaria	Revisa la bandeja de entrada principal para detectar correos que no fueron asignados automáticamente	Registro manual de correos asignados.

Manual de Procedimiento Operativo

Distribución de Solicitudes por correo electrónico

5	Identificación del tipo de solicitud	Asesor encargado de revisión diaria	Revisa el contenido del correo electrónico para identificar el tipo de trámite solicitado y así asignarlo al asesor responsable según categoría definida.	Revisión apoyada con la plantilla de verificaciones de documentos adjuntos (Anexo...)
6	Clasificación manual por categoría y responsable	Asesor encargado de revisión diaria	La solicitud se asigna al asesor correspondiente con color respectivo, se traslada manualmente a su carpeta.	Categorización del correo mediante el traslado manual a carpeta y asignación de color por parte del asesor.
7	Notificación de requisitos faltantes	Asesor responsable	Si la solicitud está incompleta, se responde al cliente utilizando la plantilla estandarizada, indicando lo pendiente y el plazo máximo para enviar lo solicitado.	Copia del correo enviado visible en la bandeja de salida como evidencia de notificación al cliente.
8	Atención de solicitud según procedimientos vigentes	Asesor responsable	Atiende la solicitud conforme los lineamientos establecidos por la entidad financiera y el tipo de trámite.	Gestión documentada vía respuesta de correo electrónico al cliente.
9	Supervisión del cumplimiento del proceso	Supervisor del área	Verifica el uso correcto del procedimiento, cumplimiento de tiempos, y aplicación de plantillas y controles establecidos.	Supervisión semanal por parte del supervisor del área.

7. Aprobaciones/historia de modificaciones

- Unidad dueña del proceso: Ventas Directas
- Responsable designado del área: Gerente de Ventas Directas

Fecha	Resumen Elaboración / Modificación	Creado	Revisado	Aprobado
Jul-25	Elaboración de documento	Estudiante responsable del proyecto	Supervisora del área	Gerencia del departamento

8. Anexos

Anexo 1.

Formato estandarizado para Solicitud vía correo electrónico

Las solicitudes enviadas al Departamento de Servicio al Cliente deben seguir un formato estructurado en el correo.

Asunto del correo:

- Solicitud – Tipo de trámite – Nombre del cliente
- Urgente - Tipo de trámite – Nombre del cliente, en casos prioritarios.

Cuerpo del correo:

Explicar brevemente el trámite solicitado, indicando datos esenciales del cliente y el tipo de solicitud.

Anexo 2.**Tabla de Verificación de documentos adjuntos**

Plantilla estructurada utilizada para que el asesor o el cliente indique que documentos se han adjuntado y cuáles están pendientes.

Tabla 1 Documentos adjunto en solicitud

Documento adjunto	Adjunto (Sí / No)	Pendiente (Sí / No)

Anexo 3.**Plantilla de Notificación de Requisitos Faltantes**

Formato estandarizado que permite al asesor informar al cliente, de forma clara y oportuna, sobre los documentos o datos que no se incluyeron en la solicitud original.

Asunto del correo:

- [Solicitud incompleta – Tipo de trámite – Nombre del cliente]

Cuerpo del correo:

Estimado/a Sr. Sra. [Nombre del cliente],

Un saludo cordial. En relación con la solicitud recibida en nuestro departamento, relacionada con la solicitud [Nombre del cliente]; procedimos a analizar la información incluida en la solicitud recibida, determinándose el faltante de algunos datos o documentos imprescindibles, los cuales a la fecha están pendientes de enviar, para proseguir con el trámite correspondiente.

A continuación, se detalla lo pendiente:

Tabla 2 *Detalle de requisitos faltantes*

Nombre del Documento / Información Faltante	Fecha límite de envío

Anexo 4.**Diagrama de flujo del proceso asignación de solicitudes por correo electrónico**

Representación visual del proceso de distribución de solicitudes, abarcando las rutas automática y manual, con todos los pasos consecutivos.

Figura 1 Diagrama de flujo del proceso asignación de solicitudes por correo electrónico.



