



Área Académica de Administración de Tecnologías de Información

**Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS*
*SAS Core Operations***

Caso Amazon

Trabajo Final de Graduación para optar al grado de Licenciatura en Administración
de Tecnología de Información

Elaborado por: Daniela Montenegro Guzmán

Prof. Tutora: Ing. Sonia Mora González, MBA

Cartago, Costa Rica

Semestre I

Junio, 2022

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*



Esta obra está bajo una [Licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

ÁREA ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

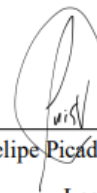
GRADO ACADÉMICO: LICENCIATURA

Los miembros del Tribunal Examinador del Área Académica de Administración de Tecnologías de Información, recomendamos que el siguiente Trabajo Final de Graduación de la estudiante Daniela Montenegro Guzmán sea aceptado como requisito parcial para optar al grado académico de Licenciatura en Administración de Tecnología de Información.

Firmado digitalmente por
SONIA ANGELICA MORA GONZALEZ (FIRMA)
 Fecha: 2022.06.20
 17:43:21 -06'00'

Sonia Mora González

Profesora tutora



Luis Felipe Picado Valverde

Lector externo

NESTOR ALEJANDRO MORALES RODRIGUEZ (FIRMA)
 Firmado digitalmente por
NESTOR ALEJANDRO MORALES RODRIGUEZ (FIRMA)
 Fecha: 2022.06.23 10:55:49
 -06'00'

Néstor Morales Rodríguez

Lector académico

Firmado digitalmente por
YARIMA TATIANA SANDOVAL SANCHEZ (FIRMA)
 Fecha: 2022.06.23
 11:24:55 -06'00'

Yarima Sandoval Sánchez

Coordinadora de Trabajo Final de Graduación

Dedicatoria

A mis papás:

Por su amor y apoyo incondicional a lo largo de mi vida; por todo el esfuerzo que han realizado hasta el día de hoy para permitir cumplir mis metas, nuestras metas; por ser mi principal motivación para seguir adelante.

A mis hermanos, Karol y Bryan:

Por brindarme todo su apoyo y orientación a lo largo de mi vida personal y profesional; por darme motivación para seguir y ser mi ejemplo de superación.

A mi novio, Carlos:

Por siempre estar ahí brindándome su apoyo y guía de forma incondicional a lo largo de este proceso; por ser mi gran soporte en los momentos difíciles y tener palabras de aliento para seguir adelante.

Agradecimientos

A Dios,

Por permitirme llegar hasta aquí y por todas las oportunidades que presenta en mi camino.

A mi profesora tutora,

Por brindarme guía durante la realización del TFG y por su gran disposición para aconsejarme en este proceso. Su guía fue fundamental para llegar a la meta.

A mis managers,

Por toda su comprensión y apoyo durante la realización del proyecto.

Resumen

Montenegro Guzmán, Daniela (2022). *Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo RBS SAS Core Operations*. [Trabajo Final de Graduación, Tecnológico de Costa Rica].

Esta investigación tiene como propósito formular una propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations* de la empresa Amazon, para el incremento de los beneficios generados a nivel del catálogo de productos, basado en las buenas prácticas de la industria, durante el primer semestre del 2022.

El estudio se basó en una metodología exploratoria y aplicada de enfoque mixto. Para la recopilación de datos se utilizaron técnicas como entrevistas, instrumentos y procedimientos específicos propios de cada disciplina, datos secundarios, revisión documental y de literatura.

La investigación concluyó que el equipo *RBS SAS Core Operations* brinda servicios que mejoran la calidad del catálogo de productos de la página de Amazon, por cada servicio se poseen métricas de negocio que permiten conocer los beneficios que se han percibido. Se encontró una disminución de los beneficios generados en el catálogo de servicios durante el 2021. Adicionalmente, se identifican oportunidades de mejora en torno a la gestión de servicios.

Tomando en cuenta lo anterior, se recomienda implementar la propuesta de solución que se formuló en este estudio, con el propósito de mejorar la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*.

Daniela Montenegro Guzmán

Palabras clave: Gestión de servicios, cadena de valor del servicio, métricas de negocio, métricas operativas.

Abstract

Montenegro Guzman, Daniela (2022). Proposal for improvement in the management of services provided by the RBS SAS Core Operations team. [Final Graduation Project, Technological Institute of Costa Rica].

The purpose of this research is to formulate a proposal for improvement in the management of services provided by the RBS SAS Core Operations team of the Amazon company, to increase the benefits generated at the product catalog level, based on good industry practices. during the first half of 2022.

The study was based on an exploratory and applied methodology of mixed approach. Techniques such as interviews, instruments and procedures specific to each discipline, secondary data, documentary and literature review were used for data collection.

The investigation concluded that the RBS SAS Core Operations team provides services that improve the quality of the product catalog on the Amazon page, for each service there are business metrics that allow knowing the benefits that have been perceived. A decrease in the benefits generated in the service catalog during 2021 was found. Additionally, opportunities for improvement were identified around service management.

Considering the above, it is recommended to implement the solution proposal that was formulated in this study, with the purpose of improving the management of services provided by the RBS SAS Core Operations team.

Daniela Montenegro Guzmán

Keywords: Service management, service value chain, business metrics, operational metrics.

Contenido

Capítulo 1: Introducción	1
1.1. Descripción general.....	1
1.2. Antecedentes	3
1.2.1. Descripción de la organización.....	3
1.2.2. Trabajos similares realizados dentro y fuera de la organización	7
1.3. Planteamiento del problema.....	9
1.3.1. Situación problemática.....	9
1.3.2. Justificación del proyecto	13
1.3.3. Beneficios esperados o aportes del Trabajo Final de Graduación	15
1.4. Objetivos del Trabajo Final de Graduación	16
1.4.1. Objetivo general.....	16
1.4.2. Objetivos específicos	16
1.5. Alcance.....	17
1.6. Entregables del proyecto	19
1.6.1. Entregables del producto.....	19
1.6.2. Entregables académicos	19
1.6.3. Gestión del proyecto	20
1.7. Exclusiones del proyecto.....	20
1.8. Supuestos.....	21
1.9. Limitaciones del proyecto	21
Capítulo 2: Marco Conceptual	22
2.1. Administración de Procesos de Negocio.....	23
2.1.1. Definiciones generales.....	23
2.1.2. Mapeo de los procesos	24
2.1.3. Modelo y Notación de Procesos de Negocio	24
2.2. ITIL 4	27
2.2.1. Definiciones generales	27
2.2.2. Prácticas	28
2.3. Medidas de rendimiento del negocio	34
2.3.1. Indicadores clave de rendimiento	34
2.3.2. Métricas.....	34

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

2.3.3.	Diferencia entre indicadores clave de rendimiento y métricas	34
2.4.	Métodos de investigación de problemas	35
2.4.1.	Diagrama de causa-efecto	35
2.4.2.	Técnicas de los cinco porqués.....	36
2.5.	Análisis de correlación de Pearson.....	38
2.6.	Análisis de costo-beneficio	39
Capítulo 3: Marco Metodológico.....		40
3.1.	Tipo de investigación	40
3.2.	Enfoque de la investigación	40
3.3.	Alcance de la investigación.....	44
3.4.	Diseño de la investigación	44
3.5.	Fuentes de datos e información.....	45
3.6.	Población y selección de muestra.....	47
3.7.	Sujetos de investigación.....	48
3.8.	Variables o categorías de la investigación	50
3.9.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	52
3.10.	Matriz de cobertura de las variables.....	54
3.11.	Procedimiento metodológico de la investigación.....	55
3.11.1.	Fase 1: Análisis de la situación actual	55
3.11.2.	Fase 2: Estudio de buenas prácticas	56
3.11.3.	Fase 3: Elaboración de la propuesta de mejora	56
3.11.4.	Fase 4: Estudio de los resultados.....	56
3.11.5.	Fase 5: Determinación del costo-beneficio del proyecto.....	56
3.12.	Operacionalización de las variables o categorías.....	58
3.13.	Tabla resumen del procedimiento metodológico o trazabilidad	61
Capítulo 4: Análisis de Resultados		64
4.1.	Fase 1: Análisis de la situación actual.....	64
4.1.1.	Identificación de la situación actual del catálogo de servicios	65
4.1.2.	Análisis de las causas del problema identificado.....	90
4.1.3.	Cierre de la fase uno	101
4.2.	Fase 2: Estudio de buenas prácticas y marcos de referencia.....	102
4.2.1.	Investigación sobre prácticas de ITIL.....	102
4.2.2.	Cierre de la fase dos	105

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

4.3.	Fase 4: Estudio de los resultados obtenidos	106
4.3.1.	Identificación de los resultados a nivel de las métricas de negocio.....	106
4.3.2.	Cierre de la fase cuatro	108
Capítulo 5: Propuesta de Solución		109
5.1.	Fase 3: Elaboración de la propuesta de mejora	109
5.1.1.	Desarrollo del plan de la gestión de servicios.....	109
5.1.2.	Cierre de la fase tres.....	153
5.2.	Fase 5: Determinación del costo-beneficio del proyecto	154
5.2.1.	Identificar los beneficios financieros del proyecto	154
5.2.1.1.	Identificar los costos de la elaboración del proyecto	154
5.2.1.2.	Identificar los beneficios del proyecto	156
5.2.1.3.	Retorno de la inversión	157
5.2.2.	Identificar los beneficios no financieros del proyecto	157
5.2.3.	Cierre de la fase cinco.....	158
Capítulo 6: Conclusiones		160
6.1.	Objetivo específico número uno	160
6.2.	Objetivo específico número dos	162
6.3.	Objetivo específico número tres	163
6.4.	Objetivo específico número cuatro	163
6.5.	Conclusiones generales.....	164
Capítulo 7: Recomendaciones.....		165
Referencias.....		167
Apéndices.....		172
Apéndice A.....		172
Apéndice B.....		173
Apéndice C.....		174
Apéndice D.....		175
Apéndice E.....		176
Apéndice F		177
Minutas entre empresa y estudiante.....		178
Minutas entre tutora y estudiante.....		192
Minutas entre empresa, tutora y estudiante		210
Apéndice G.....		213

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Apéndice G.1	214
Apéndice G.2	216
Apéndice G.3	217
Apéndice G.4	219
Apéndice G.5	221
Apéndice H.....	222
Apéndice I.....	223
Apéndice J.....	224
Apéndice K.....	225
Apéndice L	226
Apéndice M.....	227
Apéndice N.....	227
Apéndice O.....	228
Apéndice P	228
Apéndice Q.....	229
Apéndice R.....	229
Apéndice S	230
Apéndice T	230
Apéndice U.....	231
Apéndice V.....	231
Apéndice W.....	232
Apéndice X.....	232
Apéndice Y.....	233
Apéndice Z.....	233
Apéndice AA.....	234
Apéndice BB	234
Apéndice CC	235
Apéndice DD.....	236
Apéndice EE.....	238
Apéndice FF	239
Apéndice GG.....	240
Apéndice HH.....	241
Apéndice II.....	242
Apéndice JJ	243

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Apéndice KK.....	244
Apéndice LL.....	245
Anexos	246
Anexo I.....	246
Anexo II.....	246
Anexo III	247
Anexo IV	248
Anexo V	249
Anexo VI.....	250
Anexo VII.....	251
Anexo VIII	252
Anexo IX.....	253
Anexo X	254
Anexo XI.....	255
Glosario.....	256

Índice de Figuras

Figura 1.	4
Figura 2.	6
Figura 3.	11
Figura 4.	12
Figura 5.	18
Figura 6.	22
Figura 7.	28
Figura 8.	29
Figura 9.	31
Figura 10.	36
Figura 11.	37
Figura 12.	55
Figura 13.	67
Figura 14.	68
Figura 15.	69
Figura 16.	74
Figura 17.	75
Figura 18.	76
Figura 19.	78
Figura 20.	78
Figura 21.	79
Figura 22.	80
Figura 23.	81
Figura 24.	82
Figura 25.	83
Figura 26.	84
Figura 27.	87
Figura 28.	90
Figura 29.	95
Figura 30.	96
Figura 31.	97
Figura 32.	98
Figura 33.	99
Figura 34.	102
Figura 35.	105
Figura 36.	121
Figura 37.	133
Figura 38.	140
Figura 39.	147
Figura 40.	148
Figura 41.	149
Figura 42.	157

Índice de Tablas

Tabla 1.	6
Tabla 2.	9
Tabla 3.	24
Tabla 4.	25
Tabla 5.	29
Tabla 6.	42
Tabla 7.	46
Tabla 8.	47
Tabla 9.	48
Tabla 10.	50
Tabla 11.	52
Tabla 12.	54
Tabla 13.	58
Tabla 14.	61
Tabla 15.	65
Tabla 16.	70
Tabla 17.	71
Tabla 18.	72
Tabla 19.	77
Tabla 20.	85
Tabla 21.	86
Tabla 22.	88
Tabla 23.	91
Tabla 24.	94
Tabla 25.	100
Tabla 26.	102
Tabla 27.	103
Tabla 28.	106
Tabla 29.	107
Tabla 30.	109
Tabla 31.	112
Tabla 32.	116
Tabla 33.	117
Tabla 34.	118
Tabla 35.	119
Tabla 36.	119
Tabla 37.	126
Tabla 38.	127
Tabla 39.	129
Tabla 40.	129
Tabla 41.	130
Tabla 42.	131

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core*
Operations

Tabla 43.	132
Tabla 44.	133
Tabla 45.	134
Tabla 46.	136
Tabla 47.	137
Tabla 48.	138
Tabla 49.	139
Tabla 50.	142
Tabla 51.	150
Tabla 52.	151
Tabla 53.	154
Tabla 54.	155
Tabla 55.	155
Tabla 56.	156
Tabla 57.	157

Nota Aclaratoria

Género¹:

La actual tendencia al desdoblamiento indiscriminado del sustantivo en su forma masculina y femenina va contra el principio de economía del lenguaje y se funda en razones extralingüísticas. Por tanto, deben evitarse estas repeticiones, que generan dificultades sintácticas y de concordancia, que complican innecesariamente la redacción y lectura de los textos.

