

**Evaluación de la efectividad del procedimiento PM-PC-GC-001 Captación,  
fidelización y legalización del servicio de certificación y verificación en NaturaCert**

Jenny Katherine Arenas Muñoz

Universitaria Agustiniana - Uniagustiniana

Facultad Ingeniería

Especialización en Gerencia Estratégica de la Calidad

Bogotá, Colombia

2026

**Evaluación de la efectividad del procedimiento PM-PC-GC-001 Captación,  
fidelización y legalización del servicio de certificación y verificación en NaturaCert**

Jenny Katherine Arenas Muñoz

Tutor(a):

Gissel Dainne Vivas Molina

Trabajo para optar al título de:

Especialización en Gerencia Estratégica de la Calidad

Universitaria Agustiniana – Uniagustiniana

Facultad Ingeniería

Especialización en Gerencia Estratégica de la Calidad

Bogotá, Colombia

2026

## Tabla de contenido

<i>Resumen</i> .....	9
<i>Abstract</i> .....	10
<i>Introducción</i> .....	11
<b>1. Planteamiento del problema</b> .....	12
<b>1.1. Descripción del problema</b> .....	13
<b>1.2. Formulación del problema</b> .....	14
<b>2. Justificación</b> .....	16
<b>3. Objetivos</b> .....	18
<b>3.1. Objetivo General</b> .....	18
<b>3.2. Objetivos Específicos</b> .....	18
<b>4. Marco teórico</b> .....	19
<b>4.1. Gerencia estratégica de la calidad</b> .....	19
<b>4.2. Procesos de captación y fidelización de clientes</b> .....	20
<b>4.3. Mejora continua y herramientas de calidad</b> .....	21
<b>4.4. Gestión de procedimientos documentados en sistemas de calidad</b> .....	22
<b>5. Diseño metodológico</b> .....	24
<b>5.1. Tipo de enfoque</b> .....	24

5.2.	<b>Población.....</b>	<b>25</b>
5.3.	<b>Muestra y técnica de muestreo .....</b>	<b>25</b>
5.4.	<b>Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....</b>	<b>26</b>
5.5.	<b>Cuadro del diseño metodológico.....</b>	<b>27</b>
6.	<b><i>Cronograma de trabajo.....</i></b>	<b>29</b>
7.	<b><i>Desarrollo del estudio .....</i></b>	<b>30</b>
7.1.	<b>Revisión documental del procedimiento y registros asociados .....</b>	<b>30</b>
7.2.	<b>Entrevistas semiestructuradas al personal interno.....</b>	<b>30</b>
7.3.	<b>Aplicación de encuestas a clientes .....</b>	<b>31</b>
7.4.	<b>Revisión de indicadores internos .....</b>	<b>32</b>
7.5.	<b>Integración de hallazgos .....</b>	<b>33</b>
8.	<b><i>Resultados y análisis de resultados .....</i></b>	<b>34</b>
8.1.	<b>Resultados de la revisión documental .....</b>	<b>34</b>
8.2.	<b>Resultados de las entrevistas al personal interno .....</b>	<b>35</b>
	Fortalezas identificadas .....	35
	Debilidades identificadas .....	36
	Conclusión de las entrevistas .....	36
8.3.	<b>Resultados de las encuestas a clientes .....</b>	<b>37</b>
	Aspectos positivos percibidos por los clientes.....	37
	Aspectos a mejorar .....	37

Percepción global .....	38
<b>8.4. Resultados del análisis de indicadores internos .....</b>	<b>38</b>
<b>8.5. Análisis general de resultados.....</b>	<b>38</b>
<b>9. Propuesta de mejora o recomendaciones.....</b>	<b>40</b>
<b>A. Mayor claridad en roles y responsabilidades .....</b>	<b>40</b>
<b>B. Estandarización de la gestión documental .....</b>	<b>41</b>
<b>C. Fortalecer la comunicación entre unidades .....</b>	<b>42</b>
<b>D. Crear un mecanismo formal de seguimiento al cliente.....</b>	<b>42</b>
<b>E. Reducir los tiempos de respuesta .....</b>	<b>43</b>
<b>F. Ajustar el procedimiento según el funcionamiento real.....</b>	<b>44</b>
<b>G. Capacitación continua a Ejecutivos de Cuenta y Gestores de Operaciones .....</b>	<b>44</b>
<b>H. Implementación de un mini-dashboard de indicadores .....</b>	<b>45</b>
<b>10. Conclusiones .....</b>	<b>46</b>
<b>11. Referencias.....</b>	<b>48</b>
<b>12. Anexos .....</b>	<b>50</b>
<b>Anexo 1. análisis cuantitativo y cualitativo de la encuesta al personal interno .....</b>	<b>50</b>
Sección A. Descripción general de la población encuestada .....	50
Sección B. Preguntas cerradas: Resultados cuantitativos .....	51
Sección C. Preguntas abiertas: Resultados cualitativos .....	57
Actividades que se realizan en la práctica y no aparecen en el procedimiento.....	58

Recomendaciones del personal .....	58
<b>Anexo 2. análisis cuantitativo y cualitativo de la encuesta a los clientes .....</b>	<b>59</b>
Sección A. Información general.....	59
Sección B. Análisis de preguntas cerradas.....	61
Sección C. Análisis de preguntas abiertas.....	71
<b>Anexo3. Nota aclaratoria sobre la evidencia de los indicadores internos .....</b>	<b>72</b>
<b>Anexo 4. matriz RACI propuesta para el procedimiento pm-pc-gc-001 .....</b>	<b>73</b>
<b>Anexo 5. lista de chequeo para la gestión documental.....</b>	<b>74</b>
<b>Anexo 6. matriz de triangulación metodológica .....</b>	<b>76</b>
Matriz de triangulación de hallazgos del procedimiento PM-PC-GC-001 .....	76
<b>Anexo 7. priorización de las acciones de mejora .....</b>	<b>78</b>

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1.</b> <i>Diseño metodológico</i> .....	<b>27</b>
<b>Tabla 2.</b> <i>Cronograma de trabajo</i> .....	<b>29</b>
<b>Tabla 3.</b> <i>Matriz RACI por etapa del procedimiento</i> .....	<b>73</b>
<b>Tabla 4.</b> <i>Checklist de documentos por etapa</i> .....	<b>74</b>
<b>Tabla 5.</b> <i>matriz de triangulación metodológica</i> .....	<b>76</b>
<b>Tabla 6.</b> <i>Priorización de acciones de mejora del procedimiento PM-PC-GC-001</i> .....	<b>78</b>

## Tabla de figuras

<b>Grafica 1</b> <i>Unidad a la que pertenece</i> .....	<b>50</b>
<b>Grafica 2</b> <i>Cargo</i> .....	<b>51</b>
<b>Grafica 3.</b> <i>Claridad del Procedimiento</i> .....	<b>51</b>
<b>Grafica 4</b> <i>Responsabilidades definidas</i> .....	<b>52</b>
<b>Grafica 5</b> <i>instrucciones de las actividades</i> .....	<b>53</b>
<b>Grafica 6</b> <i>comunicación entre unidades</i> .....	<b>54</b>
<b>Grafica 7</b> <i>Reflejo en la practica</i> .....	<b>54</b>
<b>Grafica 8</b> <i>tiempos de las actividades</i> .....	<b>55</b>
<b>Grafica 9</b> <i>Fidelización con el cliente</i> .....	<b>56</b>
<b>Grafica 10</b> <i>tipo de cliente</i> .....	<b>59</b>
<b>Grafica 11</b> <i>esquema certificado</i> .....	<b>60</b>
<b>Grafica 12</b> <i>años de certificación</i> .....	<b>61</b>
<b>Grafica 13</b> <i>Claridad de la información</i> .....	<b>61</b>
<b>Grafica 14</b> <i>tiempo de respuesta en la cotización</i> .....	<b>62</b>
<b>Grafica 15</b> <i>Claridad en la documentación</i> .....	<b>63</b>
<b>Grafica 16</b> <i>claridad en las dudas</i> .....	<b>64</b>
<b>Grafica 17</b> <i>transparencia en la asignación de auditor</i> .....	<b>65</b>
<b>Grafica 18</b> <i>en general el proceso es agil</i> .....	<b>66</b>
<b>Grafica 19</b> <i>Claridad en la comunicación de cada etapa</i> .....	<b>67</b>
<b>Grafica 20</b> <i>acompañamiento del proceso</i> .....	<b>68</b>
<b>Grafica 21</b> <i>satisfacción de la atención</i> .....	<b>69</b>
<b>Grafica 22</b> <i>recomendaría a NaturaCert</i> .....	<b>70</b>

## Resumen

Este trabajo analiza la actualización del procedimiento PM-PC-GC-001 “Captación, fidelización y legalización del servicio de certificación y verificación” de NaturaCert, perteneciente al Proceso Misional de Gestión Comercial, el cual es fundamental para la relación con los clientes, la eficiencia operativa y la sostenibilidad del negocio.

El procedimiento constituye la puerta de entrada a los servicios de certificación y verificación, por lo que su adecuada implementación resulta clave para garantizar procesos transparentes, ágiles y confiables. Aunque ha sido actualizado, se identifican oportunidades de mejora relacionadas con la estandarización de actividades, la optimización de la comunicación interna y externa, y la reducción de tiempos de respuesta.

Desde el enfoque académico, el estudio aplica principios de la Gerencia Estratégica de la Calidad en un contexto real, contribuyendo al fortalecimiento del Sistema de Gestión de la Calidad y al cumplimiento de requisitos de normas internacionales como la ISO/IEC 17065.

La metodología integra revisión documental, entrevistas a colaboradores, encuestas a clientes y análisis de datos internos, permitiendo una visión integral del proceso y de los efectos de su actualización.

Se espera determinar si los cambios implementados generan mejoras reales y, a partir de ello, proponer acciones orientadas a fortalecer la fidelización de clientes, optimizar la gestión comercial y consolidar la confianza en NaturaCert. Esta investigación se fundamenta en la experiencia directa en la gestión de procesos dentro de la organización.

*Palabras clave:* calidad, mejora continua, fidelización, gestión comercial, ISO/IEC 17065.

### **Abstract**

This study analyzes the update of the procedure PM-PC-GC-001, “Customer acquisition, retention, and service formalization for certification and verification services” at NaturaCert, which is part of the Commercial Management core process. This procedure plays a key role in customer relationships, operational efficiency, and business sustainability.

As the entry point to certification and verification services, its proper implementation is essential to ensure transparent, agile, and trustworthy processes. Although the procedure has been recently updated, there are still opportunities for improvement, particularly in the standardization of activities, enhancement of internal and external communication, and reduction of response times.

From an academic perspective, this research applies Strategic Quality Management principles in a real organizational context, contributing to the strengthening of the Quality Management System and compliance with international standards such as ISO/IEC 17065.

The methodology includes document review, staff interviews, customer surveys, and internal data analysis, allowing a comprehensive understanding of the process and the outcomes of its implementation.

The expected results aim to determine whether the updated procedure generates significant improvements and to propose actions that enhance customer retention, optimize commercial management, and strengthen trust in NaturaCert as a reliable and transparent certification body.

*Keywords:* quality, continuous improvement, customer retention, commercial management, ISO/IEC 17065.

## **Introducción**

Las entidades que se dedican a certificar o verificar la conformidad tienen el reto de mantener procesos claros y transparentes, que funcionen de manera eficiente y generen confianza en los clientes. Además, deben asegurar la trazabilidad de la información en todas sus etapas, tal como lo establece la norma ISO/IEC 17065 (International Organization for Standardization [ISO], 2012). En ese sentido, NaturaCert, como organismo acreditado y con un compromiso fuerte con la sostenibilidad, ha identificado la necesidad de fortalecer su procedimiento PM-PC-GC-001 “Captación, fidelización y legalización del servicio de certificación y verificación”, el cual hace parte del Proceso Misional de Gestión Comercial.

Este procedimiento es uno de los más relevantes, ya que constituye el primer punto de contacto directo con el cliente. De su adecuada ejecución depende en gran medida la percepción de credibilidad, transparencia y valor del servicio. Asimismo, permite asegurar la correcta formalización del servicio y contribuye a la permanencia del cliente en la organización, lo cual impacta directamente en su competitividad y sostenibilidad en el mercado (Kotler & Keller, 2016).

Esta propuesta surge como un ejercicio académico que, a su vez, representa una oportunidad para aplicar los conocimientos adquiridos en la especialización en Gerencia Estratégica de la Calidad a un caso real. En este sentido, se busca evaluar la efectividad de la actualización del procedimiento PM-PC-GC-001, identificando los avances logrados y las oportunidades de mejora existentes. Para ello, se integrará el uso de herramientas de gestión de calidad, la participación activa del personal y la retroalimentación de los clientes, con el fin de obtener una visión integral del proceso y proponer acciones que fortalezcan el desempeño general de la organización.

## 1. Planteamiento del problema

En este trabajo, el planteamiento del problema se centra en uno de los procedimientos más relevantes de NaturaCert, una entidad creada por la Fundación Natura con el propósito de ofrecer servicios de certificación y verificación de estándares nacionales e internacionales aplicados a productos agrícolas sostenibles. Su misión está orientada a generar confianza, transparencia y valor mediante la evaluación de buenas prácticas agrícolas que contribuyan a la conservación de la biodiversidad y al fortalecimiento competitivo de sus clientes en mercados nacionales e internacionales (NaturaCert, 2025).

Para cumplir este propósito, NaturaCert requiere procesos internos claros, coherentes y bien articulados. Entre ellos, el procedimiento PM-PC-GC-001 “Captación, fidelización y legalización del servicio de certificación y verificación” resulta especialmente crítico, pues constituye el primer contacto formal con el cliente y determina, en gran medida, la percepción de confianza, transparencia y eficiencia del servicio. Un procedimiento de esta naturaleza, si está bien diseñado y aplicado, se convierte en un pilar para la fidelización y la sostenibilidad del organismo de certificación.

Por esta razón, se vuelve necesario analizar cómo se está aplicando el procedimiento actualizado, si responde adecuadamente a la operación real y si cumple con los principios de la mejora continua. Como señala Deming (1986), esta se fundamenta en la revisión sistemática y permanente de los procesos con el fin de mantener su efectividad. En línea con la norma ISO 9001:2015, revisar los procedimientos implica verificar que sean eficaces, que cumplan su propósito y que estén alineados con las necesidades de la organización y sus clientes (International Organization for Standardization [ISO], 2015).

## 1.1. Descripción del problema

NaturaCert, como organismo acreditado, ha avanzado en la actualización de diversos procedimientos del sistema de gestión de la calidad. Sin embargo, durante la revisión del procedimiento PM-PC-GC-001 se identificaron inconsistencias que afectan la eficiencia operativa, la claridad en la ejecución y la experiencia del cliente.

Siguiendo el principio de mejora continua planteado por Deming (1986) y la necesidad de mantener procesos eficaces conforme a la norma ISO 9001:2015 (ISO, 2015), se encontró que el procedimiento, aunque actualizado, aún no refleja completamente la forma en que las unidades operan en la práctica. Esto genera interpretaciones distintas, duplicidad de tareas y tiempos de respuesta variables entre los ejecutivos de cuenta, gestores de operaciones y las demás unidades involucradas.

La revisión evidenció diversos problemas, entre los que se destacan:

- Falta de claridad en la asignación de responsabilidades, lo que provoca confusión sobre quién debe validar, enviar o registrar la información en cada etapa.
- Gestión documental no estandarizada, que deriva en documentos incompletos, ubicaciones distintas de archivo y dificultades para garantizar la trazabilidad.
- Seguimiento al cliente poco uniforme, dependiente del estilo de cada colaborador más que de un método establecido.
- Retrasos frecuentes en los tiempos de respuesta, tanto para la cotización como para la legalización del servicio, lo cual genera inconformidades.

