

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN
GERENCIA DE OPERACIONES Y LOGISTICA



“Propuesta de mejora para la gestión de planificación en la empresa ecuatoriana Banguera mediante un modelo de toma decisiones para el proceso de adquisiciones para la ciudad de Quito, 2024”

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Gerencia de Operaciones y Logística

Autor:
Ing. Guanolema Choca, Ana Dolores

Docente Guía:
Mg. Sicos Peñaloza Carlos Alberto

TACNA – PERÚ

2024

4% Similitud general

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

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

Índice de contenido

Resumen	7
Abstract	8
Introducción	9
1. CAPÍTULO I: Antecedentes del proyecto	12
1.1. Título del tema.....	12
1.2. Planteamiento del Problema	12
1.3. Objetivos de la Investigación.....	15
1.3.1 <i>Objetivo general</i>	15
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	15
1.4. Justificación.....	16
1.4.1 <i>Justificación teórica</i>	16
1.4.2 <i>Justificación metodológica</i>	16
1.4.3 <i>Justificación práctica</i>	16
1.5. Metodología	17
1.5.1 <i>Tipos de investigación</i>	17
1.5.2 <i>Diseño de investigación</i>	17
1.5.3 <i>Consideraciones éticas</i>	18
1.6. Principales Definiciones	19
1.7. Alcances y limitaciones	20
1.7.1 <i>Alcances</i>	20
1.7.2 <i>Limitaciones</i>	20
2. CAPÍTULO II: Marco Teórico.....	22
2.1. Conceptualización de las variables o tópicos clave.....	22
2.2. Importancia de las variables o tópicos clave	25
2.2.1. <i>Planeación empresarial</i>	25
2.2.2. <i>La Planificación como Proceso de Negocio</i>	26
2.2.3. <i>Modelos de Negocio para GO</i>	28
2.2.4. <i>Análisis cuantitativo</i>	34
2.2.5. <i>Modelo de toma de decisión</i>	35
2.2.6. <i>Relación FODA-CAME</i>	39
2.2.7. <i>Niveles de servicio</i>	39
2.2.8. <i>Estudio de Tiempos</i>	41
2.3. Análisis comparativo	42
2.4. Análisis crítico	43
3. CAPÍTULO III: Marco Referencial	44

3.1.	Reseña Histórica	44
3.2.	Filosofía organizacional.....	45
3.2.1.	<i>Misión - Empresa</i>	45
3.2.2.	<i>Visión - Empresa</i>	45
3.2.3.	<i>Nuestros comportamientos</i>	47
3.4.	Productos y/o servicios	50
3.5.	Diagnóstico organizacional	51
4.	CAPÍTULO IV: Resultados	59
4.1.	Diagnóstico	59
4.2.	Diseño de la Mejora	74
4.3.	Mecanismo de Control	83
5.	CAPÍTULO V: Sugerencias	90
	Conclusiones	91
	Recomendaciones	94
	Bibliografía.....	96
	Anexos	102

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo metodológico – Propuesta de Mejora	18
Figura 2. Clasificación de empresas bajo enfoque actividad central	31
Figura 3. Jerarquía de gestión base de GO	32
Figura 4. Formulación general de modelo decisor	37
Figura 5. Historia Empresarial - Banguera	44
Figura 6. Valores bases empresariales	46
Figura 7. Organigrama Organizacional (General)	48
Figura 8. Organigrama Organizacional (Desglose Gerencias, Jefaturas y subalternos)	49
Figura 9. Datos claves financieros - Banguera	52
Figura 10. Diagrama de Ishikawa – Planteamiento Inicial	64
Figura 11. Diagrama de Ishikawa – Nivel I	65
Figura 12. Diagrama de Ishikawa – Nivel II	66
Figura 13. Diagrama de Ishikawa – Nivel III	67
Figura 14. Diagrama de Ishikawa – Nivel IV	68
Figura 15. Diagrama de Ishikawa – Planteamiento Inicial	69
Figura 16. Diagrama de Ishikawa – Nivel VI	70
Figura 17. Diagrama de Ishikawa – Nivel VII	71
Figura 18. Diagrama de Ishikawa – Selección final	73
Figura 19. Distribución de Cola de Servicio versus Distribución de control Estándar	74

Índice de tablas

Tabla 1. Revisión sistemática – Variables de investigación.....	42
Tabla 2. Revisión sistemática – Variables de investigación.....	43
Tabla 3. Sumario comparativo de empresas con objetivos estratégicos de planeación	51
Tabla 4. Matriz DAFO	56
Tabla 5. Matriz DAFO-CAME (Campos a llenar)	60
Tabla 6. Matriz DAFO-CAME (Compilado)	61
Tabla 7. Aplicación de Matriz CAME en estrategias por Departamentos de la empresa	62
Tabla 8. Notación base de normalización de procedimientos.....	83
Tabla 9. Cotización del estudio a relizarse en razón de la Guía establecida	89
Tabla 10. Lista de Propuestas de Mejora.....	90

Resumen

El presente estudio se diseñó la mejora a la gestión de planificación a partir de un modelo de toma de decisiones para el proceso de adquisiciones de la multinacional ecuatoriana de la ciudad de Quito. El diseño de la investigación fue diseño mixto para estudio de aplicación de empresa con propuesta de mejora y mecanismo de control; no se requiere de muestra estadística. Banguera es una empresa constituida en Ecuador dedicada a generar soluciones de cobranzas, adquisiciones de cartera y otros involucrados con servicios Contact Center. Para la propuesta de mejora se fundamentó en un estudio de productividad ante la falta del conocimiento del proceso de Adquisiciones por parte de colaboradores de la empresa (causa raíz de la existencia de cola de espera de posibles clientes). Para el mecanismo de control se desarrolló un procedimiento conforme al nivel de servicio empresarial en razón de Tiempo Estándar (TE) e información focalizada que necesitaba Jefe de Operaciones. El estudio concluye que el estado de la empresa previo al estudio se encontraba con falencias desde el organigrama como también de la propia comunicación de los roles de atención entre proceso y proceso. De tal forma, se requería de un procedimiento estándar en razón de una Guía de Estudio de Tiempos exclusivo para la compañía logrando mejorar los procesos departamentales de Operaciones y Calidad.

Palabras clave: Estudio de Tiempos, Procedimiento estándar, Contact Center, CAME, Diagrama Ishikawa

Abstract

This study was designed to improve planning management with a decision-making model for the procurement process of the Ecuadorian multinational from the city of Quito. For the research was design for mixed type methodology for a company application study with an improvement proposal and control mechanism; no statistical sample was required. Banguera is a company established in Ecuador dedicated to generating collection solutions, portfolio acquisitions and others involved with Contact Center services. The improvement proposal was based on a productivity study due of the Acquisitions process by the company's employees (root cause of the existence of waiting queues of potential customers). For the control mechanism, a procedure was developed according to the level of business service in terms of Standard Time (TE) and focused information needed by the Operations Manager. The study concludes that initially the company found shortcomings in the organizational chart as well as in the communication of the roles themselves between processes. Thus, a standard procedure was required in the form of a Time Study Guide exclusively for the company to improve the departmental processes of Operations and Quality.

Key words: Time Study, Standard Procedure, Contact Center, CAME, Ishikawa Diagram.

Introducción

La atención del cliente que requiere toda empresa forma parte de una estrategia por las cuales las organizaciones compiten por mantener un adecuado servicio, dicho de otra manera, garantizar un servicio al tiempo y cantidad requerida. De tal forma, al establecer una asistencia a los clientes de lo que se refiere la entrega de carga desde el punto inicial de la compra del insumo, materiales —ingreso a la cadena productiva *inputs*— hasta completar el pedido en punto concordado con el usuario final —salida de la cadena productiva *outputs*— se garantiza el nivel de servicio de la empresa. En consecuencia, garantizar éxito corporativo más aún para empresas cuyo giro de negocio es el *Contact Center* es ser eficiente en cuanto a la precisión y eficiencia de la respuesta de la organización; ambos aspectos colaterales para el tipo de mercado.

De tal forma, es importante describir el impacto que tiene la gestión de planificación acoplada con las decisiones informadas por datos con ayuda de modelos informáticos que detallen las cantidades de un producto en particular según la naturaleza de la organización, es decir, según su adquisición. De este último punto, el proceso de las adquisiciones para una empresa *Contact Center* es importante, ya que es una pieza estratégica clave para influir directamente con: la disponibilidad de productos, satisfacción con clientes internos de la organización y la propia gestión de inventarios. Las empresas lo que buscan actualmente es agilizar el proceso de flujo de la transformación de un requerimiento a una necesidad satisfecha por el cual se requiere ser flexible ante la demanda a un costo óptimo posible.

El acto de adquirir cartera involucra la identificación de las prioridades que la empresa y su seguimiento —proceso núcleo de negocio— donde lo requieren en razón de un nivel de satisfacción del usuario, es decir, según la prudencia de mantener al cliente. El proceso de adquisición(es) contempla generalmente las siguientes fases: valoración de las necesidades (análisis de demanda-mercado), identificación de bases de datos (elementos críticos a mediano y largo plazo), valoración de bases de datos (capacidad, tiempo y calidad del servicio), desarrollo de Acuerdo Comercial (términos de negociación e incumplimientos), cierre de venta. De tal forma, en adelante se lo describe bajo el nombre 'Proceso de Negocio'

De todo lo descrito, la investigación toma relevancia ante la falta de una estrategia sólida en cuanto al manejo del nivel de atención a partir del proceso de las adquisiciones, con ello, tomar decisiones informadas por datos. Además, de no tener investigaciones previas en base de las variables de investigación antes descritas tanto en el repositorio digital reunir como del repositorio de Escuela de Posgrado Newman.

De lo referido a las empresas en la ciudad capitalina de Ecuador no mantienen la ejecución y por ende el seguimiento de los métodos de toma de decisiones paulatinas de compra. Del cual, al gran alcance y de mayor impacto a la empresa puesto a estudio se identifica la necesidad estratégica de optimizar el nivel de atención interno a partir del proceso clave de la cadena de valor, con ello, generar impacto escalonado a los demás procesos de negocio.

La estructura del presente estudio de investigación aplicada de sub modalidad propuesta para la mejora de la línea de investigación análisis de datos a partir de la toma de decisiones, se describen los siguientes puntos:

- Primer componente.- Antecedentes;
- Segundo componente.- Marco teórico;
- Tercer componente.- Marco referencial;
- Cuarto componente.- Resultados.
- Quinto componente.- Sugerencias.

CAPÍTULO I: Antecedentes del proyecto

1.1. Título del tema

Propuesta de mejora para la gestión de planificación en la empresa ecuatoriana Banguera mediante un modelo de toma de decisiones para el proceso de adquisiciones para la ciudad de Quito, 2024.

1.2. Planteamiento del Problema

De acuerdo al planteamiento del problema, se detalla que ante una gestión deficiente de manejo de planificación ocasiona una pérdida de competitividad empresarial en el mercado ecuatoriano producto del desconocimiento preventivo de la demanda que llegará a la organización.

En la actualidad, el problema de adquisiciones (como parte integral de la Planificación y/o Comercial de una empresa) es el poco u olvido corporativo de la prudencia en cuanto al adecuar productos y/o insumos a la Cadena de Valor de una manera pronosticada; asumir que el problema se resuelve por una sola vez al generar el método de abastecimiento. De acuerdo al proceso de Contact Center como tal, tiene como objetivo estratégico garantizar el nivel de servicio del cliente ante una atención pendiente por satisfacer; a menor tiempo de solución mayor será la satisfacción del usuario final.

De acuerdo a la extensión y límites del problema descrito de la presente investigación, se detallan las variables de investigación de la gestión de planificación y del modelamiento para la toma de decisiones; el alcance de investigación es el proceso de adquisiciones del Contact Center Banguera.

Para considerar el problema del presente estudio resulta importante reconocer los procesos clave de desarrollo de la empresa puesta a estudio, con ello, verificar la secuencia lógica de negocio por el cual adquisiciones se adecua a la cartera de la organización. De lo que respecta a las empresas del territorio ecuatoriano, una mejor adquisición en puntos críticos de entrega garantiza menor costo dado que los ciudadanos están adoptando en primer lugar al servicio digital antes de un servicio tradicional; proceso de adaptación empresarial.

De acuerdo a otros estudios en referencia al rendimiento organizacional y el desconocimiento de la demanda futura se identifican los siguientes aportes:

Rolón-Ramírez (2024) reflexiona acerca de los dueños de medianas empresas que pese a reconocer la existencia de tecnologías innovadoras para la cadena de suministro (de ellos: tecnología RFID¹, Inteligencia Artificial, automatización de almacenes, entre otros) no se usan. Las razones fundamentales son: el desafío económico de inversión de compra, la capacitación a cada usuario de la plataforma y la implementación a realizar cuyo desconocimiento se identifica al poco conocimiento de las alternativas dentro del mercado (p. 3561).

Torres-Cardenas y Sanabria-Ruiz (2023) discuten acerca de un modelo de abastecimiento centrado en gestión humanitaria de inventarios y transbordo lateral con la finalidad de optimizar recursos físicos logísticos en caso de emergencia. El enfoque descrito desarrolla niveles de inventario en coordinación de la tecnología con de las propias instalaciones al reconocimiento prudente de entrega y capacidad empresarial con enfoque de respuesta (p. 14).

¹ RFID: La tecnología descrita permite la identificación de radiofrecuencia de productos no solo dentro de la logística interna de la empresa, más bien, dentro de la cadena suministro al permitir el seguimiento en tiempo real del producto (Rolón-Ramírez, 2024).

Palma-Cardoso y otros (2023) mencionan que modelos Just-In-Time (JIT) y la aplicación de auditoría 5S² en micro empresas farmacéuticas. Ambas técnicas de trabajo permiten operar con eficiencia operativa, con ello, minimizar mudas — desperdicios— en términos logísticos reducir los costos de mantener inventario, rotación de repuestos y/o insumos (costo de inventariar; inventario) y garantizar la calidad de los productos farmacéuticos (p.40).

Ribeiro-Alves y Amaya-Guío (2022) consideran la integración de Mantenimiento, Reparación y Operación (conocido por las siglas MRO³) dentro de estrategias integrales de empresa con algoritmos decisores. Los activos detallados en MRO permite mejorar basándose en el alineamiento de los objetivos estratégicos de las organizaciones de reaprovisionamiento (p. 78).

Izaguirre-Velásquez y otros (2022) desarrollaron dentro de la empresa agrícola un modelo no estacionario determinista en gestión de inventarios (con ayuda del indicador Punto de Reorden) en complemento con *Material Resource Planning* (MRP⁴). De la ventaja de uso de MRP es la planificación y su manera óptima de generar requerimientos prudentes por producto, en relación, a la cantidad exacta de insumos y otros para la planeación (pp.5-6).

² Auditorías 5Ss: La técnica descrita es una aplicación de lista de verificación de aspectos como la limpieza, disciplina, estandarización, orden y clasificación (García-Garduño, 2023).

³ MRO (conocido también como E-MRO): Técnica desarrollada a partir del *E-procurement* (automatización de procesos de la cadena de valor de suministro), de ello, el desarrollo MRO actúa como un software de planificación de recursos para servicios ordenados de la operación, mantenimiento y reparación (Mora-García, 2023).

⁴ MRP: Técnica proveniente del lenguaje inglés que describe a la práctica de planificación de los distintos insumos empresariales a partir de la gestión de requerimientos de los materiales relacionados para su transformación a un producto final (Todorova & Stoyanova, 2023).

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo general

“Diseñar la mejora a la gestión de planificación a partir de un modelo de toma de decisiones en el proceso de adquisiciones de la empresa ecuatoriana de Contact Center para la ciudad de Quito-Ecuador”

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico al estado presente de la administración de planificación empresarial.
- Implementar mejora y mecanismo de control para atender la propuesta al nivel de servicio requerido para las adquisiciones de la organización.
- Evaluar el impacto de las mejoras para asegurar el funcionamiento de control ante la propuesta desarrollada.
- Estimar costos involucrados en la implementación del diseño de la propuesta.

1.4. Justificación

1.4.1 Justificación teórica

Para la búsqueda sistemática de los criterios de búsqueda 'gestión de planificación' y 'modelo de toma de decisiones' para el Repositorio Institucional⁵ del ente revisor para Proyectos de Investigación, Revistas Científicas y Trabajos de Investigación. De este último, no generó resultados afines a la investigación desarrollada dentro de los últimos cuatro años. De tal forma, el estudio es innovador para el programa del maestrante y de la escuela rectora de investigación académica.

1.4.2 Justificación metodológica

El desarrollo sistemático de mejoras dentro de la propia realidad de la empresa permite no solo identificar el problema real de la empresa también permite conducir a soluciones más orientadas al problema identificado, con ello, sostener una solución que involucra a los conocimientos dentro del Programa de Posgrado.

1.4.3 Justificación práctica

El manejo de gestión de planificación a partir de modelos de toma de decisiones permite el control de las existencias ante un aprovisionamiento oportuno de materiales, de tal razón, permite garantizar el nivel de inventarios organizacionales. Actualmente, las empresas Contact Center buscan establecer niveles de atención óptimos para la propia operación, como la satisfacción del usuario final; meta estratégica lo suficientemente compleja y variada de acuerdo a cada empresa.

De tal motivo, el presente proyecto de mejora aplicada pretende desarrollar la meta antes descrita en la organización ecuatoriana ubicada en la ciudad quiteña.

⁵ Véase el siguiente hipervínculo <https://repositorio.epnewman.edu.pe/>

1.5. Metodología

1.5.1 Tipos de investigación

El estudio exploratorio es el análisis del fenómeno investigativo cuyo oportuno uso requiere profundidad (Latorre et al., 2021, p. 45) y de carácter descriptivo para focalizar situaciones de mejora (Sánchez-Ochoa, 2021, p. 30). Con ello, el estudio es del tipo aplicado en los materiales y aspectos detallados en maestría referente a la gerencia operativa y logística de las organizaciones del tipo industrial.

