



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA  
UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES, ORIENTADO EN SERVICIO AL CLIENTE,  
MEDIANTE EL USO DE *BALANCED SCORECARD* Y MAPAS ESTRATÉGICOS**

**Gerson David López Tán**

Asesorado por el M.A. Ing. Arnaldo Ademar Alvarado Cifuentes

Guatemala, octubre de 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA  
UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES, ORIENTADO EN SERVICIO AL CLIENTE,  
MEDIANTE EL USO DE *BALANCED SCORECARD* Y MAPAS ESTRATÉGICOS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**GERSON DAVID LÓPEZ TÁN**

ASESORADO POR EL M.A. ING. ARNALDO ADEMAR ALVARADO  
CIFUENTES

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Kevin Vladimir Cruz Lorente
VOCAL V	Br. Fernando José Paz González
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADOR	Ing. Cesar Ernesto Urquizú Rodas
EXAMINADOR	Ing. Hugo Leonel Alvarado de León
EXAMINADOR	Ing. Oswin Antonio Melgar Hernández
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES ORIENTADO EN SERVICIO AL CLIENTE, MEDIANTE EL USO DE *BALANCED SCORECARD* Y MAPAS ESTRATÉGICOS**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Estudios de Postgrado, con fecha 9 de junio de 2021.

**Gerson David López Tán**

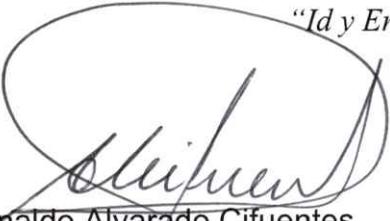
Ref. EEPFI-0627-2021  
Guatemala, 09 de junio de 2021

Director  
César Ernesto Urquizú Rodas  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial  
Presente.

Estimado Ing. Urquizú:

Reciba un cordial saludo de la Escuela de Estudios de Postgrado. El propósito de la presente es para informarle que se ha revisado y aprobado el **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES ORIENTADO EN SERVICIOS AL CLIENTE, MEDIANTE EL USO DE BALANCED SCORECARD Y MAPAS ESTRATÉGICOS**, presentado por el estudiante **Gerson David López Tán** carné número **201212937**, quien optó por la modalidad del "PROCESO DE GRADUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA OPCIÓN ESTUDIOS DE POSTGRADO". Previo a culminar sus estudios en la Maestría en Gestión Industrial.

Y habiendo cumplido y aprobado con los requisitos establecidos en el normativo de este Proceso de Graduación en el Punto 6.2, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería en el Punto Décimo, Inciso 10.2 del Acta 28-2011 de fecha 19 de septiembre de 2011, firmo y sello la presente para el trámite correspondiente de graduación de Pregrado.

*"Id y Enseñad a Todos"*  
  
Mtro. Arnaldo Alvarado Cifuentes  
Asesor  
*Arnaldo Alvarado Cifuentes*  
INGENIERO INDUSTRIAL  
COL. 6807

  
Mtro. Carlos Humberto Aroche Sandoval  
Coordinador de Maestría  
Gestión Industrial – Fin de Semana  


  
Mtro. Edgar Darío Álvarez Cotí  
Director  
Escuela de Estudios de Postgrado  
Facultad de Ingeniería  




EEP-EIMI-043-2021

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el visto bueno del Coordinador y Director de la Escuela de Estudios de Postgrado, del Diseño de Investigación en la modalidad Estudios de Pregrado y Postgrado titulado: **SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES ORIENTADO EN SERVICIOS AL CLIENTE, MEDIANTE EL USO DE BALANCED SCORECARD Y MAPAS ESTRATÉGICOS**, presentado por el estudiante universitario **Gerson David López Tán**, procedo con el Aval del mismo, ya que cumple con los requisitos normados por la Facultad de Ingeniería en esta modalidad.

ID Y EN



Ing. César Ernesto Urquizú Rodas  
Director  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, junio de 2021



**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala

**Decanato**  
**Facultad de Ingeniería**  
**24189101 - 24189102**  
**secretariadecanato@ingenieria.usac.edu.gt**

DTG. 491.2021

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES, ORIENTADO EN SERVICIO AL CLIENTE, MEDIANTE EL USO DE BALANCED SCORECARD Y MAPAS ESTRATÉGICOS**, presentado por el estudiante universitario: **Gerson David López Tán**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Inga. Anabela Cordova Estrada  
Decana



Guatemala, octubre de 2021

AACE/cc

## **ACTO QUE DEDICO A:**

<b>Dios</b>	Por bendecir e iluminar mi vida, y por permitirme cumplir este sueño y vivir este momento.
<b>Mis padres</b>	José Guadalupe López y Angélica Tán por todo su amor, esfuerzo y buen ejemplo, que me han inspirado a ser la persona que soy.
<b>Mis hermanos</b>	Por su apoyo y ejemplos que he recibido y por mantener siempre la unidad. Todos reciban este triunfo como muestra del amor que les tengo.
<b>Mis sobrinos</b>	Por llenar mi vida de alegría, la cual ha sido como un motor para seguir adelante.
<b>Mi asesor de tesis</b>	Por su apoyo incondicional y dedicación, muchas gracias.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

**Universidad de San  
Carlos de Guatemala**

A la gloriosa Tricentenario, por ser mi casa de estudios y permitir mi formación académica como profesional, de la cual estoy orgullosa de egresar.

**Facultad de Ingeniería**

Por forjarme y desarrollar en mí las habilidades científicas y técnicas, que me permitieron obtener el título de ingeniero industrial.

**Mis amigos**

Gracias por los buenos momentos compartidos y por ser parte importante de mi vida durante estos años.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
LISTA DE SÍMBOLOS.....	VII
GLOSARIO.....	IX
RESUMEN.....	XI
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. ANTECEDENTES.....	5
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
3.1. Contexto.....	7
3.2. Descripción del problema.....	8
3.3. Formulación del problema.....	9
3.3.1. Pregunta central.....	9
3.3.2. Preguntas de investigación.....	9
3.4. Delimitación de estudio.....	10
3.4.1. Límite temporal.....	10
3.4.2. Límite geográfico.....	10
3.4.3. Límite espacial.....	10
3.4.4. Límite institucional.....	11
3.5. Viabilidad de la investigación.....	11
3.6. Consecuencias de realizar la investigación.....	11
3.6.1. De realizarse.....	12
3.6.2. De no realizarse.....	12

4.	JUSTIFICACIÓN.....	13
5.	OBJETIVOS .....	15
6.	NECESIDADES POR CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN.....	17
6.1.	Etapas de la investigación.....	17
6.1.1.	Fase 1: revisión documental.....	18
6.1.2.	Fase 2: diagnóstico .....	18
6.1.3.	Fase 3: definición de la estrategia .....	18
6.1.4.	Fase 4: elaboración documental.....	19
6.1.5.	Fase 5: definición de evaluación de desempeño ....	19
7.	MARCO TEÓRICO .....	21
7.1.	Sistema de gestión.....	21
7.1.1.	Parámetros de los sistemas de gestión .....	22
7.1.2.	Normativa de los sistemas de gestión .....	22
7.1.2.1.	Certificación y calificación.....	23
7.1.2.2.	Modelo del sistema ISO 9001 .....	24
7.1.2.3.	Herramientas de sistemas de gestión ..	24
7.1.3.	Mejora continua del sistema de gestión.....	25
7.1.4.	Sistema de gestión por procesos.....	26
7.1.4.1.	Proceso .....	27
7.1.4.2.	Elementos de un proceso .....	27
7.1.4.3.	Factores de un proceso .....	28
7.2.	Servicio al cliente .....	29
7.2.1.	La calidad en el servicio al cliente .....	30
7.2.2.	Valor agregado mediante el servicio al cliente.....	31
7.2.3.	La comunicación con el cliente .....	31
7.2.4.	Fidelización de los clientes .....	32
7.3.	Cuadro de mando integral o <i>Balanced Scorecard</i> .....	32

7.3.1.	Etapas del <i>Balanced Scorecard</i> .....	32
7.3.2.	Las cuatro perspectivas del <i>Balanced Scorecard</i> ....	33
7.3.2.1.	Perspectiva financiera.....	33
7.3.2.2.	Perspectiva de clientes .....	34
7.3.2.3.	Perspectiva del proceso .....	34
7.3.2.4.	Perspectiva de formación y crecimiento.....	35
7.3.3.	Factores críticos de éxito .....	35
7.3.4.	Indicadores de gestión .....	36
7.3.5.	Mapas estratégicos.....	36
7.4.	Mapas de procesos .....	37
7.4.1.	¿Qué son los mapas de procesos?.....	37
7.4.2.	Tipos de procesos dentro de una organización .....	38
7.4.3.	Mapas de procesos como complemento al <i>Balanced Scorecard</i> .....	39
8.	PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	41
9.	METODOLOGÍA .....	45
9.1.	Enfoque .....	45
9.2.	Diseño .....	45
9.3.	Tipo .....	46
9.4.	Alcance.....	46
9.5.	Fases de la investigación.....	47
9.5.1.	Fase 1: revisión documental .....	47
9.5.2.	Fase 2: diagnóstico.....	48
9.5.3.	Fase 3: definición de la estrategia.....	49
9.5.4.	Fase 4: elaboración documental .....	49
9.5.5.	Fase 5: definición de evaluación de desempeño.....	50

9.6.	Población y muestra.....	50
9.7.	Técnicas y metodología .....	51
10.	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	55
11.	CRONOGRAMA .....	57
12.	FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO.....	59
12.1.	Recursos.....	59
12.1.1.	Recursos humanos.....	59
12.1.2.	Recursos físicos .....	59
12.1.3.	Recursos tecnológicos .....	60
13.	REFERENCIAS .....	63
14.	APÉNDICES .....	67

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Esquema de solución.....	20
2.	La perspectiva del proceso de valor del proceso interno .....	34
3.	Proceso de soporte .....	39
4.	Cronograma de actividades .....	57

### TABLAS

I.	Matriz de variables .....	46
II.	Recursos necesarios para llevar a cabo la investigación.....	60



## LISTA DE SÍMBOLOS

<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>
%	Porcentaje
Q	Quetzales (moneda nacional)
$\Sigma$	Sumatoria



## GLOSARIO

<b>BSC</b>	<i>Banlanced Scorecard</i> , en español, cuadro de mando integral.
<b>Cadena de valor</b>	Todas las actividades de un proceso que añaden valor a un producto o servicio.
<b>Desempeño</b>	Capacidad de cumplir con una obligación.
<b>Dilación</b>	Retraso de un proceso.
<b>Eficacia</b>	Capacidad de alcanzar los resultados.
<b>Eficiencia</b>	Capacidad de alcanzar los objetivos con la menor utilización de recursos.
<b>Esquema</b>	Representación gráfica de algo.
<b>Estructura organizativa</b>	Forma en que está repartido el trabajo y la jerarquía en las diferentes áreas o departamentos de una empresa.
<b>Indicadores</b>	Mediciones que permiten saber el cumplimiento de las metas u objetivos.
<b>Input</b>	Entradas de un proceso.

