



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO OPERATIVO Y
EFICIENCIA LABORAL EN EL BUFETE GODOY Y
ASOCIADOS.**

SUSTENTADO POR:

**ESDRAS JOSUE CRUZ ORDOÑEZ
PEDRO FRANCISCO GODOY HAM**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

DICIEMBRE, 2024

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ

**VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL
JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA**

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANA DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS

**OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO OPERATIVO Y
EFICIENCIA LABORAL EN EL BUFETE GODOY Y
ASOCIADOS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

MÁSTER EN

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ASESOR METODOLÓGICO

MARIO ALBERTO GALLO SANDOVAL

MIEMBROS DE LA TERNA:

**MARÍA FERNANDA MARTÍNEZ
JAVIER DEL CID
ENRIQUE RIVAS**

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2024
ESDRAS JOSUE CRUZ ORDOÑEZ
PEDRO FRANCISCO GODOY HAM

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

OPTIMIZACION DEL DESEMPEÑO OPERATIVO Y EFICIENCIA LABORAL EN EL BUFETE GODOY Y ASOCIADOS

**ESDRAS JOSUE CRUZ ORDOÑEZ
PEDRO FRANCISCO GODOY HAM**

Resumen

El presente trabajo expone un análisis integral sobre el desempeño operativo y la eficiencia laboral en el Bufete Godoy y Asociados, una empresa dedicada a la recuperación de cartera judicial y extrajudicial. Mediante un enfoque metodológico mixto, que incluyó entrevistas, encuestas y observación directa, se identificaron deficiencias significativas en la estandarización de procesos, la integración tecnológica y la supervisión interna. Estas limitaciones afectaron la productividad organizacional, incrementaron los tiempos de respuesta y disminuyeron la satisfacción del cliente. El diagnóstico inicial reveló que un 70% de la cartera gestionada estaba judicializada, y que la ausencia de manuales de procedimiento y herramientas de análisis contribuyó a una gestión inconsistente de los casos. En respuesta, se diseñó una estrategia integral de mejora operativa basada en tres pilares fundamentales: la creación de un manual de procesos y procedimientos para estandarizar actividades, el desarrollo de un plan de capacitación y supervisión enfocado en fortalecer competencias del personal, y la implementación de soluciones de Business Intelligence (BI) para analizar indicadores clave en tiempo real. La propuesta tuvo como objetivo transformar los procesos internos del bufete, mejorar la eficiencia en la recuperación de cartera, elevar los niveles de satisfacción de los clientes y posicionar a la firma como líder en el sector, garantizando su sostenibilidad ante los retos del mercado.

Palabras claves: (Business Intelligence, Eficiencia Operativa, Estandarización de Procesos, Gestión de Cartera, Supervisión)



GRADUATE SCHOOL

**OPTIMIZACION DEL DESEMPEÑO OPERATIVO Y
EFICIENCIA LABORAL EN EL BUFETE GODOY Y
ASOCIADOS**

**ESDRAS JOSUE CRUZ ORDOÑEZ
PEDRO FRANCISCO GODOY HAM**

Abstract

This study presented a comprehensive analysis of operational performance and labor efficiency at Bufete Godoy y Asociados, a firm specializing in judicial and extrajudicial debt recovery. Using a mixed-methods approach, including interviews, surveys, and direct observation, significant deficiencies were identified in process standardization, technological integration, and internal supervision. These shortcomings negatively affected organizational productivity, increased response times, and reduced client satisfaction. The initial diagnosis revealed that 70% of the managed portfolio was judicialized and that the absence of procedural manuals and analytical tools contributed to inconsistent case management. In response, an Integrated Operational Improvement Strategy was designed, focusing on three key pillars: the creation of a procedures and processes manual to standardize activities, the development of a training and supervision plan to enhance staff competencies, and the implementation of Business Intelligence (BI) solutions to analyze key performance indicators in real time. The proposal aimed to transform internal processes, improve debt recovery efficiency, increase client satisfaction levels, and position the firm as a sector leader, ensuring its sustainability in the face of market challenges.

Palabras claves: (Business Intelligence, Debt Recovery Management, Operational Efficiency, Process Standardization, Supervision

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi guía y refugio en este viaje lleno de desafíos y aprendizajes, llenándome de sabiduría y perseverancia. A mis padres, José Berrios y Santos Ordoñez, quienes con su amor y ejemplo me enseñaron a soñar en grande y a no rendirme, por darme las herramientas para llegar hasta aquí. A mis hermanas, por cada palabra de aliento, por su confianza en mí y por recordarme siempre la importancia de la familia. A mi novio, por su apoyo incondicional, su paciencia y su fe en mí, siendo mi compañero en cada desafío. A todos ustedes, mi más profunda gratitud. Este logro es una prueba de que los grandes resultados se alcanzan cuando el esfuerzo se entrelaza con el amor y el apoyo de quienes realmente importan.

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, quien ha sido mi guía, fortaleza y la fuente de toda sabiduría a lo largo de este proceso. Sin Su gracia infinita, este logro no habría sido posible, y a Él doy toda la gloria. A mi madre, por alentarme con sus palabras llenas de amor y recordarme siempre la importancia de seguir adelante con valentía. A mi hija Raquel, quien, a su corta edad, mostró un amor y comprensión inigualables, aceptando con paciencia los sacrificios de estos dos años y siendo una fuente constante de motivación. A mi familia, por su respaldo incondicional y por ser mi inspiración en cada etapa de este camino. Finalmente, al Bufete Godoy y Asociados, por su confianza y colaboración, que fueron fundamentales para la realización de esta investigación.

AGRADECIMIENTO

Expresamos nuestro más profundo agradecimiento a los docentes y asesores de la Facultad de Postgrado, cuya guía y conocimientos fueron fundamentales para el desarrollo de esta investigación. Su compromiso y profesionalismo nos permitieron avanzar en cada etapa del proceso con claridad y confianza. Extendemos nuestro reconocimiento al equipo del Bufete Godoy y Asociados por su colaboración invaluable al proporcionar datos, recursos y tiempo que hicieron posible este estudio, contribuyendo significativamente al análisis y propuestas presentadas. De igual manera, agradecemos a las instituciones y clientes vinculados al bufete, quienes compartieron su experiencia y visión, enriqueciendo los hallazgos de esta investigación. A nuestros compañeros de maestría, por su apoyo constante, por compartir sus perspectivas y por contribuir con ideas que ayudaron a fortalecer el enfoque de este proyecto. Finalmente, valoramos a todas aquellas personas que, de manera directa o indirecta, ofrecieron palabras de aliento, asesoría o recursos necesarios para alcanzar este objetivo. A cada uno de ustedes, nuestro más sincero reconocimiento por ser parte de este logro.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	viii
AGRADECIMIENTO	ix
ÍNDICE DE CONTENIDO	x
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.1 Enunciado del Problema.....	4
1.3.2 Formulación del Problema	5
1.3.3 Preguntas de Investigación.....	5
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	5
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	8
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.	8
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	8
2.1.2 Cobranzas y Recuperación de Cuentas a Nivel Global.....	10
2.1.3 Estrategias Internacionales en la Recuperación de Créditos	11
2.1.4. Impacto de la Inteligencia de Negocios en la Eficiencia Operativa.....	12
2.1.5 Aspectos Legales y Regulatorios en la Cobranzas.....	12
2.1.6. Nuevas Tendencias en Resolución de Conflictos	13
2.1.7. Impacto de la Globalización en la Cobranzas	14
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN	15
2.2.1. Inteligencia de Negocios (Business Intelligence, BI)	15
2.2.2. KPI (Indicador Clave de Desempeño).....	15
2.2.3. MÉTRICAS.....	16
2.2.4. DASHBOARDS	17
2.2.5. DATA WAREHOUSING	17
2.2.6. MINERÍA DE DATOS	18
2.2.7. BIG DATA	19
2.2.8. ANÁLISIS PREDICTIVO	19
2.2.9. VISUALIZACIÓN DE DATOS	20
2.2.10. ALFABETIZACIÓN DE DATOS	21
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO	21
2.3.1 BASES TEÓRICAS	21
2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS	27
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	30
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	30
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA.....	30
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO.....	32
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	32
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	34

3.2.1	Enfoque.....	34
3.2.2	Alcance.....	34
3.2.3	Diseño.....	34
3.2.4	Método.....	34
3.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	35
3.3.1	POBLACIÓN	35
3.3.2	MUESTRA.....	36
3.4	TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	36
3.4.1	TÉCNICAS.....	36
3.4.2	INSTRUMENTOS ELABORADOS	37
3.4.3	PROCEDIMIENTOS	37
3.5	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	38
3.5.1	FUENTES PRIMARIAS.....	39
3.5.2	FUENTES SECUNDARIAS.....	39
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS		41
4.1	INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	41
4.2	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS	42
4.2.1	ANÁLISIS CUANTITATIVO.....	42
4.2.1.1	RESULTADO DE ENCUESTAS A LOS SUPERVISORES	42
	RESULTADO DE ENCUESTAS A LOS ABOGADOS JR.....	58
	RESULTADO DE ENCUESTAS A LOS CLIENTES	71
	RESULTADO DE ENTREVISTA A LA GERENTE.....	87
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		90
5.1	CONCLUSIONES	90
5.2	RECOMENDACIONES	91
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....		93
6.1	NOMBRE DE LA PROPUESTA	93
6.2	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	93
6.3	ALCANCE DE LA PROPUESTA	94
6.4	DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	94
6.5	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO	138
1.	Adquisición de Software BI (L 90,000.00)	139
2.	Infraestructura Tecnológica (L 160,000.00).....	139
3.	Capacitación del Personal (L 50,000.00)	140
4.	Optimización de Procesos Internos (L 40,000.00)	140
5.	Margen para Imprevistos (L 20,000.00).....	140
6.6	CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA	
	145	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		147
ANEXOS		149
	Anexo 1 Encuesta a los Abogados Jr.	149
	Anexo 2 Encuesta a los Supervisores.....	156
	Anexo 3 Encuesta a los Clientes.	163

Anexo 4 Fotografía de validación de encuestas con los colaboradores 170
Anexo 5 Validación de encuestas con los colaboradores..... 171
Anexo 6 Fotografía de validación de entrevista con la Gerente 181
Anexo 7 Entrevista a la Gerente..... 182
Anexo 8 Entrevista a la Gerente..... 183

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

En el ámbito jurídico y empresarial, la gestión eficiente de cartera representa un componente esencial para asegurar la sostenibilidad y la competitividad de las organizaciones que confían en estos servicios. La recuperación de cartera, tanto judicial como extrajudicial, no solo requiere habilidad técnica y conocimientos legales, sino también la implementación de procesos claros y herramientas innovadoras que permitan maximizar los resultados en el menor tiempo posible. El Bufete Godoy y Asociados ha desempeñado un papel destacado en este ámbito, pero el crecimiento acelerado de su carga de casos en los últimos años ha evidenciado la necesidad de modernizar y optimizar sus operaciones para responder a las crecientes demandas de sus clientes.

Los datos analizados en esta investigación provienen de los registros internos del Bufete Godoy y Asociados, específicamente del sistema FileMaker Pro Advanced utilizado desde 2021. Estos datos incluyen información histórica y actualizada sobre la carga operativa anual, el volumen de casos atendidos. Para los años 2021 a 2024, los datos reflejan un aumento significativo en la judicialización de casos debido a los efectos acumulados de la pandemia. (Pedro Godoy, comunicación personal, 12 de octubre de 2024).

La naturaleza judicializada de gran parte de la cartera gestionada, que representa un 70% de los casos, ha puesto de manifiesto ciertas limitaciones en la organización interna del bufete. Estas incluyen la ausencia de manuales estandarizados para guiar las operaciones diarias, procesos inconsistentes y la falta de herramientas tecnológicas que permitan un monitoreo en tiempo real del desempeño. Estas deficiencias no solo impactan la eficiencia en la recuperación de cartera, sino que también afectan la capacidad del bufete para satisfacer las expectativas de sus clientes y adaptarse a un mercado en constante evolución. (Pedro Godoy, comunicación personal, 12 de octubre de 2024).

El presente proyecto de investigación tiene como propósito proponer una estrategia integral que aborde estas necesidades. Esta estrategia se fundamenta en tres pilares clave: la creación de un manual de procesos y procedimientos que promueva la estandarización de actividades, el diseño de un plan de capacitación y supervisión para fortalecer las competencias del personal, y la implementación de herramientas de Business Intelligence (BI) que permitan analizar los datos operativos y tomar decisiones más acertadas. Estas iniciativas buscan transformar las operaciones

del bufete, incrementando su productividad y la calidad de los servicios ofrecidos.

Más allá de los aspectos técnicos, este estudio se centra en reconocer el impacto humano que estos cambios pueden generar. La mejora de procesos no solo busca resultados cuantificables, como el incremento en la recuperación de cartera, sino también el fortalecimiento del equipo humano detrás de estas operaciones. Mediante la capacitación y el establecimiento de indicadores claros, se busca no solo optimizar el trabajo de los colaboradores, sino también empoderarlos para que se conviertan en un motor clave de crecimiento dentro del bufete.

Finalmente, este proyecto representa una oportunidad para consolidar al Bufete Godoy y Asociados como un referente en su sector. La implementación de estrategias basadas en datos y una cultura organizacional orientada a la mejora continua no solo garantizarán su sostenibilidad a largo plazo, sino que también contribuirán a ofrecer un servicio que genere confianza y satisfacción en sus clientes. Este esfuerzo conjunto entre tecnología, procesos y personas marcará la diferencia en un mercado donde la adaptabilidad y la innovación son esenciales.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El Bufete Godoy y Asociados, fundado en el año 2010, inició como una firma de abogados independientes, dedicada a la atención de diversas ramas del derecho, como ser demandas laborales, (reclamos de prestaciones y reintegros), casos de familia, (divorcios, demandas de alimentos,) contencioso Administrativo, (demandas contra el Estado de Honduras por incumplimiento de Contratos), así como asesoría jurídica para empresas mercantiles. En sus primeros años, se administraba un promedio de 50 a 70 casos mensuales en estas áreas. (Pedro Godoy, comunicación personal, 12 de octubre de 2024).

En el año 2015, el bufete tuvo la oportunidad de incursionar en el ámbito de recuperación de cantidades de dinero en procesos judiciales, gracias a una propuesta del personal administrativo de un banco del sistema financiero. La institución buscaba un proveedor de servicios con experiencia en leyes relacionadas con la recuperación de préstamos, dado que los abogados que tenían contratados carecían de la experiencia necesaria para gestionar eficazmente los procesos judiciales relacionados con deudas de montos altos, especialmente cuando los deudores presentaban oposiciones judiciales. El Bufete aceptó la propuesta, comenzando a prestar servicios de recuperación de préstamos hipotecarios, prendarios, fiduciarios y tarjetas de crédito para dicho banco, obteniendo buenos resultados y consolidando su reputación en el sector bancario. (Pedro

Godoy, comunicación personal, 12 de octubre de 2024).

En 2018, el Bufete Godoy y Asociados, respaldado por su sólida trayectoria y resultados, presentó una oferta de trabajo a un segundo banco, el cual contrató sus servicios. Este nuevo contrato no solo amplió la cartera de clientes del bufete, sino que también permitió gestionar de forma eficiente y profesional dos contratos simultáneos de recuperación de carteras, fortaleciendo su posicionamiento en el mercado y su capacidad operativa. (Pedro Godoy, comunicación personal, 12 de octubre de 2024).

Sin embargo, en el 2020, la pandemia de Covid-19 cambió radicalmente la situación. Debido a la emergencia sanitaria, el Gobierno de Honduras decretó la suspensión de plazos judiciales, lo que paralizó todos los procesos judiciales en curso. Los principales clientes bancarios del bufete informaron que, además de suspender las actividades judiciales, debieron implementar el teletrabajo y ofrecer a los deudores el alivio de deuda promovido por el gobierno. (Pedro Godoy, comunicación personal, 12 de octubre de 2024).

A partir de octubre 2020, uno de los principales clientes del bufete solicitó la reactivación de los servicios presenciales debido al significativo aumento de la mora. La crisis económica causada por la pandemia, despidos masivos, suspensiones de contratos laborales, cierres de empresas y la acumulación de demandas no presentadas desde 2019, crearon una carga de trabajo inusualmente alta. Con el vencimiento de la suspensión de plazos judiciales en enero de 2021, los bufetes jurídicos debían estar listos para atender la presentación de demandas y seguimiento tanto de los casos acumulados como los nuevos casos generados por la crisis. (Pedro Godoy, comunicación personal, 12 de octubre de 2024).

Muchos proveedores externos de servicios jurídicos no respondieron al llamado para reanudar el trabajo presencial, lo que resultó en la cancelación de sus contratos. Ante esta situación, los bancos decidieron fortalecer y asignar a los proveedores que aceptaron el llamado, un mayor volumen de casos, pasando de gestionar de entre 350 a 500 cuentas a un promedio mínimo de 2,000 cuentas. Dos meses después, el segundo cliente principal del Bufete, le comunicó que incrementó su asignación con 1,500 cuentas adicionales para recuperación, muchas de ellas de diferentes departamentos de Honduras. (Pedro Godoy, comunicación personal, 12 de octubre de 2024).

La decisión del bufete de asumir estas nuevas asignaciones significó un desafío

considerable en términos de personal y capacidad operativa, marcando el inicio de la problemática que aborda esta investigación. Estos antecedentes explican el contexto que llevó al aumento exponencial de casos asignados, y sirven como base para desarrollar propuestas que permitan mejorar el desempeño laboral del Bufete Godoy y Asociados en la gestión masiva de casos. (Pedro Godoy, comunicación personal, 12 de octubre de 2024).

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 Enunciado del Problema

El Bufete Godoy y Asociados, con un enfoque innovador en la recuperación de carteras de cobro, para el sistema financiero, ha experimentado un crecimiento significativo en clientes y colaboradores durante los últimos tres años. Este rápido aumento en la carga de trabajo ha revelado una serie de dificultades relacionadas con la organización, la estructura interna y la capacidad operativa del bufete.

Uno de los principales problemas que enfrenta la empresa es la falta de estandarización en sus procesos internos. El crecimiento ha desbordado la capacidad de los procedimientos existentes, lo que ha generado duplicidad de esfuerzos y una clara necesidad de implementar a futuro metodologías de trabajo más eficientes que coordinen el flujo de casos entre los abogados, el personal administrativo y las diversas fases judiciales. (Pedro Godoy, comunicación personal, 12 de octubre de 2024).

Además, el incremento de expedientes ha provocado retrasos en la gestión de casos, lo cual, a su vez, ha afectado la calidad del servicio ofrecido a los clientes. La falta de una adecuada estructura organizativa también ha revelado la necesidad de delegar responsabilidades y mejorar los mecanismos de control interno. Actualmente, la sobrecarga Judicial recae principalmente en el Gerente General, lo que dificulta una supervisión eficiente de las operaciones. (Pedro Godoy, comunicación personal, 12 de octubre de 2024).

A medida que la empresa crece, el control y seguimiento de los casos se ha vuelto más complejo. La información no siempre se gestiona de manera centralizada ni en tiempo real, lo que limita la capacidad de respuesta ante revisiones periódicas y solicitudes de los clientes financieros. Esta dispersión en la administración de datos compromete la agilidad en la toma de decisiones y afecta la imagen del Bufete ante sus clientes, quienes demandan mayor rapidez y precisión en los servicios ofrecidos. (Pedro Godoy, comunicación personal, 12 de octubre de 2024).

Estos factores han limitado la capacidad del bufete para sostener su competitividad en un mercado que demanda soluciones más rápidas y eficientes, y ha generado una creciente insatisfacción por parte de los clientes debido a la falta de puntualidad y precisión en los resultados.

1.3.2 Formulación del Problema

¿Cómo puede el Bufete Godoy y Asociados mejorar su desempeño laboral, frente al incremento en la carga de casos de cobro, de cuentas provenientes de clientes del sector financiero?

1.3.3 Preguntas de Investigación

¿Cómo puede el Bufete Godoy y Asociados mejorar su desempeño laboral y eficiencia operativa mediante la optimización de procesos y la adopción de soluciones tecnológicas?

¿Qué herramientas tecnológicas y estrategias operativas pueden implementarse para optimizar los procesos internos del bufete y mejorar su capacidad de gestión frente al aumento en la cantidad de casos?

¿Cómo puede una propuesta integral de mejora, que incluya soluciones tecnológicas y estandarización de procesos, aumentar la eficiencia operativa y fortalecer la capacidad de gestión del bufete?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

Objetivo General

Evaluar el desempeño laboral y la eficiencia operativa del Bufete Godoy y Asociados para identificar oportunidades de mejora en la gestión interna, evaluando el impacto de los procesos actuales a través de indicadores clave de rendimiento y retroalimentación del personal, con el fin de proponer soluciones tecnológicas que optimicen los procesos internos y fortalezcan su capacidad para gestionar el incremento de casos provenientes de clientes del sector financiero.

Objetivos Específicos

1. Analizar el desempeño laboral y la eficiencia operativa actual del Bufete Godoy y Asociados, identificando las áreas críticas de mejora y los retos derivados del incremento en el volumen de casos de cobro.

2. Identificar las herramientas tecnológicas y estrategias operativas más adecuadas que

puedan implementarse para optimizar los procesos internos, alineándolos con las necesidades del bufete frente al crecimiento de su cartera de casos.

3. Elaborar una propuesta adecuada que contemple soluciones tecnológicas, la estandarización de procesos y otras estrategias, con el fin de aumentar la eficiencia operativa y fortalecer la capacidad de gestión del bufete.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Este estudio es fundamental debido a la situación actual que enfrenta el Bufete Jurídico Godoy y Asociados. A medida que el bufete ha experimentado un incremento considerable en la cantidad de casos que gestiona, han surgido deficiencias en la estandarización de procesos y en la eficiencia operativa. Estas deficiencias no solo impactan la productividad interna, sino que también afectan la satisfacción de los clientes corporativos y, en consecuencia, la competitividad y rentabilidad del bufete en el mercado.

La pertinencia de esta investigación radica en la necesidad de optimizar el desempeño del bufete, enfrentando los retos que supone gestionar grandes volúmenes de cuentas judiciales. Esto es especialmente crucial en un entorno cada vez más competitivo, donde la eficiencia en la gestión y la capacidad para satisfacer a los clientes es clave para el éxito a largo plazo.

La propuesta de este estudio es esencial para identificar oportunidades de mejora en el manejo de los casos, mediante la implementación de soluciones tecnológicas y operativas que permitan optimizar los procesos internos del bufete. El objetivo es incrementar la eficiencia en el uso de los recursos humanos, reduciendo los costos operativos y mejorando la gestión del cobro de cuentas. Esto repercutirá directamente en una mejor rentabilidad, mayor satisfacción del cliente y un fortalecimiento de la imagen del bufete en el sector financiero.

Desde una perspectiva organizativa, este estudio cobra relevancia al buscar soluciones que permitan una mayor coordinación entre los equipos de trabajo, mejorando la calidad del servicio y facilitando la captación de nuevos clientes.

En conclusión, esta investigación no solo permitirá que el Bufete Godoy y Asociados se posicione como un líder en la recuperación de carteras crediticias, sino que también servirá como un modelo aplicable para otros bufetes que enfrentan desafíos similares en la gestión masiva de casos. La mejora en los procesos garantizará una mayor competitividad, rentabilidad y

sostenibilidad a largo plazo, contribuyendo al crecimiento económico y social del bufete y su entorno, generando mayores fuentes de trabajo para los futuros colaboradores.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

El análisis de la situación actual de los bufetes especializados en recuperaciones judiciales requiere examinar tanto el macroentorno como el microentorno que influyen en su desempeño. En este apartado, se analizarán factores del macroentorno, como el marco legal, las condiciones económicas y los avances tecnológicos que impactan el sector, así como elementos del microentorno, incluyendo la estructura organizacional, los recursos tecnológicos y la interacción con clientes corporativos y colaboradores. Este enfoque integral proporciona una visión clara de los desafíos y oportunidades que enfrentan estos bufetes, sirviendo como base para entender su desempeño en un entorno altamente competitivo y regulado.

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El análisis del macroentorno permite comprender las fuerzas económicas, sociales y tecnológicas que afectan la recuperación de créditos a nivel global. Este enfoque destaca cómo los factores externos influyen en la operatividad de las instituciones financieras y bufetes legales, particularmente en un contexto donde la morosidad ha incrementado tras eventos como la pandemia de COVID-19. Estas condiciones han llevado a un aumento en la complejidad del ecosistema financiero y la necesidad de adoptar estrategias innovadoras para mitigar riesgos y optimizar los procesos de recuperación de cartera. El estudio del macroentorno no solo identifica tendencias globales, sino que también proporciona un marco para evaluar las oportunidades y desafíos que enfrentan las organizaciones en un entorno competitivo y en constante evolución.

En el escenario global, el valor total de los préstamos en circulación supera los \$200 billones de dólares, un fenómeno que ha generado un ecosistema financiero complejo y desafiante. La recuperación de créditos se ha vuelto un tema crítico para los bancos y entidades financieras, especialmente en el contexto de la crisis económica que dejó la pandemia de COVID-19.

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), se estima que la morosidad en los préstamos alcanzó un 10% en 2022, lo que representa un aumento significativo en comparación con años anteriores (Gourinchas, 2023). Este fenómeno ha llevado a muchas instituciones a intensificar sus esfuerzos de recuperación, especialmente aquellos bancos grandes como JPMorgan Chase y Citigroup, que operan a nivel global y manejan carteras de créditos que ascienden a

trillones de dólares. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2021)

A medida que las instituciones financieras enfrentan un aumento en la morosidad, se observa una creciente adopción de tecnologías avanzadas en el proceso de cobranza. La inteligencia artificial (IA) y el análisis de datos se están convirtiendo en herramientas esenciales para predecir el comportamiento de pago de los deudores y optimizar las estrategias de recuperación (Banco Mundial, 2022). Por ejemplo, en EE. UU. y Europa, los bancos han implementado soluciones tecnológicas que permiten automatizar gran parte del proceso de cobranza, logrando incrementar sus tasas de recuperación en un 20% a 30%. Esta digitalización ha sido impulsada no solo por la necesidad de mejorar la eficiencia operativa, sino también por la presión de los accionistas para mantener la rentabilidad en un entorno económico incierto.

Microentorno: En Honduras, la situación presenta desafíos similares, aunque en un contexto diferente. El índice de morosidad se ha elevado, alcanzando aproximadamente el 20%, lo que implica que una parte considerable de los créditos otorgados están en riesgo de impago. Esta situación ha llevado a un incremento en la demanda de servicios de recuperación de cuentas por parte de los bufetes, incluido el Bufete Godoy y Asociados. La mayoría de las empresas locales, sin embargo, todavía dependen de métodos tradicionales de cobranza, lo que puede resultar ineficaz en un entorno donde la competencia está utilizando tecnología avanzada para optimizar sus procesos. (Fondo Monetario Internacional, 2022)

El análisis FODA se presenta como una herramienta estratégica clave para comprender la situación actual del Bufete Godoy y Asociados, considerando tanto los factores internos como externos que impactan su desempeño. Este enfoque permite identificar fortalezas como su experiencia en el sector y su equipo multidisciplinario, así como debilidades relacionadas con la falta de estandarización de procesos y la organización interna. Asimismo, se analizan las oportunidades que ofrece el entorno, como la implementación de nuevas tecnologías y la expansión del portafolio de servicios, junto con las amenazas, entre ellas la competencia creciente y la rotación del personal. Este análisis proporciona una visión integral que fundamenta las propuestas de mejora planteadas en este estudio.

Análisis FODA



Figura 1- Análisis FODA

2.1.2 Cobranzas y Recuperación de Cuentas a Nivel Global

El proceso de cobranza a nivel mundial se ha transformado significativamente en las últimas décadas. Las instituciones financieras están cada vez más conscientes de la importancia de establecer una relación positiva con los deudores, en lugar de adoptar un enfoque agresivo y confrontacional. Según la Asociación Internacional de Cobranzas, los principales bancos, como Bank of America y Deutsche Bank, han desarrollado programas que priorizan la comunicación y el entendimiento con los deudores. Este cambio de paradigma busca mejorar no solo las tasas de recuperación, sino también la percepción pública de la institución. (Banco Mundial, 2022).

En 2022, se estimó que el mercado de cobranzas y gestión de deudas alcanzó los \$40 billones a nivel global. La competencia en este sector ha llevado a la adopción de nuevas tecnologías, como plataformas de gestión de cobranza, que utilizan algoritmos para segmentar deudores y personalizar estrategias de cobranza. Herramientas como Experian y FICO se utilizan para analizar datos de crédito, permitiendo a las instituciones identificar patrones de comportamiento y anticipar problemas antes de que se conviertan en morosidad. Este enfoque basado en datos ha demostrado ser efectivo, permitiendo a los bancos recuperar un porcentaje significativamente mayor de deudas en comparación con métodos más tradicionales (Fondo

Monetario Internacional, 2022).

En Honduras, las estrategias de cobranza son menos sofisticadas. Muchos bufetes, incluido el Bufete Godoy y Asociados, operan con procesos manuales y carecen de las herramientas tecnológicas necesarias para llevar a cabo una gestión eficiente de las cuentas por cobrar. Esto limita la capacidad del bufete para competir en un entorno donde los clientes buscan soluciones rápidas y efectivas. La implementación de sistemas de gestión de cobranza podría no solo mejorar las tasas de recuperación, sino también proporcionar al Bufete Godoy y Asociados una ventaja competitiva en un mercado en crecimiento.

2.1.3 Estrategias Internacionales en la Recuperación de Créditos

A nivel mundial, las estrategias de recuperación de créditos están evolucionando hacia enfoques más integrados y humanizados. En países como Canadá, se ha observado un aumento en la adopción de métodos alternativos de resolución de conflictos (ADR) para manejar disputas relacionadas con deudas. El uso de mediación y arbitraje ha permitido a muchas instituciones financieras resolver conflictos de manera más eficiente y con menos costos. Según un informe de la Asociación de Mediación Internacional, se estima que el 75% de las disputas comerciales se resuelven mediante ADR, lo que no solo ahorra tiempo, sino que también mejora la satisfacción del cliente (Fondo Monetario Internacional, 2022).

Los avances en la tecnología también están influyendo en este cambio de paradigma. Plataformas digitales como Modria y FairClaims han surgido para facilitar la mediación en línea, permitiendo a las partes resolver disputas sin necesidad de acudir a los tribunales. Estas herramientas no solo ofrecen conveniencia, sino que también proporcionan un registro de todo el proceso, lo que garantiza transparencia y confianza entre las partes (Banco Mundial, 2022).

En Honduras, aunque el concepto de ADR está empezando a ganar tracción, su uso sigue siendo limitado. La mayoría de las empresas y bufetes todavía dependen del litigio tradicional como medio para resolver disputas relacionadas con créditos. El Bufete Godoy y Asociados tiene una oportunidad única de liderar la adopción de métodos ADR en el mercado local, ofreciendo servicios de mediación y arbitraje como parte de su propuesta de valor. Esto no solo podría acelerar el proceso de recuperación de cuentas, sino que también puede mejorar la percepción pública del bufete al posicionarlo como una entidad innovadora y centrada en el cliente (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2021).

2.1.4. Impacto de la Inteligencia de Negocios en la Eficiencia Operativa

La inteligencia de negocios (BI) se ha convertido en un elemento clave en la optimización de las operaciones de cobranza a nivel global. Empresas que utilizan herramientas de BI pueden analizar grandes volúmenes de datos para identificar tendencias y patrones en el comportamiento de pago de los clientes. Un estudio realizado por Gartner en 2023 señala que las organizaciones que adoptan BI pueden ver mejoras en su rentabilidad de hasta un 15% y una reducción en sus costos operativos de hasta un 20% (Perri, 2023); (Perspectiva, 2023). Herramientas como Tableau y Power BI son cada vez más populares entre las instituciones financieras, que las utilizan para monitorear el rendimiento de las cuentas y mejorar sus estrategias de cobranza (Emilio, 2023); (Ferrer, 2020).

La capacidad de anticipar problemas de morosidad a través de la analítica de datos permite a las instituciones actuar de manera proactiva, en lugar de reactiva. Por ejemplo, al analizar el historial de pagos y los comportamientos de los deudores, los bancos pueden personalizar sus comunicaciones y estrategias de cobranza para aumentar la efectividad (Recsa, s.f.). Además, las empresas que utilizan BI también pueden identificar oportunidades de crecimiento al comprender mejor las necesidades y comportamientos de sus clientes. (Emilio, 2023); (Ferrer, 2020)

En el contexto de Honduras, el Bufete Godoy y Asociados, se enfrenta al desafío de operar sin las herramientas de análisis necesarias para tomar decisiones informadas. La falta de un sistema de BI limita su capacidad para monitorear el rendimiento en la recuperación de créditos y puede resultar en pérdidas significativas. La implementación de un sistema de BI no solo ayudaría al bufete a optimizar sus operaciones, sino que también podría ofrecerle una ventaja competitiva en un mercado que se está volviendo cada vez más demandante. Utilizando herramientas de análisis de datos, Bufete Godoy y Asociados podría identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias más efectivas para la recuperación de cuentas. (Perri, 2023)

2.1.5 Aspectos Legales y Regulatorios en la Cobranzas

A nivel mundial, las regulaciones sobre las prácticas de cobranza son esenciales para proteger a los consumidores y mantener la integridad del sistema financiero. En Estados Unidos, la Ley de Prácticas Justas de Cobranza impone restricciones estrictas sobre cómo los acreedores pueden comunicarse con los deudores, estableciendo límites sobre las horas en que pueden realizar llamadas y prohibiendo prácticas coercitivas. La implementación de estas leyes ha llevado a una

reducción significativa en las quejas relacionadas con la cobranza, con una disminución del 15% en las quejas registradas por los consumidores en la última década.

La necesidad de cumplimiento regulatorio se ha convertido en una prioridad para las instituciones financieras, que deben capacitar a su personal y actualizar sus sistemas para garantizar que cumplen con las normativas vigentes. La falta de cumplimiento puede resultar en sanciones severas y daños a la reputación, lo que hace que la gestión del cumplimiento sea una parte crítica de las operaciones de cobranza (Americor, 2023).

En Honduras, la legislación relacionada con la cobranza está en proceso de evolución, con un marco legal que busca proteger a los consumidores. La Ley de Protección al Consumidor establece límites en las prácticas de cobranza, lo que el Bufete Godoy y Asociados debe considerar al desarrollar sus estrategias. Mantenerse actualizado con los cambios en la legislación es esencial para asegurar que el bufete opere dentro del marco legal y minimice el riesgo de sanciones. La capacitación continua del personal sobre las regulaciones locales también es fundamental para garantizar que se adopten prácticas éticas y efectivas en la recuperación de cuentas.

2.1.6. Nuevas Tendencias en Resolución de Conflictos

A nivel internacional, la resolución de conflictos está experimentando un cambio significativo gracias a la tecnología. Plataformas digitales de mediación han comenzado a surgir, proporcionando un espacio donde las partes pueden resolver disputas sin necesidad de un litigio prolongado. Estas plataformas permiten a los usuarios participar en la mediación desde cualquier lugar, lo que reduce la necesidad de viajes y acelera el proceso de resolución. Según la Asociación de Mediación Internacional, se estima que el 70% de los casos se resuelven favorablemente mediante el uso de estas tecnologías, lo que refleja un cambio hacia métodos más eficientes y amigables para la resolución de conflictos.

Además, la integración de la inteligencia artificial en estos procesos está comenzando a mostrar resultados prometedores. Herramientas que utilizan IA pueden ayudar a los mediadores a analizar los casos de manera más eficiente y a proponer soluciones equitativas basadas en datos previos. Este enfoque no solo mejora la eficacia del proceso de mediación, sino que también proporciona a las partes una mayor confianza en el sistema. (Velasco, 2024)

En Honduras, el uso de tecnologías para la resolución de conflictos aún es incipiente. Sin embargo, el Bufete Godoy y Asociados tiene la oportunidad de ser pionero en la implementación de métodos alternativos de resolución de conflictos en el ámbito local. Al ofrecer servicios de mediación en línea y promover la cultura de ADR entre sus clientes, el bufete no solo puede acelerar la recuperación de cuentas, sino también posicionarse como un líder en innovación en el sector legal. Fomentar la adopción de ADR podría mejorar la satisfacción del cliente al proporcionar soluciones más rápidas y menos costosas que los litigios tradicionales.

2.1.7. Impacto de la Globalización en la Cobranzas

La globalización ha reconfigurado la dinámica de la cobranza en todo el mundo. Con la expansión de los mercados internacionales, las empresas se enfrentan a desafíos únicos en la recuperación de créditos en diferentes jurisdicciones. Un informe de la Unión Internacional de Cobranzas indica que el 40% de las empresas a nivel global enfrentan dificultades en la cobranza debido a la diversidad de regulaciones y prácticas culturales. Las diferencias en los sistemas legales y las expectativas culturales pueden complicar la recuperación de deudas, lo que obliga a las empresas a adaptar sus enfoques a diferentes contextos (ODRLA, 2023).

El uso de tecnología se ha vuelto crucial en este escenario. Plataformas de cobranza que operan a nivel internacional permiten a las empresas gestionar cuentas en diversas jurisdicciones de manera más eficiente. Sin embargo, las empresas deben tener cuidado de cumplir con las leyes locales, lo que requiere una comprensión profunda de las regulaciones en cada país (SciELO, 2021).

En Honduras, el Bufete Godoy y Asociados, debe prepararse para enfrentar casos de cobranza que involucren a deudores internacionales. Esto significa que el bufete debe desarrollar un conocimiento profundo de las leyes y regulaciones en otros países, así como comprender las prácticas culturales que afectan la cobranza. Establecer alianzas con bufetes de abogados en otros países y capacitar al personal en prácticas de cobranza internacionales serán estrategias clave para mejorar la eficacia en la recuperación de cuentas. Además, adoptar tecnologías que faciliten la gestión de cuentas transnacionales puede posicionar a "Godoy y Asociados" como un actor competitivo en el ámbito internacional (FundacionesInfo, 2023).

En conclusión, el análisis de la situación actual revela que Bufete Godoy y Asociados opera en un entorno complejo y en constante evolución, tanto a nivel mundial como local. La creciente morosidad en el crédito, la adopción de tecnologías avanzadas en la cobranza y el cambio hacia

métodos de resolución de conflictos más eficientes son solo algunos de los factores que influyen en el desempeño del bufete. Al adoptar un enfoque integral que contemple tanto el macroentorno como el microentorno, el Bufete Godoy y Asociados, puede desarrollar estrategias efectivas que no solo mejoren su desempeño en la recuperación de cuentas, sino que también proporcionen un valor agregado a sus clientes en un mercado cada vez más competitivo.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

2.2.1. Inteligencia de Negocios (Business Intelligence, BI)

La Inteligencia de Negocios (BI) tiene sus primeras raíces en 1865, cuando Richard Millar Devens usó el término en su libro *Cyclopaedia of Commercial and Business Anecdotes*, aludiendo a cómo un banquero utilizaba información para obtener ventajas competitivas. Sin embargo, el concepto moderno fue desarrollado en la década de 1950, cuando IBM y otras empresas comenzaron a experimentar con los primeros sistemas de procesamiento de datos, que permitían almacenar y analizar grandes cantidades de información. No fue hasta los años 80 que Howard Dresner, trabajando para Gartner, acuñó el término "Business Intelligence" en su sentido actual, refiriéndose a la capacidad de las organizaciones para transformar datos en información y luego en conocimiento útil para la toma de decisiones. Este enfoque pronto se adoptó ampliamente en las empresas, permitiendo mejorar la toma de decisiones a través de la integración de diferentes fuentes de información en sistemas de reportes y análisis. (Business Intelligence Fácil, 2009)

Desde su conceptualización inicial, la Inteligencia de Negocios ha evolucionado significativamente. En las primeras décadas, se centró en herramientas descriptivas, como la creación de informes y consultas basadas en bases de datos relacionales. A medida que las tecnologías avanzaron, BI integró capacidades analíticas más sofisticadas, como la visualización de datos, los análisis predictivos y la inteligencia artificial. Hoy en día, BI incluye un conjunto más amplio de herramientas, aplicaciones y metodologías que no solo facilitan la recolección de datos, sino que también permiten analizar datos históricos y en tiempo real para generar valor. Actualmente, se considera fundamental en la toma de decisiones estratégicas en diversos sectores, siendo una de las principales herramientas para competir en mercados complejos y globalizados.

2.2.2. KPI (Indicador Clave de Desempeño)

El concepto de Indicadores Clave de Desempeño (KPI) tiene sus orígenes en la gestión científica del trabajo, un enfoque desarrollado por Frederick Winslow Taylor a finales del siglo

XIX. Taylor introdujo la idea de medir la eficiencia y productividad a través de indicadores cuantitativos, lo que se conoció como "time and motion studies". Estos primeros KPIs estaban enfocados principalmente en aspectos operativos, como la producción y el rendimiento laboral, y se usaron ampliamente en entornos industriales. Posteriormente, con la popularización de la teoría de la gestión en los años 50 y 60, los KPIs empezaron a diversificarse, extendiéndose a áreas financieras y de gestión estratégica, a medida que las empresas buscaban formas más completas de medir su éxito. (Gerencia Dinamica Hoy, 2024)

Hoy en día, los KPIs han evolucionado para abarcar tanto indicadores financieros como no financieros, permitiendo medir el rendimiento en una amplia variedad de áreas organizacionales, desde ventas y marketing hasta recursos humanos y satisfacción del cliente. Este desarrollo ha permitido a las empresas monitorear no solo su rendimiento financiero, sino también la eficiencia operativa, la calidad del servicio y otros aspectos cualitativos que son cruciales para la competitividad. Los KPIs modernos son utilizados como herramientas estratégicas para evaluar el progreso en la consecución de objetivos, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas. Las organizaciones actuales, especialmente aquellas que operan en entornos altamente dinámicos, dependen en gran medida de los KPIs para ajustar sus estrategias y mejorar su desempeño global.

2.2.3. MÉTRICAS

El uso de métricas para evaluar el desempeño tiene una larga historia que se remonta a la antigüedad, donde las primeras civilizaciones, como los sumerios y egipcios, usaban medidas para la contabilidad y el comercio. Sin embargo, el concepto de métricas empresariales, tal como se entiende hoy, comenzó a desarrollarse durante la Revolución Industrial. En este período, los empresarios comenzaron a utilizar métodos sistemáticos para medir y optimizar la productividad en fábricas y talleres. A medida que la economía global y las empresas crecieron en complejidad, las métricas financieras, como los ingresos, costos y márgenes de beneficio, se convirtieron en herramientas esenciales para la toma de decisiones estratégicas. (Durán, 2024)

Con el avance de las tecnologías de la información a fines del siglo XX, las métricas empresariales se ampliaron más allá del ámbito financiero. Se introdujeron indicadores para medir aspectos cualitativos, como la satisfacción del cliente, la calidad del producto y la eficiencia operativa. Hoy en día, las métricas son una parte integral de la gestión organizacional,

proporcionando a las empresas una base cuantitativa para evaluar el rendimiento y la eficacia de sus estrategias. Las métricas no solo permiten a las organizaciones monitorear su progreso en tiempo real, sino que también son fundamentales para la planificación estratégica, la mejora continua y la competitividad en un mercado global.

2.2.4. DASHBOARDS

Los tableros de control o dashboards comenzaron a ser utilizados en la industria automotriz a principios del siglo XX como una herramienta para que los conductores monitorearan los aspectos críticos de sus vehículos, como la velocidad y el nivel de combustible. La idea de presentar información clave de manera concisa y fácil de interpretar fue adoptada por las empresas en las décadas de 1970 y 1980, cuando los sistemas informáticos comenzaron a generar grandes cantidades de datos que necesitaban ser resumidos y presentados de manera accesible para los gerentes. Los primeros dashboards empresariales eran estáticos, y mostraban métricas clave en formatos de gráficos y tablas simples. (Library, s.f.)