1.5.2 Diseño de investigación

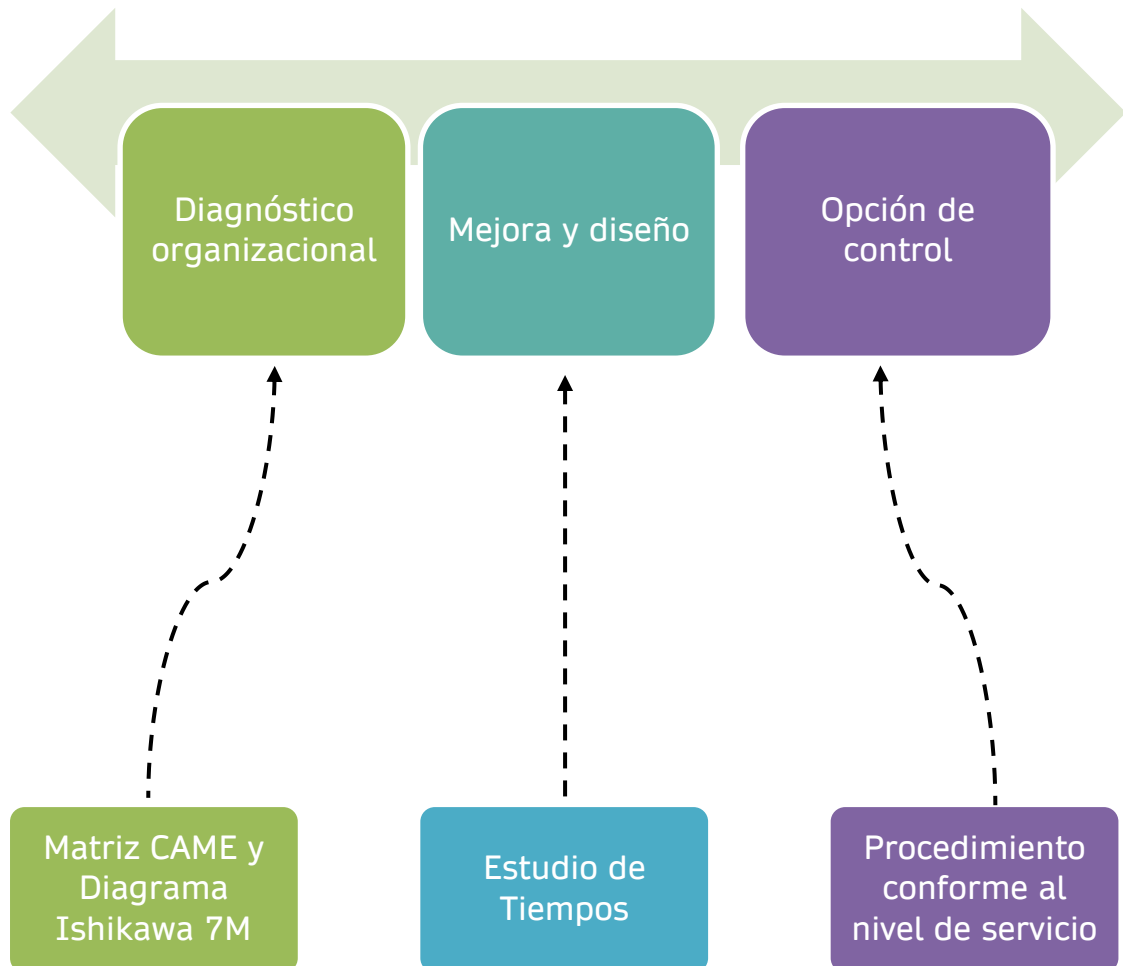
El diseño elegido es de enfoque mixto para un desarrollo cualitativo (grupo de discusión en empresa) (Hidalgo & Cañadas, 2023, p. 67) y cuantitativo (analítica estadística) (Marín-Marín et al., 2021, p. 214) respectivamente. De tal forma, mediante una orientación centrada en expertos de la propia empresa canalizar un modelo sólido de funcionamiento para la gestión comercial; se descarta una muestra de validación estadística.

Con lo antes mencionado, se define en tres fases (ver Figura 1) y la descripción del tema a investigar para contemplar:

- El estudio estratégico de Gerencia de Operaciones y la empresa (la fase de diagnóstico);
- La solución base a implementar (diseño de la mejora); y
- La continuidad de seguimiento de la propuesta desarrollada (mecanismo de control).

Figura 1.

Modelo metodológico – Propuesta de Mejora.



Nota. El diagrama ilustra las fases de los resultados con las técnicas a desarrollar para dar cumplimiento a los dos primeros objetivos de la investigación.

1.5.3 Consideraciones éticas

Dado al reconocimiento de la marca y del mercado ecuatoriano la presente investigación se resguarda información considerada como privilegiada de los procesos empresariales, clientes, proveedores, insumos y otros delimitados para la propia empresa estudiada.

1.6. Principales Definiciones

Contact Center: Tipo de empresa cuyo giro de negocio es el acercamiento final con un usuario de un producto y/o servicio requerido para cobranzas o asistencia técnica de un problema detectado previamente.

Planificación: Conjunto de tareas orientadas a realizar actividades cuya culminación se establece en un tiempo acordado tanto con el cliente como la propia operación, para en conjunto, desarrollar la operación de entrega al usuario final.

Modelo de toma de decisiones: Estrategia focalizada de manejo selectivo para una alternativa en comparación con otras. La técnica a usar en conjunto con GO permite el acople logístico al reconocer prioridades de compra y/o adquisiciones reales de la propia empresa.

Procedimiento: Conjunto de actividades y/o tareas de un proceso establecido para llegar un objetivo concreto y prudente ante un accionar relacionado con el sistema de gestión de las organizaciones.

Diagrama Ishikawa 7M: Técnica de modelamiento de uso para descubrir la causa fundamental, vital o raíz de un problema encontrado previamente en un centro de estudio, como lo es la Planta de Producción de GO; 7M son las ramificaciones.

Nivel de servicio: Número de clientes atendidos por un tiempo determinado al disponer la precisión de la información a un momento adecuado de gestión. La importancia de un estándar del nivel de servicio permite reconocer la capacidad de respuesta de la organización.

Estudio de tiempos: Técnica de medición del cumplimiento de un objetivo a lo largo de un tiempo definido, cuya recopilación lo define el diseñador del propio estudio con criterios de modelamiento previamente establecidos.

Matriz CAME: Diagrama de desarrollo estratégico para identificar oportunidades gerenciales a partir del desarrollo previo de la técnica FODA, de tal forma, al desarrollo de la última técnica se detallan estrategias de negocio.

1.7. Alcances y limitaciones

1.7.1 Alcances

Limitación geográfica

Sectores norte, sur, centro y alrededores de la ciudad de Quito; incluyendo exclusivamente envíos por externos dentro del territorio ecuatoriano.

Alcance temporal

Mediciones referentes al abastecimiento desde el inicio de operación de la empresa hasta el año 2023 —previo al año de la entrega del estudio—

Alcance temático

Modelos de toma decisiones para objetivos comerciales.

Participantes

Personal administrativo de la empresa.

Variables

Modelo de toma decisiones (variable independiente); y

Gestión de planificación (variable dependiente).

1.7.2 Limitaciones

Factores externos

La propiedad intelectual frente al uso de la data de clientes y asociados.

Tamaño de la empresa

La capacidad operativa del proceso estudiado y de sus partes interesadas.

Recursos y tiempo

El desarrollo se realiza desde el primer instante, de tal forma, considera un paralelismo con la redacción del proyecto.

Sesgos

Los gastos proyectados de implementación y capacitación descritas por información delimitada a la interna de la empresa

Generalización de resultados

Los datos resultantes al aplicar apenas una de las técnicas del modelo de toma de decisiones seleccionada.

Cronograma

Hitos de entrega (Número de semana⁶ de cierre - actividades críticas).-

Semana 3 – Antecedentes, justificación, metodología y hojas previas al desarrollo del estudio (incluye revisión de tema); entregable 1.

Semana 6 – Revisión de apartados pendientes incluidos aspectos referenciales y teóricos (incluye información prudente de los datos a estudiar); entregable 2.

Semana 10 – Desarrollo de la investigación aplicada para la propuesta de mejora (incluye ideas a descartar o aumentar del punto anterior); entregable 3.

Semana 18 – Ampliación de resultados y cambios varios; entregable 4.

⁶ Número de semana de inicio.- Semana 1, del 20/05/2024 al 24/05/2024. Número de semana de fin.- Semana 24, del 28/10/2024 al 28/10/2024 final:

CAPÍTULO II: Marco Teórico

2.1. Conceptualización de las variables o tópicos clave

Las variables importantes de investigación en conjunto de lo aprendido por parte del investigador se consideran los siguientes aportes:

Gestión de planificación: Para el manejo de atención al cliente (conocido de esa manera al describir la administración la atención del Ejecutivo de Ventas basándose en la cantidad de requerimientos del cliente) se requiere de estrategias claras con respecto de la operación objetiva al desarrollar prioridades como soporte a la siguiente fase que es la atención prudente del cliente. De tal forma, se establece la gestión de planificación (de uno o más servicios) al requerir el recurso interno o externo como se disponga en una Orden de Requerimiento (OR) descrita.

Adquisición: El proceso para obtener cartera, base de datos u otros correspondidos a las actividades comerciales de la empresa. La adquisición dentro de un Contact Center es el primer paso para lograr una correcta adecuación de los productos de una empresa ante una demanda del mercado.

Modelo de toma de decisiones: La técnica cuali o cuantitativa que se requiere para dar una lógica prescrita ante uno o varios factores resulta crítico al detallarlo bajo un diseño metodológico validado y probado por expertos. De tal forma, el modelo de toma de decisiones acopla una orientación clara y definida de los datos a evaluar, para con ello, valorar una ruta u otra de manera comparativa. De lo mencionado como ruta, se detalla la lógica que conlleva elegir una de las demás alternativas descritas en el propio modelo.

Del mismo modo, bajo el desarrollo de temáticas coherentes para la investigación propuesta se alinean los siguientes conceptos definidos por el propio investigador al reconocer el área de conocimiento:

Contact Center: Tipo de empresa por el cual se opta por el análisis de cartera de clientes de otros o a su vez integrar todos los medios y/o sistemas de comunicación. De tal forma, la venta al detalle requerido puede ser atendido, sea en redes sociales, correo organizacional u otros siempre y cuando se logre acaparar la mayor cantidad de interacción posible con el cliente.

Seguimiento a clientes: El proceso del cual se detalla el alcance desde una adquisición de una materia prima hasta la entrega de un producto en las cantidades y características solicitadas por el usuario final de una compra preestablecida una vez superado el cierre de venta directo o indirecto⁷. La persona encargada de la Cadena de Abastecimiento es quien dirige no solo la operación logística, sino también la integración con la parte productiva de la empresa.

Mejora productiva: Las acciones en positivo de la empresa para garantizar mejoramiento continuo empresarial donde muchas de las veces nacen de los propios recursos (sean humanos, físicos y/o tecnológicos) de la empresa. Los objetivos que pretenden el abordar acciones de mejora en costos, uso de recursos o desempeño del personal ante el accionar de su operación. De las mejoras para el Departamento de Ventas se enuncia desde el análisis de la productividad de las personas al atender un cliente hasta la automatización de los medios de comunicación con el cliente; orientación de un modelo de toma de decisiones.

⁷ Cierre de venta directo o indirecto: El proceso de venta es directo cuando un contacto tácito con una persona responsable de las ventas que a diferencia de un proceso de venta indirecto se da un seguimiento alineado a las preguntas específicas del cliente; producto del comercio electrónica *e-commerce* o referidos.

Nivel de atención: es la determinación precisa para los productos y/o servicios cuya empresa (sea minorista o mayorista, de acuerdo a la expansión del negocio) desarrolla la gestión de planificación de la organización y administración de las adquisiciones. Dentro de un objetivo estratégico, se pretende asegurar la disponibilidad continua ante una adecuación de la persona, quien atiende el requerimiento a un menor tiempo posible (denominado óptimo) para corresponder con la necesidad del propio mercado.

El proceso descrito es lo suficientemente crucial para hablar de una empresa ante una gama amplia de productos cuyo visión empresarial es garantizar optimización de capacidad de la empresa para la atención deseada de los consumidores, dentro de una percepción de la necesidad pronosticada por la empresa. Dicho de otra manera, el reconocimiento de la necesidad del consumidor ante un momento (precisión) y cantidad requerida (eficiencia).

La gestión eficiente en cuanto a la planificación (detallados como niveles) son los tiempos de respuesta ante las necesidades de todo un mercado. De tal forma, se requiere de una planificación rigurosa, detallada, precisa al uso del sistema de información avanzados del recurso de planificación empresarial, como el monitoreo del abastecimiento, las adquisiciones y del inventario para satisfacer una Orden de Pedido de Ventas (SO). Entre una OR y un SO, la diferencia es la anticipación de una planificación semanal previa ante una atención real de un cliente determinado; comúnmente usado ampliamente en OR.

La gestión de planificación se considera una revisión lo suficientemente cuidadosa para garantizar la atención oportuna (dado los puntos antes descritos) como la eficiencia y satisfacción del cliente. De tal forma, generando fiabilidad empresarial ante una medida preventiva de atención.

2.2. Importancia de las variables o tópicos clave

2.2.1. Planeación empresarial

La planeación empresarial (también llamada planificación estratégica) se detalla como el conjunto de técnicas relevantes de gestión ante un desarrollo planificado y propuesto a Procesos de Negocio para divulgación y control operativo (Mintzberg et al., 2020). Del cual, propiamente, descrito por los diferentes Administradores del Proceso en consenso de un objetivo estratégico común y minorar la Gestión de la Complejidad que toda empresa (sea cual sea el giro de negocio) enfrenta diariamente.

La planeación empresarial permite analizar las dimensiones: sociales ambientales, de la industria, de la calidad y de la tecnología donde son inherentes de la propia empresa al garantizar resiliencia y sustentabilidad a largo plazo (Inzunza-Mejía et al., 2024). Del cual, dicha gestión optimiza recursos ante una distribución sencilla y amigable ante la gobernanza de la información y de sus clientes.

De tal forma, la planeación empresarial conlleva el análisis de factores de desempeño donde se destaca un aspecto crucial en garantía del éxito organizacional, dado que el diagnóstico desarrolla ventajas competitivas de manera paralela con las decisiones previamente detalladas (Fernando-Neptalí et al., 2023). De lo último descrito, desarrollado por Gerencias Operacionales y/o consultores externos descritos para la formación de la empresa.

2.2.2. La Planificación como Proceso de Negocio

Los Procesos Empresariales —de negocio— se desarrollan a partir de la necesidad de las organizaciones, al buscar y aplicar constantemente técnicas por las cuales se permitan asegurar el buen funcionamiento de las tareas de los procedimientos, de las políticas y otros similares (Chávez et al., 2022). De lo último descrito, en función de la estrategia gerencial o estrategia requerida ante una emergencia del giro de negocio de la propia organización.

La Planificación requiere necesariamente de un análisis del entorno interno y externo, para con ello agrupar valores, visión y misión empresarial dentro de objetivos claros, precisos y de ejecución de un plan de acción operativo (Terán-Guerrero et al., 2023). Cabe aclarar que Planificación es un proceso inherente de muchas organizaciones para ejecutar acciones procedentes a un requerimiento gerencial.

La falta del proceso de Planificación, descrito como una parte individual de la empresa, puede afectar al desempeño de la organización dada como en la empresa quiteña sociedad anónima Manufacturara Construcciones al perder oportunidades fuertes de negocio e incluso incumplimiento de metas organizacionales (Bustamante & Choez, 2022). Dentro de las empresas que generan soluciones inmediatas y abruptos pueden generar quiebres de stock, pérdida de productividad y horas extras del personal operativo.

De tal forma, la Planificación es el Proceso de Negocio por el cual se opta por materia prima, insumos, servicios terceros u otros aspectos involucrados para prevenir la demanda a ciertas acciones. Adicionalmente, de manera correctiva se resuelvan al tiempo requerido a la compra de aspectos no involucrados de manera global, como se realiza dentro de la planificación de Gerencia General.

La gestión estratégica para Planificación y de ello cobranzas (por mencionar un ejemplo) forma parte de la estrategia de planificación por el cual se recomienda una adecuación de un nuevo modelo de negocio diferente a los convencionales (Ríos-Parra et al., 2023) del cual es vitalicio mantener objetivos estratégicos claros que garanticen el cumplimiento del caso presentado la cobranza.

Al analizar las empresas comerciales de Cuba se identifica que las adquisiciones se relacionan con las capacidades del aparato financiero empresarial; la ineficiente planificación de acuerdo a procedimientos y políticas realizadas de manera incorrecta tiene nivel de impacto negativo dada su impacto dentro de la propia liquidez empresarial. De lo último mencionado, una de sus principales causas ante la falta de garantizar niveles de inventario a la compañía (Flores & Mozon, 2023).

De lo último descrito, se detalla la pérdida de competitividad de la empresa ante un pago planificado y reconocido como parte del proceso de en el caso analizado Cobranzas y Pagos, ya que, no se cumple con acuerdos comerciales incidiendo en el Nivel de Stock de la organización de productos requeridos sea la prioridad de transformación al consumidor final.

De lo descrito, se identifica a la gestión estratégica como punto clave dentro de la planificación porque además de considerar procedimientos de las actividades, prevenir pérdidas de Nivel de Inventario al igual que tener la holgura suficiente para sostener flujo de demanda conocido o desconocido para la empresa.

2.2.3. Modelos de Negocio para GO

Al hablar de enfoque de modelo de negocio resulta una visión multifacética, ya que, tiene diversas definiciones dadas las aplicaciones estratégicas empresariales y de negocio propiamente por el conjunto de organizaciones en las cuales se involucra esta práctica (Pandey, 2021).

El modelo de negocio prescribe una estrategia gerencial a partir de recursos y conocimientos de los gerentes, de ellos, Gerente General, Gerente Financiero Y Gerente de Operaciones por mencionar gestores importantes de la organización. Del cual, es relevante para la constitución de una empresa dentro de gremios de organizaciones y del propio estado como parte del ente de control de la Gestión Pública de las naciones.

De tal forma para Jonker y Faber (2021) se describen tres arquetipos bases para desarrollo de Negocios a largo plazo:

- La Comunidad; desarrollo de un rol de beneficio de actores propios y protagónicos en la ciudadanía, por ende, de la gestión social.
- La plataforma; búsqueda de rentabilidad empresarial a partir de la digitalización y datificación (proceso de transformación de dato a información) del mercado; y
- La economía circular; circulación indefinida del flujo del material y por ende el propio producto (p. 27).

La importancia de este esquema de negocios describe la viabilidad de una empresa, sea el tamaño de esta con respecto a su número de trabajadores o capacidad financiera, es decir, es aplicable siempre y cuando consideren aspectos prudentes dentro de una oportunidad clara de negocio.

Para Schmuck (2021)- los componentes que todo *Business Model Canvas* (BMS) debe incluir como parte de su gestión a los siguientes:

- Clientes; usuarios finales del producto a ofertar al mercado y definido previo el cierre de venta y/u otros referidos.
- Distribución; medios de difusión tanto físicos como virtual.
- Valor; razón vital de la compra del mercado por parte de usuarios sean cual sea el panorama real de la organización.
- Recursos; humanos, tecnológicos y de infraestructura.

- Actividades; proceso de transformar lo requerido en necesidad satisfecha hacia el cliente.
- Costos; margen de contribución a ofrecer.
- Ingresos; costos y gastos operativos (p. 123)

Una vez contemplados los componentes, se recurre a mencionar un concepto nuevo detallado bajo un marco de trabajo desarrollado a partir de modelamiento avanzado de negocios; aplicación de la técnica BMS.

De lo cual, el Modelo del Negocio es una estructura común entre organizaciones que permiten corresponder un objetivo estratégico claro a través de un propósito de valor en conversión de la cadena de transformación de un requerimiento a un producto y/o servicio requerido dentro del mercado conocido (definido) o por conocer (sin previo análisis). Por lo cual, a diferencia de los giros de negocio (ver Figura 1) establecidos dentro de una figura constitutiva legislativa.

Figura 2.

Clasificación de empresas bajo enfoque actividad central.



Nota. Los siete servicios constituyen la cartera de negocio organizacional. Tomado de *Giro de la empresa: qué es, tipos, características y clasificación* (párrs. 6-12), por A. Torres, 2019, Psicología y Mente.

Las estrategias en cuanto GO se definen: Gestión estratégica; JIT; TQM; (4) Gestión de servicios y de la cadena de abastecimiento (Schimuck, 2022). De lo que respecta a la estrategia como tal dentro del ámbito gerencial se detalla recurrir en una visión macro previa del proyecto de GO, del cual, se define los siguientes puntos a considerar en Figura 2.