Este documento se redacta de acuerdo con las disposiciones actuales de la Real Academia Española en relación con el uso del “género inclusivo”. Al mismo tiempo se aclara que estamos a favor de la igualdad de derechos entre los géneros.

Por otro lado, se aclara que el equipo utiliza nombres en inglés en los servicios, métricas y otros elementos, dado que, es el idioma principal de la empresa por ser una transnacional que cuenta con colaboradores alrededor del mundo.

¹ Recuperado de: <http://www.rae.es/consultas/los-ciudadanos-y-las-ciudadanas-los-ninos-y-las-ninas>

Capítulo 1: Introducción

El primer capítulo del presente proyecto tiene como propósito explicar la información sobre la empresa donde se realiza el proyecto y definir la situación problemática del equipo *RBS SAS Core Operations*, contemplando la justificación y beneficios esperados. Posteriormente se definen los objetivos que guiarán el proyecto, alcance, exclusiones, supuestos y limitaciones de este.

1.1. Descripción general

La empresa Amazon se posiciona como una compañía líder en comercio electrónico, por esta razón, los servicios que brindan sus diferentes áreas departamentales son un pilar fundamental para satisfacer las necesidades de sus clientes. Sin embargo, en un mundo donde la gestión de servicios se vuelve cada día más importante, surge la necesidad de emplear métodos que les permita brindar sus servicios de forma eficaz con el propósito de asegurar la entrega de valor a los clientes.

Actualmente, existen muchas empresas como Amazon que definen métricas de negocio, con el propósito de medir el rendimiento de los servicios que brindan, y es justamente de esta forma que el equipo *RBS SAS Core Operations* ha logrado identificar una problemática: han percibido una disminución en la generación de beneficios en el catálogo de servicios brindados.

Este proyecto busca mejorar la situación problemática encontrada en el equipo *RBS SAS Core Operations*: disminución de los beneficios generados en el catálogo de servicios brindados, lo cual ha generado una insatisfacción de los clientes y una generación de desperdicios a nivel de recursos. Por esta razón, en el presente documento se detallan los elementos clave para el proyecto final de graduación de la carrera Administración de Tecnología de Información. Dicho proyecto pretende desarrollar una propuesta de mejora en la gestión de servicios ejecutados por el equipo *RBS SAS Core Operations* de la empresa Amazon basado en buenas prácticas de la industria para el incremento de los beneficios generados en los servicios.

Este proyecto se considera de gran importancia para la organización debido a que la gestión de servicios garantiza el enfoque en los beneficios del cliente, a la mejora de la calidad del servicio tomando en cuenta las necesidades de los clientes y del negocio, al incremento de la satisfacción de los clientes y finalmente al enfoque en la mejora continua.

En esta primera sección del documento se detalla el contexto de Amazon, la problemática que se abordará en el proyecto, los objetivos que permitirán resolver la problemática identificada, los entregables del producto y académicos que se realizarán, y finalmente el alcance, exclusiones y limitaciones que deben ser contemplados en la realización del proyecto.

En la segunda sección del documento se realizará el marco teórico, en él se definirán y explicarán los conceptos, definiciones y áreas de conocimiento clave, que serán necesarios para comprender la propuesta de mejora que se realizará en el proyecto. Dentro del marco conceptual, se abarcan diferentes áreas que van desde Administración de Procesos de Negocio, Gestión de Servicios de TI, Gobierno y Gestión de TI.

En la tercera sección del documento se explica el marco metodológico, en él se detallarán tipo, enfoque, diseño y alcance de la investigación. Posteriormente, se explicarán las fuentes de datos,

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core*
Operations

sujetos de investigación, variables de investigación y los instrumentos de recolección de datos. Finalmente, se definirá la matriz de cobertura de las variables, procedimiento metodológico y la tabla de trazabilidad.

En la cuarta sección del documento se realizará el análisis de resultados, en él se mostrarán los resultados obtenidos al aplicar y utilizar los instrumentos de recolección de datos que fueron definidos en la metodología, mediante este capítulo será posible desarrollar el capítulo 5 correspondiente a la propuesta de solución.

En la quinta sección del documento se expondrá la propuesta de solución que pretende resolver el problema planteado en capítulos anteriores. Para esta sección se considera la problemática identificada y las buenas prácticas o marcos de referencia investigados y estudiados.

Finalmente, en la sexta se presentarán las conclusiones y en la séptima sección se mostrarán las recomendaciones tras la elaboración del proyecto, mediante los cuales se detallarán los hallazgos encontrados y las recomendaciones brindadas a la organización tomando como base la propuesta de solución.

1.2. Antecedentes

En esta sección se describe la información de la empresa Amazon, organización donde se realizará el proyecto.

1.2.1. Descripción de la organización

La empresa donde se realiza el proyecto es Amazon, fundada en 1994 por Jeff Bezos con sede en Seattle, es una plataforma de venta en línea con un modelo de negocio B2C, en sus orígenes se dedicó a la reventa de libros usados debido a la gran demanda, alta variedad y el bajo costo que había en ese momento. Sin embargo, debido a la alta popularidad que empezó a obtener en los primeros años, comenzó a dedicarse a vender otros artículos y, además, la empresa tuvo que mudarse a otras edificaciones y expandirse por otros países, debido a la gran cantidad de empleados que reportaba en ese momento. Actualmente la empresa se dedica a la venta de millones de productos a nivel mundial y según Antón (2020) posee un catálogo de más de 400 millones de productos divididos en 32 departamentos, así mismo, ofrece una gran cantidad de servicios en la nube basados en almacenamiento, redes, bases de datos, servicios de aplicaciones, inteligencia artificial, entre otros.

Amazon posee mercados en diversos países distribuidos en los diferentes continentes, incluidos América, Europa, Asia y Oceanía en los cuales dispone de tienda propia para la venta de artículos, así mismo, posee instalaciones en otros países donde brinda funciones de soporte y servicio a los clientes. De acuerdo con Amazon (s.f) la empresa cuenta con aproximadamente 1.300.000 de empleados alrededor del mundo.

De acuerdo con Gobierno del Bicentenario 2018 - 2022 (2021) las operaciones de Amazon en Costa Rica iniciaron en 2008, donde se ofrecen servicios de clase mundial enfocado en el soporte y atención al cliente. Según este mismo autor, actualmente la empresa posee más de 15.000 colaboradores especializados en el país, los cuales incluyen agentes de servicio al cliente, gerentes de equipo de varios niveles y gerentes de operaciones.

De acuerdo con la documentación interna de la empresa, dentro de Amazon, existe *Retail Business Services (RBS)* la cual es una organización dentro del sistema minorista que apoya o respalda a los equipos minoristas en todo el mundo, y su visión consiste en “acelerar el volante de Amazon mejorando la experiencia del cliente y permitiendo a nuestros Socios Vendedores hacer crecer sin problema su negocio con Amazon”.

En esta organización existen diferentes unidades de negocio las cuales se presentan en la Figura 1. Para efectos del proyecto, se trabajará con la unidad *Paid Selling Partner Services*, la cual se encarga de “impulsar el crecimiento del negocio de los Socios de Ventas e impactar la Experiencia del Socio de Ventas a través del asesoramiento comercial estratégico y el rendimiento de las métricas, al tiempo que aprovechamos la tecnología y la excelencia de las operaciones”.

Ahora bien, para efectos del proyecto se trabajará con el equipo *Retail Business Services Strategic Account Services Core Operations (RBS SAS Core Operations)* el cual se ubica dentro

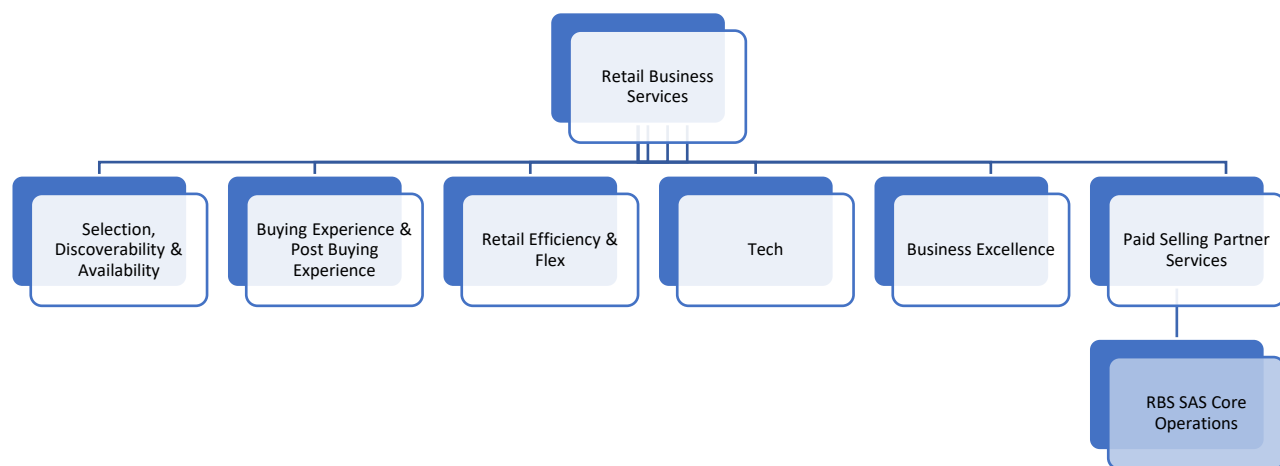
Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

de los equipos de la unidad de negocio mencionada. *RBS SAS Core Operations* se encarga de gestionar y brindar servicios relacionadas al catálogo (añadir o editar productos o información de productos, categorizar productos, subir imágenes o videos, entre otros), ofertas y otras áreas funcionales con el objetivo de proveer valor a los Socios Vendedores inmersos en el programa. Este equipo está conformado por alrededor de 80 personas distribuidas en Costa Rica y la India, las cuales se encargan de brindar sus servicios al mercado de Estados Unidos y México, para efectos del proyecto en cuestión, se trabajará únicamente con el mercado de Estados Unidos. En el Apéndice H se muestran detalladamente los nombres y descripciones de algunos de los servicios ofrecidos.

Los clientes de los servicios que brinda el equipo *RBS SAS Core Operations* son los vendedores, quienes son empresas u organizaciones que se suscriben a la página de Amazon, con el propósito de vender sus propios productos.

Figura 1.

Unidades de negocio de RBS SAS Core Operations



Nota: Esta figura muestra dentro de cuáles departamentos se ubica el equipo de operaciones

1.2.1.1. Misión

“Amazon se guía por cuatro principios: la obsesión por el cliente en lugar del enfoque de la competencia, la pasión por la invención, el compromiso con la excelencia operativa y el pensamiento a largo plazo. Amazon se esfuerza por ser la empresa más centrada en el cliente de la Tierra, el mejor empleador de la Tierra y el lugar de trabajo más seguro de la Tierra. Reseñas de clientes, 1-Click shopping, recomendaciones personalizadas, Prime, Fulfillment by Amazon, AWS, Kindle Direct Publishing, Kindle, Career Choice, tabletas Fire, Fire TV, Amazon Echo, Alexa, tecnología Just Walk Out, Amazon Studios y The Climate Pledge son algunas de las cosas iniciadas por Amazon”. Amazon (s.f.)

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

1.2.1.2. Visión

“Nuestro objetivo es ser la empresa más centrada en el cliente de la Tierra. Nuestra misión es elevar continuamente el nivel de la experiencia del cliente mediante el uso de Internet y la tecnología para ayudar a los consumidores a encontrar, descubrir y comprar cualquier cosa, y empoderar a las empresas y creadores de contenido para maximizar su éxito.” Amazon (2018).

