

# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

## **“MEJORA DEL PROCESO Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES EN LA EMPRESA DE ASESORÍA Y PROYECTOS TENORIO S.A.C. LA MOLINA, 2024”**

**Trabajo de suficiencia profesional para optar al título  
profesional de:**

**Licenciada en Administración**

**Autor:**

Pamela Vergaray Picon

**Asesor:**

Mg. Luis Antonio Romero Romero  
<https://orcid.org/0000-0002-3744-1366>

Lima - Perú

2025

## Informe de Similitud



Página 1 de 106 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega: 11825762771

### 15% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

#### Filtrado desde el informe

Bibliografía

#### Fuentes principales

- 13% Fuentes de Internet
- 2% Publicaciones
- 6% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

#### Marcas de integridad

##### Nº de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitan distinguirle de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de plagio. Sin embargo, recomendamos que revise alertas y la revise.



Página 2 de 106 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega: 11825762771

## **Dedicatoria**

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial de mi vida, por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo a cada día más.

A mi madre por ser la persona que me ha acompañado durante todo mi trayecto de estudiante y de vida, A mi padre mi guía y mi inspiración, aunque no está físicamente, su legado vive en mí, este título es una prueba de su amor y sacrificio.

Este título no solo representa una meta alcanzada, sino también la huella imborrable de todos quienes caminaron a mi lado. A todos ustedes, mi más profundo agradecimiento.

## **Agradecimiento**

Agradezco en primer lugar al Estudio Jurídico Tenorio Abogados & Asociados y al dpor brindarme la valiosa oportunidad de realizar mi informe de suficiencia profesional, un proceso que me ha permitido aplicar mis conocimientos y desarrollar nuevas habilidades en mi campo.

Asimismo, quiero expresar mi más profundo reconocimiento a mi Asesor, Mtro. Luis Antonio Romero Romero , por su invaluable guía, sus acertados consejos y su apoyo constante durante todo el desarrollo de este trabajo. Su experiencia y paciencia fueron fundamentales para la culminación exitosa de este proyecto.

Finalmente, extiendo mi gratitud a mi familia por su comprensión, su apoyo incondicional y por ser mi principal fuente de inspiración y motivación en cada momento. Sin su aliento, este logro no habría sido posible.

## Tabla de contenidos

Informe de Similitud .....	2
Dedicatoria .....	3
Agradecimiento .....	4
Tabla de contenidos.....	5
Índice de tablas.....	6
Índice de figuras .....	7
RESUMEN EJECUTIVO .....	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	28
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA.....	40
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	45
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	77
REFERENCIAS .....	80
ANEXOS .....	86

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Actividades del proceso actual de atención al cliente y tiempos asignados</i> .....	48
<b>Tabla 2</b> <i>Alfa de Cronbach</i> .....	50
<b>Tabla 3</b> <i>Prueba de Normalidad</i> .....	51
<b>Tabla 4</b> <i>Caracterización de la población por sexo</i> .....	52
<b>Tabla 5</b> <i>Estadísticos descriptivos de la población por edad</i> .....	53
<b>Tabla 6</b> <i>Frecuencia de la población por edad</i> .....	54
<b>Tabla 7</b> <i>Estadísticos descriptivos de la población por nivel de estudio</i> .....	55
<b>Tabla 8</b> <i>Niveles de aceptación de los clientes sobre el proceso actual de atención</i> .....	55
<b>Tabla 9</b> <i>Niveles actuales de fidelización de los clientes</i> .....	56
<b>Tabla 10</b> <i>Prueba de correlación entre la mejora de procesos y la fidelización del cliente</i> ....	57
<b>Tabla 11</b> <i>Prueba de correlación entre la mejora de procesos e información</i> .....	58
<b>Tabla 12</b> <i>Prueba de correlación entre la mejora de procesos y marketing interno</i> .....	59
<b>Tabla 13</b> <i>Prueba de correlación entre la mejora de procesos y comunicación</i> .....	60
<b>Tabla 14</b> <i>Prueba de correlación entre la mejora de procesos y experiencia del cliente</i> .....	61
<b>Tabla 15</b> <i>Prueba de correlación entre la mejora de procesos y beneficios e incentivos</i> .....	62
<b>Tabla 16</b> <i>Actividades del proceso mejorado de atención al cliente y tiempos asignados</i> .....	71
<b>Tabla 17</b> <i>Porcentaje de reducción de tiempos en el proceso de atención al cliente</i> .....	72
<b>Tabla 18</b> <i>Matriz de Plan de Acción: Mejora de Procesos y Fidelización de Clientes</i> .....	76

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> <i>Ubicación de la empresa</i> .....	10
<b>Figura 2</b> <i>Organigrama de la empresa</i> .....	13
<b>Figura 3</b> <i>Diagrama de Ishikawa</i> .....	46
<b>Figura 4</b> <i>Ficha del proceso de atención de consultas jurídicas</i> .....	65
<b>Figura 5</b> <i>Diagrama de flujo del proceso: Atención de consultas jurídicas</i> .....	66
<b>Figura 6</b> <i>Manual de Atención al cliente</i> .....	68

## RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo fue mejorar el proceso de atención y fortalecer la fidelización de clientes en Asesoría y Proyectos Tenorio S.A.C. La Molina, Lima. Mediante una intervención de gestión por procesos. Se desarrolló un diagnóstico con mapeo del proceso e Ishikawa, y se planificó–implementó una mejora basada en PDCA, que incluyó fichas de proceso, diagramas de flujo y un Manual de Atención con roles, tiempos estándar y protocolos de seguimiento. La evaluación combinó estudio de tiempos y dos mediciones con cuestionarios tipo Likert aplicados a 50 clientes, con alta confiabilidad ( $\alpha=0.967$  mejora de procesos;  $\alpha=0.963$  fidelización). Dada la no normalidad (Shapiro–Wilk  $p<0.05$ ), se usó Spearman para contrastar relaciones. Tras la implementación, el tiempo total de atención se redujo de 110 a 43 minutos ( $-60.9\%$ ); la aceptación positiva del servicio en nivel alto pasó de 24% a 60% y el nivel bajo de fidelización disminuyó de 40% a 20%. Se halló correlación alta y significativa entre mejora de procesos y fidelización ( $\rho=0.908$ ;  $p<0.001$ ), con aportes clave de marketing interno y beneficios, información, comunicación y experiencia. Se concluye que la estandarización operativa, las prácticas de servicio empático y seguimiento, eleva eficiencia, satisfacción y la lealtad del cliente en servicios jurídicos.

**Palabras clave:** Mejora de procesos, fidelización de clientes, atención al cliente.

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

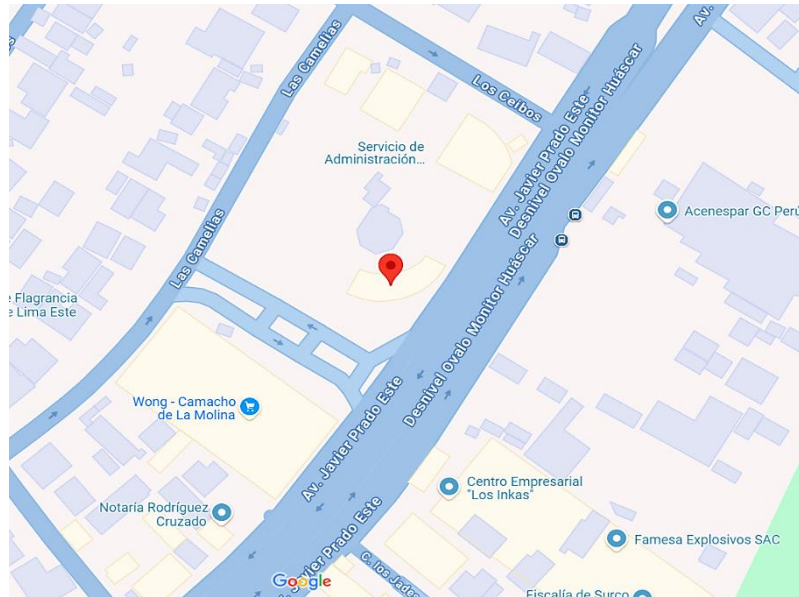
### **1.1. Descripción de la empresa**

La firma ASESORÍA Y PROYECTOS TENORIO S.A.C. conocida comercialmente como TENORIO ABOGADOS & ASOCIADOS inició sus operaciones en el año 2018 como una sociedad anónima cerrada, con el propósito de ofrecer asesoría y consultoría legal en diversos temas del Derecho. Ubicada en el distrito de La Molina, Lima (Av. Javier Prado Este Nro. 5193, Int. 3a), la organización se especializa en la gestión y defensa de casos penales, familiares, registrales, laborales, civiles, municipales y administrativos, entre otros. Sumado a ello, mantiene un área social para brindar orientación legal gratuita a personas con recursos limitados.

Actualmente, la empresa está conformada por un equipo de tres abogados, todos con sólida experiencia en las áreas jurídicas mencionadas. Además, se cuenta con un asistente administrativo responsable de la atención al público, quien se encarga de recibir y analizar el problema legal de cada cliente para canalizarlo al servicio más adecuado. Desde el punto de vista organizacional, se considera una estructura sencilla donde la Gerencia General establece la estrategia y el plan de acción, mientras los abogados y el personal de soporte llevan adelante la labor operativa.

**Figura 1**

*Ubicación de la empresa*



*Nota:* Esta figura 1 muestra el lugar exacto de la ubicación de las oficinas de la empresa Asesoría y Proyectos Tenorio S.A.C., que se encuentra en la Av. Javier Prado Este siendo dominio público.

### **Misión**

Nuestra misión es proporcionar soluciones jurídicas de alto nivel a individuos y organizaciones, cumpliendo con rigor y empatía para promover la confianza y la protección de los derechos de quienes acuden a nosotros.

### **Visión**

Buscamos consolidarnos como una firma líder en asesoría y defensa legal en Lima, reconocidos por la eficacia de nuestras propuestas y nuestro compromiso ético, a la vez que impulsamos la innovación y la mejora continua en el sector.

## Valores

- **Responsabilidad:** Aseguramos el cumplimiento puntual y exhaustivo de nuestras obligaciones para garantizar un servicio confiable.
- **Ética:** Nuestras acciones se rigen por la honestidad, la transparencia y el respeto a la ley.
- **Empatía:** Valoramos la escucha activa y la comprensión del contexto de cada cliente, orientando la solución a sus necesidades particulares.
- **Excelencia:** Promovemos la actualización constante de conocimientos y el uso de herramientas modernas para la práctica legal.
- **Solidaridad:** Fomentamos el acceso a la justicia a través del servicio pro bono, priorizando el bienestar de quienes más lo necesitan.

## Estructura organizacional

La estructura organizacional se refiere a la distribución de funciones, responsabilidades y niveles de autoridad dentro de una entidad, estableciendo la manera en que se coordinan las actividades para cumplir los objetivos. En ese sentido, determina cómo se comunican los distintos miembros del equipo y de qué forma se dividen las tareas para lograr una gestión eficiente (Thompson et al., 2023).

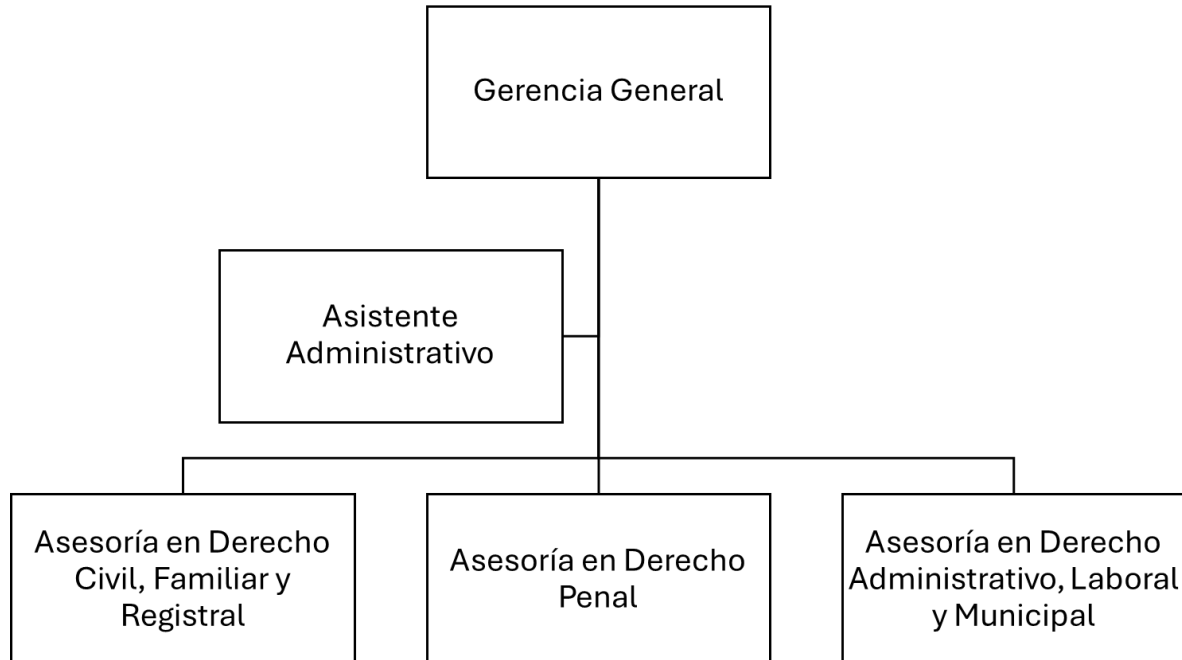
Comprender la estructura organizacional resulta esencial para optimizar el funcionamiento interno de la empresa, ya que permite establecer con claridad los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo legal. En una organización con servicios especializados en distintas especialidades del Derecho, contar con una estructura definida facilita la asignación eficiente de casos, mejora la comunicación entre los profesionales y asegura una atención integral al cliente. Además, una estructura bien diseñada contribuye a

la sostenibilidad del despacho al permitir una gestión ordenada y adaptable a las necesidades de los clientes y los cambios del entorno jurídico.

El organigrama funcional es una representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa que muestra la distribución de funciones y responsabilidades según áreas o departamentos especializados. En este tipo de organigrama, cada unidad funcional está encabezada por un responsable que supervisa tareas específicas, permitiendo una clara delimitación de funciones, jerarquías y relaciones de autoridad dentro de la organización (Wehrich et al., 2022).

Implementar un organigrama funcional en la empresa Asesoría y Proyectos Tenorio SAC permite estructurar adecuadamente las áreas jurídicas según las especialidades del Derecho que ofrece el estudio. Esto facilita la identificación de responsabilidades, promueve una atención especializada al cliente y mejora la eficiencia operativa al asignar funciones claras a cada abogado. Asimismo, este tipo de organización contribuye a fortalecer la coordinación entre las distintas áreas, como Derecho Penal, Derecho de Familia, Derecho Laboral, entre otras; garantizando una gestión ordenada, transparente y con mayor capacidad de respuesta ante los requerimientos legales del entorno.

En el caso de ASESORÍA Y PROYECTOS TENORIO S.A.C., el organigrama refleja una organización funcional, con una Gerencia General en la cúspide, un Asistente Administrativo en un nivel intermedio y tres áreas principales de asesoría jurídica. Este diseño permite una asignación adecuada de recursos y la optimización de procesos, asegurando una atención especializada en cada materia legal.

**Figura 2***Organigrama de la empresa*

*Nota:* La figura 2 muestra la estructura organizativa de la empresa, conformada por una Gerencia General, un Asistente Administrativo y tres áreas especializadas de asesoría jurídica: Derecho Civil, Familiar y Registral; Derecho Penal; y Derecho Administrativo, Laboral y Municipal. Este diseño organizacional favorece la asignación eficiente de funciones y una atención legal especializada.

### **Principales funciones**

#### **1) Gerencia General**

- **Definir la estrategia global:** Establece las políticas y objetivos de la firma, asegurando que todas las acciones se orienten hacia la consecución de resultados.
- **Supervisar la ejecución de servicios:** Verifica el desempeño de las áreas de asesoría para garantizar el cumplimiento de estándares de calidad y satisfacción del cliente.
- **Dirigir la toma de decisiones clave:** Evalúa la viabilidad de proyectos, resuelve conflictos internos y externos, y gestiona la asignación de recursos de manera

eficiente.

- **Representar la organización:** Asume la imagen corporativa de la empresa ante entidades públicas y privadas, y promueve la firma en el mercado legal.

## 2) Asistente Administrativo

- **Atención al cliente:** Es el primer contacto con el público, recaba información preliminar sobre los casos y canaliza las consultas hacia las áreas correspondientes.
- **Gestión documental:** Organiza expedientes, elabora reportes y lleva el control de documentos internos para facilitar el trabajo de los abogados.
- **Coordinación interna:** Sirve como enlace entre las diferentes áreas, programando reuniones y supervisando la agenda de la Gerencia General.
- **Soporte logístico:** Administra las solicitudes de materiales y servicios, y colabora en la planificación de tareas operativas diarias.

## 3) Asesoría en Derecho Civil, Familiar y Registral

- **Contratos y obligaciones:** Orienta en la negociación, redacción y revisión de acuerdos civiles y mercantiles, salvaguardando los intereses de los representados.
- **Procesos de familia y sucesiones:** Gestiona divorcios, adopciones, testamentos y herencias, velando por la protección legal de la familia y la correcta distribución patrimonial.
- **Asuntos registrales:** Tramita inscripciones de bienes, sociedades y actos jurídicos ante entidades competentes, asegurando la regularización de documentos y la seguridad legal de los activos.

#### 4) Asesoría en Derecho Penal

- **Defensa y representación legal:** Ofrece asistencia técnica en procesos penales, elaborando estrategias de defensa ajustadas a la normativa vigente.
- **Investigación y análisis de casos:** Evalúa la evidencia, verifica posibles vulneraciones de derechos y define los lineamientos más apropiados para cada etapa del proceso penal.
- **Acompañamiento procesal:** Asegura la protección de los intereses de los representados durante diligencias, audiencias y actos procesales vinculados a la materia penal.

