



Universidad Tecnológica ECOTEC

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Título del Trabajo:

“Impacto de la reestructuración en los procesos digitales para las áreas que ofrecen servicios de asesorías en una empresa consultora de la ciudad de Guayaquil”.

Línea de investigación

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de Titulación:

Examen complejo

Carrera:

Administración de Empresas. Énfasis en Negocios Internacionales

Título a Obtener:

Licenciatura en Administración de Empresas

Autor:

Andrea Karina Núñez del Arco Sánchez

Tutor:

Mgtr. Julio Fernando Cevallos Rúaes

Guayaquil

2021

Dedicatoria

Como cada reto de mi vida, se lo dedico a Dios y a mi familia, quienes han sido la principal motivación para lograr esta meta cumplida.

Agradecimiento

Agradezco principalmente a Dios por darme la fuerza para cumplir mis retos. A mis padres por el apoyo incondicional en cada etapa de mi vida. Al tutor por compartir sus conocimientos y guiarnos durante todo este proceso. Y a todas las personas que forman parte de mi crecimiento personal y profesional.

ANEXO N°15

CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado Julio Fernando Cevallos Rúaless, tutor del trabajo de titulación “Impacto de la reestructuración en los procesos digitales para las áreas que ofrecen servicios de asesorías en una empresa consultora de la ciudad de Guayaquil” elaborado por Andrea Karina Núñez del Arco Sánchez, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de Licenciatura en Administración de Empresas.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias 0%, mismo que se puede verificar en el siguiente link: <https://secure.arkund.com/view/112868180-743008-499439>. Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.



Document Information

Analyzed document	Trabajo final Andrea Núñez del Arco.docx (D118253309)
Submitted	2021-11-11 17:54:00
Submitted by	
Submitter email	anunezdelarco@est.ecotec.edu.ec
Similarity	0%
Analysis address	fcevallos.ecotec@analysis.arkund.com

FIRMA DEL TUTOR

MGTR. JULIO FERNANDO CEVALLOS RÚALES

ANEXO N°16

CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR PARA LA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN CON INCORPORACIÓN DE LAS OBSERVACIONES DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL

Samborondón, 11 de diciembre de 2021

Magíster
Gino Cornejo, MBA.
Decano de la Facultad
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Tecnológica ECOTEC

De mis consideraciones:

Por medio de la presente comunico a usted que el trabajo de titulación TITULADO: “Impacto de la reestructuración en los procesos digitales para las áreas que ofrecen servicios de asesorías en una empresa consultora de la ciudad de Guayaquil” según su modalidad EXAMEN COMPLEXIVO (ESTUDIO DE CASO) ; fue revisado y se deja constancia que el estudiante acogió e incorporó todas las observaciones realizadas por los miembros del tribunal de sustentación por lo que se autoriza a: Núñez del Arco Sánchez Andrea Karina , para que proceda a la presentación del trabajo de titulación para la revisión de los miembros del tribunal de sustentación y posterior sustentación.

ATENTAMENTE,



Mgtr. Julio Fernando Cevallos Rúales

Tutor

Resumen

La presente investigación, titulada “Impacto de la reestructuración en los procesos digitales para las áreas que ofrecen servicios de asesorías en una empresa consultora de la ciudad de Guayaquil”, tuvo como objetivos estructurar los contenidos teóricos, elaborar un diagnóstico de la situación actual y presentar un informe sobre los efectos de los procesos convencionales y la reestructuración de los procesos. La investigación tuvo un método lógico, deductivo, inductivo y analítico, de tipo exploratorio, descriptivo y documental a fin de obtener información relevante sobre el tema, complementándolo con un enfoque cualitativo debido a las entrevistas y revisión bibliográfica. Como principales resultados se identificó mediante la investigación documental y la observación que los procesos actuales son muy manuales, operativos, y toman mucho tiempo, por lo que pueden ser mejorados y digitalizados para así facilitar el trabajo de los colaboradores y hacerlo más eficaz. Además la población de la empresa en consultoría son 49 personas las cuales están subdivididas por áreas según el tipo de proyectos; Cobranzas y Estadísticas, Deals & Transactional Services, Gestión Integral del Talento Humano (Human Capital), Soluciones en Tecnologías de Información (IT), Gestión integral de proyectos, y Outsourcing contable. El objeto de estudio se centraliza en el área de cobranzas y estadísticas que es donde el autor identificó las oportunidades de mejora en los procesos. Se realizó la entrevista a las 3 personas del área, sin considerar al autor de la investigación. Los resultados de los entrevistados coinciden que tienen ciertos procesos actuales que toman mucho tiempo y que pueden ser mejorados para optimizar recursos, pero consideran que para empezar es necesario pedir ayuda de expertos de otras áreas para desde ahí arrancar e identificar cómo aplicarlo. Se concluyó que los efectos de los procesos convencionales no permiten al área crecer y aprovechar oportunidades. Sería un impacto muy positivo la reestructuración de procesos digitales para el área de consultoría de cobranzas y estadísticas en una empresa de servicios de asesoría de la ciudad de Guayaquil, con posibilidades de crecimiento constante y nuevas oportunidades de negocio.

Palabras clave: Procesos digitales. Reestructuración. Transformación digital. Automatización.

Abstract

The present research, entitled "Impact of restructuring in digital processes for areas that offer advisory services in a consulting company in the city of Guayaquil", had as objectives to structure the theoretical contents, elaborate a diagnosis of the current situation and present a report of the current processes' effects and restructuring processes. The investigation had a logical method, deductive, inductive, and analytical method, and exploratory investigation type, descriptive and documentary, to obtain relevant information on the subject. Complementing it with a qualitative approach because of the interviews and bibliographic review. The main results identified through documentary research and the observation were that the current processes are very manual, operational, and take a long time, so they can be improved and digitized to facilitate the work of employees and make it more efficient. In addition, the population in consulting is 49 people who are subdivided by areas according to the type of projects; Collections and Statistics, Deals & Transactional Services, Comprehensive Human Talent Management (Human Capital), Information Technology Solutions (IT), Comprehensive Project Management, and Accounting Outsourcing. The object of study is centralized in collections and statistics, which is where the author identified opportunities for improvement in the processes. The 3 people from the area were interviewed, without considering the author of the research. The results of the interviewees agree that they have certain current processes that take a long time and that can be improved to optimize resources, but they consider that to begin it is necessary to ask for help from experts from other areas to start from there and identify how to apply it. It was concluded that the effects of conventional processes do not allow the area to grow and take advantage of opportunities. The restructuring of digital processes for the collection and statistics consulting area in an advisory services company in the city of Guayaquil would be a very positive impact, with possibilities for constant growth and new business opportunities.

Keywords: Digital processes. Restructuring. Digital transformation. Automation.

Índice de Contenido

Introducción	11
Planteamiento del Problema.....	12
Pregunta problemática.....	12
Objetivos	12
Objetivo General	12
Objetivos Específicos	13
Justificación	13
1. PRIMERA PARTE REVISIÓN DE LITERATURA	14
1.1. Teorías y fundamentos administrativos.....	15
1.2. Diseño organizacional	15
1.3. Consultoría	16
1.4. Reestructuración en una empresa	17
1.5. Gestión por procesos.....	18
1.6. Tipo de procesos	18
1.7. Cadena de valor	20
1.8. Procesamiento de la información.....	22
1.9. Reestructuración de procesos digitales	22
1.10. Transformación digital	23
1.11. La evolución de la tecnología en las empresas.....	25
1.12. Herramientas tecnológicas aplicadas en la optimización de procesos 25	
1.13. Tecnologías de la información	28
1.14. Big Data.....	29
1.15. Reestructuración en el área de cobranzas de una empresa	30

1.16.	Recursos en procesos digitales	31
1.17.	Beneficios rentables de una reestructuración	31
1.18.	Innovación en una reestructuración	32
1.19.	Manejo del cambio organizacional en una reestructuración	33
1.20.	Gestión del cambio	33
1.21.	Capacitación del personal.....	34
1.22.	Sugerencias para mantener los estándares de desempeño	34
1.23.	Teletrabajo	35
1.24.	Análisis FODA	36
1.25.	Estrategias FOFA DODA.....	37
1.26.	Matriz de riesgo	37
1.27.	Las 5 Fuerzas de Porter	38
2.	SEGUNDA PARTE MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	41
2.1.	Aspectos metodológicos de la investigación	42
2.2.	Enfoque de la investigación	42
2.3.	Alcance o tipo de investigación.....	42
2.4.	Periodo y lugar de investigación	43
2.5.	Población y muestra	43
2.6.	Técnicas de investigación.....	43
2.7.	Fuentes de investigación	43
2.8.	Operacionalización de variables	44
3.	TERCERA PARTE ANÁLISIS DE RESULTADOS	45
3.1.	Análisis de la situación actual	46
3.1.1.	Descripción de la empresa.....	46
3.1.2.	Actividades y servicios	46
3.1.3.	Organigrama	47

3.1.4.	Análisis FODA de los procesos de las áreas de Cobranzas & Estadísticas	48
3.1.5.	Estrategias FOFA DODA	49
3.1.6.	Fuerzas de Porter	51
3.1.7.	Análisis de matriz de riesgos	56
3.2.	Recolección de datos	59
3.2.1.	Análisis de las entrevistas	65
3.3.	Presentación de resultados y diagnósticos	67
3.3.1.	Informe sobre la reestructuración de los procesos digitales en una empresa consultora en la ciudad de Guayaquil	67
	Conclusiones	78
	Recomendaciones	80
	Referencias	81
	Anexos	84

Índice de tablas

Tabla No. 1	Operacionalización de variables	44
Tabla No. 2	Análisis FODA	49
Tabla No. 3	Estrategias FO-FA-DO-DA	50
Tabla No. 4	Fuerzas de Porter- Barreras de entrada	51
Tabla No. 5	Fuerzas de Porter- Rivalidad entre competidores	52
Tabla No. 6	Fuerzas de Porter- Poder de negociación de proveedores	53
Tabla No. 7	Fuerzas de Porter- Poder de negociación de clientes	54
Tabla No. 8	Fuerzas de Porter- Amenaza de sustitutos	55
Tabla No. 9	Riesgos	57
Tabla No. 10	Matriz de riesgos	58
Tabla No. 11	Informe Análisis FODA	70

Índice de gráficos

Gráfico No. 1 Representación y actividades de la cadena de valor	21
Gráfico No. 2 Evolución del Teletrabajo	36
Gráfico No. 3 Estructura organizacional	47
Gráfico No. 4 Organigrama Cobranzas & Estadísticas.....	48
Gráfico No. 5 Flujograma - Proceso de preparación de información	74
Gráfico No. 6 Identificación de actividades críticas	75
Gráfico No. 7 Ejemplo de reestructuración de proceso	76

Índice de anexos

Anexo 1 Guía de entrevistas	84
-----------------------------------	----

Introducción

El motivo de este estudio de caso es analizar los efectos de los procesos actuales y el impacto de una reestructuración en el área de consultoría de cobranzas y estadísticas en una empresa de servicios de asesoría de la ciudad de Guayaquil. “La consultoría es un servicio de asesoría especializada e independiente al que recurren las empresas en diferentes industrias con el fin de encontrar soluciones a uno o más de sus problemas de negocio o necesidades empresariales, que se sustenta en la innovación, la experiencia, el conocimiento, las habilidades de los profesionales, los métodos y las herramientas” (PwC, 2019). En la actualidad, en consultoría existen 6 áreas según el tipo de proyecto, sin embargo el autor identificó las oportunidades de mejora en los procesos del área de Gestión de Cobranzas e Informes Estadísticos. Esta área realiza distintos procesos y en esta investigación se identificará cuáles tienen deficiencias y cómo se podrían automatizar y digitalizar. Se obtendrá la información fundamental para determinar las necesidades de la empresa y colaboradores, y así poder presentar un informe con el diagnóstico sobre los procesos convencionales y sus efectos en los resultados del área. Los estudios por realizar en esta investigación serán mediante un método lógico, deductivo, inductivo y analítico, de tipo exploratorio, descriptivo y documental a fin de obtener información relevante sobre el tema, complementándolo con un enfoque cualitativo debido a las entrevistas y revisión bibliográfica. Hoy en día la información es parte del patrimonio de una empresa, ayuda a las organizaciones a comparar opciones, descubrir oportunidades, persuadir y por lo tanto a tomar decisiones. “Es importante destacar que las empresas que invierten en buenas herramientas de análisis de datos desarrollan hasta 5 veces más posibilidades de tomar decisiones mucho más rápido que sus competidores”. (Bain & Company, 2020)

Planteamiento del Problema

Dentro de las áreas de consultoría se encuentran los proyectos de “People & Organization”, Deals, Outsourcing Contable, Tecnologías de Información, Cobranzas y Estadísticas. Mediante la observación directa se ha detectado que en la actualidad dentro del área de Cobranzas y Estadísticas aún existen varios procesos administrativos que son repetitivos y manuales, lo cual genera que no se aproveche la oportunidad de tener una mayor productividad y eficiencia en el trabajo. Por ejemplo, en uno de los procesos más operativos se recibe y se revisa información en Excel de 86 clientes, para luego preparar reportes y entregar informes. Los procedimientos para cumplir con este proceso ocupan casi 16 horas de trabajo para los colaboradores del área y no permite que puedan aprovechar el tiempo para buscar otras oportunidades de negocios. Incluso, al depender de personas para ingresar la información se corre el riesgo de que puedan existir errores humanos al momento de procesarla. Además, al tener acceso a tanta información se podría considerar que la misma no está siendo aprovechada para realizar un mejor análisis. Por este motivo para la investigación se analizará los efectos de los procesos convencionales y el impacto que tiene para la empresa una reestructuración, haciendo los procesos más digitales. En la actualidad hay una tendencia hacia la digitalización y el uso de las tecnologías en las empresas. En muchos casos la falta de esta en una empresa se debe al desconocimiento de la cultura digital, falta de innovación, o desinterés. “La Cultura Digital es toda expresión que nace o se ve afectada por el hecho de vivir en un entorno influido por las tecnologías de información.” (RIIAL, Comunidad, 2016)

Pregunta problemática

¿Cuáles son los efectos de los procesos convencionales en las áreas que ofrecen servicios de asesorías en la empresa consultora?

Objetivos

Objetivo General

Analizar los efectos de los procesos y el impacto de una reestructuración en el área de consultoría de cobranzas y estadísticas en una empresa de servicios de asesoría de la ciudad de Guayaquil.

Objetivos Específicos

- Estructurar los contenidos teóricos de los procesos para el área de cobranzas y estadísticas de la empresa.
- Elaborar un diagnóstico de la situación actual de los procesos del área de consultoría de cobranzas y estadísticas.
- Presentar un informe sobre los efectos de los procesos convencionales y la reestructuración de los procesos del área de consultoría de cobranzas y estadísticas de la empresa de asesoría en la ciudad de Guayaquil.

Justificación

Se realiza este estudio de caso con el propósito de identificar los efectos de los procesos actuales y el impacto de una reestructuración en el área de consultoría de cobranzas y estadísticas en una empresa de servicios de asesoría de la ciudad de Guayaquil. Una vez obtenida la información del área de Cobranzas y Estadísticas se podrá desarrollar un informe para la empresa en el que se presente el diagnóstico de dicha investigación. Con este informe se espera que el área pueda mejorar en sus procesos optimizando tiempo, recursos, disminuyendo riesgos y mejorando la productividad. Mediante el diagnóstico de esta investigación se verán beneficiados directamente la empresa al mejorar la productividad, los empleados al desarrollar nuevos conocimientos y optimizar tiempo, e indirectamente los clientes al recibir un servicio más completo e innovador.

1. PRIMERA PARTE REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Teorías y fundamentos administrativos

Para (Cardona, 2009) la Administración es una ciencia que aún sigue estando en formación.” Los administrativistas más entusiastas no vacilan en calificarla como la ciencia más importante que empezó a estudiarse en el Siglo XIX.”

El término empresa se refiere a la actividad para producir bienes u ofrecer servicios. Estas actividades precisan de riesgo, esfuerzo y valor. Por este motivo empezó a llamarse Economía de Empresa a la actividad industrial donde se fusionan la producción y la prestación de servicios con la ciencia, que es el conjunto de principios que se desarrollan en los procesos de las actividades mencionadas. La conexión de la palabra economía con el de empresa fue el origen para el inicio de la teoría de Economía Industrial. Con el nacimiento de la ciencia administrativa se unificaron los términos empresa y organización, debido a que ambos tenían procesos administrativos, desde ese entonces, se comenzó a hablar de administración de empresas. Administración de empresas hoy en día también es conocido con Administración de Negocios.