Con el avance de la tecnología de la información y el desarrollo de software interactivo, los dashboards han evolucionado significativamente. Actualmente, los tableros de control no solo proporcionan una visión consolidada de las métricas clave, sino que también permiten realizar análisis en tiempo real y hacer ajustes inmediatos en las operaciones empresariales. Los dashboards modernos son herramientas interactivas que integran datos de múltiples fuentes y ofrecen a los usuarios la capacidad de profundizar en la información con solo hacer clic en diferentes elementos. Esto ha convertido a los dashboards en herramientas esenciales para la toma de decisiones ágiles y basadas en datos, optimizando el monitoreo y el desempeño organizacional.

2.2.5. DATA WAREHOUSING

El concepto de Data Warehousing comenzó a tomar forma en la década de 1980, cuando las empresas se dieron cuenta de que necesitaban una manera eficiente de almacenar grandes volúmenes de datos que generaban en sus operaciones diarias. Bill Inmon, a menudo considerado el "padre del Data Warehousing", introdujo la idea de crear almacenes de datos centralizados donde se pudiera organizar, estructurar y acceder a información relevante para las decisiones empresariales. Ralph Kimball, otro pionero en este campo, promovió un enfoque más descentralizado con el uso de data marts, que permitían a diferentes departamentos manejar sus propios subconjuntos de datos. Estos primeros almacenes de datos se centraban en datos

estructurados y eran utilizados principalmente por grandes corporaciones que necesitaban analizar datos históricos.

Con el avance de la tecnología y el aumento exponencial de los datos generados por las empresas, el almacenamiento de datos ha evolucionado para incluir no solo datos estructurados, sino también datos no estructurados como correos electrónicos, redes sociales y archivos multimedia. Además, la llegada de tecnologías de nube ha revolucionado el concepto de Data Warehousing, permitiendo a las organizaciones almacenar y acceder a cantidades masivas de datos sin necesidad de grandes infraestructuras físicas. Hoy en día, los almacenes de datos son esenciales para soportar las capacidades de análisis y Business Intelligence de las empresas, proporcionando la base para realizar análisis históricos, predictivos y prescriptivos, y permitiendo a las organizaciones extraer valor de grandes volúmenes de datos provenientes de múltiples fuentes. (Rededesignsystems, s.f.)

2.2.6. MINERIA DE DATOS

La minería de datos se originó como un subcampo de la inteligencia artificial y la estadística en las décadas de 1960 y 1970, cuando los investigadores comenzaron a experimentar con la idea de que las computadoras podían identificar patrones en grandes conjuntos de datos. En sus primeras etapas, la minería de datos estaba limitada por la capacidad computacional y los métodos estadísticos disponibles. Sin embargo, con el crecimiento del poder de procesamiento y la acumulación masiva de datos, la minería de datos se convirtió en un campo más viable y productivo. Durante la década de 1990, con el auge de los sistemas de almacenamiento de datos y el incremento de la capacidad computacional, la minería de datos se estableció como una disciplina clave para el análisis de grandes volúmenes de información en sectores como las finanzas, el marketing y la salud. (Dataprix, 2010)

Actualmente, la minería de datos ha evolucionado para incluir técnicas avanzadas como el aprendizaje automático, la inteligencia artificial y los algoritmos de redes neuronales. Esto permite descubrir patrones ocultos y relaciones complejas en los datos que antes eran difíciles de identificar. Hoy en día, la minería de datos se utiliza ampliamente para realizar predicciones, identificar tendencias y generar modelos de comportamiento en diversas industrias. Empresas como Amazon, Netflix y Google dependen de la minería de datos para personalizar sus servicios y mejorar la experiencia del cliente. Además, la minería de datos es fundamental para detectar

fraudes, gestionar riesgos y optimizar la eficiencia operativa en sectores como el bancario y la manufactura.

2.2.7. BIG DATA

El concepto de Big Data comenzó a ganar atención a fines de la década de 1990 y principios de los 2000, cuando empresas tecnológicas como Google y Amazon enfrentaron enormes desafíos para gestionar y analizar los datos masivos que generaban. Doug Laney, un analista de Gartner, introdujo el concepto de las "3 Vs" (Volumen, Velocidad y Variedad) para describir las características clave del Big Data, refiriéndose a la magnitud de los datos, la rapidez con la que se generan y la diversidad de tipos de datos. A medida que las empresas se enfrentaban a estos desafíos, surgieron nuevas tecnologías y arquitecturas como Hadoop y Spark, diseñadas para gestionar y procesar grandes volúmenes de datos de manera eficiente. (Dynamic, s.f.)

En la actualidad, el Big Data no solo se refiere al tamaño de los datos, sino también a su complejidad. Se ha expandido para incluir un cuarto "V", la Veracidad, que se refiere a la necesidad de asegurar la calidad y la precisión de los datos. Big Data se ha convertido en un activo estratégico para las empresas, permitiéndoles descubrir insights valiosos mediante el análisis de datos masivos provenientes de diversas fuentes, como redes sociales, dispositivos IoT, transacciones financieras y sensores industriales. Sectores como la salud, las telecomunicaciones, la energía y el transporte dependen del análisis de Big Data para optimizar operaciones, prever tendencias y mejorar la toma de decisiones. La capacidad de manejar y analizar Big Data es vista como un diferenciador competitivo clave en la economía digital.

2.2.8. ANÁLISIS PREDICTIVO

El análisis predictivo tiene sus raíces en la estadística y las matemáticas, con los primeros modelos predictivos utilizados en áreas como el análisis de riesgos y la investigación operativa en el siglo XX. Sin embargo, su evolución significativa comenzó con el advenimiento de la computación moderna, que permitió procesar grandes cantidades de datos y utilizar algoritmos complejos para hacer predicciones sobre comportamientos futuros. A partir de los años 90, las empresas comenzaron a utilizar modelos predictivos en áreas como las finanzas, el marketing y las ventas para prever comportamientos del mercado y optimizar sus estrategias comerciales. Con el desarrollo del aprendizaje automático en el siglo XXI, el análisis predictivo ha avanzado hacia modelos más sofisticados y precisos.

Hoy en día, el análisis predictivo es utilizado por empresas de todos los sectores para tomar decisiones basadas en datos. Los modelos predictivos se basan en datos históricos para identificar patrones y hacer proyecciones sobre futuros comportamientos, lo que permite a las organizaciones anticiparse a tendencias del mercado, optimizar la gestión de la cadena de suministro y mejorar la personalización del servicio al cliente. En sectores como la salud, el análisis predictivo es crucial para identificar riesgos de enfermedades y optimizar tratamientos personalizados. El análisis predictivo no solo ayuda a mejorar la eficiencia operativa, sino que también permite a las empresas tomar decisiones proactivas y basadas en hechos, mejorando su capacidad de adaptación en entornos competitivos y cambiantes. (Zemsaniaglobalgroup., s.f.)

2.2.9. VISUALIZACION DE DATOS

La visualización de datos tiene una historia que se remonta a la antigüedad, cuando los mapas y diagramas fueron utilizados para representar información geográfica y comercial. Sin embargo, los primeros gráficos formales que se asemejan a las visualizaciones modernas fueron creados por William Playfair en el siglo XVIII, quien desarrolló gráficos de líneas, barras y pasteles para representar datos económicos y financieros. A lo largo del tiempo, la visualización de datos ha evolucionado como una herramienta clave para comunicar información compleja de manera sencilla y accesible. Con el auge de la informática y el análisis de datos a fines del siglo XX, las visualizaciones se convirtieron en una herramienta esencial para el análisis y la toma de decisiones en las empresas. (plandemejora, s.f.)

En la actualidad, la visualización de datos ha alcanzado un nuevo nivel de sofisticación gracias al desarrollo de tecnologías interactivas y plataformas de BI como Tableau, Power BI y Qlik. Estas herramientas permiten a los usuarios explorar grandes volúmenes de datos de manera intuitiva, a través de gráficos, mapas y dashboards interactivos. La visualización de datos es fundamental no solo para comunicar información de manera efectiva, sino también para descubrir patrones ocultos y generar insights estratégicos. Empresas en sectores como las finanzas, el comercio minorista, la manufactura y el marketing dependen de visualizaciones dinámicas para monitorear el desempeño, identificar oportunidades y tomar decisiones informadas. La visualización de datos también juega un papel crucial en la democratización del análisis de datos, permitiendo a usuarios no técnicos interactuar con información compleja de manera eficiente.

2.2.10. ALFABETIZACION DE DATOS

La alfabetización de datos ha surgido como una competencia crucial en la era digital, a medida que las organizaciones se enfrentan a volúmenes crecientes de datos y la necesidad de basar sus decisiones en análisis precisos. Si bien la capacidad de leer, interpretar y analizar datos se ha considerado una habilidad técnica en disciplinas como la estadística y la informática, en las últimas décadas, la alfabetización de datos ha pasado a ser una necesidad en todos los niveles organizacionales. Esta evolución refleja el creciente reconocimiento de que la toma de decisiones basada en datos ya no es exclusiva de los especialistas en tecnología o los científicos de datos, sino una habilidad esencial para todos los empleados, desde los ejecutivos hasta los equipos operativos.

Hoy en día, la alfabetización de datos implica mucho más que la simple capacidad de leer gráficos o entender métricas clave. Requiere habilidades en la interpretación crítica de los datos, el análisis de su contexto, la evaluación de su calidad y la capacidad de comunicarlos de manera efectiva. Organizaciones de diversos sectores están invirtiendo en programas de capacitación para mejorar la alfabetización de datos entre sus empleados, ya que reconocen que la toma de decisiones informada es fundamental para la competitividad y el éxito. La alfabetización de datos es vista como un habilitador clave para las iniciativas de transformación digital, ya que permite a las organizaciones aprovechar plenamente el valor de los datos y garantizar que todas las decisiones estén fundamentadas en información precisa y relevante. (tudashboard, s.f.)

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

2.3.1 BASES TEÓRICAS

En este apartado se presentan los fundamentos teóricos que sirvieron como base para el desarrollo de esta investigación, la cual se centra en la optimización de la operatividad y la eficiencia en el Bufete Godoy y Asociados. Las teorías seleccionadas provienen de diversos enfoques aprendidos durante la maestría, incluyendo la gestión de procesos, la inteligencia de negocios (BI), el desarrollo de capital humano y los indicadores clave de desempeño (KPI). Estas bases teóricas son esenciales para comprender y abordar las problemáticas identificadas, permitiendo el diseño de estrategias integrales orientadas a la mejora de procesos, la estandarización de actividades y el uso de herramientas tecnológicas avanzadas. Este marco teórico proporciona el sustento necesario para garantizar que las soluciones propuestas sean sólidas, aplicables y alineadas con las necesidades del bufete y las exigencias del entorno competitivo

actual.

1. Teoría de Gestión de Procesos (BPM - Business Process Management)

a) Introducción y Fundamentos:

La gestión de procesos empresariales (BPM) es una disciplina que se centra en mejorar y gestionar los procesos organizacionales de manera continua y sistemática. La teoría de BPM establece que cada proceso dentro de una organización debe ser identificado, diseñado, ejecutado, monitoreado y optimizado para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. La base de BPM se encuentra en metodologías como el ciclo de mejora continua (PDCA), Lean, Six Sigma y la gestión de calidad total (TQM), cada una de las cuales aporta herramientas para la reducción de desperdicios, el control de calidad y la mejora de la eficiencia operativa. (books.google, s.f.)

El BPM no es solo una herramienta tecnológica; es una filosofía de trabajo que involucra a personas, tecnología y procesos. A través de BPM, las empresas pueden optimizar su estructura organizacional, eliminar actividades que no aportan valor y mejorar la eficiencia operativa. Esto resulta crucial en sectores altamente competitivos, donde la optimización de procesos se convierte en un factor diferenciador para mantener y aumentar la competitividad. (grupocibernos, s.f.)

Componentes de BPM:

Identificación y Modelado de Procesos: Incluye el mapeo detallado de los procesos existentes, lo cual permite visualizar cada paso y facilita la detección de ineficiencias.

Automatización de Procesos: Implica el uso de herramientas tecnológicas para automatizar tareas repetitivas, reduciendo el tiempo y los errores humanos.

Monitoreo y Evaluación: Se centra en medir el desempeño de los procesos mediante indicadores clave (KPIs) que permiten evaluar la efectividad de las mejoras implementadas.

Optimización Continua: A través del ciclo PDCA y de metodologías como Lean y Six Sigma, se buscan oportunidades constantes para optimizar los procesos.

Ventajas y Retos de BPM:

Ventajas:

- Mejora de la eficiencia operativa y reducción de costos.

- Incremento en la satisfacción del cliente al ofrecer servicios más rápidos y precisos.
- Facilita la escalabilidad de las operaciones.
- Promueve una cultura de mejora continua en la organización.

Retos:

- Resistencia al cambio por parte de los empleados.
- Alta inversión inicial en herramientas de automatización y formación.
- Complejidad en la integración con sistemas existentes.

b) Aplicación en el Caso de Investigación:

En el contexto del bufete Godoy y Asociados, dedicado a la recuperación de carteras incobrables, la implementación de BPM sería esencial para optimizar la gestión de los procesos internos. La falta de una estructura clara en la gestión de los casos de cobro, especialmente con el incremento de casos asignados por instituciones financieras, crea cuellos de botella e ineficiencias.

Al mapear y automatizar ciertos procesos, el bufete podría reducir tiempos de respuesta y errores. Por ejemplo, la automatización de la clasificación de casos y el seguimiento de pagos podría disminuir el tiempo de resolución de cada caso y mejorar la precisión en la gestión de documentos y pagos pendientes. La aplicación de BPM permitiría al bufete implementar un sistema de monitoreo continuo basado en KPIs, como el tiempo promedio de resolución y la tasa de recuperación, lo cual facilitaría la identificación de áreas de mejora.

c) Beneficios Esperados:

La adopción de BPM en el Bufete Godoy y Asociados ofrecería múltiples beneficios que van más allá de la eficiencia operativa. Con procesos bien estructurados, el bufete no solo podría responder más rápidamente a los clientes, mejorando su satisfacción, sino también manejar una mayor carga de trabajo sin comprometer la calidad del servicio. Además, BPM apoyaría una cultura organizacional de mejora continua, incentivando a los empleados a contribuir a la optimización de los procesos.

A largo plazo, los beneficios incluirían una reducción en la rotación de personal y una mayor retención de talento, ya que un ambiente de trabajo optimizado y orientado a la mejora

continua tiende a ser más atractivo y menos estresante para los empleados.

2. Teoría de la Inteligencia de Negocios (BI - Business Intelligence)

a) Introducción y Fundamentos:

La Inteligencia de Negocios (BI) es una teoría que se centra en la recolección, análisis y presentación de datos para mejorar la toma de decisiones empresariales. Con la creciente disponibilidad de grandes volúmenes de datos (Big Data) y el avance de la tecnología de la información, el BI se ha convertido en una herramienta indispensable para las empresas que desean ser más competitivas y ágiles. (gestiopolis, s.f.)

La Inteligencia de Negocios (BI) integra una serie de técnicas, desde la minería de datos, el análisis predictivo y el análisis prescriptivo, hasta la creación de visualizaciones y dashboards interactivos que permiten a los tomadores de decisiones tener una visión clara del rendimiento y de las tendencias del negocio. (labes-unizar, s.f.)

En su núcleo, la inteligencia de negocios tiene como objetivo transformar datos sin procesar en información útil y, finalmente, en conocimiento. Esta transformación se logra a través de un proceso de extracción de datos, su transformación y carga en un sistema centralizado, seguido de un análisis exhaustivo que permita identificar patrones, tendencias y correlaciones que no serían evidentes de otra manera.

b) Aplicación en el Caso de Investigación:

En el Bufete Godoy y Asociados, la implementación de un sistema de inteligencia de negocios podría tener un impacto profundo en la gestión de la cartera de créditos incobrables. Al centralizar toda la información relevante sobre los casos de cobro en un sistema de BI, el bufete podría realizar análisis detallados sobre el rendimiento de cada gestor de cobros, la efectividad de las estrategias de recuperación de crédito y la evolución de los pagos pendientes.

Por ejemplo, al analizar los datos históricos, el bufete podría identificar patrones en el comportamiento de los deudores, lo que le permitiría ajustar sus tácticas de negociación para cada tipo de cliente.

Además, la inteligencia de negocios permitiría a la firma crear indicadores clave de rendimiento (KPIs) más sofisticados y personalizados. Esto incluye el seguimiento en tiempo real de la tasa de recuperación de créditos, la eficiencia de los gestores de cobros y el tiempo promedio

de resolución de casos. A través de dashboards interactivos, la dirección del bufete podría tener una visión clara y actualizada del estado de cada cliente, lo que mejoraría la toma de decisiones estratégicas.

c) Beneficios Esperados:

Los beneficios de implementar un sistema de BI en el Bufete Godoy y Asociados son amplios y variados. En primer lugar, se espera una mejora en la precisión y la rapidez de la toma de decisiones. La posibilidad de acceder a datos en tiempo real y de analizarlos en profundidad permitiría a la dirección ajustar sus estrategias de manera proactiva, en lugar de reaccionar de manera tardía ante los cambios del mercado o las tendencias de los clientes.

Además, el BI puede ayudar a la firma a identificar oportunidades de mejora en su proceso de recuperación de crédito, como qué estrategias de negociación son más efectivas con diferentes tipos de deudores o qué sectores financieros presentan mayores riesgos de impago.

Asimismo, el BI permite realizar análisis predictivos, anticipando posibles problemas o identificando oportunidades de crecimiento. Por ejemplo, al analizar los datos de cobro y los patrones de pago, el bufete podría predecir qué clientes tienen más probabilidades de no cumplir con sus obligaciones y, por lo tanto, priorizar las acciones de recuperación en esos casos.

3. Teoría del Desarrollo de Capital Humano

a) Introducción y Fundamentos:

El capital humano es considerado uno de los activos más importantes en cualquier organización. La teoría del desarrollo de capital humano sostiene que las inversiones en el bienestar, la formación y el desarrollo de los empleados resultan en beneficios tangibles para la organización, tales como un aumento de la productividad, una mayor innovación y un mejor rendimiento organizacional. (1library, s.f.)

Las raíces de esta teoría pueden rastrearse a autores como Gary Becker, quien propuso que el capital humano, al igual que el capital físico, requiere inversión para generar un rendimiento.

Esta teoría también está alineada con enfoques motivacionales como las teorías de Maslow y Herzberg, que proponen que el bienestar y la satisfacción laboral son factores clave para lograr un rendimiento óptimo.

En un entorno cada vez más competitivo y tecnológico, el desarrollo de las habilidades y competencias de los empleados se convierte en un factor crucial para mantener la ventaja competitiva de las organizaciones.

b) Aplicación en el Caso de Investigación:

Para Godoy y Asociados, invertir en el desarrollo del capital humano es esencial, especialmente en un entorno donde la tecnología y la automatización están cambiando rápidamente la naturaleza del trabajo. El bufete puede implementar programas de formación continua para asegurar que su personal esté actualizado en el uso de las nuevas tecnologías de inteligencia de negocios y gestión de procesos.

La capacitación no solo debería centrarse en habilidades técnicas, sino también en habilidades blandas, como la negociación y la resolución de conflictos, que son fundamentales en la recuperación de créditos.

Al desarrollar el capital humano, en el Bufete Godoy y Asociados también puede fomentar una cultura organizacional orientada a la mejora continua y la innovación. Esto podría lograrse a través de programas de incentivos para aquellos empleados que propongan mejoras en los procesos de trabajo o implementen nuevas herramientas tecnológicas de manera eficaz.

c) Beneficios Esperados:

El desarrollo de capital humano en el Bufete Godoy y Asociados aportaría una serie de beneficios, incluyendo un aumento en la productividad y una reducción en la rotación de personal.

Un equipo bien capacitado no solo puede manejar de manera más eficiente el aumento en la carga de trabajo, sino que también se sentiría más comprometido y motivado. Esto, a su vez, mejoraría el ambiente laboral y facilitaría la retención de talento, lo que es crucial en una industria tan competitiva como la recuperación de créditos.

Además, los empleados capacitados en nuevas tecnologías y técnicas de inteligencia de negocios podrían identificar nuevas oportunidades de mejora en los procesos de cobro y recuperación, lo que resultaría en una mayor eficiencia operativa y, en última instancia, en un mayor éxito en la recuperación de créditos.

2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS

1. Implementación de inteligencia de negocios en la gestión de cuentas por cobrar de una firma legal en Guatemala. Implementación de un sistema de inteligencia de negocios para la gestión de cuentas por cobrar en una firma legal en Guatemala. Repositorio Institucional de la Universidad Rafael Landívar. (repositorio.ausjal, s.f.)

Pérez identificó que la firma legal enfrentaba dificultades en la gestión de su cartera de cuentas por cobrar, con un proceso manual que resultaba en retrasos y una alta tasa de morosidad. Además, la falta de un sistema eficiente para el análisis y seguimiento de las deudas complicaba la toma de decisiones estratégicas, afectando el flujo de caja y la rentabilidad del bufete.

La solución implementada se centró en desarrollar un sistema de inteligencia de negocios (BI) que consolidara datos provenientes de diversas fuentes, tales como bases de datos de clientes, expedientes judiciales y registros financieros. Se utilizó la metodología de Kimball para el diseño de un Data Warehouse, permitiendo a la firma acceder a un panorama completo y en tiempo real del estado de las cuentas por cobrar. Se integraron dashboards interactivos que permitían el monitoreo de indicadores clave como tasas de morosidad, tiempos de resolución de casos y la efectividad de las gestiones de cobro.

Tras la implementación del sistema BI, la firma pudo reducir en un 30% el tiempo necesario para la gestión de casos de cobro y mejoró significativamente la capacidad de priorización de las cuentas con mayor probabilidad de recuperación. Además, se observó un aumento en la tasa de éxito de las gestiones judiciales y extrajudiciales, optimizando los recursos y el tiempo del equipo legal. (scielo, s.f.)

Pérez concluyó que la inteligencia de negocios permitió transformar el manejo de cuentas por cobrar en la firma, no solo facilitando el acceso a la información, sino también mejorando la capacidad de análisis predictivo. Esto permitió a la firma priorizar los casos con mayor probabilidad de éxito y reducir las pérdidas por cuentas incobrables.

2. Uso de Herramientas de Inteligencia de Negocios en la Recuperación de Créditos en un Bufete Jurídico. López, M. (2019). Aplicación de herramientas de inteligencia de negocios para optimizar la recuperación de créditos en un bufete jurídico en El Salvador Universidad de El Salvador.

López encontró que el bufete en estudio carecía de un enfoque sistemático y eficiente para el seguimiento y recuperación de créditos incobrables. La falta de integración entre las áreas financieras y legales complicaba la visualización del estado de los casos, y se basaban en un sistema obsoleto de gestión de expedientes que no permitía análisis avanzados ni previsión de posibles resultados.

La metodología implementada incluyó el uso de herramientas de BI y minería de datos para analizar el historial de créditos incobrables. Se desarrolló un sistema de análisis predictivo que utilizaba modelos de scoring basados en el comportamiento de pago de los clientes, con el objetivo de identificar los casos con mayor probabilidad de éxito en la recuperación. La información se consolidó en un Data Mart diseñado para las áreas legales y financieras del bufete, y se implementaron dashboards para el seguimiento en tiempo real de cada caso. (repositoriotec, 2023)

Con la implementación de esta solución, el bufete aumentó en un 25% la efectividad de sus gestiones de cobro y redujo los tiempos promedio de resolución de casos en un 15%. Además, el sistema permitió a los abogados concentrarse en los casos más prometedores, optimizando el uso de los recursos del bufete. (rd.udb, s.f.)

López concluyó que el uso de herramientas de BI permitió una gestión más ágil y eficiente de la cartera de créditos incobrables. El análisis predictivo mejoró la toma de decisiones estratégicas, y la integración entre las áreas legales y financieras redujo los tiempos de respuesta y aumentó la tasa de éxito en las gestiones de cobro.

3. Aplicación de Inteligencia de Negocios en la Optimización de Procesos de Recuperación Judicial de Deudas. Aplicación de inteligencia de negocios para la optimización de los procesos de recuperación judicial de deudas en Honduras Tesis de maestría, UNITEC. Repositorio Institucional de UNITEC.

Martínez identificó que el proceso de recuperación judicial de deudas en su bufete presentaba ineficiencias debido a la falta de centralización de la información y la poca capacidad de los abogados para realizar un análisis efectivo de los casos. Esto se traducía en una baja tasa de éxito en las gestiones judiciales y en la acumulación de cuentas incobrables.

La solución planteada fue la implementación de un sistema de inteligencia de negocios que

permitiera automatizar el análisis de los casos de recuperación judicial, integrando los datos financieros y legales en un solo entorno. Se empleó la metodología de Bill Inmon para diseñar un Data Warehouse que centralizara toda la información relevante sobre deudores y expedientes judiciales. También se implementaron dashboards para que los abogados pudieran monitorear el progreso de los casos y realizar análisis en tiempo real.

Después de la implementación del sistema, se logró una mejora del 20% en la tasa de éxito de las recuperaciones judiciales, y los tiempos de gestión se redujeron significativamente. Además, los abogados pudieron identificar patrones de comportamiento en los deudores que ayudaron a predecir el éxito de las gestiones de cobro.

Martínez concluyó que la inteligencia de negocios fue fundamental para mejorar la eficiencia en la gestión de cuentas incobrables mediante procesos judiciales. La centralización de la información y el análisis predictivo permitieron optimizar los recursos del bufete y aumentar la tasa de éxito en la recuperación de deudas.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se establece la base metodológica que sustenta la investigación realizada en el Bufete Godoy y Asociados. Se detalla la congruencia entre los objetivos de la investigación, las variables y los instrumentos seleccionados, asegurando que cada elemento metodológico contribuya al análisis integral del desempeño laboral, la gestión operativa y el uso de herramientas tecnológicas en el bufete. Además, se presenta la matriz metodológica como una herramienta que organiza de forma clara los objetivos generales y específicos, junto con sus variables y dimensiones, garantizando la estructuración adecuada para la recolección y análisis de datos.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

La congruencia metodológica de esta investigación se avala mediante la alineación coherente entre los objetivos de la investigación, sus variables, dimensiones e ítems. Esta estructura asegura que cada elemento responda de manera lógica y estructurada a las preguntas de investigación, garantizando un análisis integral de los datos.

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

La matriz metodológica presentada en este apartado permite observar de manera clara cada uno de los objetivos generales y específicos de la investigación, desglosándolos en variables, dimensiones e indicadores clave. Este enfoque garantiza una recolección de datos integral y estructurada, asegurando la validez de los instrumentos aplicados y proporcionando una base sólida para un análisis preciso y confiable.

Título de la investigación	Objetivos de Investigación		Variables	Dimensiones
	General	Específicos		
Optimización del Desempeño Operativo y Eficiencia Laboral en El Bufete Godoy y Asociados	Evaluar el desempeño laboral y la efectividad operativa del bufete Godoy y Asociados para identificar oportunidades de mejora en la gestión interna, con el fin de proponer soluciones tecnológicas que optimicen los procesos.	1. Analizar el desempeño laboral y la eficiencia operativa actual del bufete Godoy y Asociados, identificando las áreas críticas de mejora y los retos derivados del incremento en el volumen de casos de cobro.	1. Desempeño laboral 2. Eficiencia operativa	1. Productividad 2. Calidad del trabajo 3. Cumplimiento de metas 4. Satisfacción laboral 5. Optimización de recursos 6. Reducción de tiempos de proceso 7. Costos operativos 8. Flexibilidad operativa
		2. Identificar las herramientas tecnológicas y estrategias operativas más adecuadas que puedan implementarse para optimizar los procesos internos, alineándolos con las necesidades del bufete frente al crecimiento de su cartera de casos.	1. Herramientas tecnológicas 2. Procesos operativos	1. Disponibilidad de tecnología 2. Capacidad de integración 3. Actualización y mantenimiento 4. Nivel de adopción 5. Estandarización 6. Eficiencia de flujo de trabajo 7. Control y supervisión 8. Adaptabilidad de procesos
		3. Elaborar una propuesta integral de mejora que contemple soluciones tecnológicas, la estandarización de procesos y otras estrategias, con el fin de aumentar la eficiencia operativa y fortalecer la capacidad de gestión del bufete.	1. Estandarización de Procesos 2. Uso de Soluciones Tecnológicas	1. Definición de procedimientos 2. Uniformidad en la ejecución 3. Capacitación en procesos estandarizados 4. Evaluación y mejora continua 5. Implementación de tecnología 6. Eficiencia en el uso 7. Impacto en la productividad 8. Soporte y mantenimiento

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

En este apartado se presenta el esquema de variables de estudio, organizando de manera clara y estructurada las relaciones entre los objetivos de la investigación, las variables, dimensiones e indicadores.

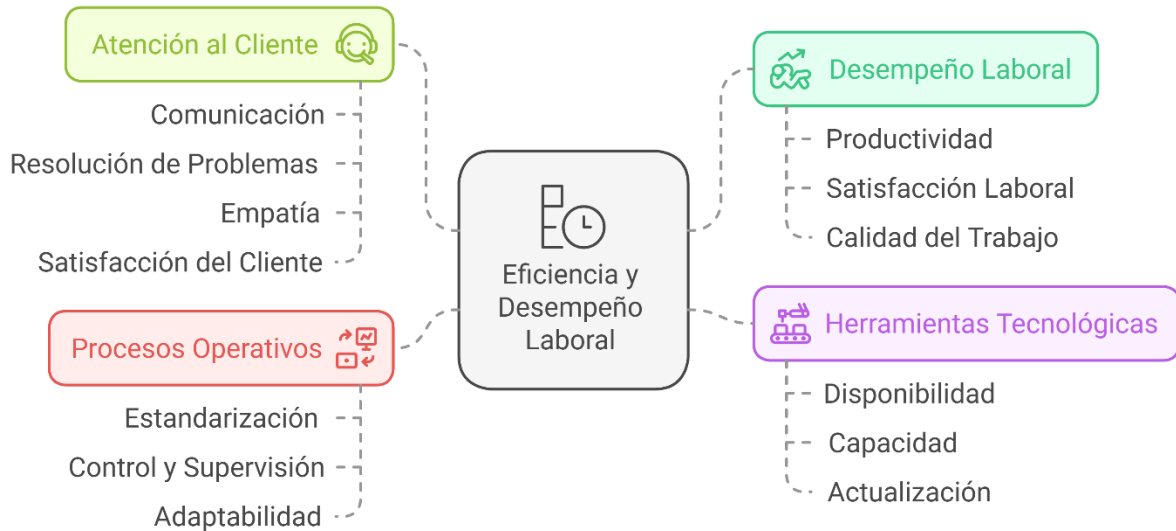


Figura 2- Esquema de Variables de Estudio

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

En este apartado se realiza el desglose de las variables identificadas en la matriz metodológica, estableciendo sus dimensiones, indicadores y métodos de medición. Este proceso permite transformar las variables en elementos evaluables, asegurando su vinculación directa con los objetivos de la investigación. Para ello, se parte de una definición conceptual basada en fundamentos teóricos sólidos, seguida de una definición operacional que detalla los pasos necesarios para obtener datos cuantificables y útiles para el análisis.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Operacionalización de las Variables		Preguntas
			Dimensiones	Ítems	
Desempeño laboral	Conjunto de habilidades, actitudes y comportamientos de los empleados que contribuyen al cumplimiento de metas y objetivos organizacionales de manera eficiente y efectiva. Esta variable refleja el nivel de contribución del trabajador al logro de los objetivos de la organización.	Se mide mediante encuestas basadas en una escala Likert de 1 a 5, donde 1 es "totalmente en desacuerdo" y 5 es "totalmente de acuerdo". Se obtiene un puntaje promedio de cada dimensión, lo que permite evaluar el nivel de desempeño en función de la percepción de los empleados respecto a su contribución y efectividad.	Productividad	<ol style="list-style-type: none"> Cumplimiento de metas Calidad de trabajo Volumen de trabajo realizado Eficiencia en el uso del tiempo 	<p>¿Considera que cumple con los estándares de calidad requeridos para cada tarea asignada?</p> <p>¿Qué tan claro le resulta el proceso para cada tipo de diligencia (notificación, decomiso, etc.)?</p> <p>¿Considera que el número de diligencias asignadas por día es adecuado para completarla eficientemente?</p> <p>¿Cree que se mantiene un balance adecuado entre la rapidez en la ejecución y la calidad del servicio?</p> <p>¿Se siente satisfecho con su capacidad para cumplir con los plazos de entrega establecidos para cada diligencia?</p> <p>¿Es capaz de manejar aumentos en la carga de trabajo sin comprometer la calidad de su labor?</p>
			Calidad del trabajo	<ol style="list-style-type: none"> Atención a detalles Cumplimiento de estándares de calidad Conformidad del cliente 	<p>¿La calidad de su trabajo contribuye a la efectividad general del bufete?</p> <p>¿Recibe retroalimentación sobre su desempeño en las diligencias que realiza?</p> <p>¿Cuenta con los recursos necesarios para realizar sus tareas de manera eficiente (vehículo, GPS, etc.)?</p>
			Satisfacción laboral	<ol style="list-style-type: none"> Motivación para trabajar Compromiso con la organización Relación con colegas Nivel de reconocimiento 	<p>¿Recibe retroalimentación sobre su desempeño en las diligencias que realiza?</p> <p>¿Siente que tiene una comunicación fluida con el bufete respecto a dudas o instrucciones sobre las diligencias?</p> <p>¿Percebe que el bufete es receptivo a sus comentarios y sugerencias sobre la realización de las diligencias?</p>
Herramientas Tecnológicas	Conjunto de recursos tecnológicos y software implementados para mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos internos en la organización. Esta variable permite identificar la infraestructura tecnológica y su contribución al desempeño de los empleados y a la optimización de procesos.	Se mide mediante una escala de Likert de 1 a 5, evaluando aspectos de disponibilidad, actualización y efectividad de las herramientas tecnológicas en los procesos diarios. Cada ítem proporciona una visión general de cómo las herramientas impactan en el flujo de trabajo y la integración de tecnología en la organización.	Disponibilidad de tecnología	<ol style="list-style-type: none"> Acceso a herramientas adecuadas Disponibilidad de software necesario 	<p>¿Cuenta con acceso a herramientas tecnológicas (como dispositivos GPS o aplicaciones de mapeo) para ubicar geográficamente a las personas?</p> <p>¿Percebe que las herramientas tecnológicas proporcionadas son suficientes para realizar su trabajo de manera efectiva?</p>
			Capacidad de integración	<ol style="list-style-type: none"> Compatibilidad entre herramientas Facilidad de uso Integración en procesos actuales Interoperabilidad con sistemas de clientes 	<p>¿Percebe que las herramientas tecnológicas proporcionadas son suficientes para realizar su trabajo de manera efectiva?</p> <p>¿Considera que las herramientas tecnológicas ayudan a reducir el tiempo necesario para completar las diligencias?</p> <p>¿Es capaz de actualizar información en tiempo real cuando realiza diligencias en campo?</p>
			Actualización y mantenimiento	<ol style="list-style-type: none"> Frecuencia de actualizaciones Calidad de soporte técnico Soporte técnico proactivo 	<p>¿Recibe asistencia técnica cuando enfrenta problemas con los dispositivos o herramientas tecnológicas?</p> <p>¿Percebe que la capacitación continua es necesaria para mejorar su trabajo en campo?</p>
Procesos Operativos	Secuencia de actividades y tareas que definen el funcionamiento de los procesos internos de la organización, orientadas a la consecución de los objetivos estratégicos y operativos. Esta variable evalúa la organización y efectividad de los procedimientos establecidos en el bufete.	Se evalúan mediante entrevistas y observación directa de los procedimientos, identificando áreas de mejora. Se mide el cumplimiento de los procedimientos establecidos en términos de estandarización, eficiencia y efectividad en cada área del bufete, utilizando un puntaje cualitativo que permita valorar el grado de optimización de los procesos.	Estandarización de procesos	<ol style="list-style-type: none"> Documentación de procedimientos Uniformidad en ejecución Capacitación en procesos estandarizados 	<p>¿Considera que los procedimientos para cada diligencia (notificación, decomiso, etc.) están bien definidos?</p> <p>¿Ha recibido una guía clara sobre los procedimientos legales para cada tipo de diligencia?</p> <p>¿Percebe que los procedimientos establecidos ayudan a evitar errores en las diligencias?</p>
			Control y supervisión	<ol style="list-style-type: none"> Efectividad de supervisión Revisión de cumplimiento de procesos Evaluación continua Retroalimentación del supervisor 	<p>¿Recibe retroalimentación sobre su desempeño en las diligencias que realiza?</p> <p>¿Cuenta con medios para reportar inmediatamente cualquier situación de riesgo mientras realiza una diligencia?</p> <p>¿Percebe que el bufete es receptivo a sus comentarios y sugerencias sobre la realización de las diligencias?</p>
			Adaptabilidad de procesos	<ol style="list-style-type: none"> Flexibilidad ante cambios Capacidad de ajuste a nuevas condiciones 	<p>¿Siente que tiene la libertad de adaptarse a situaciones imprevistas dentro de los límites de los procedimientos?</p> <p>¿Considera que el bufete toma en cuenta su seguridad al asignar tareas en zonas o situaciones potencialmente riesgosas?</p>
Uso de Soluciones Tecnológicas	Aplicación de herramientas y sistemas tecnológicos para optimizar y automatizar procesos operativos en una organización. El uso adecuado de la tecnología facilita el acceso a la información, reduce tiempos de respuesta, y mejora la productividad y comunicación entre áreas y colaboradores.	Se mide a través de encuestas en escala Likert (1 a 5), evaluando la percepción de los empleados sobre la efectividad y accesibilidad de las herramientas tecnológicas. Adicionalmente, se puede observar el número de tareas realizadas con ayuda de soluciones tecnológicas.	Usabilidad de las herramientas	<ol style="list-style-type: none"> Facilidad de uso Capacitación en el uso de herramientas Compatibilidad entre soluciones Satisfacción del usuario final 	<p>¿Percebe que las herramientas tecnológicas proporcionadas son suficientes para realizar su trabajo de manera efectiva?</p> <p>¿Es capaz de actualizar información en tiempo real cuando realiza diligencias en campo?</p> <p>¿Considera que las herramientas tecnológicas ayudan a reducir el tiempo necesario para completar las diligencias?</p>
			Eficiencia en el flujo de trabajo	<ol style="list-style-type: none"> Reducción de tiempos en tareas Automatización de procesos repetitivos Impacto en la productividad y precisión 	<p>¿Percebe que la capacitación continua es necesaria para mejorar su trabajo en campo?</p> <p>¿Recibe retroalimentación sobre su desempeño en las diligencias que realiza?</p>
Atención al Cliente	Conjunto de habilidades y procedimientos que permiten brindar un servicio de calidad al cliente, satisfaciendo sus necesidades y garantizando una experiencia positiva en cada interacción.	Se mide mediante encuestas basadas en una escala Likert de 1 a 5, evaluando aspectos como la resolución de problemas, amabilidad, tiempos de respuesta y capacidad de comprensión de las necesidades del cliente en cada etapa del proceso de recuperación. Cada ítem refleja la percepción del cliente sobre el servicio recibido.	Comunicación	<ol style="list-style-type: none"> Claridad en la comunicación con el cliente Capacidad de escuchar y comprender las necesidades del cliente Precisión en la información proporcionada Cortesía y amabilidad Eficiencia en la respuesta 	<p>¿Considera que la comunicación con el personal del bufete fue clara y fácil de entender?</p> <p>¿El personal del bufete escuchó y comprendió sus necesidades adecuadamente?</p> <p>¿La información proporcionada por el bufete fue precisa y completa?</p> <p>¿Percebió cortesía y amabilidad por parte del personal durante la interacción?</p> <p>¿Recibió respuestas eficientes a sus consultas o inquietudes?</p>
			Resolución de problemas	<ol style="list-style-type: none"> Capacidad para resolver problemas del cliente Tiempo de resolución de problemas Proactividad para buscar soluciones Cumplimiento de expectativas en la solución Seguimiento después de la resolución 	<p>¿El personal del bufete mostró capacidad para resolver los problemas que presentó?</p> <p>¿Considera que el tiempo de resolución de sus problemas fue adecuado?</p> <p>¿El personal del bufete fue proactivo al buscar soluciones para su caso?</p> <p>¿La solución brindada cumplió con sus expectativas?</p> <p>¿El bufete realizó un seguimiento adecuado después de resolver el problema?</p>
			Empatía	<ol style="list-style-type: none"> Comprensión y empatía hacia el cliente Capacidad para manejar situaciones difíciles Adaptación a las necesidades específicas del cliente Trato respetuoso y profesional Actitud positiva en el servicio 	<p>¿El personal mostró comprensión y empatía hacia su situación?</p> <p>¿El personal manejó de manera adecuada las situaciones difíciles que surgieron?</p> <p>¿El bufete fue capaz de adaptarse a sus necesidades específicas como cliente?</p> <p>¿Sintió que fue tratado con respeto y profesionalismo en todo momento?</p> <p>¿Percebió una actitud positiva por parte del personal al brindarle el servicio?</p>
			Satisfacción general del cliente	<ol style="list-style-type: none"> Nivel de satisfacción con la atención Recomendación del servicio a otros Experiencia global de atención Cumplimiento de expectativas Probabilidad de recurrir al servicio nuevamente 	<p>¿Qué tan satisfecho se siente con la atención recibida por parte del bufete?</p> <p>¿Recomendaría el servicio del bufete a otras personas?</p> <p>¿Cómo calificaría su experiencia general con la atención recibida?</p> <p>¿El servicio brindado cumplió con sus expectativas?</p> <p>¿Volvería a recurrir al bufete para resolver futuros problemas legales?</p>

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

El enfoque y los métodos de esta investigación están orientados a analizar la implementación de sistemas tecnológicos en el Bufete Godoy y Asociados y su impacto en el desempeño laboral, la organización interna y la satisfacción de los empleados. La investigación abarca aspectos clave relacionados con la eficiencia operativa, la calidad del trabajo y la gestión del flujo de casos asignados, considerando su influencia en la percepción de los clientes corporativos y los resultados del bufete. Este estudio se desarrolla centrándose en los procesos esenciales y las actividades principales del bufete para identificar oportunidades de mejora en su operatividad y desempeño general.

3.2.1 Enfoque

El enfoque de este estudio es mixto, ya que combina métodos cuantitativos y cualitativos. Se busca analizar la relación entre la implementación de sistemas tecnológicos y la mejora en el desempeño laboral en el Bufete Godoy y Asociados a través de la recolección de datos objetivos y medibles, propios del enfoque cuantitativo, complementados con información obtenida mediante entrevistas y encuestas. Esta integración enriquece el análisis y permite una comprensión más completa de las variables de estudio.

3.2.2 Alcance

El alcance de esta investigación es descriptivo, ya que se centra en analizar y documentar la situación actual del Bufete Godoy y Asociados en términos de desempeño laboral, organización interna y uso de tecnología. Este enfoque busca detallar las características presentes en estos aspectos, permitiendo comprender cómo operan en el contexto actual. De esta manera, se obtiene una visión general que sirve como base para futuras investigaciones y propuestas de mejora.

3.2.3 Diseño

El diseño del estudio es no experimental, ya que no se manipulan las variables, sino que se observa y analiza la situación actual del Bufete y cómo la implementación de sistemas tecnológicos afecta diversas áreas de desempeño sin intervención directa en los procesos.

