

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

**CARRERA INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**Implementación de herramientas de mejora productiva para el departamento de servicio al cliente y back office de llamadas de la empresa Gestionadora de Créditos en el primer cuatrimestre de 2025**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA  
OPTAR POR EL BACHILLERATO EN  
INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**AUTOR: Daniel Zamora Quiros**

**TUTOR: Johan Castro Vasquez**

**San José 2025**

**Acta aprobación.**

## Carta de Aprobación del Tutor.

### CARTA DEL TUTOR

San José, 22 de junio de 2025

**Ingeniería Industrial**  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimado(s)(as):

El estudiante Daniel Zamora Quirós, cédula de identidad número 1-1471-0657, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Implementación de herramientas de mejora productiva para el departamento de servicio al cliente y back office de llamadas de la empresa Gestoradora de Créditos en el primer cuatrimestre de 2025", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato.

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%	8%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	18%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	28%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	18%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	18%
	TOTAL		90%

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**

## Carta de Aprobación del Lector

Heredia, 24 de julio de 2025

**Señores**  
**Servicios estudiantiles**  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimados señores:

El estudiante Daniel Isaac Zamora Quirós, cédula de identidad 114710657, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado: "IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS DE MEJORA PRODUCTIVA PARA EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE Y BACK OFFICE DE LLAMADAS DE LA EMPRESA GESTIONADORA DE CRÉDITOS EN EL PRIMER CUATRIMESTRE DE 2025", el cual ha elaborado para optar por el grado de Bachillerato 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 el análisis de datos; la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre estos 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.

Atentamente,

Edwin  
Vargas León



Firmado digitalmente por  
Edwin Vargas León  
Fecha: 2025.07.24  
16:40:03 -06'00'

**Ing. Edwin Vargas León, Msc.**

**Cédula: 4-0167-0771**

**Carné del Colegio: IPI-- 18468**

## Carta de Aprobación 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, lunes 7 de Julio del año 2025

Señores:

Universidad Hispanoamericana  
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Daniel Zamora Quiros con número de identificación 11471-0657 autor (a) del trabajo de graduación titulado Implementación de herramientas de mejora productiva para el departamento de servicio al cliente y back office de llamadas de la empresa Gestoradora de Créditos en el primer cuatrimestre de 2025, presentado y aprobado en el año 2025 como requisito para optar por el título de Bachillerato en ingeniería Industrial; 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,



1-1471-0657

Firma y Documento de Identidad

**ANEXO 1 (Versión en línea dentro del Repositorio)  
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA PUBLICAR Y  
PERMITIR LA CONSULTA Y USO**

**Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional**

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) Los autores aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) Los autores manifiestan que se trata de una obra original sobre la que tienen los derechos que autorizan y que son ellos quienes asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.

## DECLARACIÓN JURADA

Yo Daniel Isaac Zamora Quiros , mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-1471-0657 egresado de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido 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 Bachillerato en Ingeniería Industrial, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Implementación de herramientas de mejora productiva para el departamento de servicio al cliente y back office de llamadas de la empresa Gestoradora de Créditos en el primer cuatrimestre de 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 07 días del mes de julio del año dos mil veinticinco



---

Firma del estudiante

Cédula: 1-1471-0657

Dedicatoria.

Con el más inmenso agradecimiento, quiero dedicar no solo este trabajo, si no todo el camino que he tenido que recorrer, primero a mi Dios y la fe que me ha movido, motivado y enseñado que el camino, puede ser largo y difícil, pero solo quienes realmente desean de corazón lograr sus sueños, trabajan incansablemente

Quiero agradecer a mis seres mas amados, a mi madre Patricia Quiros Miranda, quien me enseñó que el amor y la compasión puede superar cualquier adversidad, a mis hermanos, Esteban Zamora Quiros, quien, con un ingenio sin igual, astucia y esfuerzo, las metas se pueden alcanzar y aun crecer más, Pablo Zamora Quiros que me enseñó el valor del deber, la dedicación y los sueños están al alcanza del trabajo duro y la resiliencia, a mi compañera de vida Gabriela Mora Araya, quien me enseñó que los sueños solo son visiones del futuro cuando dejas que tu mente, tu corazón, tu espíritu brillen y dejen atrás el miedo.

Dedico este proyecto a cada una de las personas que estuvieron durante todo el proceso, mis profesores y tutores quienes me mostraron que el conocimiento no es nada, si no se enseña con pasión.

### **Agradecimiento.**

Agradezco a la empresa Gestoradora de Créditos, por permitir el desarrollo e implementación de las propuestas, la calidez de las personas que estuvieron conmigo en el desarrollo, agradezco también a quienes me ayudaron durante todo el proceso de la carrera, mi tutor, mis profesores, y por último a mi querida *Alma máter*, la Universidad Hispanoamericana, quien siempre abrió sus puertas al conocimiento.

Agradezco a todos quienes desearon mi éxito y quienes me acompañaron hasta el último día de la carrera, y este solo es el comienzo de muchos éxitos.

### **Epígrafes.**

"Si buscas la luz, a menudo la encontrarás. Pero si buscas la oscuridad, eso es todo lo que verás"- Iroh.

“Los cobardes mueren muchas veces antes de su muerte, mientras que el valiente prueba el sabor de la muerte una sola vez” -William Shakespeare.

## Índice

Acta aprobación..... II

Carta de Aprobación del Tutor..... III

## Carta de Aprobación del Lector

Heredia, 24 de julio de 2025

**Señores**  
**Servicios estudiantiles**  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimados señores:

El estudiante Daniel Isaac Zamora Quirós, cédula de identidad 114710657, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado: "IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS DE MEJORA PRODUCTIVA PARA EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE Y BACK OFFICE DE LLAMADAS DE LA EMPRESA GESTIONADORA DE CRÉDITOS EN EL PRIMER CUATRIMESTRE DE 2025", el cual ha elaborado para optar por el grado de Bachillerato 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 el análisis de datos; la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre estos 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.

Atentamente,

**Edwin**  
**Vargas León**  
 Firmado digitalmente por  
 Edwin Vargas León  
 Fecha: 2025.07.24  
 16:40:03 -06'00'

**Ing. Edwin Vargas León, Msc.**

**Cédula: 4-0167-0771**

**Carné del Colegio: IPI-- 18468**

.....IV

Carta de Aprobación del CENIT ..... V

Agradecimiento.....	IX
Epígrafes.....	X
Índice De Ilustraciones.....	XIX
Índice De Tablas.....	XX
Acrónimos y Siglas.....	XXII
Resumen Ejecutivo y Artículo Publicable.....	XXIII
1. Capítulo 1. Introducción.....	25
1.1. Descripción General Del Proyecto.....	26
1.2. Identificación De La Empresa O Institución.....	27
1.2.1. Descripción General de la Organización.....	27
1.2.2. Antecedentes del Contexto de la Empresa o Institución.....	28
1.3. Planteamiento Del Problema.....	30
1.3.1. Definición y Medición del Problema.....	30
1.3.2. Justificación.....	30

1.4.	Objetivos Del Proyecto.....	31
1.4.1.	Objetivo General.....	31
1.4.2.	Objetivos Específicos. ....	31
1.5.	Alcances Y Limitaciones.....	32
1.5.1.	Alcances.....	32
1.5.2.	Limitaciones. ....	33
Capítulo II: Marco Teórico.....		34
2.1.	Marco Conceptual General Relativo A La Carrera. ....	35
2.1.1.	Ingeniería industrial.....	35
2.1.2.	Estadística.....	36
2.1.3.	Mejora de procesos.....	36
2.1.4.	Estandarización de Procesos.....	37
2.1.5.	Capacidad del Proceso.....	37
2.1.6.	Control de Procesos y Monitoreo .....	38

2.2.	Marco Conceptual Atinente A La Gestión Del Proyecto .....	38
2.2.1.	Fase de Definir .....	40
2.2.2.	Fase de Medir .....	41
2.2.3.	Fase de Analizar .....	42
2.2.4.	Fase de Implementar.....	44
2.2.5.	Fase de Controlar.....	44
2.3.	El Marco Conceptual Referente Al Impacto Del Proyecto .....	45
2.3.1.	Corto Plazo .....	45
2.3.2.	Mediano plazo .....	46
2.3.3.	Largo plazo.....	46
2.4.	Antecedentes De Proyectos O Experiencias Semejantes .....	46
	Capítulo III: Marco Metodológico. ....	48
3.1.	Metodología Para La Definición Del Problema .....	49
3.2.	Metodología Para La Medición Y Respaldo Cualitativo De Proyecto.....	51

3.3. Metodología Para La Propuesta De Mejora, Construcción O Puesta En Práctica De Un Nuevo Proceso, Producto O Servicio .....	53
3.4. Metodología Para La Implementación Del Proyecto .....	55
3.5. Metodología Para La Verificación, Aseguramiento, Control Y Seguimiento De Resultados.....	57
Capítulo IV: Línea Base Y Análisis De Causas. ....	59
4.1. Definir.....	60
4.1.1. Gemba Walk.....	60
4.1.2. Diagrama de flujo .....	63
4.1.3. SIPOC.....	64
4.2. Medir .....	67
4.2.1. Nivel de cumplimiento .....	67
4.2.2. Tiempo de respuesta.....	69
4.2.3. Cantidad de rechazos .....	71
4.3. Analizar .....	72

4.3.1.	Lluvia de ideas.....	72
4.3.2.	Diagrama causa efecto.....	75
4.3.3.	Causas de los rechazos .....	77
5.	Capítulo V: Diseño E Implementación De La Solución. ....	80
5.1.	Estandarizar el proceso (nuevo diagrama de flujo y documentación).....	81
5.1.1.	Diagrama de flujo .....	81
5.1.2.	Cartas Sin proceso .....	84
5.1.3.	Cartas Con proceso.....	85
5.1.4.	Cartas con retención .....	87
5.1.5.	Procedimiento escrito .....	88
5.2.	Checklist de verificación de la documentación .....	92
5.3.	Programa de capacitación.....	96
5.4.	Impacto de las mejoras .....	100
5.5.	Análisis económico .....	102

6. Capítulo VI: Conclusiones Y Recomendaciones.....	105
Conclusiones.....	106
Recomendaciones.....	107
Bibliografía.....	109
Apéndices.....	112
Apéndice 1. Programa de capacitación.....	113

**Índice De Ilustraciones.**

Ilustración 1. Diagrama Organizacional.....29

**Índice De Tablas.**

Tabla 1. Metodología Para La Definición Del Problema .....	50
Tabla 2. Metodología Para La Medición Y Respaldo Cualitativo De Proyecto. ....	52
Tabla 3. Metodología Para La Propuesta De Mejora, Construcción O Puesta En Práctica De Un Nuevo Proceso, Producto O Servicio. ....	54
Tabla 4. Metodología Para La Implementación Del Proyecto. ....	56
Tabla 5. Metodología Para La Verificación, Aseguramiento, Control Y Seguimiento De Resultados.....	58
Tabla 6. Porcentaje de cumplimiento .....	68
Tabla 7. Cantidad de rechazos .....	71
Tabla 8. Causas asociadas a los rechazos .....	77
Tabla 9. Causas asociadas a los rechazos .....	81
Tabla 10. Costos estimados .....	102
Tabla 11. Beneficio esperado .....	103



**Acrónimos y Siglas**

## **Resumen Ejecutivo y Artículo Publicable**

Zamora Quiros, D. (2025). Implementación de herramientas de mejora productiva para el departamento de servicio al cliente y back office de llamadas de la empresa Gestionadora de Créditos en el primer cuatrimestre de 2025.

El proyecto de graduación aborda la necesidad de mejorar la eficiencia y la calidad en el departamento de servicio al cliente y back office de llamadas de la empresa Gestionadora de Créditos. Los principales problemas identificados incluyen la prolongada duración en la gestión de trámites y la falta de estandarización en los procesos, lo que repercute negativamente en la productividad y en la experiencia general del usuario.

El objetivo general del proyecto es implementar herramientas de mejora productiva para el departamento de servicio al cliente y back office de llamadas de la empresa Gestionadora de Créditos durante el primer cuatrimestre de 2025. El alcance de este estudio se limita al análisis y diseño de soluciones para los procesos internos

La metodología ejecutada se basó en un enfoque de ingeniería industrial, iniciando con la identificación de problemas a través de la recopilación de datos y entrevistas con el personal. Posteriormente, se realizó un análisis de procesos para mapear el flujo de trabajo actual, seguido de la aplicación de herramientas de mejora continua como el análisis de causa raíz. Finalmente, se diseñaron y propusieron soluciones específicas, detallando su implementación y los beneficios esperados.

Las principales causas raíz detectadas para los problemas identificados incluyen la falta de estandarización en los procedimientos y gestión, lo que conduce a variabilidad en el desempeño; la ausencia de capacitación continua y específica para el personal en el manejo de objeciones y resolución de problemas; y la sobrecarga de trabajo en ciertos momentos.

Como resultado de este estudio, se presentan soluciones que incluyen la estandarización de procedimientos claros y concisos. Se propone a la implementación de un programa de capacitación continua enfocado en habilidades de comunicación, manejo de herramientas internas y resolución de conflictos. Además, se sugiere la adopción de técnicas de gestión de colas y la posible automatización de tareas repetitivas para reducir los tiempos de espera y la carga de trabajo. Estos resultados se traducirían en una mejora significativa en la eficiencia operativa, una reducción en los tiempos de gestión de trámites en aproximadamente un 20%, un aumento en la satisfacción del cliente en al menos un 15%, y una disminución en la tasa de errores del back office en un 10%.

## **1. Capítulo 1. Introducción**

### **1.1. Descripción General Del Proyecto.**

La presente tesis se enfoca en el análisis y mejora del proceso de aplicación de formularios, solicitudes de reclasificación y solicitudes legales, este es back Office, servicio al cliente interno, este departamento llamado comúnmente en la empresa “Back Office”, Gestionadora de Créditos, una entidad financiera establecida en el contexto panameño. Este proceso, fundamental para la gestión efectiva de créditos, se ha vuelto objeto de estudio debido a la necesidad de incrementar la eficiencia operativa y maximizar los rendimientos en un entorno financiero dinámico y regulado.

El proyecto se estructura en torno a una serie de objetivos específicos, comenzando con un diagnóstico detallado del proceso, Se llevará a cabo una evaluación exhaustiva de la eficiencia operativa del proceso existente, identificando posibles cuellos de botella y áreas de mejora.

Una fase clave del proyecto implicará el diseño e implementación de mejoras en una escala piloto. Esta etapa permitirá la evaluación práctica de las soluciones propuestas y su impacto en la eficiencia y los rendimientos. Los resultados obtenidos guiarán la presentación de recomendaciones finales, orientadas a establecer una base sólida para la mejora continua del proceso de Back Office en la empresa Gestionadora de Créditos.

## **1.2. Identificación De La Empresa O Institución.**

### ***1.2.1. Descripción General de la Organización.***

“Somos una empresa multinacional con más de 29 años de experiencia en la adquisición y gestión de portafolios castigados. Nuestro objetivo es agregar valor a nuestros socios comerciales y desarrollar relaciones a largo plazo basadas en la experiencia, el compromiso y la seriedad”.  
(Gestionadora de Créditos,2024)

La empresa multinacional Gestionadora de Créditos fue creada en 1995 en San José, Costa Rica, actualmente está consolidada en 7 países y es reconocida por las respectivas agencias financieras reguladoras, además, cuentan con una cartera de más de 1,500,000 préstamos individuales a cargo; su amplia trayectoria le confiere experiencia en su ámbito de desarrollo, poseen un financiamiento bancario consolidado para así mantener la adquisición de carteras bajo sustento financiero respaldado.

Haciendo hincapié con el párrafo anterior, se puede afirmar que la Gestionadora de Créditos S.A., tiene con una trayectoria sólida en el sector financiero panameño, se ha consolidado como un actor clave en la gestión y otorgamiento de créditos. Su compromiso con la excelencia y la adaptabilidad a las dinámicas del mercado la posicionan como el objeto de estudio idóneo para esta investigación.

### ***1.2.2. Antecedentes del Contexto de la Empresa o Institución.***

La Misión y visión de la empresa

La empresa tiene bien definido la misión y visión, esto les ayuda a enmarcar los parámetros, de gestión y los objetivos que la empresa desea alcanzar, tenemos que tener en cuenta que la empresa al tener un objetivo comercial velara por los intereses de su crecimiento y consolidación en el mercado.