1.2.1.3. Valores

La empresa es guiada por principios de liderazgo los cuales describen cómo Amazon realiza negocios, cómo los líderes guían y cómo mantienen al cliente en el centro de las decisiones, además, estos principios promueven cumplir con la misión y visión: ser la empresa más centrada en el cliente de la Tierra, mejores colaboradores y lugar más seguro para trabajar. Amazon (s.f). Los principios de liderazgo son:

- Obsesión por el cliente.
- Propiedad.
- Inventar y simplificar.
- Aprender y ser curioso.
- Contratar y desarrollar a los mejores.
- Insistir en los mejores estándares.
- Pensar en grande.
- Ganar confianza.
- Profundizar.
- Entregar resultados.

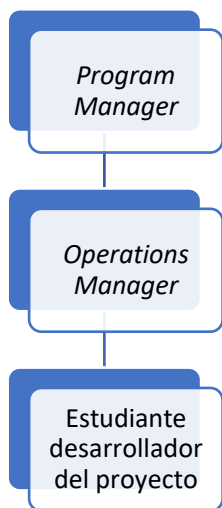
1.2.1.4. Equipo de trabajo

A continuación, en la Figura 2 se presenta el equipo de trabajo que conformará el proyecto y en la Tabla 1 se describe su rol en la empresa y en el proyecto. Y cabe recalcar que el trabajo se desarrolla dentro del equipo *RBS SAS Core Operations*.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Figura 2.

Equipo del proyecto



Nota: Esta figura muestra a los miembros de la organización involucrados en el proyecto.

Tabla 1.

Descripción del equipo del proyecto

Posición laboral	Rol en la empresa	Rol en el proyecto
<i>Program Manager</i>	Coordinar esfuerzos operativos como parte de los servicios brindados a programas de soporte <i>premiun</i> para <i>sellers</i> en Amazon. (J. Jiménez, comunicación personal, 19 de noviembre de 2021)	Patrocinador del proyecto.
<i>Operations Manager</i>	Administrar los equipos operativos y garantizar la prestación de servicios según los acuerdos internos. (J. Jiménez, comunicación personal, 19 de noviembre de 2021)	Supervisor del proyecto del estudiante.
Estudiante desarrollador del proyecto	Brindar soporte en los servicios ofrecidos en la organización <i>RBS SAS Core Operations</i> , específicamente en el departamento de <i>Paid Services Selling Partners</i> .	Responsable de desarrollar el proyecto.

Nota: Esta tabla muestra la descripción de los involucrados en el proyecto.

1.2.2. Trabajos similares realizados dentro y fuera de la organización

En la siguiente sección, se explican los proyectos similares desarrollados dentro y fuera de la organización que serán una base para la realización del proyecto. La información de los trabajos dentro de la organización fue obtenida mediante documentación interna de la empresa.

1.2.2.1. Dentro de la organización

Mejora de la productividad BIS (Brains in Seats)

Este proyecto promueve incrementar la productividad al eliminar tareas que no añaden valor, automatizar proyectos que sí añaden valor, optimizar tareas de impacto empresarial y dirigiendo proyectos que reducen dependencias en el proceso *Fulfillment By Amazon* (FBA). A partir del proyecto, se identificaron actividades que añadían valor y que no añadían valor al cliente o al negocio, así como la cantidad de horas que cada colaborador invertía en la ejecución de ellas. Esto dio paso a, eliminar trabajos que no agregaban valor y reubicar los recursos de esa actividad en aquellas que generaban un alto impacto en el negocio, así mismo, a partir del peso y de su frecuencia, fue posible identificar cuáles tareas serían automatizadas con la finalidad de reducir el tiempo invertido por empleados en la ejecución de estas.

Este proyecto representa una guía sobre cómo abordar una problemática a nivel del servicio brindado al proporcionar una hoja de ruta sobre cómo maximizar actividades que generan valor, eliminar tareas que no agregan valor y distribuir recursos según su aporte, siendo insumos que podrán ser tomados en cuenta durante el desarrollo del proyecto en cuestión.

Incrementar el porcentaje de cumplimiento de los *Service Level Agreement*

Este proyecto promueve aumentar el porcentaje de cumplimiento de los *Service Level Agreement* en las actividades ejecutadas por el equipo *AVS RBS*, al identificar cuáles son las causas detrás del incumplimiento del *SLA* propuesto. A partir del proyecto se identificó que, existía alta dependencia en herramientas y en equipos externos que generaban un atraso en respuestas necesarias para completar las tareas; la naturaleza de la tarea la cual carecía de información completa o de calidad; brechas de conocimiento por parte del colaborador que generan retrasos. A raíz de esto, fue posible implementar diferentes soluciones que permitirán automatizar tareas que requerían de alta inversión de tiempo; reducir el tiempo de ejecución de los procesos al minimizar dependencias, incrementar productividad y conocimiento de actividades.

Este proyecto será tomado como insumo, puesto que su producto final fue la propuesta de una mejora en los servicios y en los procesos que se ejecutan para brindar ese servicio, mediante el uso de buenas prácticas de la industria que pretenden mejorar la calidad del servicio y efficientizar el proceso.

1.2.2.2. Trabajos externos

Mejora de procesos en una empresa textil exportadora

De acuerdo con Facho (2017) el proyecto tuvo como propósito proponer una mejora a los procesos textiles de una empresa exportadora peruana mediante la reducción de materia prima de mala calidad y la mejora en los indicadores de gestión de calidad. La empresa se apega a normas internacionales, que le permiten alinearse a las mejoras prácticas de la industria, específicamente cuentan con ISO 9001:2015. A raíz de lo anterior, la empresa presencié una problemática: uno de sus indicadores presentó un alto incremento, lo cual indicaba que, algunas telas no podían ser exportadas porque no cumplían con los requerimientos de calidad deseados por el cliente. Como parte de los resultados obtenidos en el desarrollo del proyecto, se identificó que la causa principal era los químicos que se utilizaban durante la preparación de las telas, y que, este a su vez era generado por problemas con maquinaria, materiales y mano de obra. A razón de lo anterior, fue posible diseñar planes de acciones enfocados en el control de las sustancias que se utilizaban en la fase de producción de dichas telas; planes de reforzamiento de instrucciones y procedimientos de trabajo; planes de capacitación al personal.

Este proyecto será tomado como insumo dado su enfoque en mejorar el servicio brindado por la empresa, si bien es cierto, el proyecto que se está desarrollando no posee un alto enfoque en mejora de procesos en comparación con este trabajo similar, sin embargo, brinda claridad en cómo es posible mejorar la calidad de los servicios brindados por medio de un enfoque en entrega de valor y reducción de desperdicios.

Propuesta de mejora del proceso de gestión del servicio de automatizaciones en el equipo *Project Automation* de la compañía ABC

De acuerdo con Ramírez (2020), este proyecto tuvo como fin proponer una mejora en la gestión del servicio de automatizaciones mediante el rediseño del proceso; identificar cuáles actividades se iban a mantener, rediseñar o eliminar; modelación de los procesos *to-be* a nivel de roles y responsabilidades; propuesta de indicadores de rendimiento y finalmente validación de la propuesta de mejora por medio de una simulación de procesos. A partir de dicha propuesta se pretendía solucionar el problema planteado: ausencia de procesos modelados y formalmente documentados, la cual fue posible abordar mediante la identificación de las mejoras y revisión de buenas prácticas de la industria.

Este proyecto posee un alto enfoque en mejora de procesos, que, si bien es cierto, será un tema que podrá ser abordado en el presente proyecto, sin embargo, no es el enfoque clave de este. Se utiliza este trabajo como referencia por su enfoque en priorización de servicios según el valor que aporta, dado que, se considera que este será un elemento que se tomará como referencia para el desarrollo del trabajo en cuestión.

1.3. Planteamiento del problema

En esta sección se describe la situación problemática encontrada dentro del entorno de la organización y los beneficios esperados del producto.

1.3.1. Situación problemática

Amazon pone a disposición de la población un catálogo de productos de diversa índole con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes, para ello requiere un equipo de soporte llamado *RBS SAS Core Operations* encargado de ejecutar y ofrecer servicios relacionados a la gestión del catálogo de productos.

Cada servicio posee una métrica de negocio primaria y una secundaria, estas permiten conocer el cambio en el rendimiento obtenido en los productos después de ejecutar los servicios, es decir, a partir de las métricas es posible saber qué tanto mejoró o empeoró el rendimiento de los productos después de trabajar en ellos. En la actualidad, toda la información recolectada de cada métrica primaria se utiliza para calcular el *ASIN Performance Improvement (API)*, este es un indicador general que recolecta la información de cada métrica primaria con el propósito de entender de forma general la mejora en el rendimiento de los productos. (J. Jiménez, comunicación personal, 4 de noviembre de 2021)

A continuación, en la Tabla 2 se especifican las métricas primarias que conforman los servicios brindados, esta información fue recolectada mediante Apéndice F.1 y Apéndice F.2.

Tabla 2.

Métricas primarias

Métrica primaria	Descripción
<i>Glance Views Count</i>	Cantidad de visitas que recibe un producto en específico.
<i>Conversion Rate</i>	Cantidad de órdenes realizadas en función de la cantidad de vistas.
<i>Return Rate</i>	Cantidad de productos comprados que son devueltos por los compradores.
<i>Average Rating</i>	Promedio de calificaciones recibidas en los productos.

Nota: Esta tabla muestra las métricas de negocio primarias que se utilizan en el equipo.

A continuación, se brinda la información de la problemática a tratar, la cual ha sido recolectada mediante la minuta ubicada en el Apéndice F.2

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core*
Operations

Las causas del problema que se abordarán se basan en:

- Descuido en los resultados de las métricas de negocio, dado que, no se analiza el rendimiento de las métricas para identificar tendencias o variaciones en las mismas.
- El equipo no ha realizado estudios que permitan conocer el beneficio o valor que cada servicio aporta al cliente o negocio, lo cual no permite identificar qué aspectos deberían corregirse, mejorarse, eliminarse o maximizarse de acuerdo con el valor que aportan, y, además, se desconoce si los elementos externos como las temporadas del año influyen en el rendimiento de los productos.
- El equipo de operaciones no posee un plan de optimización de recursos (colaboradores) que permita establecer apropiadamente una cantidad de recursos según el aporte o valor que genera cada servicio, es decir, la cantidad de recursos que se asignan no obedece a ningún plan que permita reconocer cuántas personas deberían ejecutar un determinado servicio basado en los beneficios que este brinda.

Por su contraparte, los efectos de la problemática son:

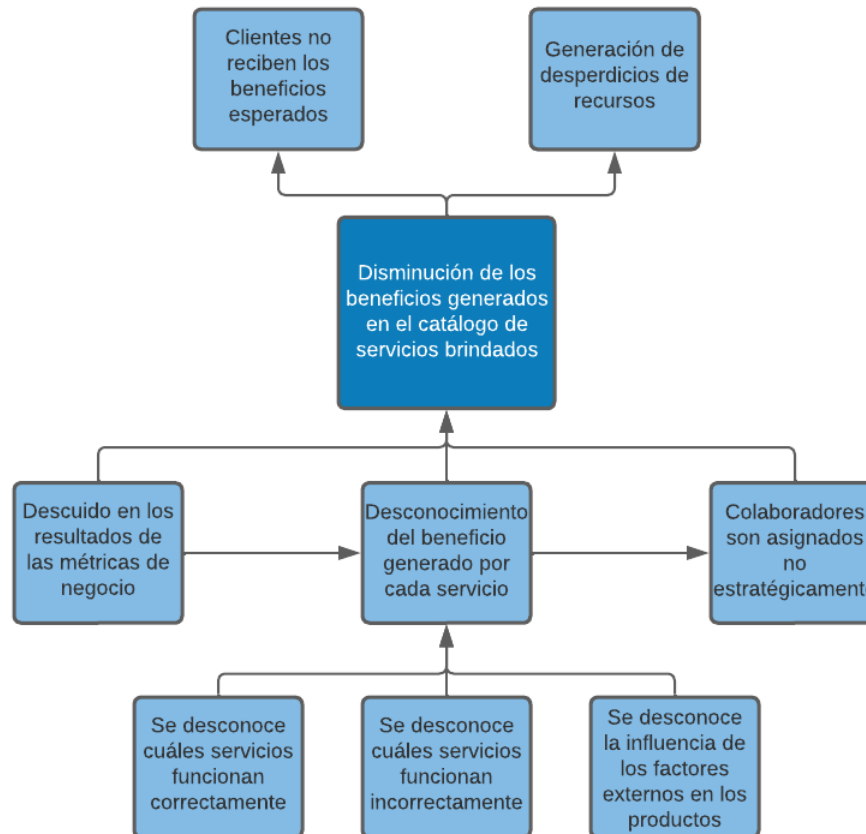
- Dado que se desconoce el beneficio que aporta cada servicio, es posible que se estén generando desperdicios de recursos (personas o servicios) que no pueden ser tratados hasta conocer el valor o beneficio aportado por cada servicio.
- Los vendedores no reciben los beneficios esperados, dado que, el rendimiento de sus productos ha caído o no ha aumentado lo suficiente, y los vendedores esperan que al suscribirse al programa que brinda el equipo, el rendimiento de sus productos aumente.