3.2.4 Método

El estudio se realiza con un enfoque transversal, dado que la recolección de datos se lleva a cabo en un momento específico en el tiempo. Esto permite captar una visión general de la

situación actual y cómo se relacionan las variables en ese contexto temporal sin realizar un seguimiento longitudinal.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Este estudio tiene como objetivo analizar la influencia de la implementación de sistemas tecnológicos en el desempeño laboral dentro del Bufete Godoy y Asociados, especializado en la recuperación de carteras para el sistema financiero. La investigación se centrará en determinar cómo la tecnología contribuye a mejorar la productividad, la calidad del trabajo y la satisfacción laboral de los empleados, con el fin de optimizar el desempeño del bufete en un contexto de crecimiento de clientes y colaboradores.

3.3.1 POBLACIÓN

En este estudio se identifican cuatro grupos específicos que representan a las partes clave dentro de la operativa del Bufete Godoy y Asociados en sus actividades de recuperación de carteras. Estos grupos incluyen tanto al personal en roles estratégicos y operativos del bufete como a los principales clientes financieros que contribuyen a su cartera de casos. La población del estudio, ubicada en Tegucigalpa para el año 2024, abarca una variedad de funciones que proporcionarán una perspectiva integral sobre el impacto de las herramientas tecnológicas en el rendimiento del Bufete. A continuación, se describen los grupos que conforman la población:

- ✓ Población 1: Está compuesta por el Gerente del Bufete Godoy y Asociados, quien supervisa y dirige las operaciones generales de recuperación de carteras.
- ✓ Población 2: Incluye a los dos supervisores encargados de coordinar y monitorear el trabajo de los gestores domiciliarios y telefónicos, asegurando el cumplimiento de las metas y la calidad en el proceso de recuperación.
- ✓ Población 3: Está formada por un abogado junior del bufete, y dos pasantes de la carrera de derecho, quienes apoyan en las gestiones judiciales y se encarga de los procedimientos legales necesarios en casos de recuperación judicializada.
- ✓ Población 4: Comprende a los clientes financieros del bufete, representados por tres bancos que asignan cuentas de recuperación al Bufete Godoy y Asociados y cuentan con supervisores designados para coordinar y dar seguimiento a los servicios prestados.
- ✓ La población objeto de estudio incluyó a todos los colaboradores operativos del bufete

Gerente-Socio, dos (2) Supervisores, Un (1) Abogados Juniors, y dos (2) Pasantes de la Carrera de Derecho y a tres (3) Bancos que asignan cuentas al Bufete Godoy y Asociados.

Grupo Encuestado	Población Total	Muestra Seleccionada	Método de Selección
Supervisores	2	100%	Selección total
Abogados Juniors	3	100%	Selección total
Clientes	3	100%	Selección total

3.3.2 MUESTRA

Para este estudio, se realizará un censo para cada una de las poblaciones 1, 2, 3 y 4 que incluirá a todos los colaboradores y un representante de cada cliente clave del Bufete Godoy y Asociados. Este enfoque permite captar de manera completa las percepciones, experiencias y desafíos que enfrentan tanto el personal operativo como los representantes de los bancos en relación con la implementación de sistemas tecnológicos en los procesos de recuperación de carteras.

Se emplearán diversas herramientas, como encuestas estructuradas y entrevistas individuales, diseñadas específicamente para abordar aspectos de productividad, calidad en el servicio y satisfacción laboral. Estas técnicas de recolección de datos están orientadas a obtener una visión integral sobre la eficiencia operativa actual y a identificar áreas potenciales de mejora dentro del Bufete.

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

Esta sección detalla las técnicas de investigación, los instrumentos desarrollados y los procedimientos seguidos para la recopilación y análisis de datos en el Bufete Godoy y Asociados, con el propósito de evaluar el impacto de la implementación tecnológica en el desempeño laboral y en la efectividad de los procesos de recuperación de carteras.

3.4.1 TÉCNICAS

Se utilizaron diversas técnicas de recolección de datos para comprender a fondo el contexto operativo del bufete y los efectos de las nuevas herramientas tecnológicas en cada rol específico:

Entrevistas estructuradas: Se realizaron entrevistas estructuradas al gerente para obtener

datos detallados sobre sus percepciones y experiencias en el uso de las tecnologías implementadas en el bufete.

Encuestas: Se aplicaron encuestas a los Supervisores, Abogados Junior y Clientes Corporativos para recopilar información sobre su satisfacción laboral, percepción de la calidad en el flujo de trabajo y las áreas de mejora.

Observación directa: Se utilizó la observación directa para evaluar el flujo de trabajo en el bufete, observando cómo los empleados interactúan con las herramientas tecnológicas en su rutina diaria y registrando posibles áreas de mejora en la operatividad.

3.4.2 INSTRUMENTOS ELABORADOS

Para llevar a cabo esta investigación se desarrollaron diversos instrumentos que permitieron capturar datos cualitativos y cuantitativos de manera sistemática y precisa:

Guías de entrevista: Las guías de entrevista contenían preguntas abiertas dirigida al Gerente Socio, con el objetivo de profundizar en sus percepciones sobre la gestión de tecnología en los procesos de recuperación y la satisfacción del equipo.

Cuestionarios para encuestas: Se diseñaron cuestionarios estructurados con preguntas sobre satisfacción laboral, percepción de eficiencia en el flujo de trabajo y calidad en el uso de herramientas tecnológicas. Estos cuestionarios se aplicaron a todos los empleados involucrados en los procesos de recuperación de carteras.

3.4.3 PROCEDIMIENTOS

El desarrollo de este proyecto busca analizar la situación actual del Bufete Godoy y Asociados en relación con el uso de herramientas tecnológicas, su impacto en la calidad del trabajo, el desempeño laboral y la satisfacción de los colaboradores y clientes corporativos. Para alcanzar este objetivo, se utilizaron diferentes técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa que proporcionaron una visión integral de las dinámicas organizacionales y las áreas de mejora dentro del bufete.

El primer paso fue llevar a cabo una entrevista con el socio Gerente, cuyo objetivo principal fue explorar el funcionamiento del bufete y recopilar información sobre la influencia de los sistemas tecnológicos en los procesos internos. A través de esta entrevista, se espera obtener una perspectiva inicial sobre la dinámica operativa y los principales aspectos tecnológicos utilizados

en la organización.

Posteriormente, se aplicaron cuestionarios estructurados para encuestas dirigidos a los supervisores, abogados junior y clientes corporativos, con el propósito de recopilar información sobre su percepción del flujo de trabajo y el desempeño organizacional del bufete. Las encuestas fueron diseñadas para abordar aspectos específicos relacionados con la implementación tecnológica y su impacto en las operaciones. Este procedimiento permitirá ampliar el alcance de la investigación al incluir las perspectivas de diferentes grupos clave, proporcionando datos esenciales para entender la dinámica interna y externa del bufete.

Se llevaron a cabo sesiones de observación en el bufete, documentando de forma sistemática el uso de herramientas tecnológicas, la interacción entre los colaboradores y el desarrollo de tareas operativas. Esta técnica permitió identificar áreas específicas de mejora y validar los datos obtenidos en entrevistas y encuestas.

Basándose en los datos obtenidos, se formularon estrategias para optimizar el uso de herramientas tecnológicas, mejorar la capacitación de los colaboradores y estandarizar procesos críticos para el flujo de trabajo.

Se establecieron indicadores clave de desempeño para evaluar continuamente el impacto de las mejoras implementadas en el flujo de trabajo y la satisfacción de los empleados, alineados con los objetivos estratégicos del bufete.

Finalmente, se utilizó una matriz de análisis para comparar indicadores clave de desempeño, como productividad, eficiencia y satisfacción laboral. Este enfoque permitió evaluar objetivamente el impacto de las herramientas tecnológicas en las operaciones del bufete.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

En este estudio se utilizaron diversas fuentes de información, tanto primarias como secundarias, para proporcionar un análisis detallado y fundamentado sobre el impacto de la tecnología en el desempeño laboral y la eficiencia operativa del Bufete Godoy y Asociados. La selección cuidadosa de estas fuentes garantiza la validez y confiabilidad de los datos obtenidos, así como una comprensión integral de los factores en juego.

El estudio se centró en analizar los casos judicializados de un cliente específico durante el período comprendido entre enero y noviembre de 2024, abarcando un promedio mensual de 589 casos asignados a tres colaboradores clave. Este análisis permitió identificar la alta carga laboral por gestor y las limitaciones en los procesos actuales, lo que resalta la necesidad de implementar mejoras en la estandarización, redistribución de responsabilidades y el uso de herramientas tecnológicas para optimizar la gestión judicial.

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias incluyen datos recopilados directamente del Bufete Godoy y Asociados mediante registros internos y métodos de recolección de información específicos:

- ✓ Evaluación de procesos operativos: Se realizó un análisis exhaustivo de los procesos de recuperación de carteras, tanto judiciales como extrajudiciales, a lo largo del último año. Esta revisión de los procedimientos operativos posibilitó la identificación de patrones de desempeño y la detección de áreas donde la tecnología ha tenido un impacto positivo en la estructura y la efectividad de los procesos.
- ✓ Encuestas y entrevistas estructuradas: Se aplicaron encuestas y se realizaron entrevistas con el personal clave del bufete, incluyendo al gerente, supervisores, abogado junior. Estas técnicas permitieron obtener una visión detallada de sus experiencias y percepciones sobre el uso de la tecnología en sus funciones diarias, así como su impacto en la satisfacción laboral y la productividad.
- ✓ Encuestas a clientes corporativos: Se distribuyeron encuestas a los clientes corporativos del bufete para recopilar información sobre su percepción del servicio y del impacto de la tecnología en la eficiencia de la recuperación de carteras. Estas encuestas proporcionaron datos cualitativos y cuantitativos sobre la satisfacción del cliente y áreas de posible mejora en los procesos del bufete.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias incluyen material documental y bibliográfico utilizado para enriquecer el marco teórico y contextualizar el análisis de los resultados:

- ✓ Literatura académica y estudios previos: Se consultaron artículos, investigaciones y

publicaciones académicas relacionadas con la implementación de tecnología en la recuperación de carteras y la gestión de cobros. Estas fuentes proporcionaron una base conceptual y teórica para el estudio, permitiendo contextualizar los hallazgos y ofrecer una perspectiva comparativa sobre los beneficios de la tecnología en el sector.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El proceso de recolección de datos para esta investigación se diseñó y ejecutó con el objetivo de recopilar información integral y representativa de los diferentes actores involucrados en el desempeño operativo del Bufete Godoy y Asociados. Este proceso incluyó dos técnicas principales: entrevistas estructuradas y encuestas dirigidas por cuestionarios digitales aplicados a clientes corporativos. Cada técnica fue adaptada al perfil de los participantes para garantizar la obtención de información relevante y alineada con los objetivos de la investigación.

En primer lugar, se realizó una entrevista estructurada con uno de los socios principales del bufete, con el fin de explorar en profundidad su perspectiva sobre los procesos actuales de recuperación de carteras, las principales limitantes operativas y las oportunidades de mejora. La entrevista permitió identificar elementos estratégicos clave, como la percepción de la eficiencia operativa y la integración tecnológica.

Además, se aplicaron encuestas a los supervisores y abogados junior del bufete, quienes son actores clave en la ejecución diaria de los procesos de recuperación de carteras. Estas encuestas se centraron en evaluar la comunicación interna, la asignación de casos, la utilización de herramientas tecnológicas y la percepción de efectividad en los resultados obtenidos. La tasa de respuesta fue del 90%, lo que garantiza representatividad y robustez en los datos.

Finalmente, se distribuyeron de forma digital cuestionarios estructurados para las encuestas a los clientes corporativos, principalmente bancos e instituciones financieras, quienes representan la base principal de usuarios de los servicios del bufete. Estos instrumentos se diseñaron para evaluar la satisfacción con los resultados obtenidos, los tiempos de respuesta y la calidad del servicio prestado. Los cuestionarios se enviaron por medios electrónicos y se logró una tasa de respuesta del 80%, suficiente para obtener un análisis confiable de las percepciones externas.

En general, el proceso de recolección de datos se desarrolló de manera planificada y meticulosa, garantizando la obtención de información relevante desde diferentes perspectivas que contribuyen al análisis integral del problema investigado. A pesar de pequeños desafíos, como coordinación con clientes para responder cuestionarios dentro del plazo establecido, se logró recopilar datos valiosos que servirán como base para los análisis presentados.

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

4.2.1 ANALISIS CUANTITATIVO

En el desarrollo del análisis cuantitativo se recopiló información relevante mediante la aplicación de instrumentos diseñados específicamente para obtener datos representativos de los diferentes actores involucrados en el desempeño del Bufete Godoy y Asociados. Se realizó una entrevista estructurada con el socio gerente del Bufete, obteniendo una perspectiva estratégica sobre las operaciones y los retos enfrentados. Asimismo, se aplicaron encuestas a dos (2) supervisores y tres (3) abogados jr, con el objetivo de conocer su percepción sobre los procesos internos, la carga de trabajo y las herramientas utilizadas. Adicionalmente, se encuestó a cuatro (4) representantes de instituciones financieras, principales clientes del bufete, para evaluar la calidad del servicio en la recuperación de cuentas incobrables. Estas encuestas se diseñaron y distribuyeron utilizando la herramienta Microsoft Forms, lo que permitió una recolección eficiente y sistematizada de los datos para su posterior análisis.

4.2.1.1 RESULTADO DE ENCUESTAS A LOS SUPERVISORES

Se presentan los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los supervisores del Bufete Godoy y Asociados. Estos colaboradores desempeñan un rol clave en la supervisión y gestión de los casos asignados, por lo que su opinión resulta fundamental para comprender las fortalezas y áreas de mejora en los procesos operativos. Las encuestas, diseñadas a través de Microsoft Forms, recopilaron información sobre la percepción de los supervisores en aspectos como la eficiencia de los procedimientos, el uso de herramientas tecnológicas y la coordinación interna, proporcionando datos valiosos para el análisis del desempeño organizacional.

¿Qué tan efectivo considera que es el flujo de comunicación entre usted y su equipo?

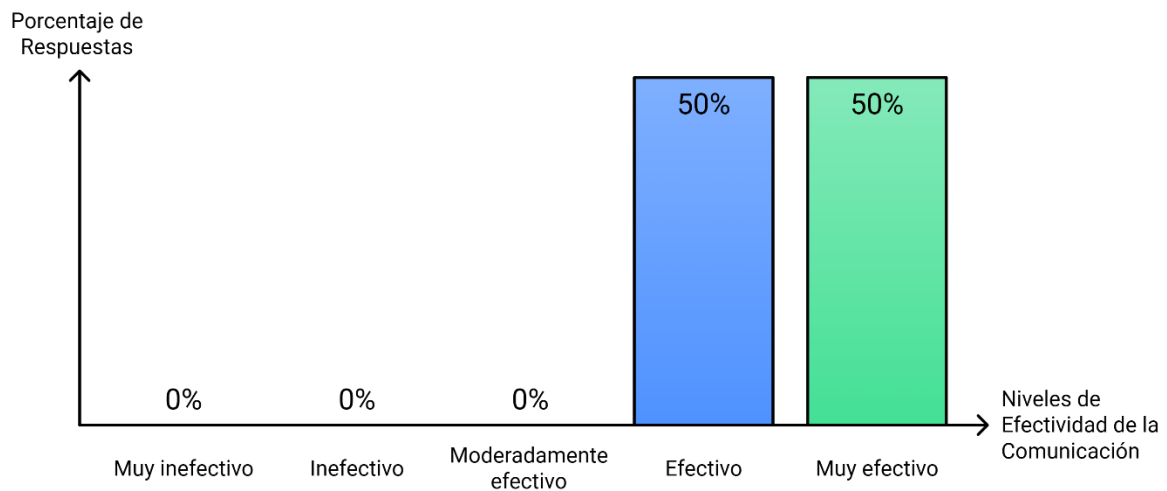


Figura 3 – Efectividad de la Comunicación en Equipo

El flujo de comunicación entre los equipos se percibe como altamente eficiente, lo que sugiere que los canales establecidos permiten una interacción clara y efectiva para el desarrollo de las actividades. Este nivel de efectividad en la comunicación interna favorece la coordinación y facilita el cumplimiento de los objetivos organizacionales, especialmente en la gestión de casos relacionados con la recuperación de cuentas incobrables.

La efectividad en la comunicación constituye un soporte clave para el desempeño laboral, ya que fomenta la alineación entre los miembros del equipo, reduce los riesgos de malentendidos y mejora la toma de decisiones. Este escenario contribuye a garantizar que las actividades operativas se lleven a cabo de manera ordenada y con resultados consistentes, maximizando la eficiencia de los procesos internos.

¿Con qué frecuencia se reciben capacitaciones?

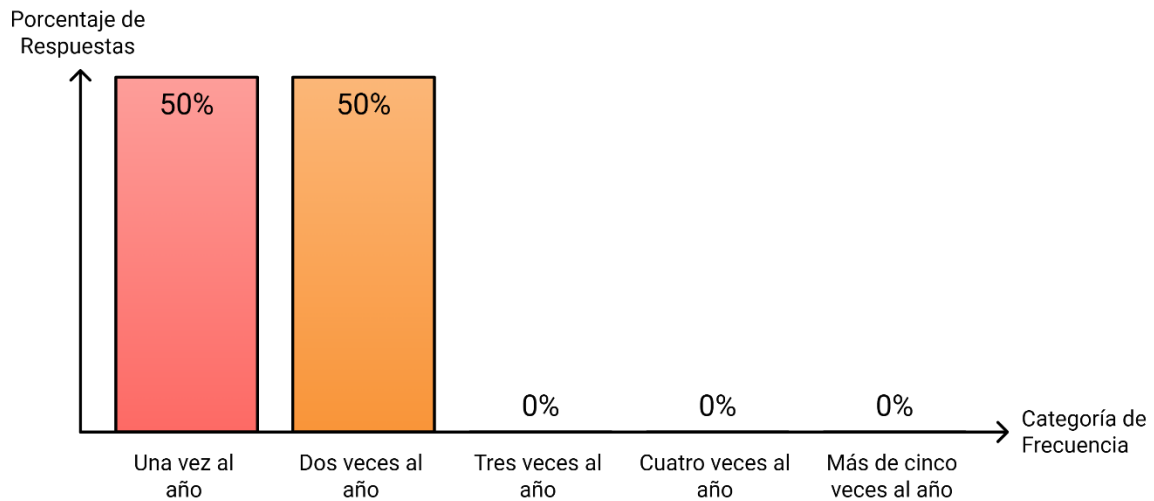


Figura 4 – Frecuencia de Capacitación

La frecuencia de capacitaciones se limita a una o dos veces al año, según las respuestas obtenidas. Esto indica un enfoque moderado en el desarrollo profesional de los colaboradores, lo cual puede ser suficiente para mantener un nivel básico de actualización, pero podría no ser ideal para enfrentar retos más complejos o necesidades de formación especializada en el contexto operativo.

La falta de mayor regularidad en las capacitaciones puede limitar las oportunidades de mejora continua y especialización dentro del equipo, afectando el potencial de innovación y el fortalecimiento de competencias clave. Este aspecto sugiere la necesidad de evaluar si la frecuencia actual es adecuada para los objetivos organizacionales o si fuese beneficioso incrementar las instancias formativas para mejorar el desempeño y la eficiencia operativa.

¿Qué tan adecuadas considera que son las capacitaciones ofrecidas para mantener un alto estándar de calidad en el servicio?

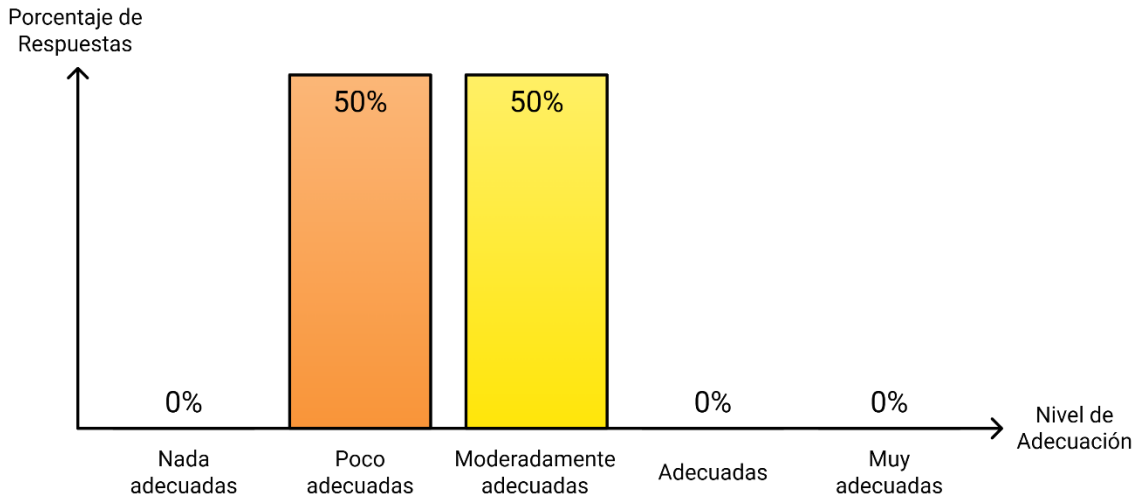


Figura 5 - Percepción de la Adecuación de Capacitaciones

Las capacitaciones ofrecidas no parecen cumplir plenamente con las expectativas para mantener altos estándares de calidad en el servicio. Esto sugiere que los programas actuales podrían no estar abordando las áreas críticas de desarrollo profesional necesarias para enfrentar los desafíos del entorno laboral.

Es fundamental evaluar los contenidos y enfoques de las capacitaciones para alinearlos mejor con las necesidades específicas del personal y las exigencias del servicio. Un diseño más enfocado en habilidades prácticas y temáticas relevantes podría mejorar significativamente su impacto en el desempeño y la calidad del trabajo.

¿Cuánto es el tiempo de inducción de los nuevos colaboradores?

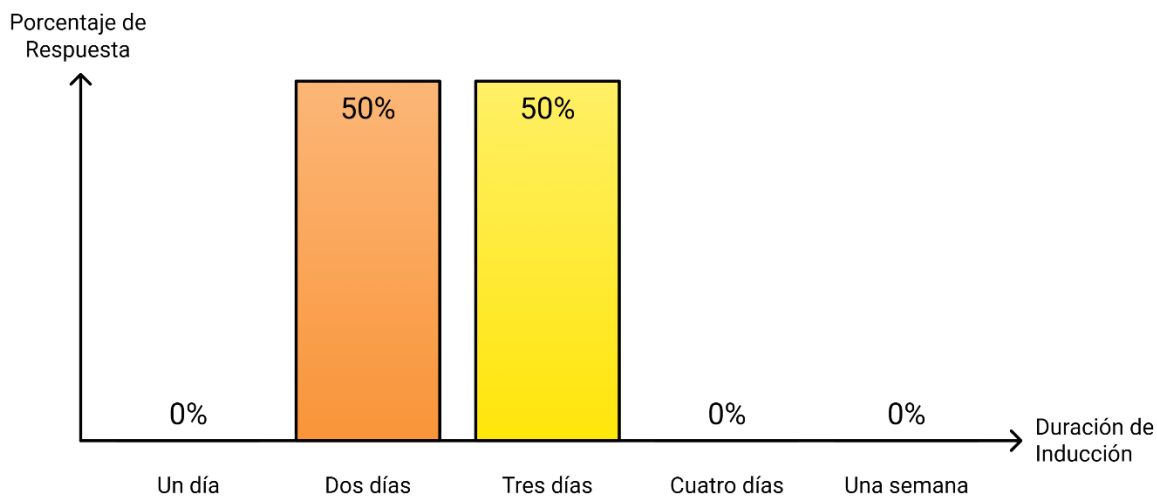


Figura 6 – Tiempo de Inducción Nuevos Colaboradores

Los resultados indican que el tiempo de inducción de los nuevos colaboradores varía entre dos y tres días. Este periodo, aunque corto, refleja una intención de preparar rápidamente a los nuevos empleados para integrarse al equipo y comenzar a contribuir a las metas organizacionales. Sin embargo, esta duración podría no ser suficiente para cubrir de manera integral los aspectos críticos del trabajo, como la familiarización con las políticas internas, los sistemas operativos o las mejores prácticas en la recuperación de carteras, especialmente en un entorno que requiere precisión y cumplimiento de estándares elevados.

Este hallazgo subraya la necesidad de evaluar la efectividad del proceso de inducción. Una inducción breve podría limitar la capacidad de los nuevos colaboradores para desempeñarse de manera óptima desde el inicio, impactando en la productividad general del equipo. Sería recomendable extender este proceso o complementarlo con capacitaciones continuas y evaluaciones periódicas que refuercen las habilidades técnicas y estratégicas requeridas. Además, la implementación de herramientas de inteligencia de negocios podría optimizar el proceso de inducción, personalizando la información relevante para cada colaborador y reduciendo la curva de aprendizaje inicial.

¿Qué tan frecuentemente enfrentan su equipo y usted obstáculos que impiden el cumplimiento de las metas?

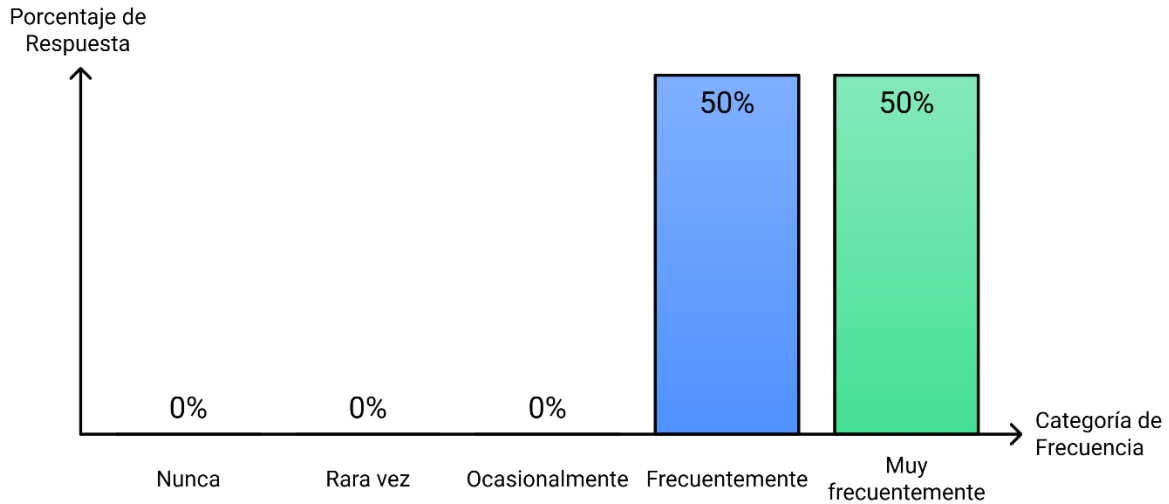


Figura 7 - Frecuencia de Obstáculos en el Cumplimiento de Metas

Los equipos enfrentan obstáculos de manera regular, lo que indica que las dificultades en los procesos de trabajo representan un desafío constante para el cumplimiento de las metas. Esta frecuencia elevada de barreras puede estar relacionada con factores estructurales, organizativos o de recursos que dificultan la fluidez de las operaciones.

La persistencia de estos obstáculos sugiere la necesidad de identificar sus causas principales y establecer medidas correctivas que mitiguen su impacto. Esto podría incluir ajustes en los procesos internos, mejora en la asignación de recursos o un enfoque más estratégico en la planificación y gestión de las actividades, permitiendo así un entorno más propicio para alcanzar los objetivos establecidos.

¿Qué tan bien considera que su equipo se adapta a los cambios en metas o políticas internas?

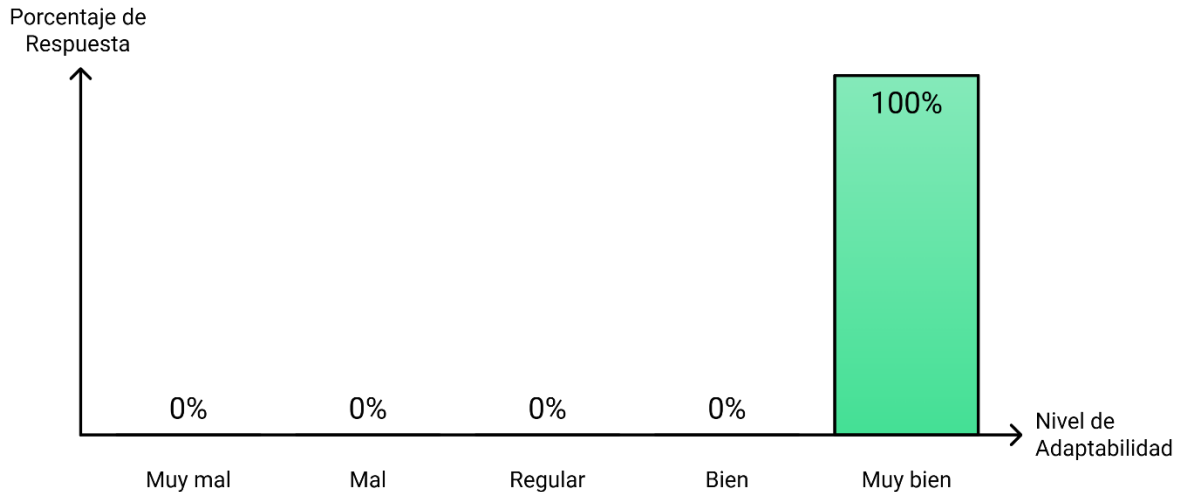


Figura 8 - Adaptabilidad del Equipo a los Cambios

El equipo muestra una capacidad destacada para adaptarse a los cambios en metas o políticas internas, lo que refleja una flexibilidad y disposición notable para ajustarse a nuevas condiciones o directrices. Este nivel de adaptabilidad es un indicador positivo que contribuye al mantenimiento de la continuidad operativa y a la implementación exitosa de ajustes organizacionales.

La habilidad para adaptarse rápidamente a cambios internos es fundamental en entornos dinámicos, ya que minimiza el impacto de las transiciones y asegura la alineación con los objetivos organizacionales. Este factor fortalece la resiliencia del equipo y su capacidad para operar eficientemente incluso en situaciones de transformación o reestructuración.

¿Qué tan desafiantes encuentra las tareas de coordinación y supervisión de su equipo?

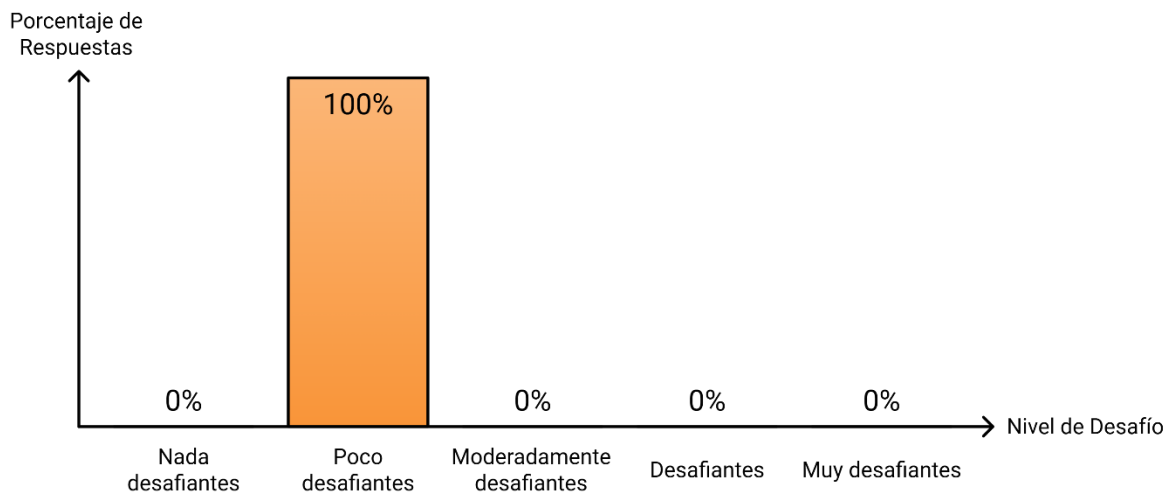


Figura 9 – Niveles de Desafío de las Tareas de Coordinación del Equipo

Las tareas de coordinación y supervisión del equipo son percibidas como poco desafiantes, lo que podría indicar que las responsabilidades actuales en estas áreas están bien estructuradas y cuentan con procesos claros que facilitan su ejecución. Esta percepción puede ser señal de que el equipo opera con un nivel de autonomía y organización que minimiza la complejidad en estas funciones.

Sin embargo, esta evaluación también podría sugerir una oportunidad para diversificar o enriquecer las responsabilidades en estas áreas, con el fin de fomentar un desarrollo profesional más robusto y dinámico. Incrementar el nivel de desafío en estas tareas podría fortalecer habilidades de liderazgo y toma de decisiones en el equipo, promoviendo un crecimiento continuo en sus capacidades.

¿Qué tan satisfecho está con la colaboración entre los miembros de su equipo para alcanzar objetivos comunes?

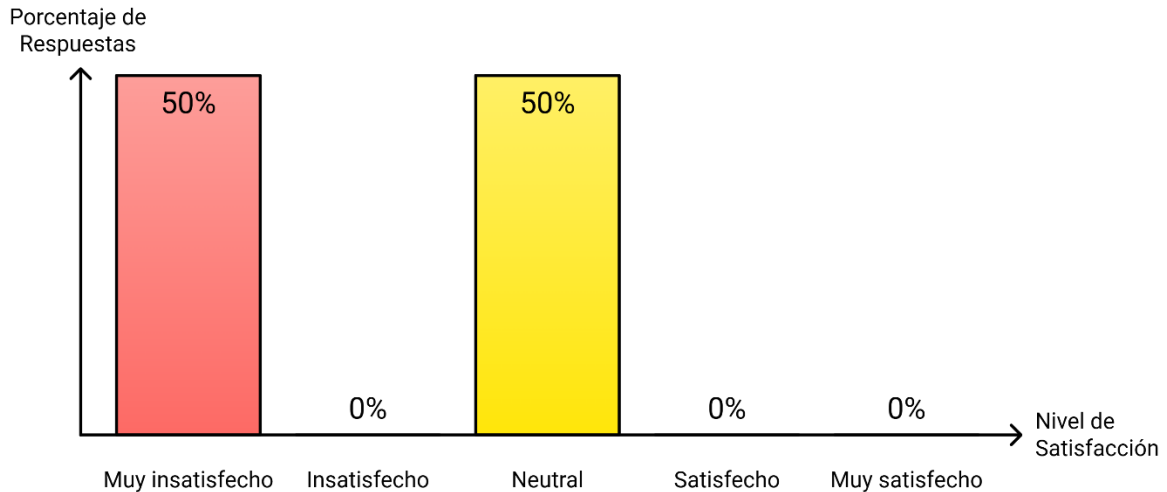


Figura 10 – Nivel de Satisfacción de la Colaboración en Equipo

La satisfacción con la colaboración entre los miembros del equipo para alcanzar objetivos comunes es baja, con una parte importante de las respuestas indicando insatisfacción y una actitud neutral al respecto. Esto sugiere que existen oportunidades de mejora en la dinámica de trabajo en equipo y en la integración de esfuerzos hacia metas compartidas.

Este resultado puede señalar posibles áreas de conflicto o falta de cohesión entre los integrantes del equipo, lo que podría estar afectando la eficiencia y efectividad en la consecución de los objetivos organizacionales. Abordar estas áreas mediante estrategias que fortalezcan la comunicación, la cooperación y el sentido de propósito compartido podría contribuir a mejorar significativamente la colaboración y, en consecuencia, los resultados globales del equipo.

¿Cuándo detecta oportunidades de mejora, qué tipo de retroalimentación utiliza?

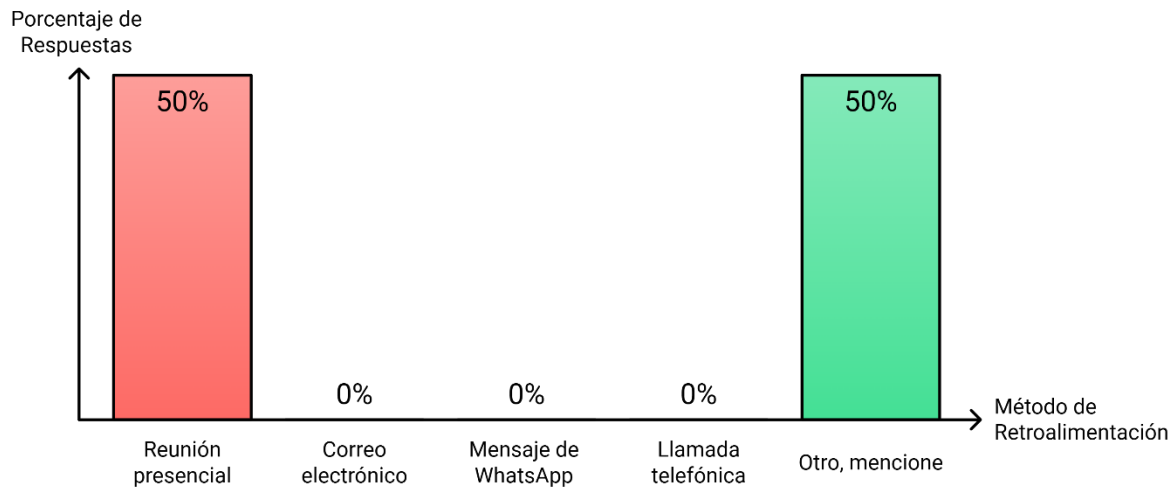


Figura 11 – Métodos de Retroalimentación

La retroalimentación sobre oportunidades de mejora se lleva a cabo principalmente mediante reuniones presenciales y notas escritas, representando cada una el 50% de las respuestas. Las reuniones presenciales permiten una comunicación directa y detallada, facilitando el intercambio inmediato de ideas y aclaraciones. Por otro lado, el uso de notas escritas sugiere un enfoque más estructurado y reflexivo, que permite documentar las observaciones y asegurar que estas sean consultadas posteriormente.

La combinación de ambos métodos ofrece un balance entre interacción personal y registro formal de la retroalimentación. Sin embargo, sería beneficioso evaluar si la integración de herramientas digitales o formatos más dinámicos podría optimizar estos procesos, asegurando que la retroalimentación sea accesible y aplicable de manera eficiente por todos los involucrados.

¿Cuáles son los mecanismos de comunicación más utilizados en su equipo y cómo los valora en términos de efectividad?



Figura 12 – Mecanismos de Comunicación más Utilizados

¿Cuáles son los principales ajustes o cambios que implementa cuando observa un desempeño bajo en el cumplimiento de metas?



Figura 13 – Principales Cambios que Implementa por Bajo Desempeño

Mencione otros métodos de enseñanza que aplica con su equipo y cómo los lleva a cabo



Figura 14 – Métodos de Enseñanza

¿Qué estrategias emplea para manejar los conflictos o malentendidos que surgen entre los Abogados Jr.?



Figura 15 – Estrategias para Manejar Conflictos

¿Qué tipo de apoyo o recursos adicionales considera que necesitaría para mejorar la adaptabilidad de su equipo frente a los cambios?



Figura 16 – Tipo de Recursos Adicionales que Necesita

¿Qué tipo de apoyo ofrece a su equipo en sus funciones diarias?



Figura 17 – Tipo de Apoyo que Ofrece a su Equipo

¿Qué obstáculos enfrenta al momento de capacitar a su equipo?



Figura 18 – Obstáculos para Capacitar a su Equipo

¿Cuáles son las métricas o indicadores clave que utiliza para medir el desempeño de su equipo?



Figura 19 – Métricas Clave para Medir Desempeño

¿Qué métodos utiliza para supervisar y monitorear el cumplimiento de los objetivos en su equipo?



Figura 20 – Métodos Para Supervisar

¿Cómo asegura que las tareas se realicen de acuerdo con los estándares de calidad establecidos?



Figura 21 – Cumplimiento de Estándares Establecidos

¿Qué sistemas de control utiliza para identificar posibles problemas en el desempeño de su equipo?



Figura 22 – Sistemas de Control para Identificar Problemas de Desempeño

RESULTADO DE ENCUESTAS A LOS ABOGADOS JR.

En esta sección se analizan los resultados de las encuestas realizadas a los tres abogados junior del Bufete Godoy y Asociados, quienes tienen una participación directa en la gestión de casos de recuperación de cuentas incobrables. Las encuestas, aplicadas mediante Microsoft Forms, se enfocaron en identificar la percepción de estos colaboradores sobre la carga laboral, la efectividad de los procesos asignados, el acceso a recursos tecnológicos y su nivel de capacitación. La información recopilada es esencial para evaluar cómo las condiciones laborales y las herramientas disponibles influyen en el desempeño individual y colectivo dentro del bufete.

¿Qué tan familiarizado(a) se siente con los procedimientos legales necesarios en casos de recuperación judicializada?

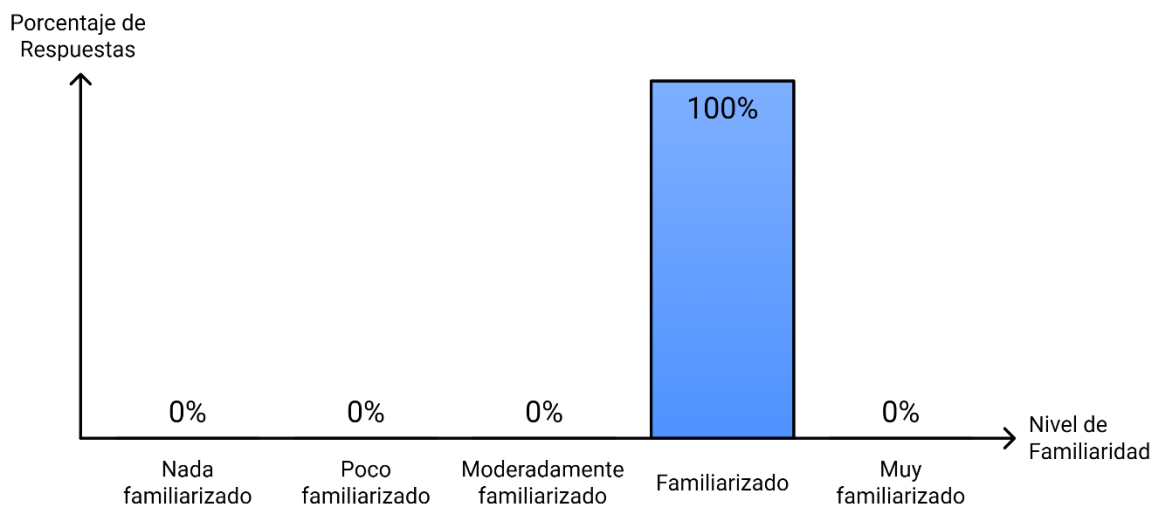


Figura 23 – Nivel de Familiaridad con los Procesos Legales

Los encuestados se sienten familiarizados con los procedimientos legales necesarios en casos de recuperación judicializada, lo que evidencia un nivel adecuado de conocimiento técnico en esta área. Esta familiaridad es crucial para garantizar la correcta ejecución de los procesos y para cumplir con los requisitos legales y normativos en el manejo de este tipo de casos.

Este nivel de conocimiento permite a los colaboradores manejar los casos con mayor confianza y eficiencia, minimizando errores y fortaleciendo la capacidad de respuesta ante los desafíos legales asociados a la recuperación de cuentas incobrables. Sin embargo, podría ser

beneficioso complementar esta familiaridad con actualizaciones periódicas sobre cambios normativos y mejores prácticas en el sector para mantener este conocimiento al día.

¿Qué tan seguro(a) se siente al aplicar los procedimientos legales en su rol diario?