1.2. Diseño organizacional

La estructura de una empresa según (Chiavenato, 2009) consiste en la interacción entre el personal y las tareas asignadas. Externamente influye según las tácticas o estrategias que se han decidido para alcanzar las metas generales, e internamente según la tecnología utilizada.

A las organizaciones se las conoce como un grupo de personas que buscan cumplir el mismo objetivo. Sin embargo, no sólo es eso, también son funciones, relaciones y responsabilidades que en ocasiones no están bien asignadas.

El diseño debe contener información necesaria para la estructura de la organización como: repartir el trabajo y asignarlo a distintos puestos, grupos, unidades y departamentos, y cómo lograr el orden adecuado para mantener en forma sincronizada los objetivos. Pueden ser detalladas mediante organigramas y descripciones de puestos.

Se debe incluir los siguientes puntos:

- Ambiente laboral: misión, visión, estrategia, entorno, tecnología y grupos de interés.
- Dimensiones: tamaño, configuración, dispersión geográfica.
- Operaciones: autoridad, procesos, tareas, actividades y controles.
- Medición de aspectos conductuales: desempeño, satisfacción, rotación, conflicto, ansiedad y pautas informales de las relaciones en el trabajo.

Y los siguientes aspectos:

- Estructura básica: Se organiza la distribución del personal según su cargo y los implementos necesarios para cada tarea. Se describe detalladamente los puestos, se realiza organigramas, se arman grupos de trabajo, etc.
- Mecanismos de operación: Se indica a los colaboradores las expectativas que se tiene en cada uno de ellos, mediante procedimientos de trabajo, normas de desempeño, sistemas de retroalimentación, políticas sobre remuneración y recompensas y programas de comunicación.
- Los mecanismos de decisión: Ayuda a tomar precauciones que respalden al proceso de toma de decisiones y al proceso de conocimiento. Se obtiene mediante acuerdos, información externa, procedimientos para intercambiar información, analizarla y ponerla a disposición.

1.3. Consultoría

La consultoría de empresas se fundamenta en ofrecer asistencia a información, estructuras o procesos. Se da cuando se quiere cambiar o mejorar un aspecto del negocio. La consultoría es un servicio proporcionado por personas capacitadas para asesorar, analizar problemas y dar recomendaciones objetivas e independientes a los clientes.

Desde la perspectiva de (Kubr, 1993) se define como "un servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas, en la identificación e investigación de problemas relacionados con organización, procedimientos y métodos; la recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones".

Entonces se puede deducir que la consultoría es una relación entre el que tiene una necesidad o problema y el que le ofrece los recursos y medios para ayudar a resolverlo.

Como ejemplo, los consultores pueden asistir a las empresas de las siguientes maneras:

- Compartiendo conocimientos y capacidades especiales.
- Dando ayuda completa pero por un tiempo determinado.
- Siendo imparcial y objetivo al dar recomendaciones.
- Aportando argumentos y elementos de juicio.

1.4. Reestructuración en una empresa

De acuerdo con (Ruiz, 2018) es el proceso de transformación y adaptación a un cambio empresarial, para lograr ser más eficientes y tener una mayor ventaja competitiva. Se reemplaza la mejora continua por la mejora radical. Una reestructuración parte de los procesos básicos de la organización enfocado en la misión y valores.

Existen distintos enfoques de reestructuración:

Para obtener mayor eficiencia en cada área, se realiza una reestructuración interna. Cuando se llevan a cabo fusiones o adquisiciones entre empresas, son reestructuraciones financieras. Una reestructuración tecnológica se ejecuta cuando se busca actualizarse a los avances actuales.

Indica (Ordóñez, 2014) que para ejecutar una reestructuración se debe realizar un enfoque en los procesos de la organización, identificar los recursos, las necesidades para el cumplimiento de los objetivos, los encargados, y los clientes. Determinar qué procesos o actividades no están generando un valor agregado y qué riesgos pueden existir. Analizar qué se puede implementar para dar mayor

facilidad y oportunidad a la toma de decisiones.

1.5. Gestión por procesos

Según (Deloitte, 2014) casi todas las empresas y organizaciones, sus miembros intentan comunicarse entre sí y determinar la mejor forma de organizar el trabajo, planteándose preguntas como: ¿Qué actividades son realmente necesarias para operar?, ¿Cómo se deben hacer? ¿Quién debería implementarlos? ¿Qué apoyos y recursos se necesitan para una implementación exitosa? ¿Qué resultados se pueden esperar? ¿Cómo realizar un seguimiento de estos resultados? En este contexto, el enfoque de Gestión de Procesos, comúnmente conocido por su abreviatura en inglés como BPM (Business Process Management), surge a nivel operativo como una solución para maximizar el valor de producción en la realización de actividades comerciales, a través de una gestión eficiente y la optimización continua de los procesos.

Para ello, se enfoca en impulsores clave que aseguran la flexibilidad y eficiencia organizacional, aumentan la capacidad de respuesta a los cambios ambientales, permiten la gestión completa de las transacciones con clientes y proveedores, reducen los tiempos de entrega y optimizan costos, simplifican la gestión y la toma de decisiones y mejoran los niveles de servicio al cliente. Básicamente, la gestión de procesos o BPM desafía los modelos operativos tradicionales al introducir un nuevo modelo que trata los procesos de negocio como un activo estratégico importante de la organización, lo que permite una mejor asignación de recursos, recursos y una gestión coherente entre las diferentes funciones que se realizan en la organización.

1.6. Tipo de procesos

Los procesos generalmente se clasifican en tres tipos indica (Peteiro, s.f): estrategia, clave, soporte.

Los procesos estratégicos son aquellos que permiten la identificación e

implementación de las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que ayudan a definir la estrategia son comunes para la mayoría de las empresas (marketing estratégico e investigación de mercado, objetivos de planificación y seguimiento, sistemas de revisión, tecnología de seguimiento, índice de satisfacción del cliente, etc.).

Sin embargo, los procesos que permiten la implementación de la estrategia varían ampliamente, dependiendo de la estrategia exacta aplicada. Así, por ejemplo, en una firma consultora que quiere ser reconocida en el mercado por la alta formación de sus consultores, el proceso de formación y gestión del conocimiento debe considerarse estratégico. En contraste, en otra firma consultora enfocada en brindar servicios respaldados por aplicaciones de TI, el proceso de desarrollo de aplicaciones de TI para la prestación de servicios debe considerarse estratégico. Los procesos estratégicos son parte de la visión de una organización.

Los procesos clave son aquellos que agregan valor a los clientes o afectan directamente su satisfacción o insatisfacción. Forman la cadena de valor de la organización. También se puede pensar en procesos clave como aquellos que, aunque no aportan valor al cliente, consumen una gran cantidad de recursos. Por ejemplo, en una empresa de transporte aéreo de pasajeros, el mantenimiento de la aeronave y sus instalaciones es primordial, ya que tiene implicaciones para la seguridad y comodidad de sus pasajeros, la productividad y la rentabilidad de la empresa. Un proceso de mantenimiento similar podría considerarse un proceso de capacitación en otras industrias donde no sería apropiado, como el negocio de servicios de capacitación. Asimismo, el proceso de compra puede considerarse fundamental en las empresas de distribución comercial, por su influencia en los resultados económicos y las condiciones del servicio, mientras que el proceso de compra puede considerarse un proceso de apoyo en una empresa de servicios. Los procesos clave están relacionados con la misión, pero no necesariamente dentro de la visión de la organización.

Los procesos de apoyo son necesarios para controlar y mejorar el sistema de gestión, y no puede ser considerado estratégico o crítico. A menudo, estos procesos están estrechamente alineados con los requisitos de los estándares que establecen los modelos comerciales. Estos son los procesos de soporte, por ejemplo: Control de documentos Auditoría interna, inconformidades, reparación y acción correctiva, gestión de productos no conformes, control de gestión de equipos de medición, etc. Estos procesos no interfieren con la visión o misión de la organización.

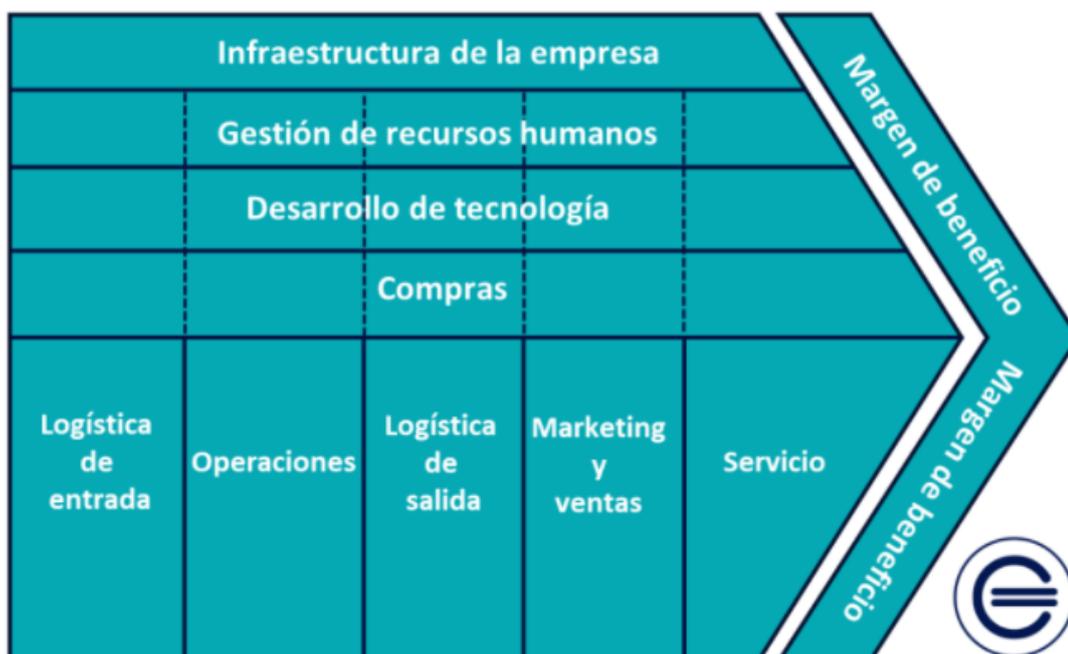
1.7. Cadena de valor

Las cadenas de valor buscan de acuerdo con (Peiró, 2017) crear una ventaja competitiva y su investigación también se aplica a otras actividades como cadenas de suministro y redes de distribución. La globalización ha llevado a la formación de cadenas de valor globales.

La cadena de valor define cuatro aspectos del panorama competitivo:

1. Grado de integración: Se definen todas las actividades realizadas dentro de la propia empresa pero no en otras firmas independientes.
2. Panorama de la industria: Este es el mercado y sectores asociados a la empresa y compite con ella. Se establece una estrategia de demarcación con el claro objetivo de lograr primero los objetivos planteados.
3. Resumen del segmento: En este caso, estas son las variaciones que podrían afectar al producto y su comprador.
4. Resumen geográfico: los países, ciudades o regiones donde se incluye la empresa competidora.

Gráfico No. 1 Representación y actividades de la cadena de valor



Fuente: Economipedia.com
Elaborado por: Peiró, Rosario

1) Actividades Clave: Conjunto de acciones que se enfocan en el desarrollo físico de cada producto y su entrega al comprador.

Logística interna: Almacenamiento de productos terminados y distribución de productos a los consumidores.

Actividad (producción): Procesamiento de materias primas para convertirlas en productos finales.

Logística de salida: incluye la recepción, almacenamiento y distribución de materiales.

Marketing y Ventas: Actividades mediante las cuales se publicita un producto para darlo a conocer.

Servicio: postventa o mantenimiento, actividades de las que es responsable de mantener y mejorar el producto y aplicación de garantías.

2) Actividades de apoyo: apoyan a las escuelas primarias e incluyen la participación de recursos humanos.

Infraestructura organizacional: Actividades que apoyan a todo el negocio, como planificación, contabilidad y finanzas.

Departamento de Recursos Humanos: Búsqueda, contratación y motivación de personal.

Desarrollo, investigación y desarrollo de tecnología: la máquina genera costes y valor.

Adquisiciones: Todo lo que tiene como objetivo el suministro y almacenamiento de materias primas o materiales para la producción.

1.8. Procesamiento de la información

El plan de cómo procesar la información para entregar un informe sobre el diagnóstico para la reestructuración según (Masaquiza, 2020) se realiza de la siguiente manera:

- Recaudar la información mediante encuestas o entrevistas.
- Revisar la información: Limpiar los datos no significativos, incompletos, no necesarios. Revisar, ordenar y clasificar la información recopilada.
- Tabular: Se ingresan los datos en una hoja de cálculo de Excel con tablas estadísticas.
- Representación gráfica: Se exponen los resultados en gráficos.
- Analizar e interpretar los resultados: Identificar tendencias o aspectos acorde a los objetivos.
- Elaborar un informe de diagnóstico.

1.9. Reestructuración de procesos digitales

Para mejorar la calidad y productividad de la empresa es necesario las tecnologías de automatización de procesos digitales. En la actualidad para optimizar cualquier flujo de proceso debe ser automatizado. “Según un estudio, los trabajadores de oficina dedican aproximadamente 69 días al año a tareas administrativas, lo que cuesta a las organizaciones 5 trillones de dólares por año.” (Eisner, 2020)

Esta Automatización de Procesos Digitales (DPA) de acuerdo con (Eisner, 2020) es una herramienta en la cual las empresas optimizan una o más funciones de trabajo. Sin embargo para utilizar esta herramienta aún es necesaria la participación humana, por lo cual no se vuelve un reemplazo de personas.

La DPA tiene muchas ventajas para la empresa:

- Facilita el trabajo de los colaboradores, y hace que se puedan enfocar en tareas menos operativas. Por lo tanto, tienen más tiempo para dar un servicio de mayor calidad al cliente.
- Permite tener más orden, debido a que se disminuye el uso de documentos físicos y se evita tras papeleos.
- Incluso es también un beneficio para la situación actual de pandemia, con procesos digitales es más flexible poder teletrabajar.

1.10. Transformación digital

La transformación digital se refiere a ajustar herramientas digitales a procesos o productos para convertirlos en más eficientes y competitivos. Para una empresa es transformar la forma en la que se ejecutan las labores, se pueden transformar productos, servicios, procesos o estrategias.

Una organización que busca ser más competitiva debe ir evolucionando en la tecnología debido a que está en una sociedad que se encuentra en constante cambio.

Es indispensable querer generar un cambio en la cultura organizacional para poder llevar a cabo una transformación digital.

Al transformar de manera digital los procesos, permite que el enfoque se realice principalmente en los datos y no en el conjunto de tareas para realizar una función, es decir que con dichos datos la organización podrá saber de qué manera se comporta el cliente y cómo mejorar su experiencia. De igual manera de forma interna y con proveedores, los datos facilitan la información para entender las necesidades de los empleados.

La velocidad hoy en día es una prioridad para las personas, todo se gestiona más rápido y cada minuto cuenta para las compañías. Por este motivo las empresas deben ser ágiles al satisfacer las necesidades de los clientes. Un proceso digital orientado en los datos logrará que la entrega sea en menos tiempo y de mejor calidad.

Dentro del cambio en la cultura que debe tener toda la empresa consiste en recopilar, analizar, usar e innovar los datos de la información obtenida. Se debe buscar un nuevo enfoque de los datos, es decir no concentrarse en lo que ya se sabe sino ver nuevas oportunidades.

Establece (Buleo, 2016) que para la continuidad de una organización es esencial que tengan en cuenta los cambios tecnológicos y sociales, caso contrario podría ser complicado que perdure y crezca en el tiempo.

El tipo de transformación dependerá del mercado, actividad económica o tamaño de la empresa, para poder adaptarse y mejorar sus actividades y procesos, sin embargo lo más importante es identificar las necesidades del cliente para poder ejecutar algún cambio.

Cualquier cambio que se realice tiene que manejarse con proyectos internos para reorganizar y formar a los colaboradores que serán los involucrados. En algunos casos los trabajadores podrían resistirse a los nuevos procesos, por este motivo es fundamental que los líderes realicen una campaña de cambio organizacional para motivar a todos en la empresa.

La era de la transformación digital de acuerdo con (Proaño, Orellana, & Martillo, 2018) se consigue integrando la tecnología para optimizar los modelos de negocios. Para el desarrollo de la economía y globalización es crucial que la transformación digital se adapte como estrategia clave.