Figura 3.

Jerarquía de gestión base de GO.



Nota. Las cinco fases se desarrollan dentro de un proyecto de gestión donde en paralelo se ejecutan las diferentes técnicas de mejoramiento continuo. Tomado de *Operations Strategies* (p. 134), por R. Schimuck, 2022, *Regional Formation and Development Studies*.

Las estrategias definidas se detallan dentro de la gestión administrativa de alto nivel de Gerencia de Operaciones debido al impacto a mediano o largo plazo según la implementación y/o aprobación de Gerencia General o Presidencia.

Las decisiones de GO son un conjunto de necesidades a resolver, pero, que al ser lo suficientemente cercano con la realidad existe juicios subjetivos ante la existencia de soluciones y/o factores contextuales (Segura et al., 2023). La Gestión de la Complejidad es el verdadero reto por el cual las manufacturas batallan día con día (Cunliffe, 2021) dado que es un atributo inherente del propio trabajo al punto de presentarse como una característica natural del proceso. De las fuentes de complejidad para Wang et al. (2021) se describen:

- Diseño de productos; aspecto funcional y conceptual de una idea de fabricación propuesta o ya conocida.
- Líneas de producción; variedad de productos en conjunto con inspecciones de control y aseguramiento de calidad (según el caso).
- Cadenas de suministro; soluciones emergentes con respecto de las fluctuaciones de la demanda no atendida del mercado ante una unidad predeterminada de cadenas de suministro (pp. 8-11).

De tal forma, dentro de GO se incluye estrategias para planeación de recurso, administración del Nivel de Producción, el adecuado uso de maquinaria, el correcto transporte de productos al área logística. De la misma forma, la implementación de métodos eficientes en cuanto al nivel de inventario, la implementación del flujo de trabajo, asegurando que cada parte del proceso productivo se alinee convenientemente para la empresa como los objetivos de planificación, gerenciamiento y desarrollo de la organización.

2.2.4. Análisis cuantitativo

Para el análisis cuantitativo para desarrollar información basándose en los distintos procesos de negocio Avijit-Khanra y otros investigadores (2022) mencionan que existen técnicas tales como:

- El modelamiento matemático (optimización de recursos operativos; Gerencia de Operaciones).
- La técnica metaheurística (localización de infraestructura; Gestión Financiera).
- El análisis de datos envolventes (eficiencia de unidad de operación; Producción).
- La optimización de movimientos de transporte terrestre (hallazgo de ruta crítica; Logística).
- El reconocimiento del mercado (*forecasting*⁸; Ventas) (pp. 3 -75).

El modelamiento dentro de la gestión de negocios a partir de técnicas empresariales se rige mayormente en contraste numérico donde la búsqueda de la causa ante un problema sea propia del evaluador/ejecutor y no previamente al desarrollo del modelo cuantitativo.

⁸ *Forecasting*: El termino extranjerismo denota el uso de técnica de predicción de alto nivel al usarse técnicas avanzadas de recopilación de información inherentes de la planeación de un recurso u otro requerido en una organización (Crocchi, 2022).

2.2.5. Modelo de toma de decisión

De acuerdo a normativa ISO 9001:2015 (2015) mencionan “principios de la gestión de calidad [...] basada en la evidencia [...] mejora continuamente la calidad” (pp. 8, 40) de los productos y/o los procesos para lograr la satisfacción del cliente. Para una orientación de desarrollo se prioriza el análisis basado no en subjetividad de las personas, al contrario, en información sustentada de valor con respecto a la gestión de realizar dentro de un alcance y panorama clave del problema a resolver.

En cuanto a las decisiones generales establecidas por una estrategia, es la toma de decisiones organizacionales en la eficiencia de ser oportuno, preciso y de calidad con lo estudiado por parte de un personal calificado, técnico y/o especialista en la rama previamente descrita (Awulor et al., 2022). En tanto, la toma de decisiones para gerencia depende de este perfil y con ello una acertada cercanía, con una posibilidad de inversión y otros asuntos referidos en cuanto a la gestión operacional.

El decisor final es quien además de objetar la razón de inversión u otros aspectos recurrentes para la GO debe tener una validación por de un desarrollador externo para garantizando así que la integración del requerimiento se designe bajo una información y decisiones mucho más informadas (Voorberg et al., 2021). Del cual, las razones deben ser lo suficientemente argumentadas con proyectos de no más de 3 solicitudes para con ello garantizar la decisión de mejora en cuanto al proyecto descrito bajo la problemática de la empresa.

De las buenas prácticas de modelos decisores y de acuerdo a distintos autores, se detallan algunos de ellos en la siguiente enumeración de conceptos claves producto de la experiencia y estudio de diferentes negocios:

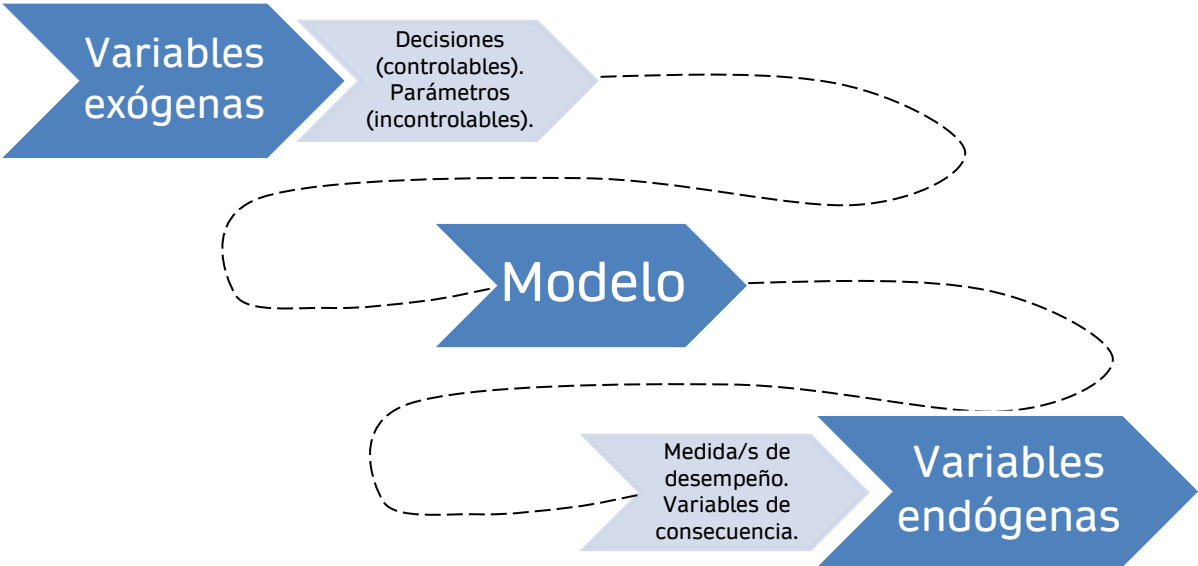
- Para tomar decisiones bajo enfoque de planeación es requerido la intuición técnica y experiencia de la persona que diseña el modelo (Ledezma et al., 2022).
- Para definir un modelo de decisiones racional con las organizaciones resulta conveniente contrastarlos con indicadores claves de desempeño financieros (Lorenz, 2022).
- El modelo de desarrollo empresarial se requiere ser integrar, de tal forma, ser lo suficientemente adaptable no solamente al proceso sino también a DAFO de la propia empresa (López-Pizaña & Vargas-Hernández, 2018)
- De acuerdo a la planeación se considera también optimizar el recurso humano frente a un ruteo de operación, es decir, movimientos del personal de un instante a otro (Villarreal Satama et al., 2021).

Del sumario comparativo de opiniones de expertos frente al modelamiento para decisiones empresariales se considera analizarlo bajo perspectivas financieras con enfoque de innovación y medir su evolución con respecto al tiempo para validar el modelo descrito por el desarrollador.

La construcción de modelos de decisión resulta de un algoritmo (estrategia exploratoria y de programación para generar resultados de una búsqueda de información) de una formulación determinada, de otras palabras, resulta una representación simbólica de variables (Kochenderfer, 2022) que requiere de un análisis descriptiva de la fases iniciales del modelo-

Figura 4.

Formulación general de modelo decisor



Nota. El diagrama es elaborado en herramienta SmartArt – Complemento de Word 2016. Elaboración Propia (2024).

Del diagrama ilustrado se define las entradas (exógenas) como salidas (endógenas) a nivel proceso que requiere un modelo para su correcto funcionamiento considerando el alcance y limitaciones operativos al recopilar la información, del cual, es el modelador y/o desarrollador que establece bases metodológicas para construcción de un modelo d decisiones.

De la técnica descrita parte de manera más representativa para Azcárraga & San-Juan (2022) con los siguientes argumentos descritos:

- Los modelos describen selectivamente una situación particular de la gestión administrativa de los negocios
- Los modelos designan variables decisoras
- El modelamiento se designa con un identificador del desempeño a partir de un objetivo preestablecido (p. 156).

Para las decisiones estratégicas se consideran: las operaciones, la productividad, el diseño de productos organizacionales, el aseguramiento y supervisión de la calidad, el control estadístico productivo. De lo descrito se desarrolla la capacidad operativa, la distribución de planta y la medición del trabajo.

2.2.6. Relación FODA-CAME

Cabe mencionar que una de las técnicas adjuntas a la GO se detalla el FODA como una herramienta esencial y frecuente por parte de las organizaciones además de estudios de índole académico, sin embargo, no es frecuentado con el uso paralelo de la matriz CAME.

La matriz CAME (usa en su acrónimo: Competencias, Capacidades y Competitividad) es una herramienta útil para visualizar y analizar los elementos clave del negocio de una empresa para orientar la toma de decisiones organizacionales de manera efectiva, especialmente en situaciones de crisis o durante cambios significativos (Hamilton, 2020). Esta matriz también facilita el encontrar áreas propensas de mejora y fortalezas que pueden potenciar el desempeño organizacional al mediano y largo plazo según la estrategia empresarial; GO es participe de CAME.

2.2.7. Niveles de servicio

El Lead Time es un estándar de nivel de servicio donde se considera una variable importante dentro de las empresas dado que determina la calidad de atención que se está ejecutando para el cliente (López-Fernandez, 2021) El *Lead Time* (nivel de servicio) es el tiempo por el cual se cumple un objetivo y/o tarea estipulada en el acuerdo comercial con el negocio y el cliente o a su vez los propios usuarios del Proceso de Negocio para atender cierta actividad.

De tal forma, al hablar del concepto de los niveles de servicio propiamente de las empresas, se abarca un aspecto multifacético en otras palabras depende mucho del giro de negocio. Además de las siguientes características de la propia organización: entregas a tiempo, la seguridad y la previsión de la demanda (Nicolazzo et al., 2024); (Fahimnia et al., 2022). De lo definido a la seguridad se describe como el medio que garantice la entrega oportuna y el seguimiento respectivo en cuanto a la logística se refiera o también la revisión que se haya cumplido cierto objetivo o actividad de movimiento empresarial.

Los niveles de servicio son desarrollados a partir de políticas de asignación de recursos para gestionar inmediatamente la demanda. Sin embargo, existe ciertas penalizaciones y observaciones en cuanto no se apliquen ciertas operaciones. De tal forma, resulta el nivel de servicio como aspecto importante tanto para la revisión del desempeño como la asignación a un nivel adecuado al cliente interno/externo.

2.2.8. Estudio de Tiempos

La Gestión del Tiempo es una herramienta proveniente del Management del cual orienta un propósito objetivo en función de los momentos de gestión y la orquestación de las actividades; elimina distractores al establecer prioridades y tiempo de ejecución (Sankhua, 2024). Del cual, permite el manejo de los recursos a un nivel de planificación previo cuando no son repetitivos, sin embargo, cuando lo son dentro de un sistema de producción establecido se evalúa estándares de desempeño sea el tiempo, la velocidad o las unidades producidas/vendidas.

El estudio de tiempos es una técnica medible y contrastado con el cumplimiento de un objetivo sobre un tiempo determinado a partir del denominado 'Cronometro a 0' (medición directa del tiempo); es crítico la revisión de estas condiciones por parte de gerencia dado el tiempo por el cual se debe cumplir un ciclo de producción (Pradana & Pulansari, 2021). La metodología mantiene una evaluación a los trabajadores de primera línea quienes recurren de una actividad frecuente de producción para un producto y/o servicio, es así, que se requiere prudentemente reconocer la unidad de medida del cual se va a medir.

De tal forma, el estudio antes descrito es importante desarrollar estimaciones y de las pruebas comparativas entre trabajador y trabajador en búsqueda de la eficiencia colectiva de las operaciones sean o no industriales según el propio proceso y del giro de negocio de la empresa evaluada

2.3. Análisis comparativo

Dentro de la presente investigación se relacionan la variable dependiente como independiente a partir de la matriz de Tabla 1 y Tabla 2 respectivamente.

Tabla 1.

Revisión sistemática – Variables de investigación

Número	Autor/es	Tópico	Aspecto analizar	Reflexiones
1)	(Sumba-Bustamante & Arteaga-Choez, 2022)	Toma de decisiones	Forma de Organización	<ul style="list-style-type: none">- El 67% de los trabajadores desarrollan un plan detallado para ejecutar sus actividades.- El restante 33% o establece objetivos claros o delimita tareas.
2)		Gestión de Planificación	Aspectos de Planificación	<ul style="list-style-type: none">- El 67% considera que existen objetivos establecidos.- El 33% identifica que reconoce la visión de la empresa; se desconoce misión, organigrama, manual de funciones.

Nota. Los hallazgos se desarrollan en instrumento de investigación validado dentro del proyecto de investigación. Elaboración Propia (2024).

De las variables de investigación y en contraste con el autor de la tabla mencionada se identifica la necesidad de un plan conciso de estrategia empresarial en razón de un modelo decisor o un direccionamiento claro por parte de Altos Mandos, dicho de otra manera, decisión de GO.

2.4. Análisis crítico

De lo que se refiera al pensamiento crítico ante los resultados obtenidos anteriormente se describe los conceptos propuestos en Tabla 2 detallados bajo perspectiva del investigador en panorama al Programa de la Maestría.

Tabla 2.

Revisión sistemática (complementaria) – Variables de investigación

Número	Autor/es	Tópico	Reflexiones	Comentario
1)		Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> - El 67% de los trabajadores desarrollan un plan detallado para ejecutar sus actividades. - El restante 33% o establece objetivos claros o delimita tareas. 	El éxito de la ejecución de planes de trabajo (sean de carácter operativo y/o administrativo) resulta evidentemente realizarlo a través de una planificación previa, estableciendo niveles de impacto y recurrencia al seleccionar una tarea en contraste con otra.
	(Sumba-Bustamante & Arteaga-Choez, 2022)			
2)		Gestión de Planificación	<ul style="list-style-type: none"> - El 67% considera que existen objetivos establecidos. - El 33% identifica que reconoce la visión de la empresa; se desconoce misión, organigrama, manual de funciones. 	Dentro del proceso de Aseguramiento de la Calidad, como de la transparencia de la gestión, recurre en el reconocimiento de una misión, visión, organigrama y manual de funciones de todos quienes conforman la organización. Este es un aspecto necesario para las acreditaciones corporativas.

Nota. Los comentarios parten de la tabla antecesora al ilustrado en el presente esquema. Elaboración Propia (2024).

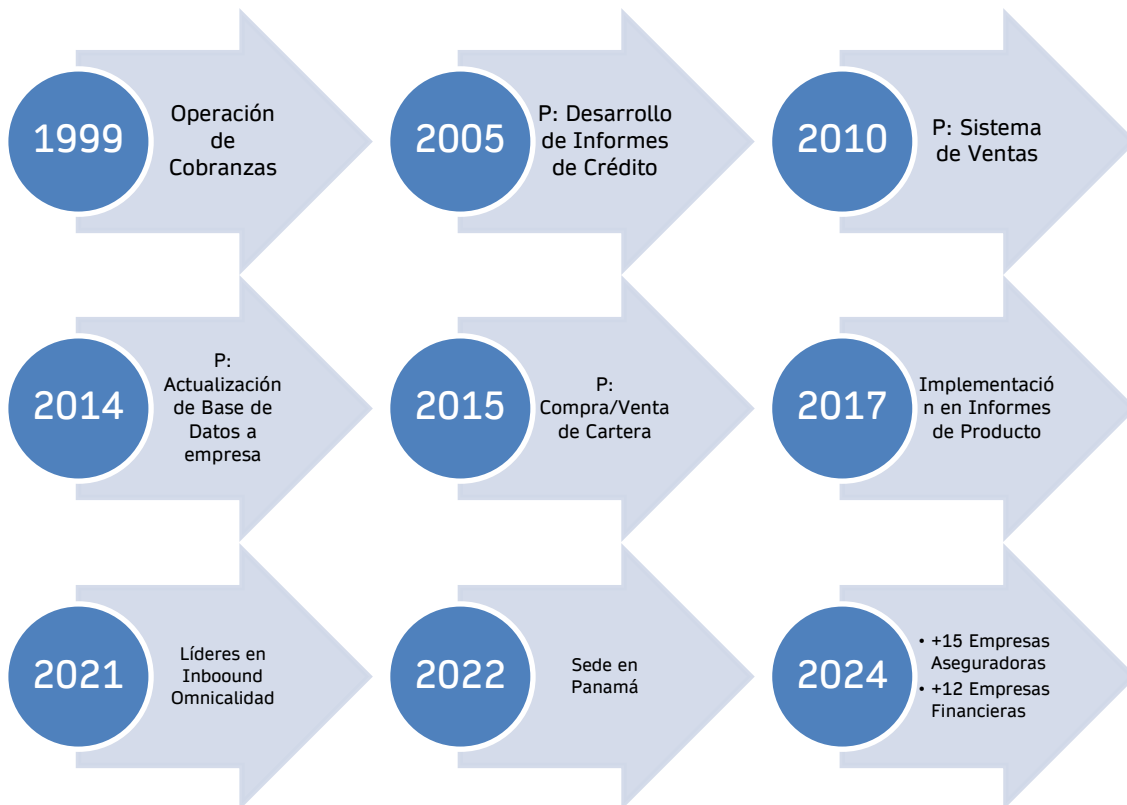
CAPÍTULO III: Marco Referencial

3.1. Reseña Histórica

El grupo empresarial familiar nació en el año 1999 (experiencia de alrededor de 23 años). Banguera inicia operaciones en 1999 en uso particular cobranzas de desarrollo al gestionar el cobro de deudas, cuidar a sus clientes y comprender los motivos de los retrasos en los pagos a lo largo su historia (ver Figura 5).

Figura 5.

Historia Empresarial - Banguera



Nota. La figura ilustra la evolución de inserción de productos (descritos bajo la simbología de 'P') a ofertar por parte de la empresa hacia el mercado. Elaboración Propia (2024)

Banguera es una empresa que genera innovación con las soluciones encontradas a partir de la solicitud del propio cliente de productos tales como: *credit-score*, cobranzas, adquisición de cartera entre otros. La empresa cuenta con un equipo de trabajo comprometido y lo suficientemente entrenado en los productos antes detallados. "Banguera, más que tu aliado más afín a ti" de operación en Ecuador y sectores de Panamá.