Manual de Procedimiento Operativo

Distribución de Solicitudes por correo electrónico

Fecha	Resumen Elaboración / Modificación	Creado	Revisado	Aprobado
jul-25	Elaboración de documento	Estudiante responsable del proyecto	Supervisión del área	Gerencia del departamento

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5. Guía Operativa para la Priorización de Solicitudes del Área Servicio al Cliente.

**Guía Operativa para la Priorización de Solicitudes del
Área Servicio al Cliente**

Departamento de Ventas Directas

Julio, 2025

1. Objetivo de la guía

Definir criterios claros y consistentes para clasificar las solicitudes recibidas, a fin de asegurar una atención eficiente, oportuna y alineada con la estrategia organizacional de la entidad financiera.

2. Criterios oficiales de priorización

Los siguientes criterios fueron definidos por la supervisión del equipo, con base a su experiencia operativa y en los lineamientos estratégicos establecidos por la gerencia del área. Su intención es garantizar una atención equitativa, coherente y alineada con las necesidades reales de los clientes.

Criterio	Descripción
Segmentación del cliente	Tipo de cliente según la clasificación de la entidad financiera (empresa clave, convenio estratégico, valor económico del cliente, nivel de riesgo y otros).
Ingresos de la empresa	Representación económica de la empresa dentro de la cartera corporativa. Las empresas con mayor contribución económica tienen atención prioritaria.
Segmento salarial promedio	Empresas cuyos colaboradores presentan niveles salariales altos, suelen formar parte del segmento de mayor valor estratégico para la entidad, por lo que las solicitudes se atienden con prioridad.
Complejidad del tema	Número de trámites involucrados, o nivel de especialización requerida por la solicitud. A mayor complejidad, mayor prioridad operativa.
Historial de quejas o incidentes	Empresas que presenten mayor cantidad o gravedad de los reclamos, antecedentes negativos o insatisfacción reiterada que pueda afectar la percepción institucional del servicio brindado.

3. Niveles de prioridad

Nivel	Descripción
Alta	Solicitudes proviene de una empresa de segmento clave, alto nivel salarial o con reclamos recientes e incluye múltiples gestiones.
Media	Solicitudes con complejidad media o provenientes de empresas con segmento medio, que no requieran atención urgente.
Baja	Consultas informativas o solicitudes sencillas, cuyo impacto en el servicio es bajo o mínimo.

4. Procedimiento de aplicación

1. Analizar el contenido completo del correo recibido.
2. Identificar si contiene elementos relacionados con los cinco criterios previamente definidos.
3. Evaluar la relevancia de esos elementos y asignar el nivel de prioridad correspondiente (Alta, media y baja).
4. Clasificar, enviar o gestionar la solicitud según el flujo establecido para cada nivel de prioridad.
5. Escalar al supervisor casos que presenten ambigüedad, riesgo reputacional o un impacto potencial relevante.

5. Confidencialidad de reglas específicas

Este documento presenta los principios generales de priorización. Las reglas técnicas y automatizadas para clasificar solicitudes como palabras clave, dominios de correo o empresas estratégicas específicas, no se incluyen por razones de seguridad y confidencialidad de la información.

Fecha	Resumen Elaboración / Modificación	Creado	Revisado	Aprobado
jul-25	Elaboración de documento	Estudiante responsable del proyecto	Supervisión del área	Gerencia del departamento

Anexo 6. Plantilla Coaching Servicio al Cliente

Plantilla de coaching – Seguimiento individual

Coach:	
Asesor	
Fecha:	
Periodo evaluado:	

Revisión de indicadores

Indicador	Meta esperada (%)	Resultado actual (%)	Observaciones
Productividad del asesor	45%		
Encuesta interna de satisfacción del servicio	17%		
Encuesta externa de satisfacción del servicio	17%		
Reporte mensual de información segura	7%		
Iniciativas y aprendizaje	6%		
Amonestaciones por conducta	8%		

Feedback del supervisor

Fortalezas identificadas en el periodo:

Áreas de mejora identificadas:

Comentarios del asesor

Celebre los logros**Plan de acción**

Área de oportunidad	Acción	Medida de éxito

Compromisos finales

Compromisos del asesor:

Compromisos del supervisor:

Próxima reunión de coaching

Firma del asesor

Firma del supervisor