Es indispensable la transformación para que una empresa crezca y tenga un futuro, esto logrará que esté en sintonía con el entorno, incrementando su rentabilidad y teniendo éxito a corto y largo plazo.

1.11. La evolución de la tecnología en las empresas

Manifiesta (González, 2014) que las TIC deben producir un cambio organizativo completo y no solo técnico. Es imperativo que los empleados de la empresa lideren el cambio y superen sus obstáculos naturales. Se tiene que entender que el trabajo está cambiando, pero no va a desaparecer. Es importante que las empresas no se estanquen y realicen una renovación de sus TIC que les permita alinear mejor los sistemas de información con sus enfoques estratégicos para tener y entregar la información adecuada en el momento adecuado. Esto implica una reestructuración organizativa y una reingeniería de procesos, que inicialmente puede disuadir a las empresas con menos recursos o capacidad de desarrollo, pero que las enfrenta al clásico dilema: renovarse o dejar de existir.

Las empresas se enfrentan a un desafío que va más allá de la mera innovación tecnológica. Es un cambio social, económico y cultural que debe planificarse hoy. El conocimiento y su gestión se convierten en un recurso y una competencia capaz de generar valor para las empresas que lo utilizan en todas sus formas. Los sistemas y tecnologías de la información no son inmunes a este cambio. Por tanto, en todas sus actividades se pueden utilizar sistemas de información que permitan la difusión no solo de información para la toma de decisiones, sino también de conocimientos, habilidades intelectuales humanas, valores culturales, habilidades, experiencias, incluyendo modelos mentales.

La tecnología por sí sola no es de utilidad para la organización; debe integrarse en las operaciones diarias mediante la formación de los empleados. Para alcanzar el máximo potencial de las TIC, su implementación y desarrollo, debe verse en el contexto de una estrategia tecnológica sostenible en el tiempo.

1.12. Herramientas tecnológicas aplicadas en la optimización de procesos

De acuerdo con la (Cámara de Comercio Valencia, 2016) todas las áreas de negocio tienen margen de mejora mediante el uso de avances tecnológicos, pero

si se centra en las TIC, aquí están algunas de las áreas más sensibles:

Soporte y gestión de datos

La información y los datos recopilados son de primordial importancia para el desempeño de las empresas en la sociedad moderna. Depende de ellos si pueden evolucionar y adaptarse a los rápidos cambios que necesitan para seguir siendo competitivos y una de las principales razones para integrar las herramientas TIC en todos los sectores.

Es igualmente importante tener la información que necesitas siempre disponible de la forma más ágil y eficiente.

En este sentido, las soluciones en la nube de hoy ofrecen todo tipo de capacidades, facilitando el acceso a la información desde cualquier lugar y desde cualquier dispositivo, sin comprometer la seguridad. Al tiempo que reducen costos, ya que no requieren una inversión inicial en dispositivos de almacenamiento y sistemas de seguridad físicos en la empresa.

Existe una multitud de soluciones en la nube muy complejas y potentes que pueden permitir implementar todo tipo de servicios y arquitecturas directamente en la nube. También existen herramientas informáticas y de comunicación muy sencillas que permiten almacenar archivos, gestionar los correos electrónicos o gestionar la agenda. Éstos son algunos de los más conocidos:

Dropbox

G Suite

One Drive

iCloud

Gestión de proyectos

Muchas empresas trabajan en proyectos que involucran a varios empleados. Por ello, es interesante contar con espacios comunes para su gestión para evitar procesos paralelos que reduzcan la productividad y aumenten la dedicación de cada empleado. Cualquier PYME que quiera gestionar mejor sus proyectos y su información deberá utilizar soluciones tecnológicas que permitan la creación de proyectos y el nombramiento de miembros para cada proyecto.

De esta manera, cada parte interesada podrá rastrear el proyecto en el espacio compartido, agregar tareas, registrar el tiempo empleado o marcarlo como completado. Como tal, todo tipo de funcionalidades que en muchos casos la propia empresa puede personalizar para convertirla en una solución a medida.

Existen herramientas para gestionar proyectos de todo tipo y niveles de complejidad, desde sencillos gestores de tareas hasta plataformas de gestión muy potentes diseñadas para grandes proyectos con grandes equipos. Así que se tendrá que investigar con mucho cuidado cuál se adapta mejor a las necesidades e intentarlo muchas veces antes de decidir cuál elegir. Estos son algunos de los más populares:

Basecamp

TeamWork

Asana

Evernote

GanttProject

Trello

Gestión de clientes

El software empresarial puede ser una solución tecnológica inmejorable para que

los empleados reduzcan el tiempo de investigación, administración y seguimiento. Soluciones como CRM han permitido a muchas PYMES documentar completamente los movimientos realizados con todos los clientes reales o potenciales, y compartir toda esta información entre los empleados.

Así, si bien este tipo de software de gestión a veces se considera útil para servicios contables o administrativos, la realidad es que puede mejorar la productividad de otros registros comerciales como la gestión empresarial, el gerente de proyecto o el cliente que necesita saber en qué estado buscas relación con el cliente o ingresa a su perfil.

1.13. Tecnologías de la información

Según (González, 2014), el profesor Mendelson se ocupa del desarrollo de modelos comerciales mientras examina los profundos efectos de la tecnología de la información (TI). En un pronóstico a largo plazo, espera que TI continúe mejorando su desempeño continuamente. También confirma que los efectos combinados de las tecnologías móviles, los dispositivos y sensores portátiles, la computación en la nube y las tecnologías de Big Data refinarán la estructura de los futuros modelos comerciales. Con este enfoque, considere tres escenarios posibles:

- Agentes de proximidad como; agentes digitales para los clientes en el mercado, utilizando los datos para encontrar y solicitar las soluciones más baratas.
- Coordinadores de la cadena de valor que hacen coincidir la oferta y la demanda, desarrollan soluciones a medida y utilizan innovaciones electrónicas basadas en la información del cliente.
- Proveedores que están cada vez más involucrados en las ventas de mercado y las innovaciones impulsadas por la información.

Finalmente, debe tenerse en cuenta que las formas tradicionales de innovación serán diferenciadores clave. Primero, porque los modelos de negocio subyacentes requieren innovación continua y es probable que ésta

adopte una forma tradicional, y segundo, porque los nuevos productos seguirán requiriendo formas convencionales de innovación.

1.14. Big Data

La base del emprendimiento empresarial es para (González, 2014) la información. Incluso, algunas de las primeras manifestaciones de la escritura y la contabilidad provienen de los comerciantes sumerios alrededor del año 8.000 a.C., quienes usaban pequeñas cuentas de arcilla para representar artículos para el comercio y luego dejaron registros escritos de sus transacciones. Por lo tanto, cuando observa el papel de los datos en la actualidad, se puede decir que no ha cambiado mucho. Ahora tiene la capacidad de recopilar, almacenar y utilizar más información, pero la naturaleza de los datos y su importancia no han cambiado fundamentalmente. Según esta interpretación, el término big data es solo una forma de describir la capacidad de la sociedad para controlar más datos que nunca, pero no altera la naturaleza fundamental del comercio desde la antigüedad hasta la actualidad.

Es posible, sin embargo, que esta interpretación sea completamente errónea. Y es que, en muchos ámbitos de la vida, cuando se cambia la cantidad, también cambia la forma. Por ejemplo, dado que los símbolos ya habían sido grabados en tablillas de arcilla y luego las palabras formadas y escritas con tinta en papiros, hoy nadie sugeriría que la impresión no fue una revolución. Sí, antes ya había palabras y libros, y sí, había más palabras y más libros. Pero no fue lo mismo. Más simplemente ya no existía; más era diferente. Las consecuencias de la impresión fueron un aumento drástico de los materiales escritos y una disminución de los costos de producción. La nueva era de "más palabras" ha traído enormes transformaciones adicionales. Diluyó la autoridad de la Iglesia y el poder de las monarquías; hizo posible la alfabetización masiva, la democracia, el capitalismo y una sociedad basada en el conocimiento como un requisito para el trabajo en lugar de solo la fuerza física. Hoy el concepto de material escrito está cambiando nuevamente. Hay tabletas de computadora digitales como el iPad con la capacidad de almacenar todos los libros en una gran biblioteca universitaria.

Tienes más datos que nunca. Pero eso no significa que se pueda hacer o saber más: el cambio de escala conduce a un cambio de estado, y el cambio de cuantitativo a cualitativo en un solo dispositivo.

1.15. Reestructuración en el área de cobranzas de una empresa

Todo proyecto de transición depende en gran medida del apoyo de los involucrados e impactados, los autores indican que la flexibilidad se suma, pero la resistencia se multiplica, por lo que la importancia de desarrollar una propuesta de plan de gestión del cambio comienza con la evaluación de la percepción de los involucrados en el cambio de procesos, ya que será un insumo para la planificación del esquema de cambio.

Se ha identificado la necesidad de trabajar principalmente en los factores organizacionales, que representan los mayores obstáculos para la aceptación de este cambio específico, que incluye temas de comunicación, cultura y clima organizacional, participación de los empleados y aspectos de liderazgo, que contribuirán a una adecuada gestión del cambio y sus efectos, sin embargo, no se deben descuidar los factores individuales que encuentran el máximo apoyo de acuerdo a los resultados obtenidos, sin embargo estos podrían ser modificados durante la ejecución del proyecto.

Existen diferentes metodologías y modelos de cambio, sin embargo en algo que más coincide es la necesidad de que su aplicación esté presente de principio a fin, por lo que el diseño y ejecución de la herramienta propuesta se presenta en las tres etapas preliminares; transición y renovación, ayudando a los involucrados a atravesar las fases de cambio; incertidumbre, crisis y aceptación de manera más rápida, eficiente y efectiva, para cerrar el ciclo con un seguimiento de la ejecución y los resultados.

La metodología de gestión del cambio aplicada debe ser flexible para adaptarla y modificarla de acuerdo con las necesidades de la organización, permitiendo un adecuado seguimiento, validación y recolección de información con el fin de realizar ajustes con relación a la percepción de las personas involucradas y las necesidades de desarrollo del proyecto.

1.16. Recursos en procesos digitales

Como comentó anteriormente (Castañeda, 2021), pensar que la transformación digital consiste únicamente en la implementación de herramientas tecnológicas dentro de la organización es un error común en el que caen las directivas cuando se quiere iniciar un proceso de transformación. Por qué pensar que esta implementación se considera una transformación es un error.

Así, según los estudios comentados anteriormente, más de la mitad de los casos de implementación de la transformación digital fracasan por falta de conocimiento y errores como creer que solo la implementación de un CRM u otra herramienta es el significado de éxito y transformación óptimos.

No hay duda de que los avances tecnológicos han cambiado la forma de hacer las cosas, así como los paradigmas dentro de los mercados y la forma de interactuar con el cliente. Por lo tanto, las empresas deben tener en cuenta que hay varios componentes importantes, además de la tecnología, que son importantes antes de iniciar este proceso.

Las personas, la cultura organizacional, el gobierno de TI, los procesos y la tecnología constituyen un conjunto importante de componentes para el éxito de este proceso, ya que son parte integral de la empresa y sobre los cuales recaerá la implementación de la tecnología. Por lo tanto, si estos componentes no están alineados en una misma estrategia y capacitados para adaptarse a nuevas formas de trabajar y hacer las cosas, este proceso no logrará los resultados esperados por los lineamientos del negocio.

1.17. Beneficios rentables de una reestructuración

Para (Zhu, Dong, Xu, & Kraemer, 2006) los sistemas de información han sido los factores determinantes para incrementar el crecimiento de multinacionales y grandes empresas internacionales. La importancia de los SI desde el punto de vista económico se sustenta en la estrecha relación que muestra la incorporación de estos a las empresas y en la alta productividad de sus empleados cuando estos

sistemas se han integrado para optimizar el funcionamiento de los procesos de negocio. Esto resultó un incremento en las operaciones y consecuentemente un fuerte incremento en los ingresos recibidos por la empresa. Ha producido nuevas formas de comercio en la relación con consumidores y proveedores, en la venta de bienes y servicios y en todo tipo de transacciones. Todo esto permite grandes oportunidades de negocio de forma inmediata y global.

1.18. Innovación en una reestructuración

Indica (Castañeda, 2021) que el esfuerzo que están realizando las empresas en materia de innovación les está dando un posicionamiento en los mercados nacionales e internacionales. Aquellas organizaciones que encuentran y han invertido en investigación y desarrollo (I + D) tienden a ser más competitivas dentro de mercados como Amazon, IBM, Tesla, entre otros. La innovación permite a las empresas diversificar sus productos y servicios, expandirlos en diferentes mercados y no solo les permite realizar mejoras externas, sino que también les permite adaptar mejoras en sus procesos productivos, optimizando tiempos y aportando calidad.

La innovación puede influir en las empresas de tal manera que les permita brindar sus servicios y productos en beneficio del cliente, agregando valor a este, mejorando el proceso de toma de decisiones que permita la reducción de costos de producción, transporte y distribución. La innovación dentro de la organización puede verse de diversas formas, como un elemento habilitador dentro de las estrategias de lucro, como un medio para lograr los objetivos de la empresa, se expresa en términos de mejora y diferenciación de productos y / o servicios, en procesos de marketing más eficientes, y muchas otras áreas y procesos dentro de la empresa.

La innovación se puede presentar en tres enfoques principales, que se pueden definir como resultados de la innovación:

- Innovación en productos o servicios.
- Innovación orientada al posicionamiento del cliente y marketing.

- Innovación en procesos internos.

1.19. Manejo del cambio organizacional en una reestructuración

(Proaño, Orellana, & Martillo, 2018) opinan que muchas organizaciones han mejorado y llevado a estándares más efectivos debido al apoyo que brindan en términos de análisis de procesos comerciales, toma de decisiones, desarrollo de nuevos productos, relaciones con los clientes y para ganar ventaja competitiva con socios de mercado, entre muchos otros. En este sentido, los sistemas de información en general son actualmente una necesidad, más que una opción, si una organización busca sobrevivir y crecer en el contexto en el que se desarrolla.

Asimismo, la integración de los sistemas de información también conlleva una importante reducción de los costos y esfuerzos de comunicación entre trabajadores, departamentos, sucursales y en términos de métodos de procesamiento de la información. De esta forma, los sistemas de información son hoy en día el principal factor de cambio en la forma en que las empresas se estructuran y se organizan para avanzar hacia la mejora y transformación hacia la empresa digital.

1.20. Gestión del cambio

La metodología planteada por (Proaño, Orellana, & Martillo, 2018) en el Human Change Management Body of Knowledge, describe tipos de cambio negociado y participativo y se enfoca allí en la gestión del cambio, generando un propósito, promoviendo el compromiso y la conciencia del cambio, promoviendo la integridad de la comprensión de las personas involucradas. Generan mayor valor que permite la optimización, mejora y cumplimiento de los procesos y objetivos de la empresa.

El cambio es un proceso imperativo en el ciclo de vida de las organizaciones, quien no pase por esta fase no se desarrollará de tal manera que no podrá sobrevivir en el mercado competitivo en el que se está desarrollando actualmente y afecta a las personas que se involucran en el cambio de desarrollo.

“La gestión del cambio es planificar, aplicar, medir y monitorear las acciones de gestión del factor humano en los proyectos de cambio, aumentando así las posibilidades de que los resultados esperados sean alcanzados o inclusive superados” (Gonzalvez & Campos, 2014).

1.21. Capacitación del personal

Para obtener un buen desempeño de colaboradores, (Jimenez, 2015) manifiesta que la capacitación es muy importante para las compañías. Por este motivo se debe dar entrenamiento de acuerdo con el área en la que laboren, para desarrollar habilidades, actitudes y competencias que los permita estar preparados ante cualquier situación. Además, cuando un colaborador adquiere nuevos conocimientos, se siente motivado para ser más productivo. Incluso en un futuro ellos podrían capacitar a otras personas. De esta forma se puede lograr ofrecer un producto o servicio de mejor calidad.

Es importante identificar las necesidades según las áreas específicas, para que así la capacitación se relacione adecuadamente con los objetivos de la empresa. El seguimiento a este proceso también es necesario, para comprobar que todo se cumple y se termine logrando resultados a largo plazo.

1.22. Sugerencias para mantener los estándares de desempeño

Luego del entrenamiento puede que el desempeño sea bueno, sin embargo, por lo general decae con el tiempo. Para esto se necesita que el administrador realice controles regularmente para mantener los altos estándares logrados.