Misión: “Nuestra empresa se especializa en el cobro de deudas, con alto sentido estratégico y un equipo altamente calificado, lo que genera un alto rendimiento a nuestros asociados y accionistas” (Gestionadora de Créditos,2024)

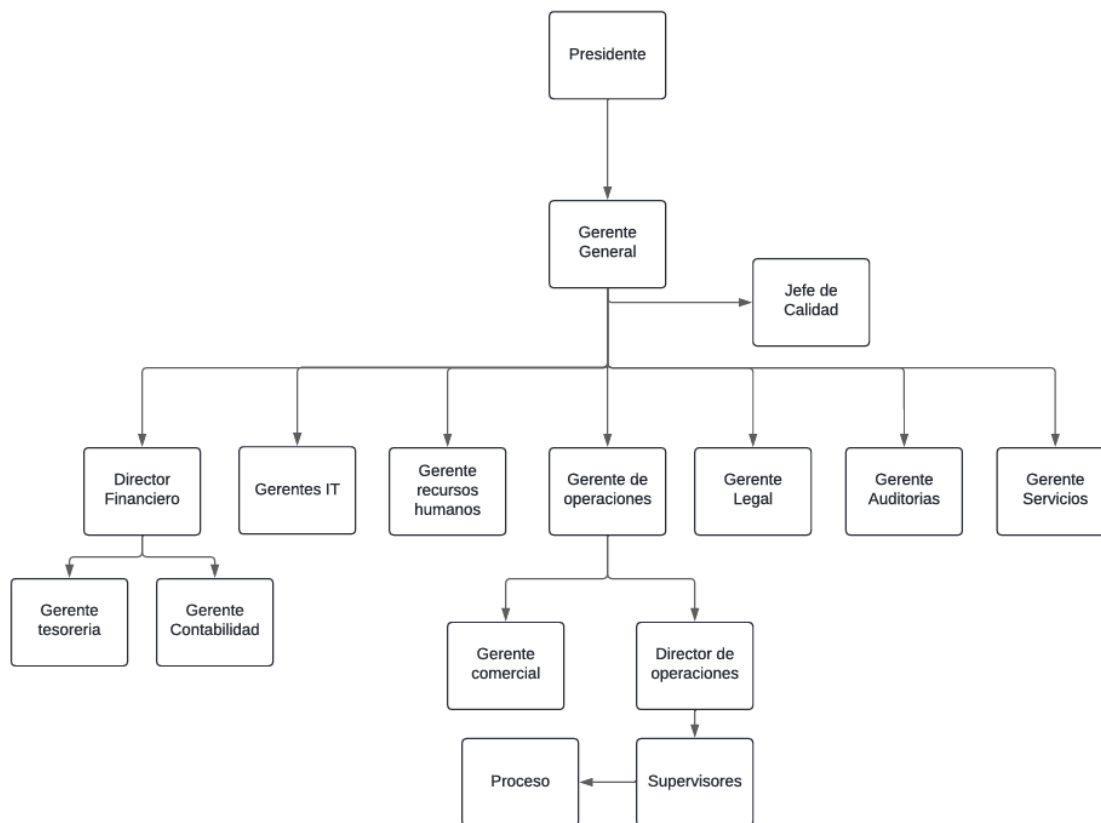
Visión: “Ser la empresa líder en Latinoamérica en la adquisición de los préstamos comerciales en dificultades, aportando nuestra experiencia, la formalidad y la fuerza como una mejora de los indicadores financieros de nuestros socios comerciales y clientes” (Gestionadora de Créditos,2024)

En el marco del presente proyecto, el organigrama se logra presentar como una herramienta visual esencial para comprender la estructura jerárquica y las funciones clave dentro de la Gestionadora de Créditos S.A.

Este esquema organizativo es más que una representación gráfica; es una ventana que nos permite explorar las relaciones y responsabilidades entre las posiciones clave, desde la presidencia hasta roles especializados como el jefe de Calidad. A medida que profundizamos en este organigrama,

nos sumergimos en la dinámica interconectada que impulsa el funcionamiento efectivo de la organización y contribuye a la consecución de sus objetivos estratégicos.

*Ilustración 1. Diagrama Organizacional.*



*Nota. Elaboración propia con los datos proporcionados por la empresa.*

Este esquema podemos ver que el presidente o CEO, en la cabeza de la empresa y el cual responde a los accionarios, y grupos de inversión, luego está el gerente general, este en particular está en Costa Rica, la jefatura de calidad está directamente subordinada a la gerencia general y no responde a otros gerentes, esto se hace para mantener estándar de calidad óptimos

en cada departamento, debajo encontramos a la gerencia de operaciones, con la que estamos desarrollando el presente proyecto,

### **1.3. Planteamiento Del Problema.**

#### ***1.3.1. Definición y Medición del Problema.***

En esta etapa encontramos que el problema surge por el pobre o deficiente planeamiento de la empresa en la creación del departamento encargado de la gestión de sus procesos que si bien están respondiendo a una necesidad de la empresa no lo hacen de la manera adecuada, ni eficiente, encontramos que el departamento al ser tan joven este lleva un proceso de prueba y error, sin embargo, no tiene definida pautas de acción o un registro de conocimiento, sin embargo, se requiere hacer mayores estudios y evaluaciones para saber mejor las razones de la deficiencia, deberemos utilizar una herramienta que nos de indicadores, como Diagrama de Ishikawa, 5porque, Árbol Lógico de fallos.

#### ***1.3.2. Justificación.***

El proyecto tiene como meta una mejor gestión de todas las actividades relacionadas al proceso de back office, tenemos en cuenta que este departamento es vital para la gestión administrativa y de procesos de Gestionadora de créditos, y como tal la principal actividad es el servicio de llamadas, la empresa enfoca todos los recursos que tienen disponible para la mejora del centro de llamadas, con esto puesto en escena, las herramientas de control y estandarización de proceso, proporcionaran una mejor efectiva de todos los proceso de gestión de llamadas, al agilizar los

procesos, permitirá redirigir mejor los recursos necesarios y otro beneficios enumerados a continuación

- eliminación de retrabajos
- gestión y revisión de calidad adecuada
- utilización optima de recursos disponibles
- corrección inmediata de errores humanos

Optimizar el proceso de recolección de información, transformación de servicio y respuesta del proceso de back office, permitirá mejorar no solo la cantidad de procesos que puede llevar a cabo, si no dar trazabilidad a posibles errores de gestión inherentes a la gestión humana, además permitirá realizar solicitudes más claras, permitiendo que el servicio de llamadas no requiera tanto tiempo para el ingreso de sus solicitudes.

## **1.4. Objetivos Del Proyecto**

### ***1.4.1. Objetivo General.***

Implementar herramientas de control mediante el método de trabajo DMAIC para estandarizar y mejorar el proceso productivo del departamento de back office de Gestionadora de Creditos

### ***1.4.2. Objetivos Específicos.***

- Identificar áreas de mejora dentro del proceso productivo de back office y servicio

- Analizar los cambios y mejoras necesarias, adecuadas y de más rápido resultado para la mejora del proceso.
- Implementar diagnósticos de rendimiento con herramientas ingenieriles que se puedan repetir con periodos de tiempo establecido
- Ejecutar los cambios necesarios para sufragar las necesidades del departamento encargado
- Proveer herramientas de control y monitoreo de proceso para que la empresa pueda autogestionar su mejora.

## **1.5. Alcances Y Limitaciones**

### ***1.5.1. Alcances.***

El proyecto tiene como el objetivo de alcanzar la totalidad del proceso llevado a cabo por el departamento de back office/servicio, donde se pretende la estandarización del proceso, el departamento está formado por 4 asesores, con 1 asesor adicional en calidad de asociado para ayudare en momentos de necesidad del negocio y los casos i/o acciones pendientes, además tiene un supervisor que esta al cargo de los procesos administrativos, así como realizar trazabilidad a gestiones de calidad, vagamente delimitadas y explicadas.

El departamento está dentro de la gestión de calidad de la empresa, pero sirve como servicio interno del área de producción, por esto el cliente interno del departamento de back office, centro de atención telefónica o servicio de llamadas y estos a su vez realizan la gestión de cobros.

### ***1.5.2. Limitaciones.***

La principal limitante de esta investigación y ejecución es la falta de estandarización y el cambiante ambiente laboral, la empresa se encuentra actualmente en reestructuración y constante alineación por directiva de los ejecutivos de esta, por lo tanto el departamento está sujeto cambios estructurales, la delimitación que vamos a utilizar para la ejecución de este proyecto corresponde únicamente a los 4 miembros del servicio de back office y el supervisor de área, para un total de 5 trabajadores, no se tomara en cuenta los cambios estructurarles se la empresa realice a partir de la entre de este trabajo, no tendemos en cuenta el impacto del servicio principal o servicio de centro de llamadas, así mismo con los cambios administrativos que se lleven a cabo.

**Capítulo II: Marco Teórico.**

## **2.1. Marco Conceptual General Relativo A La Carrera.**

### ***2.1.1. Ingeniería industrial***

En su estudio, Herrera Vidal, Carrillo Landazábal y Cohen Padilla (2024) analizan la evolución y tendencias de la ingeniería industrial en América Latina. A través de un estudio bibliométrico y prospectivo, encontraron que esta disciplina ha mantenido una presencia constante y significativa en la región, evidenciando un crecimiento en la investigación y aplicación de tecnologías avanzadas y metodologías modernas. Los autores concluyen que la ingeniería industrial en América Latina presenta un escenario propicio para futuras tendencias, especialmente en la integración de tecnologías avanzadas y metodologías modernas en universidades e industrias.

Según un artículo publicado en la Cadena SER (2024), el Campus Industrial de Ferrol, reconocido como el primer campus español con acreditación en especialización, ha emergido como un centro destacado en investigación y desarrollo. Entre sus logros recientes, se encuentra el desarrollo de métodos innovadores para mejorar la calidad del acero galvanizado y la creación de simulaciones avanzadas que optimizan la precisión en la colocación de prótesis de rodilla utilizando realidad aumentada. Estos avances subrayan la relevancia del Campus en la innovación industrial y médica a nivel global.

### ***2.1.2. Estadística***

Según Montgomery y Runger (2021), la estadística permite modelar fenómenos inciertos y cuantificar la variabilidad en los datos, facilitando la toma de decisiones basada en evidencia en disciplinas como la ingeniería, la economía y las ciencias de la salud. Su aplicación abarca desde el control de calidad en procesos industriales hasta el análisis de grandes volúmenes de información en la era del Big Data.

Para Agresti (2020), la estadística es esencial en la investigación empírica, ya que permite identificar patrones, validar hipótesis y evaluar relaciones entre variables. En particular, la inferencia estadística proporciona técnicas para hacer generalizaciones sobre poblaciones a partir de muestras representativas, lo que resulta clave en estudios experimentales y observacionales.

### ***2.1.3. Mejora de procesos***

De acuerdo con Anjard (2021), la mejora de procesos se basa en la identificación de oportunidades de optimización dentro de un flujo de trabajo, utilizando herramientas como Lean, Six Sigma y Business Process Management (BPM). Su implementación permite a las organizaciones incrementar su competitividad y adaptabilidad en mercados dinámicos.

Según Harrington y Voehl (2020), este enfoque permite optimizar recursos, mejorar tiempos de entrega y elevar la satisfacción del cliente. Métodos como la reingeniería de procesos y la automatización han demostrado ser clave en la evolución de modelos operativos modernos.

#### ***2.1.4. Estandarización de Procesos***

Según Liker y Meier (2021), la estandarización de procesos es un pilar fundamental en la mejora continua y la gestión de la producción, ya que establece procedimientos documentados y repetibles que minimizan desperdicios y optimizan los recursos. Su implementación permite a las empresas mantener la consistencia operativa, mejorar la seguridad laboral y facilitar la capacitación de nuevos empleados.

De acuerdo con Bicheno y Holweg (2020), la estandarización de procesos es una estrategia clave dentro de metodologías como Lean Manufacturing y Six Sigma, ya que permite minimizar la variabilidad en las operaciones, optimizar el uso de recursos y facilitar la mejora continua. Al establecer procedimientos claros y replicables, las organizaciones logran una mayor estabilidad en sus procesos y una mejor capacidad de adaptación ante cambios en la demanda.

#### ***2.1.5. Capacidad del Proceso***

Según Montgomery (2020), la capacidad del proceso se evalúa mediante índices estadísticos como Cp, Cpk, Pp y Ppk, que permiten determinar si un proceso es capaz de cumplir consistentemente con los requisitos de calidad. Su análisis es esencial para la toma de decisiones en la mejora continua y en la reducción de defectos dentro de sistemas de producción.

De acuerdo con Mitra (2021), la determinación de la capacidad del proceso es crucial para implementar estrategias de mejora como Six Sigma y Lean Manufacturing, ya que proporciona

una base cuantitativa para optimizar la eficiencia operativa y minimizar el desperdicio en la fabricación.

Según Juran y De Feo (2019), el análisis de la capacidad del proceso permite identificar oportunidades de optimización mediante el control estadístico de procesos (SPC), asegurando que las variaciones inherentes al sistema no afecten la calidad del producto.

### ***2.1.6. Control de Procesos y Monitoreo***

Según Montgomery (2020), el control de procesos se basa en herramientas como el Control Estadístico de Procesos (SPC), que emplea gráficos de control y análisis de variabilidad para identificar desviaciones en el desempeño del sistema. Su implementación es clave para reducir defectos, mejorar la productividad y minimizar desperdicios en la industria manufacturera.

De acuerdo con Heizer y Render (2022), este concepto es fundamental en sistemas de producción automatizados, donde sensores y algoritmos de inteligencia artificial pueden predecir fallas y ajustar parámetros de operación sin intervención humana, optimizando así la eficiencia de los procesos industriales.

## **2.2. Marco Conceptual Atinente A La Gestión Del Proyecto**

La herramienta DMAIC que forma parte de la metodología Seis Sigma será desarrollada en cada una de sus fases de las cuales se conforma su nombre: definición, medición, análisis, implementación y control.

Como herramienta para la ejecución de proyectos se define a continuación el concepto de DMAIC.

DMAIC es una metodología estructurada de mejora continua utilizada en Six Sigma, que consiste en cinco fases: Definir, Medir, Analizar, Mejorar (Improve) y Controlar, con el objetivo de optimizar procesos, reducir defectos y mejorar la calidad del producto o servicio. Según George (2021), DMAIC proporciona un enfoque basado en datos para la resolución de problemas y la optimización de procesos, asegurando que las mejoras implementadas sean sostenibles a largo plazo.

DMAIC es una metodología estructurada dentro de Six Sigma que se utiliza para mejorar la eficiencia y calidad de los procesos industriales y administrativos. Su nombre proviene de las cinco fases que la componen: Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar. En la fase de Definir, se identifican los problemas del proceso y los objetivos de mejora, asegurando que estén alineados con los requerimientos del cliente. Luego, en la etapa de Medir, se recopilan datos clave para evaluar el desempeño actual del proceso y establecer una línea base que permita comparaciones futuras. Posteriormente, en la fase de Analizar, se examinan las causas raíz de los problemas mediante herramientas estadísticas y metodológicas, con el fin de identificar oportunidades de optimización.

Una vez comprendidos los factores que afectan el rendimiento del proceso, en la fase de Mejorar, se implementan soluciones dirigidas a eliminar desperdicios, reducir la variabilidad y optimizar la producción. Finalmente, en la etapa de Controlar, se establecen mecanismos de monitoreo y seguimiento para asegurar que los cambios implementados sean sostenibles a largo plazo y evitar

que el proceso vuelva a su estado anterior. Gracias a su enfoque basado en datos y en la mejora continua, DMAIC es una herramienta clave en la ingeniería industrial para la optimización de procesos, reducción de costos y aumento de la competitividad en las organizaciones. Fase de

### ***2.2.1. Fase de Definir***

En la primera fase del DMAIC, se establece con claridad el problema a resolver, los objetivos que se buscan alcanzar y los requisitos del cliente. Para ello, se delimitan los procesos afectados y se definen métricas clave que permitan evaluar el desempeño actual y futuro del sistema (Pyzdek & Keller, 2021).

#### Diagrama SIPOC

El Diagrama SIPOC es una herramienta utilizada en la gestión de procesos para representar de manera estructurada los elementos clave de un proceso. Según George et al. (2005), el término SIPOC es un acrónimo de Suppliers (Proveedores), Inputs (Entradas), Process (Proceso), Outputs (Salidas) y Customers (Clientes). Su principal objetivo es proporcionar una visión general de un proceso antes de realizar un análisis detallado, permitiendo identificar relaciones entre los actores involucrados y los insumos requeridos.

Este diagrama es ampliamente empleado en metodologías como Seis Sigma y Lean Manufacturing, ya que facilita la comprensión del flujo de valor y ayuda a definir los límites del proceso. Al utilizar el SIPOC, las organizaciones pueden mejorar la eficiencia, reducir desperdicios y garantizar que las salidas del proceso cumplan con los requisitos del cliente.