<b>ISO</b>	Organización Internacional de Estandarización.
<b>KPI</b>	Indicador.
<b>Optimización</b>	Correcto uso de los recursos disponibles para realizar una tarea.
<b>Política</b>	Declaración de los principios generales de la empresa.
<b>Proceso</b>	Conjunto de actividades que tienen como fin la generación de un producto o servicio.
<b>Sistema de colas</b>	Modelo que utiliza la empresa para administrar el tiempo de espera de los clientes.
<b>Tropicalización</b>	Adaptación

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es el diseño de un sistema de gestión por procesos que contribuya a la mejora continua. Cuenta con un enfoque a la atención de los clientes generado valor al servicio prestado lo que se logró con el apoyo de herramientas administrativas de gran utilidad como lo es el *Balanced Scorecard* (cuadro de mando integral), mapas de procesos y mapas estratégicos para el despliegue de la estrategia.

La metodología utilizada es mixta, ya que se trabajó con variables cuantitativas y cualitativas. La investigación tuvo un alcance explicativo y su diseño es no experimental, ya que no se manipuló ninguna variable de estudio, y la información obtenida se basó en la observación y recolección de datos, tal y como se generaron en el contexto de la organización.

Para la investigación, se recolectaron datos de los procesos que más atañen a la organización, detallando su comportamiento y el porqué de los retrasos. Se buscó determinar el tiempo ideal que los clientes en promedio aceptan como válido para solucionar una queja; se definió qué recursos se necesitan para que estos tiempos se cumplan; cómo están estructurados los procesos y su relación con las demás áreas; y se propuso una posible solución para agilizar los procesos y mejorar los tiempos de respuesta.



# 1. INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente trabajo es documentar el proceso de investigación que se llevar a cabo, para sistematizar la gestión de los procesos relacionados con los clientes internos y externos en una empresa de telecomunicaciones de Guatemala.

La necesidad de esta investigación surge de una evidente dilación en los procesos, para dar solución o seguimiento a las gestiones que los clientes internos o externos solicitan. Los clientes desean que sus requerimientos sean atendidos de manera oportuna, en el menor tiempo posible. De allí que la reestructura de las actividades sea necesaria para agilizar estos procesos, lo cual aportará gran valor para solucionar esta demanda.

La importancia de este trabajo de investigación es solucionar a la insatisfacción de los clientes, generada por la dilación de la respuesta a una solicitud o una gestión, y brindarles a los responsables de cada actividad en el proceso una visión amplia sobre su contribución de valor en cada actividad, creando así un enfoque por procesos.

Este trabajo aporta valiosa información sobre la gestión por procesos y proporciona también información acerca de cómo utilizar el *Balanced Scorecard* como herramienta de soporte para el diseño. Propone, a su vez, también el empoderamiento de los colaboradores para un mayor alcance en la toma de decisiones, relacionadas con su área de trabajo.

Los beneficios esperados son tanto para el cliente externo como para el cliente interno, ya que facilitará los procesos relacionados con el servicio al cliente, mejorará la calidad de atención y se espera crear una cultura de mejora continua, a través del compromiso de los responsables de cada actividad. Además, se espera crear valor para el cliente externo, mediante la reestructuración de los procesos.

El esquema de solución comprende los procesos de la empresa, relacionados con la atención al cliente, con el fin de determinar qué procesos o actividades son necesarias y cuáles pueden rediseñarse, para optimizar los procesos, proponiendo una estructura organizativa más ágil, mediante el sistema diseñado de gestión por procesos.

La investigación es factible ya porque se cuenta con los recursos necesarios, tanto físicos como financieros, que hacen posible un análisis profundo sobre el tema. Además, se cuenta con la autorización de la empresa y el acceso a la información histórica necesaria para realizar el estudio.

La investigación se integró en cinco capítulos. El capítulo uno contiene el marco teórico, que comprenden los conceptos básicos para familiarizarse con las herramientas utilizadas en la investigación. También, se definen conceptos relacionados con el diseño del sistema de gestión por procesos propuestos, los cuales serán objeto de estudio para el análisis del problema.

En el capítulo dos, se realiza un análisis de la situación de la empresa antes de realizar esta investigación, para evidenciar su necesidad y, a su vez, determinar el punto de partida para el desarrollo del presente trabajo.

En el capítulo tres, se detalla con más profundidad el problema, se plantean las preguntas de la investigación y las mediciones que permitirán identificarlo.

El capítulo cuatro detalla el sistema de gestión por procesos diseñado y de qué forma se apoyará en las herramientas *Balanced Scorecard* y mapas estratégicos los cuales se enfocarán, principalmente en los procesos relacionados con el servicio al cliente. Se detalla también de qué forma será evaluado el sistema de gestión diseñado.

En el capítulo cinco se describen las conclusiones a las que se llegaron después de realizar la presente investigación, la discusión de los resultados, así como las recomendaciones para la empresa donde se realizó la investigación.



## 2. ANTECEDENTES

Muñoz (2018), desarrolló un sistema de gestión por procesos para una empresa de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria. Esta empresa tenía dificultades en los procesos al implementar sus proyectos. El autor refiere que la empresa puede cumplir todos sus proyectos, pero es muy frecuente que los logre con dificultades, debido a problemas como: descoordinación y nula comunicación entre departamentos; falta de planificación y seguimiento a procesos; poco compromiso de recurso humano.

En el documento, Muñoz provee información que permitirá llevar a cabo la presente investigación, ya que su enfoque de procesos se relaciona estrechamente con el objetivo de este trabajo.

La falta de atención a los procesos se da en diversas industrias y el seguimiento con intención de mejora en cada uno de los procesos debería ser una actividad continua en cada organización. Esto permitiría gestionar de mejor manera los procesos y brindar a los clientes satisfacción en cada gestión.

Por lo tanto, un sistema de gestión por procesos es muy importante ya que, “son finalmente los procesos y no los departamentos o áreas funcionales de la organización las que producen los bienes o servicios que se facturan en un negocio” (Medina, 2005, p. 112). En el mismo documento, Medina expone aportes importantes para el diseño de un sistema de gestión por procesos, que genere valor a la empresa.

Una de las principales razones por las que un cliente rescinde los servicios de una empresa se debe a la falta de interés de los oferentes y la frustración que esto le provoca. Muchas veces no se trata de una falta de atención, sino que los procesos han mantenido la misma estructura durante muchos años y no se han redefinido. Esto porque hay actividades innecesarias o ya no existe un compromiso de parte de los responsables de las áreas involucradas. Esto implica el uso de una herramienta que permita gestionar adecuadamente los procesos relacionados con servicio al cliente. De acuerdo con Tovar (2012), la gestión por procesos es la metodología mediante la cual se identifican, definen, interrelacionan, optimizan, operan y mejoran los procesos de una organización.

Al diseñar una estrategia de mejora que incluya un sistema, es muy útil apoyarse en una herramienta que permita la fácil gestión y un mejor manejo de los objetivos que se persiguen. En ese sentido, el *Balanced Scorecard* es una herramienta que facilita el despliegue de la estrategia a todos los niveles, permite un seguimiento completo mediante indicadores y se enfocada en las cuatro perspectivas que se relacionan con todo proceso: desarrollo humano y tecnológico, cliente, procesos y perspectiva financiera.

Vallejo (2012) al proponer una metodología de procesos en la gerencia afirma que “El *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral aparece como un elemento integrador entre la planificación y la ejecución, permitiendo de esta manera trasladar las estrategias a la práctica” ( p. 3)

Mallar (2010), en la revista científica *visión futuro*, enfatiza en que los procesos de una organización deben completar el ciclo que va desde el primer contacto del cliente con la empresa, hasta los requerimientos que puedan surgir después de la venta. Además, provee información importante de cómo gestionar adecuadamente dicho ciclo.

### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **3.1. Contexto**

Los servicios de telecomunicaciones comenzaron a operar en Guatemala en 1971, pero no fue hasta 1996 que el Gobierno liberó el mercado de telecomunicaciones en Guatemala, mediante el Decreto 94-1996 y sus reformas, permitiendo con ello el ingreso de nuevas compañías telefónicas al país, (Decreto 15-97), ya que el Estado era quien controlaba las telecomunicaciones en su totalidad.

Por medio de dicho Decreto, se vendió el 80 % del capital de la empresa estatal y los derechos de administración de la red telefónica nacional. A partir de ello, la industria comenzó a experimentar cambios importantes.

En el momento de esta investigación, las empresas de telecomunicaciones buscan alcanzar los resultados que desean mediante la captación de más clientes y su satisfacción. En ese sentido, es muy importante que el servicio esté disponible en todo momento y que sea accesible. Este es el objetivo primordial de las empresas de telefonía, ya que de los servicios de telecomunicaciones dependen muchas de las actividades diarias de las personas, empresas y hasta del Estado. Por ello, el mercado es demandante, dinámico y de constantes cambios, las empresas de telefonía necesitan ser versátiles para adaptarse a su entorno, y efectivas para suplir las nuevas y exigentes necesidades de sus clientes.