Estos son unos de los métodos que (Jimenez, 2015) plantea se pueden aplicar:

- Establecer metas de ventas y monitoreo: Definir objetivos de ventas, preferiblemente individuales y grupales, que sean según el método SMART. Luego monitorear el progreso de cada trabajador.
- Reuniones mensuales: Se debe tener breves reuniones periódicas para ayudar a que mantengan su nivel y evitar que surjan nuevos problemas. Se puede discutir los resultados alcanzados y los aspectos a mejorar.
- Programas de incentivos a las ventas: Es muy importante motivar a los colaboradores, ya sea con comisiones o premios. Esto hace que se interesen y le den más importancia a su trabajo.
- Clínica de servicio: La persona encargada debe dirigir una retroalimentación constantemente, para refrescar lo que él ya sabe y hacer notar los aspectos de mejora.

- Test periódicos de desempeño: Así se podrá medir el conocimiento de los empleados.

1.23. Teletrabajo

Está claro, incluso para el observador menos experimentado de los patrones de trabajo, que la tecnología ha revolucionado la capacidad para realizar todo tipo de tareas. Ahora puede enviar y recibir correos electrónicos desde cualquier lugar, asistir a reuniones convocadas en el otro lado del mundo y mantenerse en contacto con sus colegas a través de varias redes sociales. Se puede acceder a toda la documentación en la oficina sin necesidad de desplazarse y mantenerse al día de los últimos avances en el campo sin tener que asistir a un sinnúmero de conferencias o reuniones.

Pero si bien pueden elegir dónde y cuándo trabajar, siguen siendo esclavos de las rutinas establecidas por generaciones anteriores de trabajadores. En su mayor parte, la norma sigue siendo tener un trabajo permanente en un puesto fijo y con un horario de asistencia fijo. A cambio de ir a trabajar y realizar las tareas asignadas, las personas reciben un salario, disfrutan de una serie de beneficios sociales y un cierto grado de seguridad financiera. Pero este modelo se percibe cada vez más como improductivo, insatisfactorio para el trabajador y poco eficaz para el empleador.

Hoy en día hay una generación de jóvenes que se adentra en el mundo laboral y que nunca ha conocido un mundo sin Internet. Asumen que podrán comunicarse con sus colegas donde y cuando quieran. No comprenden los límites tradicionales entre la vida privada y laboral o la necesidad de estar atados a una oficina para trabajar. Cuestionan la cultura de la jornada larga y el modelo de trabajo presencial heredado de generaciones anteriores.

Debido a la pandemia por el COVID- 19 desde el 16 de marzo del 2020, el estado ecuatoriano ordenó a que todas las empresas debían priorizar el teletrabajo. Por este motivo las empresas que aún no ponían en práctica la modalidad de trabajar

desde casa o desde cualquier lugar se tuvieron que adaptar. Se puede analizar en el siguiente cuadro cómo el teletrabajo ha evolucionado en Ecuador debido a la pandemia. Como se observa en el año 2019, 12,888 personas teletrabajaban, y en mayo del 2021 286,401 teletrabajan, es decir que la cantidad aumentó de forma impresionante. En la actualidad la pandemia continúa y si bien no es obligación permanecer en teletrabajo, muchas empresas han optado por mantener esta modalidad.

Gráfico No. 2 Evolución del Teletrabajo



Fuente: Ministerio del Trabajo

Elaborado por: Departamento de Economía y Comercio Exterior de la CCQ

1.24. Análisis FODA

Según la investigación de (Roldan, 2017), es la herramienta estratégica más utilizada para estudiar la situación de la empresa con relación a lo externo e interno. Se determinan sus fortalezas y debilidades, como situaciones internas y sus oportunidades y amenazas, como externas. Para ser una empresa exitosa hay que enfocarse en aumentar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas.

- Fortalezas: son elementos internos y positivos que hace la diferencia de la competencia.

- Oportunidades: situaciones externas y positivas identificadas, para poder ser aprovechadas.
- Debilidades: Son barreras que impiden mejorar a la organización y que deben ser eliminadas para mejorar día a día.
- Amenazas: situaciones negativas y externas que pueden interponerse con el desarrollo del proyecto.

1.25. Estrategias FOFA DODA

Luego de realizar el análisis FODA creado por (Humphrey, 1960), se establecen las estrategias, que ayudan a implementar planes de acción para maximizar las oportunidades y minimizar las amenazas. Para esto se realiza una matriz relacionando los 4 aspectos mencionados.

- FO: Se utilizan las fortalezas para maximizar las oportunidades.
- FA: Se utilizan las fortalezas para minimizar las amenazas.
- DO: Se aprovechan las oportunidades para minimizar las debilidades.
- DA: Se evitan las amenazas para minimizar las debilidades.
- Es importante priorizar las estrategias para luego ejecutarlas utilizando correctamente los recursos necesarios. Para esto se deberán realizar planes de acción, definiendo actividades, responsables, tiempo de duración, y recursos.

1.26. Matriz de riesgo

La matriz de riesgos es una herramienta que proporciona de forma rápida y sencilla una visión general de los riesgos que afectan a la empresa. Esta herramienta detalla la posibilidad de que estos eventos eventualmente sucedan. La matriz o mapa de riesgos está alineada con las directrices de la (ISO 45001, 2018) y se caracteriza por:

- Su sencillez.
- Es una herramienta muy flexible.

- Su capacidad para diagnosticar factores de riesgo.

Esta herramienta está representada por tablas. Estas tablas están compuestas por los riesgos, la probabilidad de que ocurran, su gravedad y posibles soluciones. Esta herramienta de control y gestión permite diferenciar y clasificar los riesgos según su tipo, nivel y factores. Puede aplicarse a cualquier tipo de negocio, independientemente de su tamaño y naturaleza.

Para realizar una evaluación de riesgos eficaz, las organizaciones utilizan métodos que les permiten asegurarse de que se identifican los peligros potenciales en el lugar de trabajo. Utilizan herramientas basadas en enfoques formales.

Para elaborar una matriz de riesgos de la forma más adecuada, se deben considerar algunas reglas básicas, tales como:

Se deben considerar los riesgos del proceso y las actividades que se realizan.

- El documento elaborado debe adecuarse a la naturaleza del proceso que se analiza.
- Debe ser apropiado para ser aplicado en un tiempo razonable.
- Siempre debe concentrarse en las prácticas actuales.
- Deben considerarse tanto las actividades rutinarias como las no rutinarias.
- Se deben considerar los cambios en el ambiente de trabajo.
- Se debe considerar la evaluación de empleados y grupos de riesgo.
- Se deben considerar los aspectos que afectan el proceso.
- Una matriz de riesgos debe ser estructurada, práctica y debe fomentar la participación colectiva.

1.27. Las 5 Fuerzas de Porter

Según la investigación de (Herrera & Baquero, 2018) es una metodología de 1980 de Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. La opinión de Porter es que hay cinco

fuerzas que determinan las consecuencias sobre la rentabilidad a largo plazo de un mercado o segmento. Se basa en la idea de que la empresa debe evaluar sus objetivos y sus recursos frente a cinco fuerzas que gobiernan la competencia industrial:

1. Amenazas de nuevos competidores

El mercado o segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no para ser superado por nuevos participantes, que pueden llegar con nuevos recursos y habilidades para hacerse cargo de una parte del mercado.

2. La rivalidad entre competidores.

Será más difícil para una empresa competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores están muy bien posicionados, son muy numerosos y los costos fijos son altos, ya que tendrá que enfrentar constantemente guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

3. Poder de negociación de los proveedores.

Un mercado o segmento de mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados, tengan recursos sólidos y puedan imponer sus propias condiciones de precios y tamaño de pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que brindan son críticos para la empresa, no tienen sustitutos o son escasos y costosos.

4. Poder de negociación de los clientes.

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene muchos o muchos sustitutos, el producto no está muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que le permite hacer repuestos a igual costo o muy bajo.

5. Amenaza de entrada de productos sustitutos.

Un mercado o segmento no es atractivo si existen sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos son más avanzados tecnológicamente o pueden llegar a precios más bajos reduciendo los márgenes de beneficio de la empresa y la industria. Para este tipo de modelo tradicional, la defensa consistió en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que la empresa poseía y que le permitía, a través de la protección que le otorgaba esta ventaja competitiva, obtener ganancias que luego podría utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o invertir en otros activos.

2. SEGUNDA PARTE MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

2.1. Aspectos metodológicos de la investigación

Los métodos por utilizar son los siguientes:

- Es un método lógico al utilizar los fundamentos de investigación de (Sampieri, 2020).
- Deductivo, debido a que, mediante las técnicas de investigación se concluirá con lo expuesto en el diagnóstico.
- Inductivo porque se realizará las entrevistas basadas en la muestra representativa y aleatoria, y mediante los resultados obtenidos se realizará una conclusión.
- Analítico, porque se separará por partes la información para examinarla y relacionarla con lo investigado.
- Se realiza síntesis, cuando luego de analizar, se pueden unir todos los elementos y concluir una teoría.

2.2. Enfoque de la investigación

Para fines de estudio de la investigación se utilizó un enfoque cualitativo, de acuerdo con (Sampieri, 2020) “es aquella que emplea la recolección y análisis de los datos para mejorar las preguntas de investigación o revelar nuevas incógnitas en el proceso de interpretación.” Por lo que recolectando y analizando los datos obtenidos basados en las preguntas de la investigación, se genera la parte cualitativa es decir considerando la opinión y criterios de los entrevistados.

2.3. Alcance o tipo de investigación

La investigación se circunscribe en la oficina local de la ciudad de Guayaquil. Los estudios por realizar en esta investigación serán de carácter exploratorio, descriptivo y documental. Será exploratorio porque se busca la solución al problema general, que es identificar el impacto que tendrá en el negocio. Será descriptivo porque luego de realizar el diagnóstico y la investigación de campo, se detallará en un informe el impacto que tendría para la empresa la reestructuración de los procesos digitales en las áreas de consultoría. Y finalmente será documental debido a que recopila, organiza, y analiza la información de objeto de estudio. (Sampieri, 2020)

2.4. Periodo y lugar de investigación

La investigación se realiza durante el último semestre del año 2021 en la ciudad de Guayaquil, Ecuador. La empresa por confidencialidad se mantiene anónimo el nombre.

2.5. Población y muestra

La población de la empresa son 307 personas a nivel nacional, distribuidas entre áreas administrativas, auditoría, impuestos y consultoría. Siendo en consultoría 49 personas las cuales están subdivididas por áreas según el tipo de proyectos; Cobranzas y Estadísticas, Deals & Transactional Services, Gestión Integral del Talento Humano (Human Capital), Soluciones en Tecnologías de Información (IT), Gestión integral de proyectos, y Outsourcing contable. El objeto de estudio se centraliza en el área de cobranzas y estadísticas que es donde el autor identifica el problema en los procesos. Utilizando el método aleatorio por conveniencia se realizará la entrevista a las 3 personas del área de cobranzas y estadísticas, sin considerar al autor de la investigación.

2.6. Técnicas de investigación

Se emplearán las técnicas de entrevistas.

- Entrevistas: Se las realizará a 3 colaboradores del área.

2.7. Fuentes de investigación

Como fuentes primarias serán los resultados de las entrevistas.

Como fuentes secundarias serán la investigación mediante libros y páginas web sobre temas relacionados al proyecto de investigación.

2.8. Operacionalización de variables

Tabla No. 1 Operacionalización de variables

Variables	Definición	Dimensión	Indicador	Técnicas e instrumentos
Impacto reestructuración	Es la consecuencia que tendrá la modificación o alteración de procesos.	Impacto económico	Aumento o decrecimiento en la rentabilidad	Datos financieros
		Impacto innovador	Aceptación en clientes	Encuestas
		Impacto organizacional	Eficiencia Clima laboral	Encuestas
Procesos digitales	Es un conjunto de actividades en las que se incorpora el uso de la tecnología digital.	Utilización de recursos	Disponibilidad	Observación Entrevistas
		Métodos	Conocimientos sobre los métodos existentes	Observación Entrevistas
		Estructura	Tipos de estructuras de las áreas. Cadena de valor	Observación Entrevistas

Fuente: Investigación

Elaborado por: Andrea Karina Núñez del Arco Sánchez

3. TERCERA PARTE ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1. Análisis de la situación actual

3.1.1. Descripción de la empresa

Por confidencialidad se mantiene anónimo el nombre de la empresa. La empresa objeto de estudio se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil y Quito, ofrece servicios de consultoría, en la actualidad existen 6 áreas según el tipo de proyecto; Cobranzas y Estadísticas, Deals & Transactional Services, Gestión Integral del Talento Humano (Human Capital), Soluciones en Tecnologías de Información (IT), Gestión integral de proyectos, y Outsourcing contable. “La consultoría es un servicio de asesoría especializada e independiente al que recurren las empresas en diferentes industrias con el fin de encontrar soluciones a uno o más de sus problemas de negocio o necesidades empresariales, que se sustenta en la innovación, la experiencia, el conocimiento, las habilidades de los profesionales, los métodos y las herramientas” (PwC, 2019)

3.1.2. Actividades y servicios

Se detalla algunas de las actividades y servicios que ofrece la empresa:

Cobranzas y estadísticas: Se realiza la gestión de cobranzas a las radios asociadas y al Comité de Canales de Televisión. Se entrega informes estadísticos de participación de mercado en base a las ventas mensuales y anuales de los canales de televisión.

Deals & Transactional Services: valorización de empresas, elaboración y validación de planes de negocios, construcción y validación de modelos económicos financieros, estructuración de proyectos, búsqueda y consecución de financiamiento, diagnóstico financiero, fusiones y adquisiciones, entre otras.

Gestión Integral del Talento Humano (Human Capital): Asistencia a los clientes a administrar el talento humano. Selección de personal, asignación de funciones, recompensas, evaluación de desempeño, planificación de desarrollo, etc.

Soluciones en Tecnologías de Información (IT): Alineación de la tecnología y el negocio, estudios de dimensionamiento y alineamiento de los recursos del

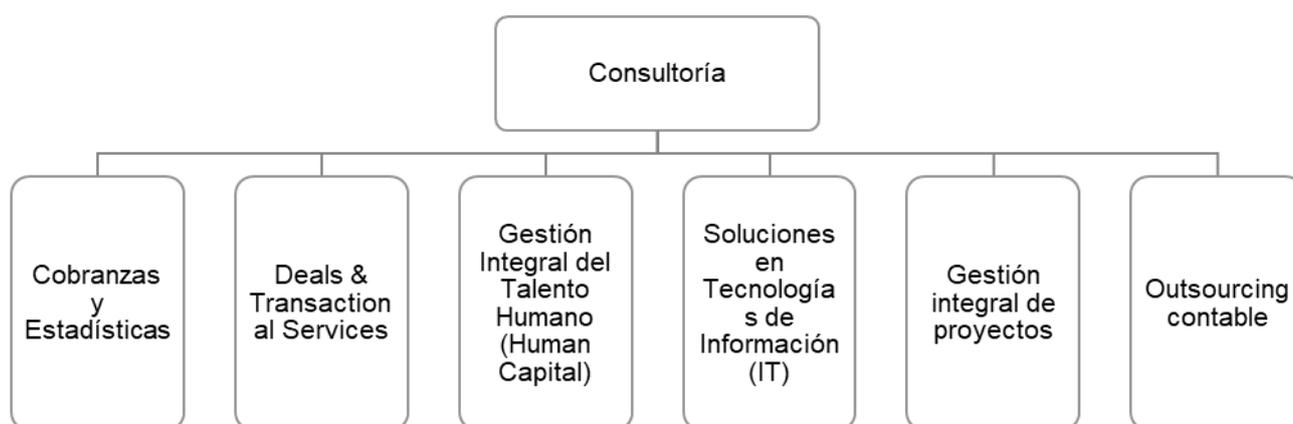
departamento de sistemas, evaluación de madurez de aplicaciones y tecnologías.

Outsourcing Contabilidad: externalización de procesos contables.

Gestión integral de proyectos: otros servicios de asesoría.