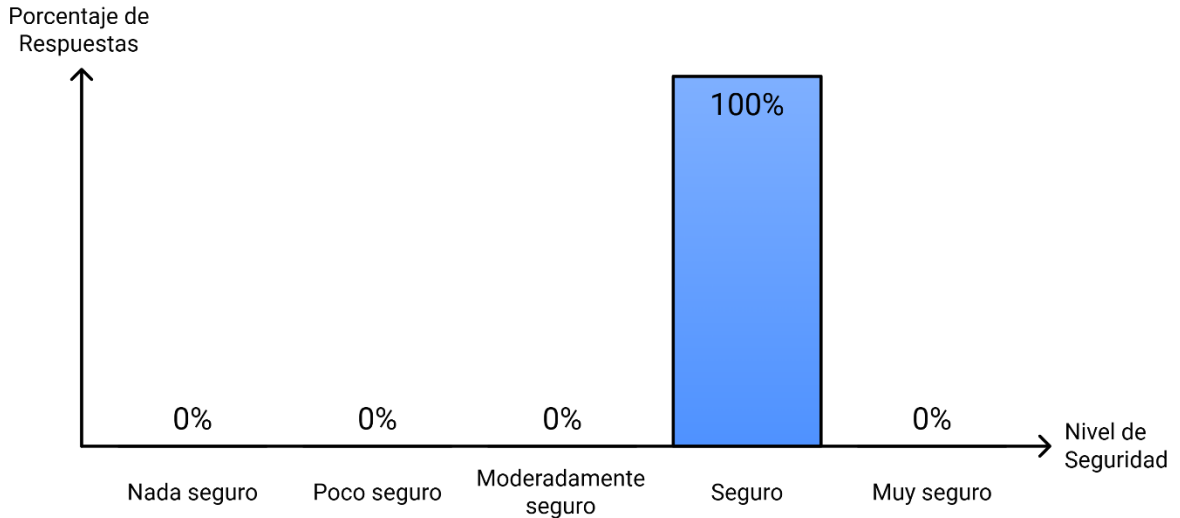


Figura 24 – Nivel de Confianza al Aplicar Procedimientos Legales

Los encuestados manifiestan sentirse seguros al aplicar los procedimientos legales en su rol diario, lo que refleja un dominio adecuado de las tareas asociadas a estos procesos. Este nivel de seguridad es un indicador positivo, ya que sugiere que cuentan con la formación y las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones con confianza y efectividad.

La confianza en la aplicación de procedimientos legales permite una ejecución más eficiente y reduce la probabilidad de errores en la práctica diaria. Sin embargo, para mantener y fortalecer este nivel de seguridad, es importante garantizar la continuidad en la capacitación y el acceso a recursos actualizados que refuercen el conocimiento y las habilidades de los colaboradores en el marco legal.

¿Cómo evaluaría el trabajo colaborativo entre el abogado gerente y el equipo en relación a la resolución de casos judiciales?

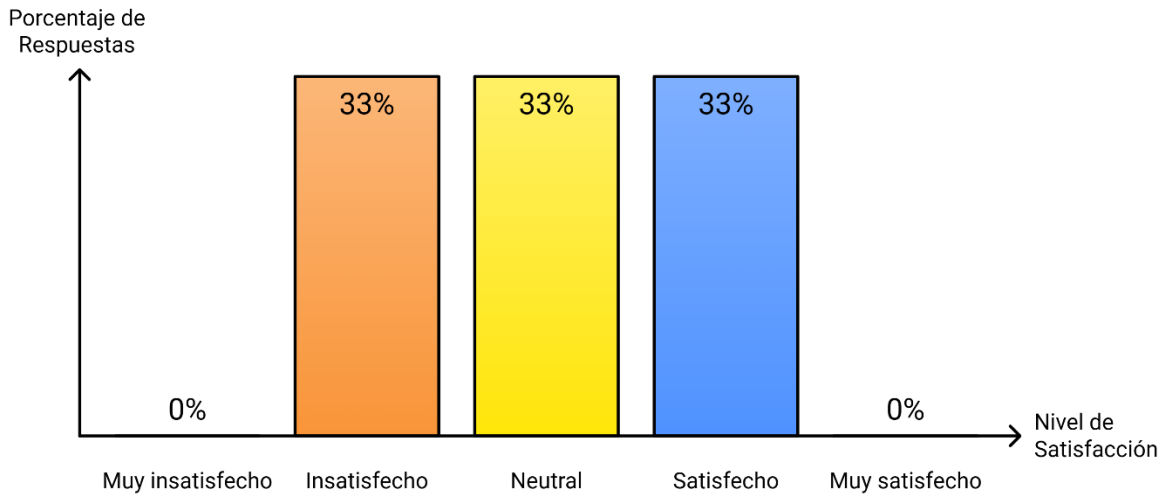


Figura 25 – Nivel de Satisfacción Colaboración Entre Gerente y Equipo

Las opiniones sobre el trabajo colaborativo entre el abogado gerente y el equipo en la resolución de casos judiciales están divididas en tres niveles con igual representación para cada uno. Esto refleja una percepción variada sobre la calidad de la colaboración y la interacción en el equipo, lo que sugiere que existen áreas que funcionan adecuadamente, pero también aspectos que generan insatisfacción.

Esta diversidad de opiniones indica la necesidad de profundizar en las causas de la insatisfacción y trabajar en mecanismos que mejoren la coordinación y el entendimiento mutuo entre el abogado gerente y el equipo. Iniciativas como reuniones de retroalimentación, una comunicación más fluida y la definición clara de roles y responsabilidades podrían contribuir a fortalecer la colaboración y aumentar los niveles de satisfacción en el equipo.

¿Qué tan satisfecho(a) se siente con las oportunidades de desarrollo profesional y capacitación en el bufete para mejorar su conocimiento en temas legales?

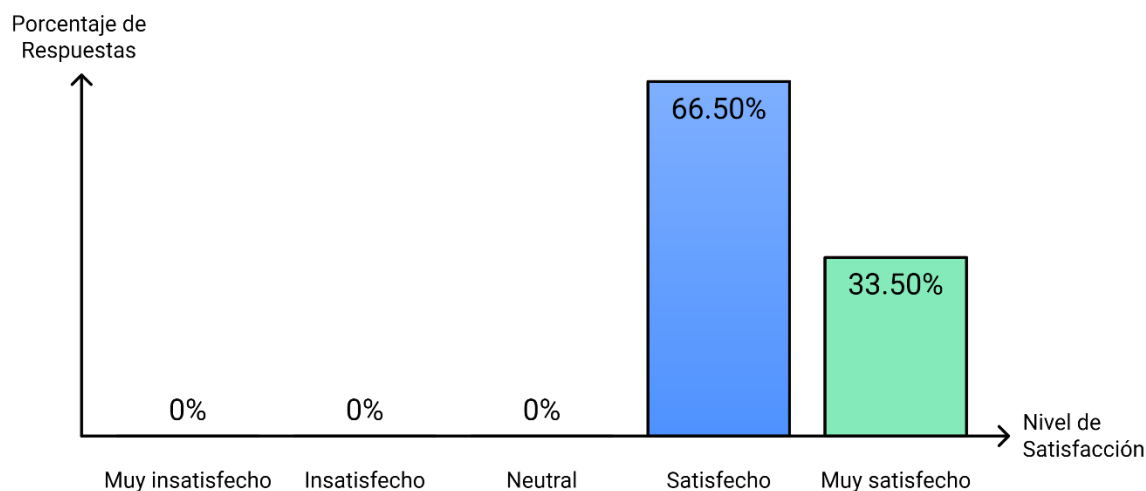


Figura 26 – Nivel de Satisfacción con las Oportunidades de Desarrollo Profesional

El nivel de satisfacción con las oportunidades de desarrollo profesional y capacitación en el bufete es elevado. Esto refleja que las iniciativas de formación y crecimiento profesional están siendo valoradas positivamente por el equipo, indicando que estas acciones contribuyen significativamente a mejorar su conocimiento en temas legales.

Estos resultados destacan el impacto favorable de las capacitaciones en el desarrollo del personal. Sin embargo, para mantener y mejorar estos niveles de satisfacción, sería útil revisar periódicamente los contenidos y enfoques de las capacitaciones, asegurando que respondan a las necesidades actuales y futuras del equipo en un entorno legal en constante cambio.

¿Qué tan claros considera que son los pasos a seguir en los procesos judiciales que maneja en el bufete?

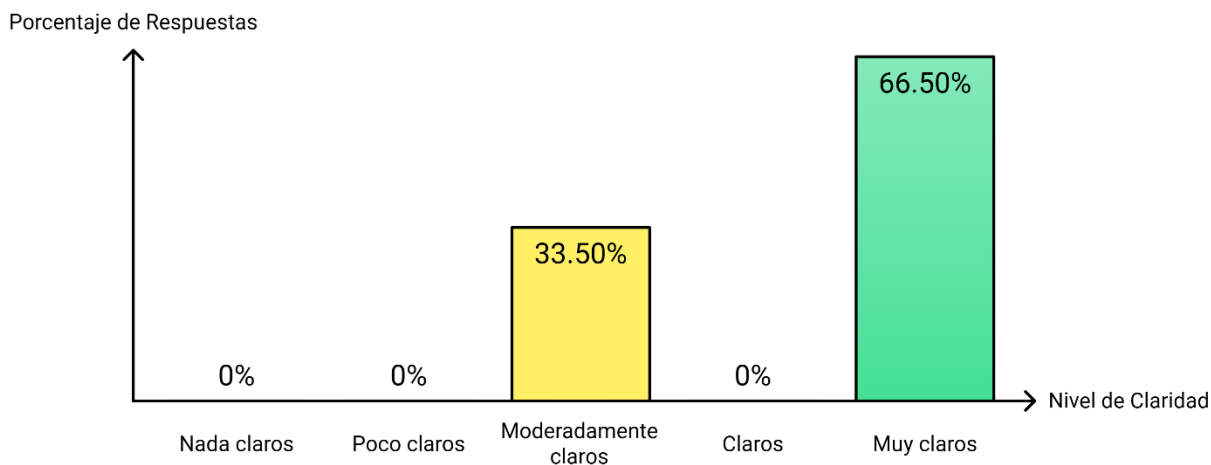


Figura 27 – Nivel de Claridad en los Pasos a Seguir con Procesos Judiciales

La claridad sobre los pasos a seguir en los procesos judiciales que maneja el bufete es alta, sin embargo, un 33.5% considera que son "moderadamente claros", lo que sugiere que, aunque la mayoría encuentra los procedimientos bien definidos, existe una porción significativa del personal que podría beneficiarse de mayor orientación o documentación más detallada.

Estos resultados subrayan la importancia de continuar fortaleciendo la comunicación y estandarización de los procesos judiciales. Implementar guías operativas más específicas o reforzar las capacitaciones relacionadas con los procedimientos podría garantizar que todos los miembros del equipo tengan un entendimiento completo y uniforme, mejorando así la eficiencia y precisión en la ejecución de las tareas legales.

¿Qué tan efectivo(a) considera que es al cumplir con los plazos establecidos en los procedimientos legales de los casos de recuperación?

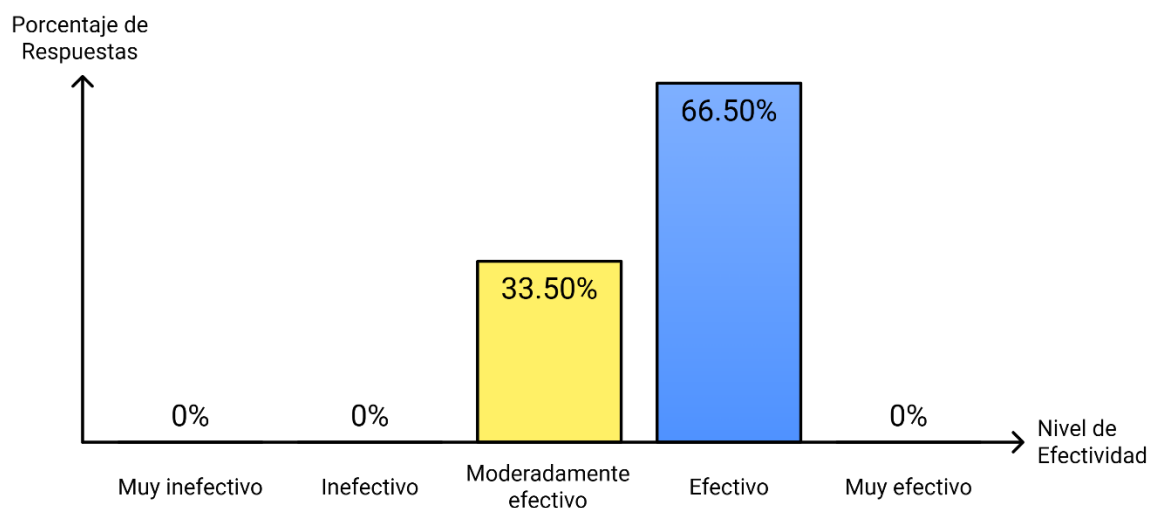


Figura 28 – Nivel de efectividad al cumplir con los plazos establecidos en los procedimientos legales

El nivel de efectividad al cumplir con los plazos establecidos en los procedimientos legales de los casos de recuperación es positivo. Sin embargo, un 33.5% se percibe como "moderadamente efectivos", lo que sugiere que, si bien la mayoría cumple con los plazos, aún existen áreas donde se podría mejorar la gestión del tiempo y la organización de los procesos.

Estos resultados reflejan un buen desempeño general, pero también subrayan la importancia de implementar herramientas o estrategias que optimicen la planificación y el seguimiento de los plazos. Medidas como el uso de sistemas de gestión de casos o recordatorios automatizados podrían ayudar a reducir las dificultades que enfrenta el grupo que no se percibe completamente eficiente en este aspecto, elevando el cumplimiento a un nivel aún más alto.

¿Qué tan necesario considera la estandarización de procesos para mejorar la eficiencia en sus tareas?

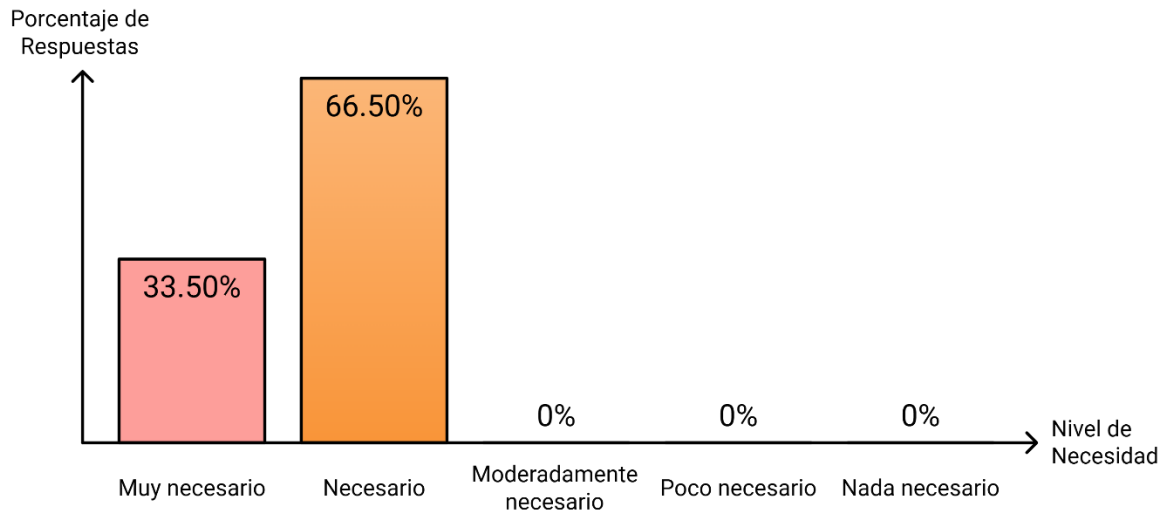


Figura 29 – Nivel de necesidad en la estandarización de procesos

La estandarización de procesos es percibida como un factor clave para mejorar la eficiencia en las tareas, con todos los encuestados considerándola necesaria. Estos resultados resaltan una necesidad alarmante de establecer procedimientos claros y uniformes que faciliten el trabajo y reduzcan la posibilidad de errores o inconsistencias.

Esta percepción indica que la implementación de estándares en los procesos podría mejorar considerablemente la productividad y optimizar los recursos. Iniciativas como la creación de manuales de procedimientos, capacitación enfocada en su aplicación y el uso de herramientas tecnológicas que automaticen tareas recurrentes podrían atender esta necesidad y contribuir a alcanzar mayores niveles de eficiencia operativa.

¿Qué tan frecuentemente enfrenta dificultades para cumplir con los plazos debido a factores externos o internos?

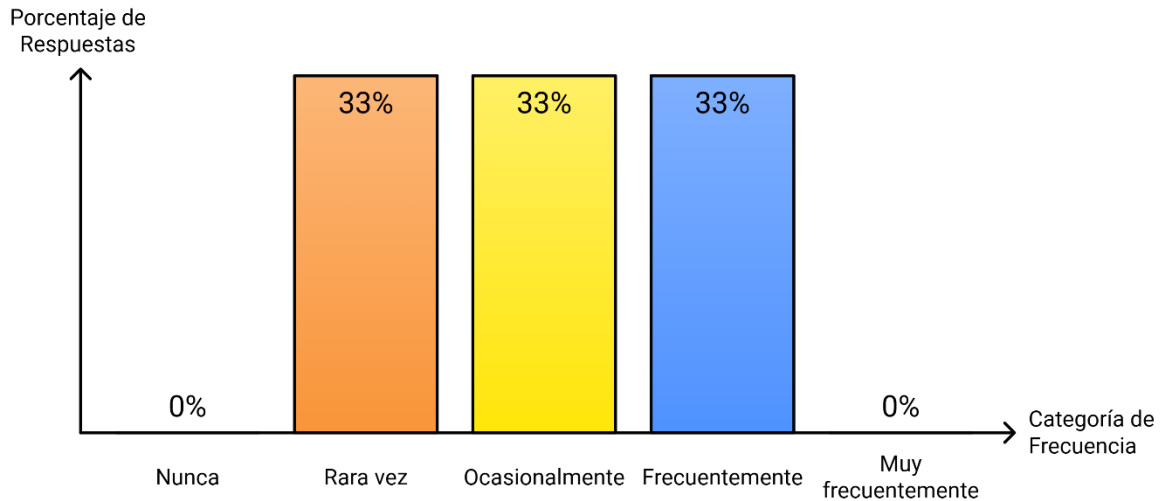


Figura 30 – Frecuencia de Dificultad para Cumplir con los Plazos

Las dificultades para cumplir con los plazos establecidos debido a factores internos o externos reflejan una variabilidad en las experiencias de los colaboradores, lo que sugiere que estas barreras no son homogéneas y dependen de circunstancias particulares. Este escenario podría estar relacionado con desafíos en la gestión de recursos, coordinación interdepartamental o imprevistos externos que afectan la capacidad de los equipos para mantener un flujo de trabajo constante.

Abordar este tipo de obstáculos requiere un enfoque integral que contemple tanto la identificación de cuellos de botella en los procesos internos como la implementación de medidas preventivas frente a factores externos. Esto podría incluir la creación de planes de contingencia, una asignación más estratégica de los recursos y la capacitación para fortalecer habilidades de resolución de problemas. Al mitigar estas dificultades, se puede optimizar el desempeño y asegurar un cumplimiento más consistente de los plazos establecidos, beneficiando tanto a los equipos como a los resultados organizacionales.

¿Qué tan efectivo(a) considera que es el flujo de comunicación entre usted y los otros miembros del equipo (supervisores, gestores, abogados)?

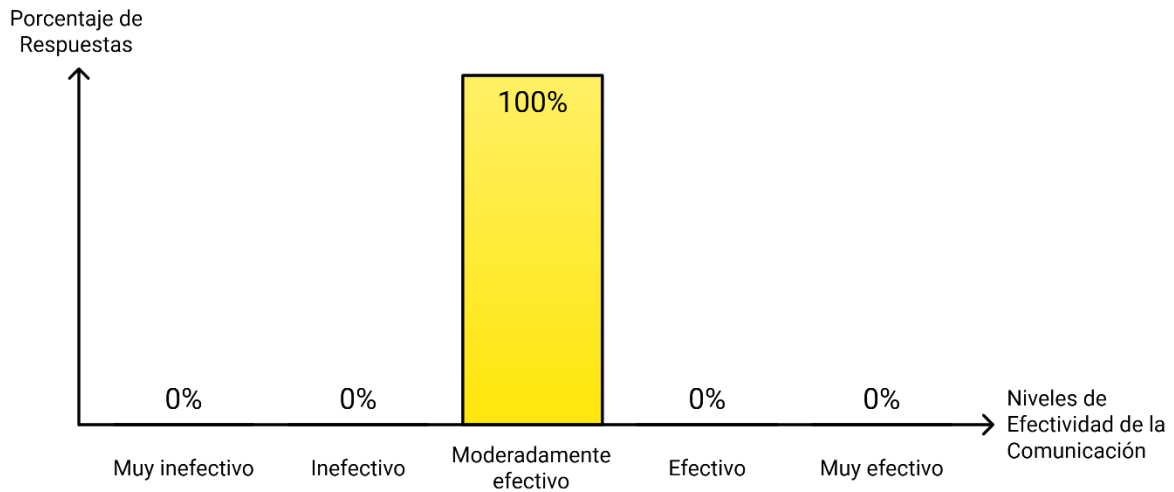


Figura 31 – Efectividad Flujo de la Comunicación del Superior con el Equipo

El flujo de comunicación entre los miembros del equipo es percibido como moderadamente efectivo, lo que indica que, aunque existe un nivel básico de interacción y transmisión de información, este no alcanza los estándares óptimos deseados. Esto podría sugerir que hay áreas de mejora en términos de claridad, frecuencia o canales de comunicación utilizados, los cuales podrían estar limitando la eficiencia en la coordinación y el logro de los objetivos del equipo.

Para mejorar esta situación, sería relevante implementar estrategias que promuevan un flujo de comunicación más estructurado y dinámico. Esto podría incluir reuniones regulares de seguimiento, el uso de herramientas colaborativas más efectivas y la definición de protocolos claros para la transmisión de información. Un enfoque más robusto en la comunicación contribuiría a una mejor alineación entre los supervisores, gestores y abogados, fortaleciendo la colaboración y el desempeño en las tareas asignadas.

¿Qué tan satisfecho(a) está con la colaboración entre los abogados y el equipo de recuperación para alcanzar los objetivos de los casos judicializados?

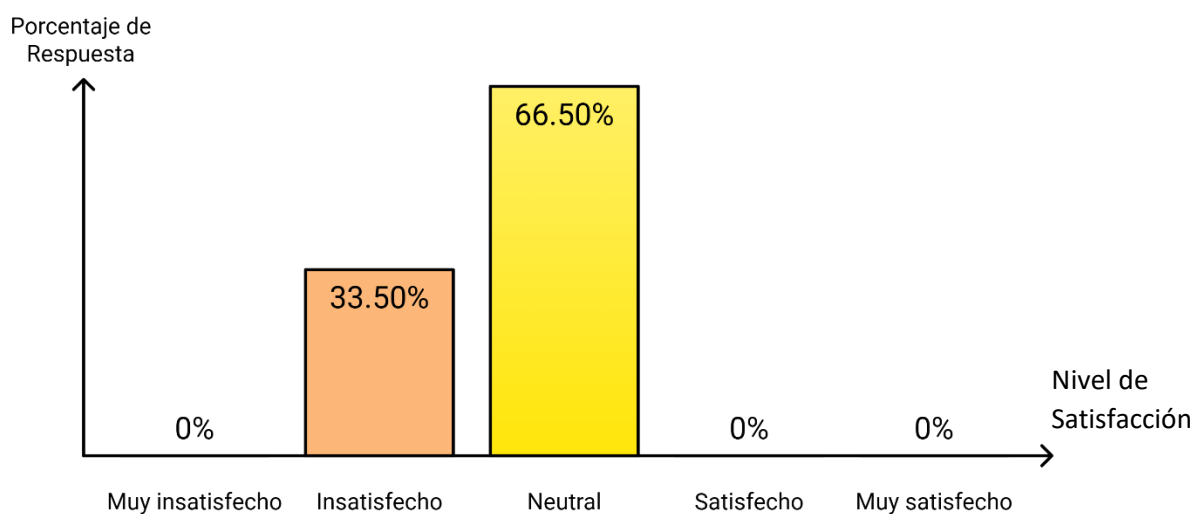


Figura 32 – Nivel de Satisfacción Colaboración Abogados y Equipo de Recuperación

La percepción sobre la colaboración entre los abogados y el equipo de recuperación para alcanzar los objetivos de los casos judicializados se encuentra predominantemente en un nivel de insatisfacción. Esto sugiere que no se percibe una integración efectiva que promueva una colaboración sólida y orientada a los resultados.

Este escenario indica la necesidad de fortalecer la interacción y el trabajo conjunto entre ambas partes, promoviendo una mayor alineación en las metas, roles y responsabilidades. Estrategias como sesiones de planificación colaborativa, retroalimentación constante y la creación de espacios de diálogo podrían mejorar la cohesión del equipo, incrementando la efectividad y la satisfacción con el proceso de colaboración en la resolución de los casos judicializados.

¿Qué tipo de apoyo adicional considera necesario para mejorar su efectividad en el cumplimiento de los plazos?



Figura 33 – Tipo de Apoyo para Mejorar Efectividad

¿Qué áreas o procedimientos legales considera que requieren mayor conocimiento o capacitación para realizar sus funciones de manera más efectiva?

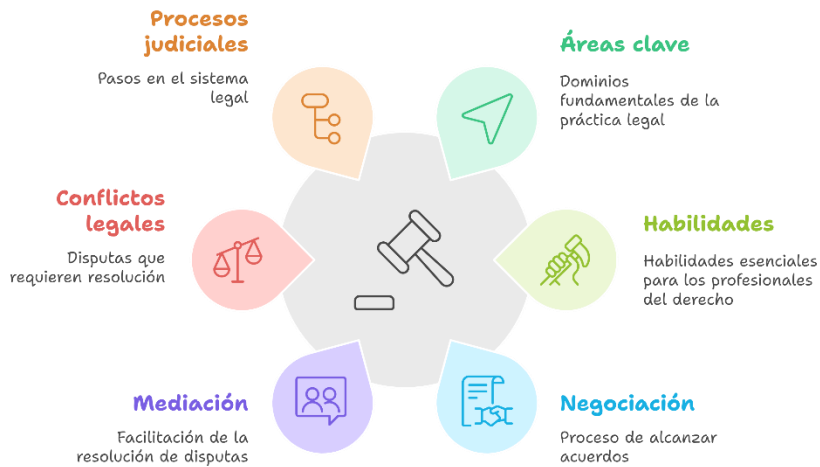


Figura 34 – Áreas con Oportunidad de Mejora

¿Qué tan adecuado(a) considera que es el acceso a la información y recursos necesarios para realizar sus funciones de manera óptima en los casos judicializados?



Figura 35 – Acceso a la Información y Recursos

¿Cómo evalúa la disponibilidad y efectividad de las herramientas tecnológicas que utiliza en los procesos de recuperación judicializada?



Figura 36 – Evaluación de Disponibilidad de Herramientas

¿Cuáles considera que serían las herramientas para una recuperación judicial efectiva?



Figura 37 – Herramientas para Recuperación Judicial Efectiva

¿Qué mejoras considera que podrían implementarse en la comunicación y colaboración con otros miembros del bufete para optimizar los procesos judiciales?



Figura 38 – Mejoras Comunicación y Colaboración

RESULTADO DE ENCUESTAS A LOS CLIENTES

En esta sección se presentan los resultados de las encuestas realizadas a cuatro representantes de los principales clientes del bufete "Godoy y Asociados", todos ellos instituciones financieras. Estas encuestas, diseñadas y distribuidas mediante Microsoft Forms, tuvieron como objetivo recopilar la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio brindado, la eficacia en la recuperación de cuentas incobrables, la comunicación con el bufete y la satisfacción general con los resultados obtenidos. Los datos recolectados proporcionan una visión externa fundamental para identificar áreas de mejora y reforzar la relación cliente-proveedor en un entorno competitivo.

¿Qué tan satisfecho está con la rapidez con la que el bufete revisa y gestiona los documentos que se le envían en relación con los casos asignados?

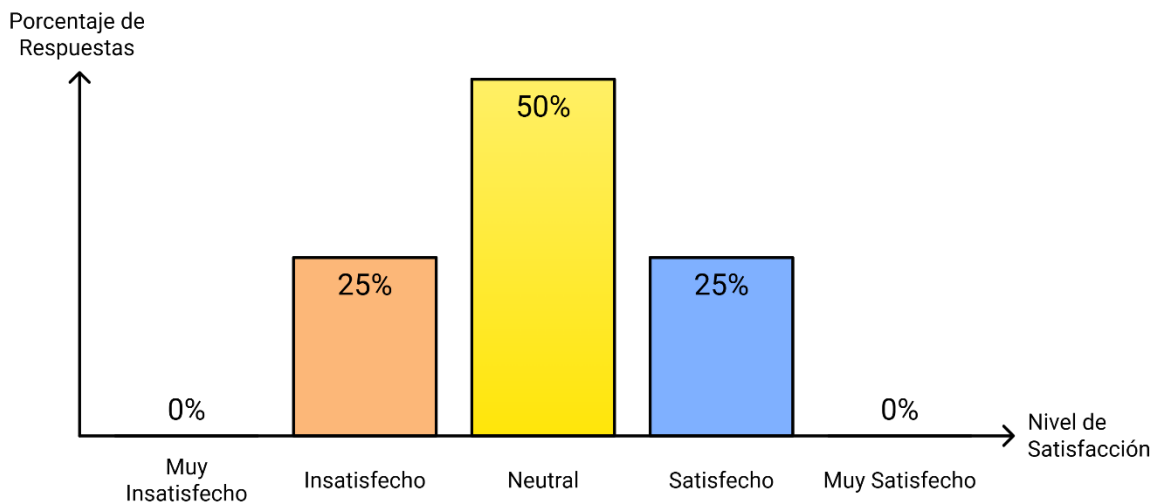


Figura 39 – Nivel de Satisfacción con la Rapidez de Gestión de Documentación

Los resultados reflejan que los clientes tienen percepciones mixtas sobre la rapidez con que se gestionan sus documentos, con una mayoría en una postura neutral y una parte significativa insatisfecha. Esto sugiere que el proceso actual no siempre cumple con las expectativas en cuanto a eficiencia y podría beneficiarse de ajustes operativos.

Para abordar esta situación, sería recomendable optimizar los tiempos de respuesta mediante la implementación de sistemas automatizados y protocolos claros que prioricen tareas críticas. Estas mejoras no solo agilizarían los procesos internos, sino que también fortalecerían la

confianza y satisfacción de los clientes en el servicio ofrecido por el bufete.

¿Cómo califica la puntualidad con la que se presentan las demandas en los casos que asigna al bufete?

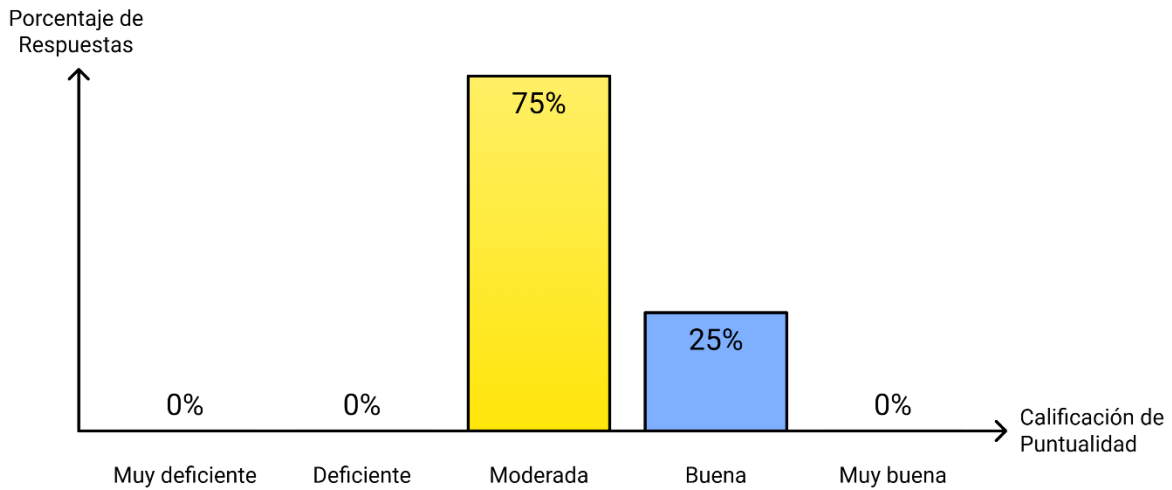


Figura 40 – Puntualidad con la que se Presentan Demandas

El 75% de los clientes califica la puntualidad en la presentación de demandas como moderada, lo que indica que, aunque el servicio cumple en términos generales, no logra alcanzar completamente las expectativas de eficiencia. Este dato sugiere que los procesos podrían beneficiarse de una mejor gestión de tiempos para asegurar un cumplimiento más consistente y satisfactorio.

Para abordar esta percepción, sería recomendable implementar herramientas de seguimiento y establecer plazos internos más estrictos que garanticen un servicio más puntual. Estas medidas no solo mejorarían la experiencia del cliente, sino que también fortalecerían la imagen del bufete como una entidad comprometida con la excelencia en la gestión de casos.

¿Qué tan efectivo considera el seguimiento que el bufete realiza a las demandas locales y foráneas?

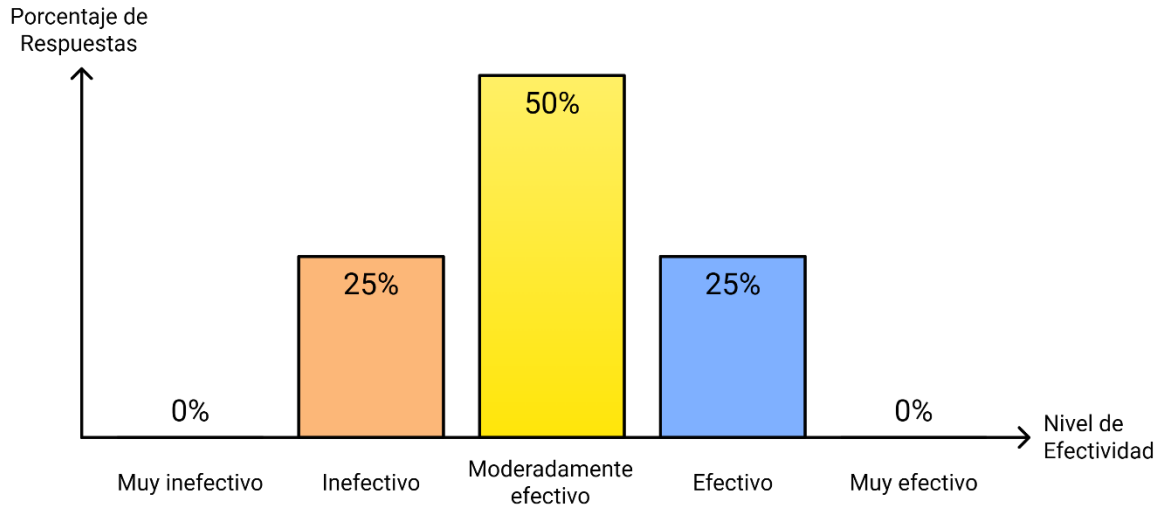


Figura 41 – Nivel de efectividad de seguimiento a las demandas locales y foráneas

El 50% de los clientes considera que el seguimiento que el bufete realiza a las demandas locales y foráneas es moderadamente efectivo, lo que refleja que el servicio cumple con ciertos estándares, pero no alcanza el nivel de efectividad esperado. Además, un 25% percibe el seguimiento como inefectivo, lo que señala áreas críticas de mejora en la atención y gestión de estos casos.

Este resultado destaca la necesidad de fortalecer los mecanismos de seguimiento, especialmente en términos de comunicación y actualización oportuna para los clientes. La implementación de sistemas de gestión que brinden un monitoreo más preciso y regular de las demandas, junto con reportes periódicos hacia los clientes, podría mejorar significativamente la percepción de efectividad y fortalecer la confianza en los servicios del bufete.

¿Qué tan satisfecho está con el manejo de los requerimientos judiciales en sus casos?

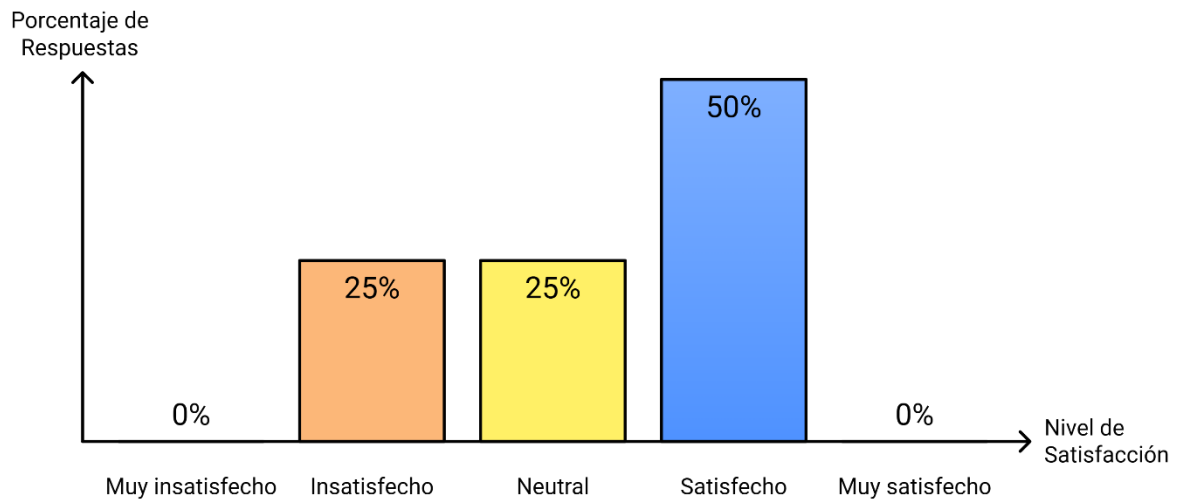


Figura 42 – Nivel de Satisfacción con el Manejo de los Requerimientos Judiciales

El 50% de los clientes está satisfecho con el manejo de los requerimientos judiciales en sus casos, lo que indica que el bufete está cumpliendo con las expectativas de la mitad de los encuestados. Sin embargo, la diferencia sugiere que aún existen áreas donde se podrían optimizar los procesos para mejorar la percepción general.

Este resultado señala la importancia de garantizar consistencia en la gestión de los requerimientos judiciales. Mejoras como una mayor atención personalizada, un flujo más eficiente de información hacia los clientes y la implementación de protocolos claros podrían contribuir a reducir la insatisfacción y llevar a más clientes hacia un nivel de satisfacción más alto, fortaleciendo la confianza en el bufete.

¿Cómo califica la rapidez y efectividad con la que el bufete practica los embargos salariales o cuentas bancarias en los casos asignados?

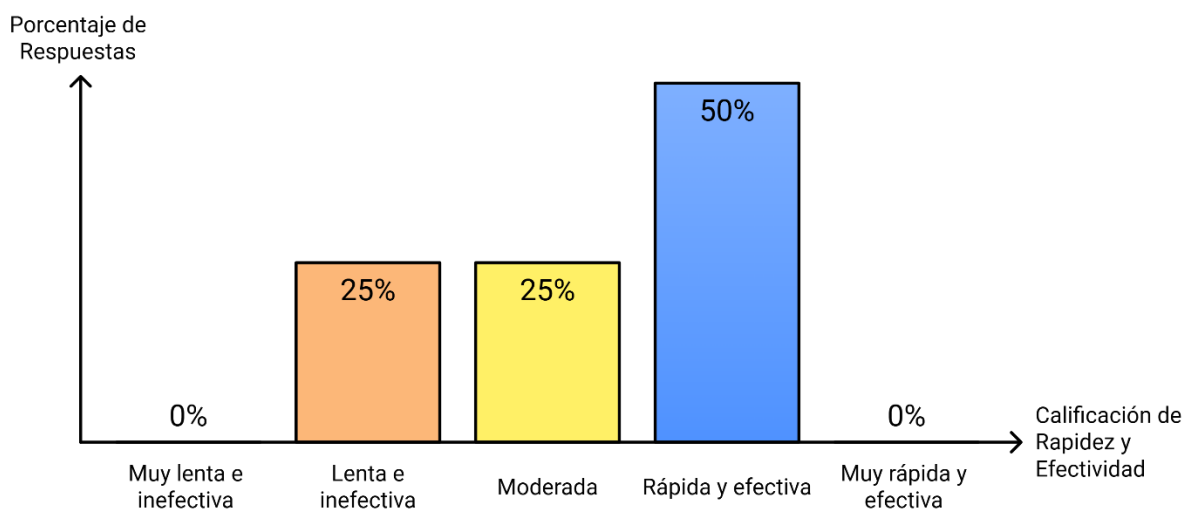


Figura 43 – Rapidez y Efectividad para Embargos Salariales o Cuentas Bancarias

El 50% de los clientes considera que el bufete realiza un trabajo "rápido y efectivo" al practicar embargos salariales o cuentas bancarias, lo que demuestra que una parte significativa de los usuarios percibe eficiencia en este aspecto. Este resultado resalta una fortaleza en el servicio, especialmente en la gestión de casos donde la celeridad es clave para cumplir con los objetivos.

Sin embargo, el hecho de que la otra mitad de los clientes no comparta esta valoración sugiere que hay inconsistencias en la ejecución de los procesos. Es importante identificar los factores que limitan la percepción de efectividad en el resto de los casos, como posibles retrasos o falta de comunicación, para garantizar un desempeño más uniforme y satisfacer las expectativas de todos los usuarios.

¿Considera que los informes de reportería incluyen con precisión las gestiones judiciales realizadas en sus casos?

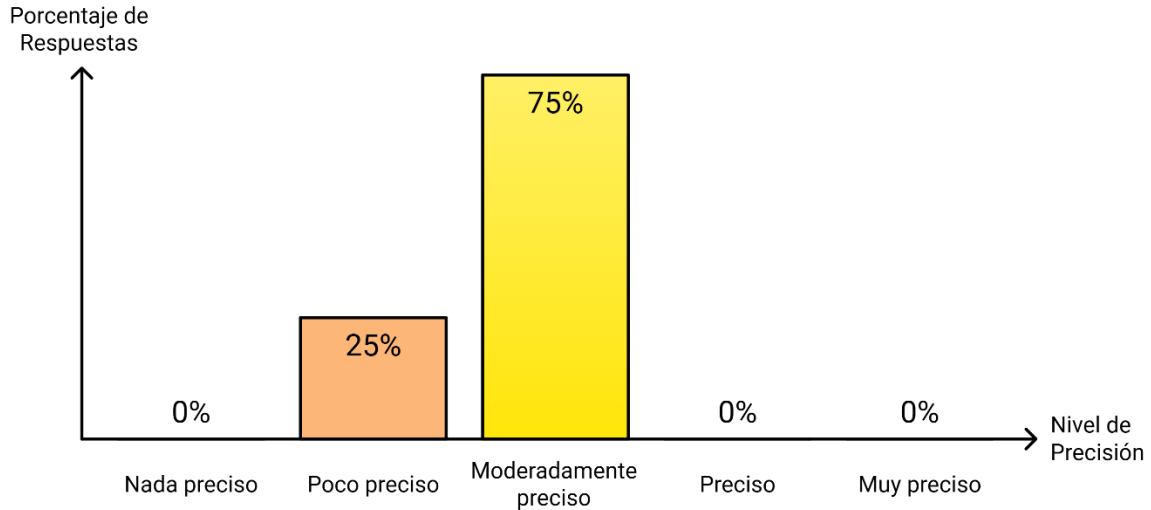


Figura 44 – Nivel de precisión en los reportes

El 75% de los clientes considera que los informes de reportería son "moderadamente precisos", lo que sugiere que, aunque cumplen con un nivel básico de detalle, no alcanzan un estándar óptimo de claridad y exactitud para las gestiones judiciales realizadas. Esto indica que los clientes perciben margen de mejora en la manera en que se presentan y estructuran estos informes.