Estas situaciones representan riesgos operativos y reputacionales. En un organismo de certificación, los retrasos, la falta de trazabilidad y la comunicación inconsistente pueden afectar

la confianza del cliente y, como señalan Kotler y Keller (2016), influir directamente en su decisión de continuar con el servicio.

Por ello, evaluar la efectividad del procedimiento actualizado es fundamental para determinar si realmente garantiza eficiencia, transparencia, una adecuada experiencia del cliente y el cumplimiento de los criterios establecidos en normas como la ISO/IEC 17065 (ISO, 2012).

## **1.2. Formulación del problema**

Dentro del proceso de fortalecimiento del sistema de gestión, se identificó la necesidad de verificar si la actualización del procedimiento PM-PC-GC-001 está cumpliendo su propósito y si realmente aporta a la eficiencia operativa, la transparencia y la fidelización del cliente. Esto llevó a formular la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo evaluar la efectividad de la actualización del procedimiento PM-PC-GC-001 Captación, fidelización y legalización del servicio de certificación y verificación en NaturaCert, para asegurar mayor eficiencia, transparencia y fidelización de clientes?

De esta pregunta se desprenden subpreguntas que orientan el análisis:

- ¿Qué fortalezas y debilidades presenta el procedimiento actualizado durante su implementación?
- ¿Cuáles son los principales riesgos e impactos asociados a una gestión ineficiente del procedimiento?
- ¿Qué indicadores permiten medir la efectividad del proceso en términos de satisfacción y fidelización del cliente?
- ¿Qué ajustes o acciones de mejora son necesarios para lograr un procedimiento más eficiente, estandarizado y confiable?

Estas preguntas permiten estructurar un diagnóstico integral, en coherencia con los planteamientos de Deming (1986) sobre la revisión sistemática de procesos y con los principios de calidad planificada propuestos por Juran (1992), elementos fundamentales de la gerencia estratégica de la calidad aplicada en este estudio.

## 2. Justificación

La actualización del procedimiento PM-PC-GC-001 Captación, fidelización y legalización del servicio de certificación y verificación en NaturaCert es fundamental porque este proceso tiene un impacto directo en la sostenibilidad, la eficiencia operativa y la reputación institucional de la organización. A través de este procedimiento se gestionan las primeras interacciones con los clientes, se formalizan los servicios y se consolidan relaciones que influyen en la permanencia y en la confianza del usuario. Por esta razón, contar con un procedimiento claro, actualizado y coherente con la operación real es clave para garantizar un servicio ágil, transparente y confiable.

Cuando los procedimientos están correctamente estructurados y se aplican de forma uniforme, se facilita la trazabilidad, se reducen los reprocesos y se fortalece la coordinación entre las unidades involucradas. Esto contribuye directamente a la mejora continua del sistema de gestión, un principio esencial tanto en la teoría administrativa como en los modelos de calidad. La norma ISO/IEC 17065 establece que los organismos de certificación deben asegurar la competencia, imparcialidad y consistencia en sus procesos, lo cual incluye mantener documentos actualizados y controlar adecuadamente la información utilizada para la toma de decisiones (International Organization for Standardization [ISO], 2012). Por lo tanto, mejorar este procedimiento no solo es una decisión interna, sino también un requisito clave para garantizar el cumplimiento normativo y la credibilidad de NaturaCert como organismo certificador.

Además, fortalecer este procedimiento es relevante porque influye directamente en la experiencia del cliente. Diversos autores han señalado que la confianza es uno de los factores centrales para lograr la satisfacción y la fidelización. Kotler y Keller (2016) afirman que una organización genera credibilidad cuando cumple lo que promete, ofrece información clara y actúa con transparencia en cada etapa del servicio. Al mejorar el PM-PC-GC-001, NaturaCert envía un

mensaje de compromiso, responsabilidad y coherencia, fortaleciendo su posicionamiento como una entidad confiable que promueve la sostenibilidad y la calidad en el sector agrícola.

Desde el punto de vista académico y profesional, este trabajo también es significativo porque permite aplicar los conocimientos adquiridos en la especialización en Gerencia Estratégica de la Calidad al contexto real de una organización. Como menciona Senge (2014), las organizaciones que aprenden, reflexionan sobre su experiencia y ajustan sus procesos de manera sistemática son las que logran evolucionar y adaptarse a las necesidades del entorno. En este sentido, la investigación se convierte en un ejercicio práctico que integra teoría y práctica, permitiendo analizar un procedimiento clave, identificar mejoras y proponer acciones que beneficien tanto la operación como la satisfacción del cliente.

Finalmente, este procedimiento es uno de los más relevantes para NaturaCert porque es relativamente nuevo dentro del sistema de gestión y porque es revisado en las auditorías de acreditación bajo la norma ISO/IEC 17065. Su adecuado funcionamiento es determinante para demostrar el cumplimiento de los requisitos normativos y garantizar que la organización mantenga la confianza de sus clientes, entidades acreditadoras y demás partes interesadas. Por todo esto, la investigación es pertinente, necesaria y de alto valor para el fortalecimiento interno y la mejora continua de NaturaCert.

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo General**

Evaluar la efectividad de la actualización del procedimiento PM-PC-GC-001 Captación, fidelización y legalización del servicio de certificación y verificación en NaturaCert, con el fin de fortalecer la eficiencia operativa, mejorar la transparencia en la gestión y consolidar la fidelización de los clientes.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

- Analizar la situación actual del procedimiento PM-PC-GC-001 mediante la revisión documental y la percepción de los colaboradores involucrados en su aplicación.
- Evaluar la efectividad del procedimiento actualizado a través de encuestas a clientes, entrevistas al personal y revisión de indicadores internos, identificando patrones, tendencias y puntos críticos del proceso.
- Identificar las oportunidades de mejora y los riesgos asociados al procedimiento, considerando su impacto en la eficiencia operativa, la trazabilidad de la información y la satisfacción del cliente.
- Proponer ajustes y acciones de mejora que contribuyan al cumplimiento de los requisitos de calidad establecidos en normas internacionales como la ISO/IEC 17065 y la ISO 9001:2015, fortaleciendo la transparencia, la confiabilidad y la fidelización de los clientes de NaturaCert.

## **4. Marco teórico**

### **4.1. Gerencia estratégica de la calidad**

La gerencia estratégica de la calidad es un enfoque integral que busca que todos los procesos de una organización trabajen alineados para satisfacer al cliente, mejorar continuamente y aumentar la eficiencia global. No se trata únicamente de cumplir normas o auditorías, sino de fomentar una cultura donde la calidad sea parte natural de la forma de trabajar y de tomar decisiones.

Como señala Deming (1986), la calidad debe gestionarse de manera planificada, basándose en procesos bien diseñados, en la prevención de errores y en el aprendizaje constante. Para este autor, la calidad no es un área exclusiva de un departamento, sino una responsabilidad compartida que debe integrarse en la estrategia de toda la organización.

Por su parte, Juran (1992) plantea que la calidad se construye desde la planeación, se controla durante la ejecución y se mejora continuamente a través de la revisión sistemática del desempeño. Esto implica que los procesos deben estar documentados, medidos y ajustados, de modo que reflejen la realidad operativa.

Asimismo, las normas internacionales han servido como guía para que las organizaciones logren estandarizar sus procesos y mantener la coherencia operativa. La norma ISO 9001:2015 establece principios clave como el liderazgo, el enfoque al cliente, el enfoque basado en procesos y el pensamiento basado en riesgos, orientados a asegurar que los productos y servicios cumplan con los requisitos establecidos (ISO, 2015).

En el caso específico de los organismos de certificación, la norma ISO/IEC 17065:2012 fortalece la imparcialidad, la competencia técnica y la consistencia, asegurando que los procedimientos garanticen transparencia y trazabilidad (ISO, 2012). Para entidades como

NaturaCert, esta norma es esencial, ya que define los criterios mínimos para mantener la confianza del mercado y la credibilidad de sus evaluaciones.

En conjunto, la gerencia estratégica de la calidad busca integrar la planificación, la evaluación y la mejora continua en todas las áreas, utilizando datos y retroalimentación para la toma de decisiones que fortalezcan la eficacia del sistema de gestión y la satisfacción del cliente.

#### **4.2. Procesos de captación y fidelización de clientes**

Los procesos de captación y fidelización son esenciales para cualquier organización, ya que garantizan sostenibilidad, crecimiento y posicionamiento en el mercado. Captar clientes implica comprender sus necesidades, expectativas y motivaciones, mientras que fidelizarlos requiere ofrecer experiencias positivas que generen confianza y relaciones duraderas.

Kotler y Keller (2016) explican que la captación depende de la capacidad de una organización para ofrecer un valor superior, mientras que la fidelización se construye a partir de experiencias satisfactorias, cumplimiento de promesas y acompañamiento adecuado. La lealtad del cliente no es un resultado automático, sino una consecuencia de la coherencia entre lo que se ofrece y lo que realmente se entrega.

Schmitt (2011) señala que la gestión de la experiencia del cliente es clave para la diferenciación, ya que permite anticiparse a sus necesidades y ofrecer soluciones que superen sus expectativas. Esto es especialmente relevante en organizaciones de servicios, donde la percepción del cliente no solo depende del componente técnico, sino también del acompañamiento, la comunicación y la agilidad del proceso.

En el caso de NaturaCert, los procesos de captación y fidelización adquieren una importancia especial, debido a que se trata de un organismo de certificación que basa su servicio en la confianza, la transparencia y el cumplimiento normativo. Cada interacción con el cliente,

desde la solicitud inicial hasta la legalización del servicio, influye en su percepción y en su intención de continuar certificándose.

Además, el contexto actual del mercado presenta nuevos desafíos. Aunque NaturaCert fue durante años el único organismo de certificación en el país para ciertos esquemas agrícolas, en los últimos años han ingresado nuevos competidores nacionales e internacionales. Este escenario hace que la gestión del cliente sea aún más estratégica, pues mantener relaciones sólidas y satisfactorias es clave para diferenciarse.

#### **4.3. Mejora continua y herramientas de calidad**

La mejora continua es uno de los principios más importantes en la gestión de la calidad, ya que promueve que las organizaciones revisen constantemente su desempeño y ajusten sus procesos para hacerlos más eficientes. No se limita a corregir problemas, sino que busca optimizar, aprender y prevenir fallas futuras.

El ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), propuesto por Deming, es una de las herramientas más reconocidas para estructurar estos procesos. Permite planificar las actividades, ejecutarlas, medir los resultados y realizar los ajustes necesarios, contribuyendo a una gestión ordenada, basada en datos y orientada a la mejora continua (Deming, 1986).

Ishikawa (1986) complementa esta visión al proponer herramientas que facilitan el análisis de causas y la priorización de acciones. Entre las más utilizadas se encuentran el diagrama causa-efecto, el gráfico de Pareto, los histogramas y las listas de verificación. Estas herramientas permiten organizar la información y tomar decisiones más acertadas.

Las encuestas de satisfacción también juegan un papel fundamental, ya que permiten conocer directamente la percepción del usuario. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) afirman

que escuchar la voz del cliente es esencial para medir la calidad del servicio y fortalecer la confianza, especialmente en organizaciones donde la experiencia del usuario es determinante.

En NaturaCert, la aplicación de estas herramientas no solo contribuye al cumplimiento de los requisitos normativos, sino que también impulsa la transparencia, mejora la comunicación interna y fortalece la experiencia del cliente. Durante el análisis del procedimiento PM-PC-GC-001, se evidenció que algunos pasos podían simplificarse o estandarizarse mejor, lo cual se alinea directamente con los principios de la mejora continua.

#### **4.4. Gestión de procedimientos documentados en sistemas de calidad**

La documentación de los procedimientos es uno de los pilares de cualquier sistema de gestión, ya que permite asegurar la estandarización, la trazabilidad y el control de las actividades. Contar con documentos claros y actualizados garantiza que las tareas se desarrollen de manera coherente y facilita tanto la capacitación del personal como la verificación del cumplimiento.

La norma ISO 9001:2015 establece que la documentación debe gestionarse de forma controlada para asegurar su disponibilidad, vigencia y correcta aplicación (ISO, 2015). Esto permite demostrar conformidad con los requisitos y asegurar consistencia en los procesos.

Para los organismos de certificación, este aspecto es aún más crítico. La norma ISO/IEC 17065:2012 exige que todas las decisiones vinculadas a la certificación se documenten de manera transparente y que la información sea accesible, completa y trazable (ISO, 2012). Esta gestión rigurosa es esencial para mantener la credibilidad y demostrar imparcialidad ante los clientes y los entes acreditadores.

En NaturaCert, el procedimiento PE-PC-SGC-003 Control Documental define las directrices para crear, revisar, aprobar, archivar y comunicar los documentos internos. La organización cuenta con la plataforma ISOLUCION como repositorio oficial, lo que permite

consultar las versiones vigentes y asegurar la uniformidad en su aplicación. Cada actualización es socializada por la Unidad de Calidad para garantizar que todo el personal esté alineado.

De este modo, la gestión documental no solo cumple con los requisitos normativos, sino que también refuerza la cultura de transparencia, orden y mejora continua dentro de la organización, asegurando que el conocimiento institucional esté disponible y sea utilizado adecuadamente.

## **5. Diseño metodológico**

### **5.1. Tipo de enfoque**

Este trabajo se desarrolla con un enfoque mixto, dado que integra herramientas cualitativas y cuantitativas que permiten comprender de manera más completa el funcionamiento del procedimiento analizado. Este enfoque no solo permite identificar qué está ocurriendo dentro del proceso, sino también entender por qué sucede y cómo los resultados se reflejan en diferentes áreas de la organización.

Creswell y Creswell (2018) explican que el enfoque mixto combina las fortalezas de la investigación cualitativa con las ventajas del enfoque cuantitativo, particularmente en la medición de datos objetivos que permiten tomar decisiones basadas en evidencia. Este tipo de investigación resulta especialmente útil cuando se busca complementar la interpretación subjetiva del personal con información cuantificable del desempeño del proceso.

En el caso de NaturaCert, el enfoque mixto es el más adecuado, ya que la actualización del procedimiento PM-PC-GC-001 Captación, fidelización y legalización del servicio de certificación y verificación involucra, por un lado, el análisis cualitativo de documentos y percepciones de los colaboradores y, por otro, la evaluación cuantitativa de indicadores clave relacionados con tiempos, satisfacción del cliente y eficiencia operativa.

En la fase cualitativa se realizarán entrevistas semiestructuradas y una revisión documental detallada de la versión actualizada del procedimiento. Esto permitirá conocer cómo es percibido por quienes lo ejecutan, identificar fortalezas y reconocer oportunidades de mejora.

En la fase cuantitativa se analizarán indicadores internos (tiempos de respuesta, auditorías reprogramadas, reclamos y número de clientes fidelizados), además de encuestas estructuradas dirigidas a clientes. Esto permitirá medir los efectos reales de la actualización del procedimiento.

La combinación de ambos enfoques posibilita un análisis más robusto, triangulado y confiable, favoreciendo la toma de decisiones y el diseño de acciones sostenibles de mejora (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

## 5.2. Población

La población objeto de este estudio está conformada por dos grupos directamente relacionados con la aplicación del procedimiento PM-PC-GC-001 en NaturaCert:

- **Personal interno:** Incluye colaboradores de la Unidad de Negocios y Marketing, la Unidad Técnica y la Unidad Administrativa y Financiera, quienes participan en las diferentes etapas del proceso: atención inicial, revisión técnica, legalización y seguimiento. Su experiencia permite identificar fortalezas, dificultades y oportunidades de mejora operativa.
- **Clientes de NaturaCert:** Corresponden a productores, organizaciones y empresas que han pasado por las fases de captación, fidelización y legalización de los servicios. Su aporte es esencial, ya que permite conocer la experiencia real desde el usuario, su percepción de transparencia, claridad, eficiencia y acompañamiento durante el proceso.