#### 5) Asesoría en Derecho Administrativo, Laboral y Municipal

- **Trámites ante entidades públicas:** Gestiona licencias, permisos y procedimientos administrativos, garantizando el cumplimiento de la normativa estatal y municipal.
- **Legislación laboral:** Asesora en la redacción y revisión de contratos de trabajo, negociación colectiva y solución de conflictos, protegiendo tanto a empleadores como a colaboradores.
- **Regulaciones municipales:** Atiende procedimientos vinculados con ordenanzas locales, inspecciones y demás requisitos establecidos por las autoridades edilicias.

#### Servicios que brinda la empresa

La empresa ASESORÍA Y PROYECTOS TENORIO S.A.C., ofrece servicios jurídicos especializados a personas naturales y jurídicas, abarcando diversas ramas del Derecho. Su principal objetivo es proporcionar soluciones legales efectivas, oportunas y personalizadas que resguarden los derechos de sus clientes y promuevan el acceso a la justicia.

Los servicios se estructuran en tres áreas clave:

1. Asesoría y consultoría legal integral: Se brinda orientación jurídica profesional en materias como Derecho Civil, Penal, Familiar, Registral, Laboral, Administrativo y Municipal. Este servicio incluye desde la evaluación del caso hasta la elaboración de estrategias legales específicas para cada situación. este servicio está a cargo del profesional Marco Antonio palacios Meza titulado en Derecho Ciencias políticas, especialista en derecho legal.
2. Defensa procesal en sede judicial y administrativa: La empresa asume la representación de sus clientes en procesos judiciales o procedimientos ante entidades públicas, defendiendo sus intereses con rigor técnico, ética profesional y compromiso con los resultados. Este servicio está a cargo del profesional Percy Alberto Tenorio Gamonal titulado en Derecho Ciencias políticas, especialista en derecho procesal
3. Elaboración de documentos legales: El equipo legal redacta contratos, demandas, recursos, testamentos, poderes, y otros documentos jurídicos, garantizando precisión legal y adecuación a las normativas vigentes, este servicio está a cargo del profesional Marco July Lorens Flores titulado en Derecho Ciencias políticas.

### **Contextualización de la experiencia profesional**

El presente informe de suficiencia profesional fue desarrollado por la bachiller Pamela Vergaray Picón. Durante el periodo de experiencia preprofesional, se desempeñó en la empresa Asesoría y Proyectos Tenorio S.A.C., ocupando el cargo de Asistente Administrativa. Esta posición permitió una participación activa en el núcleo operativo de la

organización, con especial énfasis en el proceso de atención al cliente y en el soporte administrativo de las distintas áreas jurídicas.

El rol principal consistió en brindar atención directa a los usuarios desde el primer contacto, gestionando sus consultas, identificando sus necesidades legales y canalizando cada caso hacia la especialidad correspondiente, según la naturaleza del problema planteado. Esta función implicaba un elevado nivel de comunicación interpersonal, análisis situacional y orientación al servicio, dado que cada requerimiento exigía la coordinación efectiva con abogados especializados en las ramas del Derecho Civil, Penal, Laboral, Registral, Administrativo y Familiar.

Asimismo, se asumió la responsabilidad de gestionar la documentación legal vinculada tanto a expedientes de nuevos casos como a aquellos en trámite. Entre las funciones desempeñadas se incluyeron la organización sistemática de los documentos proporcionados por los clientes, la elaboración y seguimiento de escritos jurídicos, así como el archivo y control de expedientes generados por cada una de las áreas del estudio. Gracias a una labor meticulosa y ordenada, se garantizó la trazabilidad de la información jurídica, optimizando el flujo de trabajo del equipo legal y asegurando una atención eficiente, oportuna y personalizada a los usuarios del servicio.

La experiencia adquirida en esta función permitió identificar con claridad diversas fortalezas y debilidades en el proceso de atención al cliente, así como oportunidades significativas de mejora en la gestión operativa y administrativa de la organización. Este análisis crítico motivó la elección del tema del presente informe de suficiencia profesional, orientado a proponer estrategias que contribuyan a optimizar los procesos internos, elevar la calidad del servicio ofrecido y fomentar la fidelización de los clientes.

## **Realidad problemática**

En un contexto competitivo de los servicios profesionales, las empresas jurídicas como Asesoría y Proyectos Tenorio SAC enfrentan el desafío de optimizar continuamente sus procesos internos para brindar un servicio más ágil, eficaz y orientado al cliente. No obstante, se ha identificado que los procesos administrativos y operativos del estudio presentan deficiencias como la ausencia de procedimientos estandarizados, tiempos de respuesta prolongados en la atención de casos, y falta de herramientas tecnológicas que faciliten el seguimiento de los expedientes. Estas limitaciones no solo afectan la productividad del equipo legal, sino también generan una experiencia de atención poco eficiente, lo que podría perjudicar la imagen profesional del estudio y disminuir su capacidad de generar valor para sus clientes. En este escenario, la mejora de procesos resulta ser una necesidad urgente para fortalecer la gestión interna y elevar la calidad del servicio brindado.

A **nivel global**, la mejora de procesos es un factor esencial en la competitividad de cualquier organización moderna, siendo un aspecto clave para alcanzar altos niveles de eficiencia y satisfacción del cliente. Diferentes autores plantean perspectivas diversas sobre cómo lograr dicha mejora de manera efectiva.

De igual modo, Aljlayel (2024) afirma que la mejora de procesos debe centrarse en la reingeniería de los procesos existentes para optimizar significativamente el rendimiento organizacional, enfocándose en la simplificación y rediseño radical de los mismos. Por otra parte, Handriani y Mahendrawathi (2024) presentan un enfoque diferente, enfatizando la mejora continua a través del control estadístico y la gestión de calidad, argumentando que los cambios graduales y constantes producen resultados sostenibles en el largo plazo.

A diferencia de los autores antes mencionados, Putra y Er (2024) sostienen que la **mejora de procesos** debe integrarse con la gestión del conocimiento y la innovación

tecnológica, combinando métodos ágiles para adaptar los procesos rápidamente a los cambios del entorno empresarial actual.

Cada uno de estos autores realiza importantes aportes al entendimiento de la mejora de procesos. Handriani y Mahendrawathi (2024) proponen que la reingeniería de procesos ofrece una perspectiva disruptiva que impulsa la eficiencia organizacional mediante cambios significativos y estructurales. Putra y Er (2024), por su parte, resalta la importancia de la estabilidad y la constancia, contribuyendo a una cultura de mejora continua mediante herramientas estadísticas. Finalmente, Weinzierl et al. (2024) agrega la perspectiva tecnológica, destacando que la digitalización es esencial en la actualidad para una gestión efectiva de los procesos empresariales.

Siguiendo en el mismo contexto, la **fidelización del cliente** es un objetivo clave que determina el éxito sostenido de las empresas, particularmente en mercados altamente competitivos. Para algunos autores como Han et al. (2024), la fidelización es producto de la creación de relaciones duraderas mediante la satisfacción continua de las necesidades del cliente y la creación de experiencias memorables. Por otro lado, Nguyen (2024) sostiene que la fidelización depende de estrategias orientadas a la creación de valor percibido y emocional, posicionando al cliente como el centro de todas las decisiones empresariales.

En contraste con lo anterior, Raddats et al. (2024), plantean que la fidelización está íntimamente relacionada con la calidad del servicio percibido, basado en dimensiones específicas como la fiabilidad, la empatía y la capacidad de respuesta. Según estos autores, brindar un servicio excepcional y coherente es la vía más efectiva para consolidar la fidelidad del cliente hacia la marca.

Estos enfoques se complementan al abordar diferentes perspectivas sobre cómo fidelizar al cliente de manera efectiva. Han et al. (2024) contribuyen destacando la importancia de la experiencia del cliente y el valor añadido que se entrega en cada

interacción. Nguyen (2024), por su parte, aportan una perspectiva centrada en la generación de emociones positivas y conexiones duraderas, mientras que Raddats et al. (2024) enfatizan la importancia de la calidad en la atención como aspecto fundamental en la retención y lealtad del cliente.

La relación entre la mejora de procesos y la fidelización del cliente es una sinergia que impulsa el crecimiento sostenible de las organizaciones modernas. Aljlajel (2024) menciona que procesos bien gestionados y eficientes son claves para ofrecer experiencias de calidad, lo que facilita la fidelización del cliente. En sintonía, Han et al. (2024) aseguran que un proceso eficiente de atención al cliente incrementa significativamente el valor percibido por el consumidor, generando satisfacción y, por ende, fidelidad. Por su parte, Handriani y Mahendrawathi (2024) puntualizan que la mejora continua en los procesos garantiza respuestas ágiles y eficientes a las necesidades de los clientes, fortaleciendo la relación entre la organización y el consumidor. Este enfoque es coherente con la perspectiva planteada por Raddats et al. (2024), quienes argumentan que la opinión sobre la calidad y capacidad de respuesta está estrechamente vinculada con la lealtad del cliente.

A **nivel internacional**, la mejora de procesos enfrenta desafíos específicos debido a contextos económicos, sociales y culturales particulares. Según Alfaro (2023), las empresas en esta región deben adaptar la mejora continua a contextos locales y capacitar continuamente a su personal. Hidalgo et al. (2024) sugieren que, dada la realidad de recursos limitados, es preferible la optimización incremental mediante el control de calidad y auditorías internas. Solarte et al. (2024) destacan que la reingeniería de procesos, cuando se aplica estratégicamente y con liderazgo comprometido, puede generar saltos significativos en el rendimiento, especialmente en entornos globalizados donde la competencia exige eficiencia e innovación constante.

Al respecto, Alfaro (2023) aportan la visión práctica y accesible de la mejora

incremental para contextos de limitación tecnológica y económica. Por su parte, Hidalgo et al. (2024) contribuyen resaltando que la digitalización gradual puede aumentar la eficiencia y la transparencia, especialmente en las pequeñas y medianas empresas. Asimismo, Solarte et al. (2024) enfatizan la importancia de rediseñar procesos críticos mediante enfoques de reingeniería adaptados a la realidad latinoamericana, destacando que el compromiso de la alta dirección y el enfoque en resultados pueden generar transformaciones significativas y sostenibles en el desempeño organizacional.

Según Checasaca et al. (2022) mencionan que a nivel internacional la fidelización implica crear experiencias adaptadas al contexto cultural específico, valorando altamente la cercanía y personalización en la atención. En contraste, Lemoine y Párraga (2024) destacan la necesidad de implementar tecnologías digitales para superar barreras geográficas y económicas, asegurando comunicación efectiva y constante. Por otro lado, Macas et al. (2022) plantea que la fidelización en esta región también depende de la confianza que se genere a través de un servicio postventa sólido y de una atención transparente, factores claves para mantener relaciones comerciales duraderas.

Checasaca et al. (2022) contribuyen resaltando la importancia de experiencias personalizadas basadas en las características culturales de los clientes latinoamericanos. Lemoine y Párraga (2024) ofrecen un enfoque más tecnológico, enfatizando la comunicación digital como clave para fidelizar a clientes dispersos geográficamente. Asimismo, Macas et al. (2022) aportan al destacar que la fidelización se fortalece mediante prácticas de postventa efectivas, las cuales consolidan el compromiso y respaldo por parte de las empresas.

Según Alfaro (2023) la capacitación continua en la mejora de procesos asegura no solo eficiencia operativa, sino también mayor satisfacción del cliente, facilitando su fidelización en mercados regionales. En este sentido, Lemoine y Párraga (2024)

complementan indicando que la integración tecnológica en procesos optimizados fortalece los vínculos con el cliente latinoamericano, generando fidelidad sostenible. Asimismo, Solarte et al. (2024) destacan que una reingeniería bien aplicada permite transformar procesos críticos, mejorando la propuesta de valor al cliente y potenciando su lealtad. Por otro lado, Macas et al. (2022) afirman que las estrategias de fidelización basadas en servicios postventa confiables refuerzan la relación empresa–cliente, cerrando el ciclo de mejora continua con resultados sostenibles en mercados competitivos.

En el **contexto peruano**, la **mejora de procesos** presenta desafíos particulares debido a limitaciones tecnológicas y organizacionales. Según Barreto (2024), en Perú la implementación de mejoras requiere un fuerte liderazgo organizacional, especialmente en sectores como PYMES, donde la resistencia al cambio es frecuente. En contraste, Ortiz et al. (2024) señalan que la digitalización y automatización de procesos son cruciales para superar las deficiencias operativas presentes en empresas peruanas, especialmente en servicios y comercio. Por otro lado, Gamboa et al. (2023), sostienen que la mejora de procesos debe ir acompañada de una cultura organizacional orientada a la calidad y al trabajo colaborativo, como base para sostener cambios estructurales en el tiempo.

Según Barreto (2024) aportan con su enfoque en la importancia del liderazgo y gestión del cambio como elementos esenciales para implementar mejoras efectivas. Ortiz et al. (2024), por su parte, enfatizan la relevancia de integrar soluciones tecnológicas que faciliten la optimización y competitividad, adaptadas a la realidad empresarial peruana. Asimismo, Gamboa et al. (2023), contribuyen destacando que el desarrollo de una cultura organizacional centrada en la mejora continua es clave para sostener procesos eficientes y alineados con los objetivos estratégicos de las empresas peruanas.

En el **contexto peruano**, la **fidelización** presenta particularidades debido al perfil cultural del consumidor local. Huamán y Castelo (2023) destacan que la fidelización en Perú

depende en gran medida de la atención personalizada y empática, particularmente relevante en contextos comerciales de proximidad. Por otro lado, Abarca et al. (2022) argumentan que la implementación de tecnologías digitales es indispensable para mejorar la fidelización en un entorno marcado por la digitalización acelerada y la competencia creciente. Ludeña et al. (2024), en cambio, plantean que la fidelización se fortalece a través de programas de recompensas y beneficios tangibles, los cuales generan un sentido de valor percibido y motivan la compra frecuente en el mercado nacional.

Huamán y Castelo (2023) contribuyen resaltando la importancia del trato cercano y empático en la fidelización efectiva de los clientes peruanos. En cambio, Abarca et al. (2022) destacan la necesidad urgente de adoptar estrategias digitales que permitan mantener relaciones sólidas y constantes con los clientes en un contexto de transformación digital acelerada. Por su parte, Ludeña et al. (2024) aportan al evidenciar que los programas de fidelización basados en recompensas concretas y beneficios exclusivos pueden consolidar la lealtad del consumidor peruano, especialmente cuando estos incentivos se alinean con sus expectativas y hábitos de compra.

Huamán y Castelo (2023) sostienen que la integración efectiva entre mejora de procesos y fidelización genera ventajas significativas en la satisfacción del cliente peruano, quien valora especialmente la rapidez y eficiencia en los servicios recibidos. De manera complementaria, Abarca et al. (2022) argumentan que la digitalización de procesos internos optimiza significativamente la experiencia del cliente, impulsando la fidelización mediante la agilidad y la personalización, elementos altamente valorados por el consumidor peruano. Asimismo, Gamboa et al. (2023) resaltan que una cultura organizacional orientada a la mejora continua fortalece la confianza del cliente, al percibir procesos consistentes y alineados con sus expectativas. Por su parte, Ludeña et al. (2024) indican que la incorporación de programas de beneficios dentro de procesos bien gestionados refuerza la

aceptación de valor, promoviendo relaciones duraderas con los consumidores nacionales.

Sin embargo, la falta de procesos claramente establecidos, detallados y documentados constituye un desafío significativo para la empresa, afectando particularmente la calidad en la atención al cliente. La atención al cliente, aunque considerada fundamental para generar confianza, está siendo afectada porque no existe una delimitación precisa de funciones ni procedimientos formales para gestionar las consultas y solicitudes de los usuarios.

Por otro lado, al no existir un proceso formalizado de atención al cliente, las tareas se realizan de manera improvisada, generando inconsistencias que afectan negativamente la calidad percibida por los usuarios.

No existe un consenso sobre la mejor estrategia para optimizar los procesos organizacionales. Mientras algunos autores enfatizan la reingeniería radical, otros proponen la mejora continua, la integración con la gestión del conocimiento o la transformación digital, lo que dificulta la adopción de un proceso unificado.

Las empresas enfrentan retos para aplicar estrategias efectivas de fidelización del cliente debido a la diversidad de enfoques. Algunos expertos destacan la experiencia del cliente y la creación de valor emocional, mientras que otros priorizan la calidad del servicio y la digitalización, lo que genera incertidumbre sobre la mejor estrategia a seguir.

A pesar de que la mejora de procesos es crucial para ofrecer experiencias de calidad, no siempre se traduce en una mayor fidelización del cliente. La falta de alineación entre ambas variables puede afectar la competitividad empresarial.

Las limitaciones económicas, tecnológicas y organizacionales en estas regiones dificultan la implementación de estrategias eficientes de mejora de procesos y fidelización. Existen enfoques que resaltan la importancia de la capacitación continua y la adaptación tecnológica, pero su aplicación efectiva enfrenta barreras estructurales.

Aunque la transformación digital es considerada clave para la mejora de procesos y la

fidelización, muchas organizaciones, a nivel global, internacional y nacional, enfrentan dificultades para adoptarla debido a restricciones económicas, resistencia al cambio o falta de liderazgo.

La ausencia de procesos claramente definidos y documentados representa la principal causa del problema señalado, ya que no existen lineamientos específicos que orienten la distribución adecuada de tareas y responsabilidades. Esto hace que actividades administrativas como impresiones y fotocopias, aunque no urgentes, terminen siendo atendidas con igual o mayor prioridad que la atención directa al cliente, reduciendo considerablemente el tiempo disponible para brindar un servicio oportuno y eficaz. Además, la falta de manuales y procedimientos específicos provoca una gestión ineficaz del tiempo y recursos, generando una sobrecarga laboral para la asistente administrativa y afectando su rendimiento en la función principal de atención al cliente. Esta situación disminuye la efectividad y calidad del servicio, impactando negativamente en la opinión del cliente y poniendo en riesgo la captación de nuevos usuarios mediante recomendaciones personales.