Este resultado resalta la importancia de mejorar la calidad y precisión de la reportería para que sea más completa y comprensible. Incluir detalles más específicos sobre las gestiones realizadas, junto con un formato estandarizado y transparente, podría incrementar significativamente la confianza de los clientes en la información proporcionada y en la gestión del bufete.

¿Qué tan satisfecho está con la claridad de las actualizaciones de caracterización en los informes proporcionados por el bufete?

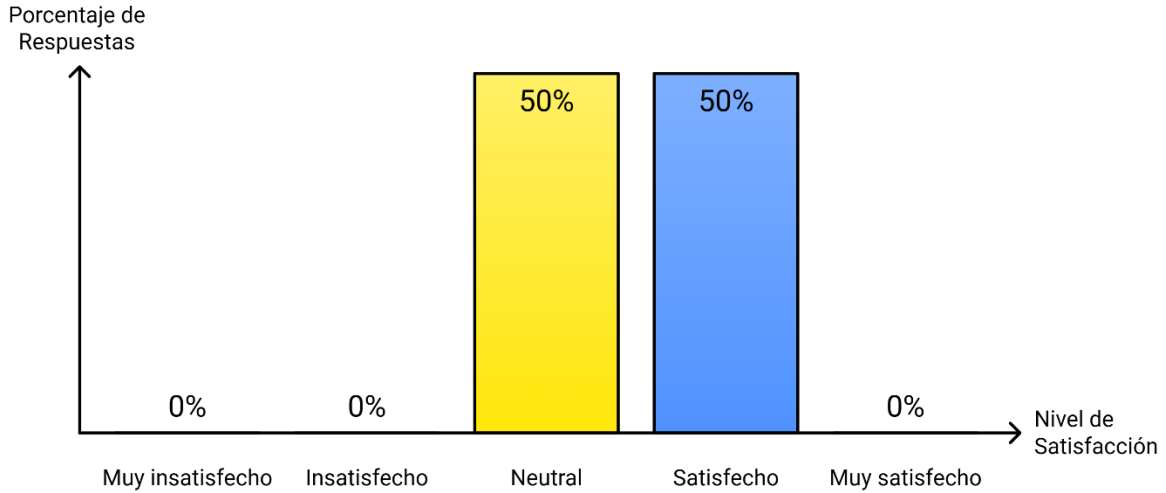


Figura 45 – Nivel de Satisfacción con la Claridad de los Informes

El 50% de los clientes manifiesta satisfacción con la claridad de las actualizaciones de caracterización en los informes proporcionados por el bufete, lo que indica que la mitad de los usuarios percibe un nivel adecuado de precisión y comprensión en la información presentada. Sin embargo, el otro 50% se posiciona de manera neutral, lo que podría reflejar una falta de impacto significativo o áreas donde la información podría ser más clara o relevante.

Este resultado sugiere la necesidad de fortalecer la estructura y contenido de los informes para garantizar una comunicación más efectiva. Incluir explicaciones más detalladas y contextuales, así como un lenguaje accesible y formatos visualmente claros, podría ayudar a transformar las percepciones neutras en niveles de satisfacción más altos, mejorando la experiencia general de los clientes.

¿Considera que el banco está bien representado judicialmente por el bufete durante la celebración de audiencias?

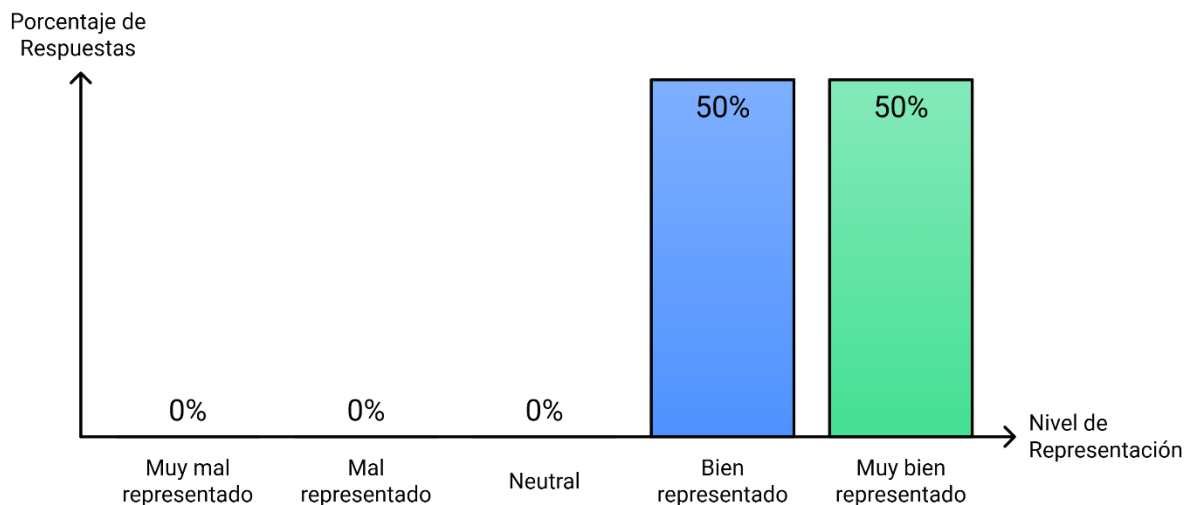


Figura 46 – Nivel de Representación en las Audiencias

El resultado refleja una percepción altamente positiva de la labor del bufete en la defensa y representación legal, evidenciando un cumplimiento satisfactorio de las expectativas de los clientes en este aspecto.

Esta valoración sugiere que el bufete ha logrado consolidar prácticas efectivas en la representación judicial, lo cual refuerza la confianza de los clientes en su capacidad profesional. Mantener este nivel de desempeño será clave para continuar fortaleciendo la relación con los clientes y consolidar la reputación del bufete como un aliado confiable en el ámbito jurídico.

¿Qué tan satisfecho está con el nivel de asesoría que recibe del bufete en los casos donde consulta dudas legales?

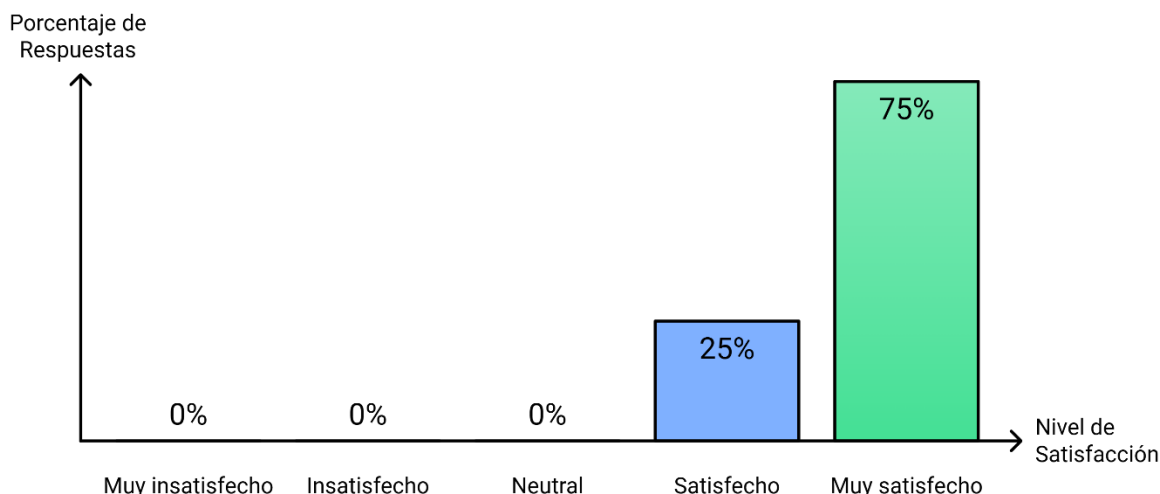


Figura 47 – Nivel de satisfacción con la asesoría del bufete

El 75% de los clientes se declara "muy satisfecho" con el nivel de asesoría legal que recibe del bufete en los casos donde consulta dudas legales, lo que demuestra un alto nivel de confianza en la calidad y claridad de las orientaciones proporcionadas. Este resultado resalta la efectividad del bufete en brindar un servicio que supera las expectativas de la mayoría de los usuarios.

Este nivel de satisfacción destaca una fortaleza significativa en la prestación del servicio de asesoría, posicionando al bufete como un recurso confiable para resolver inquietudes legales. Sin embargo, mantener y fortalecer este estándar será esencial, asegurando que se continúe ofreciendo una atención personalizada y soluciones precisas para cada caso planteado por los clientes.

¿Siente que el personal del bufete tiene el conocimiento necesario de los procedimientos judiciales aplicables a los tipos de casos que asigna el banco?

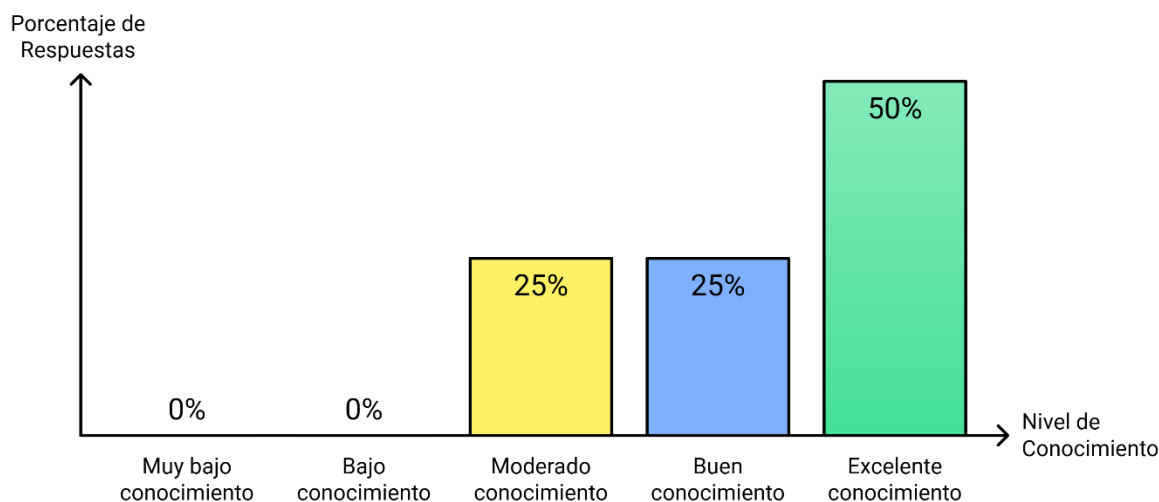


Figura 48 – Percepción de Nivel de Conocimiento en Procesos Judiciales

El 75% de los clientes califica el conocimiento del personal del bufete como aceptable, lo que indica que la mayoría de los usuarios perciben al equipo como altamente capacitado para manejar los procedimientos judiciales aplicables a los casos asignados por el banco. Estas evaluaciones destacan la fortaleza técnica del bufete en el ámbito jurídico.

Este reconocimiento refleja un nivel de preparación que genera confianza en los clientes, consolidando la reputación del bufete como un proveedor de servicios legales competente. Mantener y potenciar esta percepción será clave para continuar fortaleciendo la relación con los clientes y asegurando un servicio de excelencia en cada caso asignado.

¿Qué tan satisfecho está con el cumplimiento de sus expectativas respecto a los movimientos judiciales en los casos asignados?

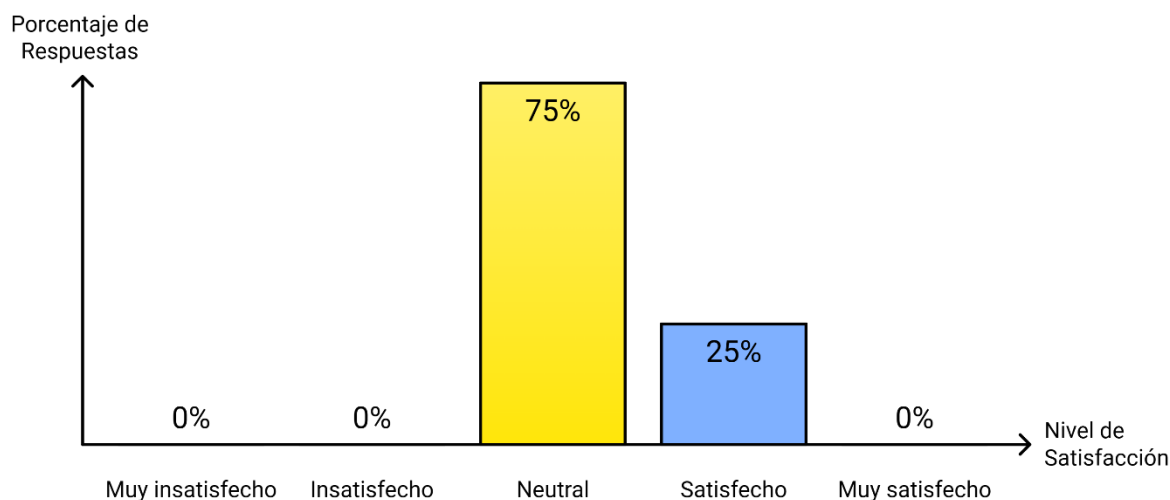


Figura 49 – Nivel de Satisfacción con el Cumplimiento de las Expectativas

El 75% de los clientes se posiciona de manera neutral respecto al cumplimiento de sus expectativas sobre los movimientos judiciales en los casos asignados. Esto indica que, aunque una parte de los usuarios percibe un buen desempeño, la mayoría no encuentra un impacto significativo que exceda o cumpla plenamente con sus expectativas.

Estos resultados sugieren la necesidad de trabajar en estrategias que refuercen la comunicación y transparencia en los avances de los casos. Mejorar la claridad y frecuencia de las actualizaciones sobre los movimientos judiciales podría transformar estas percepciones neutrales en niveles más altos de satisfacción, fortaleciendo la relación cliente-bufete y la confianza en el servicio ofrecido.

¿Cómo evalúa la rapidez con la que el bufete comunica actualizaciones importantes sobre el avance judicial de sus casos?

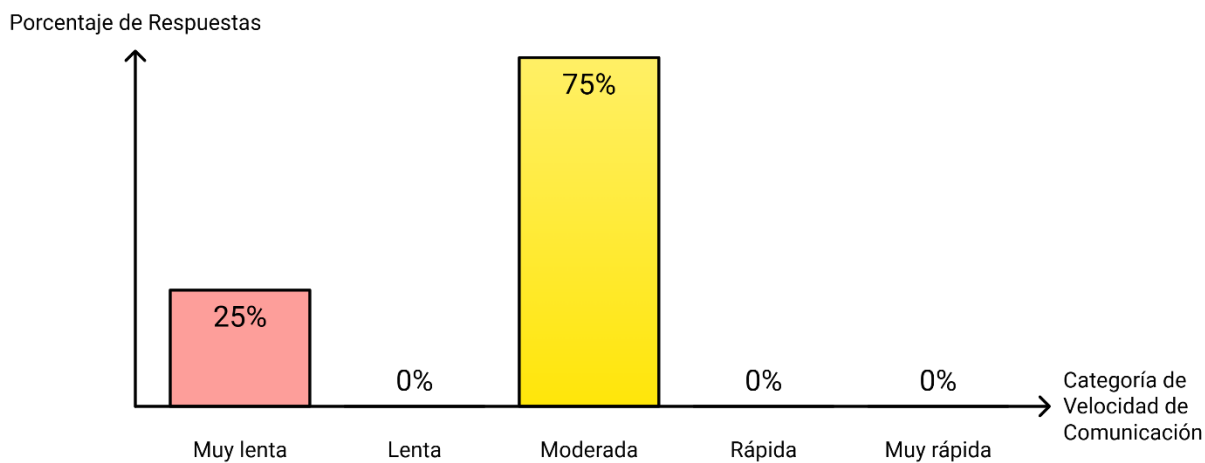


Figura 50 – Rapidez de Comunicación de Actualizaciones en los Casos

El 75% de los clientes califica como "moderada" la rapidez con la que el bufete comunica actualizaciones importantes sobre el avance judicial de sus casos, lo que puede interpretarse como un resultado negativo, ya que refleja que la mayoría no percibe un nivel de agilidad adecuado en esta área crítica. Esta valoración sugiere que los tiempos actuales de comunicación no satisfacen plenamente las expectativas de los clientes, lo que podría impactar su confianza en el servicio.

Este resultado evidencia una oportunidad clave de mejora en la velocidad y eficiencia de las actualizaciones. Establecer procesos más ágiles, como notificaciones automatizadas o plazos internos más cortos para reportar avances, permitiría mejorar esta percepción. Lograr un cambio en la evaluación de moderada a rápida o muy rápida reforzaría la satisfacción y fortalecería la relación cliente-bufete.

¿Qué tan satisfecho está con la organización y el seguimiento del bufete en los procesos judiciales de los casos asignados?

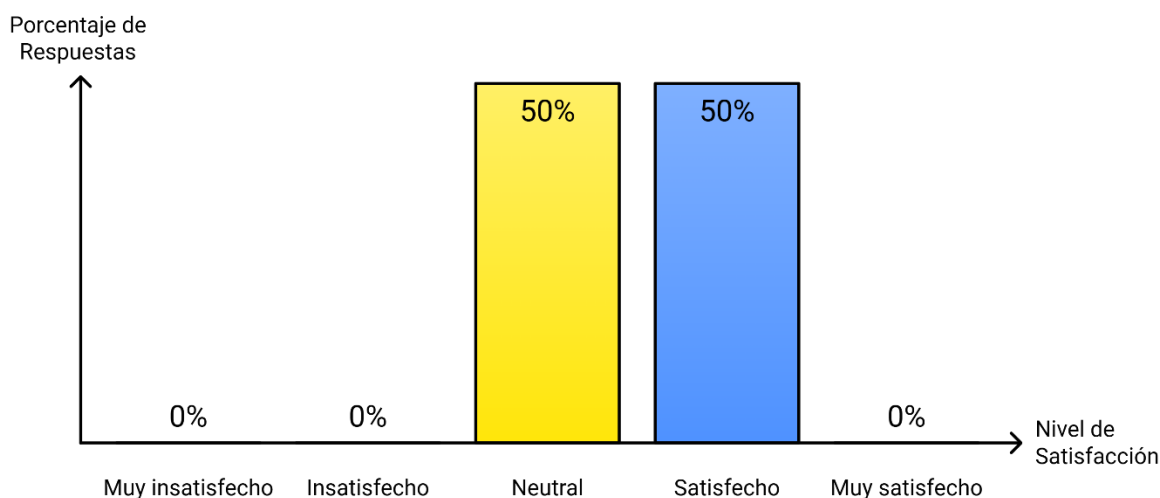


Figura 51 – Nivel de Satisfacción con la Organización y Seguimiento de Casos

El 50% de los clientes se muestra satisfecho con la organización y el seguimiento que el bufete realiza en los procesos judiciales de los casos asignados, lo que refleja un desempeño positivo en esta área para la mitad de los usuarios. Sin embargo, el otro 50% se posiciona de manera neutral, lo que indica que una parte significativa de los clientes no percibe un impacto claro o notable en la calidad de este seguimiento.

La alta proporción de respuestas neutrales sugiere la necesidad de reforzar la percepción de valor agregado en los servicios ofrecidos. Mejorar la comunicación, proporcionar actualizaciones más detalladas y establecer un sistema más estructurado de seguimiento podrían ayudar a transformar estas opiniones neutrales en niveles más altos de satisfacción, consolidando la confianza de los clientes en el bufete.

¿Considera que las gestiones judiciales que realiza el bufete cumplen con sus expectativas como cliente?

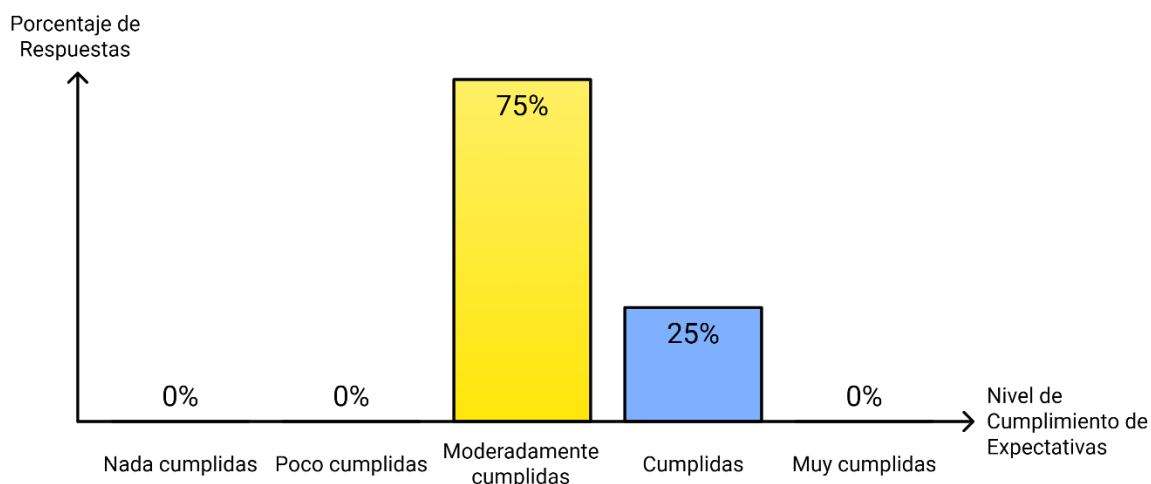


Figura 52 – Nivel de Cumplimiento de las Expectativas de los Clientes

El 75% de los clientes considera que las gestiones judiciales realizadas por el bufete cumplen solo de manera moderada con sus expectativas, lo que representa una valoración que no refleja plena satisfacción. Esto sugiere que, aunque el bufete está cumpliendo con lo mínimo requerido, no logra alcanzar el nivel esperado por la mayoría de los usuarios.

Esta percepción destaca la necesidad de mejorar la calidad del servicio para superar el nivel de cumplimiento moderado. Incrementar la efectividad, brindar un seguimiento más personalizado y garantizar resultados más alineados con las expectativas del cliente podrían transformar esta evaluación en una percepción más positiva, fortaleciendo la confianza en el bufete y su capacidad para gestionar los casos de manera efectiva.

¿Qué tan adecuado considera el servicio judicial del bufete para lograr una recuperación efectiva de los casos asignados?

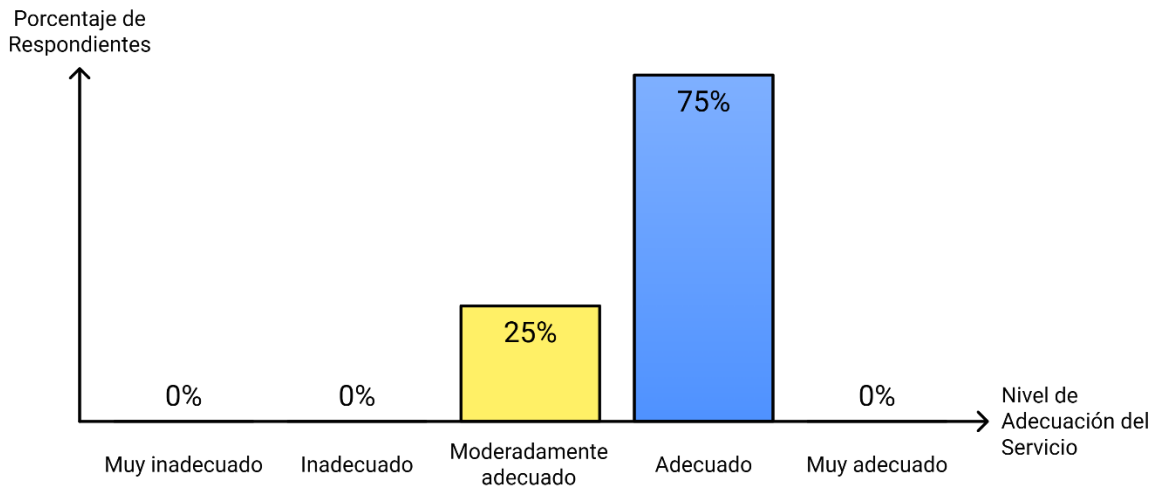


Figura 53 – Nivel de efectividad en la recuperación

La mayoría de los clientes considera que el servicio judicial proporcionado por el bufete es adecuado para lograr una recuperación efectiva de los casos asignados. Este resultado refleja un desempeño satisfactorio en términos generales, aunque con áreas de mejora que podrían llevar el servicio a niveles de excelencia.

Para consolidar esta percepción positiva y abordar las limitaciones señaladas, es crucial implementar acciones que refuercen la confianza de los clientes. Esto incluye el diseño de estrategias que optimicen la personalización del servicio y refuercen la proactividad en la resolución de casos. Además, se debe priorizar la capacitación continua del personal y la adopción de herramientas tecnológicas avanzadas para agilizar y transparentar las gestiones judiciales. Estas medidas contribuirán no solo a mantener la percepción de adecuación, sino también a superar las expectativas de los clientes, fortaleciendo la reputación del bufete en el sector legal.

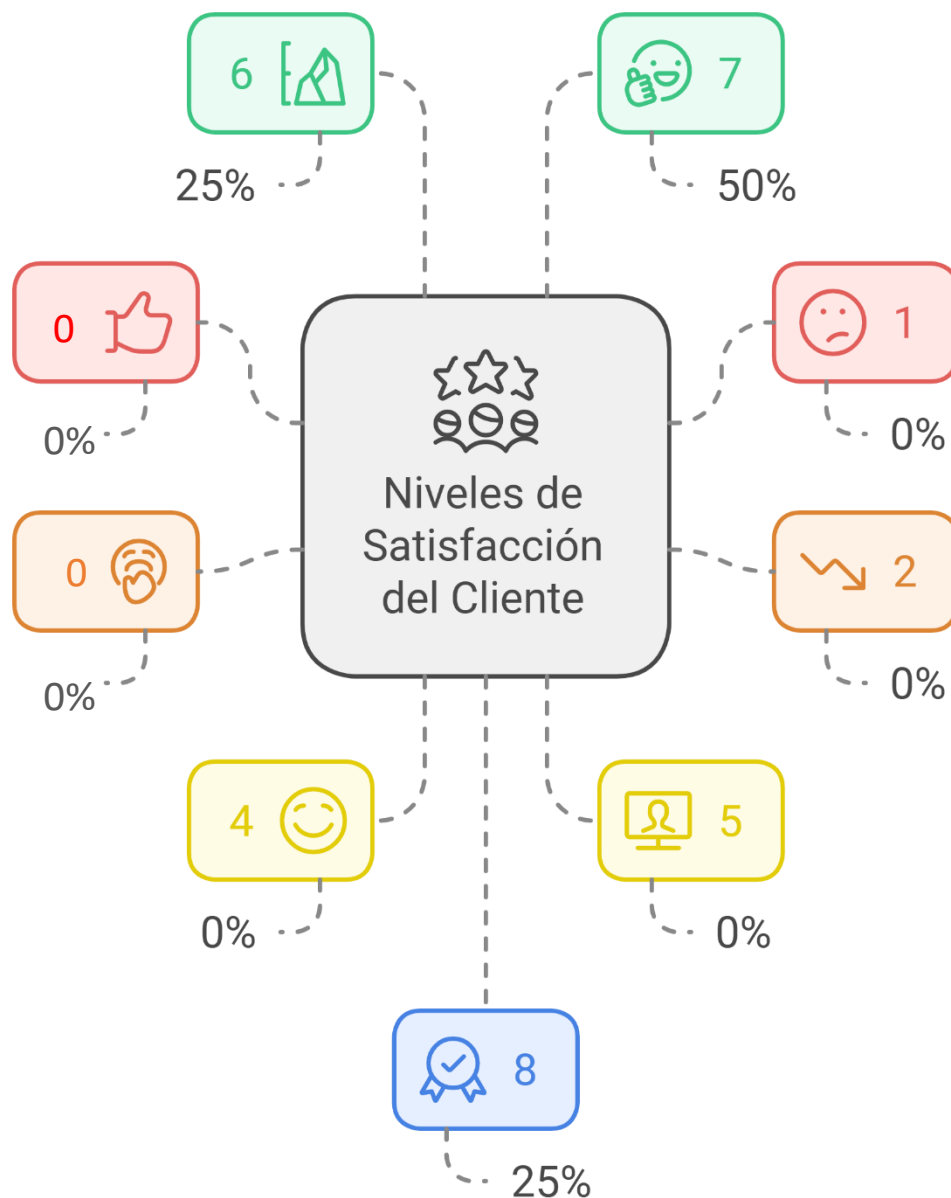


Figura 54 – Nivel de satisfacción general del cliente

El nivel de satisfacción de los clientes con los servicios del Bufete Godoy y Asociados se distribuye mayoritariamente en el rango de 7 a 8, lo que indica una percepción positiva, aunque no completamente sobresaliente. Solo un cliente evalúa los servicios con una puntuación de excelencia (9-10), mientras que otro se ubica en el rango medio (5-6). No se registran valoraciones por debajo de este nivel, lo que sugiere que no hay clientes completamente insatisfechos con el desempeño del bufete.

Este resultado destaca una base sólida de satisfacción, pero también revela una oportunidad clara para mejorar el servicio y llevarlo consistentemente a niveles de excelencia. Las áreas para priorizar podrían incluir una mayor personalización en la atención al cliente, la optimización de tiempos de respuesta y una comunicación más eficiente sobre los avances de los casos judiciales. Estas mejoras no solo aumentarían la puntuación promedio de satisfacción, sino que fortalecerían la relación de confianza y fidelidad con los clientes actuales.

RESULTADO DE ENTREVISTA A LA GERENTE

Perfil de la entrevistada – Gerente Administrativo Bufete Godoy y Asociados

La Abogada socia LEDA YAMILETH CORRALES, es abogada con un Master en Dirección Empresarial con Orientación en Negocios, con una destacada trayectoria en el ámbito legal desde el 2004, caracterizada por su profundo conocimiento de las leyes y su capacidad para gestionar casos complejos con eficacia. Empática y comunicativa, se distingue por su enfoque cercano y resolutivo en la atención al cliente, manejando con destreza negociaciones extrajudiciales y asegurando siempre una atención personalizada y de calidad. Su habilidad para liderar equipos se refleja en su capacidad para coordinar, motivar y desarrollar a los miembros del equipo, fomentando un ambiente de trabajo colaborativo, productivo y centrado en la excelencia. Además, su capacidad para tomar decisiones estratégicas bajo presión y manejar situaciones de crisis con calma y determinación la convierten en una profesional confiable, comprometida tanto con el éxito de sus clientes como con el bienestar y crecimiento de sus colaboradores. Con una visión orientada a resultados, trabaja incansablemente para ofrecer soluciones legales efectivas y promover un entorno de trabajo armonioso y eficiente.

ANÁLISIS RECOPIULATORIO DE LA ENTREVISTA

Se presentan los principales hallazgos obtenidos a partir de la entrevista realizada a la socia del Bufete Godoy y Asociados. La entrevista se estructuró con preguntas enfocadas en aspectos estratégicos, operativos y organizativos del bufete, con el propósito de comprender las principales fortalezas, desafíos y oportunidades desde la perspectiva de la alta dirección. Esta información proporciona un marco contextual clave para interpretar los datos obtenidos en las encuestas y analizar el desempeño global de la firma en la recuperación de cuentas incobrables.

El análisis de las respuestas proporcionadas por la gerente identifica áreas clave que necesitan mejoras significativas para optimizar el desempeño del bufete. En primer lugar, las herramientas tecnológicas actuales, aunque accesibles, son insuficientes en funcionalidad avanzada y automatización de tareas, lo que reduce la eficiencia operativa. La falta de automatización obliga al personal a realizar tareas manuales repetitivas, afectando tanto la productividad como la calidad del servicio. Invertir en sistemas tecnológicos más robustos que incluyan automatización y funciones de colaboración sería esencial para superar estas limitaciones y mejorar el flujo de trabajo.

Capacitación tecnológica:

Se identificó que las iniciativas actuales son escasas y no están alineadas con las necesidades específicas del personal. La implementación de programas de formación continua sobre nuevas tecnologías en el ámbito judicial podría aumentar la capacidad del equipo para utilizar estas herramientas de manera más efectiva. Este enfoque también es necesario para abordar las deficiencias en la comunicación y colaboración interna, donde se propone el uso de plataformas integradas que incluyan alertas y recordatorios sobre plazos judiciales. Estos cambios no solo mejorarían la eficiencia interna, sino que también aumentarían la precisión y rapidez en las gestiones judiciales, alineándose con los objetivos estratégicos del bufete.

Procesos operativos:

Los mecanismos de consulta son insuficientes, lo que aumenta el riesgo de errores y limita la optimización de decisiones. Un sistema centralizado de documentación y consulta es fundamental para resolver estas brechas y garantizar un acceso uniforme a la información operativa. Además, la falta de estandarización en los procesos operativos, combinada con criterios básicos de evaluación, refleja una oportunidad de incorporar sistemas de gestión automatizada que aseguren la uniformidad en la ejecución de tareas y mejoren los estándares de calidad.

Desafíos operativos:

Incluyen la sobrecarga de trabajo y las limitaciones tecnológicas, pero también presentan oportunidades estratégicas para modernizar sistemas y procesos. Incrementar la adaptabilidad del bufete ante cambios legales requiere no solo flexibilidad organizacional, sino también herramientas tecnológicas avanzadas que permitan respuestas más ágiles y precisas. Finalmente, un enfoque integral que combine la estandarización de tareas, el fortalecimiento tecnológico y la

formación continua posicionaría al bufete como una organización más eficiente y competitiva, alineándose con los objetivos de tu investigación sobre inteligencia de negocios aplicada a procesos legales.

La entrevista refleja que el bufete enfrenta importantes desafíos operativos relacionados con la falta de herramientas tecnológicas avanzadas, capacitación adecuada y procesos estandarizados. Estas limitaciones afectan la eficiencia y precisión en las gestiones judiciales. Implementar sistemas automatizados, fomentar la formación continua del personal y establecer un enfoque integral para la mejora de procesos permitirá optimizar el desempeño operativo, incrementar la colaboración interna y alinear las actividades con los objetivos estratégicos del bufete.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se presentan los resultados de las encuestas que reflejan los aspectos clave sobre el desempeño del bufete desde la perspectiva de supervisores, abogados junior y clientes. Un 100% de los supervisores identificó que los procesos actuales necesitan una mayor estandarización y supervisión para mejorar los tiempos de resolución de casos, destacando que estas acciones son fundamentales para garantizar un flujo más ágil y efectivo en la gestión de las carteras judiciales. Asimismo, el 66.67% de los abogados junior señaló áreas críticas relacionadas con la falta de capacitación y el uso limitado de herramientas tecnológicas avanzadas, enfatizando la necesidad de fortalecer las competencias del equipo a través de programas de formación específicos. Este hallazgo resalta la importancia de invertir en el desarrollo del capital humano como un eje estratégico para mejorar la eficiencia operativa.

En cuanto a los clientes, el 100% de ellos evaluó positivamente la atención recibida por parte del bufete, mencionando la profesionalidad y el trato personalizado como puntos fuertes. Sin embargo, todos coincidieron en que es necesario incrementar la rapidez y precisión en las gestiones realizadas, lo que evidencia la pertinencia de implementar mejoras tecnológicas y operativas. Estas opiniones consolidan la percepción del bufete como un aliado confiable, pero también señalan áreas prioritarias para fortalecer su competitividad y garantizar la satisfacción del cliente a largo plazo.

5.1 CONCLUSIONES

1. El análisis del Bufete Godoy y Asociados evidenció que el crecimiento en la cartera de casos, especialmente después de 2021, superó la capacidad operativa actual, aumentando en un 185% el volumen de casos gestionados. Esto ha generado cuellos de botella significativos en los procesos y una distribución desequilibrada de la carga de trabajo, con hasta un 30% de los colaboradores operando bajo niveles de alta saturación. Además, la supervisión limitada y la falta de herramientas para evaluar el desempeño individual han afectado directamente la agilidad operativa y la calidad del servicio ofrecido a los clientes corporativos. Estas áreas críticas resaltan la necesidad de implementar un manual de procesos y herramientas que aseguren un flujo de trabajo balanceado y eficiente, alineándose con el objetivo de mejorar la productividad general del bufete.

2. Los hallazgos revelaron que las herramientas tecnológicas actuales del bufete carecen de capacidades de automatización y monitoreo en tiempo real, lo que ha limitado la eficacia en la gestión de casos. El análisis de los procesos internos indicó que solo el 40% de los indicadores clave de desempeño (KPIs) son monitoreados de manera regular, dificultando la trazabilidad y la generación de reportes detallados. La implementación de sistemas de Business Intelligence (BI) permitirá monitorear el 100% de los KPIs en tiempo real, optimizar la trazabilidad de los casos y mejorar en un 25% la capacidad de respuesta frente a las demandas de los clientes, cumpliendo con el objetivo de integrar tecnología avanzada en la gestión operativa.

3. La falta de estandarización de procesos y la capacitación deficiente del personal han sido identificadas como los principales obstáculos para alcanzar niveles óptimos de productividad y consistencia operativa. La inexistencia de manuales de procedimientos claros genera una variabilidad del 18% en la ejecución de tareas similares, mientras que la falta de programas de formación adecuados limita la adopción de nuevas tecnologías, afectando la eficiencia en un 20%. Estas conclusiones destacan la necesidad de un enfoque integral que combine la estandarización de procesos, formación continua y la incorporación de herramientas tecnológicas, logrando así fortalecer la gestión operativa del bufete y alinearse con los objetivos de productividad y calidad del servicio.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Para abordar los principales retos identificados en el Bufete Godoy y Asociados, se recomienda implementar una estrategia integral que priorice la mejora operativa y tecnológica. En primer lugar, es fundamental desarrollar un sistema de gestión que permita la asignación equitativa y el monitoreo en tiempo real de la carga de trabajo, asegurando una distribución balanceada entre los colaboradores. Este sistema debe incluir métricas claras de desempeño, como tiempos promedio de resolución de casos y niveles de cumplimiento de metas, para evaluar y ajustar constantemente la eficiencia operativa. Adicionalmente, fortalecer la supervisión mediante auditorías periódicas garantizará un seguimiento efectivo de las tareas y fomentará la detección oportuna de áreas críticas.

2. La incorporación de herramientas tecnológicas avanzadas resulta indispensable para optimizar los procesos internos del bufete. Estas herramientas deben incluir capacidades de automatización para reducir tareas repetitivas, generar reportes detallados en tiempo real y monitorear indicadores clave de desempeño (KPIs). Asimismo, es crucial mejorar la integración de estas plataformas tecnológicas con los procesos operativos existentes, lo que permitirá una trazabilidad eficiente de los casos judiciales y una respuesta más ágil a las demandas de los clientes corporativos. Para maximizar el impacto de estas herramientas, se debe implementar un programa continuo de capacitación que garantice que todos los colaboradores posean las habilidades necesarias para utilizarlas de manera efectiva.

3. Finalmente, la estandarización de procesos operativos es esencial para mejorar la consistencia y la productividad. Se recomienda diseñar manuales detallados de procedimientos que sirvan como guía para todos los colaboradores, asegurando la uniformidad en la ejecución de tareas. Esta estandarización debe complementarse con programas de formación continua que refuercen las competencias técnicas y promuevan la adopción de mejores prácticas operativas. Además, se sugiere establecer un sistema de mejora continua que permita evaluar regularmente la efectividad de las estrategias implementadas, adaptándolas a las necesidades cambiantes del bufete y garantizando un crecimiento sostenible y alineado con las expectativas de los clientes corporativos.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Plan Integral de Optimización Tecnológica y Operativa para el Bufete Godoy y Asociados

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta desarrollada para el Bufete Godoy y Asociados está diseñada para abordar de manera integral las deficiencias identificadas en el capítulo 4. El análisis evidenció que el crecimiento exponencial en el volumen de casos asignados, que pasó de 700 a más de 2,000 casos anuales, ha sobrepasado significativamente las capacidades operativas actuales. Esto ha generado ineficiencias críticas, incluyendo cuellos de botella en los procesos y afectaciones directas en la satisfacción de los clientes corporativos. Asimismo, la falta de herramientas tecnológicas avanzadas, la insuficiente estandarización de procesos y la carencia de un enfoque estructurado en la capacitación del personal han limitado la capacidad del bufete para responder de manera efectiva a las demandas de su creciente cartera judicializada. Estas problemáticas requieren acciones estratégicas y priorizadas que permitan al bufete mejorar su eficiencia operativa, optimizar sus recursos y fortalecer su posición competitiva en el sector

Esta propuesta se fundamenta en los siguientes aspectos clave:

Estandarización de procesos internos: La inexistencia de manuales claros y procedimientos estructurados ha generado inconsistencias en la gestión de los casos. La implementación de un sistema estandarizado permitirá una uniformidad en la ejecución de tareas, optimizando tiempos y reduciendo errores operativos.

Implementación de herramientas tecnológicas avanzadas: La falta de un sistema centralizado de información y la escasa capacidad para monitorear KPIs en tiempo real dificultan la trazabilidad de los casos y la toma de decisiones oportunas. Con la introducción de herramientas de inteligencia de negocios (BI), se generarán reportes dinámicos que permitirán a los supervisores y gerentes tomar decisiones basadas en datos confiables, mejorando la productividad general.

Fortalecimiento de la coordinación entre equipos: La propuesta promueve una mejor integración de los roles clave (abogados, gestores telefónicos y motorizados), garantizando una distribución equitativa de las tareas y fomentando la colaboración interdepartamental. Esto no solo

reducirá conflictos internos, sino que también mejorará la eficiencia operativa.

Mejora en la satisfacción del cliente: La percepción de los clientes bancarios depende en gran medida de la rapidez y calidad en la gestión de sus casos. Con estas mejoras, el bufete podrá garantizar transparencia y resultados consistentes, fortaleciendo la fidelización de los clientes.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

1. Diseño e implementación de un Manual de Procedimientos Operativos:

El manual se centrará en estandarizar las actividades internas del bufete, estableciendo procesos claros y detallados para cada área operativa. Este documento permitirá uniformar la gestión de casos, reducir inconsistencias en la ejecución de tareas y optimizar el flujo de trabajo.

2. Plan de Capacitación y Desarrollo

Está enfocado en potenciar las habilidades y competencias del personal del bufete jurídico Godoy y Asociados, buscando optimizar su desempeño en la gestión de carteras de cobro judicial y extrajudicial. Este plan contempla la identificación de las áreas clave en las que el equipo requiere fortalecimiento, con énfasis en la aplicación de herramientas de inteligencia de negocios y metodologías de gestión de procesos que agilicen su labor diaria. Además, incluye la implementación de actividades formativas prácticas y estratégicas. El propósito final es alinear el desarrollo del talento humano con las metas organizacionales, garantizando un servicio más eficiente y acorde con las expectativas de los clientes corporativos.

3. Propuesta de Implementación de Inteligencia de Negocios Mediante Power BI:

La implementación de un sistema de Business Intelligence proporcionará la capacidad de monitorear indicadores clave de desempeño (KPIs) en tiempo real. Estas métricas incluirán tasa de recuperación mensual, recuperación por gestor, estado de cartera por gestor, progreso judicial y análisis de metas y desempeños. Las herramientas BI permitirán la generación de dashboards interactivos y reportes dinámicos que respaldarán una toma de decisiones basada en datos concretos.

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA.