### Diagrama del proceso

Los diagramas de proceso sirven para analizar las capacidades de una organización y para determinar de manera general a los actores, pasos y procesos que se deben cumplir para alcanzar un objetivo. Podríamos decir que con estos diagramas se puede hacer un mapa de ruta.

Si eres consciente de tus recursos y de los talentos que integran a tu compañía será más fácil implementar una acción. Por ejemplo, si quieres mejorar la productividad de tu equipo deberás comenzar con capacitar a tus líderes, ellos deberán motivar a los trabajadores para que cumplan las metas; en el último paso, tus líderes deberán evaluar el desempeño. Si no haces esto de manera ordenada, seguramente no lograrás elevar la productividad. (HubSpot, Inc., 2024).

#### ***2.2.2. Fase de Medir***

Durante la etapa de medición, se recopilan datos sobre el desempeño del proceso con el fin de cuantificar su rendimiento actual y establecer una línea base de comparación. Esta fase es esencial para identificar desviaciones y evaluar si el proceso cumple con los estándares de calidad establecidos (Montgomery, 2020).

### Gráfico de pastel

El gráfico de pastel, también conocido como gráfico circular, es una herramienta de representación visual utilizada en el análisis de datos para mostrar la proporción de diferentes categorías dentro de un conjunto. De acuerdo con Berenson, Levine y Szabat (2019), este tipo de gráfico es útil cuando se busca comparar partes de un todo, ya que cada sector representa un

porcentaje específico del total. Sin embargo, su aplicación es más efectiva cuando se trabaja con un número limitado de categorías, pues un exceso de divisiones puede dificultar la interpretación. Su uso es común en reportes empresariales, investigaciones de mercado y presentaciones estadísticas, ya que permite una visualización rápida y comprensible de la distribución de datos.

### Diagrama de Pareto

“El diagrama de Pareto es una herramienta gráfica utilizada en la gestión de calidad para identificar y priorizar las principales causas de un problema, basándose en el principio 80/20, que establece que una pequeña cantidad de factores suele ser responsable de la mayoría de los efectos observados” (Montgomery, 2020, p. 215).

#### **2.2.3. Fase de Analizar**

En la fase de análisis, se examinan los datos obtenidos en la etapa anterior para determinar las principales causas de variabilidad en el proceso. Se utilizan herramientas estadísticas como diagramas de Ishikawa, análisis de correlación y pruebas de hipótesis para identificar factores que afectan el desempeño del sistema (Mitra, 2021).

### Lluvia de ideas

La lluvia de ideas, también conocida como brainstorming, es una técnica utilizada para generar soluciones creativas a un problema mediante la participación activa de un grupo. Según Osborn (1953), quien introdujo este concepto, la lluvia de ideas se basa en cuatro principios

fundamentales: suspender el juicio, buscar la cantidad sobre la calidad inicial, fomentar ideas inusuales y combinar y mejorar ideas previas.

Su aplicación es común en entornos empresariales, educativos y de innovación, ya que permite explorar múltiples enfoques y encontrar soluciones innovadoras a desafíos complejos. Esta técnica es especialmente útil en la toma de decisiones estratégicas y el diseño de productos, pues facilita la colaboración y el pensamiento divergente dentro de los equipos de trabajo.

### Diagrama causa efecto

El Diagrama Causa-Efecto, también conocido como Diagrama de Ishikawa o Diagrama de Espina de Pescado, es una herramienta utilizada en la gestión de calidad para identificar, organizar y analizar las posibles causas de un problema o efecto específico.

Según Ishikawa (1986), este diagrama permite estructurar las causas en categorías principales, como Materiales, Métodos, Mano de Obra, Maquinaria, Medio Ambiente y Medición (las 6M en manufactura), lo que facilita la identificación de las fuentes de variabilidad y oportunidades de mejora. Su aplicación es común en metodologías como Seis Sigma y Gestión de Calidad Total (TQM), ya que permite visualizar relaciones causa-efecto y abordar problemas de manera sistemática. Al utilizar esta herramienta, las organizaciones pueden mejorar la calidad de sus procesos y productos mediante la eliminación de defectos en su origen.

#### ***2.2.4. Fase de Implementar***

La etapa de mejora consiste en diseñar e implementar soluciones que optimicen el proceso y reduzcan la variabilidad. Para ello, se emplean metodologías como el diseño de experimentos y Lean Six Sigma, con el fin de generar cambios efectivos y sostenibles (George, 2021).

##### Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt es una herramienta de gestión de proyectos que permite visualizar la programación de actividades en una línea de tiempo. Mediante barras horizontales, muestra la duración, secuencia y solapamiento de tareas, facilitando el seguimiento del progreso y la asignación de recursos dentro de un proyecto (Kerzner, 2022).

#### ***2.2.5. Fase de Controlar***

Por último, la fase de control garantiza que las mejoras implementadas permanezcan en el tiempo mediante el monitoreo continuo del proceso. Se establecen métricas y herramientas de seguimiento para prevenir desviaciones y asegurar la estabilidad operativa (Juran & De Feo, 2019).

##### Gráficos de control

Los gráficos de control son representaciones visuales que permiten supervisar la estabilidad de un proceso mediante el análisis de datos en el tiempo. Su aplicación facilita la detección temprana

de variaciones anómalas, lo que contribuye a la toma de decisiones basada en evidencia para mejorar la calidad y eficiencia operativa (Romero, 2021).

### Indicadores KPI

Los indicadores clave de rendimiento (KPI) son métricas utilizadas para evaluar el desempeño de un proceso, proyecto u organización en función de objetivos estratégicos. Su correcta implementación permite monitorear el progreso, identificar áreas de mejora y optimizar la toma de decisiones basada en datos (Marr, 2021).

## **2.3. El Marco Conceptual Referente Al Impacto Del Proyecto**

En esta sección del documento se va a describir el impacto del proyecto a corto, mediano y largo plazo dentro del área donde se está llevando a cabo y a nivel de la organización.

### ***2.3.1. Corto Plazo***

La mejora en el proceso de recepción de órdenes permitirá una reducción en los tiempos de respuesta, minimizando errores en el registro y procesamiento de solicitudes. Esto resultará en una mayor eficiencia operativa y una mejor experiencia para los clientes, quienes recibirán confirmaciones más rápidas y precisas.

### ***2.3.2. Mediano plazo***

La mejora del proceso facilitará la estandarización y automatización de tareas clave, lo que contribuirá a una mayor productividad y a una reducción en costos operativos. Además, permitirá una mejor integración con otros sistemas, mejorando la trazabilidad de las órdenes y fortaleciendo la capacidad de análisis de datos para la toma de decisiones estratégicas.

### ***2.3.3. Largo plazo***

El impacto se reflejará en una mayor competitividad y sostenibilidad del negocio, al contar con un proceso más ágil, preciso y adaptable a cambios en la demanda. La mejora continua del sistema permitirá identificar nuevas oportunidades de optimización, impulsando la innovación y consolidando una cultura organizacional enfocada en la eficiencia y la excelencia operativa.

## **2.4. Antecedentes De Proyectos O Experiencias Semejantes**

- **Rediseño de procesos en la gestión de clientes, ventas y servicios con SAP CRM:** Este proyecto se llevó a cabo en el Banco BAES y se centró en la transformación digital de los procesos orientados al cliente. Se implementaron mejores prácticas de la industria y se automatizaron procesos mediante el sistema SAP CRM, lo que resultó en una mayor eficiencia y calidad en la atención al cliente (Chaves & Campos, 2022).
- **Optimización de la tasa de conversión del servicio de concierge en el Hotel Morada Colibrí:** El objetivo de este proyecto fue incrementar en al menos un 15% la tasa de conversión mensual del servicio de concierge durante el año 2025. Se identificaron causas

del bajo rendimiento, como el desconocimiento de la oferta por parte del huésped y una estrategia de ventas inefectiva. Las soluciones propuestas incluyeron la personalización del servicio y estrategias de retención y fidelización, estimando un incremento del 20% en la tasa de conversión mensual (Villalobos & Solano, 2024).

- **Implementación de un sistema de gestión de calidad en una empresa de manufactura:** Una empresa costarricense del sector manufacturero implementó un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001. Este proyecto incluyó la documentación y estandarización de procesos, capacitación del personal y auditorías internas, lo que resultó en una mejora en la eficiencia operativa y satisfacción del cliente (Perez, 2021).
- **Automatización del proceso de pedidos en una cadena de restaurantes:** Una cadena de restaurantes en Costa Rica implementó un sistema automatizado para la gestión de pedidos, integrando tecnología de punto de venta y aplicaciones móviles. Esta iniciativa redujo errores en la toma de órdenes, mejoró los tiempos de servicio y aumentó la satisfacción del cliente (Rodriguez,.2023).

**Capítulo III: Marco Metodológico.**

### **3.1. Metodología Para La Definición Del Problema**

Este capítulo tiene como objetivo definir el marco metodológico del proyecto, considerando los objetivos, actividades, herramientas y su correspondiente descripción, plazo y responsables. En la fase de Definición del enfoque DMAIC, se establece con precisión el problema a resolver y los objetivos de mejora. En esta etapa, se analizan los procesos organizacionales internos, su relación con los proveedores y las principales entradas y salidas del sistema. Esto permite comprender a fondo la situación actual y proporciona una base estructurada para optimizar el proceso.

Para lograr estos objetivos, se inicia con un Gemba Walk, una actividad que consiste en la observación directa de los procesos internos mediante visitas y revisiones. Esto permite documentar el flujo de trabajo real, identificar oportunidades de mejora y comprender cómo interactúan las diferentes áreas de la empresa con sus proveedores.

Posteriormente, se elabora un diagrama de flujo, el cual representa gráficamente las etapas del proceso. Esta herramienta facilita la visualización de cada paso, ayudando a identificar posibles ineficiencias, redundancias o cuellos de botella que puedan afectar el desempeño del sistema.

Finalmente, se utiliza un diagrama SIPOC para definir las entradas, salidas y actores clave del proceso. A través de esta herramienta, se identifican los proveedores, los insumos necesarios, las actividades que conforman el proceso, los productos resultantes y los clientes involucrados. Esto permite una visión estructurada del sistema y facilita la toma de decisiones en etapas posteriores.

Tabla 1. Metodología Para La Definición Del Problema

<b>Objetivo específico</b>	<b>Actividades</b>	<b>Herramienta</b>	<b>Descripción</b>	<b>Plazos</b>	<b>Responsable</b>
Conocer los procesos organizacionales internos de la empresa y la relación con los proveedores	Registrar y analizar los procesos internos realizados en la empresa	Gemba Walk	Realizar visitas al igual que revisiones para recopilar y registrar los procesos internos de la compañía	3 semanas	Desarrollador del proyecto
Representar gráficamente el proceso a realizar	Registrar de forma gráfica las etapas de del proceso actual	Diagrama de flujo	Representar visualmente la secuencia de pasos en un proceso para comprender, al igual que comunicar la lógica y las decisiones	3 semanas	Desarrollador del proyecto
Conocer las entradas y salidas en el proceso	Conocer de manera minuciosa la estructura organizacional al igual que la relación con los proveedores	Diagrama de SIPOC	Establecer el procedimiento, enumerar las etapas, representar visualmente dichas etapas mediante gráficos y compartir el diagrama con las personas involucradas.	3 semanas	Desarrollador del proyecto

*Nota. Elaboración propia con los datos proporcionados por la empresa.*

### **3.2. Metodología Para La Medición Y Respaldo Cualitativo De Proyecto**

En la fase de Medición del enfoque DMAIC, se recopilan y analizan datos clave para cuantificar el desempeño actual del proceso. En esta etapa, se revisan registros históricos, se generan representaciones gráficas de las mediciones y se identifican las principales causas del problema. El propósito es establecer una línea base que permita evaluar el impacto de futuras mejoras y proporcionar información objetiva para la toma de decisiones.

Para ello, se inicia con la revisión de datos históricos, donde se examinan registros previos para comprender el comportamiento del proceso a lo largo del tiempo. Esta actividad permite detectar patrones, tendencias y posibles anomalías que influyen en el desempeño.

Posteriormente, se crean gráficos de medición, lo que facilita la visualización de los datos recopilados y ayuda a identificar variaciones en el proceso. Esta representación gráfica permite un análisis más claro y una mejor comunicación dentro del equipo de trabajo.

Finalmente, se utiliza un diagrama de Pareto para identificar la causa principal del problema. Este gráfico ayuda a visualizar qué factores tienen mayor impacto en el desempeño del proceso, priorizando los aspectos que requieren atención inmediata.

*Tabla 2. Metodología Para La Medición Y Respaldo Cualitativo De Proyecto.*

<b>Objetivo específico</b>	<b>Actividades</b>	<b>Herramienta</b>	<b>Descripción</b>	<b>Plazos</b>	<b>Responsable</b>
Revisar los datos históricos de la empresa	Tabulación de información	Revisión de Históricos	Examen y análisis de registros y datos pasados	2 semanas	Desarrollador del proyecto Equipo de trabajo de solicitudes
Observar de manera gráfica las diferentes mediciones realizadas al proceso	Realizar gráficos de medición del proceso	Gráficos	Proceso creativo en el que un grupo de personas generan gráficos	1 semana	Desarrollador del proyecto Equipo de trabajo de solicitudes
Identificar el principal problema	Recolección de datos y realización de gráfico con la información	Diagrama de Pareto	Gráfico que permite mostrar cual es la principal causa que está provocando el problema	2 semanas	Desarrollador del proyecto

*Nota. Elaboración propia con los datos proporcionados por la empresa.*

### **3.3. Metodología Para La Propuesta De Mejora, Construcción O Puesta En Práctica De Un Nuevo Proceso, Producto O Servicio**

En la fase de Análisis del enfoque DMAIC, se identifican y examinan las causas raíz del problema con el fin de desarrollar estrategias de mejora. En esta etapa, se emplean diversas herramientas para generar soluciones, categorizar los factores que afectan el proceso y analizar los tiempos de espera, permitiendo una comprensión detallada de las oportunidades de optimización.

Para lograr estos objetivos, se inicia con sesiones interdisciplinarias de lluvia de ideas, en las que el equipo de trabajo aporta propuestas para abordar la causa raíz del problema. Esta técnica fomenta la creatividad y permite explorar diferentes enfoques para la mejora del proceso.

Luego, se utiliza un diagrama de causa y efecto para visualizar y categorizar las posibles razones del problema. Esta herramienta ayuda a organizar las ideas generadas en la etapa anterior, permitiendo identificar patrones y relaciones entre diferentes factores que influyen en el desempeño del proceso.

Finalmente, se aplica la teoría de colas para analizar los tiempos de espera en la recepción de solicitudes. A través de mediciones y análisis de datos, se obtiene información clave sobre los retrasos en el proceso, lo que facilita la identificación de cuellos de botella y oportunidades para mejorar la eficiencia.

Tabla 3. Metodología Para La Propuesta De Mejora, Construcción O Puesta En Práctica De Un Nuevo Proceso, Producto O Servicio.

<b>Objetivo específico</b>	<b>Actividades</b>	<b>Herramienta</b>	<b>Descripción</b>	<b>Plazos</b>	<b>Responsable</b>
Identificar posibles soluciones para atacar la causa raíz.	Sesiones interdisciplinarias para aportar ideas	Lluvia de ideas	Generar una amplia variedad de ideas y soluciones creativas en torno a un problema o desafío específico	2 semanas	Desarrollador del proyecto Equipo de trabajo área de solicitudes
Categorizar las causas raíz del problema	Mostrar de manera visual en un diagrama cada una de una de las posibles causas que generan el problema	Diagrama causa efecto	Agrupar ideas o datos similares en categorías temáticas	6 semanas	Desarrollador del proyecto Equipo de trabajo área de solicitudes

*Nota. Elaboración propia con los datos proporcionados por la empresa.*

### **3.4. Metodología Para La Implementación Del Proyecto**

En la fase de Mejora del enfoque DMAIC, se implementan soluciones con el objetivo de optimizar el desempeño del proceso. En esta etapa, se establecen planes de acción, se capacita al personal y se organizan las actividades necesarias para garantizar una transición efectiva hacia el nuevo estado del proceso.

Para ello, se inicia con la creación de un cronograma de implementación, utilizando un diagrama de Gantt. Esta herramienta permite visualizar las tareas a ejecutar a lo largo del tiempo, asignando plazos específicos y asegurando un orden lógico en la ejecución del proyecto.

Posteriormente, se lleva a cabo un programa de capacitación dirigido a los colaboradores, con el fin de familiarizarlos con los cambios implementados en el proceso. A través de reuniones y charlas magistrales, se busca garantizar que el personal comprenda y aplique correctamente las nuevas metodologías de trabajo.