Las causas del problema identificado se consideran tales como los factores estructurales, organizacionales y tecnológicos que influyen en la mejora de procesos y la fidelización del cliente en empresas. La falta de mejoras unificado para la mejora de procesos genera incertidumbre en las organizaciones, ya que existen enfoques divergentes entre la reingeniería de procesos y la mejora continua. Asimismo, la falta de alineación entre las estrategias organizacionales y las expectativas del cliente dificulta la fidelización, dado que muchas empresas priorizan la digitalización y la calidad del servicio sin considerar aspectos emocionales que fortalecen la lealtad del consumidor.

Por otro lado, la fragmentación entre la mejora de procesos y la fidelización del cliente limita el impacto positivo de la eficiencia operativa en la experiencia del usuario. Factores como la resistencia al cambio, la escasez de inversión en tecnología y la falta de

capacitación del personal obstaculizan la modernización empresarial. A pesar de la importancia de la digitalización, muchas empresas siguen operando con procesos tradicionales debido a restricciones presupuestarias y a una cultura organizacional poco orientada a la innovación. Estas dificultades resaltan la necesidad de adoptar un enfoque estratégico integral que combine tecnología, innovación y gestión del cambio para mejorar la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones.

Las implicaciones derivadas de no abordar esta problemática de manera oportuna son graves para la empresa. La falta de procesos claros y efectivos puede provocar una pérdida significativa en la calidad del servicio, impactando directamente en la opinión de los clientes actuales y potenciales, ya que el personal administrativo, específicamente a la Asistente Administrativa, realiza otras tareas como fotocopias e impresiones de documentos, actividades que muchas veces no son prioritarias ni urgentes. Esta situación genera una imagen de falta de profesionalismo y deteriora la experiencia general del cliente, lo que puede afectar directamente el nivel de satisfacción y la predisposición de los clientes a recomendar el estudio jurídico a otros potenciales usuarios.

En consecuencia, la empresa corre el riesgo de sufrir una disminución progresiva de clientes satisfechos y, en consecuencia, una reducción en las recomendaciones personales, lo cual es especialmente crítico considerando que esta vía es una fuente clave de nuevos clientes. Asimismo, el deterioro de la imagen corporativa puede traducirse en una disminución progresiva de la fidelización del cliente, lo cual limitará considerablemente la expansión de la empresa y afectará negativamente sus ingresos. Por último, mantener esta situación implica continuar con una operatividad ineficiente, aumentando la carga de trabajo innecesaria del personal y generando un ambiente laboral poco productivo y motivador.

El valor de realizar un diagnóstico enfocado en la identificación y análisis de los procesos internos de atención al cliente radica en proporcionar información clave para

estructurar, documentar y optimizar dichos procesos en la empresa. Este tipo de análisis permitirá establecer claramente cuáles son las actividades críticas y prioritarias, y cuáles deben ser delegadas o administradas de manera diferente para mejorar la eficiencia operativa y la fidelización del cliente. Además, al contar con procesos debidamente establecidos, la empresa podrá gestionar mejor sus recursos humanos y materiales, incrementando su capacidad para fidelizar clientes actuales y atraer nuevos usuarios mediante recomendaciones positivas, lo que reforzará su posicionamiento competitivo en el mercado.

El aporte de esta investigación radica en la formulación que integre la mejora de procesos y la fidelización del cliente, permitiendo a las empresas de adoptar un enfoque estratégico más efectivo. Esta integración busca reducir la fragmentación organizacional mediante la alineación de estrategias operativas y de experiencia del cliente, optimizando así la eficiencia y la satisfacción del consumidor. A través del uso de herramientas tecnológicas, metodologías de innovación y gestión del conocimiento, se propone una solución que facilite la adaptación a las nuevas demandas del mercado, fortaleciendo la competitividad empresarial.

Además, esta contribución permitirá que las empresas superen barreras económicas y organizacionales mediante estrategias de cambio estructuradas y sostenibles. La propuesta busca impulsar una cultura organizacional centrada en la innovación y en la capacitación del talento humano, garantizando que la implementación de mejoras en los procesos esté alineada con las expectativas de los clientes. De este modo, se proporciona un marco de referencia práctico para la toma de decisiones gerenciales, fomentando el desarrollo de empresas más ágiles, eficientes y resilientes ante los desafíos del entorno competitivo.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### **Antecedentes internacionales**

Lo y Chang (2025) en su investigación tuvo como objetivo analizar la aplicabilidad del ciclo de vida PDCA en los procesos de soporte, específicamente en el proceso de contratación del sector transporte exprés de Taiwán, con el fin de mejorar su eficiencia operativa. Se trató de una investigación aplicada, con enfoque cualitativo, desarrollada mediante un estudio de caso en la filial taiwanesa de una empresa multinacional de transporte exprés. La muestra se centró en el proceso de contratación de dicha empresa. Entre los principales hallazgos se encontró que la implementación del ciclo PDCA permitió rediseñar funciones y responsabilidades, lo que generó una reducción del 85,3% en el tiempo del proceso de contratación, además de eliminar completamente los informes defectuosos y las ofertas rechazadas por demoras. Como conclusión, el estudio demostró que aplicar el enfoque PDCA en procesos de soporte genera mejoras sustanciales en el rendimiento. Asimismo, se recomendó que las empresas consideren esta metodología como una herramienta para rediseñar sus procesos no operativos. El aporte de este antecedente a la presente investigación radicó en evidenciar que la gestión por procesos no solo debe aplicarse a las actividades centrales de una organización, sino también en funciones de apoyo, permitiendo así una mejora integral que impacta directamente en la eficiencia global y la satisfacción del cliente.

El propósito del estudio desarrollado por Moder et al. (2025) fue generar conocimientos prescriptivos que orienten el diseño de mejora de procesos, los cuales puedan asistir a los diseñadores humanos en contextos organizacionales dinámicos en Reino Unido. Esta investigación se enmarcó en el paradigma de la ciencia del diseño y utilizó un enfoque cualitativo basado en dos revisiones sistemáticas de literatura, 20 entrevistas exploratorias con expertos y dos encuestas de evaluación. La muestra comprendió tanto fuentes

documentales como profesionales vinculados al diseño de procesos. Como conclusión, el estudio ofreció un marco sólido para facilitar el desarrollo de herramientas y metodologías de rediseño de procesos. Se recomendó que estos principios sean utilizados como referencia para la creación de futuros sistemas que busquen optimizar los ciclos de mejora continua en las organizaciones. Este antecedente contribuyó a la presente investigación al proporcionar una base teórica y técnica para diseñar mecanismos estructurados que potencien la gestión de procesos, fortaleciendo así la implementación de estrategias orientadas a la eficiencia y a la fidelización del cliente mediante mejoras sostenidas en el servicio.

El estudio de Al Hasan y Micheli (2025) en Jordania, tuvo como objetivo cuestionar el enfoque tradicional basado en el positivismo que predomina en la investigación sobre programas de mejora de procesos, ya que, a pesar de las significativas inversiones empresariales, estos programas no siempre logran los beneficios esperados. Se trató de una investigación cualitativa, fundamentada en dos estudios de caso empíricos realizados en una empresa farmacéutica y otra del sector automotriz. Los hallazgos mostraron que estos enfoques deben entenderse como elementos flexibles, combinables y sujetos a interpretación constante por parte de los actores organizacionales. La investigación concluyó que adoptar una visión dinámica y contextualizada de la mejora de procesos puede enriquecer tanto la práctica como el desarrollo teórico en este campo. En términos prácticos, se recomendó abandonar los procesos rígidos y fomentar adaptaciones situacionales en los programas de mejora. Este antecedente contribuyó a la presente investigación al resaltar la importancia de comprender los procesos no solo desde una lógica técnica, sino también desde las dinámicas organizacionales, lo que permite plantear propuestas más realistas y sostenibles de mejora que fortalezcan la fidelización del cliente a través de servicios más coherentes con sus expectativas.

El artículo de Schedlinsky et al. (2025) de Alemania, tuvo como propósito analizar cómo la supervisión de procesos impacta en la disposición de los empleados para proponer e implementar mejoras en procesos predefinidos dentro de un entorno laboral moderno caracterizado por el control organizacional. La investigación adoptó un enfoque experimental y se aplicó en un contexto simulado, aunque representativo, para evaluar el comportamiento de los colaboradores ante distintos niveles de vigilancia y políticas internas. Los resultados revelaron que la supervisión puede fomentar la mejora de procesos por parte de los empleados, siempre que no exista una política organizacional estricta de prevención de errores. En contextos sin dicha política, los trabajadores tendieron a proponer mejoras como una estrategia para generar una buena impresión ante la dirección. En cambio, cuando se aplicaban controles culturales severos, como la penalización de errores, el efecto positivo de la supervisión desaparecía. La conclusión principal fue que los efectos de los mecanismos de control varían según las políticas culturales organizacionales, y se recomendó a las empresas que evalúen el equilibrio entre control y libertad para incentivar la innovación en procesos. Este antecedente aportó a la investigación actual al demostrar que la mejora de procesos no solo depende de aspectos técnicos, sino también del entorno de gestión y de las percepciones que tienen los empleados sobre las políticas internas, lo cual incide directamente en la calidad del servicio y en la experiencia del cliente.

El estudio de Tanudjaja y Simamora (2025) de Canadá, tuvo como propósito evaluar cómo la aplicación de los principios de Mejora de Procesos de Negocio (BPI) puede resolver las ineficiencias operativas que afectan a la industria de autopartes, tales como demoras en producción, desajustes en inventarios y deficiencias en la distribución. La investigación combinó métodos cuantitativos y cualitativos; el primero se implementó mediante modelado y simulación para diagnosticar el estado actual de los procesos, mientras que el segundo

permitió identificar los principales retos operacionales a través de observaciones y revisión bibliográfica. La muestra estuvo centrada en procesos internos de una empresa del rubro. Los resultados evidenciaron que el uso del software Bizagi Modeler se integró eficazmente al flujo de trabajo, permitiendo visualizar cuellos de botella y simular escenarios de mejora. A partir de ello, se logró una reducción del tiempo de ciclo del proceso en un 20 % y una disminución del 30 % en los retrasos de coordinación, gracias a una mejor interacción entre áreas clave como producción, logística y control de calidad. Se concluyó que la simulación de procesos con herramientas de modelado mejora significativamente la toma de decisiones. La investigación recomendó adoptar soluciones tecnológicas de BPI como parte integral de la gestión operativa. Este antecedente aportó a la presente investigación al demostrar que el rediseño de procesos mediante tecnologías especializadas puede impactar directamente en la eficiencia y en la calidad de atención, fortaleciendo indirectamente la fidelización del cliente al mejorar la experiencia con la empresa.

El estudio realizado por Panquet et al. (2024) en Canadá, tuvo como objetivo desarrollar un método estructurado para planificar la implementación de iniciativas de mejora de procesos en organizaciones industriales, considerando su nivel de madurez organizacional y las estrategias más adecuadas para su ejecución. Se trató de una investigación aplicada con enfoque cualitativo, en la que se emplearon entrevistas con profesionales y análisis de procesos para validar el proceso propuesto. La muestra correspondió a una empresa industrial donde se probó la metodología. Los resultados demostraron que, mediante el mapeo de procesos, auditorías internas y evaluación de capacidades, fue posible establecer actividades específicas, responsables, técnicas a utilizar y resultados esperados en cada etapa de implementación, además de calcular los costos y beneficios asociados. Se concluyó que una planificación estratégica alineada con las condiciones internas de la organización permite una

implementación más efectiva de las mejoras de procesos. Asimismo, se recomendó realizar un diagnóstico inicial para adaptar las acciones a los recursos y limitaciones existentes. Este antecedente aportó a la presente investigación al evidenciar que una gestión estructurada y contextualizada de los procesos promueve decisiones más acertadas, lo cual incide directamente en la eficiencia operativa y en la aceptación positiva del cliente.

### **Antecedentes nacionales**

El estudio de Hernández Sierra et al. (2025) tuvo como objetivo evaluar la satisfacción de los estudiantes respecto a la calidad del servicio en los procesos administrativos de modificación de horarios, con la finalidad de identificar oportunidades de mejora en la atención brindada. Se desarrolló una investigación de tipo cuasiexperimental, con enfoque mixto y alcance descriptivo. La muestra estuvo compuesta por 347 alumnos seleccionados aleatoriamente de una población de 3,500 estudiantes, quienes respondieron una encuesta en línea estructurada con escala de Likert. Los resultados evidenciaron una opinión negativa por parte de los discentes, destacando deficiencias en la claridad de los procedimientos, desconocimiento de las normas y demoras en los tiempos de atención, lo cual impactó en el normal desarrollo de sus actividades académicas. Se concluyó que el proceso actual requiere una revisión profunda, recomendándose su sistematización y automatización para incrementar la eficiencia operativa y mejorar la experiencia del usuario. Este antecedente contribuyó a la presente investigación al demostrar cómo los procesos administrativos, cuando no están optimizados, pueden afectar directamente la satisfacción y fidelización de los usuarios, resaltando la importancia de una gestión eficiente y centrada en el cliente.

La presente investigación tuvo como propósito determinar la relación entre la calidad

del servicio y la fidelización del cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga, durante el año 2014. Se planteó un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional y diseño no experimental, utilizando una muestra de 384 socios seleccionados mediante muestreo probabilístico. Para la recolección de datos se emplearon cuestionarios estructurados, validados previamente por juicio de expertos y sometidos a pruebas de confiabilidad. La variable calidad del servicio fue evaluada a través de las dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Por su parte, la fidelización del cliente consideró aspectos como la compra, la recomendación y el compromiso. Los resultados obtenidos mediante el coeficiente de correlación de Pearson evidenciaron una relación positiva y significativa entre ambas variables ( $r = 0.878$ ;  $p < 0.05$ ), indicando que una mayor aceptación de la calidad del servicio se asocia con una mayor fidelización. Se concluye que optimizar los atributos del servicio ofrecido tiene un impacto directo en la permanencia y lealtad de los clientes, siendo un factor clave para el crecimiento sostenible de la cooperativa.

El estudio realizado por Loyola y Rodríguez (2022) tuvo como finalidad proponer una mejora de procesos orientada a fortalecer la fidelización del cliente en una empresa PYME del sector gastronómico en la ciudad de Trujillo, durante el año 2021. La investigación adoptó un enfoque mixto, con diseño no experimental, utilizando una muestra no probabilística por conveniencia conformada por 30 clientes, quienes fueron encuestados para conocer su nivel de satisfacción con los procesos vigentes. Para la recolección de datos se emplearon instrumentos como cuestionarios, guías de entrevista y observación. A partir del análisis, se formularon doce iniciativas estratégicas alineadas a los objetivos organizacionales, las cuales fueron evaluadas para seleccionar aquellas con mayor viabilidad e impacto. Se estimó una inversión inicial de S/.14,820.00 para la implementación en el

primer año, previendo resultados positivos tanto a nivel social como medioambiental. Se concluyó que una gestión adecuada de los procesos, especialmente en lo relacionado con la atención, comunicación, gestión de quejas, promociones y publicidad, contribuye de manera significativa a la fidelización del consumidor. Este antecedente aportó a la presente investigación al evidenciar cómo la mejora de procesos en el ámbito relacional y operativo influye directamente en la consolidación de vínculos duraderos con el cliente.

### **Estructura teórica**

#### **Mejora de proceso**

En el ámbito de la mejora de procesos, diversos autores han propuesto enfoques complementarios para optimizar la eficiencia operativa dentro de las organizaciones. Izquierdo et al. (2025) sostienen que la mejora de procesos implica la revisión sistemática de las actividades internas con el fin de eliminar desperdicios, reducir tiempos y aumentar la calidad del servicio. Este autor plantea que el rediseño de procesos debe estar alineado con los objetivos estratégicos de la empresa, promoviendo una cultura de mejora continua. Por otro lado, Fernández (2024). desarrolla el concepto de reingeniería, destacando que la mejora no debe limitarse a pequeños ajustes, sino que muchas veces requiere una transformación radical de los procesos fundamentales para lograr resultados significativos. Así, mientras Izquierdo et al. proponen una mejora progresiva basada en la eficiencia, Fernández enfatiza el rediseño disruptivo como clave para lograr una ventaja competitiva sostenible.

En el contexto de la mejora de procesos, Speight (2024) ofrece una definición integral al entenderla como una metodología orientada a optimizar el desempeño organizacional mediante el análisis, rediseño e implementación de procesos claves, con el fin de generar valor y aumentar la eficiencia. Este enfoque destaca por su capacidad de articular tres

dimensiones fundamentales: diagnóstico de gestión por procesos, rediseño de procesos e implementación de procesos. Además, Speight recalca que el éxito radica en la capacidad de integrar estas dimensiones de manera coherente, asegurando que los cambios operativos respondan a las necesidades estratégicas de la organización. Posteriormente, su énfasis en la mejora continua refuerza la importancia de una cultura organizacional comprometida con la eficiencia, posicionándolo como un referente clave para empresas que buscan una transformación sostenible en sus procesos.

### **Dimensiones de la Mejora de Procesos:**

***Diagnóstico de gestión por procesos.*** Según Speight (2024), el diagnóstico de gestión por procesos constituye la primera etapa crítica dentro de la mejora organizacional, ya que permite identificar el estado actual de los procesos, sus puntos críticos y los factores que limitan la eficiencia. Esta evaluación se convierte en una base sólida para tomar decisiones estratégicas, ya que visibiliza las brechas existentes entre el desempeño real y el deseado. El enfoque del autor Speight resalta la importancia de esta fase para orientar adecuadamente los esfuerzos de mejora y evitar intervenciones erráticas o poco efectivas.

***Rediseño de procesos.*** Speight (2024) sostiene que el rediseño de procesos es un componente esencial para lograr cambios significativos en la operación de una organización. Implica reformular la estructura de los procesos existentes con el propósito de alinearlos a los objetivos estratégicos, aumentar la productividad y generar mayor valor al cliente. Este autor subraya que el rediseño no debe ser visto solo como una reconfiguración técnica, sino como una oportunidad de transformación integral que involucre liderazgo, cultura organizacional y participación del personal.