3.1.3. Organigrama

Gráfico No. 3 Estructura organizacional

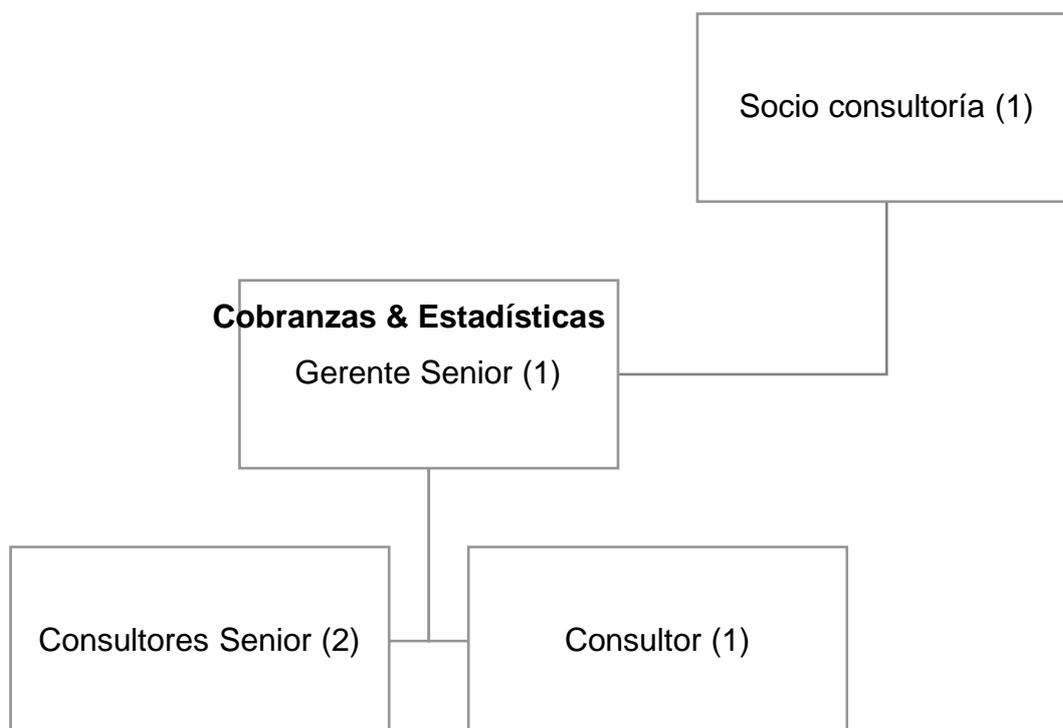


Fuente: Investigación

Elaborado por: Andrea Karina Núñez del Arco Sánchez

La organización tiene 307 colaboradores a nivel nacional, distribuidas entre áreas administrativas, auditoría, impuestos y consultoría. En consultoría son 49 personas subdivididas por áreas según el tipo de proyecto; Cobranzas y Estadísticas, Deals & Transactional Services, Gestión Integral del Talento Humano (Human Capital), Soluciones en Tecnologías de Información (IT), Gestión integral de proyectos, y Outsourcing Contable. El objeto de estudio se centraliza en el área de cobranzas y estadísticas debido a que el autor identifica que es donde existen mayores oportunidades de mejora en los procesos.

Gráfico No. 4 Organigrama Cobranzas & Estadísticas



Fuente: Investigación
Elaborado por: Andrea Karina Núñez del Arco Sánchez

3.1.4. Análisis FODA de los procesos de las áreas de Cobranzas & Estadísticas

El análisis FODA ayudará a determinar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de los procesos de las áreas de cobranzas y estadísticas, lo que permitirá evaluar el escenario en el que está compitiendo la empresa y los factores que debe tomar en cuenta para aplicar estrategias que ayuden al mejoramiento continuo y la calidad en los servicios.

Para realizar el análisis, el autor se enfocó en la situación actual de los procesos del área considerando insumos como herramientas de trabajo, tecnología, tiempos, y personal.

Tabla No. 2 Análisis FODA

ASPECTOS INTERNOS	ASPECTOS EXTERNOS
FORTALEZAS:	OPORTUNIDADES:
1. Personal con conocimiento sobre el servicio.	1. Variedad de herramientas tecnológicas que pueden ser implementadas.
2. Personal de otras áreas expertos en tecnología.	2. Varios procesos existentes que pueden ser digitalizados.
3. Colaboradores interesados en querer capacitarse y crecer.	3. Crecimiento y optimización de recursos.
4. Personal comprometido, con visión a futuro.	4. Empresa dispuesta a apoyar al área.
DEBILIDADES:	AMENAZAS:
1. Falta de experiencia con herramientas digitales.	1. Que se pierda el criterio o la sensibilidad para tratar con clientes.
2. Gran cantidad de procesos por mejorar.	2. Competencia que tiene más experiencia y conocimiento tecnológico.
3. Ciertos clientes pequeños que no saben utilizar bien la tecnología.	3. Clientes más actualizados que la empresa.
4. Poco tiempo disponible para capacitaciones.	4. Falta de capital.

Fuente: Investigación
 Elaborado por: Andrea Karina Núñez del Arco Sánchez

3.1.5. Estrategias FOFA DODA

Luego de realizar el análisis FODA, se procederá a establecer las estrategias FO- FA- DO- DA, que ayudarán a implementar planes de acción para maximizar las oportunidades y minimizar las amenazas.

Para elaborar el análisis se sugieren estrategias considerando los insumos anteriormente mencionados, sobre el personal, las herramientas digitales, y la optimización del tiempo.

Tabla No. 3 Estrategias FO-FA-DO-DA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FOFA- DODA	1. Personal con conocimiento sobre el servicio.	1. Falta de experiencia con herramientas digitales.
	2. Personal de otras áreas expertos en tecnología.	2. Gran cantidad de procesos por mejorar.
	3. Colaboradores interesados en querer capacitarse y crecer.	3. Ciertos clientes pequeños que no saben utilizar bien la tecnología.
	4. Personal comprometido, con visión a futuro.	4. Poco tiempo disponible para capacitaciones.
OPORTUNIDADES	F-O	D-O
1. Variedad de herramientas tecnológicas que pueden ser implementadas.	F3:F4: O3:O4. Capacitar a los colaboradores de las áreas sobre las herramientas que pueden utilizar.	D1: D2: O1: O2: O3:O4: Identificar con un experto los procesos que pueden ser digitalizados y capacitar al personal.
2. Varios procesos existentes que pueden ser digitalizados	F1:F2: O1:O2: O3. Realizar plan entre los colaboradores y expertos de otras áreas para identificar los procesos que pueden ser digitalizados.	D3:D4: O2:O4: Contratar a una empresa que se encargue de la digitalización.
3. Crecimiento y optimización de recursos.		D3:D4: O2:O4: Contratar un colaborador experto en IT que pueda ir adaptando los procesos y compartiendo con el equipo.
4. Empresa dispuesta a apoyar al área.		
AMENAZAS	F-A	D-A
1. Que se pierda el criterio o la sensibilidad para tratar con clientes.	F1: F2: A1: Identificar qué procesos son importantes para mantener al personal conectado con la información y el cliente.	D3: A1: Realizar una reunión virtual con los clientes para mostrar las nuevas herramientas que deben conocer para recibir la información.

2. Clientes más actualizados que la empresa.	F1: F2: A2: Realizar un análisis de las herramientas que serían atractivas para la industria de los clientes.	D2: A1: A3: Realizar un plan de desarrollo para definir de qué forma se aprovechará el tiempo adicional para mejorar el servicio.
3. Poco tiempo disponible para capacitaciones.	F1: A3: A4: Realizar un plan en el que al inicio solo un colaborador esté liderando la reestructuración.	D1: D2: A4: Realizar plan entre los colaboradores y expertos de otras áreas para identificar los procesos que pueden ser digitalizados.
4. Falta de capital.	F2: F3: A4: Utilizar cursos y herramientas que ya existen de otras áreas en la compañía.	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Andrea Karina Núñez del Arco Sánchez

3.1.6. Fuerzas de Porter

En función de las características de la investigación, se va a realizar el análisis de las cinco Fuerzas de Porter en base al criterio del autor para las áreas de cobranzas & estadísticas.

El autor orientó el análisis de las Fuerzas de Porter en base a los siguientes insumos: industria, Stakeholders, recursos, costos y diferenciación del servicio.

Tabla No. 1 Fuerzas de Porter- Barreras de entrada

BARRERAS DE ENTRADA			
CONCEPTO	SI	NO	IMPACTO
1 ¿Tienen las grandes empresas ventajas de costos o rendimientos a nivel tecnológico en la industria?	x		Positivo
2 ¿Existen diferencias en el servicio con el de la industria?	x		Positivo
3 ¿Existen consultoras bien establecidas e identificables en la industria?	x		Negativo

4	¿Se requiere una alta inversión de capital?		x	Positivo
5	¿Hay disponibilidad de conseguir personal capacitado?	x		Positivo
6	¿Ayuda la experiencia a reducir costos de manera continua?	x		Positivo
7	¿Existen herramientas que pueden ser utilizadas para la reestructuración?	x		Positivo
Resultado Favorable			Positivo	6
			Negativo	2

Fuente: Investigación

Elaborado por: Andrea Karina Núñez del Arco Sánchez

Según el análisis de las barreras de entrada se puede observar que la mayoría son aspectos positivos para las áreas. Al reestructurar procesos digitales se puede considerar que las empresas tienen ventajas de costos por tener tecnología, una reestructuración ayuda a reducir costos y no se requiere una alta inversión de capital. Además existen herramientas accesibles que pueden ser utilizadas y se tiene la posibilidad de conseguir personal capacitado en tecnología. Si bien las áreas de cobranzas y estadísticas de la empresa ofrecen un servicio distinto al de la industria, lo cual es positivo, se debe tener cuidado de confiarse ya que existen otras consultoras bien establecidas y conocidas que podrían tomar ventaja.

Tabla No. 2 Fuerzas de Porter- Rivalidad entre competidores

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES				
CONCEPTO		SI (+)	NO (-)	IMPACTO PARA EL NEGOCIO
1	¿La industria está avanzando en tecnología rápidamente?	x		Negativo
2	¿Existen diferencias significativas entre los procesos de los servicios de los distintos competidores?	x		Positivo
3	¿Mis clientes incurrirán en costos adicionales significativos si se cambian a un competidor?	x		Positivo
4	¿Hay varias empresas que ofrecen este servicio?		x	Positivo

Resultado Favorable	Positivo	3
	Negativo	1

Fuente: Investigación
 Elaborado por: Andrea Karina Núñez del Arco Sánchez

Según el análisis de la rivalidad entre competidores se puede ver que casi todos son aspectos positivos para las áreas. Como se comentaba estas áreas de cobranzas y estadísticas de la empresa ofrecen un servicio distinto al de la industria. Y si bien no hay una competencia directa, los clientes podrían optar por realizar el trabajo por su cuenta, sin embargo esto se vería afectado en su flujo, ya que la recaudación de los cobros no sería tan efectiva. Se debe tener en consideración que la tecnología está avanzando rápidamente y aunque en la actualidad no se vea como un riesgo, en cualquier momento por la falta de tecnología podría haber un competidor que proponga a los clientes algo más atractivo.

Tabla No. 3 Fuerzas de Porter- Poder de negociación de proveedores

PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES				
CONCEPTO		SI (+)	NO (-)	IMPACTO PARA EL NEGOCIO
1	¿Tiene muchos potenciales proveedores?		x	Positivo
2	¿Se puede aplicar herramientas digitales fácilmente?	X		Positivo
3	¿Se puede utilizar sistemas de software fácilmente?		x	Negativo
Resultado Favorable			Positivo	2
			Negativo	1

Fuente: Investigación
 Elaborado por: Andrea Karina Núñez del Arco Sánchez

Analizando el poder de negociación con proveedores se identifica que las áreas no tienen muchos potenciales proveedores en la actualidad lo cual es bueno porque no depende de terceros. Sin embargo, para la reestructuración se necesitará contratar planes de herramientas o sistemas digitales, en el caso de las herramientas lo positivo es que hay varias opciones accesibles, pero en el caso de sistemas de software según cotizaciones anteriores, es complicado y costoso poder adaptar un sistema a los servicios.

Tabla No. 4 Fuerzas de Porter- Poder de negociación de clientes

PODER DE NEGOCIACION DE CLIENTES				
CONCEPTO		SI (+)	NO (-)	IMPACTO PARA EL NEGOCIO
1	¿Tiene el cliente costos significativos adicionales si cambia de proveedor?	X		Positivo
2	¿Necesita el cliente mucha información importante?	X		Positivo
3	¿Hay algo que impida a su cliente realizar esta función en su operación propia?	X		Positivo
4	¿Es su producto único de alguna manera?	X		Positivo
5	¿Tiene una marca aceptada?	X		Positivo
Resultado Favorable			Positivo	5

	Negativo	0
--	----------	---

Fuente: Investigación
 Elaborado por: Andrea Karina Núñez del Arco Sánchez

Los clientes son fundamentales para el funcionamiento del negocio, por este motivo se debe aprovechar que de acuerdo con el poder de negociación todos los aspectos son positivos. Los servicios que ofrecen las áreas de cobranzas y estadísticas de cierta forma son únicos, e impide que el cliente pueda realizarlo de la misma manera por su cuenta. Debido a que no tiene la información del resto de clientes, lo cual hace que necesite de los informes entregados por la empresa. Además, los clientes podrían optar por realizar el trabajo por su cuenta, sin embargo esto se vería afectado en su flujo, ya que la recaudación de los cobros no sería tan efectiva.

Tabla No. 5 Fuerzas de Porter- Amenaza de sustitutos

AMENAZA DE SUSTITUTOS				
CONCEPTO		SI (+)	NO (-)	IMPACTO PARA EL NEGOCIO
1	Los sustitutos ofrecen un producto que no compensa completamente		X	Positivo
2	El cliente tendrá que incurrir en costos adicionales para utilizar un sustituto	X		Positivo
3	Su cliente no tiene un sustituto real	X		Positivo
4	Lo más probable es que el cliente no utilizaría un sustituto		X	Negativo
Resultado Favorable			Positivo	3
			Negativo	1

Fuente: Investigación
 Elaborado por: Andrea Karina Núñez del Arco Sánchez

No hay empresas que ofrezcan exactamente los mismos servicios, lo cual da a las áreas tranquilidad. Sin embargo no se pueden confiar y es importante que se mantengan actualizados e innovándose para prevenir que otras empresas en algún momento ofrezcan algo más atractivo para los clientes.

3.1.7. Análisis de matriz de riesgos

Se procederá a realizar un análisis del impacto del riesgo utilizando la herramienta de la matriz de riesgos, la cual proporciona de forma rápida y sencilla una visión general de los riesgos que pueden afectar a las áreas de cobranzas y estadísticas. Se detalla eventos que según el autor podrían suceder, considerando su probabilidad e impacto para la empresa.

- La probabilidad se obtiene según la medida del grado de certidumbre de que dicho suceso pueda ocurrir.
- El impacto se analiza según el efecto que el riesgo tendría para el área.
- Se utilizan las escalas de medición “Muy Alto, Alto, Medio y Bajo” según el criterio del autor en las categorías anteriormente mencionadas.
- El nivel de criticidad se obtiene del cálculo realizado en la matriz de riesgo según el análisis de probabilidad e impacto.

Tabla No. 9 Riesgos

#	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de criticidad
1	Gastar tiempo ineficientemente.	Alta	Alto	Alto
2	Perder oportunidades de negocios.	Media	Muy Alto	Alto
3	No cumplir con las expectativas de los clientes.	Baja	Alto	Medio
4	Perder terreno frente a competidores.	Baja	Alto	Medio
5	Toma de decisiones menos efectiva.	Media	Medio	Medio
6	Falta de innovación.	Muy Alta	Medio	Medio
7	Personal desmotivado.	Media	Medio	Medio
8	Entregar informes no atractivos.	Media	Bajo	Bajo
9	Errores humanos.	Muy Alta	Muy Alto	Muy Alto
10	No realizar mejores análisis con la información disponible.	Muy Alta	Muy Alto	Muy Alto
11	No estar actualizados en tecnología.	Muy Alta	Bajo	Medio

Fuente: Investigación

Elaborado por: Andrea Karina Núñez del Arco Sánchez

En el siguiente gráfico de la matriz de riesgo, en el eje X se muestra el impacto, y en el eje Y la probabilidad de ocurrencia. Los números señalados corresponden a los riesgos detallados en la tabla. Visualizando los riesgos según su probabilidad e impacto se puede identificar cuáles son los de mayor criticidad. Un riesgo muy alto es un evento que es muy probable que ocurra y que afectaría significativamente al área. Un riesgo bajo es un evento que probablemente no ocurrirá y no afectaría si sucediera.