6.4.1 DESCRIPCIÓN DEL “QUÉ” Y “CÓMO” LO HARÁN

6.4.1.1 MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL BUFETE GODOY Y ASOCIADOS

La propuesta inicial se centra en la creación de un Manual de Procesos y Procedimientos, cuyo objetivo principal es la estandarización y optimización de las actividades operativas en las áreas de Gestión Telefónica, Gestión Domiciliaria, Gestión Judicial, y Supervisión y Reportes. Este manual busca garantizar que las operaciones del bufete se realicen de manera eficiente, efectiva y alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

Procesos Clave del Manual:

1. **Gestión Telefónica:** Establecimiento de procedimientos claros para el contacto inicial con los deudores, incluyendo protocolos de negociación y seguimiento de acuerdos. Se busca fortalecer las habilidades de los gestores y su capacidad para manejar diversas situaciones de negociación.
2. **Gestión Domiciliaria:** Diseño de estrategias para la notificación presencial, asegurando el cumplimiento de requisitos legales y una comunicación efectiva con los deudores.
3. **Gestión Judicial:** Documentación y guía detallada para la preparación y seguimiento de procesos legales relacionados con la recuperación de cartera judicializada. Este apartado se enfoca en la precisión documental y el cumplimiento de plazos procesales.
4. **Supervisión y Reportes:** Implementación de mecanismos para el monitoreo continuo de los indicadores clave de desempeño (KPIs) y la generación de informes operativos. Este proceso fomenta la transparencia y la mejora continua en las operaciones del bufete.

Metodología Utilizada:

Se aplicó la metodología Business Process Management (BPM), enfocada en identificar, documentar y optimizar procesos. Los pasos seguidos incluyen:

Diseño y Modelado: Elaboración de diagramas de flujo que visualizan cada etapa de los procesos clave, identificando entradas, salidas y actores involucrados.

Implementación: Uso de herramientas digitales para automatizar tareas repetitivas, como la asignación de cartera y la generación de reportes.

Monitoreo: Definición de KPIs específicos como tasa de recuperación, tiempo promedio de resolución y cumplimiento de acuerdos de pago.

Optimización: Revisión trimestral de los procesos durante la etapa inicial de

implementación para garantizar su mejora continua.

Este manual no solo estandariza las actividades operativas, sino que también promueve una cultura de mejora continua que asegura la adaptabilidad del bufete a los retos del mercado.

6.4.1.2 PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

La segunda propuesta consiste en el diseño e implementación de un Plan de Capacitación y Desarrollo, cuyo objetivo es fortalecer las competencias técnicas y blandas del personal involucrado en los procesos de recuperación de cartera. Este plan busca garantizar que los empleados estén alineados con las nuevas estrategias operativas y sean capaces de manejar eficientemente las herramientas y procedimientos establecidos.

El primer componente del plan es la Capacitación Inicial, que tiene como finalidad proporcionar a los empleados una base sólida sobre los nuevos procesos y herramientas que utilizarán en su trabajo diario. Esta fase incluye la introducción al Manual de Procesos y Procedimientos, el uso de herramientas tecnológicas implementadas, como los sistemas de gestión de cartera, y talleres orientados a la comunicación efectiva y la negociación, dirigidos especialmente a los gestores telefónicos y domiciliarios.

El segundo componente es el Desarrollo Continuo, enfocado en asegurar que el personal mantenga y mejore sus competencias a lo largo del tiempo. Se realizarán capacitaciones avanzadas en temas legales específicos para el área de Gestión Judicial, así como formación en liderazgo y supervisión dirigida a los responsables de área. Además, se contemplan actualizaciones trimestrales sobre tendencias del mercado y regulaciones legales, lo que permitirá a los empleados mantenerse actualizados en un entorno dinámico.

El tercer componente del plan es la Evaluación y Retroalimentación, el cual busca medir la efectividad de las capacitaciones y el nivel de aprendizaje del personal. Se emplearán cuestionarios y evaluaciones prácticas para evaluar el conocimiento adquirido, y se llevarán a cabo sesiones de retroalimentación personalizadas con el fin de identificar áreas de mejora y reforzar las competencias necesarias.

Este plan contribuye al desarrollo integral del personal, fomentando un ambiente de aprendizaje continuo y asegurando que las competencias de los empleados estén alineadas con los objetivos estratégicos del bufete. De esta manera, se promueve no solo el crecimiento profesional

de los colaboradores, sino también el logro de una mayor eficiencia operativa en los procesos de recuperación de cartera.

6.4.1.3 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS MEDIANTE POWER BI

La tercera propuesta de esta investigación se centra en la introducción y uso de Inteligencia de Negocios (BI) a través de la implementación de dashboards interactivos desarrollados en Power BI. Estos dashboards tienen como objetivo principal ofrecer a los supervisores y gerentes una herramienta eficaz para monitorear en tiempo real el desempeño de los procesos clave del bufete, permitiendo una gestión más ágil y proactiva de las operaciones.

Uno de los principales beneficios de esta propuesta es el monitoreo en tiempo real, que facilita la visualización inmediata de indicadores clave de desempeño (KPIs), tales como las tasas de recuperación, los tiempos de respuesta y el grado de cumplimiento de las metas operativas. Asimismo, estos dashboards fomentan una toma de decisiones basada en datos precisos y actualizados, lo que permite anticiparse a posibles problemas y ajustar las estrategias operativas con un enfoque preventivo y eficiente.

Además, la capacidad de generar reportes detallados a partir de los datos recogidos contribuye a la optimización de los procesos internos, ya que facilita la identificación de cuellos de botella y la detección de oportunidades de mejora continua. De este modo, el bufete puede responder de manera más efectiva a los desafíos del entorno cambiante en el que opera, asegurando una mayor competitividad.

El plan de implementación de esta propuesta consta de varias fases. En primer lugar, se llevará a cabo la configuración inicial, que incluye la integración de las bases de datos existentes con Power BI y el diseño de prototipos personalizados de dashboards para cada proceso clave identificado. Posteriormente, se realizará una capacitación del personal mediante talleres prácticos enfocados en el uso de Power BI y la correcta interpretación de los reportes generados. Esto garantizará que los usuarios finales puedan aprovechar al máximo la herramienta en su trabajo diario.

Finalmente, se implementará un proceso de monitoreo y ajustes, en el cual se realizará un seguimiento continuo del uso de los dashboards, permitiendo efectuar modificaciones según las necesidades operativas y los comentarios proporcionados por los usuarios. Este enfoque dinámico y flexible asegurará que la herramienta se adapte de manera constante a la realidad operativa del bufete.

En conclusión, la implementación de Power BI dotará al bufete de una capacidad superior para tomar decisiones informadas, optimizar el uso de los recursos y mejorar significativamente la productividad general. Este enfoque tecnológico permitirá al bufete posicionarse como una entidad innovadora en el sector, capaz de enfrentar de manera eficiente los desafíos presentes y futuros.

6.4.2 DESARROLLO DE TODOS LOS ELEMENTOS NECESARIOS

La integración de estas tres propuestas representa un enfoque integral para transformar las operaciones del Bufete Godoy y Asociados. Con el Manual de Procesos y Procedimientos, se asegura una base estructurada y estandarizada; mediante el Plan de Capacitación y Desarrollo, se garantiza que el personal esté preparado para enfrentar los retos operativos; y con la Implementación de Inteligencia de Negocios, se optimiza el monitoreo y la toma de decisiones, posicionando al bufete como líder en su sector.



MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

BUFETE GODOY Y ASOCIADOS

V1

Documento propiedad del Bufete Godoy y Asociados. Se prohíbe su reproducción parcial o total.
Documentos impresos o fotocopiados son copias no controladas cuya vigencia está sujeta a verificación.

Contenido

Introducción	3
Objetivos	3
Alcance	4
Glosario	4
Procesos Operativos	5
Gestión Telefónica	5
Gestión Domiciliaria	9
Gestión Judicial	13
Supervisión y Reportes	17
Indicadores de Desempeño	23
Revisión y Actualización	24



INTRODUCCIÓN

El presente manual de procesos y procedimientos del Bufete Godoy y Asociados constituye una guía integral para la gestión eficiente de los procesos clave de Godoy y Asociados, un bufete especializado en la recuperación de carteras de créditos incobrables. Desarrollado bajo la metodología Business Process Management (BPM), este documento busca estandarizar, optimizar y monitorear los procedimientos en las áreas de Gestión Telefónica, Gestión Domiciliaria, Gestión Judicial y Supervisión y Reportes.

La recuperación de créditos se ha convertido en un desafío creciente debido al aumento de casos en mora, la complejidad de los procesos judiciales y la necesidad de mantener una comunicación efectiva con los clientes. Este manual establece un marco estructurado que combina prácticas operativas, normativas legales y herramientas tecnológicas para maximizar la eficiencia y la transparencia en cada etapa del proceso. Su implementación no solo garantizará la alineación con los objetivos estratégicos del bufete, sino que también ofrecerá un valor tangible a los clientes corporativos.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

El objetivo de este proceso es establecer un procedimiento claro y estructurado para la gestión telefónica de clientes con cuentas en mora. Esto incluye contactar al cliente, informar sobre el estado de su cuenta, negociar acuerdos de pago y registrar compromisos en el sistema, garantizando eficiencia en la recuperación de cartera y mejorando la relación con los clientes.

Establecer un sistema de procesos y procedimientos estandarizados que permita gestionar de manera eficiente y eficaz la recuperación de carteras incobrables mediante el uso de metodologías BPM, promoviendo una mejora continua en la operatividad del bufete.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Optimizar los recursos operativos mediante la estructuración y estandarización de procesos clave.
- Garantizar la trazabilidad y transparencia en cada etapa del proceso de recuperación.
- Fortalecer la capacidad de análisis y toma de decisiones mediante la generación de reportes claros y detallados.
- Mejorar la comunicación interna y externa, asegurando una experiencia eficiente y profesional para los clientes.



ALCANCE

Este manual aplica a todos los colaboradores y áreas del bufete involucradas en los procesos de recuperación de carteras incobrables. Incluye desde la gestión inicial de contacto con el deudor, hasta las actividades de supervisión y generación de reportes para los clientes corporativos. Se considera un documento vivo, sujeto a revisiones y actualizaciones periódicas en función de cambios normativos, tecnológicos o estratégicos.

EL ALCANCE COMPRENDE:

- **Gestión Telefónica:** Aborda las actividades relacionadas con el contacto inicial, negociación y seguimiento telefónico.
- **Gestión Domiciliaria:** Incluye la planificación y ejecución de visitas domiciliarias para la negociación presencial.
- **Gestión Judicial:** Se enfoca en la recuperación de créditos a través de procedimientos legales formales.
- **Supervisión y Reportes:** Establece los mecanismos de control y medición del desempeño, así como la generación de informes para la toma de decisiones.


GLOSARIO

Business Process Management (BPM): Metodología que permite analizar, diseñar, implementar y monitorear procesos empresariales para optimizar su eficiencia.

Cartera incobrable: Conjunto de créditos que presentan dificultades significativas para su recuperación debido a la mora prolongada o la insolvencia del deudor.

Negociación: Proceso mediante el cual se establecen acuerdos con los deudores para la cancelación parcial o total de sus obligaciones.

Supervisión: Actividad que consiste en monitorear y evaluar la ejecución de los procesos para asegurar el cumplimiento de los estándares establecidos.

Página 5 de 25	PROCESO 01	
REC-GT-01		
Revisión: 1	GESTIÓN TELEFONICA	

PROCESO 01 GESTIÓN TELEFONICA

OBJETIVO:

Contactar al cliente, informar sobre el estado de su cuenta, negociar acuerdos de pago y registrar compromisos en el sistema, garantizando eficiencia en la recuperación de cartera y mejorando la relación con los clientes.

ALCANCE:

Cubre las actividades desde la identificación de clientes en mora hasta el registro de los resultados de la gestión en el sistema. Incluye:

- Identificación de clientes según etapa de mora.
- Preparación de información previa a la llamada.
- Realización de gestiones telefónicas.
- Negociación de acuerdos de pago.
- Seguimiento a compromisos adquiridos.
- Registro en el sistema interno.


El proceso aplica a abogados jr. y supervisores responsables de la cartera asignada.

DEFINICIONES:

1. Etapas de mora: Clasificación de clientes según los días de atraso en el pago de sus créditos:

- Mora temprana: 1-30 días.
- Mora intermedia: 31-90 días.
- Mora avanzada: más de 91 días.

2. Promesa de pago: Acuerdo verbal o escrito entre el cliente y el oficial de recuperación para realizar un pago dentro de un plazo acordado.

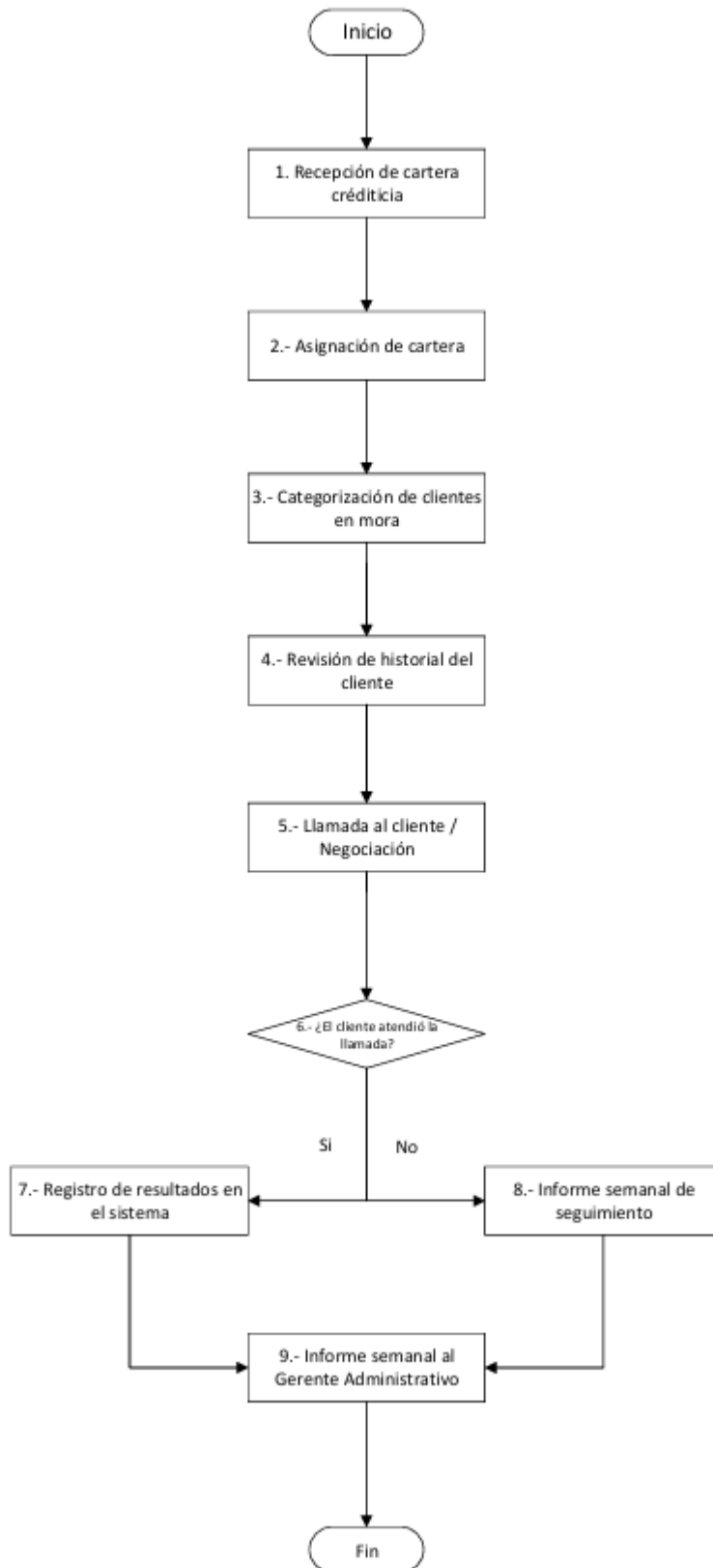
Página 6 de 25	PROCESO 01	
REC-GT-01		
Revisión: 1	GESTIÓN TELEFONICA	


DESCRIPCIÓN:

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1. Recepción de cartera crediticia	Socio/Gerente Administrativo y Supervisor	Las entidades financieras envían vía correo electrónico la cartera de créditos, incluyendo la información de las cuentas asignadas como ser; data de información del cliente (nombre del cliente, número de teléfono de contacto, saldos, número de documento nacional de identificación o pasaporte, correo personal del cliente, fecha de último pago), datos demográficos, producto financiero (tarjeta de crédito y/o préstamo), tipo de producto (garantía prendaria, mobiliaria, hipotecaria, refinanciamiento o préstamo fiduciario) y demás datos relevantes.
2. Asignación de cartera	Socio/Gerente Administrativo	Se realiza una revisión exhaustiva de la base de datos de la cartera de créditos para asignar de manera equitativa la carga de trabajo a los supervisores. La distribución se lleva a cabo considerando la carga laboral general, con el objetivo de equilibrar el número de casos asignados a los Supervisores, asegurando así una gestión eficiente y uniforme de los casos.
3. Categorización de clientes en mora	Supervisor	Se lleva a cabo una revisión detallada de la base de datos, clasificándolos según las etapas de atraso (cartera administrativa y cartera castigo) en los pagos y estableciendo prioridades en base al monto adeudado y tipo de producto. La atención prioritaria se dirige a los casos que involucran respaldados por garantías hipotecarias o prendarias, así como a aquellos con montos significativos, lo que permite enfocar los esfuerzos en las recuperaciones de mayor impacto.
4. Revisión de historial del cliente	Abogado Jr.	Se accede al sistema FileMaker Pro Advanced para extraer los datos del cliente para su respectiva localización en caso de nueva gestión o asignación, revisar en la sección denominada “Gestión Histórica”, donde se encuentran un historial de las interacciones con el cliente en caso de que lo amerite. En caso de ser seguimiento se ingresa en este apartado para consultar las acciones ejecutadas previamente.
5. Llamada al cliente /	Abogado Jr.	Contactar al cliente vía llamada telefónica, saludar y presentarse, indicar el motivo de la llamada, indagar

Negociación		la razón de mora, realizar la negociación escalonada (ofrecer arreglos o convenios de pago), manejo de objeciones, expresar la urgencia de pago (indicarle al cliente que se podría proceder judicialmente), afianzar el compromiso de pago, concientizar sobre los beneficios de realizar el pago a la brevedad (finiquito), verificación de datos personales (actualización de ser necesario), resumen de la negociación pactada en la llamada (en caso que se logre una), agradecer y despedirse.
6. ¿El cliente atendió la llamada?	Abogado Jr.	En caso de que el cliente SI atendió la llamada, el Abogado Jr. procede con el paso N°7. En caso de que el cliente NO atendió la llamada, el Abogado Jr. Procede con el paso N°8
7. Registro de resultados en el sistema	Abogado Jr.	Registrar en el sistema FileMaker Pro Advanced el resultado de la gestión en la casilla “Gestión del Día”, incluyendo el tipo de acuerdo logrado, el monto comprometido, la fecha de pago y cualquier observación adicional relevante.
8. Informe semanal de seguimiento a promesas de pago	Abogado Jr.	Programar una reunión el viernes de cada semana para informar al supervisor el estado de las promesas de pago de los clientes asignados y el informe de los clientes que no fueron contactados.
9. Informe semanal al Gerente Administrativo	Supervisor	Informar el lunes a las 9:00 am, vía correo electrónico y reunión presencial sobre los avances relevantes de la cartera asignada, haciendo énfasis en casos complejos que no han tenido resolución tras múltiples intentos y coordinar acciones adicionales.

FLUJOGRAMA:



Página 9 de 25	PROCESO 02	
REC-GT-02		
Revisión: 1	GESTIÓN DOMICILIARIA	

PROCESO 02 GESTIÓN DOMICILIARIA

Objetivo:

Garantizar que la gestión domiciliaria de recuperación se lleve a cabo de manera efectiva, clara y personalizada, maximizar la recuperación de cuentas vencidas mediante visitas presenciales a los clientes, logrando acuerdos de pago de manera rápida y eficiente.

Alcance:


El proceso cubre todas las actividades necesarias desde la selección de clientes con cuentas en mora hasta el registro de los resultados de las visitas realizadas. Esto incluye:

- Identificación y selección de clientes con necesidad de gestión domiciliaria.
- Diseño de rutas eficientes para optimizar recursos.
- Realización de visitas presenciales con enfoque profesional.
- Negociación directa y registro de compromisos adquiridos durante la visita.
- Seguimiento continuo para garantizar el cumplimiento de los acuerdos.

El proceso involucra principalmente a gestores domiciliarios y supervisores encargados de la cartera asignada, buscando siempre un trato respetuoso y eficiente hacia los clientes.

Definiciones:

1. **Gestores Domiciliarios:** Colaboradores responsables de realizar visitas presenciales a clientes con cuentas en mora para gestionar su regularización.
2. **Rutas de Visita:** Planificaciones organizadas geográficamente para optimizar el tiempo y los recursos en las visitas domiciliarias.
3. **Promesa de Pago:** Acuerdo alcanzado entre el cliente y el gestor domiciliario, en el cual se establece una fecha y un monto de pago.

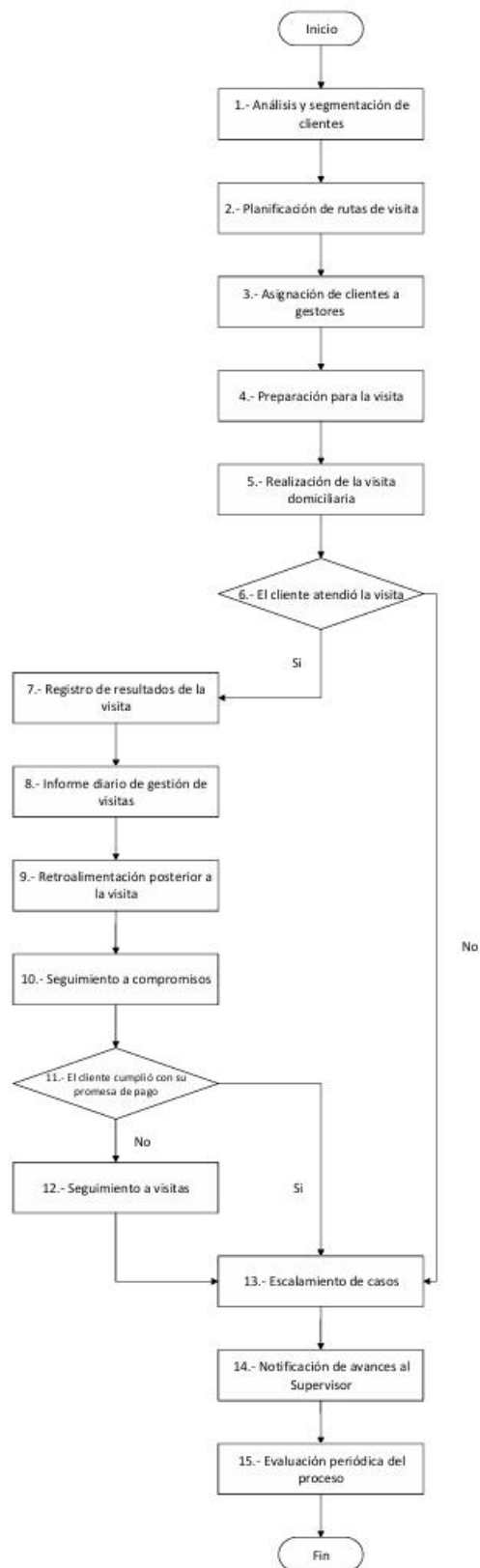
Página 10 de 25	PROCESO 02	
REC-GT-02		
Revisión: 1	GESTIÓN DOMICILIARIA	


DESCRIPCIÓN:

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1. Análisis y segmentación de clientes	Supervisor	Analizar datos históricos y clasificar a los clientes por ciudad, segmentando primero a los clientes de Francisco Morazán, posteriormente clasificándolos por montos de forma descendente, los de base laboral, los que poseen bienes, por producto y tipo de producto. La distribución se lleva a cabo considerando una gestión eficiente y uniforme de los casos para logro de metas.
2. Planificación de rutas de visita	Supervisor - Abogado Jr.	Diseñar rutas eficientes según la zonificación establecida: Casco Urbano, (barrios céntricos y urbanizaciones principales), Zona Residencial Este (áreas residenciales ubicadas al este de la ciudad), Periferia Oeste (barrios y colonias periféricas del lado oeste de Tegucigalpa), Expansión Sur (áreas en crecimiento hacia el Sur), Zona Mixta Norte (sectores al norte con una mezcla de comercios y residencias) garantizando que se cubran prioridades y optimizando recursos.
3. Asignación de clientes a gestores	Supervisor	Asignar clientes a los gestores domiciliarios priorizando los perfiles de mayor impacto y relevancia para el logro de las metas establecidas.
4. Preparación para la visita	Gestor Domiciliario	Analizar previamente la información recibida del Supervisor, comprobando que los datos del cliente como ser nombres, número de teléfono, direcciones, montos adeudados, entre otros, se encuentren completos, posteriormente analiza la ruta en base a la accesibilidad de búsqueda, de tal forma que permita preparar una estrategia personalizada para la interacción.
5. Realización de la visita domiciliaria	Gestor Domiciliario	Llegar al lugar de residencia o trabajo del cliente, saludar y presentarse, indicar el motivo de la visita, indagar la razón de mora, realizar la negociación escalonada (ofrecer arreglos o convenios de pago), manejo de objeciones, expresar la urgencia de pago (indicarle al cliente que se podría proceder judicialmente), afianzar el compromiso de pago, concientizar sobre los beneficios de realizar el pago a la brevedad (finiquito), verificación de datos personales (actualización de ser necesario), resumen de la negociación pactada en el desarrollo de la

		conversación (en caso que se logre una), agradecer y despedirse.
6. ¿El cliente atendió la visita?	Gestor Domiciliario	En caso de que el cliente SI atendió la visita, el Gestor Domiciliario procede con el paso N°7. En caso de que el cliente NO atendió la visita, el Gestor Domiciliario procede con el paso N°13 como “deudor renuente”
7. Registro de resultados de la visita	Abogado Jr.	Documentar todos los detalles relevantes de la visita en el sistema FileMaker Pro Advanced, asegurando que los datos sean completos y accesibles.
8. Informe diario de gestión de visitas	Gestor domiciliario.	Proporcionar, antes de finalizar la jornada laboral, un informe breve de los resultados de las visitas realizadas, segmentando los contactos efectivos, los casos de personas que ya no laboran, los que requieren mayor seguimiento y escalamiento para obtener una promesa de pago, los deudores renuentes que deben ser judicializados y aquellos que proporcionaron compromisos concretos de pago.
9. Retroalimentación posterior a la visita	Abogado Jr.	Contactar al cliente para reforzar lo pactado en la visita con el gestor domiciliario y asegurar la comprensión de los acuerdos en cuanto al monto a cancelar, la fecha para realización del pago prometido y realizar los escalamientos programados para obtención de promesas de pago.
10. Seguimiento a compromisos	Abogado Jr.	Realizar recordatorios puntuales al cliente previos a la fecha de vencimiento de su promesa de pago y monitorear el cumplimiento del acuerdo en la fecha pactada, ajustando estrategias si es necesario.
11. ¿El cliente cumplió con su promesa de pago?	Abogado Jr.	En caso de que el cliente SI cumplió con su promesa de pago, el Abogado Jr. procede con el paso N°13. En caso de que el cliente NO cumplió con su promesa de pago, el Abogado Jr. procede con el paso N°12.
12. Seguimiento a visitas	Gestor Domiciliario	Realizar nuevas visitas en caso de incumplimiento de la promesa de pago o si surgen dudas adicionales para el cumplimiento del acuerdo o promesa de pago.
13. Escalamiento de casos	Abogado Jr.	Escalar casos complejos al Supervisor para evaluar opciones adicionales, incluyendo medidas legales.
14. Notificación de avances al Supervisor	Abogado Jr.	Informar al supervisor mediante reuniones semanales con reportes claros sobre avances, desafíos y recomendaciones.
15. Evaluación periódica del proceso	Supervisor	Revisar cada dos semanas los resultados y estrategias implementadas, proponiendo ajustes para mejorar el desempeño general y lograr el alcance de metas.

FLUJOGRAMA:



Página 13 de 25	PROCESO 03	
REC-GT-03		
Revisión: 1	GESTIÓN JUDICIAL	

PROCESO 03 GESTIÓN JUDICIAL

OBJETIVO:

Garantizar que la gestión judicial de recuperación sea realizada de manera clara, precisa y eficiente, priorizando el cumplimiento de las normativas legales vigentes. Este proceso busca maximizar la recuperación de cuentas vencidas a través de la aplicación de medidas legales, asegurando el correcto seguimiento de los casos y la protección de los intereses de la institución.

ALCANCE:


Este proceso abarca desde la identificación de cuentas que requieren gestión judicial hasta la resolución del caso por la vía legal o la recuperación del saldo pendiente. Incluye:

- Evaluación de cuentas candidatas para proceso judicial.
- Preparación de la documentación necesaria.
- Presentación de demandas ante las autoridades judiciales.
- Seguimiento de casos en proceso judicial.
- Resolución y cierre del caso judicial.

Este proceso aplica a los abogados y gestores judiciales responsables de representar a la institución en los procesos legales relacionados con la recuperación de cuentas vencidas.

DEFINICIONES:

1. **Abogados Junior:** Profesionales encargados de la preparación, presentación y seguimiento de los casos legales relacionados con la recuperación de deudas.
2. **Cuentas Candidatas:** Aquellas cuentas vencidas que, tras un análisis exhaustivo, se consideran aptas para proceder por la vía judicial debido al incumplimiento reiterado del cliente.
3. **Resolución Judicial:** Decisión emitida por una autoridad judicial que determina el resultado del caso presentado.

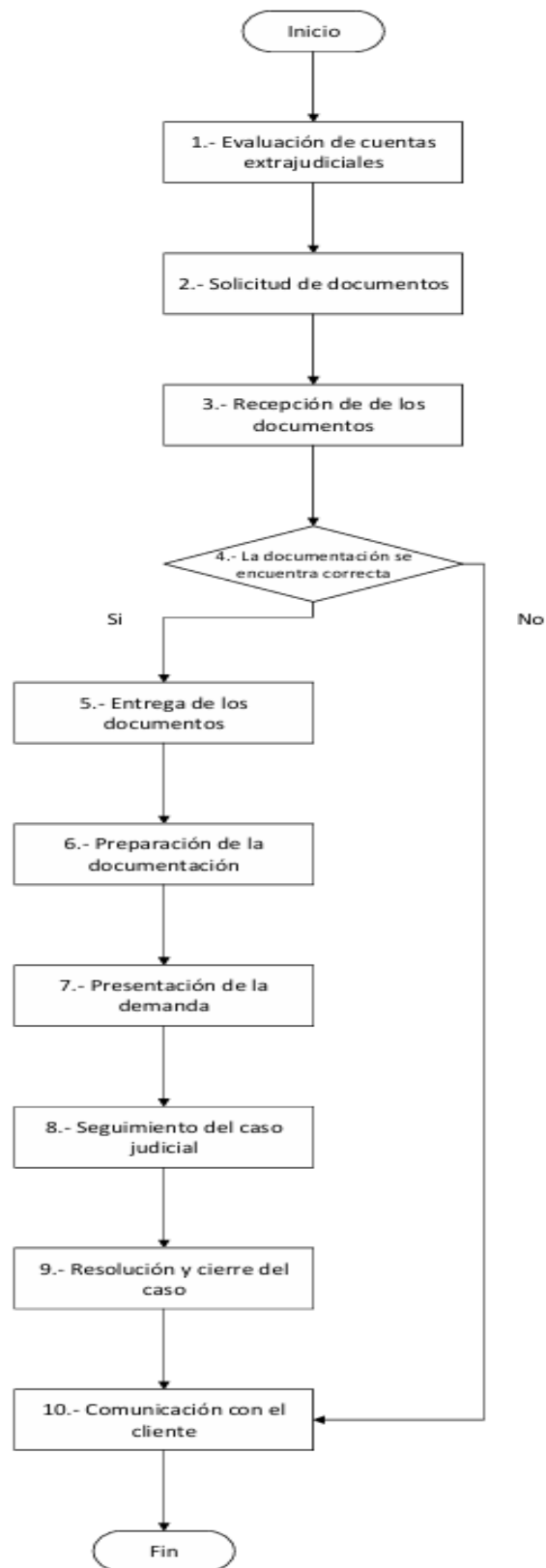
Página 14 de 25	PROCESO 03	
REC-GT-03		
Revisión: 1	GESTIÓN JUDICIAL	


DESCRIPCIÓN:

Actividades	Responsable	Descripción
1. Evaluación de cuentas extrajudiciales con prioridad para inicio del proceso Judicial.	Supervisor Legal	Analizar detenidamente la base de datos de las cuentas que cumplen con los criterios establecidos para iniciar un proceso judicial. Se considera para dicha etapa todos los clientes sin promesa de pago y que tienen montos representativos, clientes con garantía mobiliaria, hipotecaria y que se encuentran dentro de la base laboral y que a su vez están plenamente contactados, para ello se revisa el historial de incumplimientos, la viabilidad legal del caso. Además, se evalúa el costo-beneficio de proceder judicialmente para cada cuenta.
2. Solicitud de Documentos	Supervisor	Solicitar mediante correo electrónico a la institución financiera la preparación de la certificación del contador junto con el título valor (Escritura, Contrato o Pagare) acompañando una breve relación sucinta de las gestiones realizadas previamente al deudor y que evidencian porque la cuenta debe pasar al proceso judicial.
3. Recepción de los documentos	Supervisor	Recibir del gestor domiciliario los documentos de cada cliente, para lo cual deberá comprobar que del listado original enviado por el Banco vengan todos los documentos descritos, posteriormente debe revisar que las cantidades descritas en la certificación del contador estén correctas, y que los contratos de garantía mobiliaria contengan sus respectivos formularios de inscripción inicial vigentes.
4. ¿La documentación se encuentra completa y correcta?	Supervisor	En caso de que la documentación SI se encuentra completa y correcta, el Supervisor procede con el paso N°5. En caso de que la documentación NO se encuentra completa y correcta, el Supervisor procede con el paso N°10.
5. Entrega de los documentos	Supervisor	Mediante correo electrónico el supervisor remite al Abogado Junior los documentos recibidos para que este proceda a elaborar la Demanda de Ejecución de acuerdo con el tipo de producto recibido.
6. Preparación de la documentación	Abogado Junior	Recopilar y organizar todos los documentos necesarios para elaborar la demanda, esto incluye obtener fotocopias de cada documento como ser: el contrato firmado, certificación del contador y los anexos judiciales que lleva cada caso (copia del

		poder, constitución de sociedad, carné de colegio de abogados, documento nacional de identificación) asimismo acompañar de ser necesario, las comunicaciones previas entre el abogado Junior y el deudor (correos electrónicos), además de cualquier evidencia adicional que respalde la demanda. Es crucial verificar que toda la documentación sea original y cumpla con los requisitos legales vigentes.
7. Presentación de la demanda	Abogado Junior	Redactar la demanda con base en la información y documentos recibidos, tomando en cuenta los requisitos exigidos por el Código Procesal Civil, asegurando que se detalle claramente comparecencia del Ejecutante (abogado demandante) el nombre del deudor, datos generales del mismo, origen de la deuda, monto de la deuda, el incumplimiento, los intentos previos de recuperación y el fundamento legal de la Ejecución. La demanda debe ser presentada ante el Juzgado correspondiente dentro de los plazos establecidos por la legislación.
8. Seguimiento del caso judicial	Abogado Junior	Realizar un monitoreo constante en el Juzgado de Letras Civil del avance del caso, para que la demanda tenga un número de expediente, posterior asegurar que sea admitida y lograr que la misma sea notificada al deudor, incluyendo asistencia a audiencias, presentación de pruebas y respuesta oportuna a cualquier solicitud del juzgado. Además, debe registrar todos los avances en el sistema FileMaker Pro Advanced para mantener un historial detallado del caso.
9. Resolución y cierre del caso	Abogado Junior	Una vez que el Juzgado emita una resolución favorable a la Institución Financiera, el abogado Junior deberá garantizar que esta se ejecute correctamente, ya sea mediante la recuperación del monto adeudado, o la ejecución de bienes y cualquier otro resultado estipulado. Finalmente, se registra el resultado en el sistema y se archiva el caso.
10. Comunicación con el cliente	Abogado Junior	Mantener informada a la Institución Financiera sobre el estado del caso encomendado en cada etapa judicial del proceso, explicando los resultados obtenidos, las oposiciones y coordinando la implementación de la resolución judicial, si aplica. La comunicación debe ser clara, respetuosa y profesional para asegurar la colaboración y confianza de la Institución Financiera.

FLUJOGRAMA:



Página 17 de 25	PROCESO 04	
REC-GT-04	SUPERVISIÓN Y REPORTE	
Revisión: 1		

PROCESO 04 SUPERVISIÓN Y REPORTE

OBJETIVO:

Garantizar que los procesos de supervisión y generación de reportes se ejecuten de manera eficiente y estandarizada, asegurando el cumplimiento de los procedimientos internos, la transparencia en la gestión operativa y la generación de información confiable para la toma de decisiones estratégicas. Este proceso tiene como finalidad identificar oportunidades de mejora y garantizar la continuidad de los procesos operativos.

ALCANCE:


Este proceso comprende todas las actividades relacionadas con la supervisión y la elaboración de reportes dentro del bufete jurídico, incluyendo:

- Supervisión del cumplimiento de los procesos documentados en el manual.
- Monitoreo de indicadores clave de desempeño en la recuperación de cuentas vencidas.
- Generación de reportes operativos, financieros y de desempeño.
- Consolidación y presentación de resultados a la alta dirección.

Aplica a supervisores, gerentes y personal designado para la recopilación y análisis de datos, así como a quienes participan en la toma de decisiones basada en los reportes generados.

DEFINICIONES:

1. **Supervisor de Procesos:** Personal encargado de monitorear el cumplimiento de los procedimientos establecidos y de realizar auditorías internas periódicas.
2. **Indicadores Clave de Desempeño (KPI):** Métricas utilizadas para medir la efectividad de los procesos operativos, tales como el porcentaje de cumplimiento en auditorías o el tiempo promedio de respuesta.
3. **Reporte Operativo:** Documento que presenta los resultados del análisis de las actividades operativas realizadas en un período determinado.
4. **Consolidación de Datos:** Proceso de integrar y resumir la información generada por diferentes áreas para presentarla en un informe único y coherente.