Se estima que en Guatemala hay alrededor de 20,000,000 de usuarios de servicios telefónicos, entre servicios prepago, pospago y servicios residenciales.

Dado el tamaño de las empresas de telefonía es evidente que estas cuentan con una gran cantidad de departamentos para operar adecuadamente y de igual forma una cantidad alta de procesos.

### **3.2. Descripción del problema**

El principal problema de la empresa de telecomunicaciones es su sistema de gestión de procesos de servicio al cliente, ya que no existe un enfoque en la mejora de los procesos, lo cual genera procesos ambiguos, engorrosos y con tiempos altos de respuesta ante eventualidades o situaciones problemáticas recurrentes. En ocasiones, hay procesos no estandarizados, que imposibilitan el adecuado manejo de situaciones o requerimientos que aportan valor, tanto a la empresa como al cliente.

Los requerimientos, cuyos procesos no están definidos, se gestionan de manera tardía, e incluso se llega a convivir con malas prácticas durante mucho tiempo sin que exista el interés de mejorarlas, por parte de los responsables o involucrados.

Los procesos de la empresa deberían encaminarse hacia la visión del cliente, pero esto parece no ser la prioridad, aunque cada uno de los involucrados haga lo que le corresponde según los flujos del proceso. El problema es que no hay un compromiso en enfocar los esfuerzos hacia solventar las necesidades de los clientes.

Esta empresa se asemeja a una forma de organización funcional clásica, razón por la que las actividades se mantienen en un esquema de gestión de procesos que no añaden valor a la atención al cliente y que, por lo tanto, podrían eliminarse y reformularse.

El flujo de los procesos ha cambiado muy poco en el tiempo. Hay empleados con más de 10 años de permanencia en la empresa y comentan que ha habido pocos cambios, los cuales no consideran acertados, porque pareciera que cada cambio genera más limitantes para quienes realizan las actividades.

### **3.3. Formulación del problema**

A continuación, se presentan la pregunta central y las preguntas de investigación.

#### **3.3.1. Pregunta central**

¿Cuál debería ser el diseño de un sistema de gestión por procesos que contribuya a la mejora continua y se enfoque en la atención a los clientes de una empresa de servicios de telecomunicaciones?

#### **3.3.2. Preguntas de investigación**

- ¿Cómo se gestionan los procesos de atención al cliente en el momento en que se realiza esta investigación?
- ¿Cuáles deberían ser los procesos y subprocesos para tomar en cuenta en el diseño del sistema de gestión por procesos? ¿Quiénes son los involucrados y responsables de cada uno de estos procesos?

- ¿Cómo se medirá la eficiencia del sistema de gestión por procesos diseñado que demuestre su efectividad en la mejora continua?

### **3.4. Delimitación de estudio**

La delimitación del estudio se presenta a continuación.

#### **3.4.1. Límite temporal**

El estudio se desarrolla durante los 12 meses comprendidos entre los cursos de Seminario I y Seminario III, de mayo 2020 a mayo 2021.

#### **3.4.2. Límite geográfico**

El estudio se llevará a cabo en la República de Guatemala.

#### **3.4.3. Límite espacial**

La investigación se realizará en los centros de atención al cliente de la empresa de telecomunicaciones, ubicados en Guatemala; y se dará seguimiento a los procesos que involucren clientes, internos y externos, proveedores y los clientes que interfieren directamente con la disposición del servicio de telefónico.

#### **3.4.4. Límite institucional**

La investigación se realizará en una empresa que presta servicios de telecomunicaciones.

#### **3.5. Viabilidad de la investigación**

Determinado el problema de la organización y la directriz de la administración para proponer la solución por medio del análisis de tiempos y la identificación de procesos innecesarios en el flujo de las solicitudes, se establecerán los recursos necesarios para llevar a cabo la investigación:

- Datos históricos de las quejas escaladas por área mediante el sistema de colas utilizado y el tiempo desde la apertura del caso hasta el cierre del mismo.
- Recursos monetarios y de tiempo.

Se valida la viabilidad de desarrollar la investigación, porque se cuenta con la autorización de la organización para obtener el acceso a la información necesaria para realizar el estudio, y con la disponibilidad financiera y de tiempo por parte del investigador para efectuar la investigación.

#### **3.6. Consecuencias de realizar la investigación**

En la búsqueda de la solución al problema planteado en esta investigación se identifican ventajas y desventajas de realizar o no el estudio.

### **3.6.1. De realizarse**

Se espera lograr la reducción de los tiempos de espera para la resolución eficiente de gestiones solicitadas, incrementar la satisfacción del cliente por medio de un servicio eficiente, mejorar el flujo del proceso con la eliminación de procesos, tareas o actividades innecesarias.

Esta investigación beneficiará la percepción de los clientes en cuanto a los centros de atención y servicio al cliente de la empresa, y evitará que la visiten más de una vez para presentar el mismo reclamo.

### **3.6.2. De no realizarse**

La consecuencia de no realizar la investigación sería continuar con la insatisfacción de los clientes, mala reputación por demoras, visitas de los clientes para agilizar la resolución a sus quejas y reprocesos que no permitan que se resuelvan eficientemente las solicitudes de los clientes.

Internamente, habrá consecuencias si no se realiza esta investigación.

Entre ellas:

- No se conocerá la productividad de las áreas relacionadas con servicio al cliente ni el compromiso que estas tienen hacia las gestiones solicitadas, desde la atención al cliente.
- No habrá indicadores que permitan controlar estos procesos ni medir la eficiencia con la que se llevan a cabo las tareas.

## 4. JUSTIFICACIÓN

El presente estudio se sitúa en la línea de investigación de gerencia estratégica, porque se diseñará un sistema de gestión por proceso, ya que se busca plantear un sistema enfocado en la calidad de los procesos, que tome en cuenta tanto a clientes externos como internos, actividades que añaden valor y eliminar las que no, para que la empresa, pueda alcanzar sus objetivos trazados y suplir las necesidades de sus clientes adecuadamente.

La necesidad de realizar esta investigación se enfoca en evidenciar los beneficios que se obtendrán al diseñar una gestión por procesos en la productividad de la empresa, la calidad y la excelencia en los equipos de trabajo, debido a que la gestión por procesos no solo es necesaria para tener éxito, sino incluso para la sobrevivencia de la empresa.

Es importante generar valor para el cliente mediante los procesos de la empresa, pues es una de las maneras de fidelizar y captar nuevos clientes, y de obtener éxito empresarial. Muchas organizaciones no cambian su estructura estratégica y subsisten con sistemas de gestión anticuados, los cuales no les permiten seguir creciendo ni mucho menos adaptarse a las necesidades de los clientes.

La motivación de esta investigación es realizar los cambios necesarios dentro de la empresa, para llevar a cabo planes de mejora continua, optimización de gastos y aprovechamiento de los recursos en cada proceso, de manera eficiente.

Los beneficios de la gestión por procesos hacen a la organización más ágil, mejoran la comunicación interdepartamental, eliminan los procesos innecesarios, optimizan los recursos y generan valor para los clientes y la empresa.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1. General**

Diseñar un sistema de gestión por procesos que contribuya a la mejora continua con enfoque hacia la atención de los clientes y que genere valor al servicio prestado.

### **5.2. Específicos**

- Identificar la forma en que se gestionan los procesos de atención al cliente y cuáles son las deficiencias que disminuyen la satisfacción.
- Determinar cuáles son los estándares de calidad que se deben tomar en cuenta en el diseño del sistema de gestión propuesto.
- Identificar la capacidad operativa de las áreas responsables de los procesos.
- Evaluar la eficiencia del sistema de gestión por procesos propuesto mediante el diseño de indicadores.



## **6. NECESIDADES POR CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN**

La necesidad principal por cubrir en el ámbito laboral es mejorar el sistema de gestión y transformarlo en un sistema de gestión por procesos, orientado en la mejora continua, así como enfocar cada proceso en alcanzar los objetivos propuestos.

Otra necesidad consiste en la transformación de la estructura organizativa a un modelo más ágil, que permita la intercomunicación entre departamentos, que cubra además la necesidad de empoderar a los colaboradores en su área, para que puedan tomar las decisiones de esta, para generar más valor, tanto a los clientes internos como externos.

El esquema de solución comprende el análisis de las actividades y los procesos relacionados con el servicio al cliente, para determinar cuáles son necesarios, cuales deben eliminarse y cuáles requieren rediseñarse.

Asimismo, un análisis del recurso humano (competencias y capacidades, sus alcances) de las áreas o departamentos involucrados y del sistema de gestión utilizado.

Comprende, finalmente, la evaluación, el diseño y la propuesta de un sistema de gestión por procesos, enfocado en la mejora continua.

### **6.1. Etapas de la investigación**

A continuación, se presentan las cinco etapas de la investigación.

### **6.1.1. Fase 1: revisión documental**

En esta fase se realizará la verificación y búsqueda de información, con la intención de determinar que existe suficiente información disponible para el desarrollo teórico de la investigación.

Además, se verificarán los documentos existentes de la empresa, que respalden los procedimientos establecidos y las políticas para cada uno de ellos.

### **6.1.2. Fase 2: diagnóstico**

Esta fase tiene como objetivo principal identificar los principales problemas que afectan al sistema de gestión utilizado por la empresa, al momento de realizar la investigación.

Se caracterizará el problema, se revisarán las principales causas que motivan la investigación y se determinarán las necesidades a cubrir por medio de la herramienta de gestión.

### **6.1.3. Fase 3: definición de la estrategia**

En esta fase, con el apoyo de las herramientas disponibles, se buscará diseñar un sistema de gestión por procesos que generen mayor impacto en la organización.

Además, se diseñarán o rediseñarán los procesos, de acuerdo con las solicitudes de los clientes, con el propósito de generar valor para ellos.