Ahora bien, la problemática que se va a abordar en el presente proyecto es que actualmente el equipo ha identificado que, después de brindar los servicios la mejora en el rendimiento de los productos disminuyó, lo cual significa que, existe una reducción de beneficios en los servicios brindados donde las variables o factores que lo generaron se desconocen. Cabe recalcar que, esta disminución del rendimiento se manifiesta en una reducción de la cantidad de visitas, cantidad de órdenes realizadas en función de las vistas, entre otros, cuando en su lugar el beneficio esperado por la ejecución de los servicios es un incremento de estos.

En la Figura 3 se visualiza el árbol de problemas, el cual contiene las causas y efectos del problema en cuestión. La problemática por abordar está situada en el centro del árbol, las causas se encuentran debajo de la problemática y los efectos se sitúan arriba de la problemática.

Figura 3.

Árbol de problemas



Nota: Esta figura muestra el árbol de problemas.

En la Figura 4 es posible visualizar gráficamente los resultados obtenidos en el *ASIN Performance Improvement* los cuales respaldan la información indicada.

Dada la disponibilidad de la información de *Quicksight* (herramienta de visualización de los datos de las métricas de negocio), se muestran los resultados obtenidos de enero a julio del 2021.

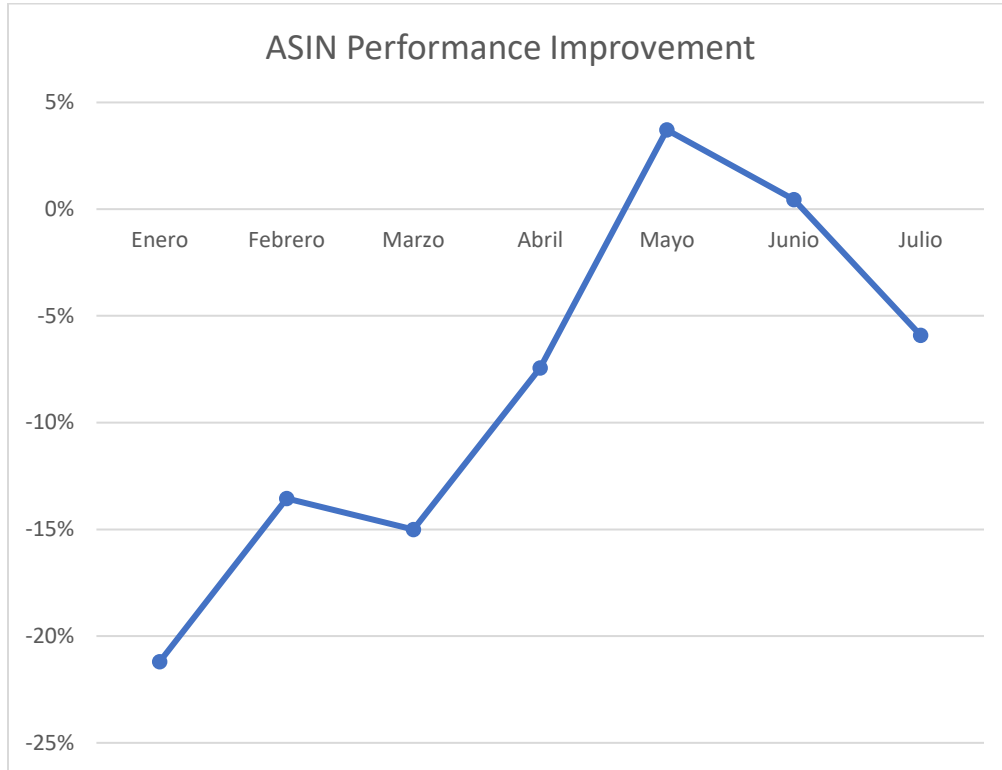
Es importante mencionar que, los datos recolectados de *Quicksight* duran aproximadamente tres meses en actualizarse, debido a que, los cambios en las configuraciones de los *ASINs* en el sistema toman tiempo, dado que existen factores externos o internos (retraso en la compra de un producto, configuraciones del sistema, etc.) que afectan estos resultados. Estos factores generan que: las órdenes no se procesen, los productos no se entreguen o que los cambios aplicados a los productos no reflejen resultados en el sistema rápidamente, y si se recolectara la información automáticamente, los resultados obtenidos de las métricas de negocio no serían precisas o exactos, por este motivo, no es posible presentar información sobre los meses más recientes.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Al brindar un margen de tres meses se ha comprobado que la información recolectada es exacta y precisa, por esa razón, en el siguiente gráfico se excluyen los meses anteriores a su recolección.

Figura 4.

Resultados del ASIN Performance Improvement (API)



Nota: Esta figura muestra el rendimiento en el API desde enero a julio del 2021.

1.3.2. Justificación del proyecto

La falta de seguimiento a las métricas de negocio, el desconocimiento del beneficio generado por cada servicio y la ausencia de estrategias enfocadas en el uso eficiente de recursos, ha provocado que los beneficios percibidos al brindar los servicios disminuyan, a razón de esto, el equipo *RBS SAS Core Operations* se ve afectado en la toma de decisiones, dado que, los servicios son ofrecidos y realizados con normalidad siempre que son requeridos, pero sin conocer qué aspectos deberían cambiarse, actualizarse o reestructurarse para generar los resultados esperados por los clientes y el negocio. Por estos motivos, el equipo requiere una solución que les permita analizar la situación actual del catálogo de servicios ofrecido para conocer los beneficios que cada servicio genera y diseñar planes de acción enfocados en las necesidades actuales, con el propósito de incrementar o maximizar los beneficios de los servicios brindados a los clientes.

Como parte de estas soluciones, se pretende utilizar conceptos, definiciones y prácticas de un área de conocimiento que caracteriza al perfil del profesional egresado de la carrera, la cual es Administración de Servicios de Tecnologías de Información, dado que, según AXELOS (2019), los servicios comprenden el componente más grande y dinámico de las economías desarrolladas y en desarrollo, siendo esta la forma en que las organizaciones crean valor para sí mismas y sus clientes. Esta área de conocimiento es importante incluirla dentro del proyecto, dado que, se busca mejorar la gestión de servicios mediante el apego a buenas prácticas de la industria que permitirán alcanzar los beneficios deseados por el equipo. Como parte del uso de esta área del conocimiento, se utilizará ITIL, dado que, una necesidad del negocio ha sido implementar ITIL, por esta razón se incorpora en el presente proyecto.

Además, también se pretende utilizar conceptos, definiciones y técnicas de otra área de conocimiento que caracteriza al perfil del profesional egresado de la carrera, la cual es Administración de Procesos de Negocio (*BPM*, por sus siglas en inglés), dado que, garantiza el apego a las mejores prácticas de la industria y contribuye a la mejora de los procesos o servicios de una organización.

El desarrollo de este proyecto tiene relación con el perfil de un egresado de Administración de Tecnología de Información, dado que, promueve el pensamiento crítico, interés por la investigación y ser una persona comunicativa, participativa, creativa y emprendedora. Por medio de estas características será posible establecer oportunidades de mejora a la organización en torno a la gestión de servicios que contribuyan a incrementar los beneficios generados por sus servicios.

A continuación, se detallan los motivos del por qué es importante la realización del presente proyecto para la organización.

Clientes recibirán los beneficios esperados:

Los servicios brindados por el equipo contribuyen a mejorar la visibilidad y calidad de los productos ofrecidos en el catálogo de Amazon, por ende, al implementar soluciones que generan un incremento en los beneficios de estos será posible que:

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core*
Operations

Los clientes (vendedores) tendrán mayor satisfacción con la empresa al percibir que el equipo ejecuta proyectos que tengan como propósito garantizar los mejores resultados para ellos, lo cual representa un apego al principio: obsesión por el cliente.

Reducción de desperdicios:

A nivel de Amazon, la empresa podrá hacer uso de recursos de forma apropiada de acuerdo con el beneficio que genera cada servicio, lo cual representa una reducción en costos también, dado que, la empresa podrá dejar de incurrir en costos de elementos o tareas que no poseen un impacto significativo, tanto para el cliente como para la empresa. Además, podrá reducir el desperdicio a nivel del tiempo inactivo de los colaboradores, dado que, podrá reubicar recursos que no estén siendo utilizados apropiadamente de un servicio a otro.

1.3.3. Beneficios esperados o aportes del Trabajo Final de Graduación

En esta sección se explican cuáles son los beneficios que están relacionados de forma inmediata con el proyecto (directos) y los que no están relacionados de forma inmediata (indirectos).

1.3.3.1. Beneficios directos

- Mejorar la calidad y eficiencia de la prestación de servicios, mediante el establecimiento de prácticas de gestión de servicios adaptadas a las necesidades de la empresa.
- Responder de forma planificada e inmediata a los cambios en el rendimiento de los beneficios de los servicios para garantizar la correcta obtención de beneficios.
- Priorizar servicios basados en el beneficio que aportan, donde se antepongan aquellos que verdaderamente generan el valor esperado para los clientes y al negocio, y se cuestionen o reduzcan la frecuencia de aquellos que no generen valor.
- Maximizar los beneficios de los servicios y disminuir el desperdicio de recursos mediante estrategias de distribución de colaboradores.
- Alineación de los procesos existentes a las mejores prácticas de la industria y marcos de referencia.

1.3.3.2. Beneficios indirectos

- Se promueve mayor visibilidad y concientización sobre la importancia de brindar seguimiento a las métricas de negocio, que permiten conocer el rendimiento que los servicios generan.
- Se propicia continuamente la mejora en la calidad de los servicios.
- Se contribuye a la generación de esfuerzos organizacionales que permitan cumplir con las necesidades de los clientes.

1.4. Objetivos del Trabajo Final de Graduación

En esta sección se establece el objetivo general del proyecto el cual pretende resolver la problemática planteada, así como los objetivos específicos que apoyan el cumplimiento del objetivo general.

1.4.1. Objetivo general

Formular una propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*, para el incremento de los beneficios generados a nivel del catálogo de productos, basado en las buenas prácticas de la industria, durante el primer semestre del 2022.

1.4.2. Objetivos específicos

1. Analizar la situación actual del catálogo de servicios para la comprensión del rendimiento de los servicios.
2. Elaborar una propuesta de mejora en la gestión del catálogo de servicios para una mejor calidad y entrega.
3. Reconocer los resultados obtenidos con la propuesta de mejora, para la identificación del rendimiento que los servicios generarían al aplicar las mejoras.
4. Realizar un análisis costo-beneficio del proyecto para la identificación de la rentabilidad de este.

1.5. Alcance

En esta sección se explica lo que está dentro y fuera del alcance del proyecto.

El presente proyecto consiste en una propuesta de mejora que permita incrementar los beneficios generados en los servicios que brinda el equipo de operaciones de Amazon, dado que, recientemente se ha visualizado una disminución del rendimiento en los mismos, por ende, se deberá determinar cuáles métricas presentan disminuciones y el respectivo porcentaje de los servicios que han disminuido, así como los periodos en los cuales han disminuido las diferentes métricas. Debido a esta problemática existe una preocupación en el equipo sobre cómo solucionarla en pro de garantizar los beneficios esperados por los clientes.

El proyecto pretende solucionar esta problemática al iniciar con un diagnóstico de la situación actual, en esta se recolectará información sobre el equipo, métricas de negocio y operativas e información a nivel de procesos, mediante entrevistas con colaboradores involucrados en este proceso o revisión documental del equipo. Esa información será la base para identificar cuáles son los problemas o causas que están generando esa disminución del rendimiento, así como, para conocer qué factores internos o externos influyen en los resultados del rendimiento obtenido, para ello, se utilizará el diagrama de causa-efecto, la técnica de los cinco porqués y el análisis de correlación.

Seguidamente, se elaborará una propuesta de mejora que se enfocará en un plan de gestión de servicios que permita seguir una serie de procedimientos (actividades de la cadena de valor) para la creación y gestión de servicios, por ende, mediante este será posible establecer requerimientos aplicados durante y después de la prestación de servicios, iniciativas de mejora continua, necesidades en la prestación de servicios, recursos y acciones necesarias para garantizar la calidad de los servicios

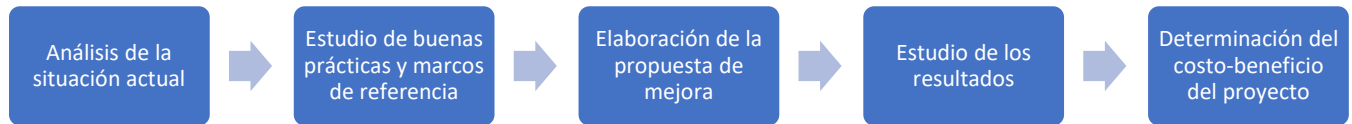
Posteriormente, se determinarán los resultados obtenidos con la propuesta de mejora mediante el estudio de las variaciones que se obtendrían en las métricas de negocio, con el propósito de brindar visibilidad de cuánto se podría mejorar en un corto o mediano plazo con la aplicación de la propuesta.