Ambas actividades tienen un plazo de ejecución de tres semanas y están bajo la responsabilidad del desarrollador del proyecto. La correcta planificación y capacitación del equipo aseguran una implementación eficiente y sostenible de las mejoras propuestas.

Tabla 4. Metodología Para La Implementación Del Proyecto.

<b>Objetivo específico</b>	<b>Actividades</b>	<b>Herramienta</b>	<b>Descripción</b>	<b>Plazos</b>	<b>Responsable</b>
Organizar en un marco horario el proyecto	Creación del cronograma para la implementación del proyecto	Diagrama de Gantt	Representación gráfica de un plan de proyecto que muestra las tareas a realizar a lo largo del tiempo	3 semanas	Desarrollador del proyecto
Entrenar a los colaboradores para que conozcan los nuevos cambios en el proceso	Diferentes reuniones o charlas magistrales sobre los cambios en el proceso	Programa de capacitación	Se capacita a los colaboradores con el objetivo de que conozcan y realicen mejor el proceso	3 semanas	Desarrollador del proyecto

*Nota. Elaboración propia con los datos proporcionados por la empresa.*

### **3.5. Metodología Para La Verificación, Aseguramiento, Control Y Seguimiento De**

#### **Resultados**

En la fase de Control del enfoque DMAIC, se establecen mecanismos para asegurar que las mejoras implementadas se mantengan en el tiempo y que el proceso continúe operando de manera eficiente. En esta etapa, se monitorean las variables clave del sistema con el fin de detectar posibles desviaciones y corregirlas oportunamente.

Para ello, se lleva a cabo la recolección de datos del proceso, utilizando gráficos de control como herramienta principal. A través de esta técnica, se analizan mediciones clave para evaluar la estabilidad del proceso en condiciones normales de operación, permitiendo identificar tendencias, variaciones o anomalías que puedan afectar el desempeño.

Tabla 5. Metodología Para La Verificación, Aseguramiento, Control Y Seguimiento De Resultados.

Objetivo específico	Actividades	Herramienta	Descripción	Plazos	Responsable
Monitorear y analizar la estabilidad del proceso para detectar variaciones y desviaciones.	Recolección de datos del proceso	Gráficos de control	Se recopilan mediciones clave del proceso para evaluar su desempeño en condiciones normales de operación.	1 semana	Desarrollador del proyecto

*Nota. Elaboración propia con los datos proporcionados por la empresa*

**Capítulo IV: Línea Base Y Análisis De Causas.**

En este capítulo se desarrolla el análisis del proceso objeto de estudio a través de las etapas de Definir, Medir y Analizar, según la metodología DMAIC. En la fase de Definir, se presenta el proceso a trabajar, estableciendo su alcance y describiendo sus principales características. Posteriormente, en la fase de Medir, se realizan las mediciones necesarias para cuantificar el problema identificado, con el objetivo de obtener datos que permitan evaluar su impacto en la productividad y los costos operativos. Finalmente, en la fase de Analizar, se emplean herramientas de mejora continua para identificar la causa raíz del problema.

#### **4.1. Definir**

En esta fase, se presenta el proceso a trabajar mediante un Gemba Walk, el cual permite observar directamente la operación en su entorno real, identificando posibles áreas de mejora. Posteriormente, se elabora un Diagrama de Flujo para visualizar la secuencia de actividades y detectar oportunidades. Además, se construye un SIPOC para mapear los principales proveedores, entradas, procesos, salidas y clientes del sistema en análisis.

##### ***4.1.1. Gemba Walk***

Se realiza un Gemba Walk en el área de trabajo con el objetivo de observar directamente el proceso de gestión de solicitudes, identificar posibles desperdicios y comprender el flujo real de la información. El recorrido se llevó a cabo siguiendo los siete pasos que estructuran esta metodología:

### 1. **Seleccionar el proceso a observar**

Se identificó el proceso de gestión de solicitudes en la empresa de créditos, el cual inicia con la llamada del cliente y finaliza con la entrega de la respuesta. Este proceso involucra a los agentes, supervisores y personal de back office.

### 2. **Preparar el recorrido**

Antes de iniciar la observación, se establecieron los objetivos del Gemba Walk:

- Analizar cómo fluye la solicitud desde el cliente hasta su resolución.
- Identificar retrasos, reprocesos o actividades sin valor agregado.
- Entender la interacción entre los actores del proceso.

### 3. **Ir al lugar donde ocurre el trabajo (Gemba)**

Se visitó el área donde operan los agentes de servicio al cliente, supervisores y back office.

Durante el recorrido, se observa en tiempo real cómo se gestionan las solicitudes desde su recepción hasta su resolución final.

### 4. **Observar el proceso en acción**

Se documentó la secuencia de actividades del proceso:

- El cliente llama y el agente recibe la solicitud.
- El agente envía la solicitud al supervisor.
- El supervisor abre un ticket y lo asigna al back office.
- El back office genera la carta/documento requerido y lo devuelve al supervisor.
- El supervisor envía la carta al agente.

- El agente comunica la respuesta al cliente.

## 5. **Entrevistar a los trabajadores**

Se conversa con los agentes, supervisores y personal de back office para comprender sus perspectivas sobre el proceso. Se detectaron problemas como:

- Retrasos en la apertura de tickets por la carga de trabajo del supervisor.
- Reenvíos de solicitudes debido a información incompleta.
- Falta de estandarización en la generación de cartas en el back office.

## 6. **Analizar los hallazgos**

Con base en las observaciones y entrevistas, se identifican oportunidades de mejora:

- Reducir la dependencia del supervisor en la apertura de tickets.
- Implementar listas de verificación para evitar reprocesos por información incompleta.
- Estandarizar formatos de cartas para agilizar la labor del back office.

## 7. **Implementar mejoras y dar seguimiento**

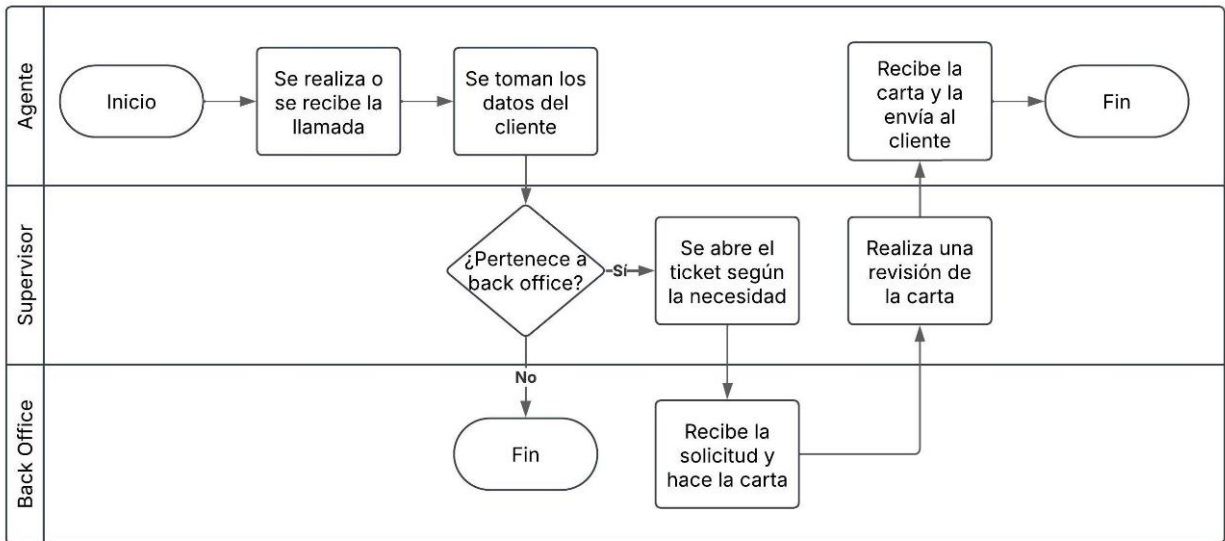
Los hallazgos del Gemba Walk servirán de base para las fases de Medir y Analizar, donde se cuantificarán los problemas detectados y se buscarán soluciones para optimizar el proceso.

**4.1.2. Diagrama de flujo**

Con base en las observaciones realizadas durante el Gemba Walk, se elabora un Diagrama de Flujo de Carriles de Piscina para representar visualmente el flujo de actividades en el proceso de gestión de solicitudes. Este diagrama permite diferenciar claramente las responsabilidades de cada actor involucrado, mostrando cómo la información y las tareas se trasladan entre los agentes de servicio al cliente, supervisores y el equipo de back office.

La representación gráfica del proceso facilita su comprensión y ayuda a identificar cuellos de botella, actividades redundantes y oportunidades de mejora en la comunicación y la asignación de tareas. Además, el Diagrama de Flujo de Carriles de Piscina sirve como una herramienta clave en las siguientes fases del análisis, proporcionando una base estructurada para evaluar tiempos, identificar problemas y proponer soluciones que optimicen el proceso.

*Ilustración 2. Diagrama del proceso.*



*Nota. Elaboración propia, 2025*

El proceso de gestión de solicitudes en la empresa de créditos inicia con la intervención del agente, quien recibe o realiza una llamada con el cliente. Durante esta interacción, el agente recopila los datos necesarios para comprender la solicitud del cliente.

Una vez obtenida la información, el agente evalúa si la solicitud requiere la intervención del back office. Si no es necesario, el proceso finaliza en ese punto. Sin embargo, si la solicitud sí requiere del back office, el caso se escala al supervisor, quien se encarga de abrir un ticket según la necesidad del cliente.

Cuando el ticket es generado, el back office recibe la solicitud y procede a elaborar la carta correspondiente. Una vez finalizada, la carta es enviada nuevamente al supervisor, quien la revisa para asegurar que cumple con los requisitos establecidos. Tras la revisión, el supervisor remite la carta al agente, quien se encarga de enviarla al cliente, dando así por finalizado el proceso.

El problema evidenciado en este proceso es que existen 3 tipos de solicitudes diferentes, sin embargo, el equipo de back office no tiene un estándar de como debe de realizarla, por lo que cada vez que recibe una solicitud lo hace como guste.

#### ***4.1.3. SIPOC***

Como parte del análisis del proceso de gestión de solicitudes, se elabora un SIPOC (Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers) para identificar y estructurar los elementos clave del

sistema. Esta herramienta permite visualizar las principales entradas y salidas del proceso, así como los actores involucrados en cada etapa.

El SIPOC facilita la comprensión global del flujo de trabajo al definir quiénes suministran la información o los recursos (Proveedores), qué elementos ingresan al proceso (Entradas), qué actividades componen el procedimiento (Proceso), cuáles son los productos o servicios resultantes (Salidas) y quiénes los reciben (Clientes).

*Ilustración 3. Diagrama SIPOC del proceso*



*Nota. Elaboración propia, 2025*

El SIPOC elaborado para el proceso de gestión de solicitudes en la empresa de créditos permite visualizar los elementos clave que intervienen en el flujo de trabajo, desde los proveedores hasta los clientes finales.

El proceso inicia con los proveedores, quienes suministran los insumos necesarios para su ejecución. En este caso, los principales proveedores son los clientes, que presentan una solicitud; el agente, que recibe y gestiona la información; el supervisor, que revisa y abre los tickets; y el departamento de back office, encargado de elaborar la documentación requerida.

Las entradas del proceso incluyen la solicitud de servicio o consulta, la información detallada de la solicitud y el ticket de solicitud, el cual permite rastrear y dar seguimiento al caso.

El proceso se desarrolla en varias etapas: primero, el agente recibe la llamada del cliente y recopila la información. Luego, el supervisor abre un ticket, si es necesario, y lo envía al departamento de back office, donde se elabora la carta o documento correspondiente. Posteriormente, la carta es enviada al agente, quien la remite finalmente al cliente.

Las salidas de este proceso incluyen un ticket con la solicitud gestionada, la carta o documento generado por el back office y, finalmente, un ticket cerrado con la solución, lo que indica que la solicitud ha sido resuelta. El cliente final en este proceso es la persona deudora, quien recibe la carta con la información correspondiente a su solicitud.

## **4.2. Medir**

En esta etapa del ciclo DMAIC se recopilan datos relevantes para dimensionar el problema identificado. El propósito de Medir es cuantificar el desempeño actual del proceso mediante indicadores clave que permitan establecer una línea base y evidenciar las principales oportunidades de mejora.

En este caso, se analizan tres variables fundamentales: el nivel de cumplimiento, que refleja qué porcentaje de las solicitudes son gestionadas de acuerdo con los estándares establecidos; el tiempo de respuesta a las solicitudes, que mide la eficiencia del proceso en atender los requerimientos del cliente; y la cantidad de rechazos, que representa las solicitudes que no fueron gestionadas correctamente en el primer intento.

### ***4.2.1. Nivel de cumplimiento***

El nivel de cumplimiento es un indicador fundamental para evaluar la eficiencia y efectividad del proceso analizado. Este parámetro mide el porcentaje de solicitudes que son gestionadas correctamente en función de los requerimientos establecidos y dentro de los tiempos esperados. El objetivo de medir el nivel de cumplimiento es determinar qué tan bien el proceso satisface las necesidades del cliente sin necesidad de reprocesos o correcciones adicionales. Un bajo nivel de cumplimiento puede evidenciar fallas en la ejecución de actividades, omisiones de información o demoras que impactan directamente en la calidad del servicio brindado.

Tabla 6. Porcentaje de cumplimiento

<b>Día</b>	<b>Solicitudes Ingresadas</b>	<b>Solicitudes Finalizadas</b>	<b>% de Cumplimiento</b>
1	69	11	16%
2	38	31	82%
3	36	25	69%
4	48	64	133%
5	40	53	133%
6	19	30	158%
7	27	44	163%
8	25	26	104%
9	45	24	53%
10	40	53	133%
11	15	16	107%
12	32	41	128%
13	35	32	91%
14	31	13	42%
15	40	47	118%
16	34	19	56%
17	28	29	104%
18	41	28	68%
19	45	42	93%
20	51	33	65%
<b>Total</b>	<b>739</b>	<b>661</b>	

*Nota. Elaboración propia, 2025*

La tabla presentada detalla el comportamiento diario del proceso de gestión de solicitudes, reflejando el número de solicitudes ingresadas, solicitudes finalizadas y el porcentaje de cumplimiento para un período de veinte días. Al analizar los datos, se observa una considerable variabilidad en el porcentaje de cumplimiento diario, el cual fluctúa entre valores muy bajos (por ejemplo, un 16% el día 1) y valores significativamente superiores al 100% (como un 163% el día 7).

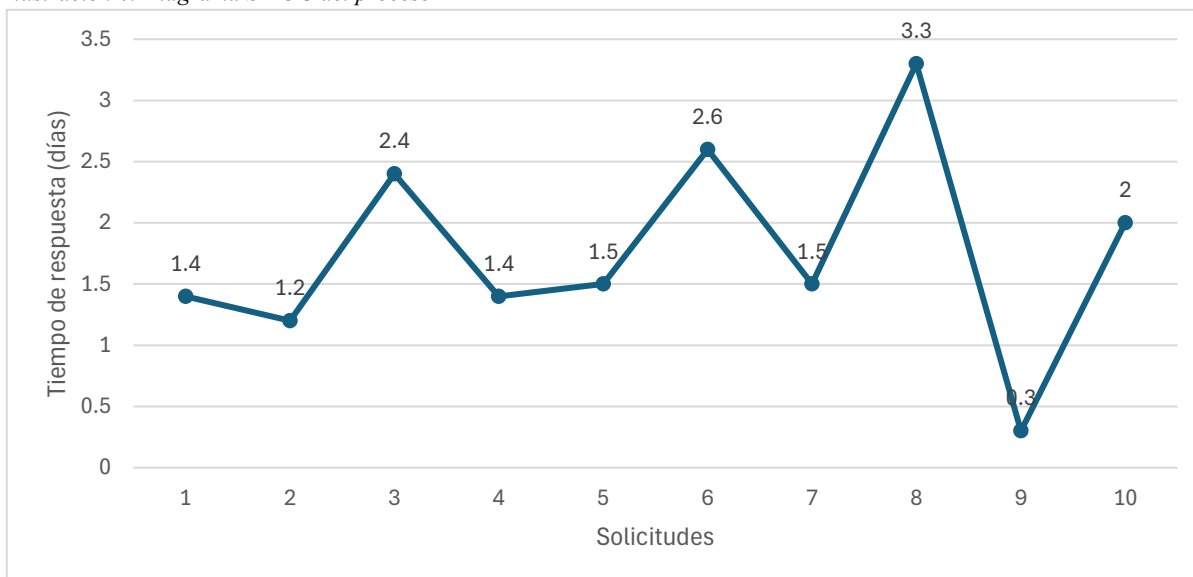
Esta variabilidad se explica principalmente por la dinámica operativa del proceso. Las solicitudes no siempre se gestionan y finalizan el mismo día que ingresan. En días de alta carga de trabajo o por factores operativos como la disponibilidad de personal o la complejidad de las solicitudes, es común que algunas queden pendientes. Posteriormente, en los días siguientes, se da prioridad a cerrar estas solicitudes rezagadas, lo que provoca que el número de solicitudes finalizadas sea superior al número de solicitudes nuevas, generando así porcentajes de cumplimiento mayores al 100%.