Del cual, la empresa es creadora de soluciones a partir de la perspectiva de innovación financiera. De lo cual tiene como objeto social (adicional a las actividades descritas), la prestación de servicios a bancos de las sociedades financieras y comerciales, también a las administradoras u operadoras de crédito, dando una atención entre 1 o más de los servicios que ellos lo requieran

3.2. Filosofía organizacional

3.2.1. Misión - Empresa

La misión organizacional es cumplir con excelencia las expectativas de colaboradores, clientes y grupos accionistas ante las grandes metas propuestas de las expectativas de calidad.

3.2.2. Visión - Empresa

De acuerdo al criterio del investigador dado las nuevas perspectivas estratégicas de la compañía. A partir de la fecha 2023 y a los siguientes 5 años, la empresa ambiciona ser líder innato en soluciones financieras en mercados internacionales sin dejar de lado el mercado nacional en base de los valores organizacionales (ver Figura 4) propuestos en la gestión de empresa.

Figura 6.

Valores bases empresariales



Nota. La figura ilustra 6 valores de la empresa que requiere su práctica frecuente en el Recurso Humano; información suministrada internamente por fines académicos. Elaboración Propia (2024)

La cultura empresa es hacer bien y ser feliz, con sentido de propiedad, trabajo en equipo y amor por lo que hacemos. La excelencia es nuestro resultado, se fundamenta en el ejemplo, disciplina, constancia y responsabilidad, siempre dando la milla extra en favor de nuestros clientes y nuestras familias.

3.2.3. Nuestros comportamientos

Hacer bien, con un grado de excelencia.

Accountability, hablar con propiedad.

Ser feliz: actitud positiva, en búsqueda de construir un ambiente con calidad y sin errores que asegure el resultado. Del mismo modo, al enfrentar desafíos con buen ánimo, mente abierta, optimismo, además de reconocer de la responsabilidad de mantener los éxitos logrados y de los errores corregir.

Trabajo en equipo, solución conjunta de los problemas.

Compromiso, coherencia entre lo que se dice y lo que se hace al colaborar y apoyar a los compañeros el logro de una meta común. De tal forma, se asume como propios los valores y cultura Banguera al punto de integrarlo en la vida

Correspondido, la palabra es la carta de presentación y la acción la demostración de aquello propuesto. Del cual, dar siempre lo mejor generando soluciones, abriendo caminos sin excusas y excediendo lo que nos han pedido

Constancia, enfoque a resultados en acciones enfocadas al deber bien cumplido, superar obstáculos y exceder las expectativas del negocio.

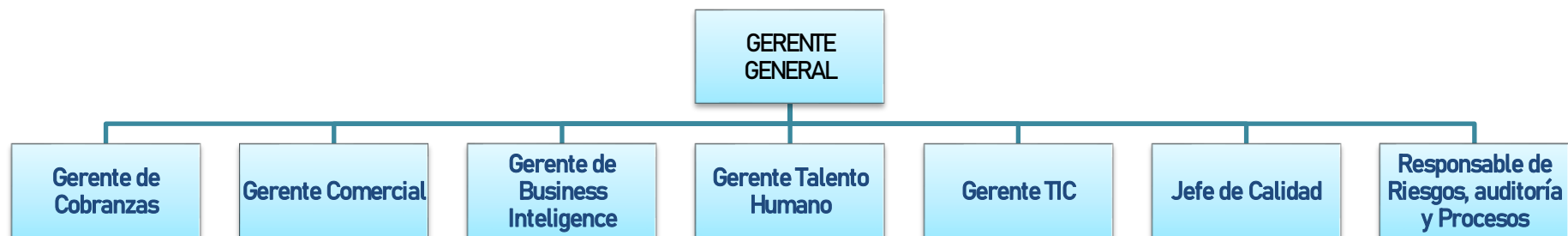
Responsabilidad Milla extra, enfoque hacia el valor agregado, proactividad con el cumplimiento con la norma, los compromisos propuestos y con los lineamientos e instrucciones recibidos.

3.3. Diseño organizacional

De lo que respecta a la planificación de la estrategia en cuanto al desarrollo organizacional de las personas con respecto del grado de interdependencia estructura departamental y de los cargos se detalla el diagrama general en Figura 7 y Figura 8 ilustradas una a una a continuación.

Figura 7.

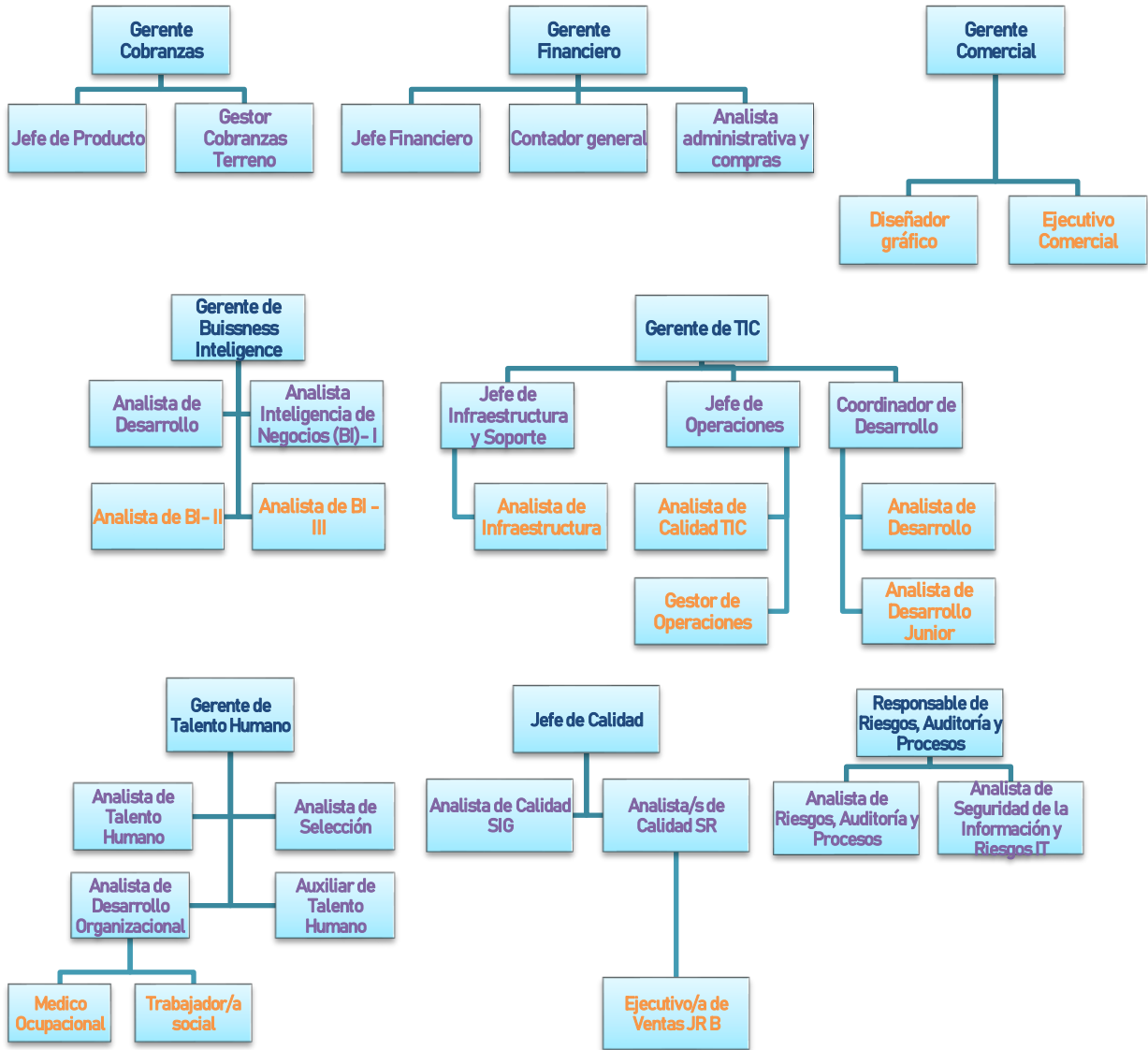
Organigrama Organizacional (General)



Nota. La figura ilustra 8 Gerencias y/o Jefaturas adversas quienes reportan directamente a Gerencia General. Elaboración Propia (2024).

Figura 8.

Organigrama Organizacional (Desglose Gerencias, Jefaturas y subalternos)



Nota. La figura ilustra 26 cargos adversos quienes reportan a Gerencia General y Jefaturas u otras Gerencias con sus respectivos asistentes ilustrados con su coloración respectivamente; información inexistente hasta el presente estudio.

Elaboración Propia (2024)

3.4. Productos y/o servicios

- Gestión de cartera, aumento de liquidez de las empresas consultadas dado la administración para las cuentas por cobrar de la empresa;
- Cobranzas pre vencimiento, asegurar el pago previo a un vencimiento acordado dado el siguiente proactivo de la empresa;
- Cobranza vencida, recuperar deudas no pagadas mayor al plazo acordado por el cliente y sus deudores;
- Informes de crédito, analizar indicadores de desempeño financiero para solvencia económica y capacidad de pago;
- Calificación de crédito, valorar historial financiero para el flujo de caja;
- Telemarketing/Contact Center, gestión de llamadas telefónicas para atender, disponer o resolver consultas del posible cliente o usuario; y
- Gestión de digitalización, conversión de documentación física, escrita a mano o de otra temporalidad para organizar y disponer de la información de manera digital.

3.5. Diagnóstico organizacional

Panorama macro - Objetivos de la Gestión de las adquisiciones

Dentro de un contexto empresarial, los objetivos de las adquisiciones varían de acuerdo a la Planeación empresarial, de tal forma, se presenta a continuación metas detalladas por otras empresas de distintos giros de negocio (ver Tabla 3). Finalmente, contrastar factores comunes y críticos para el Proceso de Negocio.

Tabla 3.

Sumario comparativo de empresas con objetivos estratégicos de planeación

Número	Giro de Negocio	Nombre de Marca Comercial	Metas de GO
1)	Manufactura	Katana MRP	<ul style="list-style-type: none">- Maximizar la calidad;- Minimizar costos además de evitar desperdicios; y- Mejorar la flexibilidad.
2)	Retail	Target	<ul style="list-style-type: none">- Ofrecer precios bajos diarios;- Mejorar la experiencia digital; y- Transformar la cadena de suministro.
3)	Servicios de Consultoría	McKinsey & Company	<ul style="list-style-type: none">- Impulsar la innovación;- Fortalecer la sostenibilidad; y- Promover la diversidad de abastecimiento.
4)	Ventas masivas	Wallmart	<ul style="list-style-type: none">- Garantizar la eficiencia operativa;- Optimizar los costos logísticos; y- Aumentar la satisfacción del cliente.
5)	Inbound	Aspire Atlas	<ul style="list-style-type: none">- Aumentar tráfico web;- Incrementar Nivel de atracción de clientes;- Aumentar tasa de conversión de quienes visitan la web a clientes
6)	Contact Center	Teleperformance	<ul style="list-style-type: none">- Mejorar la satisfacción del cliente;- Incrementar la eficiencia operativa; y- Expandir servicios digitales.

Nota. La recopilación se define en función del negocio. Elaboración Propia (2024).

Panorama meso - Empresa Contact Center

En la empresa puesta a estudio se ofrecen función de la transformación, optimización de procesos y rentabilidad empresarial. De tal forma, el uso de amplios sistemas tecnológicos de información garantizados también por la capacitación de profesional técnico cuya meta es exceder expectativas del mercado.

Los clientes principales son empresas del sector secundario y terciario de los giros de negocio: comerciales, financieros y productivos. Del mismo modo, el modelo de gestión describe los resultados como las metas propuestas en base de un estándar detallado previamente en mesas de diálogo u otros. De aspectos financieros se detallan los siguientes ilustrados en Figura 9.

Figura 9.

Datos claves financieros - Banguera

Ingresos netos por ventas	1,56% ▲	Activos Totales	-7,04% ▼	Rendimiento Sobre El Patrimonio (ROE)	-7,08% ▼
Total Ingreso Operativo	1,8% ▲	Total de patrimonio	-2,37% ▼	Relación Deuda/Capital	6,41% ▲
Ganancia operativa (EBIT)	-56,64% ▼	Margen Operacional	-1,8% ▼	Prueba Ácida	0,17% ▲
Ganancia (Pérdida) Neta	-71,61% ▼	Margen Neto	-1,22% ▼	Coficiente De Efectivo	-0,17% ▼

Nota. En la figura se ilustran doce indicadores claves de desempeño financiero y uno a uno comparado entre 2023 y el 2024; información adjudicada por la empresa en Dashboard corporativo. Elaboración Propia (2024).

La figura denota que la empresa enfrenta una baja significativa en la ganancia operativa (-56,64%) y en el ROE (-7,08%), lo que refleja problemas de rentabilidad y eficiencia. Además, el incremento del 6,41% en la relación deuda/capital sugiere un mayor riesgo financiero por la creciente dependencia del financiamiento externo

Panorama micro – ‘Dolor empresarial’

Para la empresa puesta a estudio se considera prudente enfatizar un análisis diagnóstico de la operatividad estratégica, de tal forma, para Lor y Esteban (2023) considera manejar una propuesta de integración de aspectos negativos (amenazas — A; debilidades — D) como positivos (oportunidades — O; fortalezas — F) cuya lectura abreviada se describe como matriz DAFO —también conocido como FODA— (p.221); técnica de identificación de valor estratégico empresarial. De tal forma, se considera prudente responder las siguientes preguntas propuestas para la construcción interna Fase 1 – Fa1 (FO) y construcción externa Fase 2 – Fa2 (DA).

Fase 1 - Fa1.1 Fortalezas.-

- F.1) ¿Qué distingue a su empresa?
- F.2) ¿Qué haces tú que no hacen los demás competidores?
- F.3) ¿Qué puedes ofrecer que otros aún no ofrecen?
- F.4) ¿Cuáles son los recursos valiosos y únicos de los que dispone su empresa (propiedad intelectual, know-how, cartera de socios)?
- F.5) ¿Cuál es el valor añadido de la empresa?
- F.6) ¿Por qué deberían comprar y/o contratar a la organización?
- F.7) ¿Cómo puedes mejorar la vida de todos los clientes?
- F.8) ¿Qué es lo que más aprecian aquellos clientes?
- F.9) ¿Cómo facilita este servicio a tus clientes para ser más felices?
- F.10) ¿Qué hace que tu empresa sea "muy buena"?
- F.11) ¿Cuáles son los factores que más te ayudarán a conseguir conversiones de espectador a cliente?

Fa1.2 Debilidades.-

- D.1) ¿Qué problemas organizacionales son frecuentes?
- D.2) ¿Qué aspectos y/o campos se podrían mejorar?
- D.3) ¿Qué le recomendarías a alguien de acuerdo a las tareas que tienen el mismo giro de negocio?
- D.4) ¿Cuáles son los criterios que impactan negativamente la gestión de ventas?
- D.5) ¿Por qué las publicaciones colocadas en las distintas redes sociales no reciben interacción?
- D.6) ¿En qué áreas y/o puntos de oportunidad tiene menos experiencia la compañía que sus competidores?
- D.7) ¿Por qué tu sitio web no tiene un tráfico constante?
- D.8) ¿Por qué los clientes no completan la compra dentro del proceso del sitio web correspondiente?
- D.9) ¿Cuáles son los puntos débiles que los clientes suelen destacar de tu producto/servicio/sitio web?

Fase 2 - Fa2.1 Oportunidades.-

- O.1) ¿Qué factores le afectan a la empresa (directa e indirecta)?
- O.2) ¿Cómo responden los competidores de la empresa al tener impositivo el régimen de mercado?
- O.3) ¿De acuerdo a las amenazas detectadas es propenso a ser paralizante?
- O.4) ¿En qué etapa del proceso organizacional afecta a una amenaza?
- O.5) ¿Cómo esto repercute dentro de la organización?

Fa2.2 Oportunidades.-

- O.1) ¿Qué circunstancias contribuyen a la mejora de su situación?
- O.2) ¿A qué modelos sociales te benefician?
- O.3) ¿Existe alguna situación social o económica que le sea favorable?
- O.4) ¿Cómo favorecen las nuevas tendencias tecnológicas?

Fase 2 – Fa2.3 Amenazas

- A.1) ¿Qué factores podrían contribuir a mejorar tu situación?
- A.2) ¿Qué patrones sociales te resultan beneficiosos?
- A.3) ¿Existe alguna coyuntura social o económica que te sea favorable?
- A.4) ¿De qué manera te benefician las nuevas tendencias tecnológicas?

Una vez contemplado las dos fases para la técnica inicial de diagnóstico, se utiliza el esquema de la Tabla 4.

Tabla 4.

Matriz DAFO

Componente	Perspectiva	Letra 1	Aspectos positivos y negativos
			Fortalezas:
			F.1: La gestión de cobranza oportuna al respetar morosidad y otros factores.
			F.2. F.8: El desarrollo personalizado en cuanto a la atención y asesoramiento; efectividad de cobranza.
			F.3. F.5.: La integración de Cobranzas; enfoque <i>Business Tech</i> .
1)		F	F.4: La tecnología de vanguardia en soporte de personal técnico y preparado para atender problemas del sistema de información.
			F.6. F.10.: La vasta experiencia mayor a dos décadas; innovación en la gestión de cobranzas y los demás servicios financieros que se ofertan.
	Análisis interno		F.7.: El garantizar recuperación sea monetaria o adjudicación de clientes.
			F.11.: La recomendación de anteriores clientes
			Debilidades:
			D.1.: De los clientes atendidos y los pendientes por atender no se realiza un seguimiento exhaustivo y su detección se realiza después de un tiempo prolongado.
2)		D	D.2.: Los productos de mayor enfoque de diversificación en relación con solo depender de Gestión de Cobranzas
			D.3.: La necesidad de mejorar procesos internos
			D.4.: El posponer seguimiento de control de ciertos clientes es un factor que se determina en la organización de manera arbitraria.

Componente	Perspectiva	Letra 1	Aspectos positivos y negativos
			D.5. D.6.: La poca atracción en redes sociales ante una falta de posicionamiento digital; frente a los competidores no se percibe la misma o similar estrategia en medios.
			D.7: La página web no ilustra nuevo contenido, del cual, no se percibe la actualización del propio sitio web.
			Oportunidades:
			O.1 (1): De manera directa, las tendencias tecnológicas marcan resiliencia corporativa, de este caso, en servicios financieros.
			O.1 (2): De manera indirecta, ante una situación de quiebre económico es probable un incremento de morosidad, de tal forma, posible aumento de servicios de cobranza.
3)	Análisis externo	O	O.2: Ante un nuevo régimen los competidores buscan reducir costos y optimizar procesos de gestión.
			O.3.: Pese a que la regulación es bastante cambiante [D.1.] no paraliza la operación de la empresa.
			O.4. O.5.: Las amenazas regulatorias afectan a la operación; incrementa costos de producción.
			Amenazas:
			A.1.: La no adaptación constante al manejo de la propia tecnología repercute en la personalización de servicios financieros.
4)		A	A.2. A.4.: El aumento de la propia digitalización imposibilita aún más a las empresas generar asesorías ante la propia visualización de la persona; pérdida de gran cuota de mercado
			A.3.: La inestabilidad económica incide en pérdida de oportunidad de inversión por parte del mercado.