Tabla No. 10 Matriz de riesgos

MATRIZ DE RIESGOS											
Probabilidad	Muy alto	11	6		9, 10	<table border="1"> <tr> <td>Nivel de criticidad</td> </tr> <tr> <td>MUY ALTO</td> </tr> <tr> <td>ALTO</td> </tr> <tr> <td>MEDIO</td> </tr> <tr> <td>BAJO</td> </tr> </table>	Nivel de criticidad	MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO
	Nivel de criticidad										
	MUY ALTO										
	ALTO										
	MEDIO										
BAJO											
Alto			1,								
Medio	8	5, 7		2,							
Bajo			3,4								
	Bajo	Medio	Alto	Muy alto							
Impacto											

Fuente: Investigación

Elaborado por: Andrea Karina Núñez del Arco Sánchez

Según el análisis de la matriz, se califican varios riesgos como muy altos y altos, para cada uno es importante considerar un plan de contingencia que permita minimizarlo y así evitar que se genere un impacto muy negativo para el negocio.

Estos son unos de los motivos por los cuales se debe tener un plan de acción para los siguientes riesgos:

- Errores humanos: Al depender de personas para procesar toda la información se corre el riesgo de que se cometa involuntariamente un error humano, omitiendo algún dato, teniendo un error de tipeo, etc. Lo cual podría ocasionar que se entregue al cliente un informe con datos incorrectos.
- No realizar mejores análisis con la información disponible: Al tener tanta información, y no tener herramientas digitales, no se puede realizar resúmenes que permitan visualizar mejor los datos históricos. De esta manera se podría analizar áreas de mejora, entregas de informes más

atractivos con información relevante para la toma de decisiones interna y de los clientes.

- Gastar tiempo ineficientemente: Existen varios procesos repetitivos y manuales de información que debe ser procesada y revisada, los cuales ocupan gran parte del tiempo de los trabajadores.
- Perder oportunidades de negocios: Al no tener tiempo disponible, el equipo pierde oportunidad de enfocarse en buscar otras oportunidades de negocios, analizando la situación de la industria y aprovechando la información a la cual se tiene acceso.

En el caso de los riesgos calificados como nivel de criticidad Medio y Bajo, no son prioridad para tomar medidas, pero igual a futuro se los debe considerar para generar planes de contingencia y así disminuir el riesgo.

3.2. Recolección de datos

De acuerdo con lo indicado en la metodología, se aplicó como técnica las entrevistas con una guía de preguntas como instrumento, con el propósito de recaudar información basada en las opiniones y puntos de vista de tres profesionales que laboran en las áreas de cobranzas y estadísticas en la empresa consultora de Guayaquil.

El objetivo de las entrevistas es poder identificar la situación actual de las áreas de cobranzas y estadísticas sobre sus procesos administrativos.

Se entrevistó a tres expertos que se desarrollan y desempeñan en áreas relacionadas al tema expuesto, tal como se detalla a continuación:

Datos de los entrevistados:

Empresa: Por confidencialidad se mantiene anónimo el nombre de la empresa.

Entrevistado #1

Nombres: Nicole Marín

Cargo: Senior

Entrevistado #2

Nombres: María Grazia Gomez

Cargo: Consultora

Entrevistado #3

Nombres: Paola Vargas

Cargo: Gerente

1. ¿Piensa usted que los procesos administrativos que tiene las áreas de Cobranzas & Estadísticas son eficientes? ¿Por qué?

E1: Durante el pasar de los años los procesos se han hecho más eficientes, se han automatizado a pesar de no tener un programa o software. Dentro de las herramientas que existen en la actualidad, el área es eficiente pero se considera que puede ser aún más.

E2: Si piensa que los procesos son eficientes porque cumplen con el objetivo que el cliente necesita, es decir con la entrega de la información que se recopila cada mes. Pero considera que igual con tantas mejoras tecnológicas y tantos programas, se pueden mejorar aún más los procesos, para realizarlos en menos tiempo, además para que el cliente visualice los informes de una mejor manera. La herramienta que más se utiliza es Excel, llevan años utilizándolo.

E3: Considera que si son eficientes porque se ve reflejado en la calidad del trabajo entregado y en la satisfacción de los clientes. Sin embargo no es eficaz. Porque no son procesos rápidos pero hay un buen equipo preparado, se necesita mucho criterio, experiencia, conocer a los clientes, va más allá de un simple proceso.

2. ¿Qué debilidades cree que tienen los procesos de las áreas de Cobranzas & Estadísticas?

E1: Por el hecho de no tener un programa para el proyecto, la mayor debilidad sería que depende de la persona que lo realiza. En el revisar y controlar pueden existir fallas.

E2: Hay muchos procesos que toman mucho tiempo, de 1 a 2 días, que considera que si se implementa algún sistema en general se pueden mejorar esos tiempos.

E3: Mientras el equipo esté tranquilo, organizado y siga la estructura no hay problema. La debilidad se presenta cuando hay algún suceso externo que altera al equipo, ahí podría haber más errores y eso no pasaría con una automatización. Los procesos cuando dependen de la revisión humana dependen también de la parte emocional, por ejemplo si falta alguien, si alguno tiene algún problema personal, problemas en el clima laboral, esos aspectos pueden distraer a la persona, lo que lo lleva a cometer errores.

**3. ¿Cuáles son las tareas operativas que le representan mayor tiempo?
¿Puede describir una de ellas?**

E1: Revisar y controlar. Se recibe la información de los clientes, la compilan en el formato de la empresa. A veces al compilar la información se debe revisar si envían datos duplicados o que ya han reportado anteriormente, eso es lo que más toma tiempo, revisar paso a paso. Se han establecido parámetros para evitar errores pero no están totalmente automatizados.

E2: Por ejemplo, reciben la información de cada uno de los clientes y tienen que procesarla manualmente en un Excel. Revisar los errores, verificar información, eliminar columnas. Conoce que en la actualidad hay programas en los que se puede automatizar todo, por ejemplo en Power Query se pueden ingresar todos los documentos de Excel y ese mismo programa lo que hace es identificar los errores. Esta herramienta podría ayudar que el proceso tome menos tiempo.

E3: De las tareas que el equipo ejecuta, cuando se reciben las bases y tienen que homogenizarlas, hay como 100 clientes y cada uno ingresa la información de distinta forma, entonces se debe unificar. En ese proceso innecesariamente se

invierte mucho tiempo. A estas alturas no se debería invertir tiempo en eso. Otro proceso es que al final del trabajo se reciben comentarios, y cada persona los ingresa a su manera, si fuera automatizado existirían formatos establecidos y no habría errores de tipeo. Esto afecta en el tiempo de las personas, ya que hace años no había tanto apuro, pero ahora todos buscan rapidez y en las reuniones revisando los comentarios con los clientes se desesperan por terminar.

4. ¿La comunicación en las áreas de Cobranzas & Estadísticas es fluida? ¿Cómo realiza el control de las tareas?

E1: Hace 1 año ya están establecidos los parámetros y tareas para cada miembro del equipo, si alguien identifica que puede existir un error o algún paso que se está omitiendo, se sugiere implementar un nuevo control. La entrevistada tiene establecido revisar cada cierto tiempo la distribución de tareas.

E2: Si es fluida, en la empresa utilizan Google chat, por ahí se comunican ahora en teletrabajo. Cuando el trabajo era de forma presencial, estaba todo el equipo en una sola oficina y se iban compartiendo las novedades. Para el control utilizan un cuadro con el detalle de lo que cada una tiene que hacer y si hay alguna novedad se informan o piden soporte a otra persona.

E3: Una de las ventajas es que cuando estaban de forma presencial estaban juntas en una oficina, para estar informadas de todo. Y ahora en la pandemia la ventaja es que son un equipo de años, se conocen, cada una sabe perfecto su trabajo, eso mantuvo una buena comunicación. El éxito es el buen clima laboral y la confianza para notificar cualquier error o malestar. Realizan reuniones seguidas, más si hubo algún error, tienen la honestidad de hacerse responsables y buscar solucionarlo y mejorarlo.

5. ¿Está usted predispuesto para mejorar e implementar nuevos procesos digitales? ¿Qué competencias tiene usted para desarrollar esa tarea?

E1: Si le gustaría. No es muy informática, pero está dispuesta a hacer lo que sea necesario para aprender a utilizar un programa. El año pasado se implementaron procesos con la herramienta macros de Excel, un compañero lo implementó, les

enseñó y funcionó bien.

E2: Si, justamente en la empresa hace 1 año están enseñando cursos digitales, y el equipo debe identificar en qué puede implementarlo. Tal vez hace falta ver más cursos, la entrevistada realizó un curso de Power Bi pero no lo ha practicado. Quizás con un curso se aprende pero no se sabe cómo implementarlo, por esto considera que es necesario pedir ayuda de expertos para desde ahí arrancar e identificar cómo aplicarlo.

E3: Si, ahora en la empresa han estado aprendiendo 2 programas y dentro de la planificación de las áreas está irlos implementando. Deben seguir ese compromiso e irlo poco a poco ejecutando. Harán planes piloto con el proyecto de estadísticas que es el más pequeño para ir viendo qué tanto funciona y luego lo aplicarán a cobranzas que es donde hay más información. Pero la entrevistada indica que no le gustaría que pierdan esa sensibilidad o criterio de conocer al cliente, ya que se corre el riesgo cuando se automatiza. Porque cuando el trabajo es manual demora más pero también se conoce más, le dedica más tiempo al cliente. El éxito es que sea eficiente y eficaz y están en ese proceso.

6. ¿Se han implementado cambios tecnológicos en los procesos durante el último año? ¿Qué impacto ha tenido?

E1: Si, hay procesos que se automatizaron un poco, con la herramienta macros de Excel, y eso redujo el tiempo de trabajo.

E2: Hace 2 años utilizaban otro correo pero han migrado a Google, lo cual ha dado facilidad para trabajar simultáneamente y para estar mejor comunicados. Es mucho más fácil, y sobre todo para la pandemia.

E3: Están en el proceso, el impacto lo observarán en unos 5 meses. Quedaron en hacer el plan piloto y la compañía si está presionando en que todos en la empresa se actualicen. No es solo responsabilidad del área sino de la empresa, lo cual es bueno porque tienen soporte y gente dispuesta.

7. ¿Cómo cree usted que mediante una reestructuración y nuevos

procesos mejoraría la gestión?

E1: Cree que quizás podría ayudar a hacer el trabajo con menos errores, no suele suceder pero el control y revisión si dependen de la persona, queda ese riesgo humano. Tener digitalizado puede prevenir esos errores.

E2: Cree que mejoraría bastante, al inicio será difícil entrenar al equipo y a los clientes, que deben adaptarse también. Tal vez sea un proceso que tome tiempo pero a largo plazo será de mucha ayuda.

E3: Mejoraría en el tema de enviar reportes más atractivos. La misma información se la utilizará de distintas maneras, jugar más con la forma, el fondo ya está pero es importante cómo mostrar la información. Cuando está automatizado se puede analizar más qué le interesa al cliente, qué datos, información histórica, o proyecciones. Sin embargo, no se puede perder la parte humana de conectar con el cliente, porque si no, no se sabe qué ofrecerle.

8. ¿Cuáles considera pueden ser las ventajas o desventajas de una reestructuración de los procesos digitales?

E1: Como desventaja al confiar en algo automático, se puede perder ese ojo crítico. Es decir, confiar demasiado en la herramienta y que pueda igual haber un error. Una barrera para reestructurar los procesos digitales es que el proyecto que manejan es súper específico, es difícil que un programa se pueda adaptar o el costo puede ser muy alto. Una ventaja para los clientes es que podrían recibir sus reportes o informes en menos tiempo, con menos probabilidad de que tenga errores. Y que el entregable sea más fácil y atractivo de usarlo, con una mejor interacción.

E2: Una desventaja es que al inicio de la reestructuración puede quitar tiempo de las tareas recurrentes, como toda capacitación tendrían que enfocar el tiempo en eso. Es importante no dejar las tareas que tienen que hacer, por lo tanto quizás recurran en horas extras o más carga de trabajo. Otra desventaja es que al principio, en el proceso puede haber errores. Como ventaja, es que lo clientes verán que están en la vanguardia de la tecnología, que están al día de los nuevos

programas. Confiarán en que se preocupan y que no están siempre en los mismos procesos de hace años. Utilizando Power Bi, Dashboards y esas herramientas podrían incluso requerir otros servicios.

E3: Las ventajas son que el equipo es de chicas jóvenes que quieren aprender, y que la compañía está en campaña por digitalizarse así que va a dar toda la ayuda posible. Una barrera para la reestructuración podría ser quizás con los clientes pequeños que no sepan utilizar la herramienta que se está utilizando. Porque a estas alturas aún hay clientes que no saben usar bien Excel. Pero esos clientes no representan tanto en dinero, en caso de que sea necesario sacrificarlos para crecer.

3.2.1. Análisis de las entrevistas

Mediante las tres entrevistas se identificó la situación actual de los procesos de las áreas de Cobranzas y Estadísticas. Actualmente para cumplir con los entregables a los clientes tienen muchos procesos que toman bastante tiempo, incluso unos que toman de 1 a 2 días. Las herramientas que utilizan son Excel y Google. Uno de los procesos que ocupa mayor tiempo es recibir y revisar manualmente la información que envían los clientes. Son como 100 clientes y cada uno ingresa la información de distinta forma, por este motivo la persona encargada debe unificarla en el formato de la empresa. Al procesar la información se debe revisar si envían datos duplicados, facturas que ya han reportado anteriormente, etc. En el transcurso de los años y en base a la experiencia del equipo se han establecido parámetros para evitar errores y se han implementado fórmulas de Excel y herramientas como "Macro" para ir disminuyendo el tiempo de trabajo, sin embargo aún no están totalmente automatizados. Uno de los problemas es que los procesos son súper específicos, es difícil que un programa se pueda adaptar a todo, o el costo puede ser muy alto.

Hace 1 año la empresa ha estado dando cursos en línea de herramientas digitales como Power BI y Alteryx, las entrevistadas indican que tienen conocimiento pero que aún no lo han aplicado a su trabajo. Dentro de la planificación de dichas áreas está irlos implementando.

Para mantener una buena comunicación y control del trabajo, el equipo tiene un cuadro compartido de la distribución de funciones. Y la ventaja es que son un equipo de años, que se conocen, tienen confianza y cada uno sabe perfecto su trabajo.

Los entrevistados coinciden que el trabajo que realizan actualmente sí es eficiente porque se ve reflejado en la calidad del servicio y en la satisfacción de los clientes. Sin embargo los procesos no son eficaces porque no son rápidos. La principal debilidad de los procesos es que dependen siempre de la persona que lo realiza, al momento de revisar y controlar pueden existir fallas. Sobre todo cuando hay algún suceso externo que altera al equipo, ahí podría haber más errores.

Además, expresaron su opinión sobre una reestructuración de procesos digitales en las áreas. Indicaron que consideran que ayudaría a disminuir el riesgo de que ocurran errores y tendrían más tiempo disponible para enfocarse en otras cosas. Con herramientas digitales se podría analizar más lo que les interesa a los clientes, como datos, información histórica, proyecciones, etc. Y el entregable podría ser más fácil de manipular, más atractivo visualmente, y con una mejor interacción. Además podrían recibir los reportes o informes en menos tiempo. De esta manera los clientes verán que están en la vanguardia de la tecnología, que están al día de los nuevos programas, lo cual generará mayor confianza. Incluso utilizando estas herramientas como Power Bi, Dashboards podrían surgir nuevas oportunidades de negocios.

Las entrevistadas concluyeron que hoy en día con los avances tecnológicos y la variedad de programas, se pueden mejorar aún más los procesos, a estas alturas no se debería invertir tiempo en tantas tareas administrativas. Expresaron que el éxito es que los procesos sean eficientes y eficaces. Consideran que para empezar a implementar procesos digitales es necesario pedir ayuda de expertos de otras áreas para desde ahí arrancar e identificar cómo aplicarlo. Tal vez al inicio sea un proceso que tome tiempo, ya que se debe capacitar al equipo y quizás también a los clientes, aunque saben que a largo plazo será de mucha ayuda. Sin embargo en esta digitalización indican que es importante no perder esa sensibilidad o criterio

de conocer al cliente, además al inicio también pueden existir errores utilizando las nuevas herramientas. Lo importante es que el equipo está dispuesto a aprender y la compañía está en campaña por digitalizarse, lo cual significa que dará el apoyo necesario.