Finalmente, se realizará una estimación costo-beneficio que permita conocer la rentabilidad de la propuesta de mejora realizada. En esta se analiza el impacto económico que representa el desarrollo de la propuesta de mejora y sus posibles beneficios.

La propuesta se realizará tomando como referencia buenas prácticas de la industria como ITIL, en cada necesidad encontrada se aplicará alguna práctica o recomendación que la satisfaga, de tal forma que, se utilicen para proponer mejoras en los servicios.

Como clientes de la solución se destacan: clientes directos (vendedores).

En la Figura 5, se visualiza las fases que conforman el proyecto, las cuales están dentro del alcance del proyecto en cuestión.

Figura 5.*Fases del proyecto*

Nota: Esta figura muestra las fases que conforman el proyecto.

Seguidamente, se explica con detalle cada fase que se realizará durante el proyecto.

Análisis de la situación actual: La primera fase del proyecto comprende una identificación de la situación actual del catálogo de servicios brindados por el equipo, mediante la cual se pretende visualizar el rendimiento de las métricas de negocio y operativas en los diferentes servicios brindados. Además, se pretende identificar cómo funcionan estos servicios y qué elementos o actores están inmersos dentro de la ejecución o prestación de estos. También se contempla la identificación de los problemas presentes detrás de la disminución de los beneficios en los servicios brindados, mediante el cual podrán utilizarse herramientas que permitan detectar problemas y sus causas de forma estructurada.

Estudio de buenas prácticas: La segunda fase contiene el estudio de buenas prácticas como ITIL 4 mediante la cual se fundamentará la propuesta de solución.

Elaboración de la propuesta de mejora: La tercera fase comprende determinar oportunidades de mejora en la problemática identificada en el catálogo de servicios, mediante el uso de la información del análisis de la situación actual y los estudios realizados en torno a las buenas prácticas.

Estudio de los resultados: La cuarta fase contempla determinar los resultados que se obtendrían en el *ASIN Performance Improvement* con los cambios sugeridos en la propuesta de mejora.

Determinación del costo-beneficio del proyecto: La quinta y última fase identificará el costo-beneficio del proyecto con el propósito de determinar la rentabilidad del proyecto.

1.6. Entregables del proyecto

En esta sección se describen los entregables que tendrá el proyecto, tomando en cuenta los de gestión y los entregables del producto solicitados por la organización.

1.6.1. Entregables del producto

En esta sección se detallan los entregables asociados a cada objetivo propuesto en este proyecto.

Entregable 1: Situación actual del catálogo de servicios

Este entregable contendrá la información relacionada a la situación actual del catálogo de servicios, específicamente el rendimiento que posee cada servicio en las métricas de negocio y métricas operativas, así como información que permita brindar un contexto amplio de la prestación de servicios que realiza este equipo.

Entregable 2: Causas de las problemáticas identificadas

Este entregable incorporará un análisis de las causas de la problemática identificada, en donde será posible identificar tanto relaciones causales como orígenes de estas.

Entregable 3: Propuesta de mejora

Este entregable será un documento que contenga la propuesta de mejora en la gestión de servicios basada en ITIL.

Entregable 4: Estudio de los resultados

Este entregable será un documento que contenga los resultados obtenidos en el rendimiento del *API* por medio de la propuesta de mejora.

Entregable 5: Determinación de costo-beneficio

Este entregable contendrá un análisis costo-beneficio con el propósito de conocer la rentabilidad de la realización del presente proyecto.

1.6.2. Entregables académicos

En esta sección se indican los entregables académicos que se generarán durante la ejecución del proyecto.

Documento del anteproyecto

Documento inicial en el cual se establece el problema que se resolverá, así como los objetivos, mecanismos y acciones necesarias para su ejecución.

Informe final

Documento que contiene el informe completo del proyecto, abordando siete capítulos: introducción, marco conceptual, marco metodológico, análisis de resultados, propuesta de solución, conclusiones y recomendaciones, los cuales se presentan debidamente corregidos con las recomendaciones de la profesora tutora.

Presentación del informe final

Presentación en formato *Power Point*, mediante la cual se desarrollan los principales puntos a presentar: problemática, objetivos, metodología, resultados, propuesta, conclusiones y recomendaciones.

1.6.3. Gestión del proyecto

En esta sección se describen los artefactos asociados a la gestión del proyecto, los cuales incluyen el cronograma del proyecto, plantilla de minutas y la plantilla de gestión de cambios.

Cronograma

El cronograma muestra las fechas donde se estarán ejecutando las diferentes fases del proyecto. En el Apéndice B se visualiza el cronograma del proyecto en cuestión.

Minutas

Durante la ejecución del proyecto, se utilizarán minutas que permitan documentar las decisiones o acuerdos tomados en las reuniones entre los involucrados en el proyecto, la plantilla que se utilizará se visualiza en el Apéndice F.

Gestión del Cambio

La gestión de cambios permite definir los lineamientos necesarios para solicitar un cambio, un cambio que afecta el alcance del proyecto previamente definido. El Apéndice A muestra la plantilla que se utilizará.

1.7. Exclusiones del proyecto

En esta sección se especifican los elementos que quedan fuera del alcance del proyecto.

- El proyecto no contempla la implementación de la propuesta de solución.
- El estudio y propuesta no será enfocado para todos los servicios que ejecuta el equipo de *RBS SAS Core Operations*.
- Dentro de este proyecto, se excluye el brindar capacitaciones a los colaboradores sobre cómo mejorar su productividad o resolución de tareas.
- No se reflejará el cumplimiento de los beneficios indirectos en el presente documento, dado que, no se implementará.

1.8. Supuestos

En esta sección se indican explícitamente cuáles aspectos se asumen como aciertos durante la realización del proyecto.

- La información brindada por los colaboradores será real y oportuna.
- La organización brindará la documentación e información necesaria que permita la correcta ejecución del proyecto.
- Se contará con acceso a las herramientas de visualización de datos (*Quicksight* y *Tableau*) durante el desarrollo del proyecto.
- Existirá disposición por parte del equipo del proyecto para atender dudas o consultas del proyecto.
- Durante la ejecución del proyecto se realizarán reuniones para brindar seguimiento sobre el avance del proyecto.

1.9. Limitaciones del proyecto

En esta sección se detallan explícitamente cuáles serán los factores o elementos que en alguna medida restringen la realización del proyecto.

- Durante la ejecución del proyecto la organización podrá solicitar cambios que tienen una afectación o impacto en el alcance o en los contenidos previamente definidos.
- Alguna información será recopilada de fuentes de datos internos de la organización (wikis) que no podrán referenciarse debido a que solo son accesibles por empleados de la compañía.
- Existe documentación e información que es considerada confidencial como páginas internas, resultados de negocio, estrategias, entre otros, por ende, no podrán utilizarse en el presente documento.
- Los involucrados en el proyecto desempeñan otras funciones dentro de la organización, por esta razón, es posible que algunas reuniones no puedan ser atendidas porque deben atender otras obligaciones.

Capítulo 2: Marco Conceptual

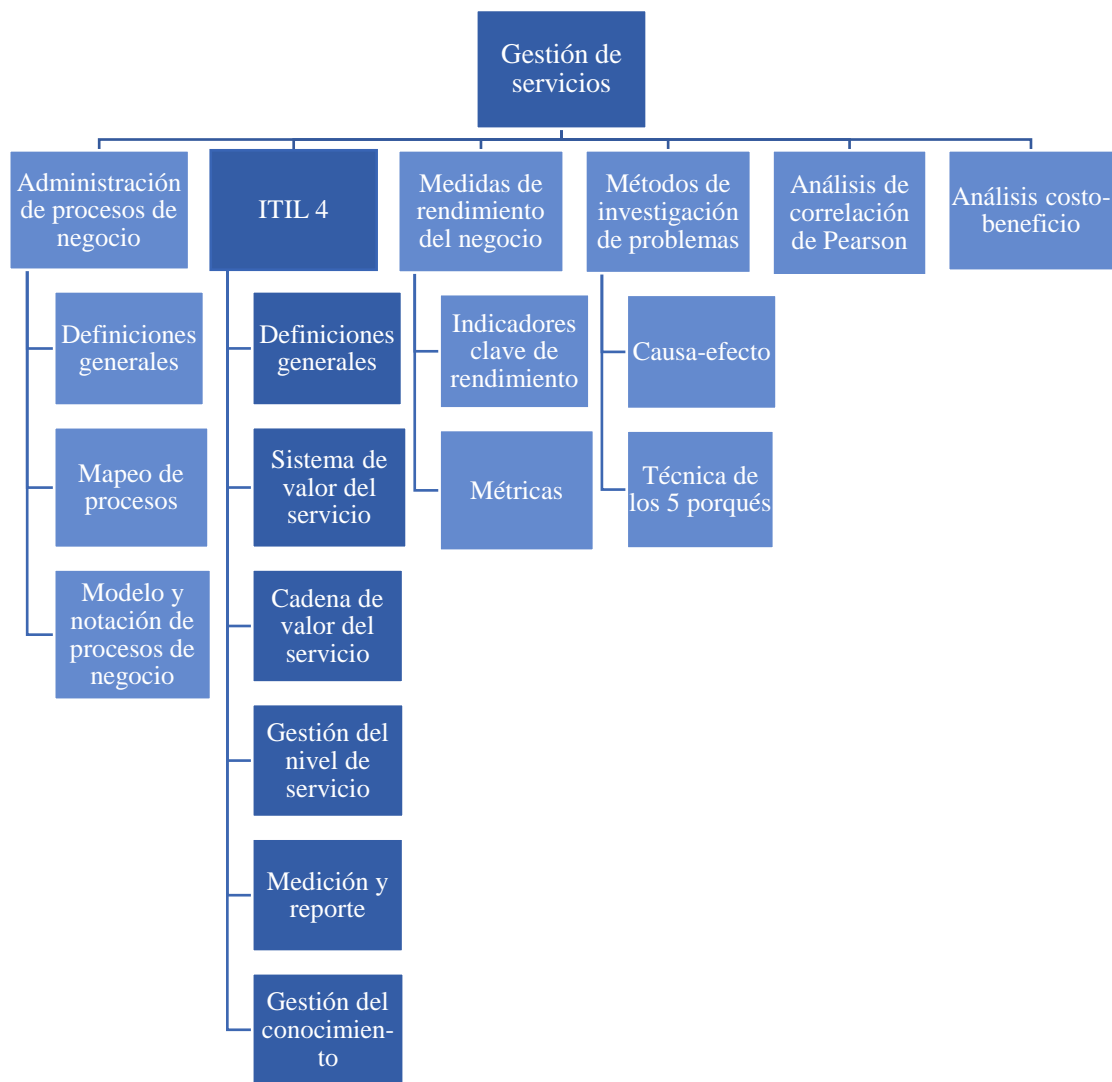
El segundo capítulo del presente proyecto tiene como fin describir los conceptos y definiciones teóricas y prácticas que sustentan el estudio, que le permitirá al lector una comprensión de la propuesta de mejora que se realizará en este proyecto.

El marco teórico es “una investigación bibliográfica que habla de las variables que se estudiarán en la investigación, o de la relación existente entre ellas, descritas en estudios semejantes o previos”, según Reidl-Martínez (2012). Por lo tanto, el marco conceptual ofrece una perspectiva teórica que será la base para explicar la temática en cuestión.

En la Figura 6 se muestran los temas que se desarrollarán en el presente capítulo.

Figura 6.

Mapa de conceptos



Nota: Esta figura muestra los conceptos o temas que se abordan en el presente capítulo.

2.1. Administración de Procesos de Negocio

La primera área de conocimiento que se requiere para comprender el presente Trabajo de Graduación Final es la Administración de Procesos de Negocio. (La Rosa, 2015, p.177) define a esta área como un conjunto integrado de principios, métodos y herramientas que permiten mejorar el rendimiento de una organización, basado en el principio de que todo el trabajo en una organización es parte de un proceso. Esta práctica requiere de un entendimiento sólido tanto de los actuales como futuros procesos de negocio y de su alineación con los objetivos estratégicos de la organización.

La Rosa propone que, la demanda de incorporar *BPM* (por sus siglas en inglés) está sujeta por la necesidad de las organizaciones de incrementar la excelencia operacional y prácticas de cumplimiento rentables, justamente por estas y otras razones, *BPM* ha sido considerada como una prioridad de negocio superior a lo largo de los años.

2.1.1. Definiciones generales

A continuación, se describen una serie de conceptos básicos que se requieren para comprender esta área de conocimiento.