#### **6.1.4. Fase 4: elaboración documental**

En esta fase se elaborará la documentación completa que apoye el sistema de gestión por procesos.

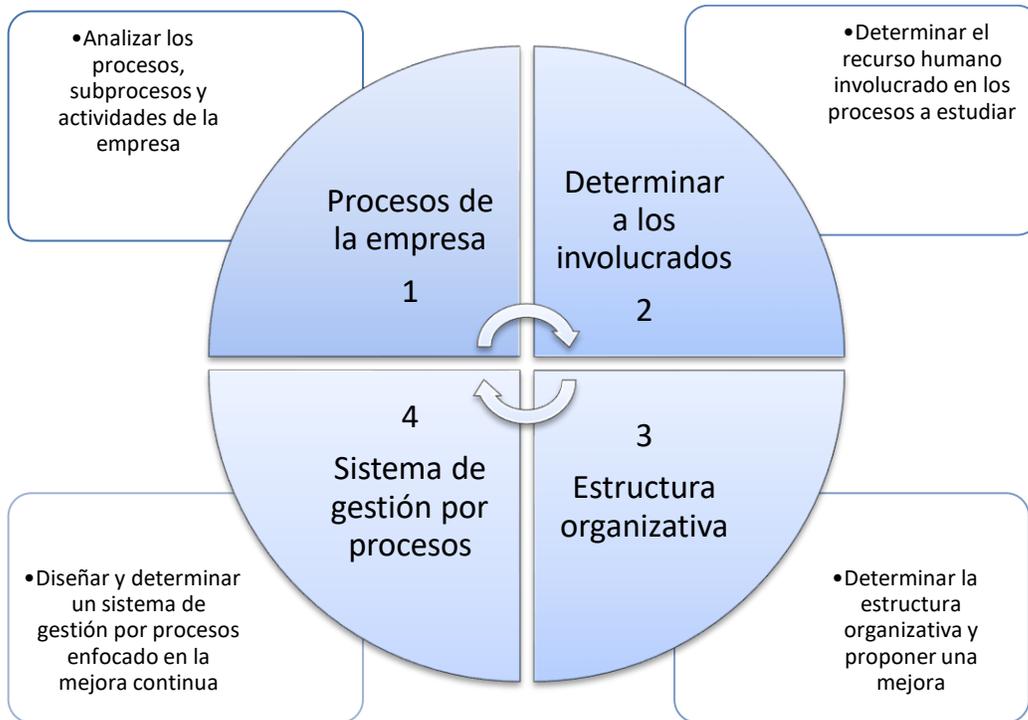
Entre esta:

- La política,
- Los objetivos,
- Manuales de los procesos y
- La documentación que ampare los procesos que lo requieran.

#### **6.1.5. Fase 5: definición de evaluación de desempeño**

Finalizado el diseño del sistema de gestión por procesos se procederá a determinar los medios por los cuales se realizarán las mediciones del desempeño de la herramienta, que permitan identificar actividades que se deben mejorar, así como aquellas acciones que se necesiten implementar para corregir dichas actividades.

Figura 1. **Esquema de solución**



Fuente: elaboración propia.

## 7. MARCO TEÓRICO

### 7.1. Sistema de gestión

Un sistema de gestión es un conjunto de métodos que aportan la posibilidad de administrar a la organización de forma unificada, ya sea como un todo o bien como un fragmento de ella. Con él, se busca mejorar los resultados obtenidos, para alcanzar los objetivos, de acuerdo con acciones realizables a las cuales se les puede, evaluar, controlar y rediseñar. Un sistema de gestión también permite establecer metas por alcanzar o bien alinear la organización a las metas ya existentes.

Pionce (2013), lo define como “un conjunto de procesos en donde se trata de resolver los problemas dentro de una empresa y tomar decisiones para la solución de los mismos. También se considera a la gestión como la administración de una institución” (p. 22).

Un sistema de gestión debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se quiere lograr?
- ¿Cómo se medirá?
- ¿Qué se debe hacer?
- ¿Quién lo debe de hacer?
- ¿Cómo se verificará su cumplimiento?

### **7.1.1. Parámetros de los sistemas de gestión**

- Entrada o insumo: es el arranque del sistema, suministrado por el material o información necesaria para la operación del sistema.
- Salida o producto: es el fin del proceso en el cual se invirtieron recursos, que se introdujeron a un sistema.
- Procesamiento: es el mecanismo de conversión de entradas en salidas.
- Retroalimentación: es la función que obtiene información de las salidas para compararlas con el estándar establecido con anterioridad.
- Ambiente: es el medio que rodea externamente al sistema.

### **7.1.2. Normativa de los sistemas de gestión**

Un sistema de gestión debe cumplir ciertos requisitos generales que garanticen su funcionalidad, cuyos requisitos se establecen en normas formuladas por instituciones locales o internacionales. Tales normas las definen expertos, quienes buscan la excelencia y la mejora en los procedimientos industriales o de investigación.

Toda empresa, no importando el tamaño, debe buscar la certificación o especialización en rubros importantes, que generen valor a sus operaciones al utilizar sistemas de gestión normalizados.

Se define el normativo como la agrupación de normas y criterios estandarizados, relacionados con la implementación de un sistema para

mantener la eficiencia en las organizaciones-. Esto quiere decir que, todo sistema debe contemplar una serie de pasos y estándares para llevar a cabo su fin, es decir, el incremento de la productividad.

#### **7.1.2.1. Certificación y calificación**

- **Certificado**

Un certificado da certeza o asegura la verdad de un hecho. Mediante una certificación, la empresa puede demostrar sus esfuerzos para estandarizar los procesos, o bien que cumple con los requisitos y utiliza la metodología apropiada para realizar sus operaciones.

Generalmente, este certificado lo respaldan entidades u organizaciones competentes relacionadas con la estandarización y certificación de procesos.

Muñoz (2018) afirma que la certificación se alcanza cuando la empresa logra estatizar sus procesos bajo las normas o regularizaciones vigentes, solo así la empresa alcanza un grado de compromiso en la búsqueda de la calidad.

- **Calificación**

Mediante la calificación las empresas pueden demostrar su capacidad para cumplir con los requerimientos y especificaciones de los sistemas.

Según Pérez y Cortés. (2009), quienes hablan al respecto de la calificación y que puede relacionarse con el alcance de la misión en función de la visión, lo cual se alcanza al implementar sistemas que permitan un diseño adecuado de

los puestos y perfiles de la estructura de la organización que les permita satisfacer las necesidades de sus clientes.

### **7.1.2.2. Modelo del sistema ISO 9001**

Según Pesántez (2016) el modelo de un sistema según la normativa ISO 9001 debería contemplar los siguientes aspectos.

- Tener un enfoque al cliente y a la satisfacción de sus necesidades.
- Altos mandos comprometidos al cumplimiento e implementación del sistema.
- Involucrar a todos los integrantes de la organización.
- Crear valor desde los procesos
- Enfoque en la creación de sistemas de gestión
- Buscar la mejora de sus procesos
- Basarse en los hechos para la toma de decisiones
- Incluir a los proveedores en el cumplimiento de la normativa.

### **7.1.2.3. Herramientas de sistemas de gestión**

La implementación de herramientas que buscan cumplir con los estándares para la creación de un modelo de gestión necesita de un plan sólido y versátil que permita la adaptación de la empresa para asegurar su integración y garantizar su funcionalidad al aplicarse.

Gallego (2013) indica que, la gestión por procesos siempre está enfocada al cliente, para cumplir de una manera estratégica con sus exigencias. Las empresas también deben contar con las herramientas que permitan desarrollar la gestión por procesos.

Una herramienta de apoyo busca la obtención de resultados efectivos de acuerdo con los objetivos trazados. No obstante, para que la herramienta contribuya al sistema, debe reunir una serie de requisitos:

- Fácil de usar

Cuanto más sencilla e intuitiva sea será más fácil su adaptación.

- Fácil de implementar en la organización.

La implementación de la herramienta dentro de una organización no debe ser compleja.

- De acuerdo al modelo seleccionado para implementar en la organización.

La herramienta que se seleccione debe adaptarse al modelo de calidad que se desee implementar en la organización

### **7.1.3. Mejora continua del sistema de gestión**

Es necesario verificar y evaluar periódicamente el sistema, para corregir errores, realizar adaptaciones a las nuevas necesidades que surgen desde la última revisión, o acoplarse a nuevas actualizaciones de la norma que rige el sistema.

Se deben establecer las acciones necesarias para identificar las áreas o etapas que presentan un bajo rendimiento; así como las oportunidades de mejora. Además, se deben utilizar herramientas y metodologías para investigar

las causas de ese bajo rendimiento y como apoyo a la realización de la mejora continua.

Rodríguez (2015), define la mejora continua como un sistema estructurado que involucra a una organización entera en un proceso con el fin de satisfacer y superar las expectativas de los clientes.

#### **7.1.4. Sistema de gestión por procesos**

Los sistemas por procesos se gestionan en la organización, con el objetivo de que los procesos se vuelvan los generadores de valor para la organización y que esta sea más ágil. En contraste con la organización clásica o funcional, en la que lo importante son las actividades de cada individuo, el sistema de gestión por procesos busca que cada actividad pertenezca a un proceso y que cada una de las actividades se realice de tal manera que aporte a la transformación del servicio o del producto en desarrollo.

Mallar (2010) define la gestión por procesos como “el método estructurado para la mejora del rendimiento, que se concentra en el diseño disciplinado y la cuidadosa ejecución de todos los procesos de una organización” (p. 5).

El objetivo principal de la gestión por procesos es estructurar la organización y los procesos enfocados hacia la satisfacción del cliente, ya sean internos o externos por lo cual busca eliminar cualquier barrera que impida este fin. La gestión por procesos, a su vez, se integra de tal manera que crea una cadena de valor hacia los productos o servicios.

#### **7.1.4.1. Proceso**

Pérez (2009), define los procesos como un conjunto de actividades relacionadas entre sí, las cuales transforman los elementos de entrada en un resultado.