Adicionalmente, el comportamiento observado podría estar influenciado por la estrategia de asignación de tareas y prioridades internas. Es probable que, al inicio de la semana o en determinados momentos, se acumulen más solicitudes debido a mayores volúmenes de entrada o limitaciones en la capacidad de respuesta. Luego, el equipo de trabajo compensa estas acumulaciones al dedicar esfuerzos adicionales a finalizarlas, afectando el patrón de cumplimiento diario.

#### ***4.2.2. Tiempo de respuesta***

Como parte del análisis del desempeño del proceso, se evaluó el tiempo de respuesta a las solicitudes. Este indicador resulta fundamental, ya que mide el intervalo que transcurre desde que una solicitud es ingresada hasta que es atendida y finalizada, impactando directamente la satisfacción del cliente y la eficiencia interna. Para este análisis, se tomaron diez observaciones, cada una correspondiente al promedio de días que tardó el equipo en responder a las solicitudes procesadas.

Ilustración 4. Diagrama SIPOC del proceso



Nota. Elaboración propia, 2025

En el gráfico presentado se observa una importante variabilidad en los tiempos de respuesta. Los valores oscilan desde un mínimo de 0,3 días hasta un máximo de 3,3 días. Aunque en algunos momentos el tiempo de respuesta se mantiene relativamente bajo (por ejemplo, 1,2 o 1,4 días), existen otras instancias donde el tiempo se incrementa considerablemente, superando incluso los 2 o 3 días. Este comportamiento irregular revela que el proceso carece de consistencia y que, en varias ocasiones, los tiempos de atención no cumplen con un estándar aceptable de eficiencia.

En general, el tiempo de respuesta promedio es elevado si se consideran los niveles de servicio esperados en procesos similares, donde idealmente las solicitudes deberían resolverse en un máximo de 1 a 2 días. Los picos observados, como el de 3,3 días, evidencian retrasos importantes que pueden estar asociados a acumulación de solicitudes, falta de recursos o problemas en la priorización de tareas. Esta situación representa una oportunidad clara de mejora para optimizar la atención, reducir los tiempos de espera y elevar la calidad del servicio brindado al cliente final.

### 4.2.3. Cantidad de rechazos

Con el fin de evaluar la calidad en la gestión de solicitudes, se analiza el porcentaje de rechazos en el departamento de Back Office, área en la que se centra el proyecto de mejora. El análisis de rechazos permite identificar fallas en la documentación o en la tramitación de solicitudes, aspectos que impactan tanto en la eficiencia interna como en la experiencia del cliente final. Para ello, se recopila información de cuatro gestores, evaluando la cantidad de solicitudes aprobadas y rechazadas, así como los porcentajes respectivos de aceptación y rechazo.

Tabla 7. Cantidad de rechazos

<b>Gestor back Office</b>	<b>Aprobados</b>	<b>Rechazados</b>	<b>Total general</b>	<b>% aceptación</b>	<b>% rechazo</b>
Gestor 1	201	35	<b>236</b>	85%	15%
Gestor 2	252	49	<b>301</b>	84%	16%
Gestor 3	265	46	<b>311</b>	85%	15%
Gestor 4	6	3	<b>9</b>	67%	33%
<b>Total general</b>	<b>724</b>	<b>133</b>	<b>857</b>		

Nota. Elaboración propia, 2025

La tabla de resultados muestra que, en términos generales, los tres principales gestores (Gestor 1, Gestor 2 y Gestor 3) mantienen un porcentaje de aceptación entre 84% y 85%, mientras que el porcentaje de rechazos oscila entre 15% y 16%, lo que indica un desempeño relativamente estable, aunque con margen de mejora. Sin embargo, se evidencia un caso atípico con el Gestor 4, quien presenta una tasa de rechazo del 33%, significativamente superior a la de sus compañeros, lo que sugiere problemas particulares que podrían requerir intervención específica, como capacitación adicional o revisión de su carga de trabajo.

En total, se procesan 857 solicitudes, de las cuales 724 son aprobadas y 133 rechazadas, reflejando un desempeño global aceptable, pero no óptimo. El porcentaje de rechazo general se sitúa alrededor del 15%, un valor que, si bien no es alarmante, representa una oportunidad importante para implementar acciones correctivas que mejoren la calidad y reduzcan reprocesos dentro del departamento de Back Office.

### **4.3. Analizar**

En la fase de Analizar del ciclo DMAIC, se busca identificar las causas raíz que generan los principales problemas detectados en el proceso, en este caso, los rechazos de solicitudes en el departamento de Back Office. Para ello, se utiliza una lluvia de ideas con los colaboradores del área, permitiendo recopilar distintas perspectivas y posibles factores que afectan el desempeño. Posteriormente, se estructura la información mediante un diagrama de causa y efecto (también conocido como diagrama de Ishikawa o de espina de pescado), el cual facilita la organización y análisis de las causas en diferentes categorías.

#### **4.3.1. Lluvia de ideas**

Para la elaboración de la lluvia de ideas, se realiza una reunión interdisciplinaria que involucra a distintos colaboradores relacionados con el proceso de gestión de solicitudes en el departamento de Back Office. Esta dinámica permite reunir a personas de diversas áreas y niveles de experiencia, promoviendo un análisis más completo y enriquecedor del problema.

Durante la sesión, se fomenta la participación activa de todos los asistentes, generando un ambiente abierto en el que se plantean posibles causas de los rechazos sin realizar juicios o críticas sobre las ideas expuestas. Esta técnica facilita la identificación de múltiples factores que podrían estar afectando el desempeño del proceso, sirviendo como base para la posterior organización de las causas en un diagrama de causa y efecto.

*Ilustración 5. Lluvia de ideas*



*Nota. Elaboración propia, 2025*

La ilustración representa una lluvia de ideas realizada para identificar las principales causas de los rechazos en el proceso de gestión de solicitudes del departamento de Back Office. Esta herramienta se utiliza como parte del análisis de la fase "Medir" del ciclo DMAIC para visualizar, de manera clara y estructurada, los factores que más impactan en el desempeño del proceso.

Cada causa se explica a continuación:

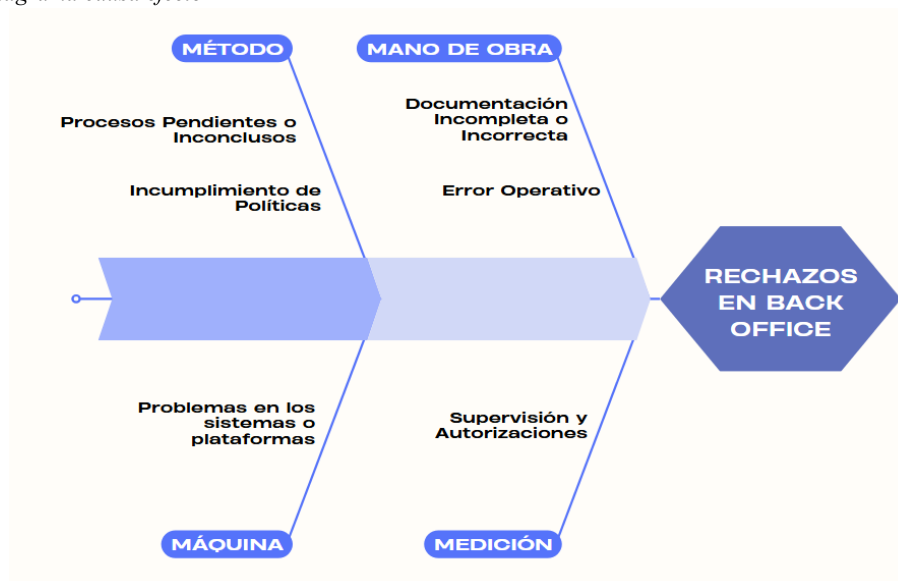
1. **Documentación Incompleta o Incorrecta:** Se refiere a los casos donde las solicitudes no cumplen con todos los requisitos documentales establecidos. Esto puede incluir formularios incompletos, documentos vencidos o datos incorrectos, lo que impide que el trámite avance y termina en rechazo.
2. **Error Operativo:** Hace alusión a equivocaciones cometidas por el personal durante el procesamiento de las solicitudes. Estos errores pueden ser de tipeo, asignaciones incorrectas o interpretación errónea de los procedimientos, afectando la calidad del trabajo y provocando rechazos.
3. **Incumplimiento de Políticas:** Ocurre cuando las solicitudes no cumplen con las políticas internas o normativas regulatorias vigentes. Puede deberse a desconocimiento de las reglas o a cambios recientes en los requisitos que no han sido comunicados efectivamente al equipo.
4. **Problemas en los Sistemas o Plataformas:** Hace referencia a las fallas técnicas en los sistemas informáticos utilizados para procesar las solicitudes. Caídas de plataformas, errores en la transmisión de datos o falta de actualizaciones pueden interrumpir el flujo de trabajo y derivar en rechazos injustificados.
5. **Supervisión y Autorizaciones:** Se relaciona con la falta de una adecuada revisión o validación de las solicitudes antes de su aprobación final.

6. **Procesos Pendientes o Inconclusos:** Engloba aquellas solicitudes que quedan detenidas en alguna etapa del flujo debido a falta de seguimiento o a dependencias externas. Esta falta de cierre oportuno genera acumulación de solicitudes y rechazos por vencimiento o falta de respuesta.

#### 4.3.2. Diagrama causa efecto

Con el objetivo de profundizar en el análisis de las principales razones que provocan los rechazos en el departamento de Back Office, se construye un Diagrama de Causa y Efecto, también conocido como Diagrama de Ishikawa o Diagrama de Espina de Pescado. Esta herramienta permite visualizar de manera estructurada las distintas categorías de causas que impactan en un problema central, en este caso, los rechazos de solicitudes.

Ilustración 6. Diagrama causa efecto



Nota. Elaboración propia, 2025

El Diagrama de Causa y Efecto elaborado tiene como objetivo identificar de forma estructurada las principales causas que provocan los rechazos en el Back Office. Para su desarrollo se utilizan cuatro categorías tradicionales de análisis: Método, Mano de obra, Máquina y Medición.

En la categoría de Método, se identifican causas relacionadas con los procesos y políticas establecidos. Específicamente, se señala que los procesos pendientes o inconclusos afectan la calidad del trabajo y, por ende, contribuyen a los rechazos. Asimismo, el incumplimiento de políticas genera fallas al no seguir correctamente los lineamientos establecidos.

Dentro de Mano de obra, se agrupan factores asociados directamente al personal. Se resalta la presencia de documentación incompleta o incorrecta, lo que implica errores en la recopilación o presentación de los datos necesarios. Además, se menciona el error operativo, el cual puede originarse por desconocimiento, falta de capacitación o descuidos en la ejecución de las tareas.

La categoría de Máquina incluye las fallas en los sistemas o plataformas utilizadas para la gestión de los procesos. Estos problemas tecnológicos impactan directamente la eficiencia y la calidad del trabajo, provocando retrasos o errores que derivan en rechazos.

Finalmente, bajo Medición se agrupan aspectos relacionados con el control y seguimiento de las actividades. Aquí se destaca la supervisión y autorizaciones como un factor crítico; una supervisión inadecuada o la falta de revisiones oportunas permite que errores lleguen hasta etapas finales del proceso, resultando en rechazos.

### 4.3.3. Causas de los rechazos

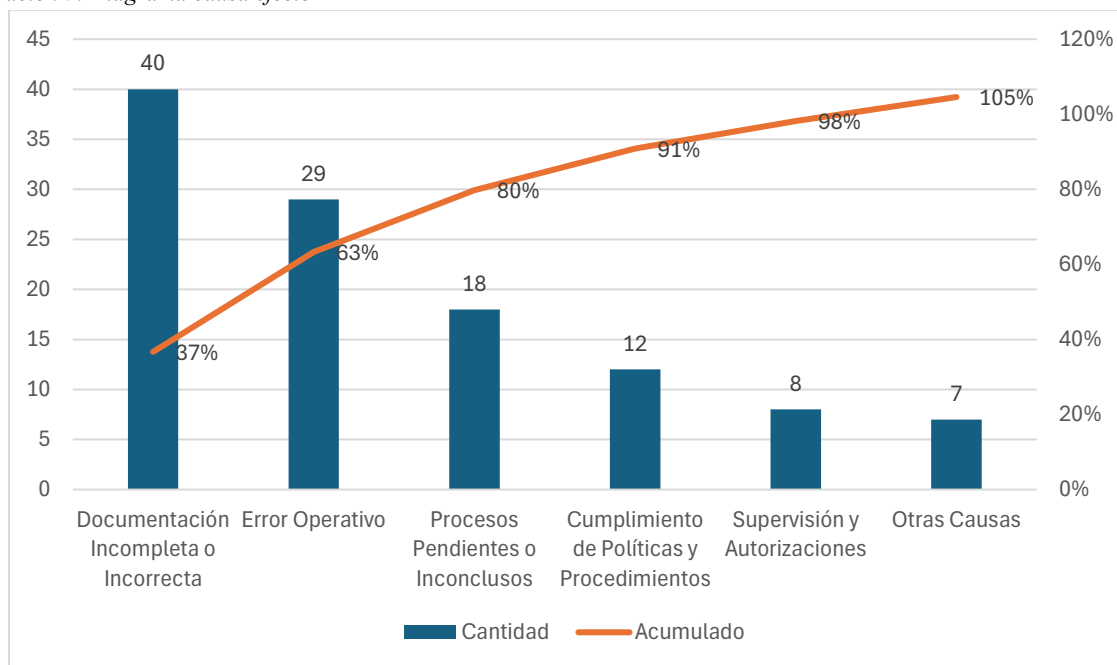
En esta sección se realiza un análisis detallado de las principales causas que provocan los rechazos en el departamento de Back Office. Con base en la información recopilada previamente mediante técnicas como la lluvia de ideas y el diagrama de causa y efecto, se identifican los factores que inciden en el desempeño del área. Además, se examina la frecuencia con la que ocurren estas causas, lo que permite dimensionar su impacto y establecer prioridades para la implementación de acciones correctivas que contribuyan a la mejora continua del proceso.

Tabla 8. Causas asociadas a los rechazos

<b>Categoría</b>	<b>Cantidad</b>	<b>% Causas</b>
Documentación Incompleta o Incorrecta	40	37%
Error Operativo	29	27%
Procesos Pendientes o Inconclusos	18	17%
Incumplimiento de políticas	12	11%
Supervisión y Autorizaciones	8	7%
Problemas en los sistemas o plataformas	7	6%
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100%</b>

Nota. Elaboración propia, 2025

Ilustración 7. Diagrama causa efecto



Nota. Elaboración propia, 2025

El gráfico presentado es un Diagrama de Pareto que muestra la distribución de las principales causas de rechazo en el área de Back Office. En el eje izquierdo se representa la cantidad de rechazos atribuibles a cada causa, mientras que el eje derecho indica el porcentaje acumulado que estas causas representan en el total de rechazos.

Se observa que la causa más significativa es Documentación Incompleta o Incorrecta, la cual genera 40 rechazos, representando un 37% del total. Le sigue Error Operativo, con 29 rechazos (27%), y Procesos Pendientes o Inconclusos, con 18 rechazos (17%). Estas tres causas en conjunto representan aproximadamente el 80% de todos los rechazos, lo que indica que son los principales factores que deben ser atendidos prioritariamente.

Otras causas relevantes incluyen el Incumplimiento de Políticas y Procedimientos (12 rechazos), Supervisión y Autorizaciones (8 rechazos) y Otras Causas (7 rechazos), que en conjunto suman el 25% restante.

El análisis reveló que la mayoría de los rechazos se concentran en tres causas principales: Documentación Incompleta o Incorrecta, Error Operativo y Procesos Pendientes o Inconclusos, las cuales en conjunto representan aproximadamente el 80% del total de rechazos.

Por lo tanto, las acciones de mejora estarán enfocadas en atacar estas tres causas prioritarias, ya que su solución permitirá reducir de manera significativa los rechazos y, en consecuencia, mejorar los tiempos de respuesta del proceso.