***Implementación de procesos.*** Para Speight (2024), la implementación de procesos

representa la fase donde las propuestas de mejora se convierten en acciones concretas dentro de la organización. Esta etapa requiere planificación, recursos adecuados y un seguimiento riguroso para asegurar la sostenibilidad del cambio. Louffat enfatiza que el éxito de esta dimensión depende de la capacidad de la organización para gestionar el cambio, capacitar a su personal y establecer mecanismos de control y evaluación que garanticen la consolidación de los nuevos procesos en la dinámica operativa diaria.

### **Fidelización de clientes**

En el ámbito de la fidelización de clientes, diversos autores han planteado enfoques complementarios sobre las estrategias necesarias para construir relaciones sostenibles con los clientes. Zhao y Tsubaki (2025) afirman que la fidelización se basa en la satisfacción constante del cliente, así como en la creación de vínculos emocionales a través de un servicio excepcional y una atención personalizada. Desde su perspectiva, una empresa que prioriza la experiencia del cliente tiene mayores probabilidades de retenerlo a largo plazo. En contraste, Artzberger (2024) propone que la fidelización es un proceso psicológico que se desarrolla en etapas, desde la satisfacción inicial hasta el compromiso total, siendo influenciado por factores como la confianza, la aceptación del valor y la consistencia en el servicio. Así, mientras que Zhao y Tsubaki destacan el papel del servicio como eje fundamental de la lealtad, Artzberger profundiza en el comportamiento del consumidor y el proceso interno que lleva a mantener la preferencia por una marca o empresa.

Por otro lado, De Boer y Chin (2025) aporta una visión más integradora al considerar que la fidelización surge de la interacción entre la actitud del cliente hacia la marca y su comportamiento repetitivo de compra. Destacan que una actitud positiva sostenida en el tiempo, combinada con una intención real de compra, constituye la verdadera lealtad. Este

planteamiento complementa la visión de Artzberger, al integrar tanto elementos psicológicos como conductuales, y supera la propuesta de Zhao y Tsubaki al establecer una relación directa entre opinión, motivación y acción. De esta manera, mientras que Zhao & Tsubaki a se enfocan en el servicio como generador de satisfacción, y Virué en las etapas del proceso leal; asimismo, De Boer y Chin propone una fidelización basada en la alineación entre actitud favorable y comportamiento consistente.

En el contexto de la fidelización, De Boer y Chin (2025) ofrece una definición integral al concebirla como una estrategia centrada en mantener relaciones duraderas y rentables con los clientes a través de acciones planificadas que generen valor, confianza y compromiso. Este enfoque destaca por su capacidad de articular cinco dimensiones esenciales: información, marketing interno, comunicación, experiencia del cliente y beneficios e incentivos. Además, De Boer y Chin recalca que el éxito de la fidelización no depende únicamente de captar clientes, sino de consolidar vínculos emocionales que se fortalezcan con el tiempo mediante una gestión estratégica coherente. Posteriormente, su énfasis en la personalización de las relaciones y en el involucramiento de toda la organización refuerza la necesidad de una visión integral.

### **Dimensiones de la Fidelización:**

**Información.** Según De Boer y Chin (2025), la información es un factor clave en los procesos de fidelización, ya que permite conocer mejor al cliente, sus preferencias, hábitos de consumo y expectativas. Una correcta gestión de la información facilita la personalización de las estrategias, optimiza la toma de decisiones y mejora la experiencia del consumidor. Larsson y Broström (2020) destacan que las empresas que manejan datos relevantes de forma proactiva logran establecer relaciones más cercanas y efectivas con sus públicos.

**Marketing interno.** De Boer y Chin (2025) plantea que el marketing interno es esencial para lograr la fidelización, ya que promueve una cultura organizacional enfocada en el cliente. Esto se logra motivando y alineando al personal con los objetivos de la empresa, fomentando la empatía, la proactividad y la calidad en la atención. Cuando los colaboradores están comprometidos y satisfechos, actúan como embajadores de la marca y generan experiencias positivas, lo cual repercute directamente en la satisfacción del cliente y en su decisión de mantenerse fiel a la organización.

**Comunicación.** De acuerdo con De Boer y Chin (2025), una comunicación clara, constante y bidireccional es un pilar fundamental para fidelizar a los clientes. La forma en que una empresa se comunica con sus usuarios influye en su confianza, en la opinión del valor recibido y en su disposición a mantener una relación continua. Larsson y Broström (2020) resaltan que la fidelización depende de lo que se dice, de cómo se dice, cuándo se dice y qué tan coherente es el mensaje con la experiencia real del cliente.

**Experiencia del cliente.** De Boer y Chin (2025) sostiene que la experiencia del cliente representa uno de los elementos más influyentes en el proceso de fidelización. Las empresas deben diseñar y gestionar experiencias memorables que conecten emocionalmente con el consumidor y superen sus expectativas. Esto incluye cada punto de contacto con la organización, desde la atención inicial hasta el servicio postventa. Una experiencia positiva y coherente refuerza la relación con el cliente y lo motiva a mantener su vínculo con la marca.

**Beneficios e incentivos.** Para De Boer y Chin (2025), ofrecer beneficios e incentivos adecuados es una estrategia efectiva para reforzar la lealtad de los clientes. Estos pueden incluir recompensas, descuentos, programas de puntos, entre otros mecanismos que reconozcan y valoren la preferencia del cliente. Larsson y Broström (2020) destacan que

estos estímulos deben ser percibidos como relevantes y justos, alineados con las expectativas del consumidor, para que realmente generen un impacto en su decisión de permanecer fiel a la empresa.

### **Objetivo general**

Determinar la mejora del proceso y fidelización de clientes en la empresa de Asesoría y Proyectos Tenorio S.A.C. La Molina, 2024.

### **Objetivos específicos**

Analizar la relación de la mejora de proceso e Información en la empresa de Asesoría y Proyectos Tenorio S.A.C. La Molina, 2024.

Analizar la relación de la mejora de proceso y el Marketing interno en la empresa de Asesoría y Proyectos Tenorio S.A.C. La Molina, 2024.

Analizar la relación de la mejora de proceso y comunicación en la empresa de Asesoría y Proyectos Tenorio S.A.C. La Molina, 2024.

Analizar la relación de la mejora de proceso y la experiencia del cliente en la empresa de Asesoría y Proyectos Tenorio S.A.C. La Molina, 2024.

Analizar la relación de la mejora de proceso y los beneficios e incentivos en la empresa de Asesoría y Proyectos Tenorio S.A.C. La Molina, 2024.

Entre las principales **limitaciones** encontradas se tiene la consideración de una muestra de 50 clientes seleccionados por conveniencia, lo que restringe la generalización de los resultados. Además, la información dependió de la disponibilidad y percepción de los encuestados pudiendo generar sesgos. La falta de sistemas digitales en la empresa obligó a manejar los registros de forma manual, lo que condicionó la eficiencia de la recolección de datos. Finalmente, el estudio se centró en un periodo y contexto específico de Asesoría y Proyectos Tenorio S.A.C. por lo que los hallazgos reflejan esa realidad particular y deben

interpretarse considerando estas condiciones.

### **CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA**

La incorporación de Pamela Vergaray Picón a la empresa Asesoría y Proyectos Tenorio S.A.C., ubicada en el distrito de La Molina, se concretó el 3 de julio de 2023, en el marco de la realización de las prácticas preprofesionales. El proceso de ingreso inició con el envío de su currículum vitae, seguido de una entrevista personal con el gerente general, abogado Percy Tenorio Gamonal, quien evaluó sus competencias, habilidades interpersonales y nivel de compromiso para desempeñarme como Asistente Administrativa. Esta selección obedeció a la necesidad de la organización de fortalecer su proceso de atención al cliente, debido a que se habían identificado limitaciones en la canalización de casos, tiempos de espera prolongados y sobrecarga operativa en el área administrativa.

Desde el primer día, se le brindó una inducción general al funcionamiento del estudio jurídico, incluyendo sus áreas de especialidad, estructura organizacional y lineamientos de atención al público. Esta fase de integración resultó clave para comprender el contexto interno de la empresa, las funciones de cada área, los procedimientos informales que se venían desarrollando y, sobre todo, las brechas existentes entre la atención ideal y la atención real ofrecida a los clientes.

#### **Personas involucradas en el proyecto laboral**

El desarrollo del proyecto de mejora del proceso de atención al cliente implicó el involucramiento directo de diversos actores clave dentro de la organización, quienes no solo brindaron su apoyo logístico y operativo, sino también facilitaron el acceso a información crítica para el diagnóstico y validación de las propuestas. Las principales personas involucradas fueron:

- **Abg. Percy Tenorio Gamonal** – Gerente General. Supervisó todo el proceso, autorizó el levantamiento de información y validó los ajustes propuestos en los procedimientos internos.
- **Abg. Marco Antonio Palacios Meza** – Especialista en Derecho Civil, Familiar y Registral. Colaboró brindando información sobre los puntos de contacto entre cliente y abogado, y en la definición de criterios para la atención legal personalizada.
- **Abg. Marco July Lorens Flores** – Especialista en elaboración de documentos legales. Apoyó en la revisión del flujo documental, aportando ideas para optimizar los tiempos de respuesta y reducir redundancias en el manejo de expedientes.
- **Br. Pamela Vergaray Picón**, como Asistente Administrativa. Asumió el liderazgo del proyecto en su ejecución práctica, desde la recolección de datos, el análisis de procesos, hasta el diseño e implementación de mejoras específicas en la atención al cliente.

### **Funciones desempeñadas y desarrollo del proyecto**

En el desempeño de sus funciones, Pamela Vergaray asumió una posición estratégica dentro del flujo operativo, al ser el primer punto de contacto con los clientes. Entre sus responsabilidades principales estuvieron:

- Recepción y atención de clientes presenciales y por teléfono.
- Registro preliminar de los casos y derivación a los abogados especialistas.
- Organización de expedientes físicos y digitales.
- Programación de citas, seguimiento de documentos y apoyo en labores administrativas y logísticas.

La observación diaria de los procesos le permitió identificar cuellos de botella, tales como duplicidad de funciones, tareas sin jerarquía de prioridad, ausencia de procedimientos

escritos, y deficiente uso del tiempo.

A partir de este diagnóstico empírico, se estructuró un proyecto con las siguientes fases:

### **1. Identificación del problema**

Se verificó que el proceso de atención al cliente era informal, con tareas no delimitadas y sin tiempos estandarizados, lo cual afectaba la calidad del servicio y generaba desorganización interna. Asimismo, las funciones del puesto administrativo se extendían hacia actividades no críticas como fotocopiado, descuidando la atención oportuna al usuario.

### **2. Diagnóstico organizacional**

Se utilizó el mapeo de procesos para registrar paso a paso el flujo de atención al cliente. Se aplicó el diagrama de causa-efecto (Ishikawa) para identificar las causas raíz, tales como falta de manuales, carencia de indicadores de desempeño, y ausencia de canales formales de comunicación entre áreas.

### **3. Planificación de la mejora**

Se formuló un plan de acción basado en el ciclo PHVA (Planear-Hacer-Revisar-Actuar), considerando como objetivos:

- a) estandarizar el proceso de atención al cliente,
- b) reducir el tiempo promedio de respuesta, y
- c) fortalecer la fidelización mediante una experiencia de atención más profesional. Las

herramientas seleccionadas incluyeron el diseño de fichas de procesos, diagramas de flujo, y la elaboración de un manual de atención.

### **4. Implementación del proyecto**

Se estableció un procedimiento formal con pasos definidos: bienvenida, registro, clasificación, derivación, seguimiento y cierre del caso. Se capacitaron a los involucrados, se definieron responsabilidades claras y se implementaron formatos estándar de seguimiento.

También se elaboró una cartelera de roles semanales para evitar interrupciones en la atención y se reorganizó el archivo físico.

## 5. Evaluación de resultados

Durante un periodo de prueba de cuatro semanas, se midieron los tiempos de atención y la satisfacción del cliente mediante un cuestionario breve aplicado al cierre del servicio.

Los resultados mostraron una reducción del 30% en el tiempo de atención promedio y un incremento del 40% en la valoración de eficiencia por parte de los usuarios.

### Consideraciones éticas

Durante toda la experiencia profesional se observaron principios éticos fundamentales, en concordancia con los valores institucionales de la empresa y las buenas prácticas administrativas:

- **Confidencialidad:** Se garantizó el resguardo de la información sensible contenida en los expedientes, evitando divulgación o manipulación indebida de los datos personales o jurídicos de los clientes.
- **Transparencia:** Toda información entregada al usuario fue clara, honesta y basada en criterios técnicos, evitando cualquier tipo de omisión, sesgo o práctica que pudiera vulnerar su derecho a una atención adecuada.
- **Respeto y empatía:** Se brindó un trato digno y respetuoso a cada cliente, sin importar su condición socioeconómica. En especial, se protegió el enfoque social del estudio al atender con prioridad a personas de bajos recursos.
- **Responsabilidad profesional:** Las tareas asumidas fueron ejecutadas con diligencia, puntualidad y apego a las normas internas, garantizando así una intervención ética y comprometida con el bienestar del cliente y el prestigio institucional.

## **Criterios Éticos**

En relación con los estándares y normativas institucionales, la investigación se lleva a cabo siguiendo los principios éticos y el código de ética establecido por la Universidad Privada del Norte.

En cuanto a las citas y referencias bibliográficas, se aplicó el Manual de Publicación de la Norma APA-7, garantizando el debido crédito a los autores y respetando los derechos de propiedad intelectual. Para asegurar la originalidad del trabajo y fomentar la integridad académica, se utilizó Turnitin en el proceso de identificación de coincidencias con otras fuentes consultadas.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS**

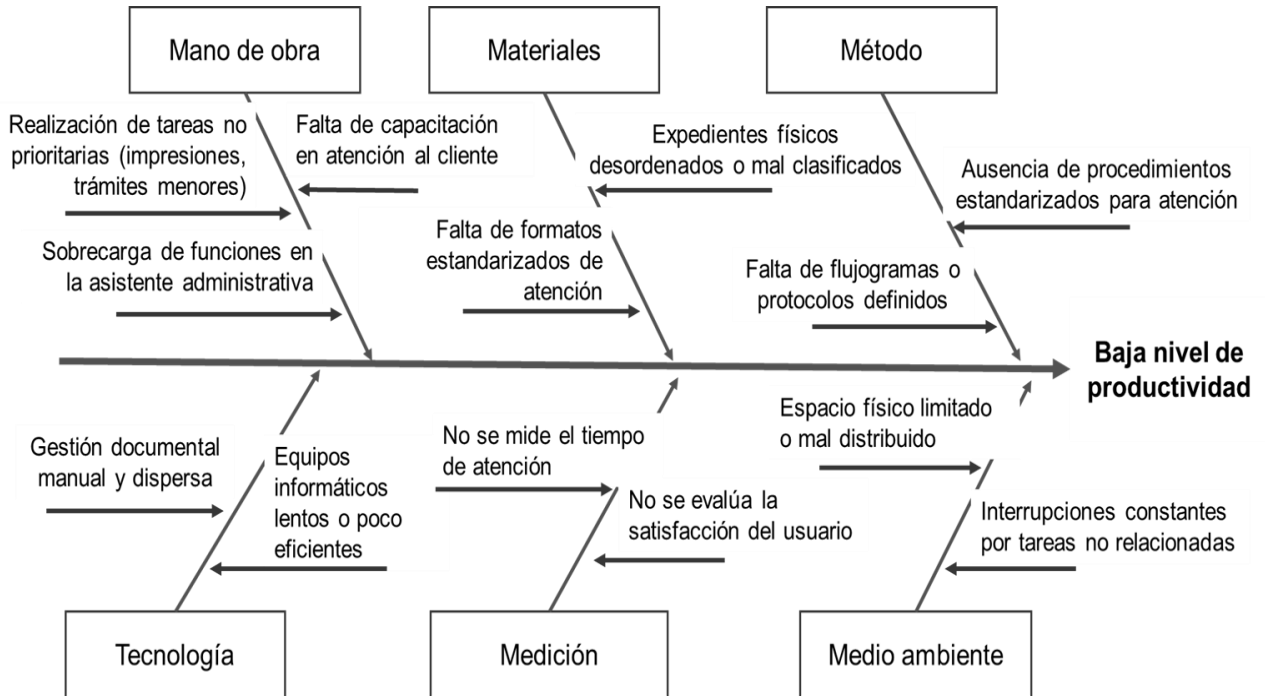
En el presente capítulo se exponen de manera detallada los resultados obtenidos durante la ejecución del proyecto de mejora del proceso de atención al cliente en la empresa Asesoría y Proyectos Tenorio S.A.C. El análisis se ha estructurado en cuatro fases fundamentales que permitieron abordar la problemática de forma integral y progresiva. En primer lugar, se presenta el diagnóstico organizacional, a partir del cual se identificaron las causas principales que originaban deficiencias en la atención al cliente. Luego, se describe la planificación de la mejora, en la que se formularon estrategias, procedimientos y herramientas con base en el diagnóstico. Posteriormente, se detalla la implementación del proyecto, donde se ejecutaron las acciones propuestas y se reorganizaron las actividades administrativas. Finalmente, se expone la evaluación de resultados, en la que se analizan los efectos alcanzados tras la aplicación del nuevo proceso, considerando indicadores de eficiencia, opinión del cliente y calidad del servicio. Cada fase se sustenta en evidencia empírica obtenida durante la experiencia profesional, con el propósito de demostrar la efectividad de las mejoras implementadas.

### **Diagnóstico organizacional**

Con el objetivo de comprender las causas raíz que generaban deficiencias en la atención al cliente, se aplicó la herramienta de análisis de causa-efecto o diagrama de Ishikawa (véase en la figura 3), también conocido como diagrama de espina de pescado. Este método permitió clasificar los factores que influían negativamente en el servicio, agrupándolos en seis categorías principales: métodos, mano de obra, entorno, equipos y tecnología, medición y materiales (Jacobs, 2022).