Kotler y Keller (2016) señalan que la fidelización depende significativamente de la calidad de la relación, la confianza y la experiencia percibida, por lo cual la participación de los clientes resulta fundamental para evaluar la efectividad del procedimiento actualizado.

Incluir ambos grupos permite obtener una visión integral y coherente con el enfoque mixto, aportando perspectivas internas y externas que enriquecen los resultados (Creswell & Creswell, 2018).

## 5.3. Muestra y técnica de muestreo

Se emplea un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando los participantes según criterios previamente establecidos y su capacidad para aportar información relevante. Otzen,

T., & Manterola, C. (2017) indican que este tipo de muestreo es adecuado cuando el objetivo del estudio no es generalizar resultados, sino profundizar en un fenómeno específico.

La muestra está conformada por:

- **Colaboradores de NaturaCert:** Participantes de las unidades directamente involucradas en el procedimiento, cuyo conocimiento operativo es clave para identificar oportunidades de mejora y validar la efectividad de la actualización.
- **Clientes:** Un grupo de clientes que hayan vivido recientemente el proceso de captación, fidelización y legalización, con el fin de evaluar su experiencia y percepción del servicio.

Este tipo de muestreo se justifica porque la investigación busca obtener información profunda y contextualizada, más que representatividad estadística. La selección intencional, según Creswell y Creswell (2018), permite obtener datos clave para interpretar el fenómeno con mayor precisión.

#### **5.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para garantizar una recolección integral de la información, se utilizan diversas técnicas que permiten analizar el procedimiento desde diferentes perspectivas:

- **Entrevistas semiestructuradas al personal:** Dirigidas al equipo de las unidades de Negocios y Marketing, Técnica y Administrativa y Financiera. Permiten explorar percepciones, experiencias y sugerencias mediante una guía flexible que facilita profundizar en temas emergentes (Kvale & Brinkmann, 2015).
- **Encuestas de satisfacción a clientes:** Aplicadas a clientes que hayan pasado por el procedimiento recientemente. Se utilizan cuestionarios estructurados tipo Likert para obtener datos comparables sobre claridad, tiempos de respuesta, transparencia y acompañamiento.

Según Fink (2017), este tipo de instrumento permite cuantificar la satisfacción y analizar tendencias.

- **Revisión documental:** Consiste en el análisis del procedimiento PM-PC-GC-001 y sus formatos asociados, contrastándolo con los requisitos de las normas ISO/IEC 17065:2012 e ISO 9001:2015, con el fin de verificar su coherencia técnica y alineación con las buenas prácticas de gestión (ISO, 2012, 2015).
- **Revisión de indicadores internos:** Incluye el análisis de datos relacionados con tiempos operativos, auditorías reprogramadas, fidelización, quejas y reclamos. Neely (2007) señala que la medición de indicadores es fundamental para evaluar la efectividad de los procesos y orientar la toma de decisiones basada en evidencia.

El uso combinado de estas técnicas permite la triangulación de la información y fortalece la validez del estudio (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

## 5.5. Cuadro del diseño metodológico

A continuación, se presenta el cuadro que relaciona los objetivos específicos con las técnicas, instrumentos y fuentes empleadas durante el estudio.

**Tabla 1.**

*Diseño metodológico*

Objetivo específico	Técnica	Instrumento	Fuente de información
Analizar la situación actual del procedimiento PM-PC-GC-001 y su coherencia con la operación.	Revisión documental	Lista de verificación y matriz de análisis	Procedimiento PM-PC-GC-001, formatos asociados y registros
Identificar oportunidades de	Entrevistas semiestructuradas	Guía de preguntas	Personal interno (10 participantes de las unidades)

mejora, riesgos y vacíos operativos.			Negocios y Marketing, Técnica, Administrativa y Financiera e Internacional).
Evaluar la eficacia del procedimiento actualizado en términos de eficiencia, claridad y fidelización.	Encuestas cuantitativas	Cuestionarios tipo Forms (escala Likert)	Clientes (30 participantes) y colaboradores internos (10 participantes).
Analizar el desempeño del proceso antes y después de la actualización.	Revisión de indicadores internos	Matriz de análisis	Indicadores de tiempos de respuesta, auditorías reprogramadas, quejas y fidelización.
Proponer acciones de mejora que fortalezcan la gestión comercial y la experiencia del cliente.	Taller interno de retroalimentación	Matriz de priorización y plan de acción	Equipo interdisciplinario de NaturaCert.

*Nota:* Esta tabla describe la metodología utilizada y las fuentes de información consideradas para el desarrollo del estudio.

*Fuente:* Elaboración propia (2025)

Este cuadro resume la estrategia metodológica aplicada y asegura coherencia entre los objetivos del estudio y las técnicas empleadas. Además, facilita la trazabilidad del proceso investigativo y la organización de los datos recopilados, tal como lo plantean Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) para investigaciones de enfoque mixto.

## 6. Cronograma de trabajo

En este trabajo, el cronograma se ha diseñado con una duración estimada de cuatro meses, tiempo durante el cual se desarrollarán las fases principales de revisión, análisis, aplicación de instrumentos, evaluación y formulación de propuestas de mejora. Este cronograma es preliminar y podrá ajustarse conforme avance la investigación y se obtengan los resultados parciales.

**Tabla 2.**

*Cronograma de trabajo*

Actividad	Septiembre	Octubre	Noviembre
Revisión documental y análisis del procedimiento PM-PC-GC-001	X		
Aplicación de entrevistas y encuestas a colaboradores y clientes		X	
Análisis de resultados y triangulación de información			X
Socialización de resultados con el equipo NaturaCert			X

*Nota:* Esta tabla describe las actividades que se realizarán, así como los meses en los que se ejecutarán.

*Fuente:* Elaboración propia (2025)

El desarrollo de este cronograma permitirá llevar un control sistemático de las actividades, garantizando la correcta ejecución de cada etapa y el cumplimiento de los objetivos del estudio. Además, facilitará la rendición de cuentas ante los responsables del proyecto y el seguimiento del progreso por parte del tutor académico.

## **7. Desarrollo del estudio**

El desarrollo del estudio se llevó a cabo siguiendo lo definido en la metodología, con el propósito de entender, de manera clara y aterrizada, cómo está funcionando el procedimiento PM-PC-GC-001 Captación, fidelización y legalización del servicio de certificación y verificación dentro de NaturaCert. Más que revisar un documento, lo que se buscó fue contrastar lo que está escrito con lo que realmente pasa en la práctica, identificar qué tan claro es para quienes lo aplican y cómo lo viven los clientes que atraviesan el proceso.

### **7.1. Revisión documental del procedimiento y registros asociados**

La primera etapa consistió en analizar el procedimiento actualizado y compararlo con versiones anteriores, con los formatos operativos y con los instructivos relacionados.

También se revisaron los criterios pertinentes de la ISO/IEC 17065:2012, especialmente aquellos que hablan de trazabilidad, transparencia, formalización del servicio y responsabilidades del organismo certificador, para confirmar que el procedimiento cumpliera con estos requisitos.

Esta revisión permitió identificar:

- Qué partes estaban organizadas y claras.
- En qué puntos faltaba detalle o se percibían vacíos.
- Qué actividades se estaban ejecutando en la operación, pero no estaban completamente reflejadas en el documento.

### **7.2. Entrevistas semiestructuradas al personal interno**

Como segunda etapa, se realizaron entrevistas semiestructuradas a 10 colaboradores de las unidades que participan directamente en el procedimiento:

- Unidad de Negocios y Marketing
- Unidad Técnica

- Unidad Administrativa y Financiera
- Unidad Internacional

Las entrevistas permitieron profundizar en la experiencia del personal y entender cómo viven el procedimiento en el día a día. Aunque cada persona tiene funciones distintas, varias coincidieron en dificultades, especialmente relacionadas con:

- Claridad en responsabilidades.
- Flujo de comunicación entre unidades.
- Seguimiento al cliente.
- Momentos específicos del proceso donde se generan retrasos.

Los participantes mencionaron ejemplos concretos que enriquecieron el análisis, porque mostraron cómo ciertas actividades se están haciendo en la práctica, pero no están del todo documentadas.

### **7.3. Aplicación de encuestas a clientes**

Luego, se aplicaron encuestas tipo Forms a 30 clientes certificados en diferentes esquemas como Rainforest Alliance, GlobalG.A.P., C.A.F.E. Practices, FlorVerde y otros.

Las preguntas evaluaron aspectos como:

- Claridad en la información inicial
- Tiempos de respuesta
- Explicación sobre los documentos requeridos
- Transparencia en la asignación del auditor
- Comunicación durante el proceso

- Nivel de acompañamiento
- Satisfacción general y recomendación

Los resultados evidenciaron que, aunque los clientes valoran el acompañamiento técnico, también existen percepciones de lentitud en algunas etapas y falta de claridad sobre quién es su punto de contacto en ciertos momentos del proceso.

#### **7.4. Revisión de indicadores internos**

Además de encuestas y entrevistas, se revisaron indicadores internos relacionados con:

- Tiempos de respuesta en las etapas del procedimiento
- Auditorías reprogramadas o canceladas
- Quejas y reclamos
- Fidelización anual de clientes

Aunque esta información no se adjunta como evidencia por ser de uso interno y confidencial de NaturaCert, sí fue consultada como parte del estudio.

Al analizar estos datos, se observaron patrones consistentes con lo expresado por colaboradores y clientes, por ejemplo:

- Los tiempos de legalización aumentan cuando no hay claridad entre roles.
- Las auditorías reprogramadas están relacionadas con fallas de comunicación o entrega tardía de documentos.
- La satisfacción del cliente baja cuando los tiempos no se cumplen o cuando no tienen claro a quién deben acudir.

## 7.5. Integración de hallazgos

Finalmente, se integró toda la información obtenida:

- Documentos revisados
- Resultados de las entrevistas
- Encuestas a clientes
- Indicadores internos

Esta triangulación permitió construir una visión completa del estado del procedimiento

PM-PC-GC-001, identificando:

- Fortalezas reales del proceso
- Debilidades que afectan tiempos y claridad
- Actividades que sí se realizan en la práctica, pero no están formalizadas
- Oportunidades de mejora que pueden fortalecer la experiencia de los clientes y la eficiencia interna

Todo este análisis sirvió como base para la presentación de los resultados y para la formulación de las recomendaciones que se explican en los siguientes capítulos.

## **8. Resultados y análisis de resultados**

Este capítulo presenta los resultados obtenidos a partir de la revisión documental, las entrevistas al personal interno, las encuestas a los clientes y el análisis de los indicadores de gestión. La combinación de estas fuentes permitió identificar qué está funcionando en el procedimiento PM-PC-GC-001 y cuáles son las oportunidades de mejora más relevantes.

### **8.1. Resultados de la revisión documental**

La revisión del procedimiento PM-PC-GC-001 y de los documentos asociados evidencia avances significativos derivados del proceso de reingeniería realizado por NaturaCert. La versión actual del procedimiento presenta una estructura más clara, un orden lógico de actividades y una mayor coherencia con la reorganización interna. Esto facilita la comprensión del flujo y reduce la ambigüedad operativa, en coherencia con lo planteado por la ISO 9001:2015 sobre la importancia de la claridad documental para asegurar consistencia y reducir errores (ISO, 2015).

Un cambio destacado es la incorporación de los roles de Ejecutivo de Cuenta y Gestor de Operaciones, que sustituyen antiguas funciones distribuidas entre varios cargos. Esta reorganización permite mayor trazabilidad, evita duplicidades y asegura un contacto más claro con el cliente. Este ajuste se alinea con lo expuesto por Juran y De Feo (2010), quienes afirman que la claridad en roles y responsabilidades incrementa la eficiencia organizacional.

Sin embargo, la revisión documental permitió identificar vacíos que pueden afectar la aplicación uniforme del procedimiento:

- Falta de precisión en responsabilidades críticas. Algunos pasos no especifican quién aprueba o valida información clave, lo que abre espacio a interpretaciones y decisiones no trazables.

- Estandarización documental inconsistente. Aunque existe el procedimiento PE-PC-SGC-003 y la plataforma ISOLUCION, las unidades continúan utilizando formatos y prácticas no homogéneas.
- Ausencia de un mecanismo formal de retroalimentación del cliente. El procedimiento menciona comunicación general, pero no define un momento oficial para recoger retroalimentación durante el proceso.

Estos vacíos generan riesgos en la trazabilidad, un aspecto crítico para organismos acreditados según la ISO/IEC 17065:2012, la cual requiere registros claros, controlados y verificables (ISO, 2012).

En conclusión, aunque el procedimiento ha mejorado, requiere ajustes para alinearse completamente con la operación real y con las exigencias normativas. Esto confirma la importancia del mejoramiento continuo (Deming, 1986).

## **8.2. Resultados de las entrevistas al personal interno**

Las entrevistas a colaboradores de la Unidad de Negocios y Marketing, Unidad Técnica, Unidad Administrativa y Financiera y Unidad Internacional permitieron conocer la percepción operativa del procedimiento. Los hallazgos se agrupan así:

### **Fortalezas identificadas.**

- Mayor orden y menor improvisación. Los colaboradores perciben que el procedimiento actualizado brinda un marco más claro para ejecutar actividades.
- Comunicación inicial más efectiva. El rol de Ejecutivo de Cuenta mejoró la gestión de las solicitudes y el acompañamiento inicial.

- Conciencia creciente sobre trazabilidad y control documental. El personal reconoce avances gracias al uso de ISOLUCION y la socialización de los documentos.

Estas fortalezas están alineadas con lo planteado por Deming (1986), quien afirma que la estandarización reduce la variabilidad y mejora el desempeño de los procesos.

### **Debilidades identificadas**

- Instrucciones poco detalladas. El procedimiento indica qué debe hacerse, pero no siempre define cómo hacerlo.
- Posibles duplicidades. Existen pasos donde dos unidades pueden realizar actividades similares debido a la falta de límites claros.
- Comunicación interna lenta o informal. Esto genera reprocesos y afecta la continuidad del flujo.
- Seguimiento al cliente no uniforme. Se evidencian diferencias entre unidades y colaboradores.

Según Kotler y Keller (2016), la inconsistencia en la prestación del servicio afecta directamente la fidelización del cliente, aspecto que también se evidenció en estas entrevistas.

### **Conclusión de las entrevistas**

El personal valora la actualización del procedimiento; sin embargo, reconoce que aún requiere mayor precisión operativa, estandarización del seguimiento al cliente y mejoras en la comunicación interna. Estos hallazgos aportan elementos clave para la formulación de la propuesta de mejora.

### 8.3. Resultados de las encuestas a clientes

Las encuestas aplicadas a 30 clientes permitieron comprender cómo perciben el proceso, desde la información inicial hasta la legalización del servicio. El análisis de las respuestas cerradas y abiertas muestra patrones claros:

#### **Aspectos positivos percibidos por los clientes**

- Acompañamiento técnico sólido (77% con respuestas 4 y 5).
- Los clientes destacan claridad en las explicaciones y dominio del equipo técnico.
- Explicación de documentos solicitados (67% satisfechos).
- Atención general valorada positivamente (64% con respuestas 4 y 5).
- Alta probabilidad de recomendación (70% con respuestas 4 y 5).