Nota. De la última columna registrada son las repuestas ante las preguntas antes descritas con información suministrada internamente por la empresa. Adaptado de Lor y Esteban (2023).

De la información recopilada es importante mencionar que los servicios financieros como productos estrellas del negocio, cuyo centro de negocios se centraliza en la Gestión de Cobranza. Sin embargo, ante la falta de diversificación de la empresa no se ha logrado representar un mix de valor al mercado para afrontar nuevos productos y/o servicios ante nuevos panoramas. Las nuevas realidades actúan con mayor énfasis el uso frecuente de la tecnología en relación de adquirir servicios de cobranza visualizando ofertas diversas en tiempo récord.

Sin embargo, por razones de personalización, se considera la empresa importante la reputación adquiridas por los últimos 20 años y también la garantía de entender que la cobranza es un proceso definitivamente complejo dentro de los movimientos internos. De tal forma, la oportunidad dentro de propiamente Gerencia de Operaciones es prudentemente determinar las mediciones y controles correctas para agilizar procesos internos; generar pertinencia de la estrategia empresarial ante la gestión de cobranzas.

Problema de Gestión (PG)

De la información desarrollada por la empresa puesta a estudio se identifica que el Problema de Gestión en cuanto a las adquisiciones es la existencia de una cola de espera de atención de posibles clientes

De todo lo descrito, se detalla en los pasos siguientes de la investigación una propuesta de mejora con enfoque de planificación estratégica para (1) el Departamento de Gerencias de Operaciones (selección de estrategias gerenciales y de gestión); y (2) proceso de adquisiciones (monitoreo ante la solución del PG).

CAPÍTULO IV: Resultados

4.1. Diagnóstico

Planificación estratégica desde el Departamento de Gerencia de Operaciones

De lo que respecta a las propuestas de la matriz CAME para Monsalvete-Arias (2023) orienta e integra los resultados estáticos de una FODA tradicional a un trasfondo de resultados a conclusiones críticas de desarrollo gerencial operativo (párrs. 3-5). Las preguntas que se requieren para desarrollar CAME en continuación del desarrollo FODA se consideran las siguientes fases:

Fase 3 – Mantener las fortalezas (M)

M.1) ¿Qué medidas se deben desarrollar para mantenerse fortalecido la estrategia?

M.2) ¿Cómo mantener las ventajas competitivas adquiridas?

Fase 4 — Corregir las debilidades (C)

C.1) ¿Qué acciones se requiere para llevar a cabo la eliminación de las vulnerabilidades identificadas?

C.2) ¿Cómo se logra minimizar el impacto de las debilidades identificadas previamente?

Fase 5 — Explotar las oportunidades (E)

E.1) ¿Qué acciones se puede realizar para convertir las oportunidades identificadas en fortalezas empresariales?

E.2) ¿Qué acciones se lleva a cabo para aprovechar las fortalezas empresariales?

Fase 6 — Afrontar las amenazas (A)

- A.1) ¿Qué medidas se pueda realizar para evitar que al menos una amenaza concreta se convierta en una vulnerabilidad?
- A.2) ¿Cómo minimizar el impacto de una amenaza?
- A.3) ¿Qué acciones se considera factible tomar para evitar ser afectados por la amenaza?

Una vez recopiladas las preguntas para diagnóstico empresarial CAME, se considera agruparlo según los campos a completar de la Tabla 5 que agrupa FODA y CAME integrando ambos enfoques en una orientación de aplicación para empresas de productos o servicios que lo requiera.

Tabla 5.

Matriz DAFO-CAME (Campos a llenar)

Componente	Perspectiva	Letra 1	Aspectos positivos y negativos	Letra 2	Campo de acción
1)	Análisis interno	F	Fortalezas:	M	-.
2)			Debilidades:		-.
3)	Análisis externo	O	Oportunidades:	E	-.
4)			Amenazas:		-.

Nota. Las columnas 'Aspectos positivos y negativos' y 'Campo de acción' se deben completar. El compilado final se ilustra en Anexo 1. Adaptado de Lor y Esteban (2023).

Para la empresa estudiada el resultado de CAME se detalla en Tabla 6.

Tabla 6.

Matriz DAFO-CAME (Compilado)

Componente	Perspectiva	Letra 2	Campo de acción
1)	Análisis interno	M	M.1) Invertir en tecnología con formación continua en colaboradores.
			M.2) Realizar estudio de mercado regulares para adaptación oportuna al cambio.
2)	Análisis interno	C	C.1) Diversificar servicios con estrategia comercial definida con flujo de operaciones.
			C.2) Desarrollar programa de auditoría de gestión de mayor repetitividad que el actual.
3)	Análisis externo	E	O.1) Invertir en calidad del servicio a partir del propio personal.
			O.2) Establecer colaboraciones con empresas del tipo <i>Business Tech</i> en ecosistemas de negocio.
4)	Análisis externo	A	A.1) Mantener las normativas legales vigentes, desarrollados y comunicados con el propio personal.
			A.2) Mantener un plan de contingencia ante una amenaza potencial que involucre a la organización.
			A.3) Fortalecer al sistema de monitoreo de riesgos de la empresa.

Nota. En la tabla se ilustran las preguntas de la Fases: 3 —Fase 3—, 4, 5 y 6 respectivamente para los componentes del 1 al 6. El compilado final se ilustra en Anexo 1. Adaptado de Lor y Esteban (2023).

Para los investigadores Caser y Gema (2023) menciona que al mantener estrategias sostenidas en el tiempo en base de un proyecto empresarial es clave identificar estrategias: ofensivas F + O (respuestas de crecimiento interno empresarial), supervivencia D + A (aceptar situación empresarial pero reaccionar con la competencia), defensivas F + A (respuesta reactiva), reorientación o adaptativas D + O (reorientar realidad empresarial); generar modelo de enfoque aplicativo CAME (p. 47). De tal forma, la matriz CAME se integra con las estrategias a un modelo práctico aplicado de GO (ver Tabla 7).

Tabla 7.

Aplicación de Matriz CAME en estrategias por Departamentos de la empresa

Tipo	Estrategia	Descripción	Centro de Operaciones del negocio
Ofensiva	Calidad e Innovación	Invertir en tecnología, con ello, garantizar formación continua del personal con evaluación.	Departamento Financiero
Ofensiva	Colaboraciones empresariales	Generar alianzas con empresas de consultoría de tecnología en sistema ERP.	Departamento de TIC; área de Infraestructura
Ofensiva	Expansión de servicios	Diversificar servicios de relacionamiento con el cliente ante respuestas frecuentes de clientes	Departamento Comercial
Supervivencia	Adaptación de regulación	Desarrollar cuerpo legal dentro de la empresa y de apoyo ante nuevas regulaciones	Departamento de Riesgos, Auditoría y Procesos; área de Riesgos
Supervivencia	Mejora operativa	Generar programas de auditorías internas mensuales intercaladas fundamentalmente entre Sistema de Gestión, regulación y Sistema de Información.	Departamento de Riesgos, Auditoría y Procesos; área de Auditoría
Supervivencia	Resiliencia y diversificación	Desarrollar estrategia comercial en formación dúo con servicios financieros varios en uno	Departamento Comercial

Tipo	Estrategia	Descripción	Centro de Operaciones del negocio
Defensiva	Prevención	Desarrollar Plan de Contingencia de riesgos y amenazas empresariales	Departamento de Riesgos, Auditoría y Procesos; área de Riesgos
Defensiva	Riesgos	Desarrollo de sistema formalizado de monitoreo	Departamento de Riesgos, Auditoría y Procesos; área de Procesos
Defensiva	Posicionamiento competitivo	Innovar los servicios con perspectiva de ventaja competitiva.	Departamento Comercial
Reorientación	Diversificación de gestión	Distribuir el portafolio de servicios por entregables de gestión	Departamento de TIC; área de Operaciones
Reorientación	Calidad de Servicio	Fortalecer el desarrollo personal de los colaboradores, con ello, aumentar nivel de atención con el cliente	Departamento de Talento Humano
Reorientación	Auditoría continua	Corresponder las mejoras que se identifiquen en auditoría de productividad, para con ello, verificarlo en un seguimiento auditable	Departamento de Riesgos, Auditoría y Procesos; área de Procesos

Nota. Las estrategias descritas son consideraciones detalladas de acuerdo al área de mejora con los responsables ubicados en el organigrama empresarial (ver Figura 8).
Elaboración Propia (2024)

En la tabla adjunta se ilustran 12 estrategias identificadas por el área de Gerencia de Operaciones como oportunidades de gestión de la realidad organizacional. Los planes de acción enviados a las áreas pertinentes para su aprobación y ejecución según se crea conveniente.

Planificación estratégica para resolución del PG

El problema de gestión es considerado como el dolor organizacional dado que son las razones de fallo que la empresa lo realiza de manera frecuente y que conlleva realizar acciones emergentes u otros en resolución del conflicto. La categorización de 7M son componentes orientativos para el diagrama Ishikawa y en unión de ambos permite identificar las causa real de un problema (Castillo-Nuñez, 2022, p. 33) y/o proceso identificado ante proceso de valoración de descarte de otras causas.

De acuerdo al método se recomienda realizar el desglose de las categorías uno a uno para entender la causa raíz en conjunto con el PG. Del tal forma, el modelamiento se realiza en razón de Figura 10.

Figura 10.

Diagrama de Ishikawa – Planteamiento Inicial



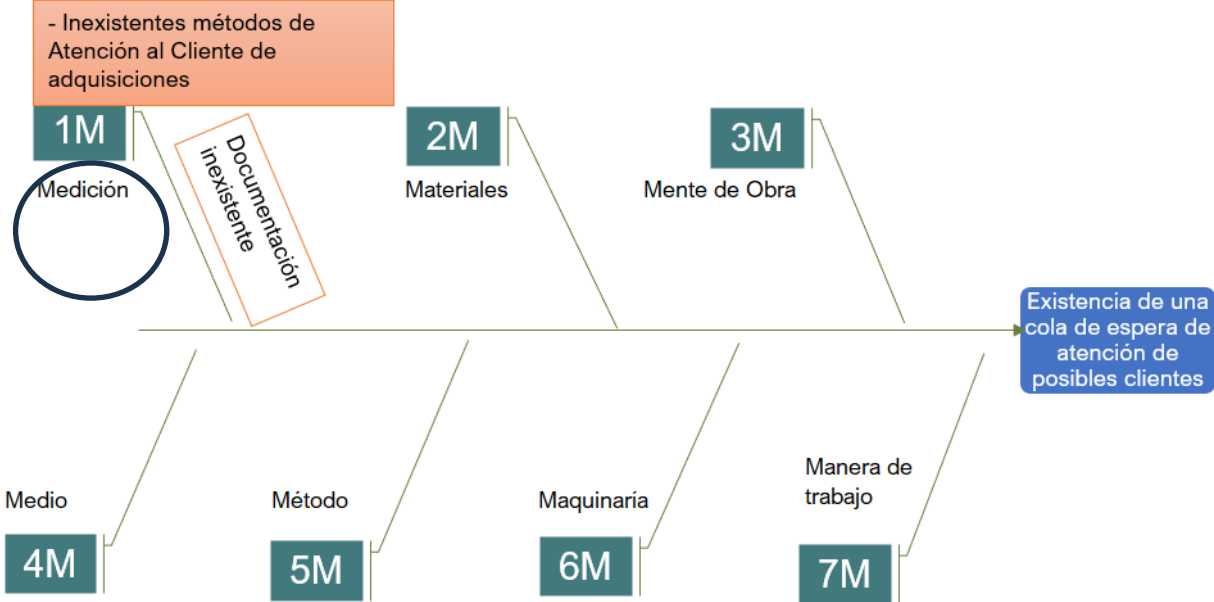
Nota. En la figura se ilustra la ramificación de acuerdo a las categorías 7M en función del desarrollo del propio diagrama; en la parte derecha PG. Adaptado de Aldás (n.d.).

Al desarrollo de lo propuesto en relación con la búsqueda de la causa raíz, el modelamiento parte desde el categorización 'Medición' y continua en dirección del orden numérico hasta la categoría '7M'.

Para el primer nivel, se describen las siguientes posibles razones ilustradas en Figura 11 de acuerdo al reconocimiento de la existencia de procedimientos de medición.

Figura 11.

Diagrama de Ishikawa – Nivel I



Nota. Técnica desarrollada en empresa Contact Center. Adaptado de Aldás (n.d.).

De la ilustración se identifica que ante la falta de documento formal no se presenta un método adecuado para realizar correctamente el proceso empresarial de adquisiciones

Para el segundo nivel, se describen las posibles razones en Figura 12 conforme a los medios y/o elementos al permitir el desenvolvimiento del propio trabajo.

Figura 12.

Diagrama de Ishikawa – Nivel II



Nota. Técnica desarrollada en empresa Contact Center. Adaptado de Aldás (n.d.).

De la figura se identifica el desorden del sitio de trabajo de uno de los trabajadores, por el cual, no existe un sitio particular para cada elemento de trabajo.

Para el tercer nivel, se describen las razones en Figura 13 dada la mente de obra (término acuñado de reemplazo para ‘mano de obra’) a la persona y su relación con el ambiente laboral y productivo al desarrollo de sus actividades rutinarias.

Figura 13.

Diagrama de Ishikawa – Nivel III



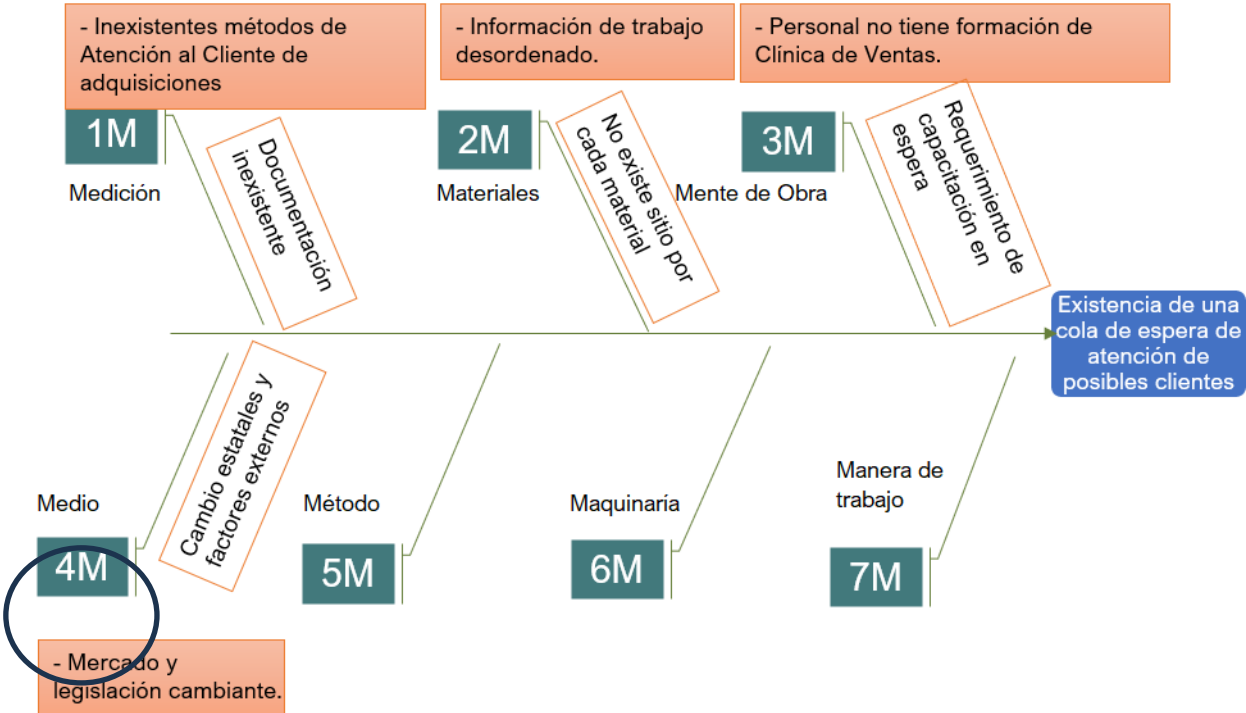
Nota. Técnica desarrollada en empresa Contact Center. Adaptado de Aldás (n.d.).

Del nivel identificado ante la falta de un requerimiento aprobado de capacitación el personal de adquisiciones no tiene formación de Educación Continua, de tal forma, uno de los programas más requeridos la Clínica de Ventas.

Para el cuarto nivel, se detallan las razones en Figura 14 se detalla la infraestructura civil, social u ambiental por el cual se desenvuelven las actividades organizacionales y/o productivas.

Figura 14.

Diagrama de Ishikawa – Nivel IV



Nota. Técnica desarrollada en empresa Contact Center. Adaptado de Aldás (n.d.).

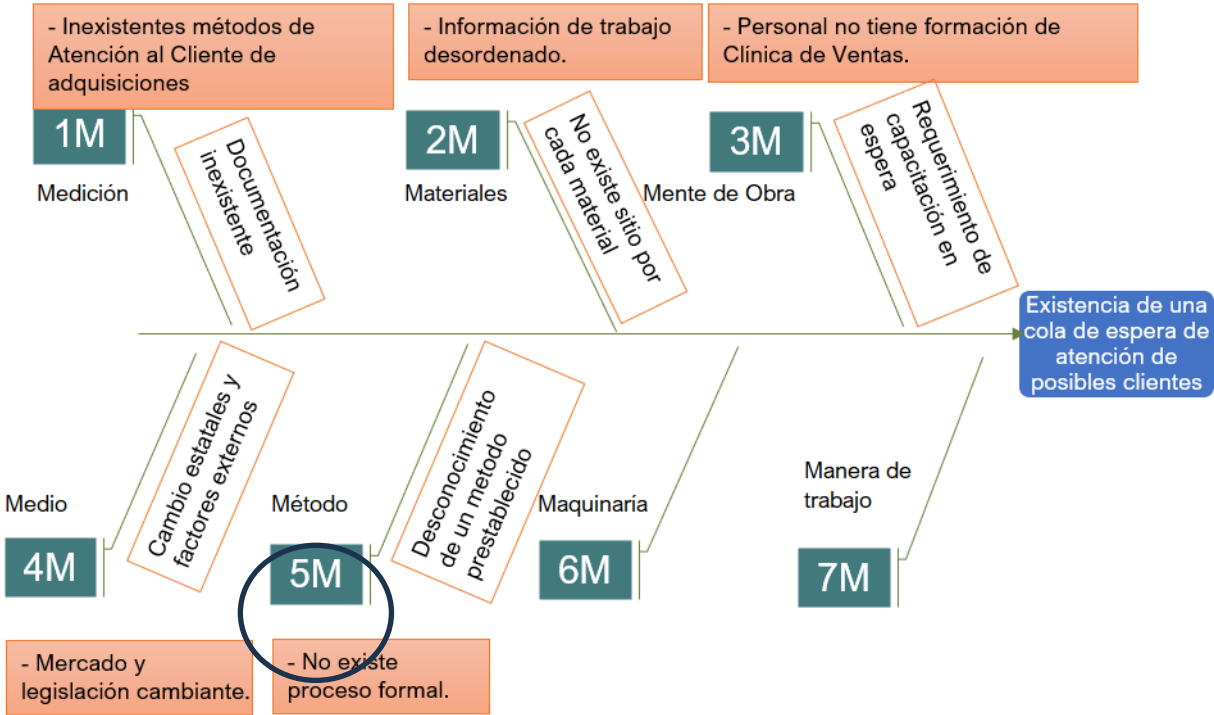
Debido a los factores externos del medio empresarial se desarrolla un cambio en cuanto a la legislación cuyos cambios deben darse del pleno conocimiento de quienes participan en la empresa⁹. De otro punto a mencionar, existen cambios de la percepción del usuario actual diferente al tradicional

⁹ Nótese el subapartado anterior, del cual, se enuncia en mayor detalle el resultado del diagnóstico organizacional.