**Figura 3**

*Diagrama de Ishikawa*



*Nota.* La figura 3 muestra las causas principales que originan una atención al cliente ineficiente en la empresa Asesoría y Proyectos Tenorio S.A.C., clasificadas en seis categorías: mano de obra, materiales, método, tecnología, medición y medio ambiente.

Las principales causas identificadas fueron:

- **Métodos:** No existían procedimientos estandarizados ni flujos definidos para la atención al cliente. Esto provocaba que muchas acciones se ejecutaran de forma improvisada, sin criterios de prioridad ni orden lógico.
- **Mano de obra:** La asistente administrativa realizaba múltiples funciones no relacionadas directamente con la atención al cliente (como impresiones, tareas logísticas y trámites), lo cual reducía su disponibilidad para el contacto directo con el usuario.

- **Medio Ambiente:** Se identificó un ambiente desorganizado, sin normas claras sobre la jerarquización de tareas. La experiencia del cliente no era considerada como eje del proceso, lo que afectaba la calificación de calidad del servicio.
- **Equipos y tecnología:** No se contaba con herramientas digitales para el registro, seguimiento o archivo de los casos, lo que implicaba una gestión manual, vulnerable a pérdidas de información y demoras en la atención.
- **Medición:** No existían indicadores para evaluar tiempos de respuesta, nivel de satisfacción del cliente o frecuencia de errores, lo que dificultaba la mejora continua del proceso.
- **Materiales:** Se evidenció desorden en la gestión documental, con expedientes físicos no clasificados correctamente y el uso de formatos no unificados, lo cual generaba confusión y demoras.

### **Análisis del tiempo de atención del cliente**

Como parte del diagnóstico inicial del proceso de atención al cliente en el estudio jurídico, se identificaron tiempos prolongados en varias etapas del servicio, desde la recepción hasta la atención por parte del abogado. A fin de evidenciar esta problemática, se analizaron las actividades principales del proceso y se estimó el tiempo promedio que toma cada una. Esto permite visualizar los cuellos de botella y justificar futuras acciones de mejora.

**Tabla 1**

*Actividades del proceso actual de atención al cliente y tiempos asignados*

Nº	Actividad	Tiempo estimado (minutos)
1	Llegada del cliente y registro en la recepción	5
2	Espera para ser atendido por la asistente administrativa	25
3	Verificación de la cita o solicitud de información básica	8
4	Búsqueda de expediente o documentos relacionados	10
5	Derivación al abogado correspondiente o reprogramación de atención	12
6	Espera adicional para ingreso al despacho del abogado	20
7	Atención directa con el abogado (consulta legal)	30
	Total estimado del proceso	110

**Nota.** De acuerdo con la tabla N°1 muestra las actividades del proceso actual de atención al cliente, junto con los tiempos promedio estimados en minutos. Se observa que gran parte del tiempo se concentra en esperas innecesarias antes de la atención efectiva, lo que prolonga el proceso hasta casi dos horas por cliente.

Los resultados evidencian tiempos de espera prolongados antes de recibir atención efectiva (45 minutos en total). La demora en la derivación y la falta de sistematización en la búsqueda de documentos incrementan innecesariamente el tiempo total. El proceso completo dura en promedio 1 hora con 50 minutos, lo cual puede generar descontento y pérdida de fidelización.

### **Análisis del nivel de fidelización del cliente**

Con el objetivo de complementar el diagnóstico organizacional de la empresa Asesoría y Proyectos Tenorio S.A.C. y obtener una visión integral sobre la relación que los clientes mantienen con la empresa, se estructuraron preguntas para aplicarlas a los clientes y medir el nivel de fidelización. Las preguntas fueron diseñadas con base en cinco dimensiones clave: información, marketing interno, comunicación, experiencia del cliente y beneficios e incentivos.

Los expertos que validaron los instrumentos son docentes de la Universidad Privada del Norte: Mg. Roger Villar Morales y Mg. Luz Angelita Moncada Vergara (ver formato en Anexo 1).

La aplicación del cuestionario fue el 15 de diciembre del 2023 y permitió recoger información directa sobre aspectos determinantes de la fidelización, como la claridad y oportunidad de la información recibida, la opinión sobre el trato y competencia del personal, la calidad de la comunicación, la experiencia vivida durante la prestación del servicio y los incentivos brindados por la firma. La escala de respuesta utilizada fue tipo Likert de cinco puntos, que permitió medir la frecuencia con la que los clientes perciben comportamientos o atributos específicos por parte de la empresa.

Este proceso se justificó por la necesidad de contar con evidencia objetiva sobre el nivel de vínculo y lealtad que mantienen los clientes con la firma legal, a fin de identificar áreas de mejora en el servicio y fortalecer las estrategias orientadas a la retención y recomendación de clientes en un mercado altamente competitivo.

Se optó por una muestra de 50 clientes, seleccionados de forma no probabilística por conveniencia, considerando su disponibilidad durante el periodo de diagnóstico y su experiencia reciente con la atención brindada.

Este tamaño muestral fue suficiente para obtener una representación válida dentro del contexto de una empresa de servicios legales con una cartera operativa moderada, y proporcionó resultados cuantificables que fortalecen el análisis y la propuesta de mejora del proceso.

## Prueba de Confiabilidad

**Tabla 2**

*Alfa de Cronbach*

Cuestionario	Alfa de Cronbach	N elementos
Mejora de procesos	0.967	20
Fidelización	0,963	20

*Nota:* Elaborado por SPSS v.31 (2025).

Se observa en la tabla N°2 que ambos coeficientes superan ampliamente el umbral de 0.90, lo que indica que los ítems integrados en cada cuestionario están midiendo, de manera coherente y homogénea a ambas variables. Los instrumentos diseñados para la Empresa de Asesoría y Proyectos Tenorio S.A.C. son altamente fiables y aptos para evaluar la opinión del servicio y la fidelización de sus clientes antes y después de las mejoras de proceso.

## Prueba de normalidad

Es un procedimiento estadístico que contrasta si la distribución de una variable cuantitativa de la muestra es compatible con una distribución normal en la población. Su utilidad práctica es decidir si resulta apropiado aplicar técnicas paramétricas (que asumen normalidad) o, en su defecto, optar por alternativas no paramétricas (Hernández y Mendoza, 2023).

## Prueba de Shapiro–Wilk

Es una prueba de normalidad que calcula un estadístico W a partir de la correlación entre los datos ordenados de la muestra y los valores esperados de una muestra normal del mismo tamaño (Hernández y Mendoza, 2023).

- **Regla común de decisión:** si  $p > 0.05$ , no se rechaza  $H_0$  (no hay evidencia suficiente para afirmar no-normalidad); si  $p \leq 0.05$ , se rechaza  $H_0$  (evidencia de no-normalidad).

Según Hernández y Mendoza (2023), para este caso, se aplicó la prueba de Shapiro-Wilk, ya que la muestra fue de 50 personas, por las siguientes consideraciones: Adecuada para tamaños muestrales pequeños y medianos: Shapiro–Wilk es especialmente potente para  $n$  entre 3 y 50, y sigue funcionando bien en muestras moderadas. Con 50 clientes encuestados, se ubica exactamente en el rango donde este test muestra mejor desempeño. Mayor potencia que alternativas populares: Para muestras de este tamaño, suele detectar con más sensibilidad desviaciones típicas (asimetrías, colas pesadas) que Kolmogorov–Smirnov con corrección de Lilliefors.

**Tabla 3**

*Prueba de Normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Mejora de procesos	,232	50	,000	,827	50	,000
Fidelización	,258	50	,000	,846	50	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

*Nota:* Elaborado por SPSS v.31 (2025).

Los resultados de la tabla N°3 muestran que, para la variable Mejora de procesos, el estadístico de Shapiro-Wilk fue 0.827 con una significancia de  $p = 0.000$ . Para la variable Fidelización, el estadístico de Shapiro-Wilk fue 0.846 con una significancia de  $p = 0.000$ . Dado que en ambos casos el valor de significancia (Sig.) es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula de normalidad. Esto indica que los datos no siguen una distribución normal,

tanto para la variable mejora de procesos como para fidelización.

En consecuencia, los análisis estadísticos que se apliquen para evaluar la relación entre ambas variables deben ser no paramétricos, como la prueba de correlación de Spearman.

### Estadísticos descriptivos

Luego de aplicación de los instrumentos respectivos, se detalla la descripción de la población (50 personas), clasificada por sexo, edad y nivel de estudios

**Tabla 4**

*Caracterización de la población por sexo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	35	70,0	70,0	70,0
	Masculino	15	30,0	30,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

*Nota:* Elaborado por SPSS v.31 (2025).

De acuerdo con la tabla N°4 señala las características de la población por sexo, se observa que 35 encuestados corresponden al sexo femenino, mientras que el 15 corresponden al sexo masculino. Esto indica que la mayoría de las personas que han interactuado con los servicios de la empresa y participaron en la encuesta son mujeres. Esta distribución sugiere que el público femenino podría tener una mayor presencia o participación en los servicios legales brindados por la empresa, lo cual es relevante al momento de diseñar estrategias de fidelización o mejora del proceso de atención al cliente, ya que permitirá adaptar la comunicación, beneficios e incentivos a las características y preferencias de este segmento mayoritario.

**Tabla 5**

*Estadísticos descriptivos de la población por edad.*

Edad		
N	Válido	50
	Perdidos	0
Media		52,44
Mediana		54,00
Moda		46 <sup>a</sup>
Desv. Desviación		8,725

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

*Nota:* Elaborado por SPSS v.31 (2025).

Los resultados obtenidos de la tabla N°5 mediante el análisis descriptivo en SPSS v.31, indican que la población encuestada estuvo compuesta por 50 participantes, sin registros perdidos. La edad promedio (media) de los encuestados fue de 52,44 años, lo que refleja que, en general, se trata de un grupo adulto maduro. La mediana, ubicada en 54 años, señala que la mitad de los participantes tiene una edad igual o inferior a este valor, lo que confirma la concentración de la muestra hacia edades superiores a los 50 años. La moda es de 46 años, aunque el software advierte la existencia de múltiples valores con la misma frecuencia, reportando el más pequeño. La desviación estándar de 8,725 sugiere una dispersión moderada de las edades en torno a la media, lo que implica que, si bien el grupo es relativamente homogéneo en términos de edad, existe una variación que va desde participantes en la etapa de adultez media hasta la adultez mayor, dentro del rango de 35 a 65 años establecido para la investigación.

**Tabla 6**

*Frecuencia de la población por edad*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 35	1	2,0	2,0	2,0
36	1	2,0	2,0	4,0
37	1	2,0	2,0	6,0
39	1	2,0	2,0	8,0
40	2	4,0	4,0	12,0
41	1	2,0	2,0	14,0
42	1	2,0	2,0	16,0
43	1	2,0	2,0	18,0
44	1	2,0	2,0	20,0
45	2	4,0	4,0	24,0
46	4	8,0	8,0	32,0
47	1	2,0	2,0	34,0
48	1	2,0	2,0	36,0
49	1	2,0	2,0	38,0
50	1	2,0	2,0	40,0
51	2	4,0	4,0	44,0
53	2	4,0	4,0	48,0
54	3	6,0	6,0	54,0
55	2	4,0	4,0	58,0
56	2	4,0	4,0	62,0
57	2	4,0	4,0	66,0
58	2	4,0	4,0	70,0
59	2	4,0	4,0	74,0
60	2	4,0	4,0	78,0
61	1	2,0	2,0	80,0
62	2	4,0	4,0	84,0
63	2	4,0	4,0	88,0
64	4	8,0	8,0	96,0
65	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

*Nota:* Elaborado por SPSS v.31 (2025).

De acuerdo con la tabla N°6 el comportamiento de los clientes sugiere que los servicios legales de la empresa tienen mayor demanda por parte de personas entre 45 y 65 años, debido a la naturaleza de los trámites legales que requieren mayor atención en esas

etapas de vida (como temas de sucesiones, pensiones, propiedades, entre otros). Por tanto, es recomendable que la empresa enfoque parte de sus procesos de mejora y fidelización en atender adecuadamente a este segmento etario, considerando sus expectativas, lenguaje, accesibilidad y canales de comunicación más afines.

**Tabla 7**

*Estadísticos descriptivos de la población por nivel de estudio*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Secundaria	29	58,0	58,0	58,0
	Superior	21	42,0	42,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

*Nota:* Elaborado por SPSS v.31 (2025).

Los resultados de la tabla N°7 muestran que 29 de los clientes encuestados tienen estudios secundarios como nivel educativo alcanzado, mientras que 21 cuentan con formación superior. Esta distribución indica que la mayoría de los usuarios del servicio legal proviene de un segmento con nivel educativo medio. Este dato es relevante para la mejora del proceso de atención y la fidelización, ya que permite a la empresa ajustar el lenguaje, los formatos de comunicación y la explicación de los procedimientos legales, buscando que sean comprensibles y accesibles para todos los niveles educativos.

**Tabla 8**

*Niveles de aceptación de los clientes sobre el proceso actual de atención*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	17	34,0	34,0	34,0
	Medio	21	42,0	42,0	76,0
	Alto	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

*Nota:* Elaborado por SPSS v.31 (2025).

Según la tabla 8 la opinión de los clientes respecto al proceso actual de atención en la empresa se observa que 21 encuestados considera que la mejora de procesos se encuentra en un nivel medio, seguido por 17 que la percibe en un nivel bajo, y apenas 12 consideran que el nivel es alto. Este resultado refleja que una mayoría significativa de clientes aún no percibe una mejora sustancial en los procesos de atención. La alta proporción de valoraciones en los niveles bajo y medio (38 en conjunto) evidencia oportunidades de mejora en términos de eficiencia, calidad del servicio, adaptabilidad y mejorad en general con los procedimientos que la empresa ofrece. Estos hallazgos sugieren la necesidad de reforzar acciones concretas de mejora continua, como simplificar trámites, capacitar al personal en servicio al cliente, implementar canales más ágiles y asegurar una comunicación clara y oportuna, con el objetivo de elevar la aceptación del proceso a niveles altos y fomentar la fidelización de los clientes.

**Tabla 9**

*Niveles actuales de fidelización de los clientes*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Bajo	20	40,0	40,0	40,0
Medio	17	34,0	34,0	74,0
Alto	13	26,0	26,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

*Nota:* Elaborado por SPSS v.31 (2025). Resultados procesados de las respuestas de los clientes

De acuerdo con la tabla 9, optaron 20 los clientes manifestaron un nivel bajo de fidelización, mientras que 17 se ubican en un nivel medio, y solo 13 reflejan un nivel alto de fidelización. Este resultado evidencia que, en su mayoría, los clientes aún no desarrollan un

vínculo sólido y sostenido con la empresa, lo cual representa una alerta en términos de permanencia y recomendación del servicio.

### Prueba de correlación

Según los resultados de la prueba de normalidad (Shapiro-wilk), se recurrió a una prueba no paramétrica, como el coeficiente Rho de Spearman, que permite evaluar la relación entre las dos variables del estudio: mejora de procesos y fidelización.

**Tabla 10**

*Prueba de correlación entre la mejora de procesos y la fidelización del cliente*

			Mejor de procesos	Fidelización
Rho de Spearman	Mejor de procesos	Coeficiente de correlación	1,000	,908**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	Fidelización	Coeficiente de correlación	,908**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Nota:* Elaborado por SPSS v.31 (2025).

Los resultados de la tabla 10 muestran que existe una correlación positiva alta y significativa entre la mejora de procesos y la fidelización del cliente, con un coeficiente de Rho de Spearman = 0.908 y un nivel de significancia de  $p = 0.000$ . Esto indica que, en esta primera medición, a mayor aceptación de mejora en los procesos de atención, mayor es también el nivel de fidelización por parte de los clientes. La fuerte correlación obtenida confirma que mejorar los procesos internos de atención tiene un impacto directo en la fidelización del cliente, y valida la importancia de actuar sobre cada una de las dimensiones identificadas para lograr relaciones más duraderas, satisfactorias y estables con los usuarios.

**Tabla 11**

*Prueba de correlación entre la mejora de procesos e información*

			Mejor de procesos	Información
Rho de Spearman	Mejor de procesos	Coefficiente de correlación	1,000	,787**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	Información	Coefficiente de correlación	,787**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Nota:* Elaborado por SPSS v.31 (2025).

La tabla 11 indica que la prueba de correlación de Spearman arrojó un coeficiente de 0.787, con un nivel de significancia de  $p = 0.000$ , lo que indica que existe una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre la mejora de procesos y la dimensión información. Esto significa que, a mayor claridad, precisión, oportunidad y pertinencia de la información brindada por la empresa, mayor será también la aceptación de la mejora en los procesos de atención.

Este resultado es coherente con los datos descriptivos obtenidos en la primera aplicación del cuestionario, donde se evidenció que un porcentaje importante de clientes aún considera que los niveles de mejora en los procesos son bajos o intermedios. En ese sentido, la información clara, actualizada y útil se posiciona como un elemento clave para optimizar la experiencia del usuario. Cuando los clientes reciben información comprensible y oportuna sobre los servicios legales y el estado de sus trámites, perciben mayor orden, eficiencia y confianza en el proceso.

**Tabla 12**

*Prueba de correlación entre la mejora de procesos y marketing interno*

			Mejor de procesos	Marketing interno
Rho de Spearman	Mejor de procesos	Coefficiente de correlación	1,000	,913**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	Marketing interno	Coefficiente de correlación	,913**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Nota:* Elaborado por SPSS v.31 (2025).

La tabla 12 indica que la prueba de correlación de Spearman muestra un coeficiente de 0.913 con una significancia de  $p = 0.000$ , lo que indica que existe una correlación positiva muy alta y estadísticamente significativa entre la mejora de procesos y el marketing interno. Esto implica que, según la opinión de los clientes, cuando el personal está debidamente capacitado, motivado y demuestra dominio sobre los servicios legales ofrecidos, la experiencia en los procesos de atención mejora notablemente.