#### **7.1.4.2. Elementos de un proceso**

- Entradas: es el inicio de un proceso, las cuales deben cumplir también con criterios establecidos previamente. Las entradas comprenden todo elemento que da inicio a un proceso.

Menciona Pérez (2009) las entradas o también llamadas input son productos con características objetivas de aceptación definido por el cliente para llevar a cabo la transformación.

- Proceso: es la secuencia de las actividades y la relación de los elementos del proceso. Contempla tanto entradas de recursos como los factores y medios necesarios para llevar a cabo las actividades, por lo cual puede tener entradas de inicio como laterales que son entradas de apoyo para que se lleve a cabo la transformación.
- Salidas: son productos o servicios que se han transformado o bien se han creado con el fin de satisfacer una necesidad. Estas salidas a su vez, pueden ser el inicio de otro proceso, es decir, las entradas.

Según (Pérez, 2009) el producto de salida debe tener un valor interno que el cliente lo perciba y que cumpla con sus características de aceptación de valor que sea medible y evaluable.

### **7.1.4.3. Factores de un proceso**

- Finalidad: es la razón de ser de un proceso, ya que todas las tareas son necesarias para alcanzar el fin o bien la salida del proceso. Los procesos deben estar bien definidos y se deben conocer los límites, alcances y sus fines.
- Requerimientos del cliente: estos también son llamados como las especificaciones que el cliente le da al producto o servicio y que desea obtener al final de un proceso. Estos requerimientos son los parámetros iniciales con que se les da entrada a los recursos.
- Recursos: medios y requisitos necesarios para desarrollar el proceso.
- Propietarios: son los responsables del proceso controlan el desarrollo de la actividad y son los responsables directos. El propietario debe dar seguimiento manteniendo el proceso bajo control e identificando puntos de mejora para este.
- Indicadores: son sistemas de medición cuantificable para dar seguimiento a los procesos.
- Clientes: son los que utilizan la salida del proceso. Pueden ser internos o externos.

## **7.2. Servicio al cliente**

Toda actividad en una empresa conduce a un producto que puede ser un bien o servicio; por lo tanto, el servicio al cliente se produce mediante todas esas actividades enfocadas en su satisfacción, el cumplimiento de sus expectativas y el mejoramiento de la experiencia de los clientes, lo que producen un servicio efectivo.

“Los servicios son actividades identificables e intangibles que son el objeto de una transacción para brindar satisfacción a los clientes, de acuerdo a sus deseos y necesidades” (Matsumoto, 2014, p. 183).

El ciclo del servicio al cliente se debe mantener antes, durante y después de la compra. Es el medio de comunicación entre el cliente con la empresa. Además, es importante tanto para la captación como para la fidelización de este.

Es común que en las empresas se confunda el término atención al cliente con el de servicio al cliente. La primera hace referencia al trato que se le da a los clientes en el momento que contactan por alguna razón con la empresa; el servicio al cliente, por su parte, se refiere a todas las actividades encaminadas a la satisfacción de los clientes externos e internos.

El servicio al cliente es el proceso y armonioso de acciones que buscan lograr la satisfacción del cliente. El servicio es más que amabilidad, es disposición a servir con efectividad y excelencia (Palacios, 1996).

### **7.2.1. La calidad en el servicio al cliente**

La calidad del servicio se define por las expectativas que tiene el cliente y el grado de satisfacción que alcanza con el producto obtenido. Suele ser subjetiva en ocasiones, pero se debe tomar en cuenta que la calidad de servicio al cliente genera la fidelización de los clientes.

La calidad del servicio es la mejor inversión que una empresa puede hacer, pues es la mejor manera de ser competitivos, de generar ventas y valor para el cliente, como una ventaja competitiva.

Tschohl (2014), afirma que “la prestación de un servicio excelente a clientes es la mejor estrategia de negocios que una empresa puede optar” (p. 313). Con base en esta afirmación queda claro que el servicio al cliente brindado con calidad es la mejor herramienta que una empresa puede usar para alcanzar sus metas, más aún si esta se encuentra en la industria de servicios.

La calidad es generalmente una percepción del cliente, según Crosby (1988) “la calidad es la conformidad con los requisitos, implica conocer y aplicar cuatro criterios: cumplimiento de los requerimientos, la prevención, un estándar de cero defectos y la medición de la misma sería el precio del incumplimiento.” (citado en Durque y Gómez, 2014, p. 182)

Álvarez, Álvarez, y Bullón (2006) definen la calidad como “un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios” (p.140).

### **7.2.2. Valor agregado mediante el servicio al cliente**

Es el valor adicional que el cliente percibe y supera sus expectativas. El objetivo es cumplir las necesidades del cliente e identificar nuevas necesidades relacionadas y solventarlas con una solución que genere valor y que el cliente esté dispuesto a pagar por ella.

Siliceo (2006), por lo cual la empresa tiene la obligación de agregar valor a sus procesos y las actividades que integran cada proceso, al capital, a la materia prima, a la tecnología y a las personas.

Por su parte Solórzano y Aceves (2013) señalan que

El mayor reto de las empresas es superar las expectativas, de esta forma un valor agregado tanto de la atención como del servicio al cliente. En esta fase del proceso, la atención y el servicio al cliente son un todo indisoluble. (Solórzano y Aceves, 2013, p. 11)

### **7.2.3. La comunicación con el cliente**

La comunicación es todo lo que ocurre en la relación entre dos personas o más, entonces se toma como comunicación todo lo que se dice y también lo que no se dice con palabras, pero que encuentra su modo de expresión en la relación entre las personas. La comunicación debe estar al servicio de la relación con el cliente. (Enríquez, 2011, p. 80)

Enríquez (2011) indica que la comunicación con el cliente va más allá de lo verbal, ya que influyen factores que no están en lo verbal y estos buscan su modo de expresión.

#### **7.2.4. Fidelización de los clientes**

Es la razón por la cual el cliente no cambia su proveedor de un bien o servicio por la competencia ya que muestra lealtad al beneficio recibido por medio del producto o el servicio.

Enríquez (2011), en el glosario de su tesis, consigna la definición de fidelización como “el fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto concreto de una marca concreta, de una forma continua o periódica” (p. 36).

### **7.3. Cuadro de mando integral o *Balanced Scorecard***

El BSC es una herramienta útil porque alinea los elementos estratégicos y operativos de una organización.

Kaplan y Norton (2002) refieren que el cuadro de mando integral propone indicadores financieros y no financieros que todo empleado de todos los niveles debe conocer.

#### **7.3.1. Etapas del *Balanced Scorecard***

Son las etapas propuestas por Kaplan y Norton (2002):

- Un diagnóstico de la situación de la organización.
- Determinación de las funciones indispensables.
- Estudio de las necesidades según prioridades y nivel informativo.
- Identificación de los factores críticos de éxito en cada área
- Mantener la intercomunicación entre las variables y los involucrados.

- Configuración del cuadro de mando por cada área.

### **7.3.2. Las cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard***

El BSC o cuadro de mando integral se conforma por el análisis de cuatro grandes áreas o bien llamadas perspectivas, en las cuales se hace un análisis exhaustivo a todo nivel con el fin de desplegar una estrategia que enfoque al recurso humano a todo nivel, con los objetivos de la organización.

Las perspectivas en las cuales se enfoca el BSC son:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva clientes
- Perspectiva de procesos
- Perspectiva de formación y crecimiento

#### **7.3.2.1. Perspectiva financiera**

Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento, garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

Soria y Santillan (2006) indican que juegan un doble papel en el *Balanced Scorecard* ya que definen la actuación financiera y a su vez sirven como medidas financieras y objetivos para las demás perspectivas.

### 7.3.2.2. Perspectiva de clientes

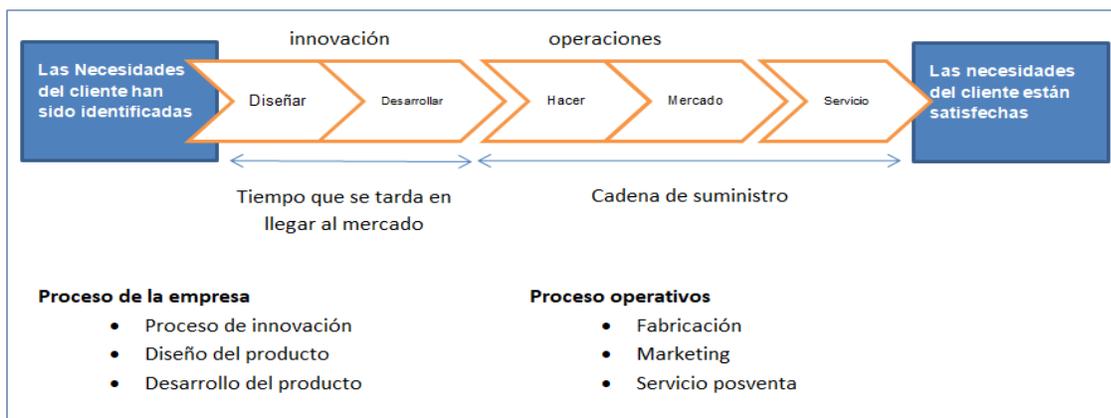
El objetivo básico en esta etapa es conseguir la satisfacción de los clientes a corto, mediano o largo plazo, ya que de esta depende la generación de ingreso para la empresa.

Según Soria y Santillan (2006) crear productos y servicios que posean características bien valoradas por los clientes se convierte en un elemento clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva de clientes.

### 7.3.2.3. Perspectiva del proceso

Esta perspectiva hace un estudio de los procesos que debe mejorar o rediseñar para alinearse a la estrategia. (Soria y Santillan 2006) Proponen que cada proceso tiene un conjunto único de actividades para crear valor para el cliente y producir resultados financieros satisfactorios.

Figura 2. **La perspectiva del proceso de valor del proceso interno**



Fuente: Soria y Santillán. (2006) *Modelo de cuadro de mando integral para apoyar la planificación, priorización y control de proyectos.*

#### **7.3.2.4. Perspectiva de formación y crecimiento**

Toda organización debe garantizar a los empleados su propio mantenimiento con la formación adecuada.