Página 18 de 25	PROCESO 04	
REC-GT-04		
Revisión: 1	SUPERVISIÓN Y REPORTE	

DESCRIPCIÓN:

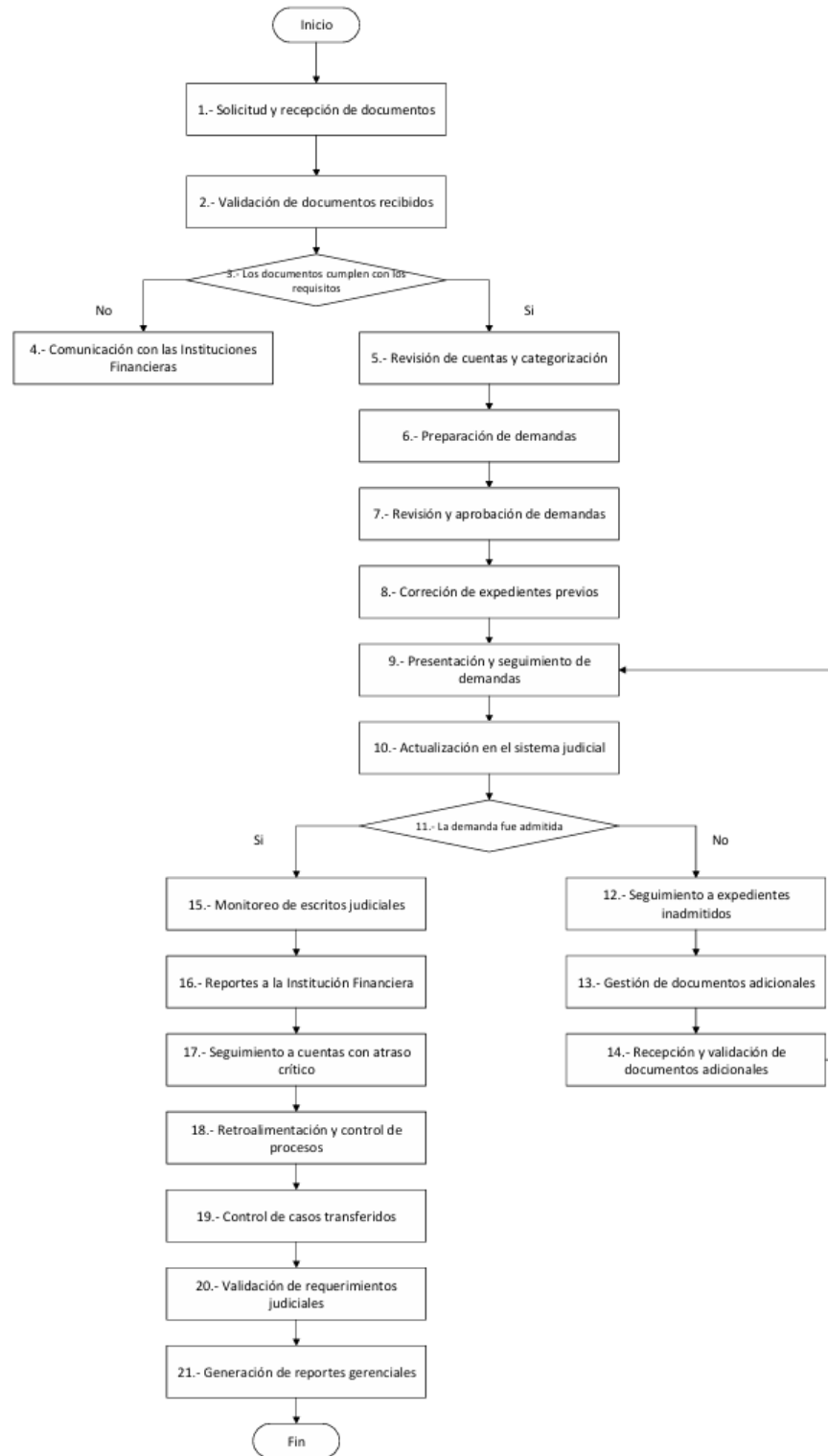
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1. Solicitud y recepción de documentos	Supervisor	Una vez recibida la asignación de cuentas, dentro del plazo de cinco (5) días debe solicitar a la Institución Financiera los documentos para iniciar el proceso judicial (contratos, certificaciones de contador, evidencia de términos y condiciones en procesos de firma electrónica). Validar la recepción completa y correcta de los documentos de acuerdo con la solicitud enviada, antes de iniciar el proceso judicial.
2. Validación de documentos recibidos	Supervisor / Abogado Jr.	Corroborar que el memorando de entrega enviado por la Institución Financiera, contenga todos los documentos que describe, posteriormente deber verificar que los saldos descritos en las certificaciones contables sean correctos en cuanto a monedas a utilizar y las sumas, asegurar que las firmas electrónicas estén validadas.
3. ¿Los documentos recibidos cumplen con los requisitos establecidos?	Supervisor	En caso de que la documentación SI se encuentra completa y correcta, el Supervisor procede con el paso N°5. En caso de que la documentación NO se encuentra completa y correcta, el Supervisor procede con el paso N°4.
4. Comunicación con las Instituciones Financieras	Supervisor	En caso de que la documentación se encuentre incompleta se debe comunicar a la Institución Financiera vía correo electrónico dentro de las veinticuatro (24) horas que recibió los documentos, indicando que no se podrá iniciar el proceso judicial con la cuenta asignada hasta que no complete los ítems solicitados, manifestando que dicha cuenta estará en resguardo del Bufete Godoy.
5. Revisión de cuentas y categorización	Supervisor	Una vez que las cuentas han sido validadas como aptas para iniciar el proceso judicial, se deberá caracterizar las cuentas recibidas en el sistema FileMarker Pro Advance, y asegurar su actualización en cuanto al estado (administrativa, castigo, judicial). Validar que el sistema refleje correctamente cada etapa del proceso judicial, en este caso "PARA PRESENTACION DE DEMANDA" y tipo de cuenta.
6. Preparación de demandas	Abogado Jr.	Elaborar las demandas una vez validados los documentos. Priorizar cuentas con mayor riesgo o urgencia. Entregar las demandas al Supervisor para su revisión final antes de la presentación en el

		juzgado.
7. Revisión y aprobación de demandas	Supervisor	Realizar una revisión exhaustiva de las demandas elaboradas, verificando que contengan la información completa del nombre del cliente, número de identidad, cuantía correcta y que no presenten errores en cuanto a la forma que puedan generar inadmisión, por no llevar los documentos en orden.
8. Corrección de Expedientes Previos a la Presentación Judicial	Supervisor	El Supervisor realiza una revisión exhaustiva de los expedientes entregados por el Abogado Jr. para garantizar que estén completos y correctamente organizados antes de su presentación en el Juzgado. Esta revisión se enfoca en los siguientes aspectos, verificar que el expediente contenga todas las copias necesarias, confirmar que los anexos (contratos, certificaciones, comprobantes, etc.) estén incluidos según los requisitos judiciales, validar que los documentos estén correctamente ordenados y foliados y finalmente asegurar que el expediente no presente errores de compaginación, como documentos fuera de secuencia o duplicados.
9. Presentación y seguimiento de demandas	Supervisor	Una vez hechas las correcciones por parte del Abogado Jr., deberá gestionar la presentación de demandas en los Juzgados dentro del plazo establecido (5 días). Dar seguimiento semanal para confirmar el estado del proceso judicial (admitida, inadmitida) y realizar correcciones si es necesario.
10. Actualización en el sistema judicial	Supervisor	Ingresar en el sistema los datos de la demanda presentada: fecha de presentación, Juzgado, cuantía, estatus y tipo de garantía de ser necesario (hipoteca, pignoración). Asegurarse de mantener la información actualizada en tiempo real.
11. ¿La demanda fue admitida?	Supervisor	En caso de que la demanda SI fue admitida, el Supervisor procede con el paso N°18. En caso de que la demanda NO fue admitida, el Supervisor procede con el paso N°12.
12. Seguimiento a expedientes inadmitidos	Supervisor / Abogado Jr.	Identificar demandas inadmitidas y revisar las causas del rechazo. Implementar correcciones y proceder a su nueva presentación en un plazo no mayor a siete (7) días. Documentar en el sistema las correcciones realizadas.
13. Gestión de Documentos Adicionales para Demandas Inadmitidas	Supervisor	De acuerdo con el reporte del Abogado Jr., el supervisor identifica demandas inadmitidas que no pueden ser enmendadas de inmediato debido a la falta de documentos clave, debiendo revisar las observaciones del Juzgado que motivaron la inadmisión, enviando dicho reporte a la Institución Financiera, solicitando el documento adicional requerido para subsanar el problema.
14. Recepción y	Supervisor	Confirmar que el documento adicional recibido

Validación de Documentos Adicionales para Demandas Inadmitidas		cumple con los requisitos judiciales, registrando el documento en el sistema y adjuntarlo al expediente correspondiente para que el Abogado Jr. haga el reingreso del proceso judicial, para su nueva presentación en el juzgado.
15. Monitoreo de escritos judiciales pendientes	Supervisor	Revisar periódicamente (semanal) los expedientes judiciales para detectar escritos pendientes de presentación (averiguación de domicilios, exhortos, averiguaciones de bienes, escritos devolución de oficios de averiguación de bienes y solicitudes de embargos.) y asegurar su presentación dentro de los plazos establecidos por la ley.
16. Reportes a la Institución Financiera y registro interno	Supervisor	Generar y enviar al banco reportes detallados en Excel y PDF sobre el estatus de las demandas presentadas indicando con precisión el número del expediente judicial, zona donde se presentó la demanda, designación del juzgado y la fecha de presentación de la demanda estableciendo el tipo de demanda (si es título extrajudicial o Ejecución de Garantía). Actualizar los registros internos del sistema.
17. Seguimiento a cuentas con atraso crítico	Supervisor	Identificar cuentas y casos que presentan atrasos significativos (más de un mes sin movimiento judicial). Priorizar su gestión y asignar tareas específicas al abogado Junior, para regularizarlas, evitando acumulaciones o incumplimientos procesales que a su vez pueden ser detectados por la Institución Financiera.
18. Retroalimentación y control de procesos	Supervisor	Proporcionar retroalimentación semanal a los Abogados Jr. sobre su desempeño en la gestión judicial. Identificando áreas críticas y establecer acciones correctivas para mejorar los tiempos y calidad de las demandas presentadas y su terminación.
19. Control de casos transferidos	Supervisor	Gestionar oportunamente los Personamientos Judiciales de los casos provenientes de otros bufetes, garantizando que se presente el Personamiento en dicho proceso dentro de los cinco (5) días establecidos. Registrar y documentar las acciones realizadas en el sistema.
20. Validación de requerimientos judiciales	Supervisor	Monitorear y asegurar que los requerimientos judiciales, se realicen en un plazo no mayor de dos (2) semanas después de que el Abogado Jr. notificó que la demanda fue admitida, procediendo a realizar la actualización del sistema en cuanto a la Caracterización cambiando de Demanda Presentada a "Para Requerir", implementando alertas internas para evitar retrasos prolongados y garantizar que el deudor sea notificado oportunamente del proceso.
21. Generación de	Supervisor	Consolidar reportes semanales, y mensuales con

reportes gerenciales		indicadores clave (KPI): demandas presentadas, expedientes inadmitidos, escritos pendientes, casos con retraso crítico y cumplimiento de plazos judiciales. Enviar informe a la gerencia para revisión.
----------------------	--	---

FLUJOGRAMA:



INDICADORES DE DESEMPEÑO

Los indicadores de desempeño son herramientas clave para medir y evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos implementados en el bufete. Estos indicadores permiten monitorear el cumplimiento de objetivos estratégicos, identificar áreas de mejora y asegurar una gestión eficiente de los recursos.

Algunos indicadores relevantes para el bufete incluyen:

1. Tasa de Recuperación de Cartera Judicial y Extrajudicial:

Descripción: Porcentaje de cuentas recuperadas en relación con el total de cuentas asignadas.

Fórmula: $(\text{Monto recuperado} / \text{Monto total asignado}) \times 100$.

Meta: Lograr una tasa de recuperación igual o superior al 85%.

Propósito: Medir la efectividad de las gestiones de recuperación.

2. Tiempo Promedio de Resolución de Casos Judiciales:

Descripción: Tiempo promedio transcurrido desde la asignación de un caso hasta su resolución final.

Meta: Reducir el tiempo promedio a menos de 7 meses por caso.

Propósito: Evaluar la eficiencia en el manejo de los procesos judiciales.

3. Porcentaje de Documentación Incompleta o Errónea:

Descripción: Número de expedientes devueltos por errores o faltantes en la documentación sobre el total de expedientes revisados.

Fórmula: $(\text{Número de expedientes devueltos} / \text{Total de expedientes revisados}) \times 100$.

Meta: Mantener el porcentaje de documentación incompleta o errónea por debajo del 5%.

Propósito: Identificar fallas en la preparación documental y minimizar errores.

4. Nivel de Satisfacción del Cliente Corporativo:

Descripción: Porcentaje de satisfacción basado en encuestas realizadas a las instituciones financieras que delegan casos al bufete.

Meta: Alcanzar un nivel de satisfacción de clientes igual o superior al 90%.

Propósito: Medir la calidad del servicio brindado y fomentar la mejora continua.

5. Tasa de Ejecución de Bienes:

Descripción: Porcentaje de casos con sentencias favorables que concluyen con la ejecución de bienes.

Fórmula: $(\text{Casos con bienes ejecutados} / \text{Casos con sentencias favorables}) \times 100$.

Meta: Lograr una tasa de ejecución de bienes igual o superior al 80%.

Propósito: Garantizar la efectividad de los procedimientos legales.

Revisión y Actualización

La revisión y actualización del manual de procesos es fundamental para garantizar que los procedimientos descritos se mantengan alineados con los cambios normativos, tecnológicos y operativos del bufete. Este proceso asegura la relevancia y vigencia de las prácticas implementadas.

Políticas de Revisión:

1. Frecuencia de Revisión:

- a. El manual deberá ser revisado al menos una vez al año o cada vez que se presenten cambios significativos en las leyes, regulaciones, o procedimientos internos.

2. Responsable de la Revisión:

- a. El Supervisor Legal y el Gerente Administrativo serán los encargados de coordinar y liderar el proceso de revisión en conjunto con el equipo operativo.

Proceso de Actualización:

1. Detección de Necesidades:

- a. Identificar áreas que requieren ajustes mediante auditorías internas, resultados de indicadores de desempeño, o cambios externos como nuevas normativas legales.

2. Validación de Cambios:

- a. Revisar los ajustes propuestos en conjunto con el equipo jurídico y administrativo, asegurando que sean consistentes con los objetivos del bufete.

3. Aprobación:

- a. Los cambios deberán ser aprobados por la Gerencia General y registrados en el manual oficial.

4. Comunicación y Capacitación:

- a. Informar a todos los colaboradores sobre los cambios realizados y capacitar en la implementación de los nuevos procedimientos cuando sea necesario.

5. Documentación y Archivo:

- a. Asegurar que la versión más reciente del manual sea distribuida a las áreas relevantes y que las versiones anteriores sean archivadas para referencia futura.



PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

BUFETE GODOY Y ASOCIADOS

V1

Documento propiedad del Bufete Godoy y Asociados. Se prohíbe su reproducción parcial o total.
Documentos impresos o fotocopiados son copias no controladas cuya vigencia está sujeta a verificación.

Plan de Capacitación y Desarrollo para Bufete Godoy y Asociados:

Recuperación de Cartera Judicial

Presentación

El presente **Plan de Capacitación y Desarrollo** está diseñado específicamente para el bufete Godoy y Asociados, especializado en la gestión y recuperación de cartera Judicial. Constituye un instrumento estratégico que busca alinear las habilidades de los colaboradores con los objetivos organizacionales, optimizando la eficiencia en procesos judiciales y administrativos.

La capacitación es un proceso educacional sistemático que no solo mejora las competencias técnicas, sino que también fomenta la adopción de buenas prácticas éticas, profesionales y organizacionales. En el contexto judicial, donde la precisión, el conocimiento actualizado y la toma de decisiones son críticos, este plan busca asegurar que los colaboradores estén capacitados para enfrentar los desafíos legales y operativos con excelencia.

I. Actividad de la Organización

El bufete Godoy, se dedica a la gestión de procesos judicializados y extrajudiciales relacionados con la recuperación de cartera, actuando como intermediario entre instituciones financieras y clientes. Los procesos incluyen desde la negociación con deudores hasta la ejecución de sentencias judiciales.

II. Justificación

El recurso más importante de cualquier organización es su personal, y en el ámbito judicial esto cobra una relevancia especial. La precisión, la capacidad de análisis y el manejo ético de los casos son esenciales para lograr resultados positivos. Sin embargo, los desafíos del sector judicial incluyen:

1. La necesidad de mantenerse actualizado frente a constantes cambios legales y normativos.

2. La importancia de la comunicación efectiva y la negociación en los procesos de recuperación.
3. La integración de herramientas tecnológicas en la gestión de casos.
4. La preparación para liderar y supervisar equipos en un entorno exigente.

Por ello, el presente plan se enfoca en fortalecer las competencias clave de los supervisores judiciales y abogados junior, garantizando que puedan cumplir con los estándares exigidos y que su desempeño sea un pilar fundamental para la organización.

III. Alcance

Este plan de capacitación se aplicará a:

- **Supervisores Judiciales:** Encargados de coordinar y supervisar los procesos judiciales y extrajudiciales, así como garantizar el cumplimiento de metas organizacionales.
- **Abogados Junior:** Responsables de ejecutar procedimientos legales, desde la redacción de demandas hasta la representación judicial.

IV. Fines del Plan de Capacitación

El propósito general del plan es mejorar la eficacia organizacional mediante el fortalecimiento de las competencias técnicas y estratégicas de los colaboradores. Los fines específicos incluyen:

1. Incrementar el rendimiento en la recuperación de cartera mediante procesos judiciales más eficientes.
2. Fomentar el liderazgo y la capacidad de supervisión en los equipos judiciales.
3. Establecer un enfoque ético y transparente en la gestión de casos.
4. Optimizar el uso de herramientas tecnológicas en la práctica legal.

V. Objetivos del Plan de Capacitación

Objetivos Generales

- Preparar a los supervisores y abogados junior para ejecutar sus responsabilidades con un

alto grado de eficiencia, ética y profesionalismo.

- Brindar oportunidades de desarrollo personal y profesional en función de las necesidades específicas de cada rol.

Objetivos Específicos

1. Supervisores Judiciales:

- a. Desarrollar habilidades de liderazgo y gestión de equipos.
- b. Capacitar en el manejo de indicadores clave de desempeño (KPIs) relacionados con la recuperación de cartera.
- c. Fortalecer la capacidad de análisis y resolución de problemas en procesos judiciales.

2. Abogados Junior:

- a. Proveer conocimientos actualizados en normativas legales aplicables.
- b. Mejorar la redacción de demandas, contestaciones y recursos legales.
- c. Capacitar en estrategias de negociación efectiva y resolución de conflictos.

VI. Metas

- Capacitar al 100% de los supervisores judiciales en liderazgo, supervisión y control de procesos.
- Capacitar al 100% de los abogados junior en aspectos técnicos y estratégicos de la recuperación judicial.
- Integrar herramientas tecnológicas en al menos el 80% de los procesos de gestión legal.

VII. Estrategias

- Realización de talleres y seminarios prácticos basados en escenarios reales.
- Incorporación de casos de estudio para fomentar el análisis crítico.
- Uso de metodologías como simulaciones, role-playing y aprendizaje basado en problemas.
- Facilitación de capacitaciones híbridas (presenciales y virtuales) para maximizar la participación.

VIII. Tipos, Modalidades y Niveles de Capacitación

Tipos de Capacitación

1. **Capacitación Inductiva:** Orientada a nuevos colaboradores para facilitar su integración en el ambiente judicial.
2. **Capacitación Preventiva:** Preparar al personal frente a cambios normativos y tecnológicos.
3. **Capacitación Correctiva:** Abordar brechas específicas en el desempeño.
4. **Capacitación para el Desarrollo de Carrera:** Fortalecer competencias para que los colaboradores asuman roles de mayor responsabilidad.

Modalidades

- **Formación:** Impartición de conocimientos básicos sobre procedimientos legales.
- **Actualización:** Proveer conocimientos recientes en legislación y jurisprudencia.
- **Especialización:** Profundización en áreas específicas, como la negociación y redacción de demandas.
- **Perfeccionamiento:** Desarrollo de habilidades avanzadas para la gestión estratégica.

Niveles de Capacitación

1. **Nivel Básico:** Introducción para nuevos colaboradores.
2. **Nivel Intermedio:** Ampliación de conocimientos técnicos para roles específicos.
3. **Nivel Avanzado:** Preparación integral para la toma de decisiones estratégicas.

IX. Acciones a Desarrollar

Supervisores Judiciales

- **Temas:** Liderazgo, manejo de conflictos, supervisión de casos, control de indicadores.
- **Metodología:** Talleres prácticos, seminarios interactivos, simulaciones.

Abogados Junior

- **Temas:** Redacción jurídica, estrategias de negociación, uso de tecnología legal, actualización en normativas.
- **Metodología:** Capacitación teórica-práctica, role-playing, sesiones de mentoría.

X. Recursos

1. Recursos Humanos:

- a. Facilitadores expertos en liderazgo, gestión judicial y derecho.
- b. Colaboradores comprometidos con su aprendizaje.

2. Materiales:

- a. Infraestructura adecuada: salas de capacitación, equipos multimedia.
- b. Materiales de estudio: guías prácticas, plantillas de documentos legales.

3. Tecnológicos:

- a. Software de gestión judicial.
- b. Plataformas de aprendizaje virtual.

XI. Financiación

El plan será financiado mediante recursos presupuestados anualmente, por el Bufete Godoy y Asociados.


XII. Evaluación

La efectividad del plan será medida mediante:

1. Encuestas de satisfacción al personal capacitado.
2. Evaluaciones de desempeño post capacitación.
3. Incremento en los indicadores de recuperación de cartera.

Plan de Capacitación Integral para el Fortalecimiento de Competencias en la Gestión de Cartera Judicial

Capacitación	Facilitador	Costo	Temas	Objetivos	Horas por Sesión	Duración Total	Asistentes	Fecha
Trabajo en Equipo y Colaboración Eficaz	Consultoría Externa	L 3,000.00	1. Dinámicas de Trabajo en Equipo 2. Colaboración Interdepartamental 3. Resolución de Conflictos en Equipo	1. Fomentar el trabajo en equipo para mejorar la productividad y colaboración. 2. Desarrollar habilidades para la colaboración efectiva entre departamentos. 3. Enseñar estrategias para resolver conflictos dentro de equipos de trabajo.	2	2 horas	Supervisores, Abogados Jr., Gestores, Domiciliarios	1 de febrero de 2025
Uso de Sistemas y Herramientas Tecnológicas	Desarrollador de Software	Gratuito (proporcionado por la institución financiera)	1. Uso de software de gestión judicial 2. Automatización de tareas 3. Gestión de expedientes digitales	Fortalecer las competencias en el uso de herramientas tecnológicas para la gestión de expedientes judiciales y la automatización de tareas, mejorando la eficiencia operativa	2	6 horas	Supervisores, Abogados Jr., Gestores, Domiciliarios	8 de febrero de 2025
Gestión Integral de Casos Judiciales	Gerente General del Bufete	L 300.00 (costo por refrigerios)	1. Priorización y seguimiento de expedientes 2. Coordinación entre áreas (abogados, supervisores, domiciliarios) 3. Mejores prácticas en la elaboración de reportes judiciales	Mejorar la capacidad para priorizar, coordinar y dar seguimiento a expedientes judiciales, asegurando un manejo eficiente y oportuno de los casos asignados	2	4 horas	Supervisores, Abogados Jr., Gestores, Domiciliarios	15 de febrero de 2025
Comunicación Eficaz en Entornos de Trabajo	Consultoría Externa	L 3,000.00	1. Comunicación Asertiva 2. Escucha Activa 3. Manejo de Conflictos	1. Fomentar la comunicación asertiva en equipos de trabajo. 2. Desarrollar habilidades de escucha activa para mejorar la interacción. 3. Implementar estrategias para mejorar la relación con los clientes internos y externos.	2	2 horas	Supervisores, Abogados Jr., Gestores, Domiciliarios	22 de febrero de 2025
Normativas de Protección de Datos Personales	Jefe Legal / Cobros	Gratuito (proporcionado por la institución financiera)	1. Regulaciones aplicables al manejo de información sensible 2. Implementación de medidas de seguridad para documentos físicos y digitales	Garantizar el manejo seguro y responsable de información sensible mediante la aplicación de normativas de protección de datos y medidas de seguridad	2	5 horas	Supervisores, Abogados Jr., Gestores, Domiciliarios	1 de marzo de 2025
Liderazgo y Supervisión de Procesos	Gerente General del Bufete	L 500.00 (costo por refrigerios)	1. Liderazgo efectivo 2. Manejo de conflictos y objeciones 3. Supervisión de indicadores clave de rendimiento (KPIs)	Desarrollar habilidades de liderazgo efectivo para la supervisión de procesos clave, el manejo de conflictos y la medición de indicadores de desempeño	2	2 horas	Supervisores	8 de marzo de 2025
Gestión del Estrés en el Trabajo	Consultoría Externa	L 3,000.00	1. Técnicas de Relajación 2. Manejo del Estrés 3. Equilibrio Trabajo-Vida	1. Identificar los factores que generan estrés en el ambiente laboral. 2. Aplicar técnicas de relajación para reducir el estrés. 3. Mejorar la capacidad de los empleados para gestionar situaciones de alta presión.	2	2 horas	Supervisores, Abogados Jr., Gestores, Domiciliarios	15 de marzo de 2025
Toma de Decisiones y Resolución de Problemas	Consultoría Externa	L 3,000.00	1. Toma de Decisiones Efectivas 2. Resolución de Problemas Complejos 3. Pensamiento Crítico	1. Desarrollar habilidades para tomar decisiones informadas y rápidas. 2. Mejorar la capacidad de los participantes para abordar y resolver problemas complejos. 3. Fomentar un enfoque proactivo en la toma de decisiones.	2	2 horas	Supervisores, Abogados Jr., Gestores, Domiciliarios	22 de marzo de 2025
Redacción y Negociación Jurídica	Gerente General del Bufete	L 500.00 (costo por refrigerios)	1. Redacción de demandas y contestaciones 2. Escritos en general 3. Estrategias de negociación en el ámbito judicial 4. Resolución de conflictos legales	Optimizar las habilidades en la redacción de documentos legales y en la negociación estratégica dentro del ámbito judicial promoviendo la resolución efectiva de conflictos	2	4 horas	Supervisores, Abogados Jr., Gestores, Domiciliarios	29 de marzo de 2025
Actualización en Normativas Legales	Jefe Legal / Cobros	Gratuito (proporcionado por la institución financiera)	1. Cambios recientes en leyes aplicables 2. Jurisprudencia relevante 3. Implicaciones legales para la recuperación de cartera judicial	Mantener actualizados a los colaboradores en los cambios recientes en leyes y jurisprudencia relevantes, asegurando el cumplimiento legal en la recuperación de cartera judicial	2	5 horas	Supervisores, Abogados Jr., Gestores, Domiciliarios	5 de abril de 2025
Ética profesional en el ámbito judicial	Gerente Administrativo del Bufete	L 500.00 (costo por refrigerios)	1. Principios éticos en la práctica judicial 2. Transparencia y manejo de conflictos de interés 3. Responsabilidad social del bufete	Promover principios éticos, transparencia y responsabilidad social en la práctica judicial, fortaleciendo la confianza de los clientes y socios estratégicos	2	4 horas	Supervisores, Abogados Jr., Gestores, Domiciliarios	12 de abril de 2025

Página 1 de 6	PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS MEDIANTE POWER BI	
IN - CRS - 001		
Revisión: 1		

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS MEDIANTE POWER BI

**BUFETE GODOY Y
ASOCIADOS**

V1

Documento propiedad del Bufete Godoy y Asociados. Se prohíbe su reproducción parcial o total.
Documentos impresos o fotocopiados son copias no controladas cuya vigencia está sujeta a verificación.

Propuesta de Implementación de un Sistema de Inteligencia de Negocios basado en Microsoft BI

INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial caracterizado por el constante crecimiento de la competitividad y la demanda de soluciones rápidas y efectivas, el Bufete Godoy y Asociados enfrenta retos significativos en la gestión eficiente de sus operaciones. La dispersión de información, la falta de un sistema consolidado para el análisis de datos y la ausencia de indicadores clave de desempeño en tiempo real son problemáticas que limitan su capacidad operativa. Esta propuesta tiene como objetivo presentar la implementación de Power BI como herramienta de inteligencia de negocios (BI) para optimizar la eficiencia operativa y fortalecer la toma de decisiones estratégicas.

La adopción de herramientas de Business Intelligence (BI) en el bufete constituye una estrategia clave para transformar el manejo de datos en información valiosa que facilite la toma de decisiones informadas y oportunas. Actualmente, la dispersión de la información y el uso de procesos manuales generan ineficiencias operativas que afectan el cumplimiento de los objetivos y la capacidad de respuesta ante cambios en el entorno. BI permite la integración y automatización del análisis de datos, proporcionando paneles de control dinámicos y visualizaciones interactivas que ofrecen una visión integral del desempeño en todas las áreas del bufete.

Para garantizar el éxito y la sostenibilidad de esta implementación, se propone la incorporación de un miembro permanente en el área de Tecnologías de la Información (TI). Este profesional será responsable de supervisar, mantener y optimizar el sistema de BI, asegurando que las soluciones tecnológicas respondan de manera efectiva a las necesidades del bufete. Asimismo, se plantea la identificación y capacitación de usuarios expertos entre los colaboradores actuales, quienes actuarán como líderes internos en el uso de Power BI y facilitarán la adopción de esta herramienta en toda la organización.

Esta solución no solo optimiza el monitoreo de indicadores clave de desempeño (KPIs) en tiempo real, sino que también habilita la identificación temprana de problemas, la evaluación precisa del

progreso hacia las metas y la implementación de acciones correctivas de manera ágil. En consecuencia, la implementación de BI respalda la estandarización de procesos, mejora la eficiencia operativa y contribuye al desarrollo de una cultura organizacional basada en la gestión por resultados y la mejora continua.

JUSTIFICACIÓN

La implementación de un sistema de BI mediante Power BI responde a las necesidades actuales del bufete, que incluyen:

1. **Centralización de la información:** La integración de datos provenientes de sistemas internos, bases de datos judiciales y registros financieros en un único entorno digital permitirá un acceso rápido y organizado a información clave.
2. **Análisis en tiempo real:** Power BI ofrece la capacidad de generar dashboards y reportes dinámicos que facilitan la evaluación continua de los procesos operativos y los resultados de las gestiones.
3. **Optimización de la toma de decisiones:** La capacidad de analizar datos históricos y actuales en tiempo real permite identificar tendencias y patrones, promoviendo una toma de decisiones basada en datos.
4. **Incremento de la competitividad:** Con el uso de Power BI, el bufete podrá ofrecer un servicio más rápido, preciso y transparente, elevando la satisfacción de los clientes corporativos y posicionándose como líder en el sector de recuperación de cartera judicial y extrajudicial.
5. **Fortalecimiento del equipo y la sostenibilidad tecnológica:** La incorporación de un miembro de TI y la formación de usuarios expertos garantizarán la correcta implementación, mantenimiento y aprovechamiento continuo del sistema de BI.

OBJETIVO GENERAL

Implementar un sistema de inteligencia de negocios basado en Power BI para mejorar la gestión operativa del Bufete Godoy y Asociados, optimizando el monitoreo de indicadores clave de desempeño (KPIs), la eficiencia en la recuperación de carteras y la calidad del servicio ofrecido a los clientes corporativos.

METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN

La implementación de Power BI se desarrollará en cuatro fases principales:

Fase 1: Diagnóstico y preparación (Mes 1)

- Análisis de los procesos actuales: Identificar las fuentes de datos disponibles y evaluar la calidad de la información.
- Definición de requerimientos: Determinar los KPIs más relevantes para el monitoreo, como el tiempo promedio de resolución de casos y la tasa de éxito en las gestiones judiciales.
- Planificación de la infraestructura: Selección de los recursos técnicos y humanos necesarios para la implementación.

Fase 2: Desarrollo e integración (Meses 2-3)

- Centralización de datos: Consolidar la información en una base de datos accesible desde Power BI.
- Diseño de dashboards: Crear visualizaciones que permitan un análisis rápido y efectivo de la información clave.
- Automatización de reportes: Configurar informes automatizados para la distribución periódica a los directivos.

Fase 3: Pruebas piloto (Mes 4)

- Implementación inicial: Realizar pruebas con un subconjunto de datos y usuarios seleccionados.
- Validación: Recopilar retroalimentación y realizar ajustes necesarios en los dashboards y reportes.

Fase 4: Despliegue y seguimiento (Mes 5 en adelante)

- Capacitación: Formar al personal en el uso de Power BI.
- Monitoreo continuo: Evaluar el desempeño de la herramienta y realizar mejoras periódicas según sea necesario.

Indicadores Clave de Éxito

1. Tasa de recuperación de cartera: Incremento del 15% en la tasa de recuperación de cuentas.
2. Reducción en el tiempo promedio de resolución de casos: Disminución del 20% en los tiempos de gestión.
3. Eficiencia operativa: Mejoras en la productividad del equipo al reducir tareas manuales repetitivas.
4. Satisfacción del cliente: Incremento en los niveles de satisfacción reportados por los clientes corporativos.

Aspectos Técnicos de Power BI

Power BI es una herramienta de inteligencia de negocios desarrollada por Microsoft que ofrece capacidades avanzadas de visualización de datos y análisis en tiempo real. Para el Bufete Godoy y Asociados, se aprovecharán las siguientes funcionalidades específicas:

1. Integración de datos: La herramienta permite conectar fuentes diversas como SQL Server, Excel y bases de datos judiciales.
2. Dashboards interactivos: Diseño de tableros que muestran indicadores clave como tasas de

éxito, tiempos de resolución y resultados por abogado.

3. Análisis predictivo: Uso de modelos basados en datos históricos para predecir tasas de éxito en recuperaciones.
4. Escalabilidad: Capacidad de adaptarse al crecimiento del bufete y la inclusión de nuevas fuentes de datos.

Capacitación y Desarrollo del Equipo

Un componente crítico del éxito de esta implementación será la capacitación del personal en el uso de Power BI. Las actividades incluirán:

- Talleres de formación: Enfocados en la creación de reportes y el uso de dashboards.
- Guías prácticas: Documentos y videos que expliquen el uso de la herramienta paso a paso.
- Soporte técnico continuo: Disponibilidad de un equipo de soporte para resolver dudas y optimizar el uso de Power BI.

Cronograma de Implementación

Fase	Actividades Clave	Duración
Diagnóstico	Análisis de procesos, planificación de infraestructura	1 mes
Desarrollo	Centralización de datos, diseño de dashboards	2 meses
Pruebas piloto	Validación y ajustes	1 mes
Despliegue y Seguimiento	Capacitación, monitoreo y ajustes continuos	Continuo

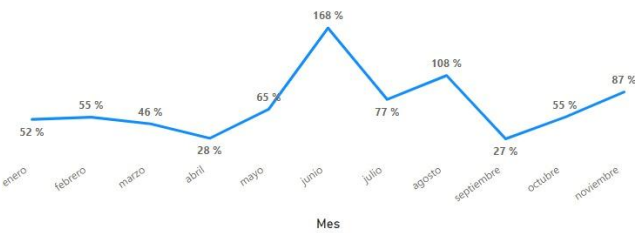
Resultados Esperados

- Mejora de la eficiencia: Reducción de tiempos de respuesta y optimización de recursos.
- Toma de decisiones basada en datos: Mayor precisión y rapidez en la implementación de estrategias.
- Incremento en la competitividad: Posicionamiento del bufete como líder en tecnología aplicada a la recuperación de cartera.

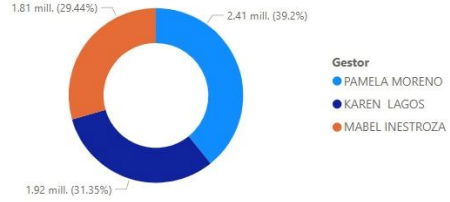
DASHBOARDS

Seguimiento de Casos

Porcentaje de Recuperación Mensual



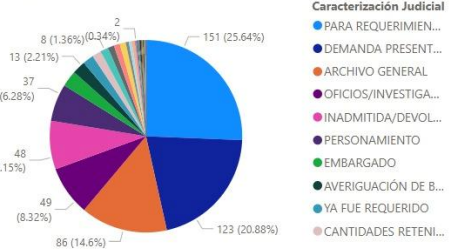
Estado de cartera Judicial por Abogado/Gestor



Evolutivo de Recuperación Mensual Abogado/Gestor



#Casos por Caracterización Judicial



Seguimiento de Casos

Año:

589

Cantidad de casos

14

Meses Promedios de Gestion

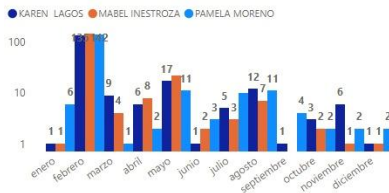
64 %

Tasa de Recuperación Anual

123

Caso con caracterización Judicial

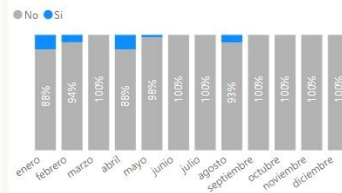
Casos por Abogado/Gestor - Mensual



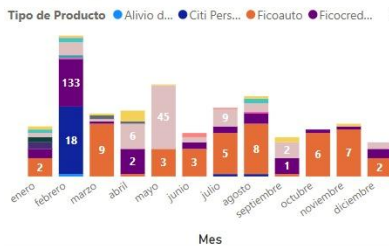
Tipo de Demanda - Mensual



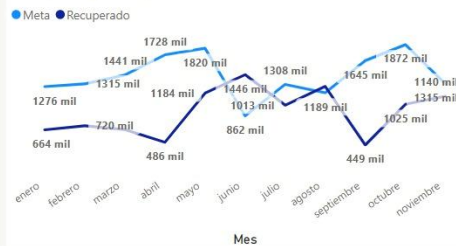
% Clientes contactados - Mensual



Casos por Tipos de Producto



Meta y Recuperado por Mes



Ciudad de presentación #Casos

Ciudad de presentación	#Casos
Tegucigalpa	498
San Pedro Sula	23
Otro	53
Juticalpa	1
Departamento de El Paraiso	1
Danlí	5
Comayagua	4
Choluteca	4

Impacto de los Dashboards Interactivos en la Gestión Operativa y Estratégica del Bufete

Los dashboards interactivos desarrollados en Power BI se convierten en una herramienta fundamental para la optimización del desempeño operativo y la toma de decisiones en el bufete Godoy y Asociados. Estos tableros no solo ofrecen una visualización clara de los datos, sino que también permiten una comprensión profunda de los procesos clave relacionados con la gestión de la cartera judicial y extrajudicial. Cada gráfico y métrica presentada aporta valor significativo a la operatividad y la planificación estratégica.

Un ejemplo claro del impacto de estos dashboards es el gráfico que muestra la distribución de los casos por abogado y mes. Este gráfico permite identificar el desempeño individual de cada gestor, destacando a Karen Lagos, Mabel Inestroza y Pamela Moreno, y facilita el análisis comparativo para equilibrar las cargas de trabajo. Además, el seguimiento mensual del tipo de demanda aporta información crucial sobre los casos más recurrentes, como los de ejecución, y orienta los esfuerzos del equipo hacia los procesos que requieren mayor atención.

Otro elemento destacable es el porcentaje de clientes contactados mensualmente, mostrado en un gráfico de barras que refleja un notable incremento en la efectividad de los contactos, alcanzando valores consistentes del 100% en los últimos meses. Este indicador es una prueba contundente de la mejora en los procesos de comunicación con los clientes, lo que contribuye directamente a fortalecer la relación con ellos y aumentar las probabilidades de recuperación.

El gráfico de "Meta y Recuperado por Mes" resalta de manera visual la comparación entre los objetivos planteados y los montos efectivamente recuperados. Este análisis permite evaluar el rendimiento mensual, destacando meses clave como junio y noviembre, donde se lograron cifras superiores a la meta propuesta. Este tipo de información es crucial para ajustar estrategias y mantener un enfoque orientado a resultados.

En cuanto al estado de la cartera judicial, los dashboards también incluyen un gráfico circular que segmenta el monto total gestionado por cada abogado. Esto no solo permite medir el aporte individual al cumplimiento de las metas globales, sino que también facilita la identificación de áreas de mejora o refuerzo dentro del equipo. De igual manera, el gráfico evolutivo de recuperación mensual muestra cómo la gestión estratégica ha permitido mantener un crecimiento sostenido a lo largo del año.

Finalmente, el gráfico de "#Casos por Caracterización Judicial" presenta una distribución detallada de los diferentes estados de los casos, como demandas presentadas, embargos y archivados. Esta visualización facilita una comprensión clara del estado actual de la cartera y permite priorizar acciones en función de las categorías más relevantes.

En resumen, estos dashboards no solo representan un avance tecnológico en la gestión de información, sino que también generan un impacto positivo tangible en la eficiencia operativa, la toma de decisiones y la satisfacción del cliente. Cada gráfico y métrica está diseñado para responder a necesidades específicas del bufete, consolidando así una cultura organizacional basada en datos y resultados.

Conclusión

La implementación de Power BI en el Bufete Godoy y Asociados constituye una estrategia esencial para abordar los retos actuales y futuros en la gestión operativa y la recuperación de cartera. Esta herramienta no solo mejorará la eficiencia y la calidad del servicio ofrecido, sino que también permitirá al bufete consolidarse como líder en su sector, aprovechando la tecnología para generar valor agregado y garantizar la sostenibilidad a largo plazo.

6.5 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO

La implementación de una solución de inteligencia de negocios (BI) en Godoy y Asociados representa una inversión estratégica con el objetivo de optimizar los procesos operativos, mejorar la eficiencia en la toma de decisiones y maximizar los resultados en la recuperación de cartera. Este proyecto contempla un enfoque integral, dividido en fases claramente definidas, que abarcan desde el diagnóstico inicial y la planificación estratégica hasta la ejecución tecnológica, la capacitación del personal y el monitoreo continuo de los resultados. La duración total estimada es de ocho meses, distribuidos cuidadosamente para garantizar la correcta ejecución de cada actividad. Este cronograma ha sido diseñado para minimizar interrupciones en las operaciones actuales del bufete mientras se incorporan las nuevas herramientas y procesos.

El presupuesto estimado para la implementación asciende a L 360,000.00, distribuidos en categorías que incluyen la adquisición de software BI, infraestructura tecnológica, capacitación del personal, optimización de procesos internos y un margen destinado a imprevistos. Cada elemento del presupuesto ha sido calculado de manera conservadora, asegurando que se maximicen los beneficios de la inversión. Por ejemplo, la compra de licencias de software BI, junto con su personalización y capacitación asociada, representa un costo estimado de L 120,000.00, mientras que la adquisición de servidores y equipos tecnológicos complementarios suma L 95,000.00. Estos costos están diseñados para asegurar una integración fluida y eficiente con los sistemas legales existentes.

Estos recursos no solo permitirán que el personal adopte rápidamente las tecnologías, sino que también aseguran la sostenibilidad del sistema a largo plazo mediante el desarrollo de capacidades internas. Este enfoque holístico de formación contribuye directamente a la reducción de costos operativos y al incremento en la recuperación de cartera proyectada.

JUSTIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO ESTIMADO

1. Adquisición de Software BI (L 90,000.00)

Desglose:

- ✓ Licencias anuales de **Microsoft Power BI Pro** para 10 usuarios:
 - L 6,000.00 por usuario/año x 10 usuarios = **L 60,000.00.**
- ✓ Capacitación asociada en el uso de herramientas BI (proporcionada por el proveedor del software o consultores especializados):
 - **L 30,000.00** (3 sesiones de 8 horas a L 10,000.00 cada una, incluyendo materiales y refrigerios).

Proveedores consultados:

- **Microsoft:** Precios oficiales de licencias.
- **ITS Consultores Honduras:** Capacitación en herramientas de BI.

2. Infraestructura Tecnológica (L 160,000.00)

Desglose:

- ✓ Adquisición de un servidor para procesamiento y almacenamiento de datos:
 - Servidor Dell PowerEdge R540: **L 90,000.00.**
- ✓ Tres computadoras de escritorio para análisis de datos:
 - L 20,000.00 c/u x 3 equipos = **L 60,000.00.**
- ✓ Periféricos y accesorios complementarios:
 - UPS y sistemas de respaldo energético: **L 10,000.00.**

Proveedores consultados:

- **SYNNEX Honduras y Global IT Solutions:** Hardware empresarial y periféricos.

3. Capacitación del Personal (L 50,000.00)

Desglose:

- ✓ Capacitación en herramientas de gestión, liderazgo y manejo de procesos:
 - 5 sesiones de 8 horas para 15 personas, facilitadas por consultores especializados:
L 3,000.00 por sesión x 5 sesiones = L 15,000.00.
 - Materiales de capacitación (manuales y guías): **L 5,000.00.**
 - Refrigerios y logística para las capacitaciones: **L 30,000.00.**

Proveedores consultados:

- **FUNHDE (Fundación Hondureña de Capacitación Empresarial):** Desarrollo de competencias organizacionales.
- **ITS Consultores Honduras:** Formación en liderazgo y gestión de procesos.

4. Optimización de Procesos Internos (L 40,000.00)

Desglose:

- Consultoría en reingeniería de procesos (40 horas de consultoría): **L 30,000.00.**
- Diseño y actualización de manuales de procesos: **L 10,000.00.**

Proveedores consultados:

- **ESCO Honduras:** Mejora de procesos organizativos.
- **Instituto Hondureño de Productividad (IHP):** Especialistas en gestión operativa.

5. Margen para Imprevistos (L 20,000.00)

Se destina un margen del presupuesto para cubrir ajustes inesperados, como ampliación de licencias, soporte técnico adicional o imprevistos en la implementación.

Justificación:

Este margen representa un **5% del presupuesto total**, siguiendo buenas prácticas de gestión financiera en proyectos.

Metodología de Cálculo del Presupuesto

- ✓ Cotizaciones locales: Los montos se basaron en consultas con proveedores nacionales reconocidos en el área tecnológica y de consultoría.
- ✓ Investigación de mercado: Se revisaron precios actuales publicados en páginas web de los proveedores y tiendas de tecnología en Honduras.
- ✓ Estimaciones conservadoras: Los costos fueron calculados con un margen de prudencia para evitar subestimaciones.

Cronograma de Implementación

El proyecto se desarrollará en cuatro fases principales durante un período de ocho meses:

FASE	ACTIVIDADES CLAVE	DURACIÓN	MESES
Fase 1: Diagnóstico y Planificación			1-2
	Evaluación de procesos actuales	3 semanas	
	Diseño de la estrategia de BI	3 semanas	
	Selección de proveedores	2 semanas	
Fase 2: Implementación Tecnológica			3-4
	Adquisición e instalación de software y hardware	4 semanas	
	Integración del sistema BI con plataformas existentes	4 semanas	
Fase 3: Capacitación y Pruebas			5-6
	Capacitación del personal operativo y administrativo	3 semanas	
	Pruebas piloto con casos representativos	5 semanas	
Fase 4: Monitoreo y Mejora Continua			7-8

	Seguimiento del rendimiento a través de KPIs	4 semanas	
	Ajustes y optimización del sistema	4 semanas	

Presupuesto Detallado

El presupuesto está diseñado para cubrir todas las necesidades del proyecto, con especial atención al desarrollo de capacidades del personal. Los costos se presentan en HNL:

Categoría	Detalle	Costo Total (HNL)
Implementación de Soluciones Tecnológicas		
Software BI	Licencias y configuración inicial	120,000
Infraestructura tecnológica	Servidores y equipos complementarios	95,000
Subtotal		215,000
Plan de Capacitación		
Capacitación inicial	Talleres para personal operativo y administrativo	40,000
Materiales de formación	Manuales y guías de usuario	10,000
Subtotal		50,000
Optimización de Procesos Internos		
Consultoría	Diagnóstico y rediseño de procesos	45,000
Integración del sistema BI	Adaptación con sistemas existentes	35,000
Subtotal		80,000
Gastos Adicionales	Margen para imprevistos y administrativos	15,000
Total General		360,000

Beneficios Estimados Anuales

1. Incremento en Recuperación de Cartera:
Se espera un aumento del 10% en ingresos recuperados gracias a la mayor eficiencia del sistema.

- Recuperación actual: HNL 4,000,000.
- Incremento estimado: $\text{HNL } 4,000,000 \times 0.10 = \text{HNL } 400,000$.

2. Reducción de Costos Operativos:

La optimización de procesos permitirá un ahorro del 8%.

- Costos actuales: HNL 1,800,000.
- Ahorro estimado: $\text{HNL } 1,800,000 \times 0.08 = \text{HNL } 144,000$.

Beneficio	Total	Anual:
$400,000 + 144,000 = \text{HNL } 544,000$.		