Este hallazgo resulta coherente con los resultados descriptivos obtenidos previamente, donde la mayoría de los clientes valoró el nivel de mejora de procesos como medio o bajo, lo cual podría estar asociado a deficiencias en el trato del personal, la orientación brindada o la capacidad de resolver necesidades de forma clara y profesional. La fuerte correlación hallada pone en evidencia que el marketing interno cumple un papel decisivo en la aceptación del proceso de atención al cliente.

**Tabla 13**

*Prueba de correlación entre la mejora de procesos y comunicación*

			Mejor de procesos	Comunicación
Rho de Spearman	Mejor de procesos	Coeficiente de correlación	1,000	,765**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	Comunicación	Coeficiente de correlación	,765**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Nota:* Elaborado por SPSS v.31 (2025).

Según la tabla 13 indica que la prueba de correlación de Spearman, se obtuvo un coeficiente de 0.765 con una significancia de  $p = 0.000$ , lo cual indica que existe una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre la mejora de procesos y la dimensión comunicación. En otras palabras, a medida que los clientes perciben una comunicación más clara, accesible y efectiva por parte de la empresa, también perciben una mayor mejora en los procesos de atención.

Este resultado es coherente con la situación actual diagnosticada en la primera aplicación del cuestionario, donde un porcentaje importante de clientes calificó la mejora de procesos y la fidelización en niveles medios o bajos. En ese contexto, la comunicación juega un rol clave en la aceptación general del servicio: cuando el personal se comunica con claridad, responde oportunamente las dudas y se utilizan medios adecuados para informar sobre los servicios, los clientes sienten que los procesos son más ordenados, confiables y eficientes.

**Tabla 14**

*Prueba de correlación entre la mejora de procesos y experiencia del cliente*

			Mejor de procesos	Experiencia del cliente
Rho de Spearman	Mejor de procesos	Coeficiente de correlación	1,000	,727**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	Experiencia del cliente	Coeficiente de correlación	,727**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Nota:* Elaborado por SPSS v.31 (2025).

Los resultados obtenidos de la tabla 14 muestran a través de la prueba de correlación de Spearman indican un coeficiente de 0.727, con una significancia de  $p = 0.000$ , lo cual evidencia una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre la mejora de procesos y la experiencia del cliente. Esto significa que, en la opinión de los usuarios, a medida que los procesos internos de atención se optimizan, también mejora la experiencia que viven al interactuar con la empresa.

Este hallazgo se explica considerando los resultados descriptivos de la primera aplicación del cuestionario, donde la mayoría de los clientes evaluó los procesos y la fidelización en niveles bajos o medios. En este contexto, es comprensible que si los procedimientos no son suficientemente ágiles, claros o consistentes, la experiencia del cliente tampoco sea plenamente satisfactoria. Aspectos como el cumplimiento de expectativas, la atención cordial y profesional, y la disposición a volver a contratar el servicio están estrechamente ligados a cómo se gestionan internamente los procesos.

**Tabla 15**

*Prueba de correlación entre la mejora de procesos y beneficios e incentivos*

			Mejor de procesos	Beneficios e incentivos
Rho de Spearman	Mejor de procesos	Coeficiente de correlación	1,000	,847**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	Beneficios e incentivos	Coeficiente de correlación	,847**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Nota:* Elaborado por SPSS v.31 (2025).

Según la tabla 15 la prueba de Spearman, se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.847 con un valor de significancia de  $p = 0.000$ , lo cual indica que existe una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre la mejora de procesos y los beneficios e incentivos percibidos por los clientes. Esto implica que, a medida que los usuarios notan mejoras en los procesos internos de atención, también perciben que existen mayores esfuerzos por parte de la empresa para reconocer y premiar su fidelidad.

Este resultado guarda coherencia con los datos descriptivos obtenidos en la primera aplicación del cuestionario, donde se observó un nivel general medio o bajo en la aceptación de la mejora de procesos y en los niveles de fidelización. En particular, los beneficios ofrecidos como descuentos, presentes simbólicos y promociones fueron identificados como una dimensión con bajo desarrollo, lo que afecta directamente el vínculo emocional y comercial con el cliente.

## **Planificación de la mejora**

Con base en los resultados obtenidos durante el diagnóstico organizacional y la encuesta aplicada a 50 clientes, se evidenció un bajo nivel de satisfacción respecto a la atención al cliente, manifestado principalmente en la rapidez del servicio, la claridad de la información, el trato recibido y la comprensión de las necesidades legales. Esta situación justificó la necesidad de implementar una intervención estructurada que permita corregir las deficiencias detectadas. Por ello, se planteó un plan de mejora siguiendo el enfoque del ciclo PHVA (Planificar – Hacer – Verificar – Actuar), con el fin de introducir cambios sostenibles en el proceso de atención.

### **Ciclo PDCA aplicado a la mejora del proceso**

#### **1. Planificar (Plan):**

En esta etapa se definieron los tres objetivos clave del proyecto de mejora:

- a) **Estandarizar el proceso de atención al cliente**, estableciendo procedimientos claros y uniformes que aseguren una atención homogénea en todos los casos.
- b) **Reducir el tiempo promedio de respuesta**, reorganizando las actividades internas para minimizar interrupciones, evitar tareas improductivas y priorizar las consultas jurídicas.
- c) **Fortalecer la fidelización mediante una experiencia de atención más profesional**, que genere confianza, cercanía y claridad desde el primer contacto con el cliente.

Para cumplir con estos objetivos, se seleccionaron herramientas metodológicas adecuadas a la realidad operativa de la empresa:

- **Diseño de fichas de procesos:** con el fin de documentar y visualizar cada paso del servicio de atención, delimitando entradas, actividades, responsables y salidas.
- **Diagramas de flujo:** utilizados para representar gráficamente el nuevo proceso de

atención desde la recepción del cliente hasta la derivación al área legal correspondiente.

- **Elaboración de un manual de atención al cliente:** documento formal que recoge lineamientos, buenas prácticas, protocolos de interacción, tiempos máximos de atención y criterios de seguimiento, con el objetivo de institucionalizar el nuevo proceso de atención.

## **2. Hacer (Do):**

Durante esta fase, se elaboraron los primeros borradores de los instrumentos seleccionados. Se validaron mediante reuniones internas con los abogados responsables de cada especialidad legal, quienes brindaron retroalimentación sobre los puntos críticos del proceso y sugirieron ajustes prácticos. Posteriormente, se definieron responsabilidades específicas para cada miembro del equipo, se asignaron tareas prioritarias a la asistente administrativa, y se establecieron tiempos estándar de atención por tipo de consulta.

### **Diseño de fichas de procesos**

El diseño de la ficha de procesos (véase en la Figura 4) tuvo como objetivo principal documentar, estandarizar y visualizar de forma estructurada cada etapa del servicio de atención al cliente, desde la recepción inicial hasta la asignación del caso al abogado correspondiente.

**Figura 4**

*Ficha del proceso de atención de consultas jurídicas*

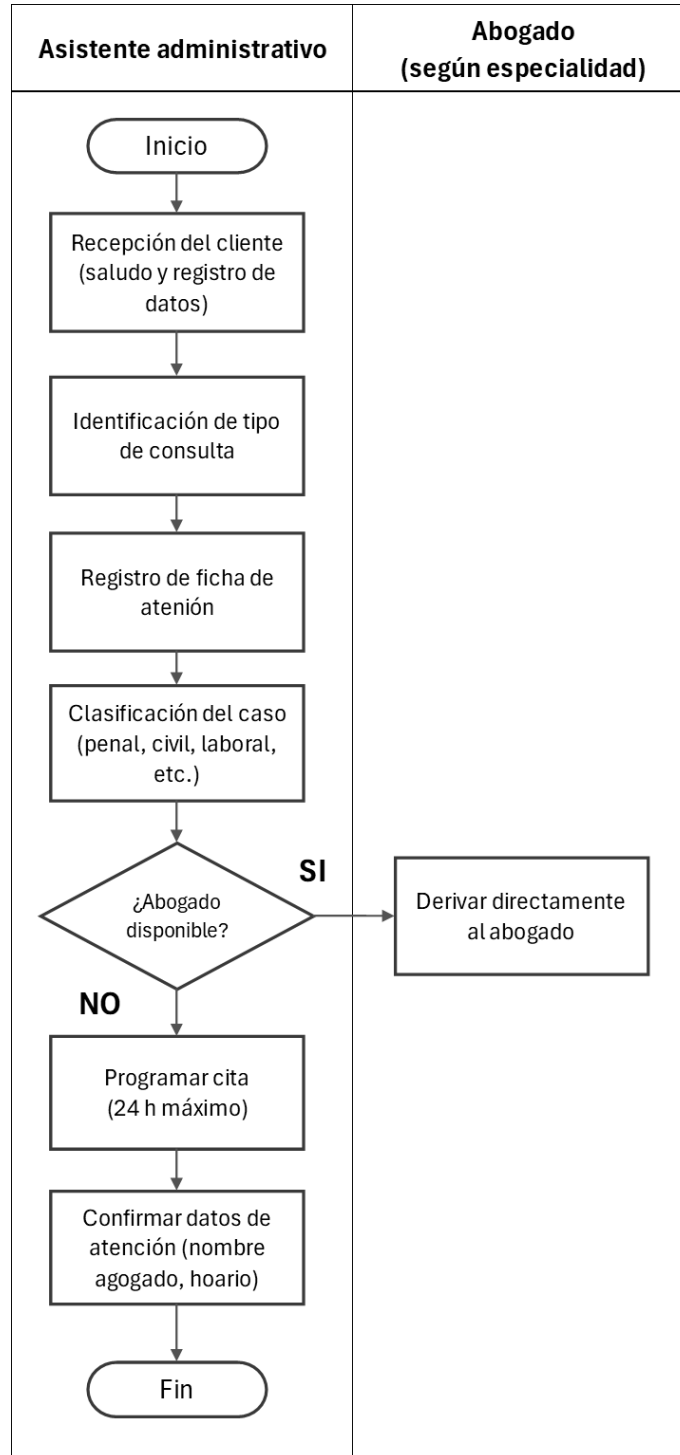
<b>PROCESO:</b> Atención inicial de consultas jurídicas		<b>RESPONSABLE:</b> Asistente administrativa
<b>OBJETIVO:</b> Canalizar adecuadamente la solicitud del cliente, garantizando una atención eficiente, clara y orientada a su necesidad legal específica.		<b>DOCUMENTACIÓN:</b> PC -001-MOF
<b>ALCANCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>EMPIEZA:</b> Cuando el cliente llega a la empresa o solicita atención remota</li> <li>• <b>INCLUYE:</b> Recepción, identificación de tipo de consulta, registro, clasificación y derivación.</li> <li>• <b>TERMINA:</b> Confirmación de atención con el abogado correspondiente.</li> </ul>	
<b>ENTRADAS:</b> Datos del cliente (nombre, contacto, tipo de consulta), Consulta verbal, telefónica o escrita		
<b>PROVEEDORES:</b> Clientes nuevos o recurrentes, Asistente administrativa		
<b>SALIDAS:</b> Cliente derivado al abogado correspondiente, Ficha de atención completada, Cita programada si corresponde		
<b>CLIENTES:</b> Abogados especialistas, Gerencia General, cliente final		
<b>INSPECCIONES:</b>	<b>REGISTROS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interna: Revisión mensual de registros de atención y cumplimiento de tiempos.</li> <li>• Externa: Revisión por auditoría de calidad (si aplica en evaluaciones institucionales).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fichas de atención al cliente</li> <li>• Registro de citas programadas</li> <li>• Bitácora de derivación de casos</li> <li>• Formato de control de tiempos</li> </ul>	
<b>VARIABLES DE CONTROL:</b>	<b>INDICADORES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo promedio de atención inicial</li> <li>• Exactitud en la clasificación del caso</li> <li>• Porcentaje de derivaciones sin errores</li> <li>• Número de quejas o reclamos relacionados con la atención</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. % de derivaciones realizadas dentro del plazo (máximo 24 h).</li> <li>2. % de clientes atendidos correctamente en el primer contacto.</li> <li>3. Nivel de satisfacción del cliente con el proceso de atención inicial.</li> </ol>	

*Nota.* La figura 4 muestra la ficha del proceso de atención de consultas jurídicas, donde se definen los elementos clave del procedimiento: entradas, salidas, responsable, registros, indicadores y variables de control. Este instrumento permite estandarizar la atención y asegurar trazabilidad en cada caso gestionado.

**Diagrama de flujo**

**Figura 5**

*Diagrama de flujo del proceso: Atención de consultas jurídicas*



*Nota.* La figura 5 muestra el diagrama de flujo del proceso de atención de consultas jurídicas, diferenciando las actividades del asistente administrativo y del abogado según la especialidad. Para confirmar como se lleva el proceso de esta actividad para una eficiente atención al cliente.

El diagrama de flujo (véase figura 5) fue utilizado como herramienta visual complementaria para representar de manera gráfica y secuencial el nuevo proceso de atención al cliente, desde el primer contacto hasta la derivación especializada. Este diagrama permitió:

- Identificar los pasos críticos en el flujo de atención.
- Distinguir entre actividades realizadas por el personal administrativo y los abogados.
- Detectar redundancias o tareas innecesarias que podrían ser eliminadas o delegadas.
- Visualizar decisiones clave mediante símbolos de bifurcación (por ejemplo, tipo de consulta: penal, civil, familiar, etc.).

#### **Elaboración de un manual de atención al cliente**

El manual de atención al cliente se elaboró como un documento formal, orientado a institucionalizar el proceso de atención mejorado y asegurar su sostenibilidad en el tiempo. Su elaboración respondió a la necesidad de disponer de una guía oficial que regule el comportamiento del personal administrativo en el trato con el usuario. El contenido del manual incluyó:

- **Principios rectores del servicio:** empatía, claridad, profesionalismo y respeto.
- **Protocolos de interacción:** guiones de bienvenida, pautas para escuchar activamente y responder preguntas comunes.
- **Lineamientos operativos:** registro del caso, validación de datos, uso de formatos y documentación requerida.
- **Tiempos máximos de atención:** estándares establecidos para evitar demoras (por ejemplo, 5 minutos para entrevistas iniciales, 24 horas para derivación formal).
- **Criterios de seguimiento:** forma y frecuencia de actualización del estado del

caso, mecanismos para solicitar retroalimentación del cliente.

- **Canales de atención:** procedimientos tanto para atención presencial como remota (vía telefónica o correo electrónico).
- **Conducta esperada del personal:** actitudes recomendadas, lenguaje adecuado y manejo de situaciones difíciles.

El manual fue validado por la Gerencia General y distribuido internamente, con el compromiso de actualización anual. Este documento se convirtió en la base normativa para capacitar al nuevo personal, garantizar la consistencia en la atención, y fortalecer la imagen institucional de la empresa frente a sus clientes (véase figura 6).

**Figura 6**

*Manual de Atención al cliente*

<b>Manual de Atención al Cliente Asesoría y Proyectos Tenorio S.A.C.</b>	<b>Versión 1.0 – 2024</b>
<p><b>1. Objetivo</b> Establecer los lineamientos y procedimientos que regulen la atención al cliente, asegurando un servicio ágil, cordial y profesional desde el primer contacto hasta la derivación del caso.</p> <p><b>2. Alcance</b> Aplica a todo el personal involucrado en la atención directa de clientes, especialmente a la asistente administrativa, en el punto de recepción y orientación inicial.</p> <p><b>3. Principios del servicio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Empatía:</b> Escuchar activamente y comprender la situación del cliente sin juzgar.</li> <li>• <b>Claridad:</b> Brindar información precisa, comprensible y sin tecnicismos innecesarios.</li> <li>• <b>Respeto:</b> Tratar al cliente con cortesía, sin distinción alguna.</li> <li>• <b>Profesionalismo:</b> Seguir los procedimientos establecidos con responsabilidad y</li> </ul>	

puntualidad.

#### **4. Protocolos de interacción**

##### **a) Recepción del cliente**

- Saludar cordialmente.
- Identificar al cliente por su nombre y registrar su llegada.
- Preguntar brevemente el motivo de su consulta.
- Tomar nota de los datos básicos: nombre, número de contacto, tipo de consulta.

##### **b) Registro de la consulta**

- Completar la Ficha de Atención con la información proporcionada.
- Clasificar el tipo de caso: civil, penal, familiar, laboral, etc.
- Verificar si el cliente es nuevo o recurrente.

##### **c) Derivación del caso**

- Remitir al abogado especialista según el tipo de consulta.
- Programar una cita si no hay disponibilidad inmediata.
- Confirmar el horario, nombre del abogado y modalidad de atención (presencial o remota).

#### **5. Tiempos estándar**

- Atención inicial: máximo 5 minutos.
- Registro y clasificación: máximo 10 minutos.
- Derivación del caso: dentro de las siguientes 24 horas.

#### **6. Seguimiento del caso**

- Verificar en el sistema o archivo físico si el cliente fue atendido por el abogado.
- Llamar o escribir al cliente a las 48 horas para confirmar si fue atendido correctamente.
- Reportar cualquier inconveniente o queja a la Gerencia General.

#### **7. Manejo de situaciones difíciles**

- Si el cliente se muestra molesto, mantener la calma, escuchar sin interrumpir y anotar su reclamo.
- Evitar discusiones y ofrecer trasladar su caso a la Gerencia para seguimiento.
- Documentar cualquier incidente en el Registro de Observaciones.

#### **8. Canales de atención**

- **Presencial:** en oficina, de lunes a viernes de 9:00 a.m. a 6:00 p.m.

- **Telefónica:** línea fija y celular institucional.
- **Correo electrónico:** para seguimiento de casos y envío de documentación.

### **9. Obligaciones del personal**

- Usar lenguaje claro, correcto y profesional.
- No realizar tareas administrativas que interrumpen la atención al cliente durante su horario de recepción.
- Cumplir con los pasos del proceso establecidos en este manual.

### **10. Actualización y vigencia**

Este manual será revisado anualmente por la Gerencia General y actualizado según las necesidades operativas o sugerencias del personal.