**5. Capítulo V: Diseño E Implementación De La Solución.**

Con base en los hallazgos obtenidos en las etapas anteriores del ciclo DMAIC, se evidenció que el proceso actual presenta deficiencias significativas tanto en el tiempo de respuesta como en la cantidad de rechazos, especialmente en el área de Back Office. Las causas más frecuentes identificadas fueron la documentación incompleta o incorrecta, errores operativos y procesos pendientes o inconclusos. La propuestas y problemas se muestran en la siguiente tabla:

*Tabla 9. Causas asociadas a los rechazos*

<b>Propuesta de mejora</b>	<b>Problemas</b>
Estandarización del proceso	Documentación Incompleta o Incorrecta
Checklist de verificación	Procesos Pendientes o Inconclusos
Programa de capacitación	Error Operativo

*Nota. Elaboración propia, 2025*

En la tabla anterior se presenta la relación que existe entre cada una de las mejoras propuestas y la relación con cada uno de los problemas. Las mismas se van a desarrollar a lo largo de este capítulo con el objetivo de atacar la causa raíz del problema identificado.

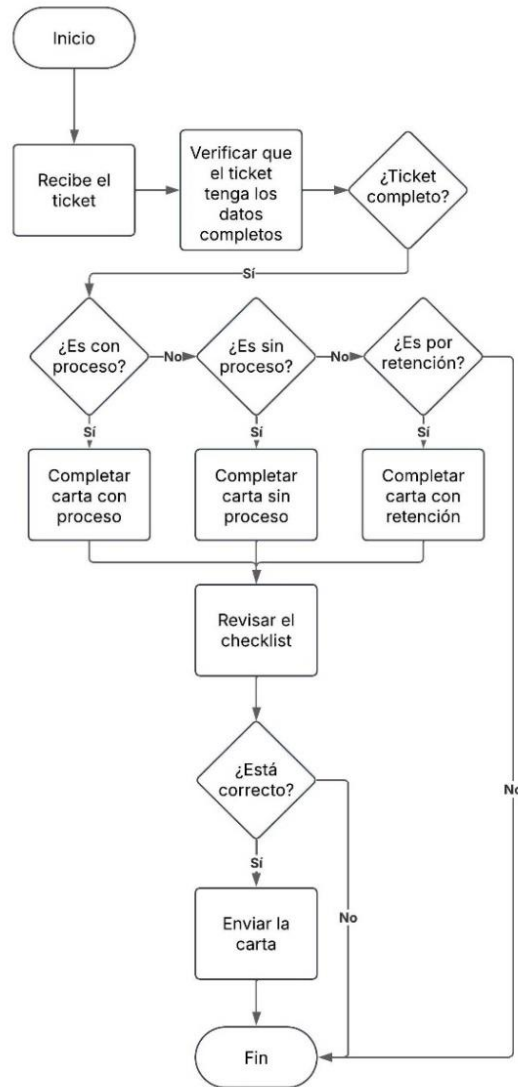
## **5.1. Estandarizar el proceso (nuevo diagrama de flujo y documentación)**

### ***5.1.1. Diagrama de flujo***

El proyecto se enfoca exclusivamente en el departamento de Back Office, ya que es en esta área donde se concentra la mayor cantidad de rechazos y se evidencian oportunidades de mejora significativas en cuanto a estandarización y control del proceso. Actualmente, los encargados de esta sección tienen la responsabilidad de generar tres tipos distintos de cartas, dependiendo del tipo de solicitud que se recibe: cartas sin proceso, cartas con proceso y cartas con retención.

Por ello, el proyecto busca estandarizar este procedimiento a través de acciones puntuales que aseguren una gestión más eficiente, clara y alineada con los requisitos establecidos. Esta intervención pretende no solo reducir el porcentaje de rechazos, sino también facilitar el trabajo del gestor y garantizar una mejor atención al cliente interno y externo. El proceso específico del área de back office es el siguiente:

Ilustración 8. Diagrama causa efecto



Nota. Elaboración propia, 2025

Este diagrama de flujo describe el proceso estandarizado que debe seguir el personal del departamento de Back Office para atender adecuadamente las solicitudes recibidas por medio de tickets. El procedimiento inicia cuando se recibe un ticket, el cual debe ser revisado cuidadosamente para verificar que contenga todos los datos necesarios, los cuales son los siguientes:

**Cartas sin proceso y con proceso**

- Nombre la gestionadora de credito
- Nombre del cliente y 2 apellidos
- Número de cedula del cliente
- Número de expediente
- Fecha de sistema cancelada
- Fecha de creación del ticket

**Cartas con retención**

- Nombre del cliente y 2 apellidos
- Numero de cedula del cliente
- Monto en colones en sistema
- Monto en colores más retenciones
- Número de expediente

Si el ticket no está completo, el proceso se detiene hasta que se obtenga la información faltante.

Una vez verificado que el ticket está completo, se clasifica el tipo de solicitud en tres categorías posibles: con proceso, sin proceso o por retención. Dependiendo de esta clasificación, el encargado debe completar la carta correspondiente (las cuales se muestran más adelante). Si se trata de una solicitud con proceso, se elabora una carta que incluya la tramitación requerida; si es sin proceso, se emite una carta más simple que responde sin necesidad de gestión adicional; y si es por retención, se genera una carta específica para ese fin.

Después de redactar la carta, se procede a revisar un checklist previamente establecido, el cual sirve para validar que todos los elementos requeridos estén correctos y que la información esté completa. En caso de que haya algún error o falta de información, se retorna a la etapa anterior

para hacer los ajustes necesarios. Si todo está correcto, se envía la carta al destinatario, concluyendo así el proceso.

### ***5.1.2. Cartas Sin proceso***

Las cartas sin proceso son comunicaciones formales que se emiten a los clientes o deudores con el fin de realizar un cobro, pero sin que exista un proceso judicial en curso. Es decir, se trata de una gestión extrajudicial que busca recuperar el monto adeudado de manera directa y preventiva, sin recurrir a instancias legales.

Este tipo de carta se utiliza comúnmente cuando la institución financiera o empresa identifica un incumplimiento de pago, pero aún no ha iniciado una demanda o proceso judicial. En su contenido, la carta detalla el monto adeudado, la fecha límite para el pago y las consecuencias de no atender la gestión, como el posible inicio de acciones legales o el reporte a centrales de riesgo.

La finalidad de este documento es incentivar al deudor a regularizar su situación de manera voluntaria y evitar el avance hacia instancias más complejas y costosas tanto para la empresa como para el cliente. Por ello, las cartas sin proceso deben estar redactadas de forma clara, respetuosa y profesional, cumpliendo con los lineamientos establecidos por la organización.

*Ilustración 9. Carta sin proceso*



**A QUIEN INTERESE**

Por este medio GESTIONADORA DE CREDITOS DE S.J, S.A. con cédula jurídica tres-uno cero uno - uno seis ocho dos nueve siete, en su calidad de empresa que gestiona el cobro de cuentas activas y en cobro judicial de **INDIQUE GESTIONADORA DE CREDITO**, la cual actúa de manera judicial en la tramitación de expedientes a través de Gestionadora de Créditos SJ S.A. Hace constar que:

El(la) señor(a) **NOMBRES APELLIDO 1 APELLIDO2** portador(a) de la cédula de identidad número **NUMERO DE CEDULA**, canceló la totalidad de la obligación que mantenía con nuestra representada bajo la operación **número de expediente**.

Misma que se encuentra cancelada desde el día, **FECHA SISTEMA CANCELADA**

Se extiende la presente a solicitud del interesado el día **FECHA SISTEMA DE SOLICITUD**

---

**NOMBRE SUPERVISOR**

---

**FIRMA SUPERVISOR**

Jefe de Operaciones Costa Rica

Gestionadora de Créditos de S.J, S.A

CC archivo

---

Tel: (506) 4106-3200 Fax:(506) 2573-0994 [www.gestionadora.com](http://www.gestionadora.com)

Guachipelín de Escazú, De la rotonda de Multiplaza, 600 metros Norte y 100 Este.

Republica Dominicana México Guatemala El Salvador Honduras Nicaragua Costa Rica Panamá Chile

*Nota. Elaboración propia, 2025*

### **5.1.3. Cartas Con proceso**

Las cartas con proceso son documentos formales utilizados en gestiones de cobro cuando ya existe un proceso judicial en curso contra la persona deudora. Estas cartas tienen como objetivo notificar o reiterar al deudor la existencia del procedimiento legal en su contra y las obligaciones que debe atender en función de dicho proceso.

En estas comunicaciones se hace referencia directa al expediente judicial correspondiente, indicando detalles como el número de causa, el juzgado que lleva el caso, las etapas en que se encuentra el proceso, y los montos adeudados según lo dictado por la autoridad judicial. Asimismo, suelen advertir sobre las posibles consecuencias legales del incumplimiento, tales como embargos, retenciones salariales u otras medidas cautelares.

*Ilustración 10. Carta con proceso*



**A QUIEN INTERESE**

Por este medio GESTIONADORA DE CREDITOS DE S.J, S.A. con cédula jurídica tres-uno cero uno - uno seis ocho dos nueve siete, en su calidad de empresa que gestiona el cobro de cuentas activas y en cobro judicial de **INDIQUE GESTIONADORA DE CREDITO**, la cual actúa de manera judicial en la tramitación de expedientes a través de Gestinadora de Créditos SJ S.A. Hace constar que:

Canceló El(la) señor(a) **NOMBRES APELLIDO 1 APELLIDO2** portador(a) de la cédula de identidad número **NUMERO DE CEDULA** la obligación que se tramitó en el JUZGADO SEGUNDO ESPECIALIZADO DE COBRO DEL I CIRCUITO JUDICIAL DE SAN JOSE con número de expediente **NUMERO DE EXPEDIENTE**

Misma que se encuentra cancelada desde el día, **FECHA SISTEMA CANCELADA**

Se extiende la presente a solicitud del interesado el día **FECHA SISTEMA DE SOLICITUD**

---

**NOMBRE SUPERVISOR**

---

**FIRMA SUPERVISOR**

Jefe de Operaciones Costa Rica

Gestinadora de Créditos de S.J, S.A

CC archivo

---

Tel: (506) 4106-3200 Fax:(506) 2573-0994 [www.gestionadora.com](http://www.gestionadora.com)

Guachipelín de Escazú, De la rotonda de Multiplaza, 600 metros Norte y 100 Este.

Republica Dominicana México Guatemala El Salvador Honduras Nicaragua Costa Rica Panamá Chile

*Nota. Elaboración propia, 2025*

#### ***5.1.4. Cartas con retención***

Las cartas con retención son aquellas que se emiten cuando la persona deudora ya ha cancelado la totalidad o parte de la deuda principal, pero aún mantiene pendiente el pago de un monto correspondiente a una retención o cargo adicional. Este tipo de retenciones puede estar relacionado con costos administrativos, intereses, honorarios legales, gastos judiciales u otras obligaciones accesorias generadas durante el proceso de cobro.

Estas cartas tienen como propósito informar al deudor sobre el saldo pendiente que no fue cubierto con el pago inicial y que debe ser cancelado para cerrar completamente el expediente. A pesar de que la deuda principal ha sido abonada, el caso no se considera resuelto hasta que se liquiden estos cargos adicionales.

En el contenido de la carta se detallan los conceptos asociados a la retención, el monto exacto pendiente y las instrucciones para su cancelación. También se indica la importancia de cumplir con este pago para evitar que se mantenga un registro negativo o se reactiven gestiones legales.

*Ilustración 11. Carta con retención***A QUIEN INTERESE**

Por este medio GESTIONADORA DE CREDITOS DE S.J, S.A. Con cédula jurídica tres-uno cero uno-uno seis ocho dos nueve siete, en su calidad de acreedora hace constar que:

El(la) Señor(a): **NOMBRES PRIMER APELLIDO SEGUNDO APELLIDO** portador(a) de la cédula de identidad número **NUMERO DE CEDULA** cancela la obligación que adeuda a mi representada mediante un pago efectuado por depósito bancario depositado en GESTIONADORA DE CREDITOS por **CMONTON EN COLONES SISTEMA** más las retenciones por el monto de **CMONTO EN COLONES SISTEMA** que consta en el sistema de depósitos judiciales pendientes de girar en el expediente que se tramita en el JUZGADO SEGUNDO ESPECIALIZADO DE COBRO DEL I CIRCUITO JUDICIAL DE SAN JOSE bajo el expediente **NUMERO DE EXPEDIENTE**.

---

**NOMBRE SUPERVISOR**

---

**FIRMA SUPERVISOR**

Jefe de Operaciones Costa Rica  
 Gestoradora de Créditos de S.J, S.A  
 CC archivo

---

Tel: (506) 4106-3200 Fax:(506) 2573-0994 [www.gestionadora.com](http://www.gestionadora.com)

Guachipelín de Escazú, De la rotonda de Multiplaza, 600 metros Norte y 100 Este.

Republica Dominicana México Guatemala El Salvador Honduras Nicaragua Costa Rica Panamá Chile

*Nota. Elaboración propia, 2025*

### **5.1.5. Procedimiento escrito**

#### **1. Inicio del proceso:**

El procedimiento da inicio en el momento en que un encargado del departamento de Back Office recibe un nuevo ticket o solicitud proveniente de otras áreas de la organización o directamente

del sistema. Este ticket corresponde a una gestión relacionada con el estado de una deuda o proceso de cobro vinculado a un cliente.

## **2. Recepción del ticket:**

Una vez recibido el ticket, el encargado debe abrirlo e identificar de qué tipo de gestión se trata. En esta etapa aún no se toma ninguna acción, ya que primero se debe proceder a la validación de la información contenida en el ticket.

## **3. Verificación de datos:**

El siguiente paso consiste en revisar exhaustivamente que el ticket contenga todos los datos necesarios para procesar correctamente la solicitud. Entre los datos que deben verificarse se incluyen:

- Nombre completo del cliente (nombre y dos apellidos).
- Número de cédula del cliente.
- Número de expediente.
- Fecha de creación del ticket.
- Fecha de sistema cancelada, si aplica.
- Tipo de gestión o situación del cliente (por ejemplo, si ya pagó, si tiene proceso judicial, etc.).

## **4. Evaluación de completitud del ticket:**

Una vez verificados los datos, se debe determinar si el ticket está completo.

- **Si el ticket está incompleto**, el encargado debe devolverlo o solicitar a quien corresponda que se complete la información faltante, y el proceso se detiene hasta recibir el ticket en condiciones adecuadas.
- **Si el ticket está completo**, se continúa con la siguiente fase.

### **5. Clasificación del tipo de carta a elaborar:**

El encargado debe identificar el tipo de carta que se debe elaborar, en función de la información del ticket. Existen tres opciones:

- **Carta con proceso:** Si el ticket indica que el cliente tiene un proceso judicial abierto relacionado con la deuda, se debe proceder a generar una carta con proceso.
- **Carta sin proceso:** Si el cliente tiene una deuda activa, pero no hay ningún proceso judicial en curso, se elabora una carta sin proceso.
- **Carta con retención:** Si el cliente ya pagó la totalidad o parte de la deuda, pero aún queda pendiente un monto por concepto de retenciones u otros cargos, se debe generar una carta con retención.

Esta decisión es crítica, ya que define el formato y contenido de la carta a generar.

### **6. Elaboración de la carta correspondiente:**

Según la clasificación anterior, se procede a redactar la carta siguiendo los lineamientos establecidos para cada tipo. La carta debe ser clara, formal y contener los datos del cliente correctamente digitados, así como los detalles del expediente y el estado del proceso o deuda.

## **7. Revisión con checklist:**

Antes de enviar la carta, se debe utilizar el checklist de verificación de documentación para asegurar que todos los elementos están completos y correctos. Este checklist incluye la verificación de:

- Nombre completo del cliente.
- Cédula del cliente.
- Número de expediente.
- Montos correctamente reflejados (en colones).
- Retenciones aplicadas (si corresponde).

Esta etapa es fundamental para evitar rechazos posteriores o la generación de documentos erróneos.

## **8. Validación de corrección de la carta:**

Una vez revisada la carta con el checklist:

- Si todo está correcto, se procede al envío de la carta al destinatario correspondiente.
- Si se identifica algún error, se debe corregir antes de enviar. Esto puede implicar regresar a revisar el ticket, completar datos faltantes o corregir errores de digitación. Solo cuando se valide nuevamente que la carta cumple con todos los requisitos, se puede proceder al siguiente paso.

## **9. Envío de la carta:**

Con todos los datos verificados y validados, se realiza el envío formal de la carta. Esto puede hacerse por medio del canal designado (correo electrónico, sistema interno u otro mecanismo

oficial). El encargado debe asegurar que se archiva correctamente una copia del documento enviado, y registrar la gestión en el sistema.

## **10. Cierre del proceso:**

Una vez enviada la carta y registrada la gestión, el procedimiento finaliza. El encargado puede entonces continuar con la siguiente solicitud.