Estos resultados confirman que la principal fortaleza de NaturaCert se encuentra en su componente técnico, lo cual es coherente con lo planteado por Schmitt (2011) respecto al valor de la experiencia del cliente basada en la confianza y la percepción del servicio.

#### **Aspectos a mejorar**

- Tiempos de respuesta: El 60% de los clientes calificó con 1, 2 o 3 el tiempo de entrega de cotizaciones.
- Agilidad del proceso: Solo el 36% considera que el proceso es ágil.
- Claridad sobre responsables: El 47% afirmó no tener claridad completa sobre a quién contactar en cada etapa.
- Asignación de auditor: Un 44% percibió incertidumbre o falta de transparencia.

Las respuestas abiertas reflejan patrones coherentes: confusión en etapas específicas, demoras en comunicación y dificultad para entregar documentos correctamente.

### **Percepción global**

Los clientes reconocen un buen servicio técnico, pero evidencian la necesidad de mejorar la comunicación, los tiempos de respuesta y la claridad del flujo del proceso. Como señalan Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), estos factores son determinantes en la percepción de confiabilidad del servicio, lo cual coincide con los resultados obtenidos.

#### **8.4. Resultados del análisis de indicadores internos**

Aunque la información específica de los indicadores no se incluye como evidencia por tratarse de información confidencial de la organización, sí fue revisada como parte del estudio. Los patrones encontrados fueron:

***Tiempos de legalización elevados.*** Aumentan cuando existen fallas en la comunicación interna o entrega tardía de información, lo cual coincide con las entrevistas y encuestas.

***Reprogramación frecuente de auditorías.*** Principalmente asociada a documentos incompletos o mal entregados y a falta de seguimiento previo a la programación.

***Reclamos específicos.*** Relacionados con demoras en cotizaciones, asignación de auditor y confirmación de fechas.

***Fidelización estable pero mejorable.*** Los clientes continúan certificándose, pero se evidencia que tendría mayor estabilidad si se reducen tiempos y se mejora la claridad del proceso.

#### **8.5. Análisis general de resultados**

Al integrar la revisión documental, las entrevistas, las encuestas y los indicadores se obtiene una visión clara:

- a) La actualización del procedimiento fue un avance, pero no soluciona los problemas críticos.
- b) Existen vacíos en responsabilidades, comunicación y estandarización.
- c) Los clientes valoran el servicio técnico, pero se ven afectados por los tiempos y la falta de claridad.
- d) Los indicadores confirman que los problemas no son técnicos, sino operativos.

Estos hallazgos son consistentes con lo planteado por Deming (1986) y Juran (1992), quienes señalan que un proceso documentado no garantiza su efectividad si no se implementa adecuadamente en la práctica.

La información obtenida permite fundamentar de manera sólida la propuesta de mejora presentada en el siguiente capítulo.

## 9. Propuesta de mejora o recomendaciones

Con base en los resultados de la revisión documental, las entrevistas con el personal interno, las encuestas a los clientes y el análisis de los indicadores de desempeño, se plantean las siguientes recomendaciones orientadas a fortalecer la claridad, eficiencia y coherencia del procedimiento PM-PC-GC-001. Estas propuestas se fundamentan en los principios de mejora continua de Deming (1986) y en las directrices establecidas por las normas ISO 9001:2015 e ISO/IEC 17065:2012 (ISO, 2015, 2012).

### 9.1. A. Mayor claridad en roles y responsabilidades

El análisis evidenció que una parte importante de las dificultades operativas proviene de la falta de precisión en las responsabilidades del procedimiento. Varias actividades no especifican quién debe aprobar, validar o comunicar información clave, lo que genera interpretaciones distintas, duplicidad de tareas y retrasos.

Para corregirlo se recomienda:

**I.** Implementar una matriz RACI formal, donde se definan con claridad los responsables, aprobadores, consultados e informados de cada etapa del procedimiento.

Esta herramienta reduce ambigüedades y facilita la alineación entre unidades.

**II.** Actualizar el procedimiento incluyendo instrucciones más específicas, tales como:

- Quién valida la información del cliente.
- Quién remite la información a la Unidad Técnica y en qué momento.
- Quién comunica avances al cliente.
- Quién archiva la documentación y dónde debe hacerlo.

La claridad en la definición de roles contribuye a mejorar la eficiencia y la uniformidad en la ejecución, en coherencia con lo planteado por Juran (1992) y los principios de control documental establecidos en la norma ISO 9001:2015 (ISO, 2015).

## **9.2. B. Estandarización de la gestión documental**

Aunque NaturaCert cuenta con el procedimiento de control documental y con ISOLUCION, se detectó que cada unidad aplica criterios propios para almacenar, remitir y gestionar la información. Esta variabilidad genera reprocesos, pérdida de tiempo y documentos incompletos.

Se recomienda:

- I.** Elaborar instrucciones de trabajo breves y estandarizadas, donde se especifique:
  - Cómo diligenciar cada formato.
  - Dónde guardar documentos.
  - Cuando actualizar estados en sistemas internos.
- II.** Implementar listas de chequeo obligatorias antes de iniciar cada auditoría, para verificar que toda la información requerida esté completa y validada.
- III.** Realizar microcapacitaciones de 10–15 minutos sobre buenas prácticas documentales, uso de ISOLUCION y estandarización de registros.

Estas acciones favorecen la coherencia documental, mejoran la trazabilidad y alinean la gestión con los requisitos establecidos en las normas ISO 9001:2015 e ISO/IEC 17065:2012 (ISO, 2015, 2012).

### **9.3. C. Fortalecer la comunicación entre unidades**

Los resultados evidenciaron que muchas demoras no provienen del procedimiento, sino de fallas en la comunicación interna: mensajes dispersos, respuestas tardías y transferencia incompleta de información.

Para mejorar este aspecto se propone:

- I.** Establecer un canal único de comunicación por proceso, como un flujo o chat grupal en Teams, que concentre toda la interacción entre unidades.
- II.** Definir tiempos máximos de respuesta internos, por ejemplo:
  - 24 horas hábiles para solicitudes de captación o legalización.
- III.** Implementar listas de chequeo para el traspaso de información entre unidades, asegurando que los datos estén completos antes de continuar con la siguiente etapa.

Una comunicación clara y oportuna contribuye a mejorar los tiempos de respuesta y la percepción de confiabilidad del servicio, tal como lo señalan Parasuraman et al. (1988).

### **9.4. D. Crear un mecanismo formal de seguimiento al cliente**

El seguimiento al cliente es actualmente heterogéneo: depende del estilo personal del Ejecutivo de Cuenta o del Gestor de Operaciones, lo que genera experiencias distintas entre usuarios.

Para corregir esta variabilidad se recomienda:

- I.** Establecer un formato simple de seguimiento al cliente, donde se registren fechas clave, compromisos y comunicaciones relevantes.
- II.** Definir puntos de contacto obligatorios, tales como:

- Envío de cotización.
- Confirmación del servicio.
- Asignación del auditor.
- Recordatorio previo a la auditoría.

**III.** Registrar todas las comunicaciones en un historial centralizado dentro de la Agenda de Evaluaciones.

Un seguimiento uniforme mejora la fidelización, la percepción de acompañamiento y la confiabilidad del proceso.

#### **9.5. E. Reducir los tiempos de respuesta**

Tanto los clientes como los indicadores mostraron que los tiempos de respuesta son una de las mayores oportunidades de mejora. La ausencia de tiempos definidos genera incertidumbre, reprocesos y retrasos en la legalización.

Se recomienda:

**I.** Establecer tiempos estándar por etapa, por ejemplo:

- Envío de cotización: máximo 3 días hábiles.
- Asignación de auditor: máximo 5 días hábiles después de firmar contrato.
- Legalización: máximo 2 días hábiles tras recibir documentación completa.

**II.** Configurar alertas internas automáticas, de ser posible, desde la Agenda de Evaluaciones.

**III.** Monitorear mensualmente el cumplimiento de estos tiempos mediante el mini-dashboard propuesto.

Definir y medir tiempos fortalece la eficiencia, aumenta la transparencia y mejora la experiencia del cliente.

#### **9.6. F. Ajustar el procedimiento según el funcionamiento real**

El análisis mostró un desfase entre algunas actividades documentadas y lo que realmente ocurre en la práctica. Esto es común en organizaciones que se encuentran en transición organizacional.

Para evitar este desfase se propone:

- I.** Realizar revisiones del procedimiento cada seis meses, comparando el documento con la operación real.
- II.** Incluir representantes de todas las unidades involucradas para asegurar que la perspectiva operativa quede reflejada.
- III.** Aplicar siempre el procedimiento de control documental para evitar versiones paralelas o cambios informales.

Estos ajustes permiten que el procedimiento se mantenga actualizado, pertinente y alineado con la realidad operativa, en coherencia con el enfoque de mejora continua (Deming, 1986).

#### **9.7. G. Capacitación continua a Ejecutivos de Cuenta y Gestores de Operaciones**

Dado que estos roles son nuevos y son los principales responsables del contacto inicial y la legalización, requieren un acompañamiento continuo para consolidar competencias.

Se propone:

- I.** Capacitación trimestral en atención al cliente y ventas.
- II.** Talleres internos sobre gestión documental, comunicación efectiva y fidelización.

**III.** Espacios de retroalimentación con la Unidad Técnica, para unificar criterios y resolver dudas.

Una formación constante permite estandarizar prácticas, mejorar la calidad del servicio y fortalecer la relación con el cliente, como lo plantean Kotler y Keller (2016).

#### **9.8. H. Implementación de un mini-dashboard de indicadores**

Para monitorear el impacto de las mejoras se recomienda crear un tablero sencillo con indicadores clave, tales como:

- Tiempo promedio por etapa.
- Auditorías reprogramadas y retiradas.
- Quejas y reclamos por mes.
- Satisfacción del cliente.
- Trazabilidad documental completa.
- Cambios en esquemas que impacten el proceso.

El uso de indicadores permite realizar seguimiento en tiempo real y tomar decisiones basadas en datos, en línea con el enfoque de gestión establecido en la norma ISO 9001:2015 (ISO, 2015).

## 10. Conclusiones

El desarrollo de este trabajo permitió evidenciar que la actualización del procedimiento PM-PC-GC-001 constituyó un avance significativo para NaturaCert, al aportar mayor orden y estructura al proceso de captación, fidelización y legalización del servicio. No obstante, también se identificó que su implementación aún presenta limitaciones que afectan la claridad operativa, los tiempos de respuesta y la experiencia del cliente, tanto interno como externo.

Un primer hallazgo relevante es que, si bien el procedimiento ofrece una guía general adecuada, persisten vacíos en la definición precisa de roles y responsabilidades. Las entrevistas con los colaboradores evidenciaron que ciertas actividades no están completamente especificadas, lo que da lugar a interpretaciones distintas entre unidades y genera reprocesos o retrasos innecesarios. En este sentido, Deming (1986) y Juran (1992) plantean que los procesos deben ajustarse continuamente con base en la retroalimentación y la experiencia operativa, con el fin de garantizar su coherencia y aplicabilidad en el contexto real.

Los resultados de las encuestas a clientes corroboraron varios de los aspectos identificados internamente. Aunque la calidad técnica del servicio es percibida como sólida y confiable, los clientes manifestaron dificultades relacionadas con los tiempos de respuesta, la claridad en la información requerida y la identificación de los responsables en cada etapa. Estos factores influyen directamente en la percepción de transparencia y confiabilidad del servicio, elementos clave para la fidelización, tal como lo señalan Parasuraman et al. (1988). En consecuencia, se evidencia la necesidad de fortalecer la comunicación y el acompañamiento durante el proceso.

Asimismo, el análisis de los indicadores internos permitió identificar patrones recurrentes que afectan la eficiencia operativa, tales como demoras en la legalización, auditorías reprogramadas por falta de información y reclamos asociados a los tiempos de respuesta. Estos

hallazgos confirman que las principales oportunidades de mejora no son de carácter técnico, sino operativo, y están relacionadas con la coordinación entre unidades y la estandarización del flujo de trabajo.

En conjunto, los resultados obtenidos permiten concluir que NaturaCert dispone de un procedimiento actualizado y pertinente; sin embargo, su implementación requiere ajustes adicionales para garantizar una aplicación uniforme y eficaz. Las recomendaciones planteadas — incluyendo la clarificación de roles mediante una matriz RACI, la estandarización documental, el fortalecimiento de la comunicación interna, la implementación de un mecanismo formal de seguimiento al cliente, la definición de tiempos estándar por etapa, la capacitación continua y la creación de un tablero de indicadores— aportan lineamientos concretos para avanzar en esta dirección.

Si la organización mantiene un ciclo sistemático de revisión, retroalimentación y mejora del procedimiento, podrá consolidar una gestión más ágil, transparente y alineada con los requisitos de las normas ISO 9001:2015 e ISO/IEC 17065:2012 (ISO, 2015, 2012). En este sentido, las conclusiones del estudio no solo fortalecen la operación del proceso evaluado, sino que también contribuyen a consolidar una cultura de mejora continua en NaturaCert, promoviendo una mejor coordinación interna, una experiencia más clara y satisfactoria para los clientes y una gestión más robusta frente a los desafíos del sector de la certificación.

## 11. Referencias

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.) [Diseño de investigación: Enfoques cualitativos, cuantitativos y mixtos]. SAGE Publications.
- Deming, W. E. (1986). *\*Out of the crisis\** [Salir de la crisis]. MIT Press.
- Fink, A. (2017). *How to conduct surveys: A step-by-step guide* (6th ed.) [Cómo realizar encuestas: Una guía paso a paso]. SAGE Publications.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- International Organization for Standardization. (2012). *ISO/IEC 17065:2012 Conformity assessment—Requirements for bodies certifying products, processes and services* [Evaluación de la conformidad—Requisitos para organismos que certifican productos, procesos y servicios]. ISO.
- International Organization for Standardization. (2015). *\*ISO 9001:2015 Quality management systems—Requirements\** [Sistemas de gestión de la calidad—Requisitos]. <https://www.iso.org>
- Ishikawa, K. (1986). *Guide to quality control* [Guía de control de calidad]. Asian Productivity Organization.
- Juran, J. M. (1992). *Juran on quality by design: The new steps for planning quality into goods and services* [Juran sobre la calidad por diseño: Nuevos pasos para planificar la calidad en bienes y servicios]. Free Press.
- Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.) [Gestión de proyectos: Un enfoque de sistemas para la planificación, programación y control]. John Wiley & Sons.

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.) [Dirección de marketing]. Pearson Education.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3rd ed.) [Entrevistas: Aprendiendo el arte de la investigación cualitativa]. SAGE Publications.
- NaturaCert. (2025). *\*Presentación institucional y misión organizacional\** [Documento interno]. Fundación NaturaCertificación.
- Neely, A. (2007). *Business performance measurement: Unifying theories and integrating practice* (2nd ed.) [Medición del desempeño empresarial: Unificación de teorías e integración de la práctica]. Cambridge University Press.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227–232. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality [SERVQUAL: Una escala de múltiples ítems para medir la percepción de la calidad del servicio]. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.) [Comportamiento organizacional]. Pearson.
- Schmitt, B. (2011). *Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act, relate* [Marketing experiencial: Cómo lograr que los clientes sientan, piensen, actúen y se relacionen]. Free Press.
- Senge, P. M. (2014). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.) [La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización que aprende]. Crown Business.

## 12. Anexos

### 12.1. Anexo 1. análisis cuantitativo y cualitativo de la encuesta al personal interno

Esta encuesta busca conocer su percepción acerca de la claridad, aplicabilidad y funcionamiento del PM-PC-GC-001 procedimiento de Captación, Fidelización y Legalización. La información es confidencial.