La siguiente categoría se detalla en el quinto nivel ilustrado en Figura 15 donde se describen las causas ante la existencia del descontrol de fallos dentro del proceso.

Figura 15.

Diagrama de Ishikawa – Nivel V



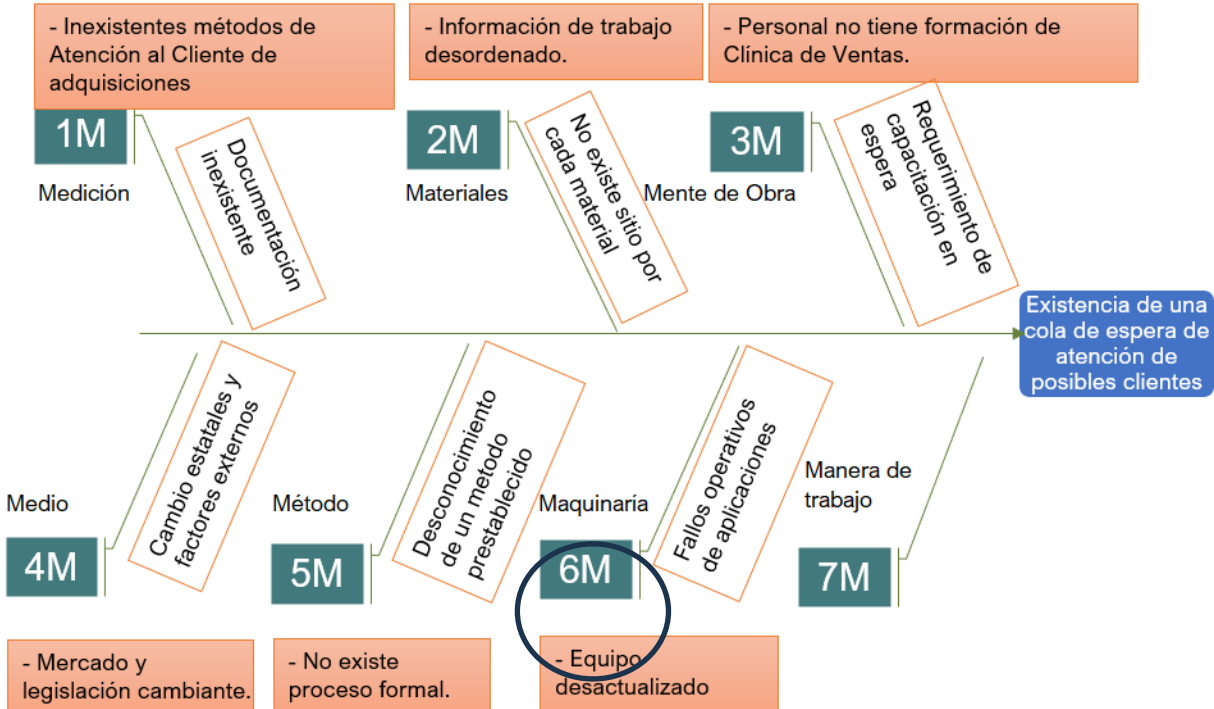
Nota. Técnica desarrollada en empresa Contact Center. Adaptado de Aldás (n.d.).

El desconocer un proceso de las tareas a desarrollar dentro de un actividad estándar —para este caso adquisiciones— ocasiona informalidad dentro del sistema de gestión. Con ello, no comprender y desconocer de la planificación estratégica de la Gerencia de Operaciones.

A continuación en el sexto nivel ilustrado en Figura 16, se detalla las causas de fallo en caso de existir alguna eventualidad o daño de las máquinas provoque daño a la integridad a sus componentes internos.

Figura 16.

Diagrama de Ishikawa – Nivel VI



Nota. Técnica desarrollada en empresa Contact Center. Adaptado de Aldás (n.d.).

Al existir falta de actualización del software ocasiona fallos del sistema constantes dentro de un equipo; situación no frecuente en el proceso evaluado.

Finalmente, el séptimo nivel ilustrado en Figura 17 se detalla el cómo se genera el ambiente laboral dentro de la dirección de uno o varios líderes dentro de un grupo jerárquico de trabajo.

Figura 17.

Diagrama de Ishikawa – Nivel VII



Nota. Técnica desarrollada en empresa Contact Center. Adaptado de Aldás (n.d.).

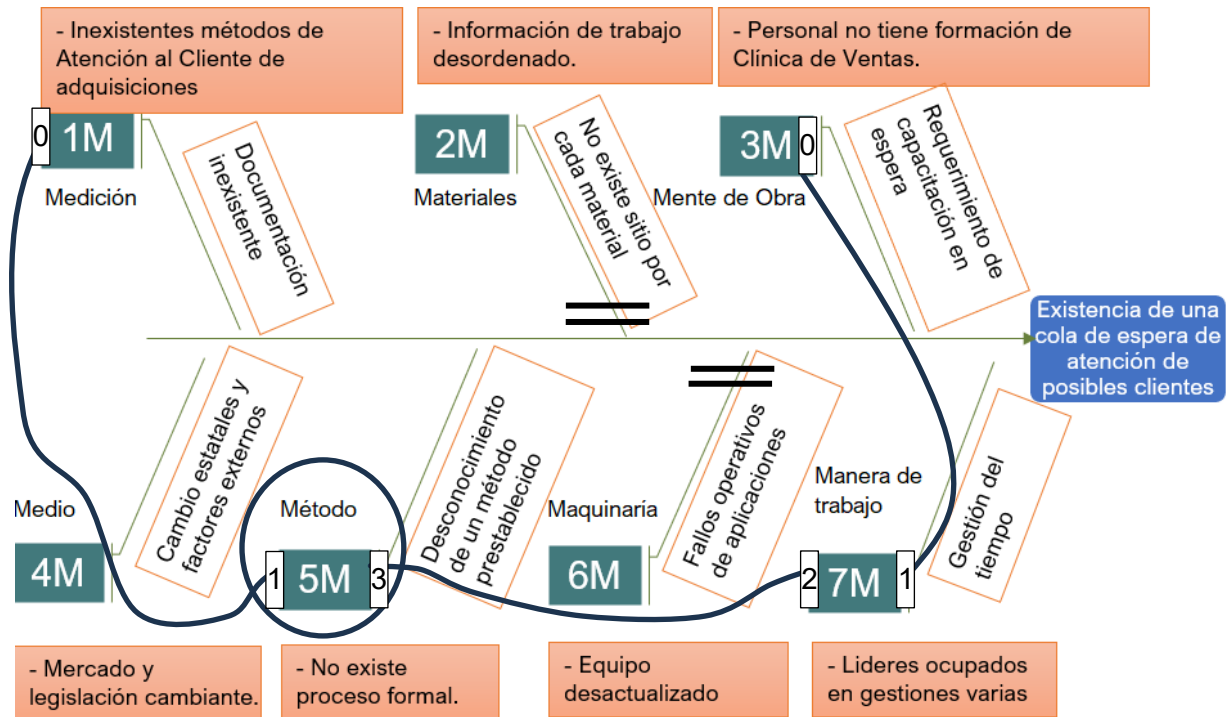
La gestión del tiempo por parte de los líderes a resolver problemas emergentes de gestión operativas y/o estratégicas dentro de la empresa no es factible ante la saturación de los líderes y obviar situaciones requeridas por parte de los subordinados (efecto de la situación descrita).

Para finalizar el análisis se descarta una a una las ramas según corresponda

- Para el 1M ante la documentación inexistente, se describe por el desconocimiento del método; la razón pasa a desarrollarse dentro de la rama 5M.
- De acuerdo a la rama 2M al identificar el desorden como un problema no impactante se descarta la opción.
- Para 3M del requerimiento de la espera de una capacitación se identifica una falla de la manera de trabajo (rama 7M).
- De acuerdo a la rama 4M se descarta la opción al identificar factores externos poco controlados dentro del departamento.
- Para la rama 5M resulta relevante dentro de la identificación de las causas al ser un factor de la causa de 1M, por tal razón, ante una falta de formalidad producto de inexistentes documentos provoca posibles tareas inequívocas dentro de la gestión.
- De acuerdo a 6M al ser un problema resuelto de manera inmediata y poco relacionado con el PG se descarta la presente opción.
- Para la rama 7M al identificar que los lideres ocupan el tiempo en resolver problemas requeridos emergentes y no atender el requerimiento de capacitación para Clínica de Ventas; se describe que la causa descrita es efecto de la rama 5M (ver Figura 18)

Figura 18.

Diagrama de Ishikawa – Selección final



Nota. Causa raíz = Desconocimiento del proceso. Adaptado de Aldás (n.d.).

De la causa raíz identificada, las siguientes fases (1) el diseño de la mejora productiva y (2) el mecanismo que garantice su control. De tal forma, se desarrollan las tácticas concretas para el proceso de aprovisionamiento y de cómo ello genera las estrategias empresariales previamente definidas.

Dentro del equipo de liderazgo ante el obviar el reconocimiento del proceso por parte de los subordinados ocasiona informalidad de gestión.

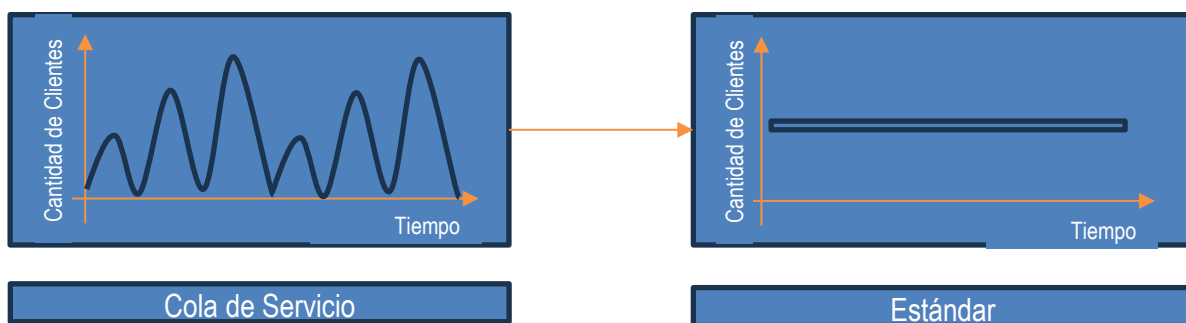
4.2. Diseño de la Mejora

Para el plan de mejora continua como una estrategia propia de Calidad Total aplicada de este caso la planificación estratégica del proceso GO y Adquisiciones. Según Subhashini y Varghese. (2021) menciona que una de las técnicas de mejora productiva es el estudio de tiempos procedente para GO (p.130) dado que permite desarrollar estándares de desempeño de un grupo determinado.

De tal forma, la técnica permite establecer un nivel de servicio óptimo (nivel estándar de cumplimiento) para la empresa en atención prudente de la cola de atención necesaria (ver Figura 19).

Figura 19.

Distribución de Cola de Servicio versus Distribución de control Estándar



Nota. La imagen ilustra el efecto del estudio de tiempos al definir un estándar.

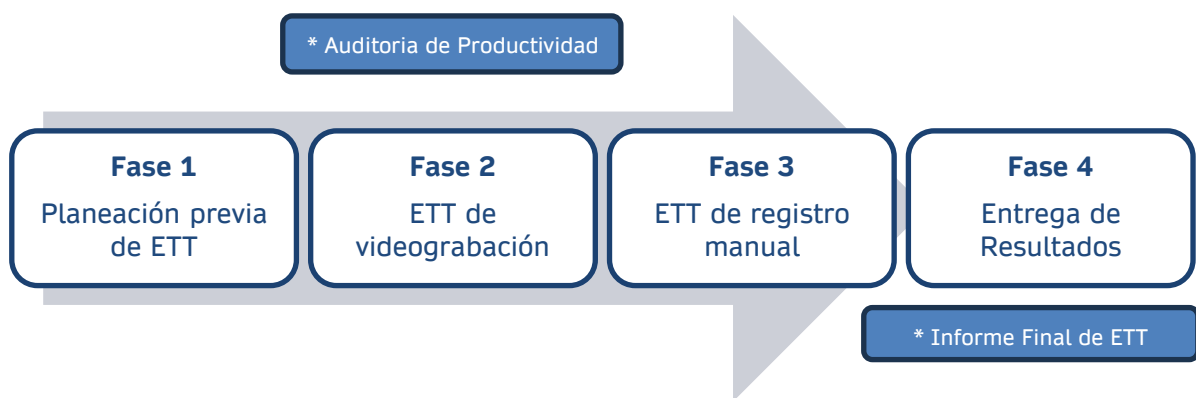
Elaboración Propia (2024).

La unidad de medida resulta ser tiempo de atención del colaborador (detallado bajo minutos —min.—) sobre cliente atendido. Del cual, se desarrolla en la siguiente fase del presente estudio.

Diseño Metodológico - Estudio de Tiempo

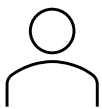


GUÍA METODOLÓGICA ESTUDIO DE TIEMPOS PARA CONTACT CENTER	CÓDIGO:	FOR-ENT-00X
	FECHA APROBADO:	dd/mm/aaaa
	VERSIÓN:	00
	ÁREA RESPONSABLE:	OPERACIONES

Para el desarrollo del Estudio de tiempos (ETT) se considera realizar las siguientes fases de implementación (ver Figura adjunta)




Fase 1 – Planeación previa de ETT

Para esta fase se definen los siguientes responsables son:

	Modelador; delegado (subalterno) de la empresa quien recopila, tabula, analiza de la información a una entrega previa al Revisor del Informe Final de ETT.
	Revisor; delegado (supervisor) de la empresa quien recibe el Informe Final de ETT y revisa hallazgos además de verificar los datos recopilados.
	Tomador de decisiones; Jefe de Operaciones quien requiere la información para mantener un nivel de control en cuanto al tiempo de la actividad a definirse el de mayor impacto en el proceso analizado.


La actividad que más impacto y requiere su revisión al ser cuello de botella es el acercamiento con el cliente.

	Acercamiento con el cliente, corresponde a la actividad del cual el Equipo de Ventas pretende cerrar una venta con el registro en el sistema de la empresa para garantizar el seguimiento.
---	--






GUÍA METODOLÓGICA ESTUDIO DE TIEMPOS PARA CONTACT CENTER	CÓDIGO:	FOR-ENT-00X
	FECHA APROBADO:	dd/mm/aaaa
	VERSIÓN:	00
	ÁREA RESPONSABLE:	OPERACIONES

Por información interna, el puesto de trabajo no contempla un tiempo por cada cliente, además, de no tener un control documental.

El registro del ETT se desarrolla en función de los registros requeridos:



	Tamaño de la muestra n = 15 15 minutos separados en 15 casillas de registro
---	---

Los criterios de inclusión dentro del diseño de ETT se describen:




	Tiempos dentro de trabajo. Esta medida se refiere a las tareas inherentes, propias y relevantes para lograr un objetivo organizacional claro, por el cual, se contrató a la persona
	Tiempo Normal La medida se considera al haber completado una serie de tareas que forma una secuencia repetitiva denominada actividad; efecto medible de cumplir la actividad de un solo colaborador de un cargo definido.
	Tiempos muertos de no más de 1 minuto Esta medida se refiere al cargo del cual no realiza actividades involucradas dentro de la labor, producto de una espera, notificación o respuesta de una tarea antecesora a la actividad estudiada
	Tiempo de Ciclo (TC) La medida productiva es la concepción de lograr un objetivo por un tiempo logrado, del cual, se define a partir de la siguiente relación $\frac{\text{Número de llamadas logradas}}{\text{Número de casillas registradas}}$
	Tiempo estándar (TE) Tiempo promedio del conjunto de los Tiempos de Ciclo de todos los colaboradores seleccionados de un mismo cargo; tiempo considerado en fracción matemática.

Los criterios de exclusión son:

	GUÍA METODOLÓGICA ESTUDIO DE TIEMPOS PARA CONTACT CENTER	CÓDIGO:	FOR-ENT-00X
		FECHA APROBADO:	dd/mm/aaaa
		VERSIÓN:	00
		ÁREA RESPONSABLE:	OPERACIONES

	<p>Suplementos.</p> <p>Debido al asumir tiempos muertos dentro ETT se excluyen los suplementos de incremento al tiempo estándar elegido. Dicho de otra manera, no se considera compensaciones por permisos personales, necesidades fisiológicas, interrupciones y</p>
	<p>Tiempo para Resolución de Conflictos</p> <p>Del caso al tener que corregir una actividad que no se contempló en un inicio de la operación, del cual, excede 0.5 minutos se anula la toma del registro en la casilla respectiva.</p>

Los materiales elegidos para realizar el ETT:

	<p>Registro físico</p> <p>Documento del tipo formato del cual se completa uno a uno los datos de los campos requeridos para los cálculos requeridos de TE.</p>
	<p>videocámara</p> <p>Especificaciones.- Grabación en posición horizontal. Calidad mínima HD. Cámara portable de fácil traslado con trípode de soporte fijo de cámara (deseable)</p>
	<p>Plano de la distribución del personal</p> <p>Ubicación de los cubículos de la zona de trabajo del cargo estudiado con cada uno de los puestos estudiados; mapa arquitectónico de la distribución de la oficina.</p>

Fase 2 – ETT de videograbación

Con el uso de la videocámara el Modelador busca una área donde se permita realizar la grabación de manera interrumpida del cual se contemple toda la zona de trabajo y de preferencia todo el Equipo de Ventas. Con ello, se recomienda dirigirse a ellos para explicar que se va a realizar la grabación para estudiar el flujo de información del proceso bajo Auditoria de Productividad.

A continuación, se realiza la grabación hasta llegar a (n=15).

De manera paralela, se recomienda anotar puntos críticos u notas no contempladas anteriormente al reconocimiento del propio proceso; observaciones de ETT.