Retorno de la Inversión (ROI)

El Retorno de la Inversión (ROI) es una métrica clave para evaluar la rentabilidad del proyecto de implementación de inteligencia de negocios (BI) en Godoy y Asociados. Este indicador permite cuantificar el beneficio generado en relación con la inversión realizada, proporcionando una base sólida para respaldar la viabilidad financiera del proyecto. El ROI calculado para este proyecto es del 51.11%, lo que significa que, por cada lempira invertido, se espera un retorno adicional equivalente al 51.11% de la inversión inicial. Este porcentaje se traduce en un beneficio tangible que refuerza el impacto económico positivo del proyecto.

El cálculo del ROI se basa en un beneficio anual estimado de L 544,000.00, que combina un incremento en la recuperación de cartera y una reducción en los costos operativos. El incremento en la recuperación de cartera, proyectado en un 10%, representa un ingreso adicional de L 400,000.00, mientras que la optimización de procesos y la incorporación de tecnologías avanzadas permitirán una reducción del 8% en costos operativos, lo que equivale a un ahorro de L 144,000.00. Estos beneficios no solo mejoran los resultados financieros del bufete, sino que también fortalecen su capacidad operativa y competitiva.

Además, el ROI no solo refleja beneficios económicos directos, sino que también abarca mejoras cualitativas significativas. Estas incluyen una mayor eficiencia en la toma de decisiones, una integración más robusta entre los sistemas legales y de gestión de cartera, y un desarrollo sostenible de las capacidades internas del personal. Este impacto indirecto es difícil de cuantificar en términos financieros, pero contribuye directamente al fortalecimiento de la organización y a su capacidad para adaptarse a futuros desafíos.

El ROI mide la rentabilidad del proyecto:

$$ROI = \frac{\text{Beneficio Anual} - \text{Inversión Inicial}}{\text{Inversión Inicial}} \times 100$$

Cálculo:

$$ROI = \frac{544,000 - 360,000}{360,000} \times 100$$

$$ROI = \frac{184,000}{360,000} \times 100$$

$$ROI \approx 51.11\%$$

Interpretación:

Por cada lempira invertido, se obtendrá un beneficio adicional del 51.11%.

Tiempo de Recuperación

El tiempo de recuperación es otra métrica crítica para evaluar la viabilidad del proyecto, ya que indica el periodo necesario para recuperar la inversión inicial a través de los beneficios generados. Para este proyecto, el tiempo de recuperación se ha estimado en aproximadamente 8 meses, lo que refleja un retorno relativamente rápido considerando el alcance y la naturaleza estratégica de la inversión. Este periodo breve de recuperación demuestra que el proyecto no solo es rentable, sino también eficiente en términos de plazos, lo que permite a Godoy y Asociados empezar a disfrutar de los beneficios económicos en un plazo corto.

El tiempo necesario para recuperar la inversión inicial es:

$$\text{Tiempo de Recuperación} = \frac{\text{Inversión Inicial}}{\text{Beneficio Anual}}$$

Cálculo:

$$\text{Tiempo de Recuperación} = \frac{360,000}{544,000} \approx 0.66 \text{ años (8 meses)}$$

Interpretación:

El proyecto recuperará su inversión inicial en un periodo de aproximadamente ocho meses.

Es importante destacar que este periodo incluye los primeros meses de ajuste y adaptación, en los cuales se realizarán actividades como la capacitación del personal, la integración tecnológica y la optimización de procesos internos. Durante este tiempo, los resultados esperados se irán consolidando de manera progresiva, permitiendo al bufete observar mejoras sustanciales tanto en términos financieros como operativos.

Además, un tiempo de recuperación tan corto minimiza el riesgo financiero del proyecto y asegura que los recursos invertidos comiencen a generar un retorno significativo en un plazo razonable. Este aspecto es particularmente relevante en un entorno competitivo, donde las

instituciones legales necesitan adoptar tecnologías y estrategias innovadoras para mantenerse a la vanguardia. La recuperación rápida no solo valida la inversión, sino que también posiciona a Godoy y Asociados como un bufete dinámico y preparado para enfrentar los desafíos actuales y futuros.

6.6 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

La presente sección detalla la concordancia entre los diferentes capítulos desarrollados en esta investigación y la propuesta final, con el objetivo de evidenciar cómo cada componente teórico, metodológico y práctico contribuye a la solución integral del problema identificado en el bufete Godoy y Asociados. Este análisis busca garantizar que los objetivos planteados, las metodologías utilizadas y las conclusiones alcanzadas estén alineados con las soluciones propuestas, asegurando la coherencia interna del trabajo y la viabilidad de su implementación. A través de una matriz de concordancia, se muestran las relaciones entre el título, los objetivos, las teorías de sustento, las variables, la metodología aplicada y la propuesta, permitiendo visualizar claramente el hilo conductor de la investigación y cómo cada elemento respalda el diseño del manual de procesos, el plan de capacitación y el uso de herramientas de inteligencia de negocios.

Capítulo I		Capítulo II		Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
Título de Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Teorías/ Metodologías de sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivos de la propuesta
OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO OPERATIVO Y EFICIENCIA LABORAL EN EL BUFETE GODOY Y ASOCIADOS	Evaluar el desempeño laboral y la eficiencia operativa del Bufete Godoy y Asociados para identificar oportunidades de mejora en la gestión interna, proponiendo soluciones tecnológicas y estrategias operativas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar el desempeño laboral y la eficiencia operativa actual del bufete. 2. Identificar herramientas tecnológicas y estrategias operativas adecuadas. 3. Elaborar una propuesta que contemple soluciones tecnológicas y estandarización de procesos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teoría de Gestión de Procesos Empresariales (BPM). 2. Teoría de la Inteligencia de Negocios (BI). 3. Teoría del Desarrollo de Capital Humano. 	Eficiencia operativa, desempeño laboral, satisfacción del cliente, calidad del servicio.	Colaboradores del bufete, clientes del bufete, supervisores y abogados.	Entrevistas, encuestas, observación directa, análisis documental.	<p>1.- La implementación del Manual de Procedimientos Operativos permitirá estandarizar las actividades internas del bufete mediante procesos detallados y claros, uniformando la gestión de casos, optimizando el flujo de trabajo y reduciendo errores. Este enfoque garantizará una ejecución eficiente de las tareas y facilitará el control operativo en cada área.</p> <p>2.- El Plan de Capacitación y Desarrollo fortalecerá las competencias del personal mediante actividades formativas enfocadas en el uso de herramientas tecnológicas y metodologías de gestión de procesos. Esto permitirá mejorar el desempeño del equipo y asegurar una alineación constante del talento humano con los objetivos del bufete, logrando así un servicio más eficiente.</p> <p>3.- La implementación de un sistema de Business Intelligence mediante Power BI optimizará la toma de decisiones al proporcionar información en tiempo real sobre indicadores clave como la tasa de recuperación y el progreso judicial. La generación de dashboards interactivos y reportes dinámicos permitirá identificar áreas de mejora y ajustar estrategias de manera oportuna, fomentando una cultura de mejora continua y alto rendimiento.</p>	Estrategia Integral de Mejora Operativa para el Bufete Godoy y Asociados	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Diseño e implementación de un Manual de Procedimientos Operativos Establecer un manual que estandarice las actividades internas del bufete, definiendo procesos claros y detallados para cada área operativa. Este documento busca uniformar la gestión de casos, reducir inconsistencias y optimizar el flujo de trabajo, contribuyendo a una mayor eficiencia en la ejecución de tareas. 2.- Plan de Capacitación y Desarrollo Potenciar las competencias del personal mediante un plan de capacitación enfocado en el uso de herramientas de inteligencia de negocios y metodologías de gestión de procesos. Este plan incluye actividades formativas prácticas y estratégicas que permitirán alinear el desempeño del equipo con las metas organizacionales. 3.- Propuesta de Implementación de Inteligencia de Negocios mediante Power BI Implementar un sistema de Business Intelligence que facilite el monitoreo de indicadores clave de desempeño (KPIs) en tiempo real. Este sistema generará dashboards interactivos y reportes dinámicos que apoyarán la toma de decisiones fundamentada y la mejora continua de los procesos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ilibrary*. (s.f.). Obtenido de <https://1library.co/article/teor%C3%ADa-del-capital-humano-de-theodore-schultz.zlgoe7ry?utm>
- Americor*. (2023, Enero 30). Obtenido de <https://americor.com/es/blog/credit-protection/fair-debt-collection-practices-act-fdcpa/>
- Banco Mundial*. (2022). Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/publication/wdr2022>
- books.google*. (s.f.). Obtenido de https://books.google.hn/books/about/BPM_Business_Process_Management.html?id=Dm4-MGAy5vMC&redir_es
- Business Intelligence Fácil*. (2009, marzo 23). Obtenido de <https://www.businessintelligence.info/definiciones/business-intelligence-system-1958.html?utm>
- Dataprix*. (2010, febrero 26). Obtenido de <https://www.dataprix.com/es/mineria-datos-aplicada-encuesta-permanente-hogares/171-evolucion-historia-mineria-datos?utm>
- Durán, R. (2024, Octubre 14). *Cinco Dias*. Obtenido de <https://cincodias.elpais.com/companias/2024-10-15/gestionar-y-medir-los-intangibles-via-para-avanzar-hacia-la-excelencia-empresarial.html?utm>
- Dynamic*. (s.f.). Obtenido de <https://www.dynamicgc.es/v-del-big-data>
- Emilio, N. (2023). *Bismart*. Obtenido de <https://blog.bismart.com/microsoft-power-bi-lider-cuadrante-magico-gartner-2023>
- Ferrer, J. V. (2020, Mayo 29). *Inforges*. Obtenido de <https://inforges.es/blog/power-bi-para-finanzas/>
- Fondo Monetario Internacional*. (2022, Abril). Obtenido de <https://www.imf.org/es/Publications/GFSR/Issues/2022/04/19/global-financial-stability-report-april-2022>
- FundacionesInfo*. (2023). Obtenido de <https://fundacionesinfo.net/resolucion-de-conflictos/mediacion-online-adaptando-estrategias-resolucion-conflictos-entorno-digital/>
- Gerencia Dinamica Hoy*. (2024, febrero 13). Obtenido de <https://gerenciadinamicashoy.blogspot.com/2024/02/historia-de-los-kpi-indicadores-de.html?utm>
- gestiopolis*. (s.f.). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/definicion-herramientas-la-inteligencia-negocios>
- Gourinchas, P.-O. (2023, Abril 11). *IMF*. Obtenido de <https://www.imf.org/es/Blogs/Articles/2023/04/11/global-economic-recovery-endures-but-the-road-is-getting-rocky>
- grupocibernos*. (s.f.). Obtenido de <https://www.grupocibernos.com/blog/serie-bpm-business-process-management-fundamentos-y-conceptos-de-implementaci%C3%B3n?>
- labes-unizar*. (s.f.). Obtenido de https://labes-unizar.es/inteligencia-de-negocios-business-intelligence-concepto-y-aplicaciones/?utm_source=chatgpt.com
- Library*. (s.f.). Obtenido de https://1library.co/article/evoluci%C3%B3n-hist%C3%B3rica-sistemas-control-organizaciones-empresariales.nq7ldrvy?utm_source=chatgpt.com
- Library*. (s.f.). Obtenido de <https://1library.co/article/evoluci%C3%B3n-hist%C3%B3rica-sistemas-control-organizaciones-empresariales.nq7ldrvy?utm>
- McKinsey & Company*. (2023, Agosto 01). Obtenido de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/el-estado-de-la-ia-en-2023-el-ano-clave-de-la-ia-generativa/es>
- ODRLA*. (2023, Abril 17). Obtenido de <https://www.odrla.com/novedades/tecnologias-al-servicio-de-la-resolucion-de-conflictos-mediacion->
- Oficina para la Protección Financiera del Consumidor*. (2023, Abril 14). Obtenido de

<https://www.consumerfinance.gov/es/obtener-respuestas/existen-leyes-que-limitan-lo-que-los-cobradores-de-deudas-pueden-decir-o-hacer-es-329/>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2021, Septiembre 21). Obtenido de <https://www.oecd.org/en/about/news/press-releases/2021/09/la-recuperacion-economica-mundial-prosigue-pero-continua-siendo-desigual-asegura-la-ocde.html>

Perri, L. (2023, Agosto 23). *Gartner*. Obtenido de <https://www.gartner.es/es/articulos/novedades-del-hype-cycle-de-gartner-para-las-tecnologias-emergentes-2023>

Perspectiva. (2023). Obtenido de <https://perspectiva.practia.global/optimizar-escalar-anticiparse-desafios-2023-que-predice-gartner/>

plandemejora. (s.f.). Obtenido de <https://www.plandemejora.com/william-playfair-biografia-y-aportaciones-a-la-estadistica>

rd.udb. (s.f.). Obtenido de <https://rd.udb.edu.sv/items/f5dc0974-0c4e-40ca-a705-b98181cd6be1>

Recsa. (s.f.). Obtenido de <https://reca.com/el-funcionamiento-actual-de-las-empresas-de-cobranza-adaptacion-en-un-entorno-cambiante-2/>

Redesignsystems. (s.f.). Obtenido de <https://reddesignsystems.com/2024/05/30/historia-inteligencia-negocios/?utm>

repositorio.ausjal. (s.f.). Obtenido de https://repositorio.ausjal.org/?utm_so

repositoriotec. (2023, noviembre). Obtenido de <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/14964?utm>

scielo. (s.f.). Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422016000100127&script=sci_arttext&utm_

Scielo. (2021). Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1870-21472021000200357&script=sci_arttext

Tribunal Superior de Cuentas. (2023). Obtenido de <https://www.tsc.gob.hn/biblioteca/index.php/leyes/68-ley-de-proteccion-al-consumidor>

tudashboard. (s.f.). Obtenido de <https://tudashboard.com/alfabetizacion-de-datos>

Velasco, J. (2024, octubre 23). *CINCODIAS*. Obtenido de <https://cincodias.elpais.com/legal/2024-10-23/ccs-abogados-lanza-una-plataforma-para-tratar-litigios-complejos-con-inteligencia-artificial.html?utm>

Zemsniaaglobalgroup. (s.f.). Obtenido de <https://zemsniaaglobalgroup.com/evolucion-del-business-intelligence-del-analisis-descriptivo-al-predictivo>

ANEXOS

Anexo 1 Encuesta a los Abogados Jr.

Evaluación de Procedimientos Legales y Desarrollo Profesional de Abogados Jr.

Estimado(a) Abogado(a) Jr.:

Gracias por participar en esta encuesta. El propósito de esta encuesta es obtener su valiosa retroalimentación sobre aspectos clave de su rol, incluyendo su familiaridad con los procedimientos legales, efectividad en el cumplimiento de plazos, comunicación y colaboración dentro del equipo, así como identificar oportunidades de mejora y áreas donde podría requerirse capacitación adicional.

1. ¿Qué tan claros considera que son los pasos a seguir en los procesos judiciales que maneja en el bufete?

- Nada claros
- Poco claros
- Moderadamente claros
- Claros
- Muy claros

2. ¿Qué tan familiarizado(a) se siente con los procedimientos legales necesarios en casos de recuperación judicializada?

- Nada familiarizado
- Poco familiarizado

- Moderadament e familiarizado
- Familiarizado
- Muy familiarizado

3. ¿Qué tan seguro(a) se siente al aplicar los procedimientos legales en su rol diario?

- Nada seguro
- Poco seguro
- Moderadament e seguro
- Seguro
- Muy seguro

4. ¿Qué tan efectivo(a) considera que es al cumplir con los plazos establecidos en los procedimientos legales de los casos de recuperación?

- Muy inefectivo
- Inefectivo
- Moderadament e efectivo
- Efectivo

Muy efectivo

5. ¿Qué tan efectivo(a) considera que es el flujo de comunicación entre usted y los otros miembros del equipo (supervisores, gestores, abogados)?

Muy inefectivo

Inefectivo

Moderadamente efectivo

Efectivo

Muy efectivo

6. ¿Qué tan satisfecho(a) está con la colaboración entre los abogados y el equipo de recuperación para alcanzar los objetivos de los casos judicializados?

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Neutral

Satisfecho

Muy satisfecho

7. ¿Cómo evaluaría el trabajo colaborativo entre el abogado gerente y el equipo en relación a la resolución de casos judiciales?

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Neutral

Satisfecho

Muy satisfecho

8. ¿Qué tan satisfecho(a) se siente con las oportunidades de desarrollo profesional y capacitación en el bufete para mejorar su conocimiento en temas legales?

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Neutral

Satisfecho

Muy satisfecho

9. ¿Qué áreas o procedimientos legales considera que requieren mayor conocimiento o capacitación para realizar sus funciones de manera más efectiva?

Escriba su respuesta

10. ¿Qué mejoras considera que podrían implementarse en la comunicación y colaboración con otros miembros del bufete para optimizar los procesos judiciales?

Escriba su respuesta

11. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta en el cumplimiento de los procedimientos legales en su trabajo diario?

Escriba su respuesta

12. ¿Qué tipo de apoyo adicional considera necesario para mejorar su efectividad en el cumplimiento de los plazos?

Escriba su respuesta

13. ¿Qué tan adecuado(a) considera que es el acceso a la información y recursos necesarios para realizar sus funciones de manera óptima en los casos judicializados?

Escriba su respuesta

14. ¿Cómo evalúa la disponibilidad y efectividad de las herramientas tecnológicas que utiliza en los procesos de recuperación judicializada?

Escriba su respuesta

15. ¿Cuáles considera que serían las herramientas para una recuperación judicial efectiva?

Escriba su respuesta

16. ¿Qué cambios considera que podrían implementarse para mejorar la precisión y calidad en la aplicación de los procedimientos legales en su trabajo diario?

Escriba su respuesta

17. ¿Qué tan necesario considera la estandarización de procesos para mejorar la eficiencia en sus tareas?

- | | |
|-------------------------|-----------------------|
| Nada necesario | <input type="radio"/> |
| Poco necesario | <input type="radio"/> |
| Moderadamente necesario | <input type="radio"/> |
| Necesario | <input type="radio"/> |
| Muy necesario | <input type="radio"/> |

18. ¿Qué tan frecuentemente enfrenta dificultades para cumplir con los plazos debido a factores externos o internos?

- Nunca
- Rara vez
- Ocasionalmente
- Frecuentemente
- Muy frecuentemente

19. ¿Qué factores considera que afectan su capacidad para cumplir con los plazos de manera eficiente en los procesos judiciales?

Escriba su respuesta

No revele nunca su contraseña. [Notificar abuso](#)



Este contenido lo creó el propietario del formulario. Los datos que envíe se enviarán al propietario del formulario. Microsoft no es responsable de las prácticas de privacidad o seguridad de sus clientes, incluidas las que adopte el propietario de este formulario. Nunca des tu contraseña.

Microsoft Forms | Encuestas, cuestionarios y sondeos con tecnología de inteligencia artificial [Crear mi propio formulario](#)

[Privacidad y cookies](#) | [Privacidad de la salud del consumidor](#) | [Términos de uso](#)

Anexo 2 Encuesta a los Supervisores.

Encuesta sobre Desempeño, Capacitación y Comunicación del Equipo Supervisor

Estimado(a) Supervisor(a):

Le agradecemos su tiempo y participación en esta encuesta. El propósito de esta es evaluar aspectos relacionados con el cumplimiento de metas y la efectividad del liderazgo en su equipo, así como identificar oportunidades de mejora. Sus respuestas nos permitirán comprender mejor sus necesidades y desafíos, y nos ayudarán a proponer estrategias que fortalezcan el desempeño del equipo.

1. ¿Qué tan efectivo considera que es el flujo de comunicación entre usted y su equipo?

	Opción 1
Muy inefectivo	<input type="radio"/>
Inefectivo	<input type="radio"/>
Moderadamente efectivo	<input type="radio"/>
Efectivo	<input type="radio"/>
Muy efectivo	<input type="radio"/>

2. ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación más utilizados en su equipo y cómo los valora en términos de efectividad?

Escriba su respuesta

3. Mencione otros métodos de enseñanza que aplica con su equipo y cómo los lleva a cabo

Escriba su respuesta

4. ¿Con qué frecuencia se reciben capacitaciones?

- Una vez al año
- Dos veces al año
- Tres veces al año
- Cuatro veces al año
- Más de cinco veces al año

5. ¿Cuánto es el tiempo de inducción de los nuevos colaboradores?

- Un día
- Dos días
- Tres días
- Cuatro días
- Una semana

6. ¿Qué tan frecuentemente enfrentan su equipo y usted obstáculos que impiden el cumplimiento de las metas?

- Nunca
- Rara vez
- Ocasionalmente
- Frecuentemente
- Muy frecuentemente

7. ¿Qué tipo de apoyo ofrece a su equipo en sus funciones diarias?

Escriba su respuesta

8. ¿Qué tan desafiantes encuentra las tareas de coordinación y supervisión de su equipo?

- Nada desafiantes
- Poco desafiantes
- Moderadamente desafiantes
- Desafiantes
- Muy desafiantes

9. ¿Qué obstáculos enfrenta al momento de capacitar a su equipo?

Escriba su respuesta

10. ¿Qué tan satisfecho está con la colaboración entre los miembros de su equipo para alcanzar objetivos comunes?

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Neutral
- Satisfecho
- Muy satisfecho

11. ¿Qué tan bien considera que su equipo se adapta a los cambios en metas o políticas internas?

- Muy bien
- Bien
- Regular
- Mal
- Muy mal

12. ¿Qué tan adecuadas considera que son las capacitaciones ofrecidas para mantener un alto estándar de calidad en el servicio?

- Nada adecuadas
- Poco adecuadas
- Moderadamente adecuadas
- Poco adecuadas
- Nada adecuadas

13. ¿Cuáles son los principales ajustes o cambios que implementa cuando observa un desempeño bajo en el cumplimiento de metas?

Escriba su respuesta

14. ¿Qué medidas toma cuando identifica que un Abogado Jr. no está cumpliendo con los estándares de calidad en sus interacciones con los clientes?

Escriba su respuesta

15. ¿Qué estrategias emplea para manejar los conflictos o malentendidos que surgen entre los Abogados Jr.?

Escriba su respuesta

16. ¿Qué tipo de apoyo o recursos adicionales considera que necesitaría para mejorar la adaptabilidad de su equipo frente a los cambios?

Escriba su respuesta

17. ¿Cuándo detecta oportunidades de mejora, qué tipo de retroalimentación utiliza?

- Reunión presencial
- Correo electrónico
- Mensaje de WhatsApp
- Llamada telefónica
- Otro, mencione

18. ¿Cuáles son las métricas o indicadores clave que utiliza para medir el desempeño de su equipo?

Escriba su respuesta

19. ¿Qué métodos utiliza para supervisar y monitorear el cumplimiento de los objetivos en su equipo?

Escriba su respuesta

20. ¿Cómo asegura que las tareas se realicen de acuerdo con los estándares de calidad establecidos?

Escriba su respuesta

21. ¿Qué sistemas de control utiliza para identificar posibles problemas en el desempeño de su equipo?

Escriba su respuesta

No revele nunca su contraseña. [Notificar abuso](#)



Este contenido lo creó el propietario del formulario. Los datos que envíe se enviarán al propietario del formulario. Microsoft no es responsable de las prácticas de privacidad o seguridad de sus clientes, incluidas las que adopte el propietario de este formulario. Nunca des tu contraseña.

Microsoft Forms | Encuestas, cuestionarios y sondeos con tecnología de inteligencia artificial [Crear mi propio formulario](#)

[Privacidad y cookies](#) | [Privacidad de la salud del consumidor](#) | [Términos de uso](#)

Anexo 3 Encuesta a los Clientes.

Encuesta de Satisfacción y Desempeño Judicial del Bufete

Estimado(a) Cliente Financiero:

Le agradecemos su participación en esta encuesta. Su opinión es fundamental para evaluar y mejorar el desempeño judicial del bufete en la gestión de los casos asignados por su institución. Esta encuesta tiene como objetivo recopilar su percepción sobre aspectos clave como la rapidez, efectividad, comunicación y calidad del servicio judicial proporcionado.

1. ¿Qué tan satisfecho está con la rapidez con la que el bufete revisa y gestiona los documentos que se le envían en relación con los casos asignados?

- | | |
|------------------|-----------------------|
| Muy insatisfecho | <input type="radio"/> |
| Insatisfecho | <input type="radio"/> |
| Neutral | <input type="radio"/> |
| Satisfecho | <input type="radio"/> |
| Muy satisfecho | <input type="radio"/> |

2. ¿Cómo califica la puntualidad con la que se presentan las demandas en los casos que asigna al bufete?

- | | |
|----------------|-----------------------|
| Muy deficiente | <input type="radio"/> |
| Deficiente | <input type="radio"/> |
| Moderada | <input type="radio"/> |
| Buena | <input type="radio"/> |

Muy buena

3. ¿Qué tan efectivo considera el seguimiento que el bufete realiza a las demandas locales y foráneas?

Muy inefectivo

Inefectivo

Moderadamente efectivo

Efectivo

Muy efectivo

4. ¿Qué tan satisfecho está con el manejo de los requerimientos judiciales en sus casos?

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Neutral

Satisfecho

Muy satisfecho

5. ¿Cómo califica la rapidez y efectividad con la que el bufete practica los embargos salariales o cuentas bancarias en los casos asignados?

- Muy lenta e inefectiva
- Lenta e inefectiva
- Moderada
- Rápida y efectiva
- Muy rápida y efectiva

6. ¿Considera que los informes de reportería incluyen con precisión las gestiones judiciales realizadas en sus casos?

- Nada preciso
- Poco preciso
- Moderadamente e preciso
- Preciso
- Muy preciso

7. ¿Qué tan satisfecho está con la claridad de las actualizaciones de caracterización en los informes proporcionados por el bufete?

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho

- Neutral
- Satisfecho
- Muy satisfecho

8. ¿Considera que el banco está bien representado judicialmente por el bufete durante la celebración de audiencias?

- Muy mal representado
- Mal representado
- Neutral
- Bien representado
- Muy bien representado

9. ¿Qué tan satisfecho está con el nivel de asesoría que recibe del bufete en los casos donde consulta dudas legales?

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Neutral
- Satisfecho

Muy satisfecho

10. ¿Siente que el personal del bufete tiene el conocimiento necesario de los procedimientos judiciales aplicables a los tipos de casos que asigna el banco?

Muy bajo conocimiento

Bajo conocimiento

Moderado conocimiento

Buen conocimiento

Excelente conocimiento

11. ¿Qué tan satisfecho está con el cumplimiento de sus expectativas respecto a los movimientos judiciales en los casos asignados?

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Neutral

Satisfecho

Muy satisfecho

12. ¿Cómo evalúa la rapidez con la que el bufete comunica actualizaciones importantes sobre el avance judicial de sus casos?

- Muy lenta
- Lenta
- Moderada
- Rápida
- Muy rápida

13. ¿Qué tan satisfecho está con la organización y el seguimiento del bufete en los procesos judiciales de los casos asignados?

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Neutral
- Satisfecho
- Muy satisfecho

14. ¿Considera que las gestiones judiciales que realiza el bufete cumplen con sus expectativas como cliente?

- Nada cumplidas
- Poco cumplidas

- Moderadamente cumplidas
- Cumplidas
- Muy cumplidas

15. ¿Qué tan adecuado considera el servicio judicial del bufete para lograr una recuperación efectiva de los casos asignados?

- Muy inadecuado
- Inadecuado
- Moderadamente adecuado
- Adecuado
- Muy adecuado

16. ¿En una escala de 0 a 10 cual es su nivel de satisfacción en relación a los servicios prestados por el Bufete Godoy y Asociados?

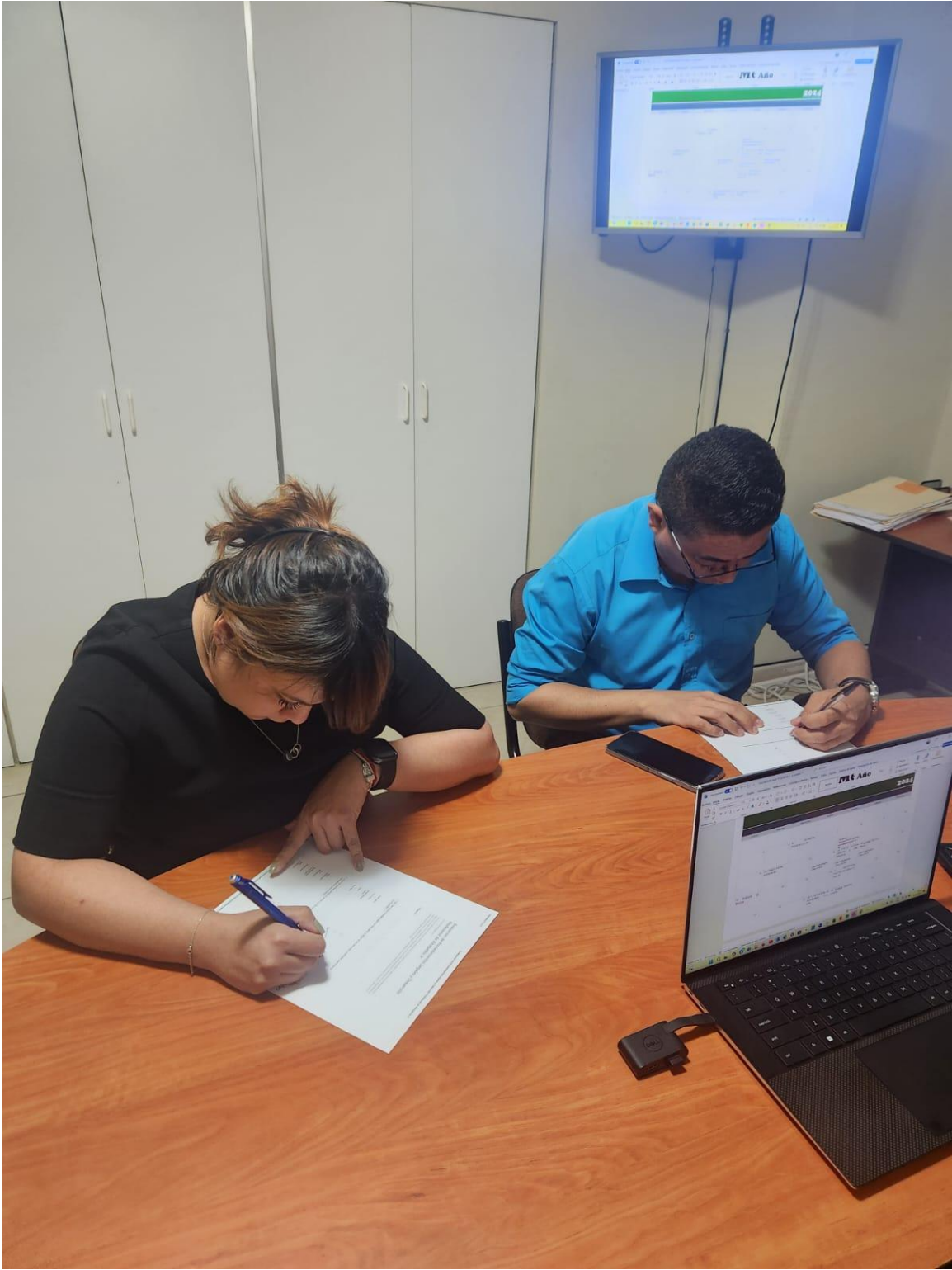
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada satisfecho
Muy satisfecho

No revele nunca su contraseña. [Notificar abuso](#)



Anexo 4 Fotografía de validación de encuestas con los colaboradores



Anexo 5 Validación de encuestas con los colaboradores

14/11/24, 3:09 p.m.

Encuesta sobre Desempeño, Capacitación y Comunicación del Equipo Supervisor

Encuesta sobre Desempeño, Capacitación y Comunicación del Equipo Supervisor

Estimado(a) Supervisor(a):

Le agradecemos su tiempo y participación en esta encuesta. El propósito de esta es evaluar aspectos relacionados con el cumplimiento de metas y la efectividad del liderazgo en su equipo, así como identificar oportunidades de mejora. Sus respuestas nos permitirán comprender mejor sus necesidades y desafíos, y nos ayudarán a proponer estrategias que fortalezcan el desempeño del equipo.

* Obligatoria

1. ¿Qué tan efectivo considera que es el flujo de comunicación entre usted y su equipo? *

	Opción 1
Muy inefectivo	<input type="radio"/>
Inefectivo	<input type="radio"/>
Moderadamente efectivo	<input type="radio"/>
Efectivo	<input type="radio"/>
Muy efectivo	<input type="radio"/>

2. ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación más utilizados en su equipo y cómo los valora en términos de efectividad? *

Qué otros métodos de enseñanza aplica con su equipo y cómo los lleva a cabo

3. ¿Con qué frecuencia se reciben capacitaciones? *

También se puede añadir cuales o qué tipo de capacitación considera que son más importantes ofrecer.

Una vez al año	<input type="radio"/>
Dos veces al año	<input type="radio"/>
Tres veces al año	<input type="radio"/>
Cuatro veces al año	<input type="radio"/>
Menos de una vez al año	<input type="radio"/>

Quitar esta opción

4. ¿Cuánto es el tiempo de inducción de los nuevos colaboradores? *

- Un día
- Dos días
- Tres días
- Cuatro días
- Una semana

5. ¿Qué tan frecuentemente enfrentan su equipo y usted obstáculos que impiden el cumplimiento de las metas? *

Qué tipo de apoyo ofrece a su equipo en las funciones diarias.

- Nunca
- Rara vez
- Ocasionalmente
- Frecuentemente
- Muy frecuentemente

6. ¿Qué tan desafiantes encuentra las tareas de coordinación y supervisión de su equipo? *

Cuales son los obstaculos que encuentra al momento de capacitar a su equipo.

- Nada desafiantes
- Poco desafiantes
- Moderadamente desafiantes
- Desafiantes
- Muy desafiantes

7. ¿Qué tan adecuado considera que es el flujo de comunicación entre usted y los Abogados Jr.? *

- Muy adecuado
- Adecuado
- Moderadamente adecuado
- Poco adecuado
- Nada adecuado

8. ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación más utilizados? *

Se puede añadir cómo enfrentan los problemas que puedan surgir en equipo.

9. ¿Qué tan satisfecho está con la colaboración entre los miembros de su equipo para alcanzar objetivos comunes? *

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Neutral
- Satisfecho
- Muy satisfecho

10. ¿Qué tan bien considera que su equipo se adapta a los cambios en metas o políticas internas? *

- Muy bien
- Bien
- Regular
- Mal
- Muy mal

11. ¿Qué tan adecuadas considera que son las capacitaciones ofrecidas para mantener un alto estándar de calidad en el servicio? *

Considerar escuchar a los empleados para saber en qué áreas necesitan capacitación o refuerzo.

- Nada adecuadas
- Poco adecuadas
- Moderadamente adecuadas
- Poco adecuadas
- Nada adecuadas

12. ¿Cuáles son los principales ajustes o cambios que implementa cuando observa un desempeño bajo en el cumplimiento de metas? *

13. ¿Qué medidas toma cuando identifica que un Abogado Jr. no está cumpliendo con los estándares de calidad en sus interacciones con los clientes? *

14. ¿Qué estrategias emplea para manejar los conflictos o malentendidos que surgen entre los Abogados Jr.? *

15. ¿Qué tipo de apoyo o recursos adicionales considera que necesitaría para mejorar la adaptabilidad de su equipo frente a los cambios? *

16. ¿Cuándo detecta oportunidades de mejora, qué tipo de retroalimentación utiliza? *

- Reunión presencial
- Correo electrónico
- Mensaje de WhatsApp
- Llamada telefónica
- Otro, mencione

17. ¿Cuáles son las métricas o indicadores clave que utiliza para medir el desempeño de su equipo? *

18. ¿Qué métodos utiliza para supervisar y monitorear el cumplimiento de los objetivos en su equipo? *

19. ¿Cómo asegura que las tareas se realicen de acuerdo con los estándares de calidad establecidos? *

20. ¿Qué sistemas de control utiliza para identificar posibles problemas en el desempeño de su equipo? *

Evaluación de Procedimientos Legales y Desarrollo Profesional de Abogados Jr.

Estimado(a) Abogado(a) Jr.:

Gracias por participar en esta encuesta. El propósito de esta encuesta es obtener su valiosa retroalimentación sobre aspectos clave de su rol, incluyendo su familiaridad con los procedimientos legales, efectividad en el cumplimiento de plazos, comunicación y colaboración dentro del equipo, así como identificar oportunidades de mejora y áreas donde podría requerirse capacitación adicional.

* Obligatorio

1. ¿Qué tan claros considera que son los pasos a seguir en los procesos judiciales que maneja en el bufete? *

Nada claros

Poco claros

Moderadamente
e claros

Claros

Muy claros

**Se tiene que implementar
mas procesos Judiciales*

2. ¿Qué tan familiarizado(a) se siente con los procedimientos legales necesarios en casos de recuperación judicializada? *

Nada
familiarizado

Poco
familiarizado

Moderadamente
e familiarizado

Familiarizado

Muy
familiarizado

*de acuerdo con la
pregunta*

3. ¿Qué tan seguro(a) se siente al aplicar los procedimientos legales en su rol diario? *

- Nada seguro
- Poco seguro
- Moderadamente seguro
- Seguro
- Muy seguro

* Como se considera al aplicar los procedimientos en sus asignaciones diarias

4. ¿Qué tan efectivo(a) considera que es al cumplir con los plazos establecidos en los procedimientos legales de los casos de recuperación? *

- Muy inefectivo
- Inefectivo
- Moderadamente efectivo
- Efectivo
- Muy efectivo

* Que alternativas se podrían implementar para cumplir con los plazos que se le brindan para la recuperación de los casos legales

5. ¿Qué tan frecuentemente enfrenta dificultades para cumplir con los plazos debido a factores externos o internos? *

- Nunca
- Rara vez
- Ocasionalmente
- Frecuentemente
- Muy frecuentemente

Estoy de acuerdo con la pregunta

6. ¿Qué tan efectivo(a) considera que es el flujo de comunicación entre usted y los otros miembros del equipo (supervisores, gestores, abogados)? *

- Muy inefectivo
- Inefectivo
- Moderadamente efectivo
- Efectivo
- Muy efectivo

Estoy de acuerdo con la pregunta

7. ¿Qué tan satisfecho(a) está con la colaboración entre los abogados y el equipo de recuperación para alcanzar los objetivos de los casos judicializados? *

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Neutral
- Satisfecho
- Muy satisfecho

* Como Evaluaria el trabajo entre Abogado y Equipo en relación a los casos judiciales

8. ¿Qué tan satisfecho(a) se siente con las oportunidades de desarrollo profesional y capacitación en el bufete para mejorar su conocimiento en temas legales? *

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Neutral
- Satisfecho
- Muy satisfecho

* Cuales serian sus recomendaciones para una mejor capacitación en temas legales.

9. ¿Qué áreas o procedimientos legales considera que requieren mayor conocimiento o capacitación para realizar sus funciones de manera más efectiva? *

Estoy de acuerdo con la pregunta.

10. ¿Qué factores considera que afectan su capacidad para cumplir con los plazos de manera eficiente en los procesos judiciales? *

Estoy de acuerdo con la pregunta

11. ¿Qué mejoras considera que podrían implementarse en la comunicación y colaboración con otros miembros del bufete para optimizar los procesos judiciales? *

Cuál sería un método de planificación para implementar una mejor comunicación entre Abogados y Equipo.

12. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta en el cumplimiento de los procedimientos legales en su trabajo diario? *

Estoy de acuerdo con la pregunta

13. ¿Qué tipo de apoyo adicional considera necesario para mejorar su efectividad en el cumplimiento de los plazos? *

Estoy de acuerdo con la pregunta

14. ¿Qué tan adecuado(a) considera que es el acceso a la información y recursos necesarios para realizar sus funciones de manera óptima en los casos judicializados? *

Considera valioso que la información judicial es confidencial

15. ¿Cómo evalúa la disponibilidad y efectividad de las herramientas tecnológicas que utiliza en los procesos de recuperación judicializada? *

Cuales serían las herramientas para una recuperación Judicial efectiva

16. ¿Qué cambios considera que podrían implementarse para mejorar la precisión y calidad en la aplicación de los procedimientos legales en su trabajo diario? *

Estoy de acuerdo con la pregunta.

17. ¿Qué tan necesario considera la estandarización de procesos para mejorar la eficiencia en sus tareas? *

Nada necesario

Poco necesario

Moderadamente necesario

Necesario

Muy necesario

de acuerdo con la pregunta

18. ¿Qué tan frecuentemente enfrenta dificultades para cumplir con los plazos debido a factores externos o internos? *

Nunca

Rara vez

Ocasionalmente

Frecuentemente

Muy frecuentemente

Cual sería una estrategia para cumplir con los plazos que se le indiquen

19. ¿Qué factores considera que afectan su capacidad para cumplir con los plazos de manera eficiente en los procesos judiciales? *

de acuerdo con la pregunta.

20. ¿Qué cambios considera que podrían implementarse para mejorar la precisión y calidad en la aplicación de los procedimientos legales en su trabajo diario? *

Decreando con la pregunta

Este contenido no está creado ni respaldado por Microsoft. Los datos que envíe se enviarán al propietario del formulario.

Microsoft Forms

Anexo 6 Fotografía de validación de entrevista con la Gerente





ENTREVISTA A GERENTE

1. ¿Qué tan accesibles considera que son las herramientas tecnológicas actuales para todos los miembros del equipo, y cómo afecta esto la eficiencia en el flujo de trabajo?
2. ¿Cómo percibe la efectividad de las herramientas tecnológicas utilizadas en el bufete para mejorar el flujo de trabajo y la comunicación en su equipo?
3. ¿Considera que las herramientas tecnológicas disponibles facilitan la colaboración y comunicación entre el personal? ¿Qué mejoras implementaría en este aspecto?
4. ¿Existe en el bufete capacitación sobre herramientas tecnológicas?
5. ¿Cuáles considera que son los principales beneficios y limitaciones de las herramientas tecnológicas en el flujo de trabajo diario?
6. ¿Cuáles son las prácticas actuales para motivar a los empleados y promover la satisfacción laboral en el bufete? ¿Cómo percibe el nivel de compromiso del equipo?
7. ¿Existen mecanismos de consulta sobre los procesos operativos para los colaboradores?
8. ¿Cuáles considera que son los principales obstáculos, retos u oportunidades que se presentan en la operación del bufete?
9. ¿Qué tan flexible considera que es el bufete ante cambios en el entorno legal o en las demandas de los clientes, y cómo se adapta el equipo a estas situaciones?
10. ¿Cuáles son los criterios utilizados para asegurar la uniformidad y eficiencia en la ejecución de tareas?

Anexo 8 Entrevista a la Gerente



CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Nombre y apellido del Director o Gerente: Leda Yamileth Corrales
Puesto Laboral: Gerente Administrativo
Empresa o Institución: Bufete Godoy y Asociados
Dirección principal de la Empresa o Institución: Edificio Continental, 4to Piso, S43
Ciudad: Tegucigalpa Departamento: Francisco Morazán Día: 12 Mes: octubre Año: 2024

Estimado Señor(a): Leda Yamileth Corrales

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo de Tesis previo a obtener nuestro título de maestría en Dirección Empresarial _____. Hemos seleccionado como tema Optimización del Desempeño Operativo y Eficiencia Laboral en el Bufete Godoy y Asociados, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitionar que se nos autorice a realizar: Observación directa, entrevistas, encuestas

(encuestas, sondeos, etc).

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,

Esdras Josue Cruz Ordoñez
No. de cuenta: 12313260

Pedro Francisco Godoy Ham
No. de cuenta: 12313256

Por este medio, Bufete Godoy y Asociados

(empresa / institución),

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones o del uso de información de la empresa en el proyecto de investigación de Tesis de Postgrado antes mencionado.

(Nombre y sello del Director / Gerente)

Vo.Bo.

vcorrales@godoyasocados.com

Correo electrónico de Director/Gerente