Según Soria y Santillán (2006), la perspectiva de formación y crecimiento debe proporcionar la infraestructura que permita que se alcancen los objetivos de las otras tres perspectivas, las cuales identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente.

#### **7.3.3. Factores críticos de éxito**

Son aquellos factores, tanto internos y externos, que garantizan un crecimiento competitivo en cada área. Son necesarios para la implementación de una estrategia o proyecto. Los factores críticos de éxito deben hallarse a través de un estudio a fondo de los intereses de la organización, de las metas que desea cumplir.

Los factores críticos de éxito también ayudan a los gerentes y altos mandos a definir las principales directrices para la implementación del control de procesos y la gestión.

“La correcta identificación de los factores claves de éxito dentro del modelo de Cuadro de Mando Integral es preponderante para tener una exitosa gestión” (Soria y Santillán, 2006, p. 118).

#### **7.3.4. Indicadores de gestión**

Los indicadores de gestión o KPI's son la expresión en números del comportamiento de un proceso, el cual es comparado con un estándar para medir el avance y alcance de los objetivos planteados. Los indicadores retroalimentan sobre el avance y desviaciones, las cuales pueden ser corregidas oportunamente.

Se diseñan para controlar el proceso, pero también para que provean información oportuna que permita facilitar la toma de decisiones y en caso necesario, un replanteamiento del sistema.

López (2000) propone que los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para el control de un proceso y la medición de los avances. Son importantes para que el proceso se lleve a cabo con eficiencia y eficacia. Los indicadores deben facilitar información inmediata y oportuna sobre el comportamiento de las variables por medir, ya que estos permiten observar situaciones o tendencias del proceso o actividad ya sea cuantitativa o cualitativa.

#### **7.3.5. Mapas estratégicos**

Describen el proceso y definen las relaciones entre las cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard*.

Al usar un mapa estratégico, cada empleado puede conocer la estrategia organizacional y establecer cuál es su lugar dentro de ella. El mapa estratégico, además ayuda a mantener a toda la organización alineada y permite a los involucrados ver cómo sus trabajos impactan los objetivos estratégicos.

Los mapas estratégicos muestran cómo la empresa logrará su visión a través de objetivos concretos. (Kaplan y Norton, 2002)

#### **7.4. Mapas de procesos**

Los mapas de procesos están constituidos por una simbología, por medio de una estructura secuencial y lógica orientada a un fin específico.

##### **7.4.1. ¿Qué son los mapas de procesos? Definición de mapas de procesos**

Los mapas de procesos son las representaciones esquemáticas de un conjunto de actividades, procedimientos u operaciones, que se ejecutan para la transformación de entradas en productos.

El objetivo principal de un mapa de procesos es representar gráficamente las actividades más relevantes dentro de una organización para que la persona encargada de optimizar y administrar los tiempos pueda apreciar un mejor panorama de los procesos en cuestión.

Son de mucha importancia para estandarizar las actividades que realiza el personal operativo, para que indiferentemente de quien sea el trabajador las tareas por realizarse siempre sigan un patrón y prevalezca el mismo servicio.

El mapa de procesos es la representación gráfica de la organización que se gestiona por procesos; en esta se ponen de manifiesto sus enfoques, su principio de gestión horizontal, la posición del cliente (partes interesadas), los componentes principales del enfoque de procesos, su punto de partida

y su objetivo; los tipos y clases de procesos”. (Solórzano y Aceves, 2013, p. 59)

#### **7.4.2. Tipos de procesos dentro de una organización**

Los tres procesos concretos que se mencionan en la norma son los siguientes:

- Procesos operativos

Son los procesos que intervienen directamente en la transformación de las entradas y salidas generando un producto o un servicio.

Estos procesos se centran en el cliente, desde sus requerimientos respecto al bien o servicio hasta la aceptación satisfactoria de lo solicitado por este.

- Procesos estratégicos

Están vinculados con las responsabilidades de directivos que se desarrollarán a largo plazo. Describen procesos de planificación que están estrechamente relacionados con el análisis exhaustivo de las operaciones.

- Procesos de soporte

Aportan a la mejora en el avance de los procesos operativos. Tiene la característica de ser subcontratables, es decir, que se realizan mediante el contrato con otra empresa afín al servicio relacionado con los procesos de apoyo.

Figura 3. **Proceso de soporte**



Fuente: elaboración propia.

#### 7.4.3. **Mapas de procesos como complemento al *Balanced Scorecard***

Permiten crear una perspectiva de los procesos clave para la estimación del estado financiero de la empresa, con el fin de mejorar el manejo de los recursos y la estrategia de toma de decisiones.

Contribuyen a la visualización de fugas de dinero, para analizar las fases del proceso que se deben ajustar y así verificar los costos y los presupuestos de acuerdo con la nueva planificación.

Los mapas pueden utilizarse como referencia para medir ciertos indicadores que intervienen directamente con la satisfacción de los clientes.

Además, a través de ellos se pueden identificar cuellos de botella, tiempos de ocio (humano y maquinaria), tiempos muertos y tiempos de ciclo para estandarizar los procesos.

## 8. PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

LISTA DE SÍMBOLOS

GLOSARIO

RESUMEN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

OBJETIVOS

RESUMEN DEL MARCO TEÓRICO

INTRODUCCIÓN

### 1. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

- 1.1. Sistema de gestión
  - 1.1.1. Parámetros de los sistemas de gestión
  - 1.1.2. Normativa de los sistemas de gestión
  - 1.1.3. Mejora continua del sistema de gestión
- 1.2. Servicio al cliente
  - 1.2.1. La calidad en el servicio al cliente
  - 1.2.2. Valor agregado mediante el servicio al cliente
- 1.3. Cuadro de mando integral o *Balanced Scorecard*
  - 1.3.1. Etapas del *Balanced Scorecard*
  - 1.3.2. Factores críticos de éxito
  - 8.3.3. Indicadores de gestión
  - 8.3.4. Mapas estratégicos
- 1.4. Mapas de procesos
  - 1.4.1. Inventario de procesos

- 1.4.2. Procesos clave de la organización
- 1.4.3. Diagramación de proceso

## 2. DIAGNÓSTICO

- 2.1. Descripción general de la empresa
- 2.2. Modelo de gestión de procesos
- 2.3. Áreas involucradas
- 2.4. Medición de la efectividad de los procesos vigente

## 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

- 3.1. Contexto
- 3.2. Descripción del problema
- 3.3. Formulación del problema

## 4. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN PROPUESTO

- 4.1. Identificación y secuencia de los procesos
- 4.2. Descripción y mapas de procesos
- 4.3. Seguimiento y medición de los procesos
- 4.4. La mejora de los procesos
- 4.5. Herramienta de despliegue de la estrategia

## 5. SOPORTE DOCUMENTAL DEL SISTEMA POR PROCESOS

- 5.1. Registros históricos
- 5.2. Instrucciones de los procesos y procedimientos
- 5.3. Procedimientos y políticas
- 5.4. Manual del sistema de gestión

6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SEGUIMIENTO DEL SISTEMA  
DISEÑADO

6.1. Indicadores de los procesos

6.2. Control de los procesos

6.3. Desempeño del cronograma

7. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

8. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS

APÉNDICES



## **9. METODOLOGÍA**

La investigación descrita en este documento utiliza un enfoque mixto, tiene un alcance explicativo y un diseño no experimental longitudinal en la recolección de datos.

### **9.1. Enfoque**

El enfoque es mixto, ya que el estudio se hará tanto con variables cuantitativas como con variables cualitativas. En la parte cuantitativa, se utilizarán datos históricos de los tiempos que dura la resolución de gestiones o solicitudes de los clientes. En la parte cualitativa, se estudiará la valoración o percepción de los clientes en cuanto a los procesos.

### **9.2. Diseño**

Se ha trabajado un diseño no experimental, se ha registrado la ocurrencia prospectiva durante la investigación y se ha realizado un análisis retrospectivo de los datos históricos del nivel de satisfacción de los clientes. Asimismo, el tiempo de los procesos a estudiar, para identificar las mayores dilataciones y en qué actividades del proceso se localizan. Esto para determinar las causas de estos retrasos.

### 9.3. Tipo

Según el período y la secuencia de la investigación, puede catalogarse como de tipo longitudinal, pues para el estudio se analizarán los tiempos de los mismos procesos y se usará la temporalidad histórica de enero 2019 hacia finales del 2020.

### 9.4. Alcance

El alcance de la investigación es descriptivo, pues el objetivo es detallar el comportamiento de los procesos y el porqué de los retrasos, cuáles son los tiempos ideales que los clientes aceptarían, qué recursos se necesitan para que estos tiempos se cumplan, cómo están estructurados los procesos y cuál es su relación con las demás áreas, para proponer una posible solución que agilice los procesos y mejore los tiempos de respuesta.

Tabla I. Matriz de variables

Objetivo	Variable	Tipo de variable	Indicador $\frac{\text{procesos eficientes}}{\text{total de procesos}}$ $n$	Técnica de recolección
Identificar cómo se gestionan los procesos de atención al cliente y cuáles son las deficiencias que disminuyen la satisfacción	Tiempo promedio en dar respuesta a las gestiones.	Cuantitativa Discreta, independiente		Base de datos históricos
	Porcentaje de procesos deficientes.	Cuantitativa Discreta, dependiente		Encuestas y entrevistas a los clientes internos y externos.
Determinar los estándares de calidad para el diseño del sistema de	Satisfacción del cliente con los procesos.	Cualitativa discreta y dependiente	5) Muy satisfecho 4) Satisfecho 3) Ni satisfecho, ni insatisfecho 2) Insatisfecho	Encuestas

## Continuación tabla I

gestión propuesto e identificar la capacidad operativa de las áreas responsables de los procesos.			1) Muy insatisfactorio	
	Capacidad de las áreas responsables de los procesos.	Cuantitativa continua e independiente	$\frac{\text{Tiempo previsto}}{\text{Tiempo real}}$	Planilla de trabajadores
Evaluar la eficiencia del sistema de gestión por procesos propuesto mediante el diseño de indicadores.	Eficiencia de los tiempos en cada proceso.	Cuantitativa continua y dependiente.	$\frac{\text{No. gestiones}}{\text{Total gestiones}}$	Trazabilidad de procesos.
	Productividad	Cuantitativa discreta y dependiente.		Histórico de la herramienta utilizada para la asignación de tareas.