Se realiza esta encuesta de forma personal y se diligencia un cuadro en Excel que se adjuntara con este trabajo.

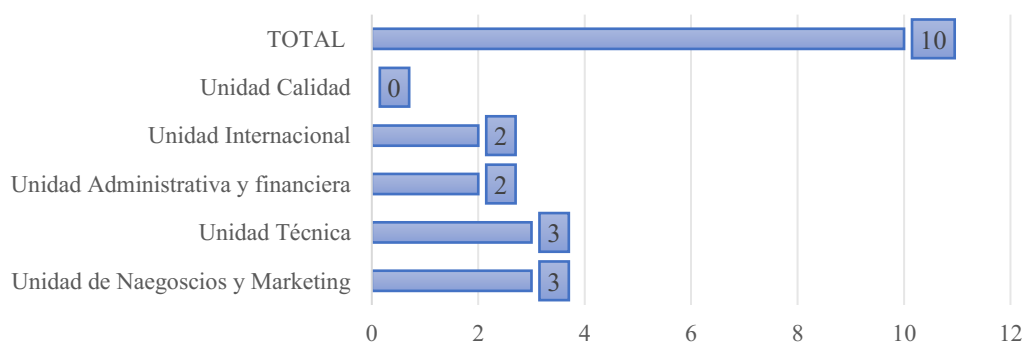
#### Sección A. Descripción general de la población encuestada

Participaron 10 colaboradores de distintas unidades de NaturaCert, lo cual permite una visión amplia del funcionamiento del procedimiento PM-PC-GC-001 ya que se encuestaron a todos los que tienen responsabilidad en el procedimiento.

##### 1. Unidad a la que pertenece:

#### Grafica 1.

*Unidad a la que pertenece*



*Nota.* Grafica que representa la unidad a la que pertenecen los participantes a quienes se entrevistó.

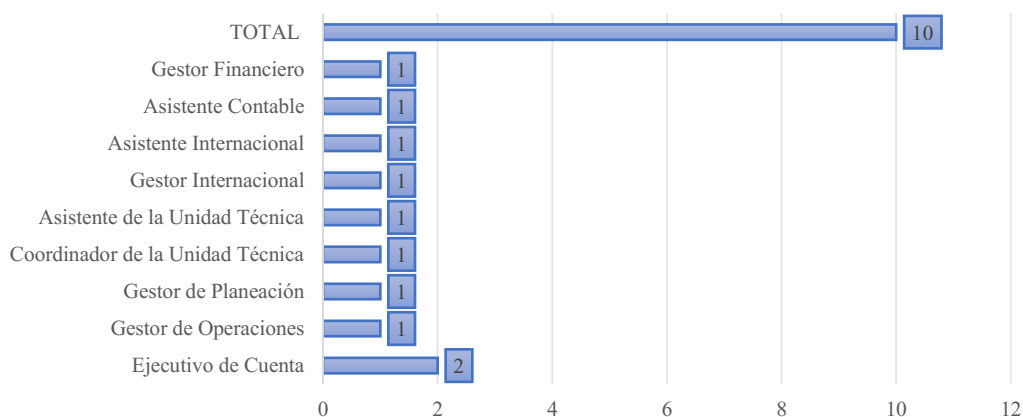
*Elaboración:* Elaboración propia (2025).

Esto muestra una participación equilibrada entre las unidades directamente involucradas en el procedimiento.

## 2. ¿Cuál es su Cargo?:

### Grafica 2

#### Cargo



*Nota.* Grafica que representa el cargo al que pertenece las personas entrevistadas.

*Fuente:* Elaboración propia (2025).

La diversidad de roles permitió obtener perspectivas tanto operativas como estratégicas.

### Sección B. Preguntas cerradas: Resultados cuantitativos

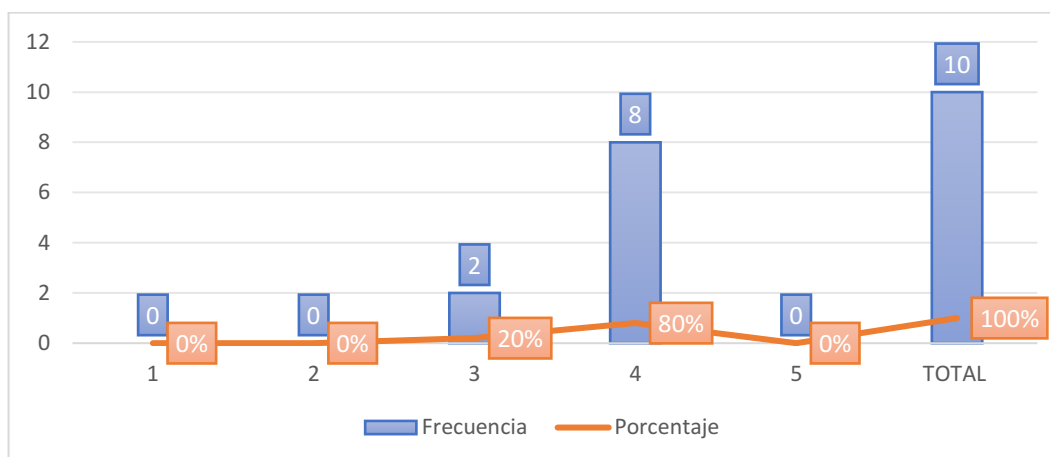
Las respuestas se organizaron en una escala de 1 a 5 donde 1 = totalmente en desacuerdo y 5 = totalmente de acuerdo).

Presento ahora los porcentajes, promedios y análisis interpretativo.

## 3. ¿El procedimiento PM-PC-GC-001 es claro en sus etapas?

### Grafica 3.

#### Claridad del Procedimiento



*Nota.* La grafica representa la claridad que tiene el procedimiento entre las personas entrevistadas.

*Fuente:* Elaboración propia (2025).

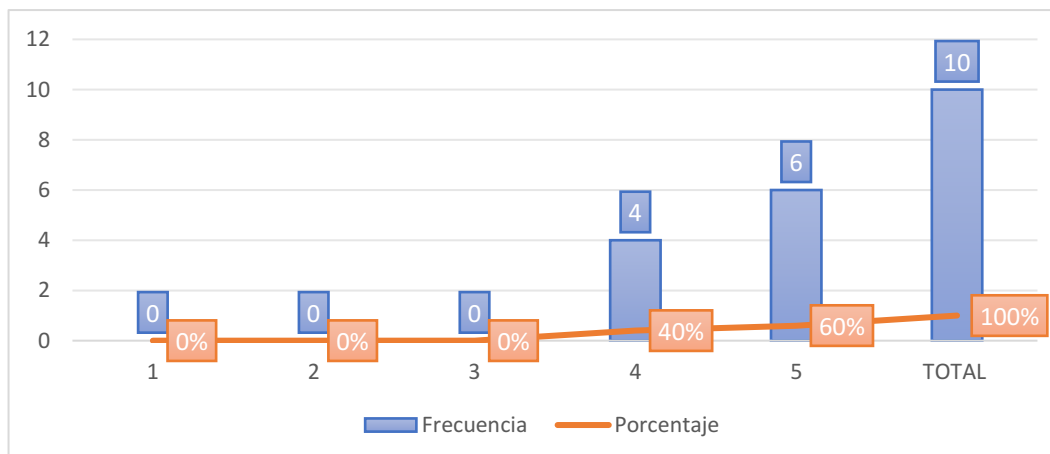
**Promedio:** 3.8

**Interpretación:** La mayoría considera que las etapas son claras, aunque aún hay espacio para mayor especificidad. Este resultado confirma la necesidad de estandarizar mejor algunos pasos (ISO, 2015).

4. ¿Las responsabilidades están bien definidas?

#### Grafica 4

*Responsabilidades definidas*



*Nota.* En la grafica se identifica si los entrevistados identifican sus responsabilidades dentro del procedimiento.

*Fuente:* Elaboración propia (2025).

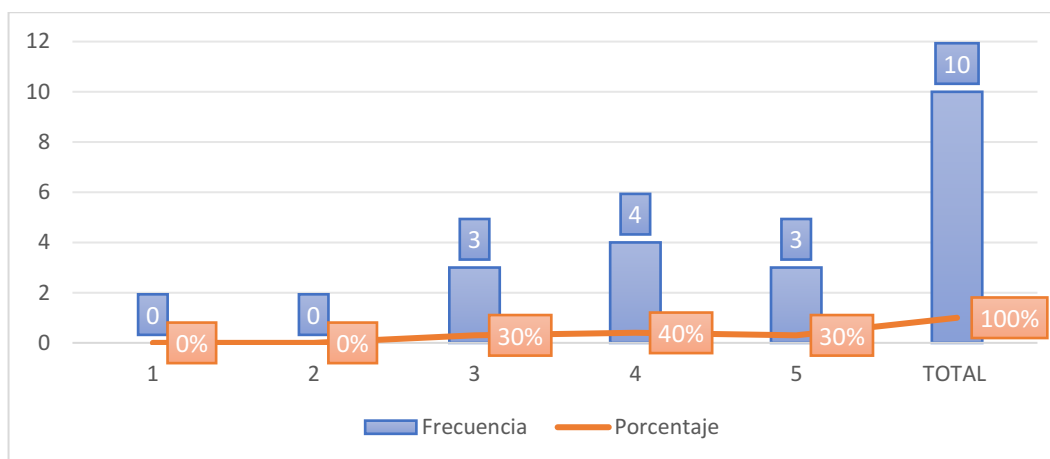
**Promedio:** 4.6

**Interpretación:** Es el resultado más alto de toda la encuesta. Indica que la actualización del procedimiento sí logró clarificar “quién hace qué”, aunque los comentarios cualitativos revelan que aún persisten dudas en momentos puntuales de aprobación o comunicación.

5. ¿Las instrucciones permiten ejecutar las actividades sin ambigüedad?

### Grafica 5

*instrucciones de las actividades*



*Nota.* La grafica muestra si los entrevistados perciben que el procedimiento esta bien definido y no existe ambigüedades.

*Fuente:* Elaboración propia (2025).

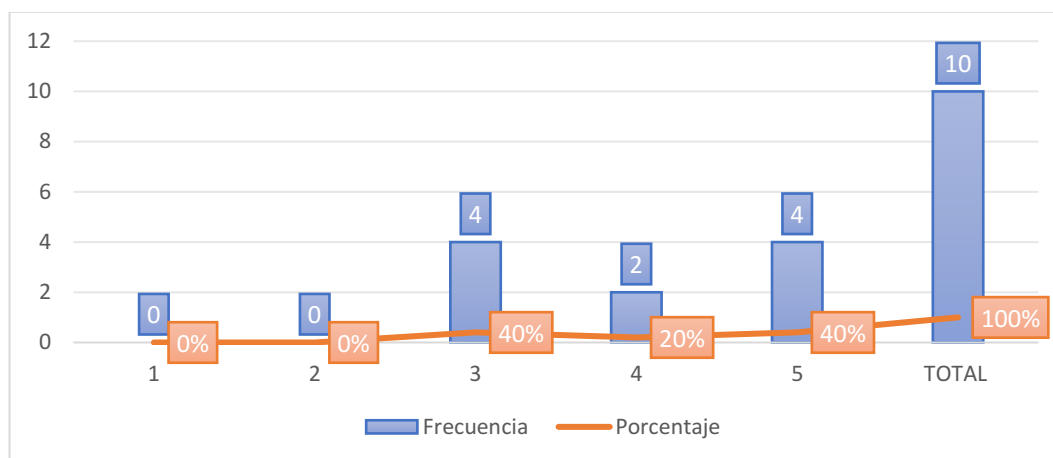
**Promedio:** 4.0

**Interpretación:** Aunque la percepción es positiva, un 30% de respuestas neutrales muestra que todavía hay instrucciones que podrían ser más explícitas, coherente con los comentarios sobre confusión en momentos clave.

6. ¿La comunicación entre unidades funciona adecuadamente durante el proceso?

**Grafica 6**

*Comunicación entre unidades*



*Nota.* La grafica permite identificar entre los entrevistados si la comunicación entre las unidades funciona cuando se llevan a cabo las actividades del procedimiento donde se comunican entre ellas.

*Fuente:* Elaboración propia (2025).

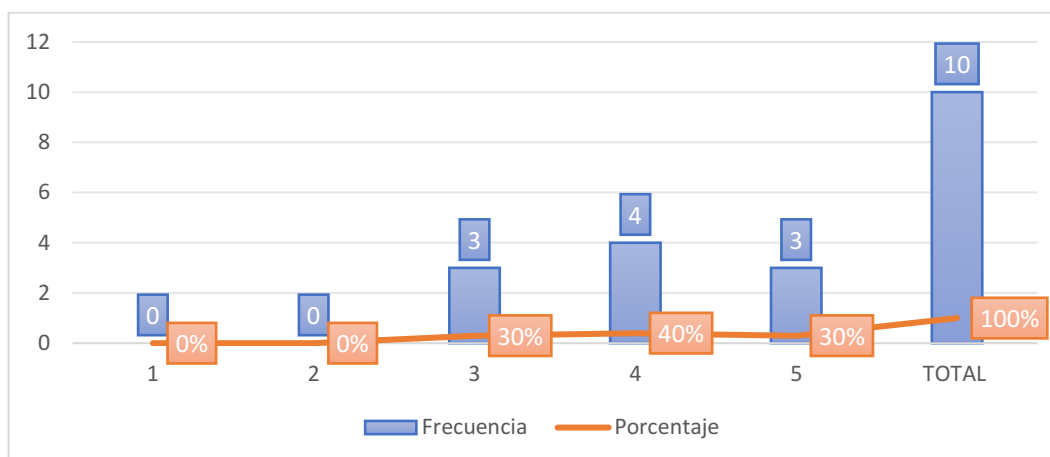
**Promedio:** 4.0

**Interpretación:** La comunicación se evalúa como intermedia. El 40% califica con 3, mostrando que este sigue siendo un punto crítico en la operación interna de NaturaCert (Deming, 1986).

7. ¿El procedimiento refleja cómo trabajamos en la práctica?

**Grafica 7**

*Reflejo en la practica*



*Nota.* Esta grafica indica si los entrevistados opinan si el procedimiento refleja la realidad de como esta escrito y como se opera.

*Fuente:* Elaboración propia (2025).

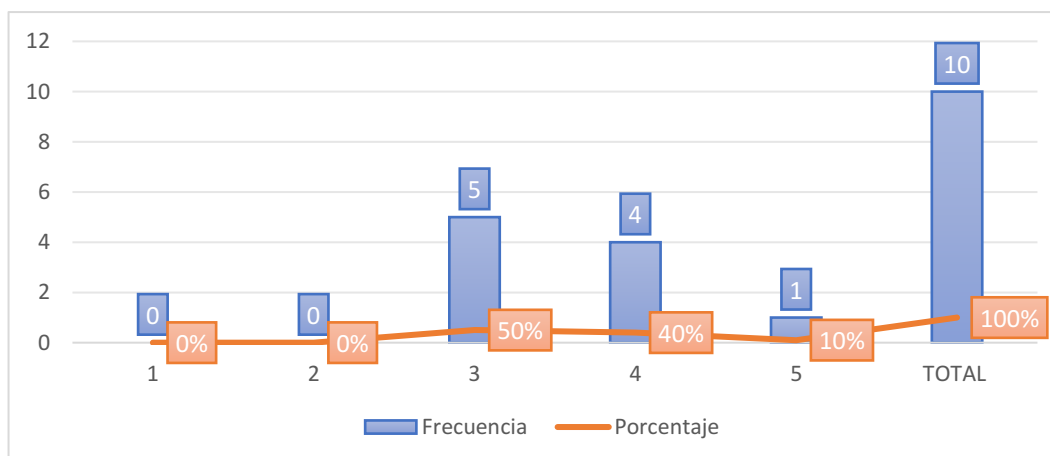
**Promedio:** 4.0

**Interpretación:** Aunque refleja bastante bien la operación, un 30% considera que aún hay diferencias entre “lo que dice el procedimiento” y “lo que realmente pasa en la operación diaria”.