2.1.1.1. Proceso

Representa un conjunto de actividades que se realizan bajo específicas condiciones (reglas) y que pueden ejecutar eventos, Hitpass (2017).

2.1.1.2. Proceso de negocio

Conjunto de actividades que toman una o más entradas y crean una o más salidas que son de valor para el cliente, Hitpass (2017).

2.1.1.3. Gestión de procesos

Gestionar un proceso en específico dentro de un conjunto de procesos de una organización. Se enfoca en medir y analizar el desempeño de los procesos, pero no se encarga de alinearse con otras capas de la organización, Hitpass (2017).

2.1.1.4. Gestión por procesos de negocio

“Incluir los procesos de planificación y alineamiento a la gestión de procesos.” La definición más amplia de este concepto vendría a ser *BPM*. Hitpass (2017).

2.1.1.5. Gestión tradicional sin *BPM*

Pérdida de valor, puesto que, no se plasma la estrategia de la organización, los procesos no se implementan con tecnología y se pierde valor en la estructuración misma de los procesos. Hitpass (2017).

2.1.2. Mapeo de los procesos

Dentro de la Administración de Procesos de Negocio es necesario realizar mapeo de procesos, que según García (2020), permite identificar los pasos y actividades esenciales y no esenciales que integran el proceso. Este mapeo puede representarse de dos perspectivas: procesos *as is* y procesos *to be*.

2.1.2.1. Procesos *As Is*

Consiste en entender el estado actual del proceso al responder preguntas como ¿qué está pasando en este proceso ahora? y ¿cómo funciona hoy? Willis (2021).

2.1.2.2. Procesos *To Be*

Consiste en realizar mejoras al proceso existente al responder preguntas basadas en ¿cómo debería este proceso trabajar mañana? Willis (2021).

2.1.3. Modelo y Notación de Procesos de Negocio


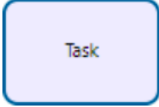

Otro elemento importante en la Administración de Procesos de Negocio es *Business Model and Notation (BPMN)*, el cual es un estándar para el modelado de procesos de negocio que proporciona notación gráfica para especificar procesos de negocio *as is* y *to be* en un diagrama de procesos de negocio, von Rosing et al. (2017).

2.1.3.1. Simbología




Para utilizar la notación *BPMN* se han definido simbologías que permiten representar procesos, a continuación, en la Tabla 3 se describen algunos de ellos.

Tabla 3.

Notación BPMN

Elemento	Descripción	Notación
Evento	Es algo que sucede durante el proceso, lo cual afecta el flujo y genera un resultado.	
Actividad	Representan tareas realizadas por los miembros de la organización.	
Compuertas	Controlan la divergencia y convergencia de flujos de secuencia. Permite o limita el paso.	

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

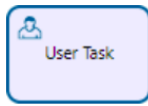


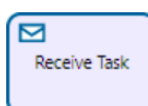
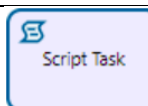
Elemento	Descripción	Notación
Flujo de secuencias	Muestra el orden en que las actividades se ejecutan dentro del proceso.	
Contenedor	Elemento utilizado para contener el proceso.	
Carril	Subpartición dentro del proceso que permite diferenciar roles, departamentos, etc.	

Nota: Esta tabla muestra la simbología utilizada en *BPMN*. Adaptado de Interfaz de usuario en detalle por Bizagi, s.f., *Bizagi – User guide Modeler*, (<https://help.bizagi.com/process-modeler/es/>)

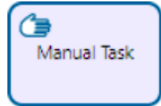
Y en la Tabla 4 se muestran los diferentes tipos de actividades que existen y que serán utilizados en el análisis de la situación actual de la empresa.

Tabla 4.

Tipos de actividades

Actividad	Descripción	Notación
Tarea de usuario	Tarea que una persona ejecuta mediante una aplicación de software.	
Tarea de servicio	Tarea que utiliza un servicio web o aplicación automatizada.	
Tarea de envío	Tarea diseñada para enviar mensajes a otro participante inmerso en el proceso.	
Tarea de recepción	Tarea diseñada para esperar la llegada de un mensaje por parte de un participante.	
Tarea de script	Tarea que se ejecuta por un motor de procesos de negocio.	

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Actividad	Descripción	Notación
Tarea manual	Tarea que se ejecuta sin la asistencia de algún motor de ejecución de procesos.	 Manual Task

Nota: Esta tabla muestra los tipos de actividades utilizados en *BPMN*. Adaptado de Actividades por Bizagi, s.f., *Bizagi – User guide Modeler*, (<https://help.bizagi.com/process-modeler/es/>)

2.2. ITIL 4

El segundo tema que se requiere para comprender el presente proyecto es ITIL. De acuerdo con ServiceNow (s.f.), ITIL 4 es considerada la versión más ágil, personalizable y flexible, ofrece un enfoque sistemático a Gestión de Servicios de Tecnologías de Información (*ITSM* por sus siglas en inglés).

Cabe recalcar que, esta reciente versión actualiza ITIL al remodelar muchas de las prácticas establecidas de *ITSM* en el contexto más amplio de la experiencia del cliente, flujo de valor y transformación digital, así como también adaptando nuevas formas de trabajo, como Lean, Agile y DevOps, según cita AXELOS quien es la empresa propietaria de ITIL.

Este marco de referencia provee la orientación que las organizaciones necesitan para conducir desafíos de la gestión de nuevos servicios y utilizar el potencial de la tecnología moderna.

2.2.1. Definiciones generales

A continuación, se describen una serie de conceptos básicos que se requieren para comprender este marco de referencia.

2.2.1.1. Servicio

Un medio para habilitar la co-creación de valor al facilitar resultados que los clientes quieren lograr, sin que estos tengan que gestionar costos y riesgos específicos, AXELOS (2019).

2.2.1.2. Gestión de Servicios

Conjunto de capacidades organizaciones especializadas para habilitar valor a los clientes en forma de servicios, AXELOS (2019).

2.2.1.3. Gestión de Servicios de TI

Enfoque estratégico para la gestión de tecnologías de información, el cual se centra en las necesidades de los clientes y en los servicios de tecnología de información para los clientes en lugar de los sistemas de TI, ServiceNow (s.f.).

2.2.1.4. Valor

Percibir beneficios, utilidad e importancia de algo, AXELOS (2019).

2.2.1.5. Co-creación de valor

Creado mediante una colaboración activa entre consumidores y proveedores, así como también otras organizaciones que son parte de las relaciones de servicio pertinentes, AXELOS (2019).

2.2.2. Prácticas

Dentro de ITIL se incorporan prácticas de mejora y gestión de servicios, a continuación, se describen aquellas que serán utilizadas como insumo durante la realización del presente trabajo.

2.2.2.1. Sistema de valor del servicio

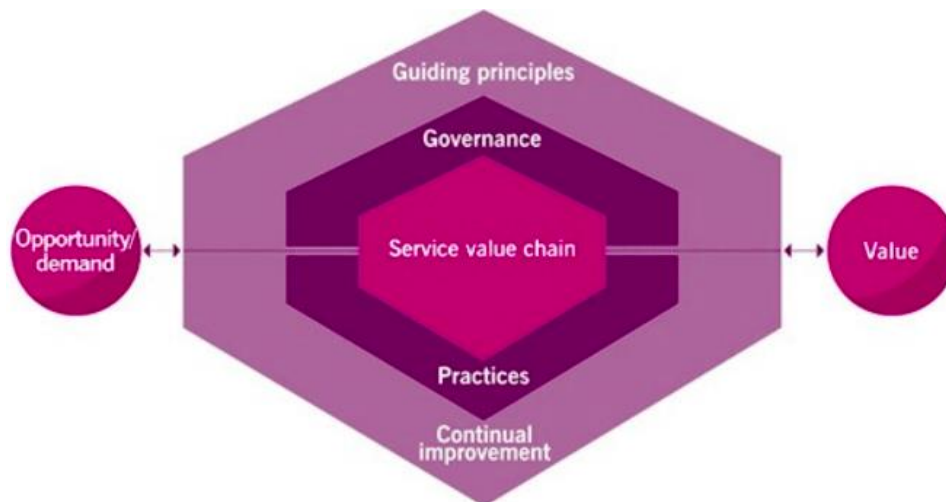
De acuerdo con AXELOS (2019), el *service value system (SVS)* explica cómo todas las actividades y componentes de una organización trabajan juntos para habilitar la creación de valor, donde su propósito consiste en garantizar que la empresa co-crea valor continuamente con todas las partes interesadas mediante la gestión y uso de productos o servicios.

Mediante el SVS se proporcionan los mecanismos para lograr la agilidad y resiliencia de la organización, así como, facilitar la adopción de una dirección fuerte y unificada. Sus entradas claves son la oportunidad y la demanda, donde el primero se define como la posibilidad de agregar valor y la segunda es la necesidad de productos o servicios. Su resultado es el valor.

A continuación, en la Figura 7 se muestra la estructura y los elementos que conforman el SVS.

Figura 7.

Sistema de valor del servicio



Nota: “The ITIL Service Value System” por AXELOS, 2019, ITIL Foundation ITIL 4 Edition, 5, p.55. Derechos de autor 2019 AXELOS Limited.

2.2.2.2. Cadena de valor del servicio

Es el elemento central del SVS, el cual se define como un modelo operacional que describe las actividades claves requeridas para responder a la demanda y facilitar la realización de valor a través de la creación y gestión de productos o servicios. Consta de seis actividades de la cadena de

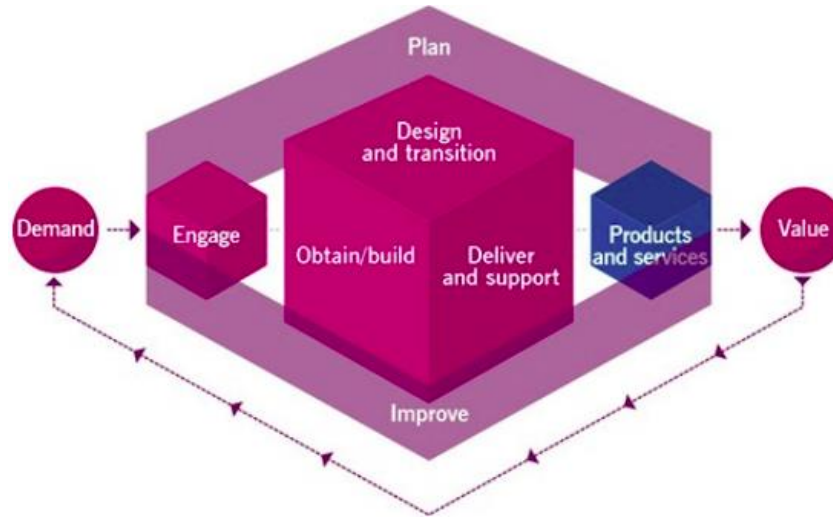
Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

valor que guían a la creación de productos o servicios y a su vez, valor, AXELOS (2019). En la Figura 8 se visualiza la estructura de este modelo junto con los elementos que lo conforman.

Estas actividades están interconectadas, donde cada una recibe y proporciona desencadenantes para acciones posteriores, además en cada una de estas actividades es posible utilizar combinaciones de las prácticas de ITIL.

Figura 8.

Cadena de valor del servicio



Nota: “Service Value Chain” por AXELOS, 2019, ITIL Foundation ITIL 4 Edition, 5, p.82. Derechos de autor 2019 AXELOS Limited.

En la Tabla 5 se describen los elementos de la cadena de valor del servicio, dicha información fue posible obtenerla mediante AXELOS (2019) y González (2020).

Tabla 5.