GUÍA METODOLÓGICA ESTUDIO DE TIEMPOS PARA CONTACT CENTER	CÓDIGO:	FOR-ENT-00X
	FECHA APROBADO:	dd/mm/aaaa
	VERSIÓN:	00
	ÁREA RESPONSABLE:	OPERACIONES

Ubicación en el registro	Campo descrito	Indicaciones
Columna 1 (C1)	ID	Colocar número único representativo del tamaño de la muestra; secuencial del tipo 00X
Columna 2 (C2)	Número de órdenes atendidas	Colocar (en caso de cierre de venta) el número de orden generado a partir del registro en el sistema de la empresa
Columna 3 (C3)	Fecha y hora	Detallar el momento exacto del cual se empezó con la grabación en formato dd/mm/aaaa hh:mm
Columna 4 (C4)	Nombres	Detallar los nombres completos de la persona a quien se realiza el ETT —evaluada—
Columna 5 (C5)	Edad	Detallar los años de la edad de la persona evaluada
Columna 6 (C6)	Cargo	Detallar la posición que ocupa dentro del Organigrama Organizacional
Columna 7 (C7)	Experiencia empresa (año)	Detallar el tiempo del cual está en la empresa considerando que la medida es año (p. ej. 6 meses equivale a 0,5 años)
Columna 8 (C8)	N.º mesa	Detallar el número de mesa identificado en el plano de distribución de la oficina
Columna 9 (C9)	N.º cubículo	Detallar el número de asiento descrito en el plano de distribución de la oficina
Columna 10	ID'	Copiar y pegar el registro de la Columna 1
C11	0-1	Desde la Columna 11 hasta la Columna 25 se registra uno a uno las llamadas realizadas con o sin cierre de venta hasta completar el minuto (p. ej. de '0-1' lo que significa del minuto 0 al minuto 1 se registró 5 llamadas, de tal forma, se coloca el número 5 y así las demás columnas.
C12	1-2	
C13	2-3	
C14	3-4	
C15	4-5	
C16	5-6	
C17	6-7	
C18	7-8	
C19	8-9	
C20	9-10	
C21	10-11	
C22	11-12	
C23	12-13	
C24	13-14	
C25	14-15	
Columna 26	TOTAL Prod. en Tiempo	Finalmente, se coloca el total de número de llamadas realizadas con el total de registros (p.e. 48 llamadas en 12 minutos; el minuto restante no se realizaron llamadas denominadas 'calls')

Con ello, al hacer una simulación resulta lo siguiente:

GUÍA METODOLÓGICA ESTUDIO DE TIEMPOS PARA CONTACT CENTER	CÓDIGO:	FOR-ENT-00X
	FECHA APROBADO:	dd/mm/aaaa
	VERSIÓN:	00
	ÁREA RESPONSABLE:	OPERACIONES

Fase 4 – Entrega de Resultados

De esta fase, se entrega de manera previa el informe detallado a criterio del Modelador para el Tomador de decisiones.

Del cual al seguir los datos de la simulación:

ID	TOTAL Prod. en Tiempo	TC (call por minuto)	TE
001	48 call en 12 min	4	3 7/9
002	49 call en 12 min	4	
003	51 call en 13 min	4	
004	34 call en 10 min	3 2/5	
005	31 call en 9 min	3 4/9	

Del cual, el Modelador como el Revisor además de verificar la información deciden el TE.

De la simulación al ser TE más real al usar el estándar 3, por tal, TE = 3 (call por minuto). El TE es el valor estándar de atención requerida por cada Ejecutivo/a de Ventas JR.

Finalmente, al adecuar los datos con los hallazgos presentados se entrega al Tomador de decisiones quien analiza el TE además de comunicar la decisión final del mismo; resultados pueden variar por criterio de los tres participantes.

4.3. Mecanismo de Control

Para el presente sub apartado se detalla la medida del monitoreo del sub apartado posterior mediante un modelo de toma de decisiones. Según Ruecker (2021) mencionan que el diagrama de procesos de negocio y referidos permiten estandarizar las tareas y/o actividades definidas (p. 12) de tal forma un modelo decisor en cuanto al control que se requiere dentro de la mejora.

Para la empresa estudiada se identifica la necesidad de establecer un procedimiento como parte de la planificación estratégica establecido por campos a rellenar de acuerdo en la Tabla 8.

Tabla 8.

Notación base de normalización de procedimientos

Componente	Ubicación en el documento
Meta	Inicio del documento
Alcance	
Firmantes	
Actualizaciones	Cuerpo
Abreviaturas y Definiciones	
Responsabilidades	
Plan de Detalle	
Lista de registros	Fin del documento
Documentos de Soporte	

Nota. Los componentes son elementos normalizados y seleccionados por la investigadora a usar dentro del sistema organizacional de aseguramiento y control de la calidad empresarial. Elaboración propia (2023).

El procedimiento se presenta en la fase posterior al presente sub apartado.

Diseño Aplicativo - Procedimiento

	PROCEDIMIENTO CONFORME AL NIVEL DE SERVICIO	CÓDIGO:	FOR-PRO-00X
		FECHA APROBADO:	dd/mm/aaaa
		VERSIÓN:	00
		ÁREA RESPONSABLE:	AUDITORÍA
3. FIRMANTES:			
1. META	Asegurar el control eficiente de las llamadas realizadas por el Equipo de Ventas, optimizando el tiempo de contacto y garantizando el cumplimiento del Protocolo de Comunicación con los clientes.	<hr/> <i>Analista de Riesgos, Auditoría y Procesos</i> ELABORADO POR:	
2. ALCANCE	Este documento abarca desde la planificación y ejecución de las llamadas hasta la evaluación del cumplimiento del protocolo de comunicación y el análisis de resultados	<hr/> <i>Responsable de Riegos, Auditoría y Procesos</i> APROBADO POR:	
4. ACTUALIZACIONES			
Rev.	Descripción		
00	Creación propuesta para aprobación.		
5. ABREVIATURAS Y DEFINICIONES			
<ul style="list-style-type: none"> • Protocolo de Comunicación: Conjunto de estipulaciones comportamentales que deben seguirse durante la interacción telefónica con clientes, como también, el trato, respuestas estándar detallado en el informe final desarrollado en Clínica de Ventas. • Clínica de Ventas: Capacitación recibida a los Ejecutivo/as de Ventas JR B (descrito en adelante Equipo de Ventas), del cual, se ilustró principalmente los diferentes comportamientos del cliente en particular para Contact Center, buenas prácticas, técnicas de cierres de venta y otros. • Cierre de Venta: Término que se adecua al cliente quien acepta los servicios ofertados, además, quienes aceptaron las condiciones monetarias. • Nivel de Servicio: Término que se adecua al rango máximo admisible de atención y/o respuesta a un siguiente usuario (sea cliente interno o externo) 			

PROCEDIMIENTO CONFORME AL NIVEL DE SERVICIO	CÓDIGO:	FOR-PRO-00X
	FECHA APROBADO:	dd/mm/aaaa
	VERSIÓN:	00
	ÁREA RESPONSABLE:	AUDITORÍA

- **Tiempo de Llamada:** Termino que se adecua el Nivel de Servicio para el presente procedimiento, del cual, es la duración específica permitida para cada interacción telefónica con un cliente (en adelante se menciona como 'Adquisiciones').
- **Adquisiciones:** Termino que se adecua al grupo de clientes del cual se debe hacer seguimiento, del cual, se ejecutó un Cierre de Venta a nivel ejecutivo y/o empresarial.
- **SGE:** abreviatura que se identifica al grupo de transacciones generadas dentro del Sistema Empresarial de Gestión para gestión documental.
- **TE:** abreviatura que sintetiza a la expresión estadística 'Tiempo Estándar'; valoración representación de un cargo en específico cuya numeración es del tipo entero de los minutos asignados en el ETT .
- **ETT:** abreviatura que define al Estudio de Tiempos realizado por la empresa en razón del Diseño Metodológico de la empresa, como también, el sustento técnico-gerencial de estipular un tiempo adecuado para cierta actividad en concreto; para el estudio el Nivel de Servicio del cargo estudiado —Ejecutivo/a de Ventas JR B—.
- **CRM:** abreviatura que identifica al extranjerismo *Customer Resource Management*, del cual, es la plataforma compilatoria de las diferentes interacciones con la posible Adquisición; unifica email, redes sociales en uno solo.
- **Servicios Ofertados:** conjunto de propuesta organizacional al ser uno o varios de: (1) Gestión de cartera; (2) Cobranzas pre vencimiento; (3) Cobranza vencida; (4) Informes de crédito; (4) Calificación de crédito; (5) Telemarketing/Contact Center; (6) Gestión de digitalización.
- **Lead:** termino extranjerismo que define una tendencia de conversión a un cliente potencial a convertirse en Adquisición; demuestra genuino interés por uno o varios productos cuya información recopilatoria se describe con características similares de otras Adquisiciones.
- **Feedback:** extranjerismo que identifica la Mejora Continua pretendida por el cliente al recibir una mala o buena participación del Ejecutivo de Ventas JR.
- **Mejora Contina:** termino que describe la oportunidad de mejorar por parte de la empresa ante la evaluación constante del cliente; revisión mensual de interacciones.

PROCEDIMIENTO CONFORME AL NIVEL DE SERVICIO	CÓDIGO:	FOR-PRO-00X
	FECHA APROBADO:	dd/mm/aaaa
	VERSIÓN:	00
	ÁREA RESPONSABLE:	AUDITORÍA

6. RESPONSABILIDADES

Es responsabilidad del Jefe de Operaciones cumplir y/o hacer cumplir este procedimiento.
 Es responsabilidad del Analista de Calidad TIC monitorear el cumplimiento del tiempo y protocolo de comunicación en las llamadas.
 Es responsabilidad del Ejecutivo/a de Ventas JR B seguir el protocolo de comunicación y respetar los tiempos de llamada establecidos.

7. PLAN DE DETALLE

7.1 Medidas preventivas:

N/A

7.2 Propiedad Intelectual

De la información recopilada con el cliente queda sumamente prohibido la divulgación de datos sensibles tanto de la empresa como del propio cliente, como también, del cargo desarrollado.

La información de la empresa interna como la del cliente queda en responsabilidad del Analista de Calidad SR la supervisión de Ejecutivo/a de Ventas JR B, del cual, al detectar una alerta de uso inescrupuloso de la información se someterá a un Comité de Conducta dirigido por el Departamento de TTHH con sanciones graves desde compensación económica incluida divulgación inmediata a la revisión del contrato.

7.3 Descripción del Procedimiento

Fase Preliminar 1 — Preparación y Planificación

1. Planificar la agenda diaria de llamadas, del cual, se asigna en función del TE (ver Sección - ETT establecida en el Informe de ETT); valoración cambia en razón de la frecuencia del ETT donde es de vital importancia comunicar a todas las partes involucrados el Nivel de Servicio.
2. Revisar el historial del CRM las interacciones previas una a una las Adquisiciones para evaluar el medio de mayor enganche —reacción positiva, frecuente del cliente—, además, de definir la estrategia de la conversación al compararla con el Protocolo de Comunicación; la revisión es mensual.

Fase Preliminar 2 — Ejecución de Llamadas

	PROCEDIMIENTO CONFORME AL NIVEL DE SERVICIO	CÓDIGO:	FOR-PRO-00X
		FECHA APROBADO:	dd/mm/aaaa
		VERSIÓN:	00
		ÁREA RESPONSABLE:	AUDITORÍA
<p>3. Iniciar la llamada con la plantilla Sección - Introducción establecida en el documento de Protocolo de Comunicación.</p> <p>4. Desarrollar la interacción con el cliente en función de la Sección – Buenas Prácticas de Desarrollo del documento Protocolo de Comunicación.</p> <p>5. Confirmar con el cliente si tiene tiempo disponible para la llamada o a su vez agendar en fecha y hora pactada; de preferencia el mismo día de interacción.</p> <p>6. Desarrollar la conversación según la Sección — Guion de Ventas del Protocolo de Comunicación; se recomienda ajustar la conversación al formato establecido según la postura de las respuestas del cliente.</p> <p>Además, grabar sonido de la llamada y respaldarlo en computadora.</p> <p>7. Asegurar que la llamada no exceda el tiempo asignado (min) de TE.</p> <p>Del caso, que se identifique un real interés por parte del cliente en uno o varios puntos se traslada la llamada a un delegado experto del/los Servicios Ofertados.</p> <p>8. Detallar los resultados de este en el Registro de Llamadas del SGE con los pasos de Fase 3, sin embargo, dar prioridad a la llamada.</p> <p>Fase 1 — Gestión de Feedback y Mejora Continua</p> <p>9. Recolectar (de ser el caso) el Feedback de los clientes y Adquisiciones (de manera distinta) acerca de la percepción y satisfacción del usuario con el servicio.</p> <p>Fase 2 — Gestión de Salida</p> <p>10. Verificar si el cliente cuenta con algún requerimiento adicional o duda antes de finalizar la llamada; revisar Sección— Salida del Protocolo de Comunicación.</p> <p>11. Agradecer al cliente por su tiempo y asegurarle un seguimiento puntual según lo pactado con el cliente.</p> <p>12. Actualizar la base de datos de cliente en el sistema SGE con los resultados obtenidos y los próximos pasos.</p> <p>Fase 3 — Monitoreo y Evaluación de Desempeño (Departamento de Operaciones).</p> <p>13. Monitorear las llamadas realizadas en tiempo real por el equipo de ventas para verificar si los tiempos asignados se cumplen, identificando el estado de cada Adquisición: (1) Lead, (2) No interesado, (3) Posible futuro cliente en otros servicios.</p> <p>14. Auditar a través de llamadas programadas el cumplimiento del Protocolo del Cumplimiento; auditoria aleatoria al Equipo de Ventas cada dos semanas.</p>			

PROCEDIMIENTO CONFORME AL NIVEL DE SERVICIO	CÓDIGO:	FOR-PRO-00X
	FECHA APROBADO:	dd/mm/aaaa
	VERSIÓN:	00
	ÁREA RESPONSABLE:	AUDITORÍA

La revisión de grabación se evalúa como alternativa al no hacerlo el evaluador de manera presencial.

15. Crear reportes mensuales de desempeño del CRM en contraste con la auditoria antes descrita donde se reflejen los tiempos de llamada, la interacción, estado de Adquisición, además, compartirlos con el Jefe de Operaciones; mensualmente.
16. Analizar el Feedback y crear planes de mejora que sean integrados al Protocolo de Comunicación.

Fase 3 — Monitoreo y Evaluación de Desempeño (Departamento de Calidad).

17. Realizar sesiones de trabajo (cada mes) para reforzar las mejores prácticas de comunicación y de la gestión del tiempo.
18. Analizar el Feedback y crear planes de mejora (de ser el caso sumamente necesario) que sean integrados al Protocolo de Comunicación.
19. Realizar sesiones de trabajo (cada mes) para reforzar las mejores prácticas de comunicación y de la gestión del tiempo; reuniones generadas de los hallazgos del Departamento de Operaciones.

8. LISTA DE REGISTROS

REPORTE Registro de Llamadas.

9. DOCUMENTOS DE SOPORTE

ANEXO 1 – Informe de ETT
ANEXO 2 - Protocolo de Comunicación

Finalmente, los costos contemplados para la consultoría a realizar particularmente el Estudio de Tiempos se identifican en la siguiente tabla.

Tabla 9.
Cotización del estudio a realizarse en razón de la Guía establecida

Ítem	Servicio requerido	Detalle	Costo unitario	Cantidad	Subtotal
1)	Video grabación del Estudio de tiempos	Realizar 5 videos representativos de la Zona de trabajo del cual se ilustren las actividades de la empresa, con ello, el estudio en sí en función del Diseño Metodológico propuesto.	USD./ 82,5	1	USD./ 82,5
Presencial					
2)	Informe de Gestión	Desarrollo de Informe en relación del Diseño Metodológico propuesto.	USD./ 66	1	USD./ 66
Virtual					
3)	Sesión de Entrega de Resultados	Entrega final del TE y de los hallazgos recopilados en los 5 videos con diapositivas y propuestas adversas de Mejora Continua	USD./ 132	1	USD./ 132
Presencial					

Nota. Total: USD./ 280,50 (Dólares americanos). La propuesta se desarrolla por parte del proveedor grado senior independiente sin considerar impuestos tributarios ecuatorianos. Elaboración Propia (2024).

Del total del entregable ultimo requerido a desarrollar se cotiza de esa manera al tener la Guía Metodológica establecida, de tal forma, el cobro total por el desarrollo de la Guía y los 3 ítems ilustrados en Tabla 9 asciende a USD./ 940,50. Adicionalmente, con la presentación de los entregables desarrollados se presenta un ahorro a la compañía de 70,17 (%) en comparación con facturación de un proveedor autoempleado.

CAPÍTULO V: Sugerencias

A partir de los resultados obtenidos de acuerdo al último capítulo desarrollado se contemplan los siguientes sugerencias de implementación en Tabla 10.

Tabla 10.

Lista de Propuestas de Mejora.

Número	Evidencia	Mejora propuesta	Descripción	Centro de Operaciones del negocio designado
1	Inexistentes métodos de Atención al Cliente de adquisiciones ante la falta de documentación	Establecimiento de Gobernanza del sistema de información	Desarrollo de estructuras de control (tecnología y recurso humano) de la información dentro de la organización.	Departamento de TIC
2	Personal no tiene formación de Clínica de Ventas dado que se tiene en espera la capacitación	Elaboración de Clínica de Ventas inter institucional	Desarrollo de una formación del carácter de ventas institucionales ante el cierre de apertura de nueva cartera de clientes.	Departamento Comercial
3	Líderes ocupados en gestiones varias por los cuales no distribuyen la Gestión del tiempo.	Contratación de plataforma de gestion colaborativa y de trabajo	Cotización de diferentes softwares o plataforma en redes para elección de una adaptable a la empresa de Contact Center	

Nota. Las evidencias se ilustran producto del Diagrama de Ishikawa (ver Figura 18).

De los proyectos concisos de mejora se contemplan los 3 de mayor impacto a la compañía identificado a partir del Problema de Gestión y del alcance del estudio.

Conclusiones

Para la Propuesta de Mejora de los resultados y demás hallazgos del estudio se identifican las siguientes conclusiones:

- Del Estado Actual de la organización se identificó que en primer aspecto no existía un organigrama empresarial coherente con la planificación estratégica cuyos roles no representaban la asignación de jefes y/o supervisores. Del cual, el presente estudio ilustró de mejor manera la representación de la compañía con 8 Departamentos con tres niveles estratégicos de reporte: Gerencias, Jefe/Supervisores y subalternos. Las debilidades principales de la empresa al realizar DAFO-CAME se identificó: la falta de un seguimiento prudente a los clientes, la no actualización de parte del personal con respecto a capacitaciones internas y corresponder seguimiento auditable con respecto de la productividad (llamadas por minuto). Al aplicar la técnica de Ishikawa se identificó que la causa raíz de las fallas continuas ante la cola de espera de posibles clientes fue el desconocimiento del proceso de atención a partir de una comunicación orientada con la marca de la empresa.

- Para la mejora descrita se detalló una 'Guía Metodológica Estudio de Tiempos para Contact Center' cuyo desarrollo ilustró una simulación al consultor externo quien dispuso la compañía el uso de su servicio. La guía mencionada es un paso a paso a desarrollar una Auditoría de Productividad requerida en la empresa para definir un estándar de productividad (call/minuto). Para el mecanismo de control se definió un procedimiento conforme al nivel de servicio ante la necesidad de tener una mejor comunicación entre el área del Equipo de Ventas, el Departamento de Seguimiento de Gestión Integral (Calidad) y el de Operaciones en conjunto con el uso orientado del SGE para decisiones basadas en evidencia video fotográfica, analítica y documentada.
- El impacto generado por ambos entregables permitió a la empresa entender la importancia de un proceso estándar como también de una mejor comunicación requerida no exclusivamente de las 3 áreas estudiadas sino para los demás Departamentos cuya guía propuesta permite su réplica. De la misma forma, la empresa asimiló la importancia del Departamento de Operaciones al generar un mejor seguimiento de los usuarios quienes llegan a la empresa por un problema a resolver en un menor tiempo posible, del cual, agiliza el tiempo de atención general.