## **Implementación de estrategia de beneficios e incentivos**

Como parte del compromiso con la mejora continua y con el objetivo de fortalecer la fidelización de clientes, se diseñó una estrategia adicional enfocada exclusivamente en la dimensión Beneficios e Incentivos. Esta acción buscó reconocer la preferencia de los clientes frecuentes y promover la compra mediante estímulos simbólicos y promociones puntuales.

Entre las acciones implementadas se incluyeron:

- Entrega de obsequios personalizados (como lapiceros institucionales y porta documentos) a clientes recurrentes, especialmente en fechas clave como aniversarios, Navidad o cierre de casos exitosos.
- Aplicación de un 10% de descuento en servicios de elaboración de documentos jurídicos para clientes que ya hayan contratado asesoría o defensa procesal previamente.
- Implementación de un registro interno de clientes frecuentes, con el fin de identificar oportunidades para ofrecer beneficios diferenciados y realizar seguimientos personalizados.

Estas iniciativas fueron socializadas con el equipo legal y validadas por la Gerencia

General, permitiendo que su ejecución sea simple, de bajo costo y coherente con la política de atención empática y de calidad que promueve la organización. Además, se integraron al manual de atención al cliente como buenas prácticas recomendadas, reforzando el valor percibido por el usuario y consolidando el vínculo emocional con la empresa.

### 3. Verificar (Check)

Se planificó un periodo de prueba de dos semanas, durante el cual se aplicaron los nuevos procedimientos en la atención de clientes. En esta etapa se utilizó una hoja de seguimiento para registrar el tiempo de atención, el cumplimiento de los pasos definidos y la aceptación del cliente al finalizar el servicio. Esta verificación permitió detectar pequeñas desviaciones respecto a los tiempos propuestos y ajustar la asignación de tareas secundarias.

#### Verificación en los tiempos del proceso de atención

Como resultado de la fase de verificación del proyecto de mejora, se procedió a medir los tiempos reales de atención luego de la implementación del nuevo procedimiento. Para ello, se utilizó una hoja de control en la que se registraron los tiempos empleados en cada etapa del proceso, desde la llegada del cliente hasta la atención final con el abogado.

**Tabla 16**

*Actividades del proceso mejorado de atención al cliente y tiempos asignados*

Nº	Actividad	Tiempo estimado (minutos)
1	Bienvenida y registro del cliente	3
2	Clasificación del tipo de consulta y validación de datos	5
3	Registro en formato estandarizado y digital	5
4	Derivación inmediata al abogado especialista	5
5	Espera breve hasta la atención legal (programada)	5
6	Atención directa con el abogado (consulta legal)	20
	Total estimado del proceso	43

*Nota:* Elaborado por la tesista (2025).

La Tabla 16 detalla las actividades del proceso mejorado y sus tiempos estimados, los cuales reflejan una optimización sustancial en comparación con el proceso anterior. El tiempo total promedio de atención se redujo de 110 a 43 minutos, evidenciando una mayor eficiencia operativa. Esta mejora fue posible gracias a la estandarización de pasos, la eliminación de tareas innecesarias y la reestructuración de funciones, especialmente en el rol de la asistente administrativa. La verificación permitió además validar que el nuevo proceso es funcional, replicable y mejor valorado por los usuarios.

### Comparativo de los tiempos del proceso de atención al cliente

**Tabla 17**

*Porcentaje de reducción de tiempos en el proceso de atención al cliente*

Nº	Actividad	Tiempo antes (min)	Tiempo después (min)	Reducción (min)	Reducción (%)
1	Registro o llegada del cliente	5	3	2	40.0%
2	Espera para atención administrativa	25	–	25	100.0%
3	Verificación de cita o datos / Clasificación de consulta	8	5	3	37.5%
4	Búsqueda de expediente / Registro estandarizado	10	5	5	50.0%
5	Derivación al abogado	12	5	7	58.3%
6	Espera adicional para atención legal	20	5	15	75.0%
7	Atención directa con el abogado	30	20	10	33.3%
	Total del proceso	110	43	67	60.9%

*Nota.* La tabla 17 presenta los porcentajes de reducción de tiempo obtenidos en cada etapa del proceso de atención tras la implementación del nuevo procedimiento. Las mayores reducciones se registraron en las fases de espera y derivación, evidenciando el impacto positivo de la reorganización de funciones y la eliminación de actividades innecesarias.

La implementación de mejoras permitió reducir significativamente los tiempos en todas las actividades del proceso, destacando una reducción del 100% en la espera para atención administrativa, así como del 75% en la espera para atención legal. Estas optimizaciones no solo mejoran la eficiencia del servicio, sino que también incrementan la

satisfacción del cliente, al minimizar tiempos muertos y aumentar la fluidez del proceso. La mejora más relevante es el paso de un proceso de 110 minutos a solo 43 minutos, lo cual respalda la efectividad de aplicar herramientas de gestión por procesos en empresas del sector jurídico.

### **Plan de Acción: Mejora de Procesos y Fidelización de Clientes**

#### **Fase de Diagnóstico Interno**

**Objetivo:** Identificar las principales fallas en la atención y expectativas de los clientes.

- **Paso 1:** Aplicar un **checklist de procesos** internos (tiempos de espera, claridad en contratos, atención al cliente, canales de comunicación).
- **Paso 2:** Recolectar retroalimentación cualitativa a través de **entrevistas cortas** con clientes que evaluaron la atención como baja o media.
- **Paso 3:** Establecer indicadores clave de servicio (tiempo de respuesta, número de reclamos, satisfacción promedio).

#### **Fase de Mejora de Procesos**

**Objetivo:** Optimizar la eficiencia y claridad en la atención.

- **Paso 4: Simplificación de trámites:** elaborar formatos estándar de contratos y documentos legales en versiones resumidas y fáciles de comprender.
- **Paso 5: Capacitación del personal** en comunicación efectiva, empatía y gestión de clientes (rol-play de casos reales).

- **Paso 6:** Implementar un **sistema digital de seguimiento de casos** (ej. software legal o CRM adaptado) que permita a los clientes ver el estado de sus trámites en tiempo real.
- **Paso 7:** Diseñar un **protocolo de atención al cliente** con tiempos máximos de respuesta (ej. consultas respondidas en máximo 48 horas).

### **Fase de Fidelización**

**Objetivo:** Crear vínculos de largo plazo con los clientes.

- **Paso 8:** Implementar un **programa de fidelización** que incluya:
  - Descuentos en trámites repetitivos (ej. sucesiones, contratos de arrendamiento).
  - Charlas gratuitas de orientación legal para clientes frecuentes.
  - Un sistema de puntos o beneficios acumulativos por servicios contratados.
- **Paso 9:** **Segmentar estrategias según perfil de clientes:**
  - Para mujeres adultas (segmento mayoritario): campañas informativas en un lenguaje sencillo y cercano.
  - Para clientes con secundaria: videos cortos explicativos de procesos legales.
  - Para clientes con formación superior: boletines digitales más técnicos.
- **Paso 10:** Establecer un sistema de **seguimiento post-servicio:**
  - Encuesta corta de satisfacción (NPS: Net Promoter Score).
  - Llamada de cortesía al mes de finalizado el servicio.
  - Invitación a mantenerse en contacto mediante asesorías preventivas.

## Fase de Monitoreo y Evaluación

**Objetivo:** Asegurar la mejora continua y la fidelización sostenida.

- **Paso 11:** Medir trimestralmente los indicadores clave:
  - % de clientes con una atención mejorada.
  - % de clientes fidelizados.
  - Tiempo promedio de respuesta.
  
- **Paso 12:** Realizar una **nueva medición con cuestionarios depurados** para verificar si la mejora de procesos y fidelización de los clientes después de la implementación.

## Beneficios esperados

- Incremento de la aceptación positiva del servicio (de 24% a más del 60% en nivel alto).
- Disminución del número de clientes en nivel bajo de fidelización (de 40% a menos del 20%).
- Aumento del índice de retención y recomendación de clientes (boca a boca positivo).
- Posicionamiento de la empresa como un estudio jurídico confiable, moderno y cercano al cliente.

**Tabla 18**

*Matriz de Plan de Acción: Mejora de Procesos y Fidelización de Clientes*

Objetivo	Acción	Responsable	Tiempo estimado	Indicador de éxito
<b>Diagnóstico interno</b>	Aplicar checklist de procesos internos (tiempos, comunicación, calidad)	Jefe de Calidad	2 semanas	Informe con lista de procesos críticos
	Entrevistas breves a clientes con aceptación baja o media	Equipo de Atención	3 semanas	% de clientes entrevistados (mín. 40%)
	Establecer indicadores de servicio (tiempo respuesta, reclamos, satisfacción)	Gerencia	1 mes	Tablero de indicadores implementado
<b>Mejora de procesos</b>	Simplificar formatos de contratos y trámites en versiones claras	Área Legal	1 mes	100% de formatos simplificados
	Capacitación al personal en atención al cliente y empatía	RR.HH.	1 mes	≥80% de personal capacitado
	Implementar sistema digital de seguimiento de casos (CRM o software legal)	TI + Legal	2 meses	Sistema en uso por ≥70% de clientes
	Diseñar protocolo de atención con tiempos máximos de respuesta	Jefatura Operativa	1 mes	90% de consultas respondidas en <48h
<b>Fidelización</b>	Crear programa de fidelización (descuentos, charlas, beneficios)	Marketing + Legal	2 meses	≥50% de clientes inscritos al programa
	Segmentar estrategias por perfil (sexo, edad, educación)	Marketing	1 mes	≥2 campañas diferenciadas implementadas
	Implementar sistema de seguimiento post-servicio (encuesta, llamada, asesoría preventiva)	Atención al Cliente	2 meses	≥70% de clientes contactados post-servicio
<b>Monitoreo y evaluación</b>	Medición trimestral de indicadores (aceptación, fidelización, tiempo de respuesta)	Gerencia	Trimestral	Informe comparativo de KPIs
	Nueva aplicación de cuestionarios (AFE/AFC depurados) para validar mejoras	Jefe de Calidad + Investigador externo	6 meses	Mejora del nivel alto de aceptación y fidelización en ≥30%

*Nota.* Elaborada por la tesista (2025).

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Durante la experiencia profesional en la empresa Asesoría y Proyectos Tenorio S.A.C., se logró aplicar con solvencia competencias clave de la carrera de Administración, tales como el análisis organizacional, la mejora de procesos y el enfoque en el cliente. A través del uso de herramientas como el ciclo PHVA, diagramas de flujo, fichas de procesos y un nuevo manual de funciones se logró estructurar un proceso eficiente de atención al cliente, pasando de un sistema informal a uno estandarizado y replicable.

Operativamente, el tiempo total por cliente se redujo de 110 a 43 minutos (-60,9%), con los mayores ahorros en las esperas administrativas y para atención legal, evidenciando eficiencia y eliminación de desperdicios en el flujo.

Tras la implementación, la aceptación positiva del servicio en nivel alto pasó de 24% a más del 60%, efecto coherente con los nuevos estándares de bienvenida, registro, clasificación, derivación y seguimiento, y con la claridad informativa del manual. Este cambio confirma que la rapidez y la transparencia son determinantes en la evaluación del cliente.

En fidelización, el porcentaje de clientes en nivel bajo se redujo de 40% a menos del 20%, mientras que los niveles medio/alto aumentaron. La combinación de procesos rápidos, trato empático y la estrategia de beneficios e incentivos (descuentos y obsequios simbólicos para clientes frecuentes) fortaleció el vínculo relacional, elevó las compras y consolidó el círculo virtuoso de la lealtad.

La mejora del proceso se asocia de forma alta y significativa con la fidelización ( $Rho$  de Spearman = 0,908;  $p < 0,001$ ), sustentando estadísticamente que intervenir en el proceso impacta directamente en la lealtad. A nivel dimensional, se hallaron correlaciones altas con:

marketing interno ( $\rho=0,913$ ), beneficios e incentivos ( $\rho=0,847$ ), información ( $\rho=0,787$ ), comunicación ( $\rho=0,765$ ) y experiencia del cliente ( $\rho=0,727$ ). Estas evidencias orientan las palancas de gestión con mayor retorno en fidelización.

Los instrumentos empleados mostraron muy alta confiabilidad ( $\alpha$  de Cronbach = 0,967 para Mejora de procesos y 0,963 para Fidelización), y los datos no siguieron normalidad (Shapiro–Wilk  $p=0,000$ ), por lo que el uso de pruebas no paramétricas fue metodológicamente correcto. Estas condiciones fortalecen la validez de los hallazgos y conclusiones.

La experiencia del cliente mejoró de forma integral: mayor claridad y oportunidad de la información, personal más capacitado y motivado, comunicación más clara y una experiencia percibida como más rápida y consistente. Este combo de valor explica el salto en satisfacción y en la propensión a continuar con el estudio jurídico.

Se observó un aumento del índice de retención y de la recomendación (boca a boca positivo), consistente con la mejora de la aceptación del servicio y con la reducción de tiempos. En servicios profesionales de alto involucramiento como los legales, la recomendación personal es un multiplicador clave del crecimiento; por ello, sostener los nuevos estándares es crítico para mantener el flujo de referidos.

La experiencia permitió identificar que un proceso de atención bien estructurado no solo mejora la operatividad, sino que también genera confianza en los usuarios. La implementación de un manual de atención, roles definidos y criterios de seguimiento posicionó a la empresa como una organización más cercana, responsable y coherente con sus valores institucionales.

La principal lección aprendida fue que la mejora continua debe ser un proceso permanente, basado en la escucha activa al cliente y en la revisión periódica de los procedimientos. Asimismo, se confirmó que la fidelización no se limita a un buen servicio

técnico, sino que requiere una atención empática, clara y valorada por el cliente. Esto fue particularmente relevante en un entorno como el jurídico, donde la confianza y el tiempo son factores críticos.

### **Recomendaciones**

Mantener la actualización continua del manual de atención al cliente; para lo cual se recomienda revisar anualmente el manual institucional para adaptarlo a nuevas necesidades, cambios en la normativa legal o propuestas del equipo. Su vigencia garantizará la coherencia y calidad del servicio a lo largo del tiempo.

Expandir el enfoque de mejora de procesos a otras áreas de la empresa, dado el éxito obtenido en el proceso de atención al cliente, se sugiere aplicar el mismo enfoque metodológico en áreas como la elaboración de documentos legales y el seguimiento de casos judiciales. Esto permitirá consolidar una cultura organizacional orientada a la eficiencia.

Fortalecer la capacitación del personal en atención y comunicación con el cliente; es decir, el personal administrativo debe recibir talleres periódicos sobre habilidades blandas, escucha activa y gestión de reclamos, ya que estas competencias impactan directamente en la satisfacción con el servicio y la lealtad del usuario.

Implementar un sistema de seguimiento digital y retroalimentación del cliente; para ello se recomienda la implementación de herramientas tecnológicas simples, como formularios digitales y encuestas post-servicio, que permitan monitorear de forma continua la satisfacción del cliente e identificar nuevas oportunidades de mejora.

Formalizar e institucionalizar la estrategia de beneficios e incentivo; ya que la experiencia demostró que los clientes valoran positivamente los reconocimientos simbólicos. Por ello, se recomienda mantener esta estrategia y complementarla con acciones promocionales periódicas, orientadas a fortalecer el vínculo emocional y la recomendación del servicio.

## REFERENCIAS

- Abarca, Y., Barreto, U., Barreto, O., y Diaz, J. L. (2022). Fidelización y retención de clientes en una empresa líder de telecomunicaciones en Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(98), Article 98. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.22>
- Alfaro, G. C. (2023). Reingeniería de Procesos como una Herramienta para la Mejora de la Productividad en las Empresas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), Article 5. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i5.7835](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.7835)
- Aljlayel, N. (2024). The Role of Organizational Culture in Business Process Management Adoption: A Case Study. *Procedia Computer Science*, 234, 663-673. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.03.052>
- Al Hasan, R., & Micheli, P. (2025). Rethinking process improvement: From diffusion to translation. *International Journal of Operations and Production Management*.. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-05-2024-0360>
- Artzberger, B. (2024). *Powering the Lean Enterprise: How to Streamline Operations, Improve Quality, and Gain Customer Loyalty* (p. 204). Scopus. <https://doi.org/10.4324/9781003507420>
- Barreto, B. (2024). La Gestión de Procesos en una Empresa de Producción de Alimentos: Process Management in a Food Production Company. *Latam: revista latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(4), 66. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9718914>
- Checasaca, J. R., Sánchez, L. K., Malpartida, J. N., y Chocobar, E. (2022). Importancia de la herramienta Customer Relationship Management (CRM) en las empresas de
- Pamela Vergaray Picón

Latinoamérica. Una revisión sistemática de la literatura científica los últimos diez años. *Revista Científica de la UCSA*, 9(3), 97-119.

De Boer, E., y Chin, X. Y. (2025). *Loyalty Programs and the Currency Effect: A Comprehensive Guide to Realizing the Power of Points* (p. 206). Scopus.

<https://doi.org/10.1007/978-3-031-78849-9>

Fernández, R. (2024). *Procesos y gestión de mantenimiento y calidad: (2 ed.)*. Marcombo.

<https://elibro.bibliotecaupn.elogim.com/es/lc/upnorte/titulos/282038>

Flores, M. I., & Villa, J. A. (2022). *Calidad de servicio y fidelización del cliente de la empresa Lubricentro Rhandym, Trujillo 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte.

<https://hdl.handle.net/11537/31864>

Gamboa, J., Huaraz, E., Gallegos, C., Hernando, Á., Hidalgo, A., y Aquino, M. (2023).

Mejora de procesos y su impacto en la entrega de productos en empresas manufactureras: Una exhaustiva revisión sistemática. *Apuntes Universitarios*, 13(2), 1-26. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9045561>

Han, Z., Yee, R. W. Y., y Yeung, A. C. L. (2024). A matter of fit? Service configurations for customer loyalty. *International Journal of Production Economics*, 275, 109340.