8. ¿Los tiempos de las actividades son razonables y alcanzables?

### Grafica 8

*tiempos de las actividades*



*Nota.* Esta grafica refleja la opinión de los entrevistados si ellos creen que los tiempos que se plantean en el procedimiento están acordes o son muy limitados.

*Fuente:* Elaboración propia (2025).

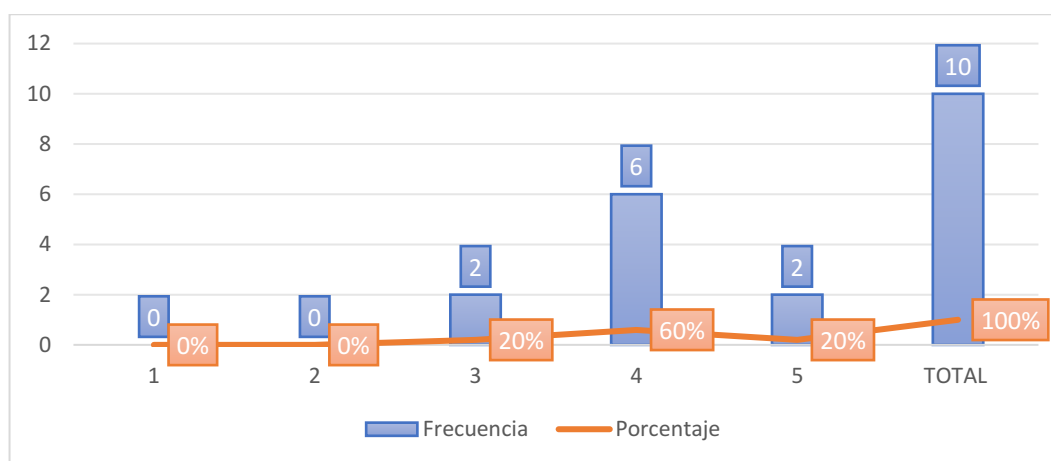
**Promedio:** 3.6

**Interpretación:** Esta es una de las percepciones más críticas. La mitad del personal considera que los tiempos no siempre son alcanzables, especialmente en temporada alta o cuando dependen del cliente.

9. ¿El procedimiento facilita la fidelización del cliente?

### Grafica 9

*Fidelización con el cliente*



*Nota.* Esta grafica muestra la opinión de los entrevistados en si el procedimiento facilita que se genere una fidelización para el cliente.

*Fuente:* Elaboración propia (2025).

**Promedio:** 4.0

**Interpretación:** La mayoría lo considera útil para la fidelización, pero todavía no es percibido como un proceso plenamente optimizado.

### Sección C. Preguntas abiertas: Resultados cualitativos

10. ¿Qué aspectos del procedimiento considera que funcionan bien?

#### *Aspectos que funcionan bien*

Los colaboradores coinciden en que los pasos que dependen únicamente de la operación interna funcionan de manera adecuada. Mencionan que:

- Las actividades de fidelización están organizadas y son efectivas.
- Las tareas bajo control de oficina se ejecutan sin problemas.
- Las actividades previas a la fidelización están bien estructuradas.
- El 90% del proceso funciona bien cuando no depende de entregas externas o clientes.

Esto confirma que la estructura del procedimiento es estable, pero se afecta por factores externos o interáreas.

11. ¿Qué partes generan confusión o interpretaciones distintas?

#### *Partes que generan confusión o interpretaciones distintas*

Aunque algunos colaboradores indicaron no tener confusiones, los siguientes puntos aparecieron de forma reiterada:

- Falta claridad sobre cuándo solicitar el contrato firmado.
- No se especifica si la aprobación de cotización y contrato debe ser simultánea o independiente.
- Hay dudas sobre en qué punto pedir la aprobación del cliente para la fecha de auditoría.
- La comunicación entre unidades, especialmente al devolver actividades, no siempre es clara.
- Cuando el cliente es nuevo o llega sin información completa, el procedimiento no ofrece orientaciones adicionales.

Esto evidencia la necesidad de instrucciones más operativas y ejemplos prácticos.

**12. ¿Qué actividades se realizan en la práctica que no aparecen en el procedimiento?**

### **Actividades que se realizan en la práctica y no aparecen en el procedimiento**

Aunque la mayoría afirma que el procedimiento recoge todas las actividades, se mencionan como excepciones:

- Variaciones por cambios de norma en algunos esquemas.
- Ajustes para clientes que trabajan mediante licitaciones.
- Procesos adicionales cuando el cliente solicita extensiones.

Estos casos especiales no están formalmente descritos, lo que podría causar variabilidad en la ejecución.

**13. ¿Qué recomendaría para mejorar el procedimiento?**

### **Recomendaciones del personal**

Entre las recomendaciones más destacadas se encuentran:

- Incluir extensiones, auditorías No Anunciadas y auditorías de Seguimiento dentro del procedimiento.
- Incluir ejemplos visuales para facilitar la comprensión.
- Contemplar escenarios con clientes “especiales” o licitaciones.
- Especificar mejor los momentos en los que se solicitan aprobaciones o documentos.

Estas recomendaciones coinciden directamente con los hallazgos cuantitativos y apoyan la necesidad de estandarización.

## 12.2. Anexo 2. análisis cuantitativo y cualitativo de la encuesta a los clientes

A partir de la encuesta aplicada a 30 clientes de distintos tipos (productores individuales, grupos y comercializadores), pertenecientes a múltiples esquemas de certificación, se analizaron sus percepciones sobre el procedimiento PM-PC-GC-001. A continuación, se presenta el análisis pregunta por pregunta, con énfasis en tendencias, fortalezas y aspectos críticos.

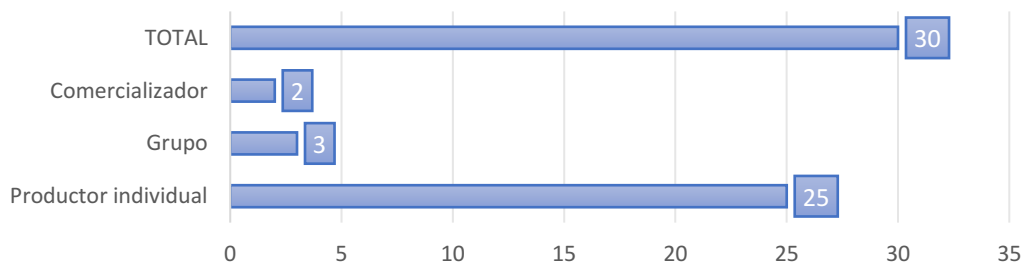
Esta encuesta se realizó de forma telefónica, debido a que muchos de los clientes de NaturaCert, en varias ocasiones, no diligencian las encuestas de satisfacción. Al tratarse de un trabajo académico, se consideró importante obtener su participación, por lo que se optó por contactarlos directamente. Como evidencia, se elaboró un cuadro en Excel que se fue diligenciando simultáneamente mientras se efectuaban las preguntas a los clientes.

### Sección A. Información general

#### 1. Tipo de cliente

#### Grafica 10

*Tipo de cliente*



*Nota.* Esta grafica muestra si el encuestado es un cliente Comercializador, un grupo o un productor individual.

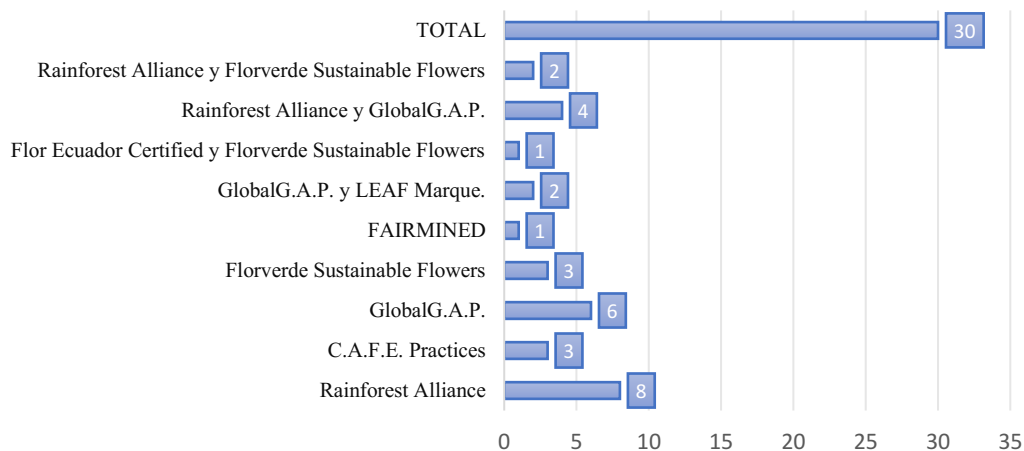
Fuente: Elaboración propia (2025).

De los 30 clientes encuestados, 2 son comercializadores, 3 pertenecen a un grupo y 25 son productores individuales.

## 2. ¿Cuál es el esquema en que se certifica?

### Grafica 11

#### *Esquema certificado*



*Nota.* La grafica muestra cual es el esquema en el que se certifica el encuestado.

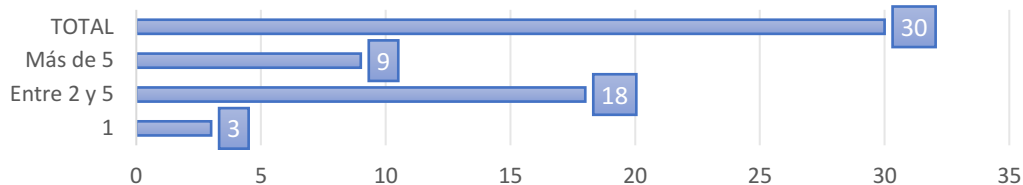
Fuente: Elaboración propia (2025).

De los 30 clientes encuestados, 8 (equivalentes al 27%) se certifican con el esquema Rainforest Alliance. En segundo lugar, 6 clientes (el 20%) se certifican en GlobalG.A.P.. El resto de los clientes se certifican en otros esquemas o cuentan con certificados combinados, como es el caso de Flor Ecuador Certified y Florverde Sustainable Flowers, o de Rainforest Alliance y Florverde Sustainable Flowers.

## 3. ¿Cuántos años lleva certificándose con NaturaCert?

## Grafica 12

### *Años de certificación*



*Nota.* La grafica muestra el tiempo que el encuestado tiene de certificado.

*Fuente:* Elaboración propia (2025).

De los 30 clientes encuestados, 18 (equivalentes al 60%) tienen entre 2 y 5 años certificándose con NaturaCert, y 9 (equivalentes al 30%) cuentan con más de 5 años de certificación. Esto evidencia que NaturaCert mantiene una base de clientes fidelizados que, además, brindan disposición para participar en este tipo de encuestas.

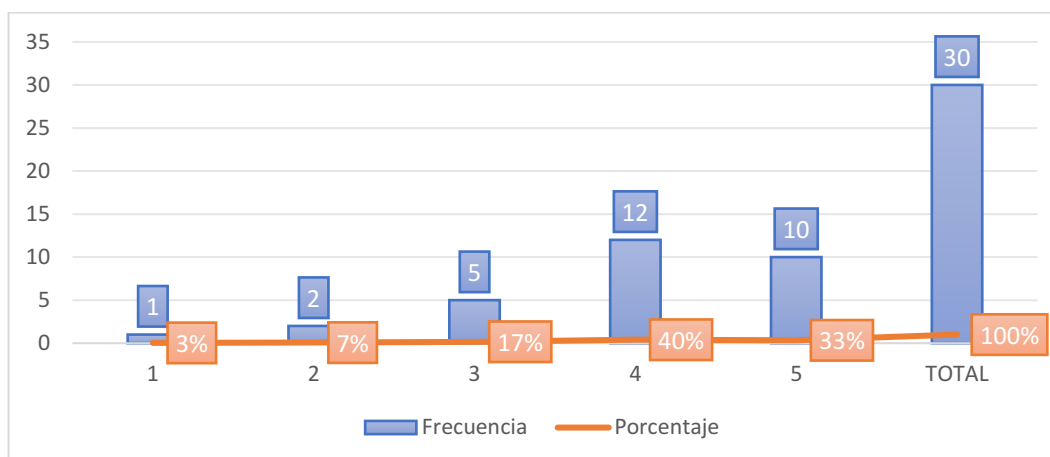
### **Sección B. Análisis de preguntas cerradas**

Preguntas de selección de 1 a 5 donde: 1 = Totalmente en desacuerdo y 5 = Totalmente de acuerdo.

4. ¿La información inicial sobre el servicio fue clara?

## Grafica 13

### *Claridad de la información*



*Nota.* La grafica muestra si para el encuestado la claridad de la información que le proporcionan desde NaturaCert.

*Fuente:* Elaboración propia (2025).

73% de los clientes calificaron con 4 o 5 (claridad alta).

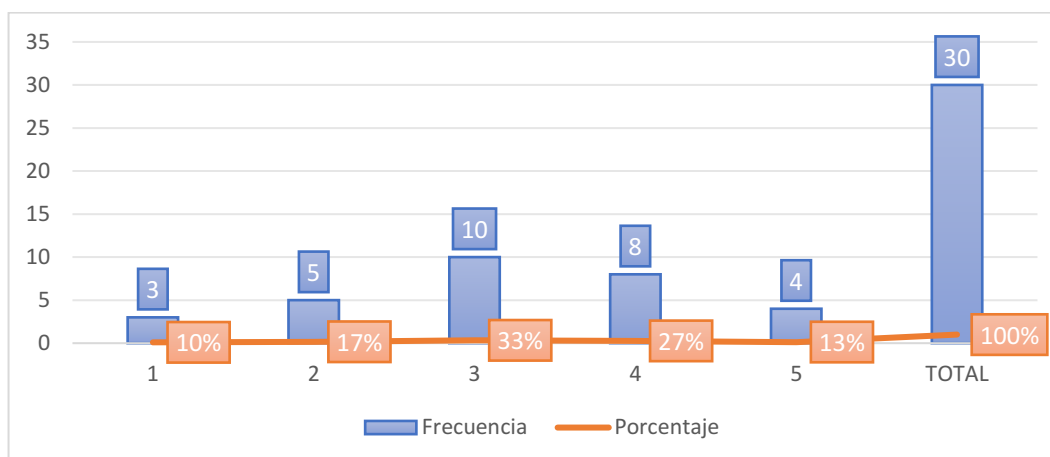
Media aproximada: 3.93.

La mayoría considera que la información inicial es clara, lo cual indica un adecuado proceso de comunicación en la primera etapa del servicio. No obstante, un 27% calificó entre 1 y 3, lo que evidencia que aún existen clientes que requieren mayor precisión o una mejor explicación sobre qué recibirán en el servicio.

**5.** ¿El tiempo de respuesta para entregar la cotización fue adecuado?

#### **Grafica 14**

*Tiempo de respuesta en la cotización*



*Nota.* La grafica muestra la opinión de los encuestados en la percepción de los tiempos de respuesta de la entrega de la cotización.

*Fuente:* Elaboración propia (2025).

Solo 40% calificó con 4 o 5.

27% evaluó con 1 o 2.