- El desarrollo no presentó gastos representativos a la compañía al presentarse esta propuesta de mejora (Guía metodológica) como el mecanismo de control (Procedimiento de atención y seguimiento de cliente). El desarrollo exclusivo de la Guía metodológica si estimó con proveedor autoempleado de USD./ 660,00, por tal razón, el ahorro es de 70 (%) ante la falta de una fase de grabación y la entrega de los resultados del ETT.

Recomendaciones

De las conclusiones descritas se describe lo siguiente:

- Para futuras investigaciones se recomienda realizar un organigrama lo suficientemente coherente con la distribución estratégica de las áreas, como también la manera de quien recibe los reportes cuya jerarquía tradicional antes desarrollada no resulta idóneo su uso en tiempos actuales. Del mismo modo, el uso paralelo entre DAFO-CAME al ser elementos evaluativos de las organizaciones con un accionar estratégico de gestión. Finalmente, se recomienda el uso de categorización 7 M dentro de un diagrama de Ishikawa dado que permite fundamental la Mejora Continua en estándares establecidos previamente cuyo efecto es una identificación oportuna de la causa raíz de un problema o proceso a resolver.
- Pese al considerarse infravalorado un estudio de tiempos, se recomienda su uso con una guía de por medio que permita identificar tanto las actividades críticas de desarrollo como la razón de productividad involucradas dentro del proceso en sí. De tal forma, realizar un estudio de tiempos lo suficientemente adecuado para la organización, como también del Modelador del propio estudio. El Impacto al realizar de esta manera es un menor tiempo en cuanto al desarrollo del estudio, como también un reconocimiento fácil de las Gerencias.

- Para otros estudios de tiempos se recomienda realizar un mapa de capacidades del cual permita delimitar la máxima atención admisible por parte de un proceso, como también, el tiempo mínimo requerido dentro del usuario final de la cadena productiva. Adicionalmente, se recomienda realizar un *Customer Journey* que permita identificar el tiempo de atención de un cliente ante un servicio ofertado.

- La valoración de proveedores dentro de los costos operativos por consultoría debe garantizar no solamente el producto o servicio consultado, sino el detalle de la forma en cómo se usan los instrumentos para garantizar un resultado y un buen servicio que necesita la organización. De tal razón se recomienda realizar un mejor acercamiento con consultores quienes optan por su servicio dentro de la organización con la finalidad de minorar presupuestos emergentes.

Bibliografía

- Aldás, J. (n.d.). *Fundamentos de Lean Six Sigma Analytics [Curso en Línea]*. Retrieved from MayuGo: <https://www.mayugo.net/curso/lean-analytics>
- Aldás, J., & Vinuesa, N. (2024). *Proyecto de inversión para la creación de la empresa de consultoría startup en servicios de capacitación e implementación de Gestión por Procesos, AE y Data Analytics en Quito-Ecuador, 2023*. Repositorio Institucional NEWMAN. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12892/925>
- Avijit-Khanra, V., Kapur, P., & Kumar, U. (2022). Studies in Quantitative Decision Making. *Asset Analytics Performance and Safety Management*. Singapore: Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-981-16-5820-4>
- Awulor, R., Mallam-Obi, R., & Chukwu, N. (2022). Enhancing organisational decision-making through management information system. *Journal of Global Social Sciences*, 3(11), 115–133. <https://doi.org/10.31039/jgss.v3i11.71>
- Azcárraga, A., & San-Juan, R. (2022). *Strengthening the Core Customs Processes through Integrated Risk Management*. International Monetary Fund.
- Bangara. (s.f.). *Acerca de Nosotros*. Obtenido de <https://bangara.com.ec/about-us/>
- Bustamante, R., & Choez, R. (2022). Propuesta de un modelo de Planificación estratégica para el desarrollo organizacional: Caso empresa manufacturera. *RECIMUNDO*, 6(4), 420-438. [https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(4\).octubre.2022.420-438](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(4).octubre.2022.420-438)
- Caser, A., & Gema, S. (2023). *Gestión Empresarial*. IB Editorial.
- Castillo-Nuñez, J. (2022). Herramientas de análisis de la situación problemática en la investigación científica. *EVSOS*, 1(2), 24–45. <https://doi.org/10.57175/evsos.v1i2.28>
- Chávez, S., L., Vicuña, U., & J. (2022). La planificación en la producción y su incidencia en la optimización de los procesos. *AlfaPublicaciones*, 4(1.1), 411–426. <https://doi.org/10.33262/ap.v4i1.1.168>

- Crocchi, S. (2022). *Media and narratives: representations of reality and social representations in the digital age. A case study on COVID 19*. [Tesi di dottorato. Università Degli Studi Firenze]. Catalogo dei Prodotti della Ricerca. Tratto da <https://flore.unifi.it/handle/2158/1300645?mode=simple>
- Cunliffe, A. L. (2021). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management*. [eBook]. Sage Publications Ltd.
- Ekos. (2022). Ranking TIC 2022. *Datta Business Innovation*. Recuperado de <https://datta.com.ec/page/libro-ranking-tic-2022>
- Fahimnia, B., Arvan, M., Tan, T., & Siemsen, E. (2022). A hidden anchor: The influence of service levels on demand forecasts. *Journal of Operations Management*, 69(5), 856-871. <https://doi.org/10.1002/joom.1229>
- Fernando-Neptalí, F., Martínez-Martínez, E., Pluas-Llamuca, G., Román-Aguirre, R., Hernández-Altamirano, H., & Gallardo-Chiluisa, N. (2023). *Planeación estratégica: Conceptos y herramientas para su aplicación*. Editoria Grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/egaea.l.2022.48>
- Flores, A., & Mozon, Y. (2023). *Gestión de adquisiciones en la diligencia de efectivo en una empresa ferretera de Trujillo, 2022*. [Tesis de Pregrado. Universida César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/140007>
- García-Garduño, J. (2023). *El método de caso en las ciencias administrativas: Enfoques y su puesta en práctica en el aula*. Editorial Newton Edición y Tecnología Educativa.
- Hamilton, J. (2020). The Strategic Change Matrix and Business Sustainability across COVID-19. *Sustainability*(12), 6026. <https://doi.org/10.3390/su12156026>
- Hidalgo, N., & Cañadas, L. (2023). *Materiales docentes para el diseño y desarrollo de investigaciones, innovaciones y revisiones sistemáticas en la formación inicial del profesorado*. Dykinson, S.L.
- International Organization for Standardization. (2015). *Quality management systems — Requirements*. (estándar ISO 9001:2015).
- Inzunza-Mejía, P., Valenzuela-Valenzuela, O., Castro-Cuadras, D., & Cuevas-López, C. C. (2024). Dimensiones estratégicas de sostenibilidad y resiliencia en la

- cadena de suministro de la empresa Aptiv. *Economía & Negocios*, 6(1), 03-23.
<https://doi.org/10.33326/27086062.2024.1.1854>
- Izaguirre-Velásquez, C., Sabino-Blas, C., Villar-Tiravanti, L., & Quiliche-Castellares, R. (2022). Gestión de inventarios para incrementar la productividad en una empresa agrícola. *INGnosis*, 8(2), 08-18.
<https://doi.org/10.18050/ingnosis.v8i2.2475>
- Jonker, J., & Faber, N. (2021). Chapter 2: Business Modelling. In J. Jonker, & N. Faber, *Organizing for Sustainability A Guide to Developing New Business Models* (pp. 19-33). Palgrave Macmillan.
- Kochenderfer, M. J. (2022). *Algorithms for Decision Making*. Massachusetts Institute of Technology - MIT.
- Latorre, A., Del Rincón, D., & Arnal, J. (2021). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Ediciones Experiencia.
- Ledezma, J., Montalvo, E., & Mera, L. (2022). Toma de decisiones en el entorno organizacional. *Revista Semillas del Saber*, 1(1), 109-116.
- López-Fernandez, R. (2021). *Logística de aprovisionamiento* (2a ed. ed.). Ediciones Paraninfo, S.A.
- López-Pizaña, L., & Vargas-Hernández, J. (2018). La mercadotecnia y su eficiencia estratégica en la toma de decisiones. *Libre Empresa*, 15(1), 29–64.
<https://doi.org/10.18041/1657-2815/libreempresa.2018v15n1.3156>
- Lor, A., & Esteban, M. (2023). Análisis del voluntariado corporativo a través de un modelo DAFO. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*(109), 213-244. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.109.25085>
- Lorenz, F. (2022). *Fraude: Perspectivas para su comprensión*. Editorial El Manual Moderno.
- Marín-Marín, J., Cruz-Campos, J., Pozo-Sánchez, S., & Gómez-García, G. (2021). *Investigación e innovación educativa frente a los retos para el desarrollo sostenible*. Editorial Dykinson, S.L.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2020). *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management*. Pearson UK.

- Monsalvete-Arias, F. (2023, mayo 25). *La matriz CAME, el complemento de la matriz DAFO para una estrategia empresarial*. Retrieved from LinkedIn:
<https://www.linkedin.com/pulse/la-matriz-came-el-complemento-de-dafo-para-una-monsalvete-arias->
- Mora-García, L. (2023). Capítulo 2: Los Macroprocesos en la Gestión Logística. En L. Mora-García, *Gestión logística integral. Las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento* (pág. 33). Ecoe Ediciones.
- Nicolazzo, S., Nocera, A., & Pedrycz, W. (2024). Service Level Agreements and Security SLA: A Comprehensive Survey. *ArXiv*, 1-23.
<https://doi.org/10.48550/ARXIV.2405.00009>
- Organization Standards Development. (2013). *Business Process Model And Notation [estándar 2.0.1]*. <https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0/About-BPMN/>
- Palma-Cardoso, E., Acebedo-Molina, D., Morales-Lugo, R., & Guzmán, R. (2023). Gestión de inventarios en microempresas del sector farmacéutico, Colombia. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(No. Especial 9), 464-481.
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.29>
- Pandey, N. (2021). Book review: Business Model for Entrepreneurial Venture: Developing Sound Metrics for Long-Term Success. 46,. *Journal of General Management*, 46(2), 168-169. <https://doi.org/10.1177/0306307020919886>
- Pástor-Pazmiño, C., Rubio, B., Nercesián, I., Cárdenas, J., Robles-Rivera, F., . . . Martínez, J. (2022). *Poderes, Privilegios, Resistenas y Alternativas. Una lectura crítica tras dos años de pandemia*. (C. Pástor-Pazmiño, Ed.) Instituto de la Economía Popular y Solidaria (ISTEPS).
- Pradana, A., & Pulansari, F. (2021). lisis pengukuran waktu kerja dengan stopwatch time study untuk meningkatkan target produksi di PT. XYZ. *JUMINTEN*, 2(1), 13-24. <https://doi.org/10.33005/juminten.v2i1.217>
- Ribeiro-Alves, T., & Amaya Guío, C. (2022). *Modelo de toma de decisión para materiales de mantenimiento, reparación y operaciones (MRO)*. Ciencia y Poder Aéreo. <https://doi.org/10.18667/cienciaypoderaereo.722>

- Ríos-Parra, A., Pinto-Pinto, D., & García-Cáceres, R. (2023). Caracterización estratégica de la cadena de abastecimiento de la industria turística en Boyacá (Colombia). *Signos, Investigación en Sistemas De Gestión*, 15(1).
<https://doi.org/10.15332/24631140.8234>
- Rolón-Ramírez, D. (2024). Transformación Tecnológica en el Modelo de Gestión de Inventarios en las Mipymes, Revisión Bibliográfica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), 3551-3566. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1
- Ruecker, B. (2021). *Practical Process Automation Orchestration and Integration in Microservices and Cloud Native Architectures*. O'Reilly Media, Inc.
- Sánchez-Ochoa, S. (2021). *Diseño, implementación y evaluación de proyectos en Desarrollo Humano*. Universidad Iberoamericana.
- Sankhua, A. (2024). *The Power of the Hour: The Truth about Time Management Is Revealed*. Clever Fox Publishing.
- Schimuck, R. (2022). Operations Strategies. *Regional Formation and Development Studies*, 2(7), 133-141. <https://doi.org/10.15181/rfds.v7i2.2353>
- Schmuck, R. (2021). Business Models in Contemporary Strategic Management. *26 th International Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*. Subotica.
https://doi.org/10.46541/978-86-7233-397-8_125
- Segura, C., Artiga, J., & Sifontes, M. (2023). La gestión de la Complejidad en el Ecosistema Emprendedor. *VIII Congreso de Investigación, Desarrollo e Innovación*. Ciudad de Panamá: Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología. <https://doi.org/10.47300/actasidi-unicyt-2023-44>
- Subhashini, R., & Varghese, N. (2021). Methods of improving productivity in apparel industry. *International Journal of Research in Engineering, Science and Management*, 4(4), 130-141.
- Sumba-Bustamante, R., & Arteaga-Choez, R. (2022). Propuesta de un modelo de Planificación estratégica para el desarrollo organizacional: Caso empresa manufacturera. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento - Recimundo*, 420-438.
[https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(4\).octubre.2022.420-438](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(4).octubre.2022.420-438)

- Terán-Guerrero, F., Martínez-Martínez, E., Pluas-Llamuca, G., R.-A. R., Hernández-Altamirano, H., & Gallardo-Chiluisa, N. (2023). *Planeación estratégica: Conceptos y herramientas para su aplicación*.
<https://doi.org/10.55813/egaea.l.2022.48>
- Todorova, M., & Stoyanova, P. (2023). *Management Material Delivery Schedule For Industrial Production*. [Tesis de Posgrado. Todor Kableshev University of Transport]. Research Gate. Retrieved from
https://www.researchgate.net/publication/369420015_MANAGEMENT_OF_MATERIAL_DELIVERY_SCHEDULEpdf
- Torres, A. (2019, julio 24). *Giro de la empresa: qué es, tipos, características y clasificación*. Retrieved from Psicología y Mente:
<https://psicologiaymente.com/empresas/giro-de-empresa>
- Torres-Cardenas, F., & Sanabria-Ruiz, V. (2023). Modelo de gestión de inventarios en logística humanitaria para la respuesta óptima ante un posible desastre natural en el distrito de Barrancabermeja. Entre ciencia e ingeniería. *Entre ciencia e ingeniería*, 17(3), 09-15. <https://doi.org/10.31908/19098367.2801>
- Villarreal Satama, F., Montenegro Gálvez, D., & Núñez Ribadeneira, J. (2021). Optimización Matemática como Herramienta para la toma de decisiones en la Empresa. *INGENIO*, 4(1). <https://doi.org/10.29166/ingenio.v4i1.2738>
- Voorberg, S., Eshuis, R., Van-Jaarsveld, W., & Van-Houtum, G. (2021). Decisions for information or information for decisions? Optimizing information gathering in decision-intensive processes. *Decision Support Systems*(151), 113632. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2021.113632>
- Wang, Y., Wang, X., Tao, F., & Liu, A. (2021). Digital twin-driven complexity management in intelligent manufacturing. *Digital Twin*, 1:9. <https://doi.org/10.12688/digitaltwin.17489.1>

Anexos

Anexo 1. Matiz FODA-CAME-Estrategias orientadas de Planificación Estratégica desde el panorama de Gerencia de Operaciones

Componente	Perspectiva	Letra 1	Aspectos positivos y negativos	Letra 2	Campo de acción
			Fortalezas:		
			F.1: La gestión de cobranza oportuna al respetar morosidad y otros factores.		
			F.2. F.8: El desarrollo personalizado en cuanto a la atención y asesoramiento; efectividad de cobranza.		M.1) Invertir en tecnología con formación continua en colaboradores.
1)	Análisis interno	F	F.3. F.5.: La integración de Cobranzas; enfoque <i>Business Tech</i> .	M	M.2) Realizar estudio de mercado regulares para adaptación oportuna al cambio.
			F.4: La tecnología de vanguardia en soporte de personal técnico y preparado para atender problemas del sistema de información.		

Componente	Perspectiva	Letra 1	Aspectos positivos y negativos	Letra 2	Campo de acción
			<p>F.6. F.10.: La vasta experiencia mayor a dos décadas; innovación en la gestión de cobranzas y los demás servicios financieros que se ofertan.</p> <p>F.7.: El garantizar recuperación sea monetaria o adjudicación de clientes.</p> <p>F.11.: La recomendación de anteriores clientes</p>		
			<p>Debilidades:</p> <p>D.1.: De los clientes atendidos y los pendientes por atender no se realiza un seguimiento exhaustivo y su detección se realiza después de un tiempo prolongado.</p> <p>D.2.: Los productos de mayor enfoque de diversificación en relación con solo depender de Gestión de Cobranzas</p> <p>D.3.: La necesidad de mejorar procesos internos</p>		<p>C.1) Diversificar servicios con estrategia comercial definida con flujo de operaciones.</p> <p>C.2) Desarrollar programa de auditoría de gestión de mayor repetitividad que el actual.</p>
2)		D		C	

Componente	Perspectiva	Letra 1	Aspectos positivos y negativos	Letra 2	Campo de acción
			<p>D.4.: El posponer seguimiento de control de ciertos clientes es un factor que se determina en la organización de manera arbitraria.</p> <p>D.5. D.6.: La poca atracción en redes sociales ante una falta de posicionamiento digital; frente a los competidores no se percibe la misma o similar estrategia en medios.</p> <p>D.7: La página web no ilustra nuevo contenido, del cual, no se percibe la actualización del propio sitio web.</p>		
3)	Análisis externo	O	<p>Oportunidades:</p> <p>O.1 (1): De manera directa, las tendencias tecnológicas marcan resiliencia corporativa, de este caso, en servicios financieros.</p> <p>O.1 (2): De manera indirecta, ante una situación de quiebre</p>	E	<p>O.1) Invertir en calidad del servicio a partir del propio personal.</p> <p>O.2) Establecer colaboraciones con empresas del tipo <i>Business Tech</i> en ecosistemas de negocio.</p>

Componente	Perspectiva	Letra 1	Aspectos positivos y negativos	Letra 2	Campo de acción
			<p>económico es probable un incremento de morosidad, de tal forma, posible aumento de servicios de cobranza.</p> <p>O.2: Ante un nuevo régimen los competidores buscan reducir costos y optimizar procesos de gestión.</p> <p>O.3.: Pese a que la regulación es bastante cambiante [D.1.] no paraliza la operación de la empresa.</p> <p>O.4. O.5.: Las amenazas regulatorias afectan a la operación; incrementa costos de producción.</p>		
4)		A	<p>Amenazas:</p> <p>A.1.: La no adaptación constante al manejo de la propia tecnología repercute en la personalización de servicios financieros.</p> <p>A.2. A.4.: El aumento de la propia digitalización</p>	A	<p>A.1) Mantener las normativas legales vigentes, desarrollados y comunicados con el propio personal.</p> <p>A.2) Mantener un plan de contingencia ante una amenaza potencial que involucre a la organización.</p>

Componente	Perspectiva	Letra 1	Aspectos positivos y negativos	Letra 2	Campo de acción
			<p>imposibilita aún más a las empresas generar asesorías ante la propia visualización de la persona; pérdida de gran cuota de mercado</p> <p>A.3.: La inestabilidad económica incide en pérdida de oportunidad de inversión por parte del mercado.</p>		A.3) Fortalecer al sistema de monitoreo de riesgos de la empresa.

Nota. La presente matriz es un compilatorio de la información presentada en la investigación. Adaptado de Lor y Esteban (2023).