Actividades de la cadena de valor del servicio

Actividad	Descripción
Planificar	<p>Garantizar una comprensión compartida de la visión, estado actual y dirección de mejora para las cuatro dimensiones y los productos y servicios en toda la organización.</p> <p>Requiere de la creación de planes, políticas, estándares, entre otros, para su utilización en toda la organización.</p>

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Actividad	Descripción
Mejorar	<p>Garantizar la mejora continua de productos, servicios y prácticas en todas las actividades de la cadena de valor y las cuatro dimensiones de la gestión de servicios.</p> <p>Envuelve la creación de planes e iniciativas de mejora para garantizar la mejora continua de los servicios y prácticas.</p>
Involucrar	<p>Proporcionar una comprensión de las necesidades de las partes interesadas, la transparencia, la participación continua y las buenas relaciones con todas las partes interesadas.</p> <p>Envuelve la comprensión de las expectativas de las partes interesadas para que sean transformados en requisitos de diseño para la siguiente actividad de la cadena de valor del servicio.</p>
Diseñar y hacer la transición	<p>Garantizar que los productos y servicios cumplan continuamente con las expectativas en cuanto a calidad, costos y tiempo de comercialización.</p> <p>Asegurar la creación y lanzamiento de servicios nuevos y modificados que contribuyan a la creación de valor.</p>
Obtener / construir	<p>Garantizar que los componentes del servicio estén disponibles cuándo y dónde se necesiten, y que cumplan con las especificaciones acordadas.</p> <p>Implica cumplir con los componentes y especificaciones que fueron establecidas a partir de los requisitos de la actividad anterior.</p>
Entregar / soportar	<p>Garantizar que los servicios se entreguen y respalden de acuerdo con las especificaciones acordadas y las expectativas de las partes interesadas.</p> <p>Ofrecer los servicios de acuerdo con la información obtenida de las últimas dos actividades: diseñar y hacer la transición y obtener / construir.</p>

Nota: Descripción de los elementos que conforman la cadena de valor del servicio.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

De acuerdo con González (2020), es importante tener claro que:

- Estas actividades no tienen un orden en específico y podrán repetirse.
- Actividades como planificar y mejorar se utilizan de forma general para garantizar la comprensión del plan organizacional y para asegurar su progreso gradual y continuo durante todas las actividades.
- Actividades como involucrar, diseñar y hacer la transición, obtener / construir y entregar / soportar son actividades que podrán llevar un orden secuencial en su ejecución, puesto que, las salidas de cada actividad serán las entradas de la actividad siguiente. Sin embargo, es posible repetir una actividad o devolverse a la anterior para asegurar el cumplimiento de los requisitos establecidos.

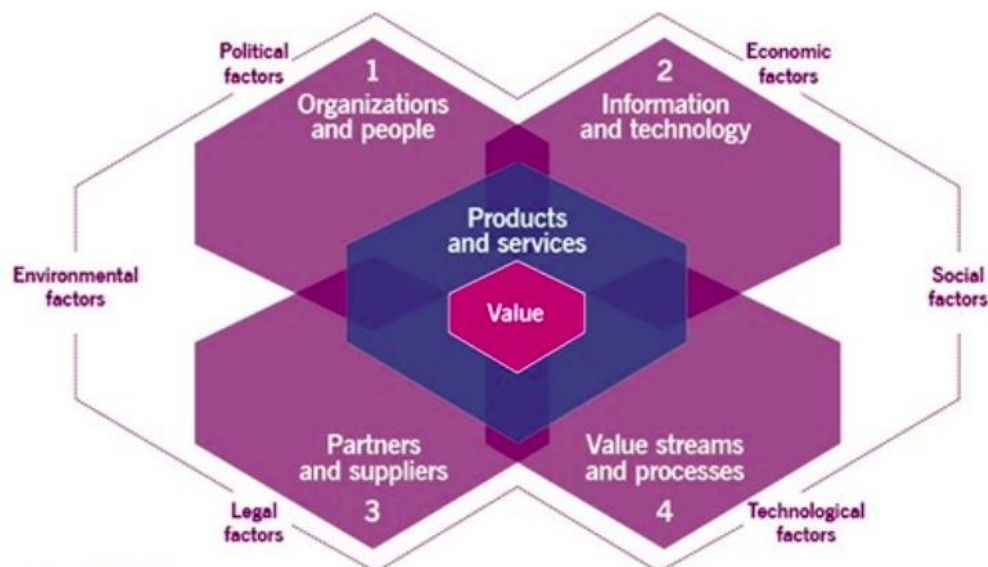
2.2.2.3. Cuatro dimensiones de la gestión de servicios

La cadena de valor del servicio toma en cuenta las cuatro dimensiones de la gestión de servicios las cuales son necesarias para la facilitación de valor para los clientes y otras partes involucradas, estas dimensiones permiten apoyar un enfoque holístico de la gestión de servicios al considerar diferentes perspectivas, AXELOS (2019).

Las cuatro dimensiones se visualizan en la Figura 9, en esta se visualizan cómo las diferentes dimensiones se relacionan entre ellas y cómo estas son afectadas por diferentes factores.

Figura 9.

Las cuatro dimensiones



Nota: “The four dimensions of service management” por AXELOS, 2019, ITIL Foundation ITIL 4 Edition, 5, p.39. Derechos de autor 2019 AXELOS Limited.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Cabe recalcar que, las cuatro dimensiones se crearon con el propósito de considerar los aspectos que permiten alcanzar un resultado deseado, puesto que, normalmente las organizaciones se enfocan en un área y no en todos los aspectos que podrán ayudarles a generar los resultados que esperan.

Estas representan una perspectiva que es relevante para todo el sistema de valor del servicio, incluyendo la cadena de valor del servicio, AXELOS (2019).

2.2.2.4. Gestión del nivel de servicio

De acuerdo con la última versión de ITIL, el nivel de servicio se define como el establecimiento de métricas que indican la calidad de servicio esperada. Debido a esto, la gestión del nivel de servicio tiene como fin el establecer objetivos de negocio para los niveles de servicio con el propósito de garantizar que la entrega de servicios sea gestionada contra dichas metas definidas.

Un ejemplo es el *Service Level Agreement (SLA)*, el cual es definido por Overby et al. (2017) como el nivel de servicio establecido que un cliente espera de un proveedor y de las sanciones en caso de incumplimiento de dichos niveles. Estos autores recalcan que, los *SLA* aseguran que ambas partes tengan un entendimiento compartido de los requerimientos, con el propósito de que en caso de incumplimiento ninguna parte alegue ignorancia.

Así mismo, AXELOS recalca que, un *SLA* debe también establecerse de acuerdo con los requerimientos del negocio, puesto que, es posible definir un *SLA* de un 99.6% el cual casi garantiza un nivel de servicio perfecto donde solo existe un 0.4% de indisponibilidad, pero si este incumplimiento surge cuando se está procesando una transacción o tarea importante, esto definitivamente desembocará en insatisfacción por parte del cliente. De aquí la importancia que ITIL recalca en tener en cuenta los requerimientos o contexto del negocio en la definición de un *SLA*.

La gestión del nivel de servicio contribuye en la cadena de valor de servicio en las actividades: planificar e involucrar, AXELOS (2019). Estos podrán observarse en el Anexo I.

2.2.2.5. Medición y reporte

Esta práctica permite la toma de decisiones y la mejora continua mediante la disminución de los niveles de incertidumbre, puesto que, se recolecta datos relevantes y la evaluación válida de esos datos en contextos apropiados. Es importante mencionar que, la recolección de datos (como lo son las métricas) al ser presentadas mediante reportes o *dashboards* su contenido debe ser claro y relevante para los destinatarios, donde sea posible que ellos identifiquen fácilmente lo que hay que hacer y luego tomar medidas, AXELOS (2019).

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core*
Operations

Esta práctica contribuye en la cadena de valor del servicio en las actividades: planificar, mejorar, diseñar y hacer la transición, y obtener / construir, AXELOS (2019). Estos se visualizan en el Anexo II.

2.2.2.6. Gestión del conocimiento

La gestión de conocimiento se define como un proceso de crear, usar, organizar y compartir conocimiento colectivo dentro de una organización. Esta práctica surge debido a que el conocimiento es uno de los activos más valiosos de una organización, por ende, su gestión se vuelve importante, según Get Guro (s.f.).

Según este sitio web, esta práctica captura diferentes tipos de conocimiento, los cuales son: información, personas, documentación, procesos, entrenamientos, tecnologías, entre otros.

AXELOS, por su parte, indica que la gestión del conocimiento asegura que las personas interesadas obtengan la información correcta, en un formato apropiado, en el tiempo correcto, y que, además, esté apta para el propósito de forma simplificada.

Esta práctica contribuye en la cadena de valor del servicio en las actividades: mejorar y entregar / soportar, AXELOS (2019). Esto se observa en el Anexo III.

2.3. Medidas de rendimiento del negocio

El cuarto tema que se requiere para comprender el presente proyecto es medidas de rendimiento del negocio. Las organizaciones constantemente rastrean o miden el rendimiento de mejora de sus servicios u organización en general, para ello, utilizan herramientas que les permite realizarlo de acuerdo con sus necesidades. A continuación, se explican las más comunes:

2.3.1. Indicadores clave de rendimiento

Conocido como *Key Performance Indicator (KPI)* es un valor cuantificable usado para medir el progreso contra un conjunto de metas, el cual proporciona una dirección para lograr los resultados deseados, Dopson (2021).

Dopson (2021) indica que, un indicador clave de rendimiento debe ser: bien definido y medible, de relevancia para el negocio y debe proporcionar una imagen clara del rendimiento.

2.3.2. Métricas

Por otro lado, Dopson indica que, una métrica es una medida cuantificable usada para rastrear el proceso y el rendimiento de ciertas áreas que son críticas para el negocio.

Dopson recalca que, una métrica no tiene el mismo significado que una medida, puesto que, una medida es un término fundamental o específico de una unidad, mientras que, una métrica puede estar derivada de una o más medidas.

2.3.3. Diferencia entre indicadores clave de rendimiento y métricas

De acuerdo con GLR Partners, los indicadores clave de rendimiento y las métricas son medidas cuantificables, sin embargo, el primero de ellos posee un enfoque estratégico que muestra cuán efectiva es la empresa alcanzando un objetivo, mientras que, el segundo posee un enfoque táctico que monitorea el estado.

En un estudio de Domínguez y Muñoz (2010, como se citó en Sandulescu, 2017), se encontró que “los *KPI* son métricas, pero no todas las métricas son *KPI*: mientras una métrica mide, un *KPI* es un objetivo que queremos alcanzar midiendo alguno de sus aspectos bajo criterios SMART; es decir: es específico, medible, alcanzable, relevante y en un plazo de tiempo razonable”.

2.4. Métodos de investigación de problemas

El quinto tema que se requiere para comprender el presente proyecto es métodos de investigación de problemas. El análisis de causa raíz (ACR) es una técnica utilizada para identificar y establecer las causas que contribuyen a que una actividad falle o que no se desarrolle como se desea, por esta razón, mediante esta técnica se utiliza un pensamiento objetivo para descubrir por qué algo salió mal, según Ovalles et al. (2017).

De acuerdo con Ovalles et al. (2017), “para mejorar la eficiencia y rentabilidad, necesitamos observar más allá de la superficie de la raíz del problema o situación, observando el efecto (el cual es el síntoma) de un problema, y deduciendo qué lo ha causado “, por ende, se deben crear soluciones que permitan ponerle fin a la situación problemática y es justamente en ese punto donde se debe realizar un análisis de causa raíz.

Cabe recalcar que, existen diferentes métodos que permiten identificar las causas de un problema, sin embargo, a pesar de que tengan el mismo fin, no poseen el mismo procedimiento. A continuación, explican el método que se utilizará en el proyecto.

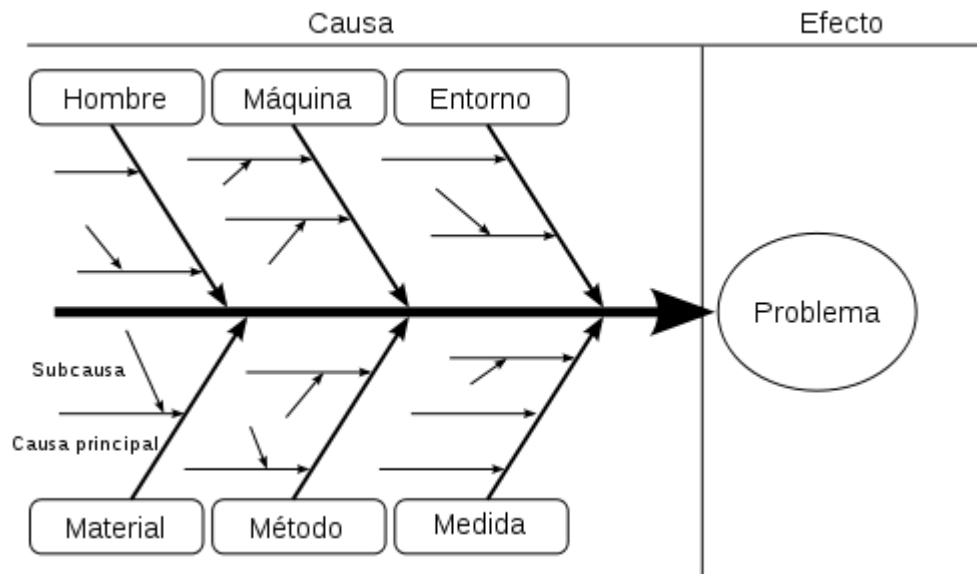
2.4.1. Diagrama de causa-efecto

Según Ovalles et al. (2017), es también conocido como diagrama de espina de pescado, diagrama de Ishikawa o análisis de 6Ms, realiza un análisis complejo, profundo y detallado que permite determinar cuáles factores contribuyen a la generación de un problema. Los factores que toma en consideración son: mano de obra, método, máquina, material, medio ambiente y medición.