### **5.2. Checklist de verificación de la documentación**

Con el fin de garantizar la calidad y uniformidad en la elaboración de las cartas en el departamento de Back Office, se diseña un checklist de verificación de la documentación. Esta herramienta permite al gestor validar, de manera sistemática, que todos los requisitos necesarios para procesar una solicitud estén completos y correctos antes de generar la carta correspondiente.

La falta de estandarización en este paso ha sido una de las principales causas de rechazo, por lo que este instrumento busca reducir errores, evitar reprocesos y asegurar que cada caso se gestione de forma eficiente. Su aplicación forma parte del nuevo procedimiento estandarizado y representa un apoyo fundamental en la mejora continua del proceso.

La siguiente imagen muestra la lista de chequeo generada para la empresa, la misma tiene como objetivo no solo atacar la generación de las diferentes cartas sino el proceso completo en sí, desde que se recibe el ticket hasta que se envía al cliente. La misma se realiza en Microsoft Excel y se puede duplicar tantas veces como sea necesario.

Ilustración 12. Checklist de verificación

## Checklist de verificación de proceso



Verificación	Cumple	No cumple
Recibe y revisa el ticket generado		
Verifica que la información esté completa y correcta (nombre, cédula, montos, expediente)		
Determina el tipo de carta (con proceso, sin proceso o con retención)		
Confirma si existe un proceso judicial activo vinculado al cliente.		
Verifica el estado de cuenta del cliente en el sistema.		
Determina si la deuda está cancelada totalmente o si quedan montos pendientes por retención.		
Redacta y completa la carta correspondiente según el caso.		
Proporciona los montos exactos a incluir en las cartas (colones con/sin retenciones).		
Realiza correcciones técnicas si se detectan inconsistencias en la base de datos.		
Informa al cliente intermo si se requiere documentación adicional.		
Revisa la carta antes de su envío (control de calidad).		
Envía la carta al cliente o al área responsable del seguimiento.		
Da seguimiento a la entrega de la carta (física o digital) si aplica		

Nota. Elaboración propia, 2025

A continuación, se presenta una explicación detallada de cada uno de los pasos incluidos en el Checklist de verificación de proceso de la empresa *Gestoradora de Créditos*. Este documento permite asegurar que las cartas generadas cumplen con los requisitos necesarios antes de ser enviadas al cliente o al área correspondiente:

### 1. Recibe y revisa el ticket generado:

El primer paso consiste en recibir el ticket que origina la solicitud. El encargado debe revisar que el ticket esté correctamente generado y contenga toda la información necesaria para iniciar el trámite de elaboración de la carta.

### 2. Verifica que la información esté completa y correcta (nombre, cédula, montos, expediente):

Antes de continuar, se debe validar que los datos del cliente estén correctamente

registrados. Esto incluye su nombre completo, número de cédula, los montos correspondientes y el número de expediente relacionado.

**3. Determina el tipo de carta (con proceso, sin proceso o con retención):**

Según la situación del cliente, el encargado debe identificar si se trata de una carta con proceso judicial, sin proceso o con algún monto pendiente por retención.

**4. Confirma si existe un proceso judicial activo vinculado al cliente:**

En caso de que se sospeche la existencia de un proceso judicial, se debe consultar con el área legal para confirmar esta condición antes de redactar la carta correspondiente.

**5. Verifica el estado de cuenta del cliente en el sistema:**

Es indispensable validar en el sistema financiero si la deuda ha sido cancelada o si existen saldos pendientes, ya sea por capital, intereses o retenciones.

**6. Determina si la deuda está cancelada totalmente o si quedan montos pendientes por retención:**

Se hace una revisión más precisa para saber si el cliente ya pagó su deuda en su totalidad o si aún tiene algún monto por pagar relacionado con retenciones, comisiones u otros cargos.

**7. Redacta y completa la carta correspondiente según el caso:**

Con base en la clasificación del tipo de carta, se redacta el documento con los datos

específicos del cliente y del estado de su cuenta, asegurando que el formato y contenido cumplan con los lineamientos establecidos.

**8. Proporciona los montos exactos a incluir en las cartas (colones con/sin retenciones):**

Se deben indicar claramente los montos actualizados a la fecha, diferenciando entre el monto principal y los valores retenidos, si los hubiera.

**9. Realiza correcciones técnicas si se detectan inconsistencias en la base de datos:**

En caso de detectar algún error en la información del sistema, se procede a reportarlo y corregirlo antes de continuar con la redacción o el envío de la carta.

**10. Informa al cliente interno si se requiere documentación adicional:**

Si durante la revisión se nota la ausencia de información o documentos clave, se debe notificar al área o persona que generó el ticket para solicitar los archivos faltantes.

**11. Revisa la carta antes de su envío (control de calidad):**

Antes del envío, se realiza una revisión final para validar que todos los datos estén correctos y que la redacción del documento cumpla con los requisitos de calidad y presentación.

**12. Envía la carta al cliente o al área responsable del seguimiento:**

Una vez que la carta está lista y verificada, se remite al cliente o al departamento correspondiente para que continúe el proceso o se dé respuesta formal al solicitante.

### **13. Da seguimiento a la entrega de la carta (física o digital) si aplica:**

Finalmente, se asegura que la carta haya sido recibida y que no existan pendientes con su entrega. Este seguimiento puede hacerse mediante correo electrónico, sistemas internos o entrega física, según el caso.

## **5.3. Programa de capacitación**

### Objetivo

Capacitar al personal involucrado en la gestión documental para asegurar uniformidad en la ejecución del procedimiento, minimizar errores y garantizar la correcta validación de la información. Esto permitirá mejorar tiempos de respuesta, mejorar la calidad de los procesos y garantizar que toda la documentación cumpla con los estándares requeridos.

### Duración

2 horas y 30 minutos, distribuidas en sesiones estratégicas para facilitar el aprendizaje progresivo y práctico. Cada módulo está diseñado para reforzar el conocimiento teórico y garantizar la aplicación efectiva en casos reales.

### Metodología

Para garantizar una capacitación integral se realizará una reunión, utilizando diapositivas generadas por el programa PowerPoint de Microsoft, las cuales pueden ser visualizadas en el Apéndice 1 de este proyecto y se aplicarán las siguientes estrategias:

- Presentaciones interactivas: Explicaciones detalladas con ejemplos prácticos y participación de los asistentes.
- Ejercicios de validación: Simulación de procesos reales para desarrollar habilidades en la gestión documental.
- Sesión de preguntas y respuestas: Espacio abierto para aclarar dudas y reforzar conocimientos clave.
- Simulación de escenarios reales: Ejercicios prácticos que permitan aplicar la teoría en situaciones concretas.

#### Parte 1: Gestión Documental (1 hora)

- La importancia de la estandarización en los procedimientos y su impacto en la eficiencia.
- Cómo los errores en la documentación afectan la calidad del proceso.
- Introducción al checklist de validación como herramienta clave.

En esta primera etapa, se abordará la relevancia de una adecuada gestión documental, mostrando su papel en el mejoramiento del flujo de trabajo y en la reducción de errores. Se discutirán métricas previas para establecer una referencia y evaluar mejoras en el próximo muestreo.

#### Parte 2: Validación de Información en Cartas con Proceso y Sin Proceso (30 minutos)

- Identificación de datos esenciales: nombre Gestionadora de crédito, nombre del cliente, cédula, expediente, fechas clave.
- Uso del checklist de verificación para asegurar integridad y exactitud de la información.
- Evaluación de casos prácticos y corrección de errores comunes.

En esta sección, se detallará el proceso para llenar las cartas con proceso y sin proceso, asegurando que cada documento cumpla con los nuevos estándares de gestión documental. Se

utilizarán ejemplos reales para demostrar la correcta aplicación del checklist de verificación y se realizarán ejercicios prácticos para reforzar el aprendizaje. También se realizarán preguntas de comprobación para evaluar el nivel de entendimiento del procedimiento.

### Parte 3: Gestión de Cartas con Retención (30 minutos)

- Datos esenciales que deben registrarse con precisión.
- Uso del checklist de verificación para garantizar la correcta documentación.
- Simulación de procesos para una mejor comprensión de la gestión de retención.

En esta tercera parte, se abordará el llenado correcto de cartas con retención, destacando los aspectos críticos en la documentación, la revisión de cada apartado y el impacto de la retención en el proceso. A través de una simulación de entrega de cartas, los participantes podrán experimentar en tiempo real cómo se debe realizar la validación y el registro de información.

### Parte 4: Evaluación Final (30 minutos)

- Resolución de dudas y revisión de buenas prácticas.
- Aplicación del conocimiento en escenarios reales para reforzar el aprendizaje.
- Firma y entrega de carta final del programa como constancia de participación.

Para concluir, se llevará a cabo una revisión final de lo aprendido, en la cual los participantes podrán plantear dudas y recibir orientación sobre mejores prácticas. Se aplicarán escenarios reales en los que se evaluará la comprensión del contenido impartido, cada participante deberá firmar

una carta de aceptación del entrenamiento, que será entregada al departamento de calidad como prueba de cumplimiento de la capacitación.

*Ilustración 13. Carta de asistencia*



He leído y comprendido claramente el entrenamiento **Programa de Capacitación: Mejora en la Gestión Documental y Validación de Procesos**, comprendo las implicaciones de uso tanto de las cartas documentadas y los checklist, comprendo que al recibir este entrenamiento me comprometo a cumplir completamente la nueva gestión, que puede ser evaluada según discreción de mi supervisor directo y cualquier representante del departamento de calidad

**Confirmando asistencia y aceptación de la capacitación: Mejora en la Gestión Documental y Validación de Procesos**

Si

No

---

**NOMBRE**

---

**FIRMA**

Gestoradora de Créditos de S.J, S.A

CC archivo

---

Tel: (506) 4106-3200 Fax:(506) 2573-0994 [www.gestoradora.com](http://www.gestoradora.com)

Guachipelín de Escazú, De la rotonda de Multiplaza, 600 metros Norte y 100 Este.

Republica Dominicana México Guatemala El Salvador Honduras Nicaragua Costa Rica Panamá Chile

*Nota. Elaboración propia, 2025*

Esta carta tiene como finalidad la protección de información de la empresa, así como la documentación que se llevará a recursos humanos para el archivo y adición al expediente de cada trabajador, también permitirá la evaluación según el supervisor y el departamento de calidad.

#### **5.4. Impacto de las mejoras**

Uno de los principales problemas detectados en el proceso es la documentación incompleta o incorrecta. Esta situación ocurre cuando los tickets generados no contienen todos los datos requeridos como el nombre completo del cliente, número de cédula, expediente o montos involucrados o cuando dicha información presenta errores. Esta falta de estandarización genera múltiples consecuencias negativas, entre ellas la necesidad de detener el flujo de trabajo para solicitar correcciones, lo cual retrasa la generación de cartas, incrementa los tiempos de respuesta y afecta la percepción del servicio por parte del cliente. Para solventar este problema, se propone como medida principal la estandarización del proceso.

El segundo problema identificado corresponde a los procesos pendientes o inconclusos. Este inconveniente se refiere a casos en los que no se ha completado alguna gestión previa antes de elaborar la carta, como la cancelación de montos retenidos, la actualización de estados de cuenta o el cierre administrativo de expedientes. Estas omisiones pueden generar errores en la información incluida en la carta o incluso llevar al envío de comunicaciones incorrectas.

El impacto de este problema es significativo, ya que genera reprocesos, afecta la calidad del servicio y puede poner en riesgo la relación con el cliente. Para atacar este punto crítico, se plantea la implementación de un checklist de verificación. Esta herramienta permitirá al encargado

validar, punto por punto, que todos los elementos clave del proceso han sido cumplidos antes de emitir una carta, reduciendo así la probabilidad de que se pase por alto alguna gestión esencial.

Por último, se identificó el error operativo como un problema frecuente. Este tipo de error se refiere a equivocaciones humanas cometidas durante el proceso de redacción o envío de las cartas, como seleccionar el tipo de carta incorrecto, cometer errores de digitación o enviar la carta al destinatario equivocado. Aunque pueden parecer detalles menores, estos errores comprometen la imagen de la empresa, afectan la precisión de la información entregada y pueden generar consecuencias legales o administrativas si la carta enviada no refleja la realidad del expediente del cliente.

Para mitigar estos riesgos, se propone la implementación de un programa de capacitación dirigido al personal de Back Office. Este programa se enfocará en reforzar los conocimientos sobre el proceso, mejorar la atención al detalle y fortalecer las competencias técnicas y procedimentales de los colaboradores.

En conjunto, estas tres propuestas de mejora responden directamente a los hallazgos obtenidos en el diagnóstico inicial y buscan no solo corregir errores actuales, sino también prevenir su recurrencia en el futuro, con un enfoque integral en la eficiencia, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

### 5.5. Análisis económico

Para elaborar el análisis económico del proyecto se genera una reunión interdisciplinar en la cual se ven involucrados ingenieros, líderes de back office, departamento de calidad y otros colaboradores asociados al proceso. Se analiza cada una de las propuestas y se hace un costo estimado de la implementación de cada una, así como los beneficios esperados de la misma. Posteriormente se realiza el cálculo del retorno de la inversión, para conocer el tiempo en el cual se recupera la inversión.

#### Costos estimados:

En la siguiente tabla se detallan los costos asociados a cada una de las propuestas del proyecto según las horas implementadas. En este caso se estima un salario promedio de ¢2500 por hora ya que dentro del mismo se involucran varios puestos de trabajo.

Tabla 10. Costos estimados

Concepto	Duración (horas)	Costo estimado
Desarrollo de documentación estandarizada (manuales, formatos, flujogramas)	40	¢100.000
Diseño del checklist de verificación (formato digital)	25	¢62.500
Material de programa de capacitación (Presentación y fotocopias)	N/A	¢60.000
Programa de capacitación (3 sesiones)	50	¢125.000
Horas hombre invertidas (investigación y pruebas del nuevo proceso)	20	¢50.000
<b>Total</b>		<b>¢397.500</b>

Nota. Elaboración propia, 2025

El cuadro muestra los costos asociados a la implementación del proyecto de mejora en Back Office. Se invierten ¢100.000 en la elaboración de documentación estandarizada y ¢62.500 en el diseño del checklist digital. Además, se destinan ¢60.000 para materiales de capacitación y ¢125.000 para impartir tres sesiones formativas. Finalmente, se asignan ¢50.000 a horas de prueba e investigación. En total, la inversión asciende a ¢397.500, con el objetivo de estandarizar el proceso y reducir errores.

Ahorros esperados:

- **Reducción de reprocesos** por errores en la generación de cartas: Se estima una reducción del 10% en reprocesos, lo que equivale a ¢250.000 mensuales en horas/hombre ahorradas.
- **Mejora en tiempos de respuesta:** Esto permite atender más casos en el mismo tiempo. Se calcula un aumento del 20% en productividad, lo que representa aproximadamente ¢120.000 mensuales en valor de trabajo adicional generado.
- **Disminución de errores y reclamos:** Se estima una reducción del 10% en errores que antes generaban reclamos o correcciones posteriores. Esto evita costos legales o administrativos por aproximadamente ¢80.000 al mes.

Tabla 11. Beneficio esperado

Concepto	Duración (horas)	Costo estimado
Ahorro por reducción de reprocesos	40	¢50.000
Mejora en productividad	25	¢120.000
Disminución de errores y reclamos	N/A	¢80.000
<b>Total</b>		<b>¢250.000</b>

Nota. Elaboración propia, 2025

### Retorno de la inversión

El retorno de la inversión es un indicador clave para evaluar la viabilidad económica de un proyecto. En el caso de esta propuesta de mejora en el área de Back Office, este análisis permite determinar si los recursos invertidos en estandarizar el proceso, implementar un checklist de verificación y capacitar al personal generan beneficios tangibles para la empresa. El mismo se muestra a continuación:

$$\text{Retorno de la inversión} = \frac{\text{Inversión}}{\text{Beneficio esperado}}$$

$$\text{Retorno de la inversión} = \frac{\text{¢}397.500}{\text{¢}250.000} = \text{¢}1.59$$

El cálculo del retorno de la inversión (ROI) muestra que la mejora propuesta en el área de Back Office recupera aproximadamente ¢1.59 por cada colón invertido. Esto significa que, a partir de ese punto, todos los beneficios económicos generados representan ganancias netas para la empresa.

Este resultado evidencia una alta rentabilidad y eficiencia del proyecto, ya que con una inversión relativamente baja de ¢397.500 se obtienen beneficios mensuales estimados en ¢250.000, derivados principalmente de la reducción de errores, disminución de reprocesos, mayor productividad del personal y mejor control documental.