<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2024.109340>

Handriani, I. y Mahendrawathi. (2024). Investigating Cost and Business Process

Management: A Systematic Literature Review (SLR). *Procedia Computer Science*, 234, 805-812. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.03.066>

Hernández, R., Mendoza, C. P. (2023). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill

Interamericana. <https://ebooks724.bibliotecaupn.elogim.com:443/?il=31455>

Hernández Sierra, M. G., González Álvarez, R., Esquivel Vega, E., Aguilar Valenzuela, S., & Ramírez de la Rosa, J. (2025). Calidad en el servicio de atención en modificación de horarios: Percepciones del estudiante de licenciatura. *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar*, 9(2), 23.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10131071>

Hidalgo, R. H., Alamo, K., Rojas, J., Ruiz, S., Gonzáles, L., y Reátegui, M. L. (2024). Optimización de procesos en la estructura organizacional de los Modelos de Negocio. Revisión sistemática. *Bibliotecas. Anales de Investigación*, 20(2), 1.

Huamán, B., y Castelo, H. (2023). Impacto de la fidelización de clientes y ventas del supermercado la Canasta—Cusco – Perú- 2022. *Integración*, 6(1), 75-81.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9429487>

IBM Corp. (2025). IBM SPSS Statistics for Windows, Version 31.0. IBM Corp.

Izquierdo, F. A. Salah, A. M. y Verdú, F. (2025). *Gestión administrativa del proceso comercial. ADGD0308*: (1 ed.). IC Editorial.

<https://elibro.bibliotecaupn.elogim.com/es/lc/upnorte/titulos/280621>

Jacobs, F. R. (2022). *Administración de operaciones*. McGraw-Hill Interamericana.

<https://ebooks724.bibliotecaupn.elogim.com:443/?il=20757>

Larsson, A. y Broström, E. (2020). Ensuring customer retention: Insurers’ perception of customer loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, 38(2), 151–166.

<https://doi.org/10.1108/MIP-02-2019-0106>

- Lemoine, F. y Párraga, S. (2024). El marketing de fidelización y su contribución a la calidad del servicio gastronómico. *Revista Multidisciplinaria Voces de América y el Caribe*, 1(1), 103-126. <https://doi.org/10.69821/REMUVAC.v1i1.7>
- Lo, S. M., & Chang, Y. M. (2025). Utilizing Business Process Management (BPM) for Performance Improvement: A Case Study of an Express Company in Taiwan. *NTU Management Review*, 35(1), 55-88. Scopus.  
[https://doi.org/10.6226/NTUMR.202504\\_35\(1\).0002](https://doi.org/10.6226/NTUMR.202504_35(1).0002)
- Ludeña, D. C., Wisky, A. L., Cueva, N. I., y Ludeña, G. F. (2024). La fidelización de los clientes en el Hotel San Francisco de Paula, Ayacucho, Perú. *Revista Ñeque*, 7(18), Article 18. <https://doi.org/10.33996/revistaneque.v7i18.138>
- Macas, J., Rodriguez, A., y Luzuriaga, K. (2022). Estrategias de fidelización de clientes aplicadas a una institución financiera de la Ciudad de Machala. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(Extra 6-1), 60-81.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9018732>
- Moder, L., Fehrer, T., & Röglinger, M. (2025). Design principles for process improvement and innovation systems. *Business Process Management Journal*.  
<https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2024-0975>
- Nguyen, H. S. (2024). The impact of value co-creation behavior on customer loyalty in the service domain. *Heliyon*, 10(9), e30278.  
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e30278>
- Ortiz, J. H., Baldeón, M., Medina, L., Ortiz Z., C., y Godiño, M. (2024). Gestión por procesos en las empresas. Una revisión sistémica. *Gestionar: revista de empresa y*

*gobierno*, 4(1), 7-22. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9785405>

- Panquet, Q., Bourgault, M., Pellerin, R., Danjou, C., & Perrier, N. (2024). A Process-Improvement Method for Implementing Earned Value-Based Project Management in Organizations. *Journal of Construction Engineering and Management*, 150(12). <https://doi.org/10.1061/JCEMD4.COENG-15041>
- Putra, H., y Er, M. (2024). The Role of Business Process Management in Digital Innovation and Digital Transformation: A Systematic Literature Review. *Procedia Computer Science*, 234, 829-836. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.03.069>
- Raddats, C., Roper, S., y Ashman, R. (2024). The role of services in creating brand loyalty for B2B manufacturers. *Journal of Business Research*, 174, 114506. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114506>
- Schedlinsky, I., Schmidt, M., Sommer, F., & Wöhrmann, A. (2025). The effect of process monitoring on beyond-the-job process improvements. *Contemporary Accounting Research*.. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.13020>
- Solarte, A. L., Andrade, K., Arteaga, Y. M., y Herrera, H. M. (2024). Aproximación general a la gestión por procesos en los servicios de salud en Latinoamérica: Una revisión bibliográfica. *Informes Psicológicos*, 24(1), 69-89. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9606715>
- Speight, J. G. (2024). *Refinery Products and Product Improvement Processes* (p. 306). Scopus. <https://doi.org/10.1201/9781003186731>
- Tanudjaja, S., & Simamora, B. H. (2025). Business Process Improvement (BPI) for Evaluation and Improvement of Business Processes. *International Journal of*

*Analysis and Applications*, 23. <https://doi.org/10.28924/2291-8639-23-2025-20>

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., Strickland III, A. (2023). *Administración Estratégica*. McGraw-Hill Interamericana.

<https://ebooks724.bibliotecaupn.elogim.com:443/?il=31450>

Wehrich, H., Cannice, M. V., Koontz, H. (2022). *Administración*. McGraw-Hill

Interamericana. <https://ebooks724.bibliotecaupn.elogim.com:443/?il=18495>

Weinzierl, S., Zilker, S., Dunzer, S., y Matzner, M. (2024). Machine learning in business process management: A systematic literature review. *Expert Systems with*

*Applications*, 253, 124181. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2024.124181>

Zhao, Y., y Tsubaki, M. (2025). An algorithmic marketing approach to analyzing consumer well-being: Incorporating psychological factors in customer loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 84, 104238.

<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2025.104238>

## ANEXOS

**Anexo 1: Matriz de consistencia de la Investigación**

<b>Objetivo General</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variables Independiente</b>	<b>Dimensiones V.I.</b>	<b>Variables Dependiente</b>	<b>Dimensiones V.D.</b>
<p><i>OG.</i> Determinar la mejora del proceso y fidelización de clientes en la empresa de Asesoría y Proyectos Tenorio S.A.C. La Molina, 2024.</p>	<p><i>Oe1.</i> Analizar la relación de la mejora de proceso e Información en la empresa de Asesoría y Proyectos Tenorio S.A.C. La Molina, 2024.</p> <p><i>Oe2.</i> Analizar la relación de la mejora de proceso y el Marketing interno en la empresa de Asesoría y Proyectos Tenorio S.A.C. La Molina, 2024.</p> <p><i>Oe3.</i> Analizar la relación de la mejora de proceso y comunicación en la empresa de Asesoría y Proyectos Tenorio S.A.C. La Molina, 2024.</p> <p><i>Oe4.</i> Analizar la relación de la mejora de proceso y la experiencia del cliente en la empresa de Asesoría y Proyectos Tenorio S.A.C. La Molina, 2024.</p> <p><i>Oe5.</i> Analizar la relación de la mejora de proceso y los beneficios e incentivos en la empresa de Asesoría y Proyectos Tenorio S.A.C. La Molina, 2024.</p>	<p>Mejora de procesos</p>	<p>Eficiencia Operativa</p> <p>Calidad del Servicio</p> <p>Adaptabilidad</p> <p>Transparencia en la Gestión</p> <p>Mejora Continua</p>	<p>Fidelización</p>	<p>Información</p> <p>Marketing interno</p> <p>Comunicación</p> <p>Experiencia del cliente</p> <p>Beneficios e incentivos</p>

## Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables

Variable y	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicador	Ítems	Escala de valoración
Mejora de procesos	La fidelización se basa en la satisfacción constante del cliente, así como en la creación de vínculos emocionales a través de un servicio excepcional y una atención personalizada (Zhao y Tsubaki, 2025)	La variable mejora de procesos de evalúa con 5 dimensiones: Eficiencia Operativa, Calidad del Servicio, Adaptabilidad, Transparencia en la Gestión y Mejora Continua	Eficiencia Operativa	Rapidez	1,2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nunca</li> <li>2. Casi nunca</li> <li>3. A veces</li> <li>4. Casi siempre</li> <li>5. Siempre</li> </ol>
				Simplificación	3,4	
			Calidad del Servicio	Capacitación	5,6	
				Consistencia	7,8	
			Adaptabilidad	Flexibilidad	9, 10	
				Innovación	11, 12	
Transparencia en la Gestión	Comunicación clara	13, 14				
	Acceso a información	15, 16				
Mejora Continua	Seguimiento	17, 18				
	Retroalimentación	19, 20				

Variable y	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicador	Ítems	Escala de valoración
Fidelización	La fidelización se basa en la satisfacción constante del cliente, así como en la creación de vínculos emocionales a través de un servicio excepcional y una atención personalizada (Zhao y Tsubaki, 2025)	La variable fidelización de evalúa con 5 dimensiones: Información, Marketing interno, Comunicación, Experiencia del cliente y Beneficios e incentivos	Información	Precisión	1,2	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
				Oportunidad	3,4	
			Marketing interno	Capacitación	5,6	
				Conocimiento	7,8	
			Comunicación	Claridad	9, 10	
				Medios de comunicación	11, 12	
Experiencia del cliente	Expectativas	13, 14				
	Satisfacción	15, 16				
Beneficios e incentivos	Descuentos	17, 18				
	Premios	19, 20				

### Anexo 3: Instrumentos

## CUESTIONARIO DE MEJORA DE PROCESOS

**CONSENTIMIENTO INFORMADO:** Reciba usted un cordial saludo, siendo Bachiller en Administración de la Universidad Privada del Norte. Actualmente me encuentro realizando la investigación titulada “MEJORA DEL PROCESO Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES EN LA EMPRESA DE ASESORÍA Y PROYECTOS TENORIO S.A.C. LA MOLINA, 2024”

El cuestionario tiene como propósito determinar la mejora del proceso y fidelización de clientes en la empresa de Asesoría y Proyectos Tenorio S.A.C. La Molina, 2024. En ese sentido, se requiere en responder las preguntas con la mayor sinceridad posible dado que será empleado únicamente con fines académicos.

A continuación, se solicita responder a cada una de las preguntas eligiendo una sola respuesta marcando con la letra “X” en el valor que se ajuste a su opinión. La escala de valoración es del 1 al 5, donde 1 es la puntuación más baja y 5 es la más alta, tal como se indica a continuación:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Nº	Ítem	1	2	3	4	5
<b>VARIABLE (X): Mejora de procesos</b>						
<b><i>Dimensión: Eficiencia operativa</i></b>						
1	La empresa brinda respuestas oportunas a mis solicitudes o requerimientos.	1	2	3	4	5
2	Percibo una mejora en la rapidez con la que se atienden mis trámites y consultas.	1	2	3	4	5
3	Los procedimientos para solicitar asesoría o servicios son simples y fáciles de seguir.	1	2	3	4	5
4	La gestión de mis consultas se realiza con menos pasos y menor complejidad que antes.	1	2	3	4	5
<b><i>Dimensión: Calidad del Servicio</i></b>						
5	Los colaboradores que me atienden muestran dominio y conocimiento en los procesos legales.	1	2	3	4	5
6	Siento confianza en la orientación que recibo por parte del personal de la empresa.	1	2	3	4	5
7	El servicio que recibo mantiene el mismo nivel de calidad, sin importar el canal utilizado.	1	2	3	4	5
8	Cada vez que recorro a la empresa, la atención es igual de eficiente y profesional.	1	2	3	4	5
<b><i>Dimensión: Adaptabilidad</i></b>						

9	La empresa ajusta sus procedimientos para adaptarse a mis necesidades particulares.	1	2	3	4	5
10	He recibido atención personalizada cuando mis requerimientos lo han demandado.	1	2	3	4	5
11	He notado que la empresa adapta sus procesos según las necesidades del cliente con soluciones innovadoras.	1	2	3	4	5
12	Los cambios implementados por la empresa han facilitado mi experiencia como cliente.	1	2	3	4	5
<b>Dimensión: Transparencia en la Gestión</b>						
13	La empresa me informa con claridad sobre cómo se gestionan mis trámites o servicios.	1	2	3	4	5
14	Cualquier modificación en los procesos es comunicada de forma transparente y oportuna.	1	2	3	4	5
15	Tengo acceso rápido y claro a la información relacionada con mis servicios o procedimientos.	1	2	3	4	5
16	La documentación y los detalles sobre mis trámites están disponibles cuando los necesito.	1	2	3	4	5
<b>Dimensión: Mejora Continua</b>						
17	La empresa realiza un seguimiento activo del proceso para asegurar una mejora constante.	1	2	3	4	5
18	Percibo que se monitorea mi experiencia para optimizar los servicios ofrecidos.	1	2	3	4	5
19	Me solicita periódicamente mi opinión sobre los servicios que he recibido.	1	2	3	4	5
20	Mis sugerencias han sido consideradas para implementar mejoras visibles en los procesos.	1	2	3	4	5

## CUESTIONARIO DE FIDELIZACIÓN

**CONSENTIMIENTO INFORMADO:** Reciba usted un cordial saludo, siendo Bachiller en Administración de la Universidad Privada del Norte. Actualmente me encuentro realizando la investigación titulada “MEJORA DEL PROCESO Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES EN LA EMPRESA DE ASESORÍA Y PROYECTOS TENORIO S.A.C. LA MOLINA, 2024”

El cuestionario tiene como propósito determinar la mejora del proceso y fidelización de clientes en la empresa de Asesoría y Proyectos Tenorio S.A.C. La Molina, 2024. En ese sentido, se requiere en responder las preguntas con la mayor sinceridad posible dado que será empleado únicamente con fines académicos.


A continuación, se solicita responder a cada una de las preguntas eligiendo una sola respuesta marcando con la letra “X” en el valor que se ajuste a su opinión. La escala de valoración es del 1 al 5, donde 1 es la puntuación más baja y 5 es la más alta, tal como se indica a continuación:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

N°	Ítem	1	2	3	4	5
<b>VARIABLE (Y): Mejora de procesos</b>						
<b><i>Dimensión: Información</i></b>						
1	La empresa le brinda información clara y actualizada sobre los procesos legales que ofrece	1	2	3	4	5
2	La información brindada por la empresa le permite tomar decisiones informadas sobre sus procesos legales	1	2	3	4	5
3	La empresa informa oportunamente el estado de los procesos legales de sus clientes	1	2	3	4	5
4	La empresa responde con rapidez y pertinencia a mis consultas sobre los servicios	1	2	3	4	5
<b><i>Dimensión: Marketing interno</i></b>						
5	El personal está debidamente capacitado para asesorarme sobre los servicios que ofrece la empresa	1	2	3	4	5
6	El personal demuestra motivación al brindarme una atención de calidad	1	2	3	4	5
7	El personal demuestra dominio de los trámites legales para satisfacer mis necesidades como cliente	1	2	3	4	5
8	Los abogados y asistentes transmiten confianza y dominio de los servicios legales ofrecidos	1	2	3	4	5
<b><i>Dimensión: Comunicación</i></b>						
9	La comunicación del personal es clara y fácil de comprender	1	2	3	4	5
10	El personal resuelve las dudas de los clientes de manera clara y precisa	1	2	3	4	5

11	La empresa proporciona comunicados impresos sobre los servicios o procesos	1	2	3	4	5
12	Utilizo medios digitales para interactuar con la empresa					
<b><i>Dimensión: Experiencia del cliente</i></b>						
13	Al tomar sus servicios, nuestra empresa cubrió sus expectativas	1	2	3	4	5
14	Considero que volvería a contratar los servicios de la empresa por la experiencia obtenida	1	2	3	4	5
15	Nota un trato cordial y profesional por parte del equipo durante la atención que recibe	1	2	3	4	5
16	Recomendaría a algún familiar o amigo tomar los servicios de nuestra empresa	1	2	3	4	5
<b><i>Dimensión: Beneficios e incentivos</i></b>						
17	La empresa ofrece descuentos especiales a clientes con bajos recursos económicos	1	2	3	4	5
18	La empresa otorga descuentos a sus clientes frecuentes	1	2	3	4	5
19	La empresa entrega presentes simbólicos a clientes frecuentes en fechas festivas	1	2	3	4	5
20	La empresa ofrece beneficios adicionales por su fidelidad como cliente	1	2	3	4	5

#### Anexo 4: Validación de expertos

<b>MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS</b>				
<b>Título de la investigación:</b>	“MEJORA DEL PROCESO Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES EN LA EMPRESA DE ASESORÍA Y PROYECTOS TENORIO S.A.C. LA MOLINA, 2024”			
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	ROJAS BALLETTA, ALBERTO DANIEL			
<b>Grado Académico</b>	MAGISTER			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una “x” en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		
<b>Sugerencias:</b> Cuestionario conforme. Únicamente, validar la ortografía y puntuaciones.				
<b>Firma del experto:</b> 				
<b>DNI: 10789023</b>				

**MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS**

<b>Título de la investigación:</b>	“MEJORA DEL PROCESO Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES EN LA EMPRESA DE ASESORÍA Y PROYECTOS TENORIO S.A.C. LA MOLINA, 2024”
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	CARLOS ALBERTO QUISPE BALDOVINO
<b>Grado Académico</b>	MAGISTER

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una “x” en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

**Sugerencias:**

Instrumento conforme

**Firma del experto:**

**DNI: 25769667**

**MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS**

<b>Título de la investigación:</b>	“MEJORA DEL PROCESO Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES EN LA EMPRESA DE ASESORÍA Y PROYECTOS TENORIO S.A.C. LA MOLINA, 2024”
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	MONCADA VERGARA, LUZ ANGELITA
<b>Grado Académico</b>	MAGISTER

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una “x” en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

**Sugerencias:**

Instrumento conforme

**Firma del experto:**

**DNI: 18110664**