3.3. Presentación de resultados y diagnósticos

3.3.1. Informe sobre la reestructuración de los procesos digitales en una empresa consultora en la ciudad de Guayaquil

Resumen ejecutivo

El presente informe, tuvo como objetivo mostrar los efectos de los procesos convencionales y la reestructuración de los procesos del área de consultoría de cobranzas y estadísticas de la empresa de asesoría en la ciudad de Guayaquil. En consultoría existen 6 áreas según el tipo de proyecto, sin embargo el autor identificó las oportunidades de mejora en los procesos del área de Gestión de Cobranzas e Informes Estadísticos. El proceso investigativo consistió en un método lógico, deductivo, inductivo y analítico, de tipo exploratorio, descriptivo y documental a fin de obtener información relevante sobre el tema, complementándolo con un enfoque cualitativo realizando entrevistas y revisión bibliográfica. Como principales resultados se identificó mediante la investigación documental y la observación que la gestión de procesos reduce los tiempos de entrega y optimizan costos, simplifican la gestión y la toma de decisiones y mejoran los niveles del servicio. Además el universo poblacional estuvo compuesto de tres entrevistados que laboran en el área de cobranzas y estadísticas. Los resultados de los entrevistados coinciden que tienen ciertos procesos actuales que toman mucho tiempo y que pueden ser mejorados para optimizar recursos, pero consideran que para empezar es necesario pedir ayuda de expertos de otras áreas para desde ahí arrancar e identificar cómo aplicarlo. Se concluyó que los efectos de los procesos convencionales no permiten al área crecer y aprovechar oportunidades. Sería un impacto muy positivo la reestructuración de procesos digitales para el área de

consultoría de cobranzas y estadísticas en una empresa de servicios de asesoría de la ciudad de Guayaquil, con posibilidades de crecimiento constante y nuevas oportunidades de negocio.

Introducción

El motivo de este informe es presentar analizar los efectos de los procesos actuales y el impacto de una reestructuración en el área de consultoría de cobranzas y estadísticas en una empresa de servicios de asesoría de la ciudad de Guayaquil. Se expondrá la información fundamental para determinar el diagnóstico de la investigación

Hoy en día la información es parte del patrimonio de una empresa, ayuda a las organizaciones a comparar opciones, descubrir oportunidades, persuadir y por lo tanto a tomar decisiones. “Es importante destacar que las empresas que invierten en buenas herramientas de análisis de datos desarrollan hasta 5 veces más posibilidades de tomar decisiones mucho más rápido que sus competidores”. (Bain & Company, 2020)

Objetivo

Demostrar los efectos de los procesos y el impacto de una reestructuración en el área de consultoría de cobranzas y estadísticas en una empresa de servicios de asesoría de la ciudad de Guayaquil.

Justificación

Se realiza este informe con el propósito de identificar los efectos de los procesos actuales y el impacto de una reestructuración en el área de consultoría de cobranzas y estadísticas en una empresa de servicios de asesoría de la ciudad de Guayaquil. Con este informe se espera que el área pueda mejorar en sus procesos optimizando tiempo, recursos, disminuyendo riesgos y mejorando la calidad de los reportes. Mediante el diagnóstico de esta investigación se verán beneficiados directamente la empresa al mejorar la productividad, los empleados al desarrollar

nuevos conocimientos y optimizar tiempo, e indirectamente los clientes al recibir un servicio más completo e innovador.

Diagnóstico de la investigación

En la investigación se estructuraron contenidos teóricos en los cuales se pudo identificar que la gestión de procesos reduce los tiempos de entrega y optimiza costos, simplifica la gestión y la toma de decisiones y mejora los niveles de servicio al cliente. Una reestructuración es el proceso de transformación y adaptación a un cambio empresarial, para lograr ser más eficientes y tener una mayor ventaja competitiva. Para mejorar la calidad y productividad de la empresa es necesario las tecnologías de automatización de procesos digitales. Facilita el trabajo de los colaboradores, y hace que se puedan enfocar en tareas menos operativas. Por lo tanto, tienen más tiempo para dar un servicio de mayor calidad al cliente.

- Permite tener más orden, debido a que se disminuye el uso de documentos físicos y se evita tras papeleos.
- Incluso es también un beneficio para la situación actual de pandemia, con procesos digitales es más flexible poder teletrabajar.

“Según un estudio, los trabajadores de oficina dedican aproximadamente 69 días al año a tareas administrativas, lo que cuesta a las organizaciones 5 trillones de dólares por año.” (Eisner, 2020)

La velocidad hoy en día es una prioridad para las personas, todo se gestiona más rápido y cada minuto cuenta para las compañías. Por este motivo las empresas deben ser ágiles al satisfacer las necesidades de los clientes. Un proceso digital orientado en los datos logrará que la entrega sea en menos tiempo y de mejor calidad. Dentro del cambio en la cultura que debe tener toda la empresa consiste en recopilar, analizar, usar e innovar los datos de la información obtenida. Se debe buscar un nuevo enfoque de los datos, es decir no concentrarse en lo que ya se sabe sino ver nuevas oportunidades. Es igualmente importante tener la información que necesitas siempre disponible de la forma más ágil y eficiente. En este sentido,

las soluciones en la nube de hoy ofrecen todo tipo de capacidades, facilitando el acceso a la información desde cualquier lugar y desde cualquier dispositivo, sin comprometer la seguridad. Al tiempo que reducen costos, ya que no requieren una inversión inicial en dispositivos de almacenamiento y sistemas de seguridad físicos en la empresa. Las personas, la cultura organizacional, el gobierno de TI, los procesos y la tecnología constituyen un conjunto importante de componentes para el éxito de este proceso, ya que son parte integral de la empresa y sobre los cuales recaerá la implementación de la tecnología. La innovación puede influir en las empresas de tal manera que les permita brindar sus servicios y productos en beneficio del cliente, agregando valor a este, mejorando el proceso de toma de decisiones que permita la reducción de costos de producción, transporte y distribución. Es indispensable querer generar un cambio en la cultura organizacional para poder llevar a cabo una transformación digital. “La gestión del cambio es planificar, aplicar, medir y monitorear las acciones de gestión del factor humano en los proyectos de cambio, aumentando así las posibilidades de que los resultados esperados sean alcanzados o inclusive superados” (Gonzalvez & Campos, 2014).

Mediante la técnica de la observación el autor realizó un análisis de la situación actual utilizando la herramienta de FODA. Se adjunta la tabla con las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas que consideró el autor para implementar planes de acción para maximizar las oportunidades y fortalezas, y minimizar las amenazas y debilidades de los procesos de las áreas.

Tabla No. 11 Informe Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Personal con conocimiento sobre el servicio.	1. Falta de experiencia con herramientas digitales.
2. Personal de otras áreas expertos en tecnología.	2. Gran cantidad de procesos por mejorar.

3. Colaboradores interesados en querer capacitarse y crecer.	3. Ciertos clientes pequeños que no saben utilizar bien la tecnología.
4. Personal comprometido, con visión a futuro.	4. Poco tiempo disponible para capacitaciones.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Variedad de herramientas tecnológicas que pueden ser implementadas.	1. Que se pierda el criterio o la sensibilidad para tratar con clientes.
2. Varios procesos existentes que pueden ser digitalizados	2. Clientes más actualizados que la empresa.
3. Crecimiento y optimización de recursos.	3. Poco tiempo disponible para capacitaciones.
4. Empresa dispuesta a apoyar al área.	4. Falta de capital.

Fuente: Investigación

Elaborado por: Andrea Karina Núñez del Arco Sánchez

Además se utilizó el método de las Cinco Fuerzas de Porter analizando la fuerza de las áreas de cobranzas y estadísticas frente a los distintos Stakeholders, en el cual se pudo deducir como aspecto principal que si bien no hay una competencia directa y es un servicio único, es importante la innovación ya que existen otras consultoras que podrían tomar ventaja. Se identificó también con la herramienta de Matriz de Riesgos que pueden existir varios riesgos críticos para el área si se mantiene con los procesos actuales, como errores humanos, no realizar mejores análisis con la información disponible, gastar tiempo ineficientemente y perder oportunidades de negocios.

Con estos antecedentes se realizaron las entrevistas a tres miembros del equipo con el objetivo de identificar la situación actual de los procesos de las áreas de cobranzas y estadísticas. Los entrevistados coinciden que el trabajo que realizan actualmente si es eficiente porque se ve reflejado en la calidad del servicio y en la satisfacción de los clientes. Sin embargo los procesos no son eficaces porque no son rápidos. La principal debilidad de los procesos es que dependen siempre de la persona que lo realiza, al momento de revisar y controlar pueden existir fallas.

Sobre todo cuando hay algún suceso externo que altera al equipo, ahí podría haber más errores.

Además, expresaron su opinión sobre una reestructuración de procesos digitales en las áreas. Indicaron que consideran que ayudaría a disminuir el riesgo de que ocurran errores y tendrían más tiempo disponible para enfocarse en otras cosas. Con herramientas digitales se podría automatizar procesos para mejorar la productividad, por lo tanto tendrán más tiempo para analizar lo que les interesa a los clientes, como datos, información histórica, proyecciones, etc. Y el entregable podría ser más fácil de manipular, más atractivo visualmente, y con una mejor interacción. Además podrían recibir los reportes o informes en menos tiempo. De esta manera los clientes verán que están en la vanguardia de la tecnología, que están al día de los nuevos programas, lo cual generará mayor confianza. Incluso utilizando estas herramientas podrían surgir nuevas oportunidades de negocios.

Las entrevistadas concluyeron que hoy en día con los avances tecnológicos y la variedad de programas, se pueden mejorar aún más los procesos, a estas alturas no se debería invertir tiempo en tantas tareas administrativas. Expresaron que el éxito es que los procesos sean eficientes y eficaces. Consideran que para empezar a implementar procesos digitales es necesario pedir ayuda de expertos de otras áreas para desde ahí arrancar e identificar cómo aplicarlo. Tal vez sea un proceso que tome tiempo, ya que se debe capacitar al equipo y quizás también a los clientes, aunque saben que a largo plazo será de mucha ayuda.

Sin embargo en esta digitalización indican que es importante no perder esa sensibilidad o criterio de conocer al cliente, además al inicio también pueden existir errores utilizando las nuevas herramientas. Lo importante es que el equipo está dispuesto a aprender y la compañía está en campaña por digitalizarse, lo cual significa que dará el apoyo necesario.

Luego de realizar la investigación, revisando el contenido teórico, utilizando las técnicas de observación y entrevistas. Se identifica que los efectos de los procesos convencionales no permiten al área optimizar tiempo y recursos, por este motivo el autor propone las siguientes estrategias para reestructurar los procesos:

1. Solicitar a los trabajadores del área un flujograma de todos los procesos actuales, detallando las actividades, los recursos y herramientas que utilizan y el tiempo que toma.
2. Identificar con un experto de otra área de IT sobre los procesos críticos que pueden ser reestructurados.
3. Analizar qué herramientas digitales se necesitan para la reestructuración.
4. Capacitar a los colaboradores del área sobre las herramientas que pueden utilizar.
5. Realizar un plan de trabajo para que los trabajadores del área vayan implementando las herramientas en los procesos.
6. Realizar un plan de desarrollo para definir de qué forma se aprovechará el tiempo adicional para mejorar el servicio.

Si bien se recomienda solicitar la ayuda de un experto en conocimientos de procesos y tecnologías de información, el autor presenta un ejemplo sobre la reestructuración de uno de los procesos que según los entrevistados es el que toma mayor tiempo de trabajo.

En el primer flujograma se presenta las actividades del proceso actual, en el cual se puede observar que este proceso toma 16 horas de trabajo. En el segundo gráfico se identifican cuáles son las actividades críticas o cuellos de botella de dicho proceso. Y finalmente se presenta el ejemplo de la reestructuración del proceso, el cual reduciría a 8 horas de trabajo.

Con este ejemplo se puede observar que el impacto de este cambio es muy positivo para el área ya que se ahorraría la mitad del tiempo de trabajo, el cual podrá ser aprovechado para mejorar en otros aspectos.