**6. Capítulo VI: Conclusiones Y Recomendaciones.**

## **Conclusiones**

Se identificó que existía una gran variabilidad en la forma de ejecutar el proceso, lo que generaba errores frecuentes, retrasos en la entrega de respuestas y una experiencia poco eficiente tanto para los colaboradores como para los clientes finales. Gracias a esta iniciativa, se rediseñó el flujo de trabajo, se definieron claramente los pasos a seguir en cada etapa y se documentaron de manera formal los procedimientos que antes se ejecutaban de forma informal o con criterios distintos según cada persona.

Uno de los principales hallazgos fue la falta de estandarización en la documentación y en los criterios utilizados para elaborar las cartas. En respuesta a esto, se crearon tres tipos de cartas bien diferenciadas: las cartas sin proceso, que corresponden a cobros sin intervención judicial; las cartas con proceso, que requieren una base legal y seguimiento judicial; y las cartas de retención, que se emiten cuando el cliente ha pagado su deuda, pero aún tiene cargos pendientes. Esta clasificación facilita el trabajo del personal, reduce errores y mejora la trazabilidad de los casos.

En complemento, se desarrolló un checklist de verificación de la documentación, el cual permite asegurar que cada solicitud cuenta con todos los datos necesarios antes de ser procesada. Este listado incluye campos clave como el nombre completo del cliente, número de expediente, monto en colones, fechas importantes, entre otros. El propósito es disminuir la cantidad de errores desde el ingreso del ticket hasta la respuesta final al cliente, evitando así reprocesos y pérdida de tiempo.

Para garantizar que todos los colaboradores comprendan y apliquen correctamente el nuevo proceso, se diseñó e impartió un programa de capacitación dirigido al personal de Back Office. Durante las sesiones, se explicaron los nuevos lineamientos, se aclararon dudas y se ofreció un

espacio para sugerencias. Esta capacitación busca reducir los errores operativos o humanos, fomentar una cultura de calidad y aumentar la confianza del equipo en el cumplimiento de sus funciones bajo los nuevos lineamientos.

Desde la perspectiva financiera, se puede concluir que el proyecto es altamente viable y rentable. La inversión total estimada fue de ¢397.500 y, gracias a los beneficios esperados por mes (valorados en ¢250.000). Esto significa que en muy corto plazo se comienzan a ver resultados positivos en términos económicos, lo cual refuerza la conveniencia de la implementación.

### **Recomendaciones**

Es fundamental que se realice un monitoreo constante del proceso estandarizado, verificando que los colaboradores estén aplicando correctamente los pasos definidos y utilizando las herramientas proporcionadas, como el checklist de verificación y los formatos de cartas. Este seguimiento permitirá detectar desviaciones a tiempo y tomar acciones correctivas oportunas.

Asimismo, se recomienda que el checklist sea revisado y actualizado periódicamente, especialmente si se producen cambios en los requisitos legales, en los formatos institucionales o en la forma de operar de la empresa. Mantener este documento vigente es clave para asegurar que toda la documentación entregada al cliente cumpla con los parámetros necesarios y evitar rechazos. Además, es importante fomentar espacios de retroalimentación entre los colaboradores del Back Office, donde puedan compartir experiencias, resolver dudas y proponer ajustes al proceso. Estas reuniones ayudan a fortalecer el conocimiento colectivo y generan compromiso con las nuevas formas de trabajo.

Por otra parte, es conveniente que los supervisores también participen activamente en el control de calidad, ya que son actores clave en la revisión y aprobación de las cartas. Su involucramiento puede ayudar a reforzar los criterios establecidos y asegurar una mayor consistencia en los entregables al cliente. En cuanto a la capacitación, es vital mantener una política clara de formación para todo nuevo personal que ingrese al área, así como realizar refuerzos periódicos para el equipo actual. Esto garantiza que todos conozcan en detalle el proceso y disminuye la posibilidad de errores operativos.

También se sugiere realizar una evaluación del impacto del proyecto a mediano plazo, aproximadamente seis meses después de su implementación. Este análisis debe centrarse en indicadores como el porcentaje de rechazos, los tiempos de respuesta y el nivel de cumplimiento del checklist, comparándolos con los datos obtenidos en la etapa inicial del proyecto.

Finalmente, como una oportunidad de mejora futura, se puede considerar la digitalización de parte del proceso, como la automatización de generación de cartas o la integración de validaciones automáticas en el checklist, lo cual permitiría agilizar la operación y minimizar aún más los errores humanos.

## Bibliografía

Agresti, A. (2020). *Statistical Methods for the Social Sciences* (5th ed.). Pearson.

Anjard, R. P. (2021). *Process Improvement: Concepts, Techniques, and Best Practices*. CRC Press.

Berenson, M. L., Levine, D. M., & Szabat, K. A. (2019). *Estadística para administración*. Pearson Educación.

Bicheno, J., & Holweg, M. (2020). *The Lean Toolbox: A Handbook for Lean Transformation* (5th ed.). PICSIE Books.

Cadena SER. (2024, 21 de diciembre). Remedios para el acero y prótesis con superpoderes: Campus Industrial de Ferrol, edad de oro en investigación.

Chaves, K., & Campos, D. (2022). *Rediseño de procesos en la gestión de clientes, ventas y servicios con SAP CRM en Banco BAES* [Tesis de maestría, Instituto Tecnológico de Costa Rica]. Repositorio TEC. <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/13228>

Villalobos, A., & Solano, J. (2024). *Optimización de la tasa de conversión del servicio de concierge en el Hotel Morada Colibrí* [Tesis de licenciatura, Instituto Tecnológico de Costa Rica]. Repositorio TEC. <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/15745>

George, M. L. (2021). *The Lean Six Sigma Guide to Doing More with Less: Cut Costs, Reduce Waste, and Lower Your Overhead*. McGraw-Hill.

- George, M. L. (2021). *The Lean Six Sigma Guide to Doing More with Less: Cut Costs, Reduce Waste, and Lower Your Overhead*. McGraw-Hill.
- George, M. L., Rowlands, D., Price, M., & Maxey, J. (2005). *The Lean Six Sigma pocket toolkit: A quick reference guide to nearly 100 tools for improving process quality, speed, and complexity*. McGraw-Hill.
- Harrington, H. J., & Voehl, F. (2020). *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*. Taylor & Francis.
- Heizer, J., & Render, B. (2022). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management* (14th ed.). Pearson.
- Herrera Vidal, G., Carrillo Landazábal, M. S., & Cohen Padilla, H. E. (2024). Estudio bibliométrico y prospectivo de la ingeniería industrial en América Latina: una revisión de la literatura y futuras tendencias. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(1), 630-647.
- Ishikawa, K. (1986). *Guide to quality control*. Asian Productivity Organization.
- Juran, J. M., & De Feo, J. A. (2019). *Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence* (7th ed.). McGraw-Hill.
- Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (13th ed.).

- Liker, J. K., & Meier, D. P. (2021). *Toyota Way: Fieldbook - A Practical Guide for Implementing Lean*. McGraw-Hill Education.
- Marr, B. (2021). *Key Performance Indicators: The 75+ Measures Every Manager Needs to Know* (2nd ed.). Pearson.
- Mitra, A. (2021). *Fundamentals of Quality Control and Improvement* (5th ed.). Wiley.
- Mitra, A. (2021). *Fundamentals of Quality Control and Improvement* (5th ed.). Wiley.
- Montgomery, D. C. (2020). *Introduction to Statistical Quality Control* (8th ed.). Wiley.
- Montgomery, D. C., & Runger, G. C. (2021). *Applied Statistics and Probability for Engineers* (7th ed.). Wiley.
- Osborn, A. F. (1953). *Applied imagination: Principles and procedures of creative problem-solving*. Charles Scribner's Sons.
- Pérez, L. (2021). *Diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad basado en ISO 9001 en una empresa manufacturera costarricense* [Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica]. Repositorio UCR.
- Pyzdek, T., & Keller, P. A. (2021). *The Six Sigma Handbook* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Rodríguez, M. (2023). *Mejoras en la toma y gestión de pedidos mediante automatización en una cadena de restaurantes en Costa Rica* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Costa Rica]. Repositorio UNA.

## **Apéndices**

## Apéndice 1. Programa de capacitación

# Programa de Capacitación: Mejora en la Gestión Documental y Validación de Procesos

---

## Contenido

---



1. Gestión Documental
2. Validación de información en Cartas con Proceso y Sin Proceso
3. Gestión de Cartas con Retención
4. Evaluación final

## Parte 1: Gestión Documental

---

### Parte 1: Gestión Documental

---

Categoría	Cantidad	% Causas
Documentación Incompleta o Incorrecta	40	37%
Error Operativo	29	27%
Procesos Pendientes o Inconclusos	18	17%
Incumplimiento de políticas	12	11%
Supervisión y Autorizaciones	8	7%
Problemas en los sistemas o plataformas	7	6%
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100%</b>

*Nota. Elaboración propia, 2025*

Durante la última revisión de métricas encontramos que, en total, se procesan 857 solicitudes, de las cuales 724 son aprobadas y 133 rechazadas, El porcentaje de rechazo general se sitúa alrededor del 15%, un valor que, si bien no es alarmante, representa una oportunidad importante para implementar acciones correctivas que mejoren la calidad y reduzcan reprocesos dentro del departamento de Back Office



Con el fin de garantizar la calidad y uniformidad en la elaboración de las cartas en el departamento de Back Office, se diseña un checklist de verificación de la documentación. Esta herramienta permite al gestor validar, de manera sistemática, que todos los requisitos necesarios para procesar una solicitud estén completos y correctos antes de generar la carta correspondiente



## **Parte 2: Validación de Información en Cartas con Proceso y Sin Proceso**

---

## Parte 2: Validación de Información en Cartas con Proceso y Sin Proceso

---

Detallaremos el proceso para llenar las cartas con proceso y sin proceso, asegurando que cada documento cumpla con los nuevos estándares de gestión documental. Se utilizarán ejemplos reales para demostrar la correcta aplicación del checklist



## Parte 2: Validación de Información en Cartas con Proceso y Sin Proceso

---



### Carta Sin proceso

#### A QUIEN INTERESE

Por este medio GESTIONADORA DE CREDITOS DE S.I., S.A. con cédula jurídica tres-uno cero uno - uno seis ocho dos nueve siete, en su calidad de empresa que gestiona el cobro de cuentas activas y en cobro judicial de **INDIQUE GESTIONADORA DE CREDITO**, la cual actúa de manera judicial en la tramitación de expedientes a través de Gestionadora de Créditos S.I S.A. Hace constar que:

El/la señor(a) **NOMBRES APELLIDO 1 APELLIDO2** portador(a) de la cédula de identidad número **NUMERO DE CEDULA**, canceló la totalidad de la obligación que mantenía con nuestra representada bajo la operación número de expediente

Misma que se encuentra cancelada desde el día, **FECHA SISTEMA CANCELADA**

Se extiende la presente a solicitud del interesado el día **FECHA SISTEMA DE SOLICITUD**

\_\_\_\_\_  
**NOMBRE SUPERVISOR**

\_\_\_\_\_  
**FIRMA SUPERVISOR**

Jefe de Operaciones Costa Rica  
 Gestionadora de Créditos de S.I., S.A.  
 CC archivo

Tel: [506] 4106-3200 Fax:[506] 2573-0994 www.gestionadora.com  
 Guachipelin de Escazú, De la rotonda de Multiplaza, 600 metros Norte y 100 Este.  
 Republica Dominicana México Guatemala El Salvador Honduras Nicaragua Costa Rica Panamá Chile



## Parte 2: Validación de Información en Cartas con Proceso y Sin Proceso



### A QUEM INTERESE

### Carta Con proceso

Por esta medio GESTIONADORA DE CREDITOS DE S.I, S.A. con cédula jurídica tres-uno cero uno - uno seis ocho dos nueve siete, en su calidad de empresa que gestiona el cobro de cuentas activas y en cobro judicial de INDIQUE GESTIONADORA DE CREDITO, la cual actúa de manera judicial en la tramitación de expedientes a través de Gestonadora de Créditos SI S.A. Hace constar que:

Canceló E(l/la) señor(a) **NOMBRES APELLIDO 1 APELLIDO2** portador(a) de la cédula de identidad número **NUMERO DE CEDULA** la obligación que se tramitó en el JUZGADO SEGUNDO ESPECIALIZADO DE COBRO DEL I CIRCUITO JUDICIAL DE SAN JOSE con número de expediente **NUMERO DE EXPEDIENTE**

Misma que se encuentra cancelada desde el día, **FECHA SISTEMA CANCELADA**

Se extiende la presente a solicitud del interesado el día **FECHA SISTEMA DE SOLICITUD**

\_\_\_\_\_  
NOMBRE SUPERVISOR

\_\_\_\_\_  
FIRMA SUPERVISOR

Jefe de Operaciones Costa Rica  
Gestonadora de Créditos de S.I, S.A  
CC archivo

Tel: (506) 4106-3200 Fax:(506) 2573-0994 www.gestionadora.com  
Guachipilín de Escari, De la rotonda de Multiplaza, 600 metros Norte y 100 Este.  
Republica Dominicana México Guatemala El Salvador Honduras Nicaragua Costa Rica Panamá Chile



## Parte 2: Validación de Información en Cartas con Proceso y Sin Proceso

### Checklist

Verificación	Cumple	No cumple
Nombre de la Gestonadora de crédito		
Nombre completo del cliente (nombre + dos apellidos)		
Número de cédula del cliente		
Número de expediente		
Fecha de sistema cancelada		
Fecha de creación del ticket		



## Parte 3: Gestión de Cartas con Retención

---

---

### Parte 3: Gestión de Cartas con Retención

---

Se abordará el llenado correcto de cartas con retención, destacando los aspectos críticos en la documentación, la revisión de cada apartado y el impacto de la retención en el proceso. A través de una simulación de entrega de cartas

|

## Parte 3: Gestión de Cartas con Retención



### Carta Con Retención

A QUIEN INTERESE

Por este medio GESTIONADORA DE CREDITOS DE S.I.S.A. Con cédula jurídica tres-uno cero uno-uno seis ocho dos nueve siete, en su calidad de acreedora hace constar que:

El(la) Señor(a): **NOMBRES PRIMER APELLIDO SEGUNDO APELLIDO** portador(a) de la cédula de identidad número **NUMERO DE CEDULA** cancela la obligación que adeuda a mi representada mediante un pago efectuado por depósito bancario depositado en GESTIONADORA DE CREDITOS por **CMONTON EN COLONES SISTEMA** más las retenciones por el monto de **CMONTO EN COLONES SISTEMA** que consta en el sistema de depósitos judiciales pendientes de girar en el expediente que se tramita en el JUZGADO SEGUNDO ESPECIALIZADO DE COBRO DEL I CIRCUITO JUDICIAL DE SAN JOSE bajo el expediente **NUMERO DE EXPEDIENTE**.

\_\_\_\_\_  
NOMBRE SUPERVISOR

\_\_\_\_\_  
FIRMA SUPERVISOR

Jefe de Operaciones Costa Rica  
Gestoradora de Créditos de S.I. S.A  
CC archivo

Tel: (506) 4106-3200 Fax:(506) 2573-0994 www.gestoradora.com  
Guachipelin de Escazú, De la rotonda de Multiplaza, 600 metros Norte y 100 Este.  
Republica Dominicana México Guatemala El Salvador Honduras Nicaragua Costa Rica Panamá Chile



## Parte 2: Validación de Información en Cartas con Proceso y Sin Proceso

### Checklist

### Checklist de verificación de proceso



Verificación	Cumple	No cumple
Recibe y revisa el ticket generado		
Verifica que la información esté completa y correcta (nombre, cédula, montos, expediente)		
Determina el tipo de carta (con proceso, sin proceso o con retención)		
Confirma si existe un proceso judicial activo vinculado al cliente.		
Verifica el estado de cuenta del cliente en el sistema.		
Determina si la deuda está cancelada totalmente o si quedan montos pendientes por retención.		
Redacta y completa la carta correspondiente según el caso.		
Proporciona los montos exactos a incluir en las cartas (colones con/sin retenciones).		
Realiza correcciones técnicas si se detectan inconsistencias en la base de datos.		
Informa al cliente interno si se requiere documentación adicional.		
Revisa la carta antes de su envío (control de calidad).		
Envía la carta al cliente o al área responsable del seguimiento.		
Da seguimiento a la entrega de la carta (física o digital) si aplica		



## Parte 4: Evaluación Final

---

### Parte 4: Evaluación final

---

Hemos aprendido el nuevo procedimiento, como se debe llenar cada información requerida en las cartas y Checklist

Preguntas

**Programa de Capacitación:  
Mejora en la Gestión  
Documental y Validación de  
Procesos**

**Gracias.**

---