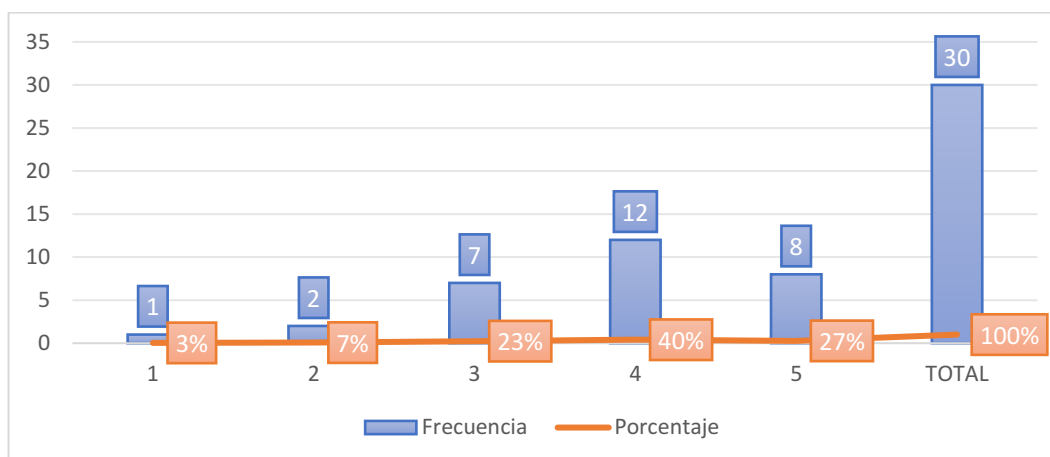
Media aproximada: 3.17

Este es uno de los puntos más críticos. Los clientes expresan que el tiempo de entrega de cotización no es ágil, lo cual coincide con reclamos y percepciones internas. Desde la experiencia de los usuarios, esta demora afecta la confianza y puede retrasar la planificación de sus auditorías.

**6.** ¿Los documentos solicitados fueron explicados de forma clara?

### **Grafica 15**

*Claridad en la documentación*



*Nota.* La grafica muestra la opinión de los encuestados en relación de la claridad de los documentos que ellos deben diligenciar y presentar para su proceso de certificación.

*Fuente:* Elaboración propia (2025).

67% de respuestas favorables (4 o 5).

30% respondió con 1 a 3.

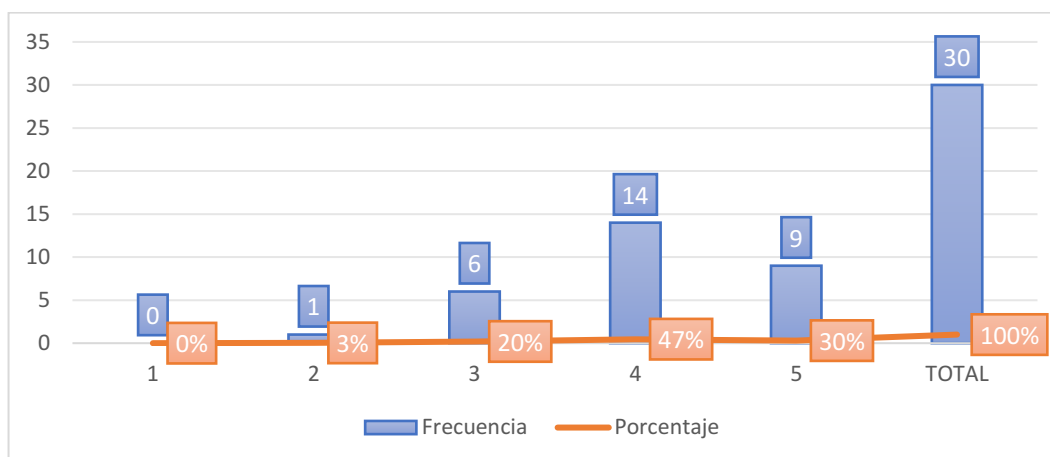
Media: 3.80

Aunque la mayoría comprende los documentos solicitados, hay una parte significativa que aún encuentra esta etapa confusa. Esto puede estar relacionado con falta de estandarización en el envío de instructivos o guías por parte de los ejecutivos de cuenta, o a la complejidad propia de algunos esquemas.

7. ¿El personal respondió a sus dudas con claridad?

## **Grafica 16**

*Claridad en las dudas*



*Nota.* La grafica muestra la percepción de los encuestado en cuanto a la claridad que tienen cuando presentan preguntas y las respuestas que le dan el personal de NaturaCert.

*Fuente:* Elaboración propia (2025).

77% calificó con 4 o 5.

Nadie evaluó con 1.

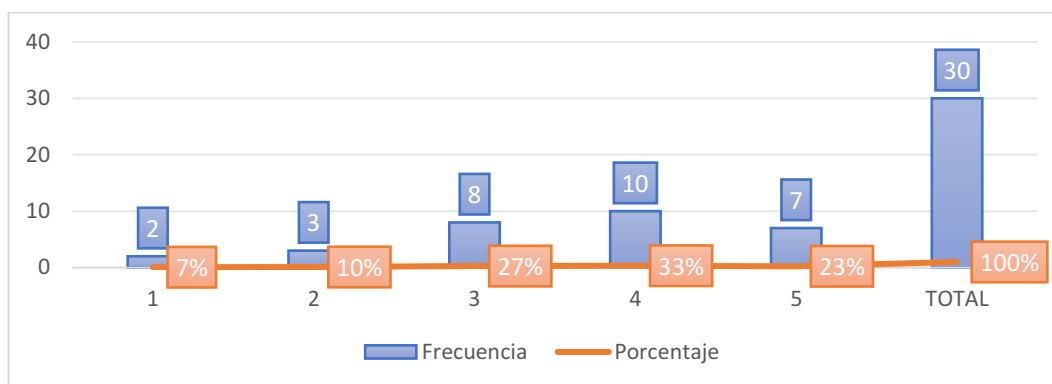
Media: 4.03

Este es uno de los aspectos mejor valorados del proceso. Los clientes reconocen la disposición del personal para aclarar dudas, lo que confirma la fortaleza técnica del equipo, especialmente de la Unidad Técnica. Esto refuerza la importancia del capital humano en la fidelización.

**8.** ¿El proceso de asignación de auditor fue transparente?

### **Grafica 17**

*Transparencia en la asignación de auditor*



*Nota.* La grafica muestra lo que opinan los encuestados de la transparencia al momento de la asignación de los auditores para sus procesos de certificación.

*Fuente:* Elaboración propia (2025).

57% de favorabilidad (4 o 5).

17% respondió con 1 o 2.

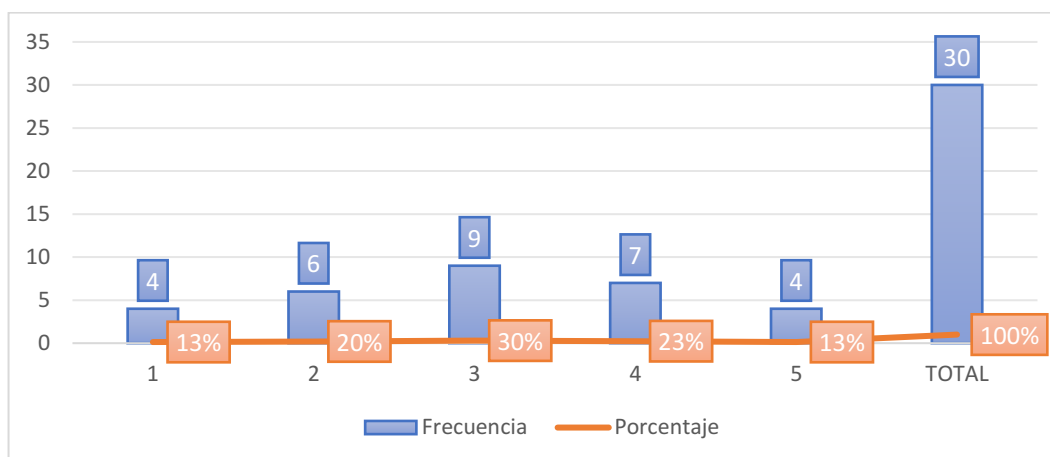
Media: 3.57

Aunque más de la mitad percibe transparencia, aún existe un porcentaje que considera que la asignación no es completamente clara. Esto puede relacionarse con la comunicación tardía o poco detallada sobre los criterios usados para la selección del auditor.

**9.** ¿El proceso en general fue ágil?

### **Grafica 18**

*En general el proceso es ágil*



*Nota.* La grafica muestra la percepción de los encuestados en la agilidad del procedimiento.

*Fuente:* Elaboración propia (2025).

Solo 37% calificó con 4 o 5.

33% lo calificó como “ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

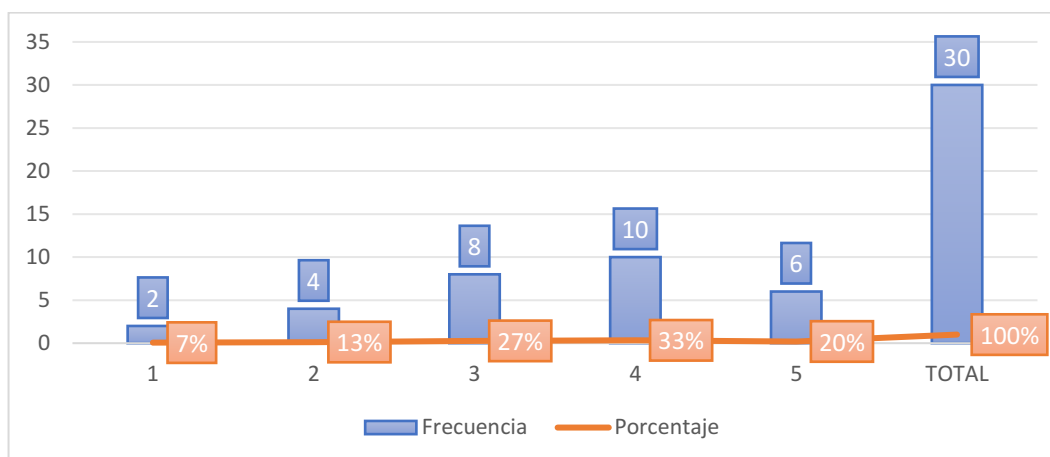
Media: 3.03

Este es otro punto crítico. La mayoría siente que el proceso no es ágil, lo que afecta la percepción de eficiencia y puede explicar la presencia de reclamos por demoras y reprogramaciones. Este hallazgo coincide con los indicadores internos y con lo reportado por el personal entrevistado.

**10.** ¿Entendí claramente con quién debía comunicarme en cada etapa?

### **Grafica 19**

*Claridad en la comunicación de cada etapa*



*Nota.* En la gráfica se muestra la opinión de los encuestados en cuanto a si es fácil identificar con quien deben comunicarse al momento que lo requieran con NaturaCert.

*Fuente:* Elaboración propia (2025).

53% respondió con 4 o 5.

47% lo evaluó con 1, 2 o 3.

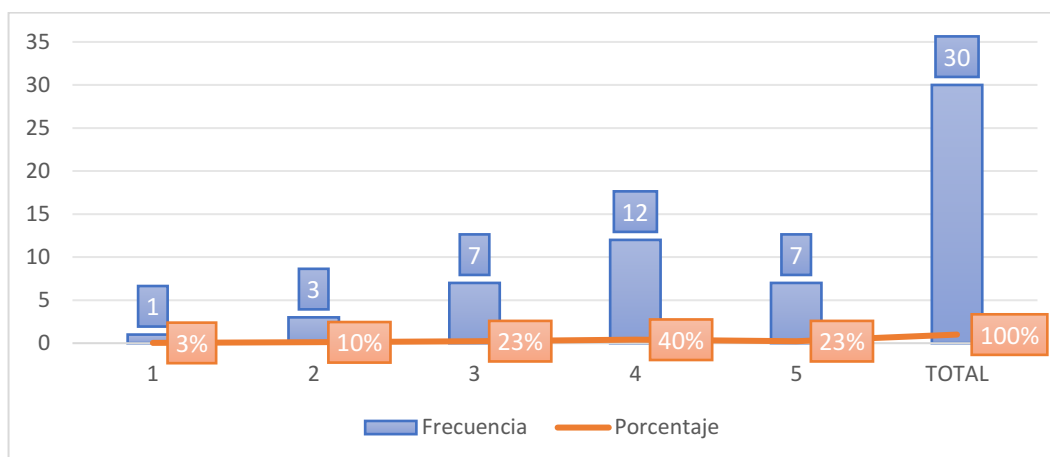
Media: 3.47

La claridad sobre los puntos de contacto no es consistente. Casi la mitad de los clientes experimentó confusión sobre a quién dirigirse, lo cual evidencia la necesidad de mejorar la comunicación interna y establecer canales únicos o responsables explícitos en cada etapa.

**11.** ¿Se sintió acompañado(a) durante el proceso?

## **Grafica 20**

*Acompañamiento del proceso*



*Nota.* La grafica muestra la sensación que tuvo el entrevistado del acompañamiento durante su proceso de certificación con NaturaCert.

*Fuente:* Elaboración propia (2025).

63% de favorabilidad (4 o 5).

23% evaluó con 3.

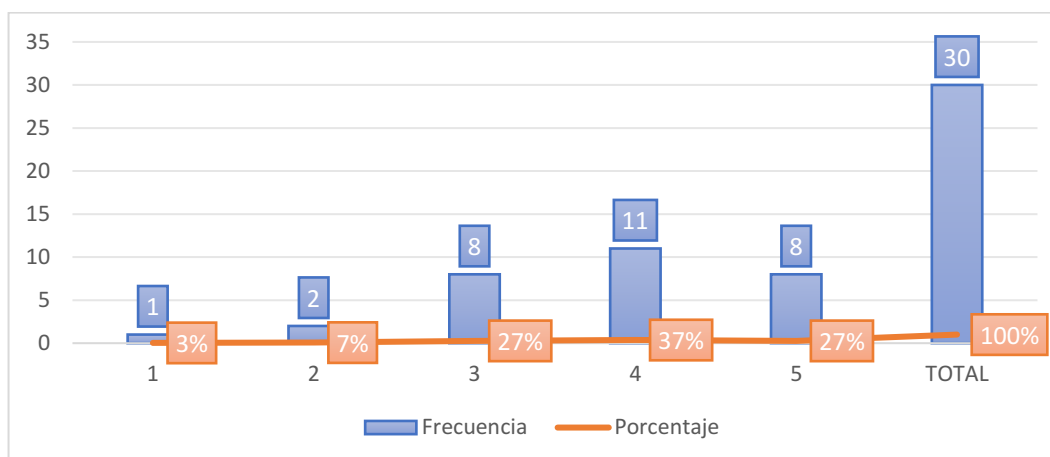
Media: 3.70

Los clientes perciben acompañamiento adecuado, aunque no pleno. Esto refuerza que la atención personal es buena, pero no está estandarizada: depende del estilo del Ejecutivo de Cuenta o Gestor de Operaciones.

**12.** ¿Se encuentra satisfecho(a) con la atención recibida?

### **Grafica 21**

*Satisfacción de la atención*



*Nota.* La grafica muestra la opinión de los encuestados en se sintieron acompañados durante su proceso de certificación con NaturaCert.

*Fuente:* Elaboración propia (2025).

64% calificó 4 o 5.

Solo 10% marcó 1 o 2.