Gráfico No. 5 Flujoograma - Proceso de preparación de información

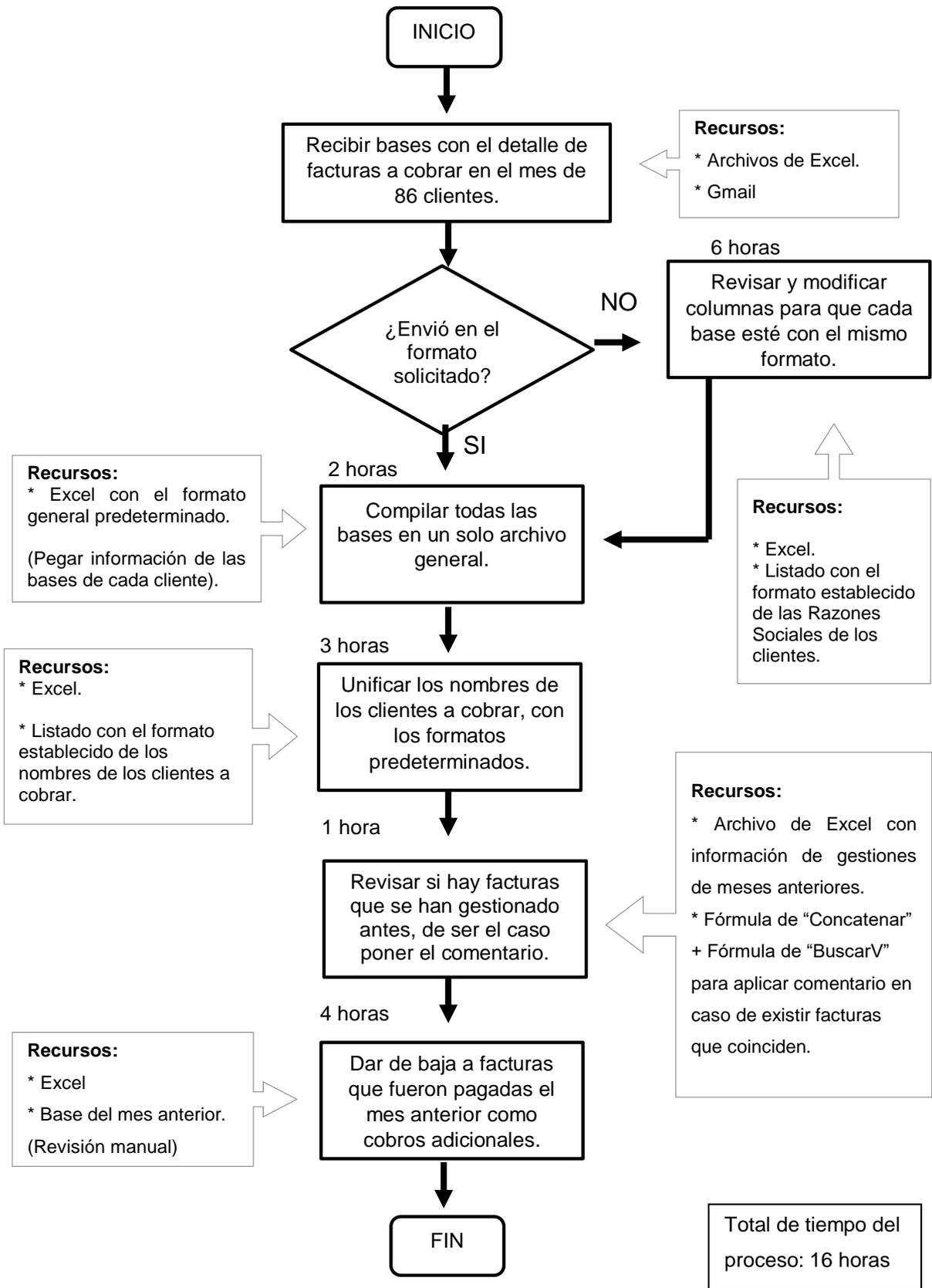


Gráfico No. 6 Identificación de actividades críticas

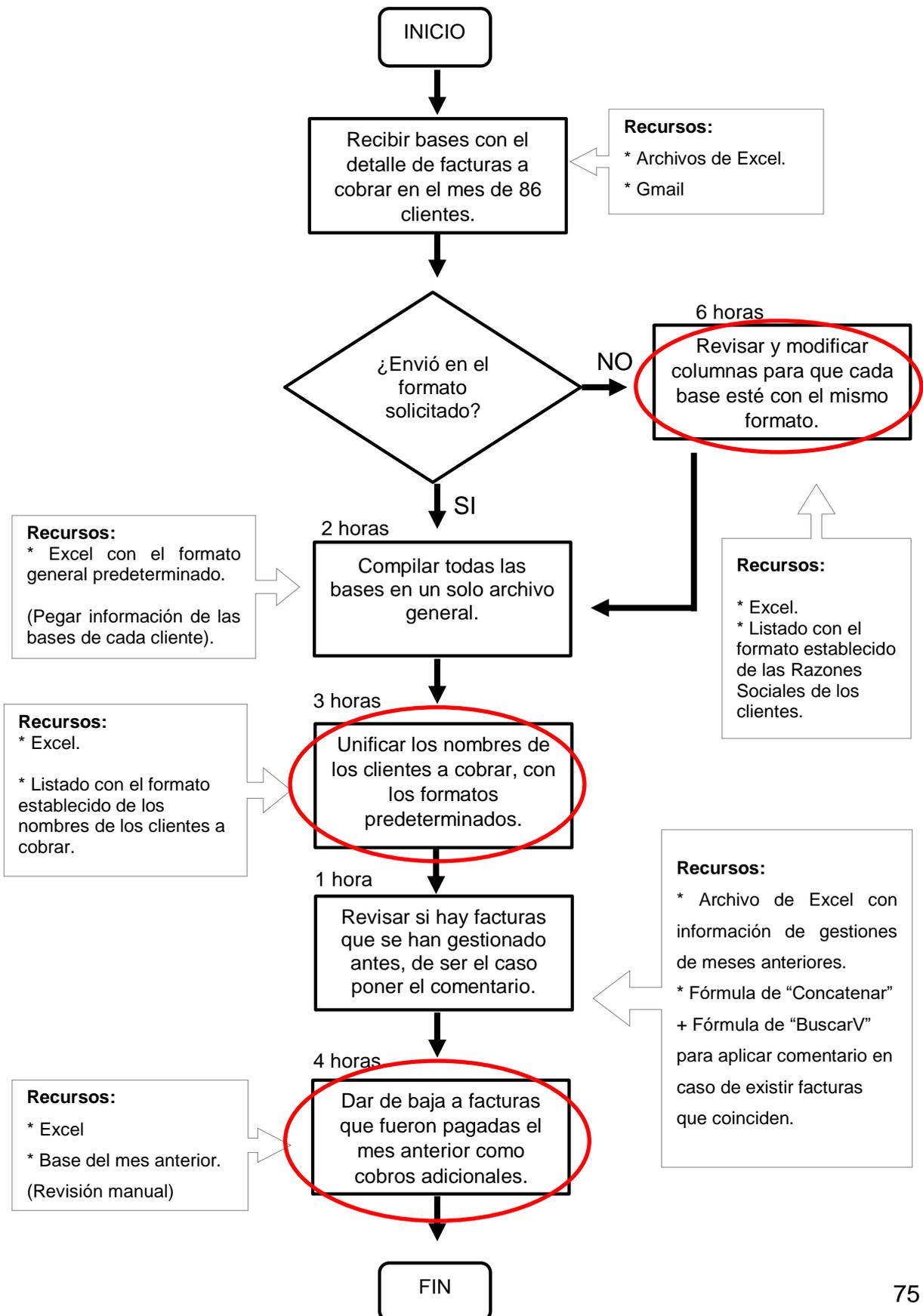
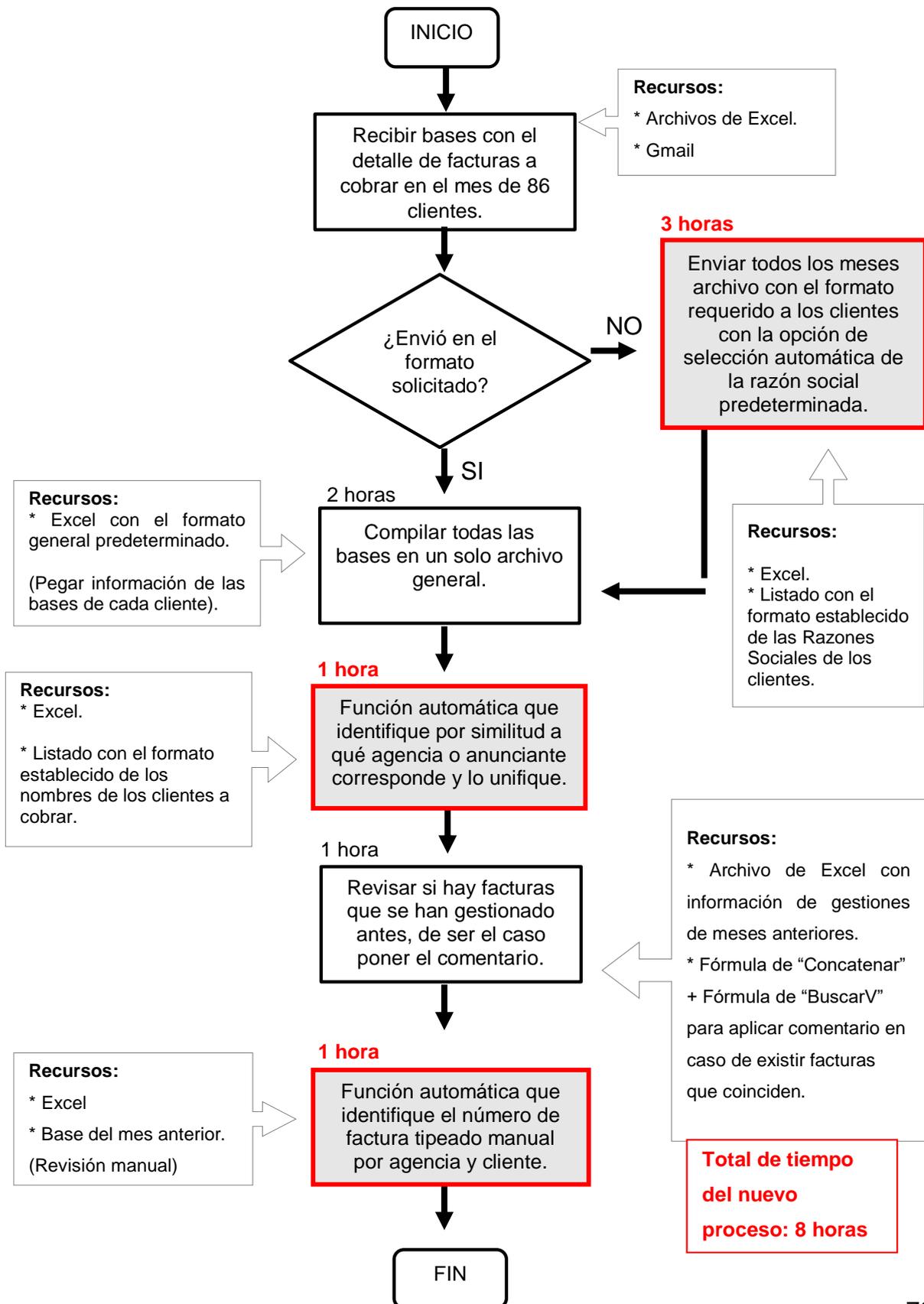


Gráfico No. 7 Ejemplo de reestructuración de proceso



Al analizar en conjunto todas las partes de la investigación, se concluyó que los efectos de los procesos convencionales no permiten optimizar tiempo y recursos por lo que al área no puede crecer y aprovechar oportunidades. Sería un impacto muy positivo la reestructuración de procesos digitales para el área de consultoría de cobranzas y estadísticas en una empresa de servicios de asesoría de la ciudad de Guayaquil, con posibilidades de crecimiento constante y nuevas oportunidades de negocio.

Conclusiones

El propósito de esta investigación fue analizar los efectos de los procesos y el impacto de una reestructuración en el área de consultoría de cobranzas y estadísticas en una empresa de servicios de asesoría de la ciudad de Guayaquil.

En la investigación se estructuraron contenidos teóricos en los cuales se pudo identificar que la gestión de procesos reduce los tiempos de entrega y optimiza costos, simplifica la gestión y la toma de decisiones y mejora los niveles de servicio al cliente. Una reestructuración es el proceso de transformación y adaptación. Además para mejorar la calidad y productividad de la empresa es necesario las tecnologías de automatización de procesos digitales. Los procesos digitales facilitan el trabajo de los colaboradores, hace que se puedan enfocar en tareas menos operativas, tienen más tiempo, y permite tener más orden. La velocidad hoy en día es una prioridad para las personas. Para poder implementar estos procesos es indispensable querer generar un cambio en la cultura organizacional para poder llevar a cabo una transformación digital.

Mediante la técnica de la observación el autor realizó un análisis de la situación actual en la cual se expuso las estrategias que ayudarán a implementar planes de acción para maximizar las oportunidades y fortalezas, y minimizar las amenazas y debilidades de los procesos de las áreas. Además analizando la fuerza de las áreas frente a los distintos Stakeholders se puede deducir como aspecto principal que si bien no hay una competencia directa y es un servicio único es importante la innovación ya que existen otras consultoras que podrían tomar ventaja. Se identificó también que pueden existir varios riesgos críticos para las áreas como errores humanos, no realizar mejores análisis con la información disponible, gastar tiempo ineficientemente, y perder oportunidades de negocios.

Con estos antecedentes se realizaron las entrevistas a tres miembros del equipo

con el objetivo de identificar la situación actual de los procesos de las áreas de cobranzas y estadísticas. En las cuales se concluyó que los procesos actuales son eficientes pero no eficaces, tienen varios procesos que les toma bastante tiempo procesar la información de cada uno de los clientes. La principal debilidad de los procesos es que dependen siempre de la persona que lo realiza, al momento de revisar y controlar pueden existir fallas. Consideran que una reestructuración de procesos digitales ayudaría a disminuir el riesgo de que ocurran errores, tendrían más tiempo disponible para enfocarse en otras cosas, se podría analizar más lo que les interesa a los clientes, entregar mejores informes, e incluso podrían surgir nuevas oportunidades de negocios. Las entrevistadas concluyeron que los procesos convencionales tienen efectos negativos en el desarrollo del área y que con una reestructuración se puede mejorar aún más los procesos, pero que consideran que para empezar es necesario pedir ayuda de expertos de otras áreas para desde ahí arrancar e identificar cómo aplicarlo.

Al analizar en conjunto todas las partes de la investigación, se realizó un informe dirigido a la empresa concluyendo que los efectos de los procesos convencionales no permiten optimizar tiempo y recursos por lo que al área no puede crecer y aprovechar oportunidades. Sería un impacto muy positivo la reestructuración de procesos digitales para el área de consultoría de cobranzas y estadísticas en una empresa de servicios de asesoría de la ciudad de Guayaquil, con posibilidades de crecimiento constante y nuevas oportunidades de negocio.

Recomendaciones

Luego de finalizar la investigación de este documento, se recomienda a los futuros investigadores que tengan en cuenta los siguientes aspectos:

- En el análisis de la situación actual se recomienda utilizar también el método de Balance Scorecard, ya que es una herramienta de planificación que define estrategias y objetivos con indicadores y metas.
- También se recomienda realizar entrevistas a los expertos de las otras áreas ya que según la investigación son necesarios para poder iniciar la reestructuración.
- Al final de la investigación se pudo identificar que también se pueden implementar herramientas digitales en los procesos para entregar mejores informes entregables, por lo que se sugiere realizar entrevistas a los clientes.
- Se recomienda a la empresa realizar un plan de reestructuración en el cual primero se identifiquen los procesos que pueden ser digitalizados, en conjunto entre uno de los miembros de las áreas y un experto en IT de otra área para ir aplicando las herramientas. De esta manera el resto del equipo se mantiene en sus actividades normales, hasta luego realizar un esquema para irse capacitando y utilizando definitivamente estos nuevos procesos.

Referencias

- Bain & Company. (2020). Herramientas de análisis de datos. *Ekon*.
- Buleo, J. V. (Julio de 2016). Obtenido de <https://mail.google.com/mail/u/1/#inbox/FMfcgzGikPXNjNnDwbkwFJVvvpqMwhQ?projector=1&messagePartId=0.2>
- Cámara de Comercio Valencia. (Septiembre de 2016). *Tecnología para los negocios*. Obtenido de Tecnología para los negocios: <https://ticnegocios.camaravalencia.com/servicios/tendencias/herramientas-tic-que-mejoraran-la-colaboracion-y-la-eficiencia-de-tus-empleados/>
- Cardona, C. R. (2009). *Fundamentos de Administración*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Castañeda, E. (2021). *Propuesta de transformación digital e innovación para la empresa ZTE Colombia SAS*. Bogota: Universidad Santo Tomás.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Ciudad de México.
- Company, B. &. (2020). *Ekon*. Obtenido de <https://www.ekon.es/datos-o-informacion-las-herramientas-analiticas/>
- Deloitte. (2014). *Deloitte*. Obtenido de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/strategy/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%20para%20web.pdf>
- EALDE. (10 de mayo de 2017). Obtenido de <https://www.ealde.es/como-elaborar-matriz-de-riesgos/>
- Eisner, M. (18 de agosto de 2020). *Process Maker*. Obtenido de <https://www.processmaker.com/es/blog/what-is-digital-process-automation-dpa/>
- González, F. (2014). *Reinventar la empresa*. BBVA.
- Gonzalez, V., & Campos, K. (2014). *Gestión de Cambios: El factor humano en el*. Human Change Management Institute,.
- Herrera, R., & Baquero, M. (2018). *Las 5 Fuerzas de Porter*. Universidad de Chile.

Humphrey, A. S. (1960).

ISO 45001. (8 de marzo de 2018). Obtenido de <https://www.nueva-iso-45001.com/2018/03/matriz-de-riesgos/>

Jimenez, A. K. (27 de Febrero de 2015). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/capitacion-del-personal-y-desempeno-de-los-trabajadores/>

Kubr, M. (1993). La Consultoría de Empresas. *La Consultoría de Empresas*.

Masaquiza, M. J. (2020). *Reestructuración de Procesos Operacionales de Marisquería Erica Maria en Santa Cruz Galápagos*. Galápagos: UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR .

Ordóñez, L. G. (2014). Obtenido de <https://mail.google.com/mail/u/1/#inbox/FMfcgzGikPXNjfNnDwbkwFJVvvpqMwhQ?projector=1&messagePartId=0.2>

Peiró, R. (5 de Julio de 2017). *Economipedia.com*. Obtenido de Cadena de valor: <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html>

Peteiro, D. R. (s.f). *Sinapsys Business Solutions*. Obtenido de Sinapsys Business Solutions: <https://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>

Proaño, M., Orellana, S., & Martillo, I. (2018). Los sistemas de información y su importancia en la transformación digital de la empresa actual. *Espacios*.

PwC. (2019). *PwC*. Obtenido de PwC Ecuador: <https://www.pwc.com/ia/es/carreras/consultoria.html>

RIIAL, Comunidad. (2016). ¿Qué es la cultura digital? *RIIAL*.

Roldan, V. (2017). Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/22610/1/TESIS%20DE%20VICTORIA%20ROLDAN.pdf>

Ruiz, V. (29 de octubre de 2018). *Emprende PYME*. Obtenido de <https://coggle.it/diagram/XxTgLiV2w2LZJuiV/t/principales-de-la-reestructuraci%C3%B3n-de-procesos>

Sampieri, R. H. (2020). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.

Torres, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Prentice Hall.

Zhu, K., Dong, S., Xu, S., & Kraemer, K. (2006). *Innovation diffusion in global contexts: determinants of post-adoption digital transformation of European companies*. *European journal of information systems*.

Anexos

Anexo 1 Guía de entrevistas



Guía de entrevista #1

Tema: “Impacto de la reestructuración en los procesos digitales para las áreas que ofrecen servicios de asesorías en una empresa consultora de la ciudad de Guayaquil”.

Objetivo: Identificar la situación actual de los procesos de las áreas de cobranzas y estadísticas.

Datos del entrevistado

Nombres:

Cargo:

Área:

Empresa: Por confidencialidad se mantiene anónimo el nombre de la empresa.

1. ¿Piensa usted que los procesos administrativos que tienen las áreas de Cobranzas & Estadísticas son eficientes? ¿Por qué?

2. ¿Qué debilidades cree que tienen los procesos de las áreas de Cobranzas & Estadísticas?

3. ¿Cuáles son las tareas operativas que le representan mayor tiempo?
¿Puede describir una de ellas?

4. ¿La comunicación en las áreas de Cobranzas & Estadísticas es fluida?
¿Cómo realiza el control de las tareas?

5. ¿Está usted predispuesto para mejorar e implementar nuevos procesos digitales? ¿Qué competencias tiene usted para desarrollar esa tarea?

6. ¿Se han implementado cambios tecnológicos en los procesos durante el último año? ¿Qué impacto ha tenido?

7. ¿Cómo cree usted que mediante una reestructuración y nuevos procesos mejoraría la gestión?

8. ¿Cuáles considera pueden ser las ventajas o desventajas de una reestructuración de los procesos digitales?