Fuente: elaboración propia.

## 9.5. Fases de la investigación

La investigación se compone de cinco fases, las cuales se describen a continuación.

### 9.5.1. Fase 1: revisión documental

En las primeras dos semanas se realizará la verificación y búsqueda de información con la intención de determinar que sí existe suficiente información disponible, para realizar la investigación, por medio de entrevistas y consultas de la trazabilidad de los departamentos responsables de los procesos objeto de estudio.

- Departamentos responsables

En la primera semana se realizará una verificación de los documentos existentes, visitas de reconocimiento y en conjunto con personal seleccionado de cada área. Se revisaron los procedimientos establecidos para los procesos y las políticas para cada uno.

- Departamento de atención al cliente

En la segunda semana se realizarán entrevistas a una muestra de los trabajadores, tantos gerentes de tienda, supervisores y asesores para conocer la postura ante los procesos establecidos.

### **9.5.2. Fase 2: diagnóstico**

Esta fase tiene como objetivo principal identificar los principales problemas que afectan al sistema de gestión utilizado por la empresa al momento de realizar esta investigación.

- Caracterización del problema

En las siguientes dos semanas se realizarán visitas y seguimiento a procesos seleccionados al azar con el fin de definir las principales características que afectan los procesos, Un diagnóstico preliminar del sistema de ejecución en cada área que interviene en el flujo del proceso.

- Semana uno: observación directa de los procesos mediante el acompañamiento diario en las actividades realizadas.

- Semana dos: tabulación de datos y análisis preliminar de los principales factores que afectan el proceso.

### **9.5.3. Fase 3: definición de la estrategia**

En las siguientes cuatro semanas, por medio de las herramientas administrativas disponibles, se buscará diseñar un sistema de gestión por procesos que generen impacto positivo en la organización.

- En la semana uno se hará un análisis del flujo operacional de los procesos y se realizarán mapas de los procesos objeto de estudio.
- Durante las semanas dos y tres, se hará la adaptación de la herramienta a utilizar, para que sea aplicable a la empresa en la cual se lleva acabo el estudio.
- Durante la semana cuatro, se propondrá el diseño del sistema de gestión por procesos para la empresa de telecomunicaciones.

### **9.5.4. Fase 4: elaboración documental**

En las siguientes cuatro semanas se realizará la documentación completa que apoye al sistema de gestión por procesos.

- En las dos semanas siguientes, se redactarán los manuales de los procesos que los requieran, según sea la necesidad de cada proceso.
- En la siguiente semana, se diseñará una propuesta de modificaciones a la política existente que rigen el proceso según sea la necesidad.

- En la última semana de esta fase se enviarán a gerencia las modificaciones propuestas y se realizarán las correcciones que sugieran.

#### **9.5.5. Fase 5: definición de evaluación de desempeño**

Durante cinco semanas, se realizará la evaluación del sistema de gestión propuesto y el diseño de los indicadores con los cuales se evaluará el desempeño de este. Además, se analizarán los resultados y se discutirán en busca de la mejora continua.

- En la primera semana de esta fase, se validará el sistema, verificando la viabilidad de este.
- En la semana siguiente o semana dos de la fase, se diseñarán los indicadores que permitan evaluar el desempeño y eficiencia del sistema de gestión propuesto.
- En la semana tres, se presentarán los resultados esperados del sistema de gestión.
- En las semanas cuatro y cinco, se realizará una discusión de los resultados esperados y se corregirá lo necesario al sistema de gestión propuesto.

#### **9.6. Población y muestra**

La población total será de 778 trabajadores que laboran en el departamento de servicio al cliente de la empresa.

Se aplicará el análisis del muestreo con un nivel de confianza del 95 % y un error del 5 %. De acuerdo con la siguiente fórmula, se calcula la muestra.

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Donde:

- n = tamaño de la muestra
- N = tamaño de la población
- $\sigma$  = desviación estándar de la población (0.5 por convención)
- Z = tipificación del nivel de confianza de la distribución normal 1.96 para este caso
- e = error de la muestra (0.05 por convención)

Cálculo

$$n = \frac{778 * .5^2 * 1.96^2}{(778 - 1)0.05^2 + 0.5^2 1.96^2}$$
$$n = 124$$

La muestra del personal de estudio será 124 trabajadores, en cuanto a los procesos se tomarán en cuenta los 17 procesos más importantes de la operación de servicio al cliente.

## 9.7. Técnicas y metodología

Las técnicas, metodologías y herramientas en esta investigación serán:

- Observación

Con base en la experiencia en los procesos de servicio y atención al cliente se observará el comportamiento de los trabajadores al momento de recibir una consulta o gestión presentada por el cliente, para determinar algunos aspectos importantes en busca de una perspectiva diferente sobre las deficiencias en los procesos.

- Entrevistas

Por medio de entrevistas a asesores y responsables de cada área se buscará obtener variables que respalden tanto la solución como la problemática de la presente investigación.

- Análisis estadístico

Al confrontar la información recolectada durante la estadía en cada departamento que se visite se procederá a analizar la información mediante un análisis estadístico descriptivo, para establecer tendencias, estacionalidades y si los procesos están fuera de control.

- Diagrama de árbol

Se desarrolla un diagrama del árbol para determinar el sistema de gestión propuesto y tener visibilidad de las causas del problema, así como determinar de qué forma pueden afectar a la operación.

Esto permitirá la delimitación del problema en causas por resolver, lo cual dependerá del impacto de estos en los procesos.

- Matriz de coherencia

Durante el diseño del estudio se ha desarrollado una matriz de coherencia, en la que se detallan los aspectos principales del problema y los objetivos que se pretenden alcanzar con la investigación por realizar.



## 10. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Para analizar la información resultante del estudio y la investigación de campo por realizar, se utilizará estadística descriptiva, por medio de la recopilación de información de datos históricos, su tabulación de los mismos, ordenamiento, análisis y representación de los grupos de datos, con el fin de descubrir las características específicas de los procesos que serán objeto de estudio.

Se analizarán los datos históricos de los 17 procesos más representativos e importantes que se gestionan en los centros de atención al cliente y que representan los procesos más relevantes para los clientes.

Por medio de estadística descriptiva se procederá a calcular los tiempos medios de atención de gestiones no solo por los trabajadores de servicio al cliente, sino también por los responsables de los principales procesos, quienes ejecutan y dan solución a las gestiones ingresadas.

Para la estimación de los datos mencionados debe tomarse en cuenta que los tiempos medios se obtienen siguiendo la siguiente fórmula.

$$\frac{\sum(t_1 + t_2 + \dots + t_n)}{n}$$

Donde:

- t = tiempo de resolución de procesos históricos

- $n$  = cantidad de datos históricos utilizados

La misma fórmula se usará para determinar la media en otros aspectos a medir y las fórmulas necesarias que surjan en el proceso de la investigación mediante el uso de datos históricos.

# 11. CRONOGRAMA

Figura 4. Cronograma de actividades

Actividad	Duración (Semanas)	Semanas		2021																										
		inicio	final	45	46	47	48	49	50	51	52	53	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
<b>Diseño de investigación</b>	4																													
Diseño de la herramienta de investigación.	4	2-nov	29-nov																											
<b>Aprobación protocolo</b>	2																													
Presentación y aprobación del protocolo	2	30-nov	13-dic																											
<b>Fase 1: revisión documental</b>	2																													
Entrevistas	1	14-dic	20-dic																											
Consultas	1	21-dic	27-dic																											
<b>Fase 2: Diagnostico</b>	2																													
Obsevation	1	28-dic	3-ene																											
Visitas	1	4-ene	10-ene																											
<b>Fase 3: Definición de la estrategia</b>	4																													
Análisis de procesos	1	11-ene	17-ene																											
Diseño de la herramienta	2	18-ene	31-ene																											
Diseño de la propuesta	1	1-feb	7-feb																											
<b>Fase 4: Elavoración documental</b>	4																													
Documentación de los procesos	2	8-feb	21-feb																											
Diseño de politicas	1	22-feb	28-feb																											
Aprobación de las nuevas politicas	1	1-mar	7-mar																											
<b>Fase 5: Evaluación de desempeño</b>	5																													
Validación del modelo	1	8-mar	14-mar																											
Indicadores de gestión	1	15-mar	21-mar																											
Presentación de resultados	1	22-mar	28-mar																											
Discusión de resultados	2	29-mar	11-abr																											
<b>Conclusiones</b>	1																													
Realización de conclusiones	1	12-abr	18-abr																											
<b>Recomendaciones</b>	1																													
Realización de recomendaciones	1	19-abr	25-abr																											
<b>Informe final</b>	1																													
Realización y presentación de informe	1	26-abr	2-may																											
<b>Total semanas</b>	25																													

Fuente: elaboración propia.