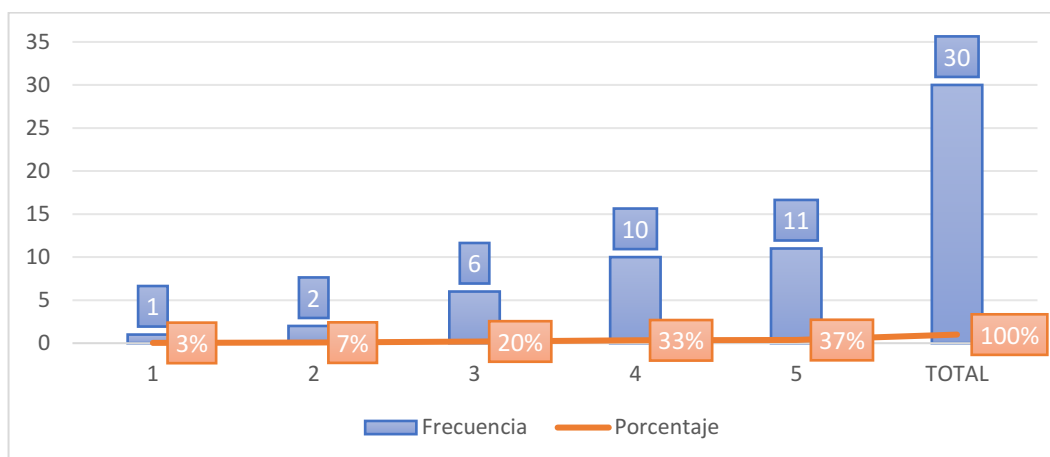
Media: 3.77

La satisfacción es positiva, pero no sobresaliente. La experiencia del cliente es buena en lo técnico y relacional, pero se ve afectada por factores operativos como tiempos de respuesta y claridad documental.

**13.** ¿Recomendaría a NaturaCert a sus conocidos?

## **Grafica 22**

*Recomendaría a NaturaCert*



*Nota.* La grafica muestra la opinión de los encuestados en si recomendarían a NaturaCert a sus conocidos para certificarse en sus diferentes esquemas.

*Fuente:* Elaboración propia (2025).

70% respondió 4 o 5.

Media: 3.93

Este es un indicador fuerte: la mayoría recomendaría a NaturaCert, demostrando confianza en la organización. Sin embargo, un 30% aún se muestra indeciso o no recomendaría plenamente, lo que representa riesgo para la fidelización.

### **Sección C. Análisis de preguntas abiertas**

No se incluyen las respuestas específicas, dado que los 30 clientes encuestados dieron respuestas distintas por ser preguntas abiertas. En su lugar, se presenta un análisis consolidado basado en los patrones y tendencias observados en el conjunto de las 30 respuestas.

**14.** ¿Qué parte del proceso le pareció más clara o útil?

En su mayoría se puede recopilar en los siguientes puntos:

- Acompañamiento y explicaciones del equipo técnico.
- Claridad en los requisitos de certificación.

- Etapa inicial de orientación y envío de información general.

**15. ¿Qué parte del proceso le generó dudas o dificultades?**

Se observan los siguientes patrones:

- Tiempos de entrega de cotización.
- Documentos solicitados y su formato exacto.
- Identificación del responsable en cada etapa.
- Cambios en fechas o reprogramaciones.

**16. ¿Qué recomendaría para mejorar la experiencia del cliente?**

Recomendaciones recurrentes:

- Mayor agilidad en tiempos.
- Mejor comunicación interna reflejada hacia el cliente.
- Envío de checklists y mensajes claros por etapa.
- Mayor anticipación con recordatorios.

### **12.3. Anexo3. Nota aclaratoria sobre la evidencia de los indicadores internos**

Debido a que NaturaCert es un organismo acreditado y maneja información reservada relacionada con su operación interna, los indicadores de desempeño revisados para este estudio no pueden adjuntarse como anexos, pues hacen parte de documentos y bases internas cuyo acceso está restringido para efectos externos.

No obstante, es importante señalar que cuento con acceso directo a estos indicadores en mi rol de profesional de calidad dentro de la Unidad de Calidad, lo que me permitió analizarlos de

manera responsable y utilizarlos exclusivamente para la interpretación de resultados en este trabajo.

La revisión se realizó respetando los lineamientos de confidencialidad establecidos por el sistema de gestión y siguiendo las buenas prácticas de manejo de información sensible en organismos de certificación. Por esta razón, en el documento solo se presentan los hallazgos y patrones identificados, sin divulgar datos internos específicos que puedan comprometer la gestión documental, la operación o las obligaciones de acreditación de NaturaCert.

#### 12.4. Anexo 4. matriz RACI propuesta para el procedimiento pm-pc-gc-001

(R = Responsable / A = Aprobador / C = Consultado / I = Informado)

**Tabla 3.**

*Matriz RACI por etapa del procedimiento*

Actividad / Etapa del Procedimiento	Ejecutivo de Cuenta	Gestor de Operaciones	Unidad Técnica	Unidad Administrativa y Financiera	Gestor Internacional	Cliente
Recepción de solicitud inicial	R	I	I	I	C (si aplica)	I
Validación preliminar de información del cliente	R	C	I	I	C (si es cliente internacional)	C
Elaboración de cotización	R	C	C	I	C	I
Revisión y aprobación de la cotización	A	I	I	I	I	I
Envío de cotización al cliente	R	I	I	I	I	I
Recepción de aprobación del cliente	R	I	I	I	I	R
Solicitud y revisión de documentos	R	C	C	I	C	R

Actividad / Etapa del Procedimiento	Ejecutivo de Cuenta	Gestor de Operaciones	Unidad Técnica	Unidad Administrativa y Financiera	Gestor Internacional	Cliente
Evaluación de documentos técnicos	C	I	R	I	C	I
Asignación de auditor	I	R	C	I	C	I
Comunicación de auditor y fechas	R	I	I	I	I	I
Revisión de contrato	R	C	I	A	I	C
Legalización del servicio	R	I	I	R/A	I	I
Programación final en Agenda	I	R	C	I	I	I
Seguimiento al cliente	R	C	I	I	I	I
Cierre del proceso	R	C	I	C	I	I

*Nota:* En esta tabla se describen cada una de las actividades del procedimiento, así como los responsables de cada etapa. Asimismo, se indica si el cargo que interviene en cada actividad tiene el rol de Responsable (R), Aprobador (A), Consultado (C) o Informado (I).

*Fuente:* Elaboración propia (2025)

## 12.5. Anexo 5. lista de chequeo para la gestión documental

Lista de verificación para la captación, fidelización y legalización del servicio

**Tabla 4.**

*Checklist de documentos por etapa*

Etapa del proceso	Documento requerido	Responsable de revisarlo	¿Recibido? (Sí/No)	Observaciones
1. Captación	Solicitud inicial o correo del cliente	Ejecutivo de Cuenta		
	Información básica del cliente (NIT, contacto, esquema)	Ejecutivo de Cuenta		

<b>Etapa del proceso</b>	<b>Documento requerido</b>	<b>Responsable de revisarlo</b>	<b>¿Recibido? (Sí/No)</b>	<b>Observaciones</b>
	Historial de certificación (si aplica)	Ejecutivo de Cuenta		
2. Cotización	Ficha técnica del servicio	Ejecutivo de Cuenta		
	Lista de predios / unidades productivas	Ejecutivo de Cuenta		
	Criterios del esquema aplicado (norma vigente)	Unidad Técnica		
	Cotización generada	Ejecutivo de Cuenta		
3. Aprobación	Aprobación formal del cliente (correo o documento)	Ejecutivo de Cuenta		
	Firma del contrato	Ejecutivo de Cuenta		
4. Legalización del servicio	Contrato firmado	Ejecutivo de Cuenta		
	Documentos fiscales y bancarios (si aplica)	U. Administrativa y Financiera		
	Registro de cliente en sistema	Ejecutivo de Cuenta		
	Cargue del contrato en el servidor	Ejecutivo de Cuenta		
5. Programación de auditoría	Pre-check list del auditor	Ejecutivo de Cuenta		
	Asignación de auditor	Gestor de Planeación		
	Comunicación oficial al cliente	Ejecutivo de Cuenta		
	Agenda de auditoría	Gestor de Operaciones		
6. Seguimiento al cliente	Registro de comunicaciones	Ejecutivo de Cuenta		
	Historial de novedades	Ejecutivo de Cuenta		

*Nota:* En esta tabla se elabora una lista de chequeo como guía para verificar, en cada etapa del procedimiento, qué documentos son requeridos y qué cargo de los involucrados debe diligenciarlos. Asimismo, permite evaluar si dichos documentos y las instrucciones para su uso,

conforme al procedimiento, fueron debidamente definidos, así como registrar las observaciones correspondientes como insumo del presente trabajo.

*Fuente:* Elaboración propia

## 12.6. Anexo 6. matriz de triangulación metodológica

### Matriz de triangulación de hallazgos del procedimiento PM-PC-GC-001

**Objetivo de análisis:** Evaluar la efectividad del procedimiento PM-PC-GC-001 Captación, fidelización y legalización del servicio de certificación y verificación mediante la integración de resultados cualitativos, cuantitativos y documentales.

**Tabla 5.**

*matriz de triangulación metodológica*

<b>Categoría de análisis</b>	<b>Fuente documental (procedimiento y registros)</b>	<b>Entrevistas a colaboradores</b>	<b>Encuestas a clientes</b>	<b>Convergencias / divergencias</b>	<b>Interpretación integrada</b>
<b>Claridad del procedimiento</b>	El procedimiento actualizado mejora la secuencia, elimina pasos confusos y define mejor los responsables.	Algunos colaboradores indican que persisten dudas en actividades de la Unidad Técnica y tiempos de envío de ofertas.	70% de los clientes manifiestan entender el proceso, pero 30% aún reportan falta de claridad en los tiempos.	Convergencia parcial: mejora evidente, pero aún hay brechas de comprensión.	El documento está mejor estructurado, pero requiere mayor socialización para garantizar una aplicación uniforme y una comunicación clara al cliente.
<b>Eficiencia operativa</b>	Reducción de reprocesos administrativos y delimitación de funciones.	Personal interno confirma disminución de tiempos, pero señala cuellos de botella cuando hay alta demanda.	Los clientes perciben mejoras en la agilidad, pero algunos reportan demoras en cotizaciones y programación.	Convergencia total: Se reconoce mejora, pero también persistencia de momentos críticos.	El procedimiento aporta eficiencia, pero su efectividad depende de la capacidad operativa y la priorización en temporadas de alta carga.

<b>Categoría de análisis</b>	<b>Fuente documental (procedimiento y registros)</b>	<b>Entrevistas a colaboradores</b>	<b>Encuestas a clientes</b>	<b>Convergencias / divergencias</b>	<b>Interpretación integrada</b>
<b>Fidelización del cliente</b>	El procedimiento fortalece seguimiento y comunicación con clientes.	Colaboradores destacan que el acompañamiento es más cercano y personalizado.	85% de clientes expresan satisfacción con la atención recibida.	Convergencia total: percepción positiva.	La actualización del procedimiento mejoró el relacionamiento y fortaleció la fidelización, alineándose con estándares de calidad.
<b>Trazabilidad y transparencia del proceso</b>	Se evidencia mayor orden documental, registros más consistentes y uso adecuado de ISOLUCION.	Colaboradores reconocen mejora, pero algunos señalan retrasos en actualizaciones de registros.	Los clientes consideran el proceso transparente, pero algunos desconocen ciertos pasos internos.	Convergencia parcial.	El procedimiento aporta trazabilidad, pero se requiere reforzar la actualización oportuna de registros y comunicación al cliente.
<b>Cumplimiento con ISO/IEC 17065</b>	El procedimiento se ajusta a requisitos clave: imparcialidad, consistencia, trazabilidad y comunicación.	Personal identifica mejoras relacionadas con independencia, comunicación formal y registro de evidencias.	Los clientes confirman percepción de profesionalismo y transparencia.	Convergencia total.	La actualización mejora el alineamiento con ISO/IEC 17065 y fortalece la credibilidad del organismo certificador.
<b>Riesgos y oportunidades de mejora</b>	Se identifican riesgos operativos: carga laboral, tiempos de respuesta y dependencia de roles críticos.	Colaboradores refuerzan estas preocupaciones, además de señalar falta de capacitación periódica.	Cientes mencionan oportunidad de mejorar tiempos y claridad en requisitos.	Convergencia total.	Los riesgos se mantienen en la aplicación práctica del procedimiento, lo cual orienta la priorización de acciones de mejora.

*Nota:* La tabla permite estructurar una matriz para la triangulación de la información obtenida, identificando las diferentes etapas desarrolladas en el trabajo: revisión documental, entrevistas y observación del procedimiento, con el fin de facilitar su evaluación.

*Fuente:* Elaboración propia (2025)

La matriz de triangulación permitió integrar la información obtenida mediante revisión documental, entrevistas al personal involucrado y encuestas de satisfacción a clientes. A través de esta herramienta fue posible identificar patrones comunes, contrastar percepciones y validar la consistencia de los hallazgos, fortaleciendo la validez del análisis y la calidad de las conclusiones del estudio.

### **12.7. Anexo 7. priorización de las acciones de mejora**

Con el fin de organizar las propuestas de mejora y facilitar su implementación por parte de NaturaCert, se elaboró un cuadro de priorización que clasifica cada recomendación según su impacto, esfuerzo requerido y nivel de prioridad. Esta herramienta permite orientar la toma de decisiones, optimizar recursos y asegurar que las acciones con mayor efecto en la eficiencia operativa y la experiencia del cliente sean ejecutadas en primer lugar.

**Tabla 6.**

*Priorización de acciones de mejora del procedimiento PM-PC-GC-001*

<b>Recomendación</b>	<b>Impacto en el proceso</b>	<b>Esfuerzo requerido</b>	<b>Prioridad</b>
1. Clarificar roles y responsabilidades entre unidades (matriz RACI)	Alto (reduce reprocesos, mejora coordinación y tiempos)	Medio (requiere reuniones internas y ajustes documentales)	Alta
2. Unificar plantillas y formatos asociados al procedimiento	Alto (mejora trazabilidad y estandarización)	Bajo (ajustes documentales y socialización)	Alta

<b>Recomendación</b>	<b>Impacto en el proceso</b>	<b>Esfuerzo requerido</b>	<b>Prioridad</b>
3. Establecer tiempos estándar y criterios claros para la respuesta al cliente	Alto (impacta directamente la percepción del cliente)	Medio (requiere análisis interno y ajustes en ISOLUCION)	Alta
4. Fortalecer la comunicación interna entre unidades durante la ejecución del proceso	Medio-alto (disminuye retrasos y errores)	Medio (capacitaciones y acuerdos operativos)	Alta
5. Implementar capacitaciones periódicas sobre el procedimiento actualizado	Medio (asegura correcta aplicación del proceso)	Bajo-medio (espacios de formación programados)	Media
6. Optimizar el seguimiento al cliente durante las etapas del servicio	Alto (mejora fidelización y experiencia del cliente)	Medio (ajustes en flujogramas y responsabilidades)	Alta
7. Revisar y ajustar los tiempos reales del proceso mediante indicadores operativos	Medio-alto (permite ajustes basados en datos)	Medio (analítica interna y revisión mensual)	Media
8. Mejorar la actualización oportuna de registros en ISOLUCION	Medio (evita inconsistencias documentales)	Bajo (disciplina operativa y recordatorios internos)	Media
9. Fortalecer la gestión del riesgo operativa para etapas críticas del procedimiento	Medio (minimiza retrasos y contingencias)	Medio-alto (requiere análisis estructurado por unidades)	Media
10. Aumentar la información que se comunica al cliente sobre los pasos del proceso	Medio (reduce dudas y mejora transparencia)	Bajo (ajustes en comunicaciones y guías de cliente)	Baja

*Nota:* Esta tabla se elabora con el fin de determinar los impactos evaluados del procedimiento, los esfuerzos requeridos para su mejora y la prioridad de intervención de cada uno de los aspectos evaluados.

Fuente: Elaboración propia (2025)