## **12. FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO**

### **12.1. Recursos**

Para llevar a cabo el desarrollo de la presente investigación, se clasifican los recursos por utilizar, los cuales se detallan a continuación:

#### **12.1.1. Recursos humanos**

- Personal administrativo a cargo de los procesos
- Personal de soporte que recolecta los datos históricos
- Asesores de servicio al cliente
- Estudiante que desarrolla la investigación
- Asesor de la investigación

#### **12.1.2. Recursos físicos**

- Laptop
- Teléfono celular
- Vehículo para transporte
- Hojas bond tamaño carta
- Libretas de apuntes
- Pizarra
- Folders tamaño carta
- Ganchos para folder
- Bolígrafo

- Lápices
- Post-it
- Marcadores
- Esponja para pizarra
- Impresora
- Tinta de impresora

### 12.1.3. Recursos tecnológicos

- Acceso a sistemas
- Paquete de internet
- Paquete de voz

Tabla II. Recursos necesarios para llevar a cabo la investigación

Descripción	Unidades	Costo unitario	Costo total
Recursos humanos			
Honorarios estimados (estudiante)	4	Q. 1,200.00	Q. 4,800.00
Honorarios asesores (ad honorem)	1	Q.0.00	Q. 0.00
Recursos materiales			
Resma hojas bond tamaño carta	4	Q. 50.00	Q.200.00
Libretas de apuntes	3	Q.12.50	Q.37.50
Pizarra	1	Q. 65.00	Q.65.00
Fólderes tamaño carta	8	Q.1.25	Q.10.00
Ganchos para folder	8	Q.0.50	Q. 4.00
Bolígrafo	5	Q.1.50	Q 7.50

Continuación tabla II

Lápices	5	Q. 2.00	Q.10.00
Post-it	3	Q.10.00	Q.30.00
Marcadores	6	Q.6.00	Q. 36.00
Esponja para pizarra	1	Q.30.00	Q. 30.00
Impresora	1	Q. 250.00	Q.250.00
Tinta de impresora	5	Q.150.00	Q.750.00
Recursos tecnológicos			
Paquete de internet	6	Q.150.00	Q.900.00
Paquete de llamadas	6	Q.150.00	Q. 900.00
<b>Total</b>			<b>Q.8,030.00</b>
El desarrollo del estudio será financiado por el investigador.			

Fuente: elaboración propia.



### 13. REFERENCIAS

1. Álvarez, J., Álvarez, I. y Bullón, J. (2006). *Introducción a la calidad: Aproximación a los sistemas de gestión y herramientas de calidad*. Ciudad, España: Ideas propias.
2. Duque, E. y Gómez, Y. (Octubre, 2014). Evolución conceptual de los modelos de medición de la percepción de calidad del servicio: una mirada desde la educación superior. *Suma de negocios*. 5(12), 180-191. Recuperado de [file:///C:/Users/casa/Downloads/Evolucion\\_conceptual\\_de\\_los\\_modelos\\_de\\_medicion\\_de.pdf](file:///C:/Users/casa/Downloads/Evolucion_conceptual_de_los_modelos_de_medicion_de.pdf).
3. Enríquez, J. (2011). *El servicio al cliente en restaurantes del centro de Ibarra*. (Tesis de maestría). Universidad Técnica del Norte, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1148/1/PG%20251-TESIS%20MBA%20MANUAL%20DE%20SERVICIO%20AL%20CLIENTE.pdf>.
4. Gallego, T. (2013). *Gestión integral*. Castelló de la Plana, España: Universitat Jaume I.
5. Kaplan, R. y Norton, D. (2002). *Cuadro de mando integral*. Barcelona, España: Gestion 2000. Recuperado de [http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para-descarga/cuadro%20de%20Mando%20Integral,%202da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/cuadro%20de%20Mando%20Integral,%202da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf).

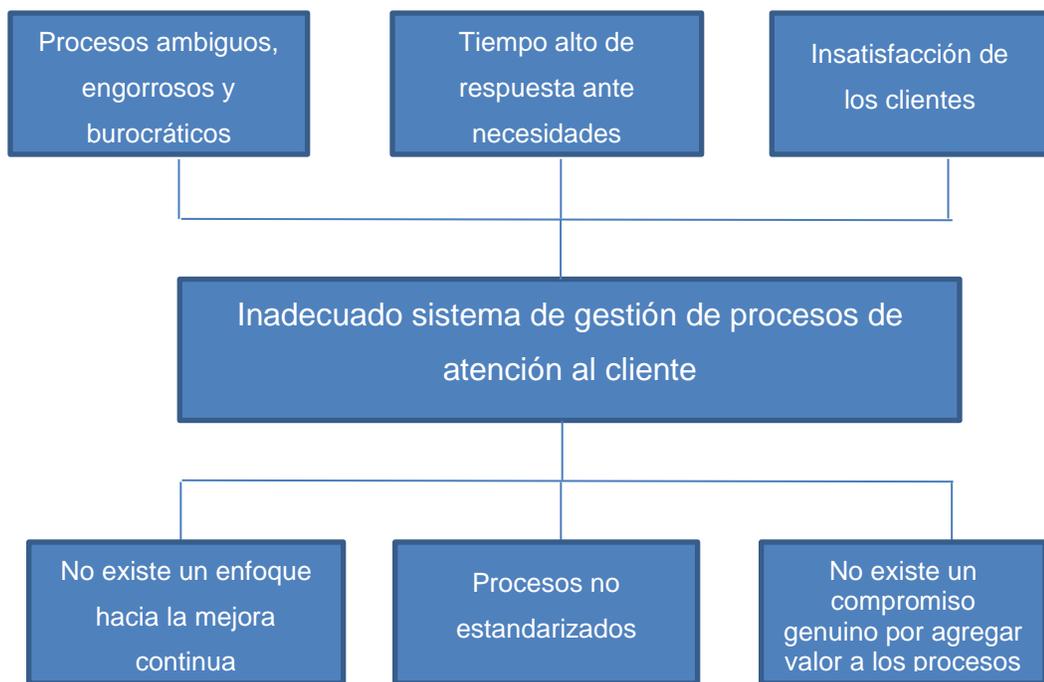
6. López, A. (2000). *Gestión estratégica y medición*. España: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, AECA.
7. Mallar, M. (Enero, 2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica Vision Futuro* 13(1), 1-23.
8. Matsumoto, R. (Octubre de 2014). Desarrollo del modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad ayuda experto. *Perspectivas*, 17(34), 181-209. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941264005>.
9. Medina, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico*. Santo Domingo, República Dominicana: INTEC.
10. Muñoz, F. (2018). *Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria*. (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6231/1/T2662-MBA-Desarrollo.pdf>.
11. Palacio, R. (1996). *Técnicas del servicio al cliente*. Cali, Colombia: Feriva
12. Pérez, J. (2009). *Gestión por procesos*. Madrid, España: ESIC Editorial.
13. Pérez, J. y Cortés, J. (Diciembre de 2009). Medición y validación del desempeño organizacional como resultado de acciones de aprendizaje. *Revista ciencias estratégicas*, 17(22), 251-271. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151313682008>.

14. Pesántez, C. (2016). *Modelo de gestión por procesos basado en la norma iso 9001:2008 aplicado a la empresa Compufácil*. (Tesis de maestría). Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/11650/1/UPS-CT005567.pdf>.
15. Rodríguez, J. (2015). *Investigación y análisis de la gestión por procesos de calidad y la atención de los usuarios del área de consulta externa en el hospital "Dr. Rafael Rodríguez Zambrano", en el año 2013*. (Tesis de maestría). Universidad de Guayaquil, Ecuador. Recuperado de [file:///C:/Users/casa/Downloads/TESIS%20GESTION%20POR%20PROCESOS%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/casa/Downloads/TESIS%20GESTION%20POR%20PROCESOS%20(1).pdf).
16. Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. México, Editorial Limusa.
17. Solórzano, G. y Aceves, J. (Septiembre de 2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente. *El buzón de Pacioli*, 13(82), 1-36. Recuperado de <https://issuu.com/buzondepacioli/docs/pacioli-82/4>.
18. Soria, C. y Santillan, S. (2006). *Modelo de cuadro de mando integral para apoyar la planificación, priorización y control de proyectos*. (Tesis de maestría). Universidad Mayor de San Andres, Bolivia. Recuperado de <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/8807/TM-1963.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
19. Tovar. A. (2012). *Integración del enfoque ambiental a la metodología Green Lean Sigma*. Mexico: Panorama Editorial.

20. Tschohl, J. (2014). *Servicio al cliente*. Estados Unidos: Service Quality Institute Latin America.
  
21. Vallejo, N. (2012). *Propuesta para la implantación de la metodología del Balanced Scordcard en los procesos de la gerencia comercial de la empresa TAME*. (Tesis de maestría). Instituto De Altos Estudios Nacionales, Quito, Ecuador. Recuperado <https://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/3680/1/Tesis%20-%20Nelson%20Vallejo%20A..pdf>.

## 14. APÉNDICES

### Apéndice 1. Árbol del problema



Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2. **Matriz de coherencia**

Tema	Título	Problema	Pregunta Central	Preguntas secundarias	Objetivo general	Objetivos específicos
Sistema de gestión por procesos	Sistema de gestión por procesos para una empresa de telecomunicaciones orientado en servicio al cliente, mediante el uso de balanced scorecard y mapas estratégicos.	Inadecuado sistema de gestión de los procesos de atención al cliente	¿Cuál debería ser el diseño de un sistema de gestión por procesos que contribuya a la mejora continua enfocado en la atención a los clientes de una empresa de servicios de telecomunicaciones?	<p>¿Cómo se gestionan los procesos de atención al cliente en el momento que se realiza esta investigación?</p> <p>¿Cuáles deberían ser los procesos y subprocesos a tomar en cuenta en el diseño del sistema de gestión por procesos, quienes son los involucrados y responsables de cada uno?</p> <p>¿Cómo se medirá el modelo de gestión por procesos diseñado, qué demuestre su efectividad en la mejora continua?</p>	<p>Diseñar un sistema de gestión por procesos que contribuya a la mejora continua con enfoque a la atención de los clientes que genere valor a servicio prestado</p>	<p>Identificar la forma en que se gestionan los procesos de atención al cliente y cuáles son las deficiencias que disminuyen la satisfacción.</p> <p>Determinar los estándares de calidad que se deben tomar en cuenta en el diseño del sistema de gestión propuesto e identificar la capacidad operativa de las áreas responsables de los procesos.</p> <p>Evaluar la eficiencia del sistema de gestión por procesos propuesto mediante el diseño de indicadores.</p>

Fuente: elaboración propia.