Los pasos para realizar el diagrama de Ishikawa se definen basados en la información brindada por Robayo (2019):

1. Simplificar el problema y encerrarlo en una figura similar a un triángulo al lado derecho. Dibujar una flecha (eje principal) dirigida del lado izquierdo de la hoja hacia la figura que contiene el problema.
2. Realizar una lista de los factores dentro de los cuales se buscará las causas. Cabe recalcar que, se utilizan los factores estándar indicados anteriormente, sin embargo, según como sea necesario podrán modificarse.
3. Posicionar los factores arriba y abajo del eje principal y dibujar una flecha inclinada hacia la derecha, que se dirigirá al eje principal.
4. Para cada factor propuesto, se debe identificar las causas relacionadas a dicha categoría, que recibirán el nombre de causas secundarias.
5. Posteriormente, por cada causa secundaria encontrada se debe identificar si existen causas que las generan, que recibirán el nombre de causas terciarias. Por cada causa terciaria dibuje una flecha hacia las causas secundarias.
6. Continuar preguntándose si existen más ramas (causas) dentro del diagrama, hasta identificar las causas raíz.

La estructura de este diagrama se visualiza en la Figura 10, en ella se visualizan los elementos que conforman este método y su distribución estructural.

Figura 10.*Estructura del diagrama de Ishikawa*

Nota: Diagrama de Causas-Efecto (Diagrama de Ishikawa) por Álvarez Arteaga, 2020, (<https://www.leanconstructionmexico.com.mx/post/diagrama-causa-efecto-diagrama-ishikawa#:~:text=Estructura%20del%20diagrama%20Causa%2DEfecto,que%20constituyen%20sus%20espinas%20principales>)

2.4.2. Técnicas de los cinco porqués

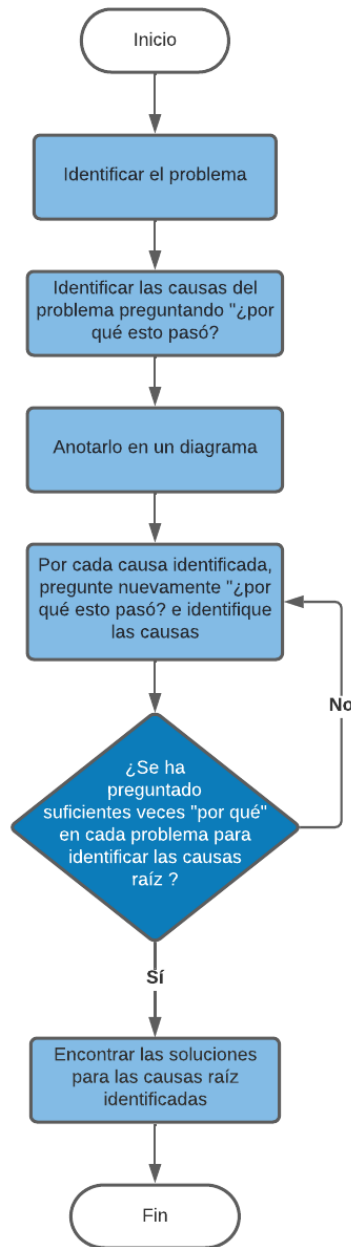
De acuerdo con Seiter (2018), esta técnica se basa en preguntar cinco veces por qué un fallo ha ocurrido, con el propósito de obtener la causa raíz del problema identificado. Cabe recalcar que, el propósito de este método es descubrir cuál es la causa raíz de algo que ocurrió inesperadamente, con la finalidad de mitigarlo.

A continuación, en la Figura 11 se muestran los pasos generales para utilizar esta técnica.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Figura 11.

Proceso de la técnica de los cinco porqués



Nota: Esta figura muestra el proceso para usar el método de los 5 porqués. Adaptado de *The 5 main steps to the 5 whys* por Courtney Seiter, 2018, *The 5 Whys Process We Use to Understand the Root of Any Problem* (<https://buffer.com/resources/5-whys-process>)

2.5. Análisis de correlación de Pearson

El sexto tema que se requiere para comprender el presente proyecto es el análisis de correlación de Pearson. De acuerdo con Support Minitab (s.f.) y Camacho-Sandoval (2008), consiste en un método empleado para determinar si existe asociación o relación lineal entre variables cuantitativas, mediante la fuerza y dirección.

Estos autores mencionan que, mediante esta técnica se obtiene el coeficiente de correlación de Pearson (representado por la letra R), el cual posee dos aspectos que son muy importantes en este análisis para examinar la relación de las variables:

- 1) **Fuerza:** Indica la intensidad de la relación entre las variables por medio del uso del valor absoluto que podrá variar de -1 a +1.
 - a. Si se posee un resultado cercano a cero, significa que las variables no están relacionadas entre sí, lo cual indica que, el valor de una variable es independiente del valor de la otra.
 - b. Si se posee un resultado cercano a uno, significa que las variables están relacionadas entre sí, lo cual indica que, el valor de una variable es dependiente del valor de la otra.
- 2) **Dirección:** Indica la dirección de la relación, en donde:
 - a. Si las variables tienden a aumentar o disminuir al mismo tiempo, el coeficiente será positivo.
 - b. Si una de las variables tiende a incrementar mientras la otra disminuye, el coeficiente es negativo.

Además, según Support Minitab (s.f.), otro elemento importante en este análisis es determinar si el coeficiente de correlación es significativo, para conocer esto, se utiliza el valor p y el nivel de significancia (denotado con el signo α o alfa), el valor del nivel de significancia que normalmente se utiliza es 0.05 porque funciona adecuadamente. Para determinar esto, se toma en cuenta que:

- Si el valor p es menor o igual al nivel de significancia ($p \leq \alpha$), la correlación es considerada estadísticamente significativa.
- Si el valor p es mayor al nivel de significancia ($p > \alpha$), la correlación es considerada no estadísticamente significativa.

De acuerdo con Support Minitab (s.f.), que un resultado sea estadísticamente significativo, significa que, es muy poco probable que la hipótesis haya ocurrido en virtud de las probabilidades, es decir, es poco probable que haya ocurrido por casualidad.

Estos análisis podrán realizarse mediante el uso de software, como lo es Minitab, donde de acuerdo con el sitio web Addlink Software Científico (s.f.), es una herramienta que ofrece aplicaciones estadísticas generales, como por ejemplo los análisis de correlación.

2.6. Análisis de costo-beneficio

El séptimo tema que se requiere para comprender el proyecto es el análisis costo-beneficio. De acuerdo con Aguilera (2017), este análisis evalúa un determinado proyecto, para ello es necesario determinar el total de costos y beneficios, con el propósito de reconocer su rentabilidad, es decir, el objetivo final de este análisis es determinar la conveniencia de un proyecto a partir de los costos y beneficios que se generan de él.

Según esta autora, este análisis puede aplicarse en el mundo empresarial, obras sociales, proyectos colectivos o individuales, entre otros. Por ende, indiferentemente del sector donde se aplique, el propósito es elegir la idea más rentable de un conjunto de posibles propuestas.

Al realizar este análisis, se debe tomar en cuenta que, las decisiones que se proponen a un problema tienen un costo asociado que debe considerarse con el propósito de identificar su rentabilidad. Para lograr esto, Aguilera menciona que, es necesario tomar en cuenta una serie de pasos:

- Formular metas y objetivos del proyecto.
- Reconocer y analizar los requerimientos y limitaciones.
- Estimar los costos y beneficios de cada propuesta.
- Añadir toda la información de las propuestas.
- Distribuir los costos y beneficios a través del tiempo.
- Convertir los costos y beneficios futuros a su valor actual.
- Realizar una relación donde los beneficios sean el numerador y los costos el denominador.
- Comparar la relación entre beneficios y costos de las diferentes propuestas.
- Evaluar cada propuesta.
- Tomar la decisión considerando el enfoque, metas y objetivos del proyecto.

Capítulo 3: Marco Metodológico

El tercer capítulo del presente proyecto tiene el propósito de explicar la metodología de trabajo utilizada durante la realización de este. En este se detallan el tipo de investigación, enfoque, alcance, diseño, fuentes de datos, técnicas de recolección, entre otros.

En un estudio de Franco (2011, como se citó en Azuero, 2018) “el marco metodológico es el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo de un problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el “cómo” se realizará el estudio (..)”.

3.1. Tipo de investigación

Según menciona Hernández, Fernández & Baptista (2014), la investigación científica es 1) sistemática: existe una disciplina para realizar la investigación científica, 2) empírica: se recolectan y analizan datos y 3) crítica: se evalúa y mide constantemente. Estos aspectos se aplican en estudios cuantitativos, cualitativos o mixtos. Este mismo autor indica, que, la investigación posee dos tipos que a continuación se explican:

3.1.1. Investigación básica

Grajales (2000) menciona que esta investigación consiste en “buscar el progreso científico, acrecentar los conocimientos teóricos, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas; es más formal y persigue las generalizaciones con vistas al desarrollo de una teoría basada en principios y leyes”.

3.1.2. Investigación aplicada

Grajales (2000) indica que esta investigación se basa en “guardar íntima relación con la básica, pues depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos, pero se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. La investigación aplicada busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar”.

3.1.3. Tipo de investigación seleccionada

El tipo de investigación que se seleccionó para el presente proyecto es la **investigación aplicada**, dado que, se pretende solucionar un problema real en el equipo *RBS SAS Core Operations*, mediante la elaboración de una propuesta de mejora en la gestión de servicios.

3.2. Enfoque de la investigación

De acuerdo con Hernández-Sampiere y Mendoza (2018) una investigación es “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema con el resultado (o el objetivo) de ampliar su conocimiento”. En una investigación es necesario conocer las direcciones o caminos que permiten estudiar el fenómeno planteado con el propósito de seleccionar la apropiada (enfoques), a continuación, se describen los enfoques de la investigación:

3.2.1. Enfoque cuantitativo

Hernández et al. (2014) mencionan que este enfoque “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías”, (p.4). En este no es posible evitar pasos, sino que deben seguirse rigurosamente.

Este es utilizado para estimar las magnitudes u ocurrencia de los fenómenos y probar hipótesis y busca: mayor objetividad en todo el proceso; tener presente un patrón predecible y tomar decisiones críticas sobre los métodos antes de recolectar los datos; generalizar los resultados; probar teorías, formular y demostrar teorías; capturar el fenómeno estudiado tal y como es, o aproximarse lo mejor posible, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018).

3.2.2. Enfoque cualitativo

Hernández et al. (2014) indica que este enfoque “utiliza la recolección y análisis de datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación”, (p.7). La secuencia de los pasos no siempre es la misma, puede variar con cada estructura.

Este estudia los fenómenos de manera sistemática, donde se comienza analizando los hechos y revisando los estudios anteriores, con el propósito de generar una teoría que sea consistente con lo observado. Otras características que posee son: se plantea un problema, pero no se sigue un proceso preestablecido; predomina la lógica o razonamiento inductivo; reconstruye la realidad; no prueba hipótesis, sino que se generan durante el proceso; la realidad se define mediante interpretaciones de los participantes y el investigador; se extrae el significado de los datos y no necesariamente se reducen a números, Hernández-Sampiere y Mendoza (2018).

3.2.3. Enfoque mixto

En este se unen el enfoque cuantitativo y cualitativo, el cual representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos, que implican la recolección, análisis, integración y discusión de datos (cualitativos y cuantitativos) de forma conjunta, con el propósito de lograr un mayor entendimiento del fenómeno en estudio. Este enfoque brinda un panorama más completo del fenómeno, donde se utilizan datos numéricos, textuales, visuales, simbólicos, entre otros, Hernández-Sampiere y Mendoza (2018).

Este enfoque se utiliza cuando el fenómeno estudiado es complejo, dado que, ofrece una perspectiva amplia y profunda del mismo, y produce variedad de datos mediante la gran cantidad de observaciones, Hernández et al. (2014).

3.2.4. Enfoque seleccionado

El enfoque que se seleccionó en el presente proyecto corresponde al **enfoque mixto**, dado que se consideró lo indicado por Lieber y Weisner (2010, como se citó en Hernández et al., 2014): “la decisión de emplear métodos mixtos solo es apropiada cuando se agrega valor al estudio en comparación con utilizar un único enfoque, porque regularmente implica la necesidad de mayores recursos económicos, de involucramiento de más personas, conocimientos y tiempo”.

Para respaldar la información brindada en el párrafo anterior, es importante mencionar que, este proyecto contempla una propuesta de mejora en la gestión de servicios mediante el uso de buenas prácticas de la industria, las cuales se respaldarán de prácticas para mejorar la prestación de servicios, siendo este un enfoque cualitativo; y por otro lado, se contempla la generación de oportunidades de mejora en los servicios que el equipo ofrece, utilizando datos numéricos y propuestas fundamentadas en estos datos, siendo este un enfoque cuantitativo. Por estos motivos, se justifica la selección del enfoque mixto.

A continuación, se describen otras características del enfoque mixto basadas en Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) que respaldan su selección:

- Está constituido por dos realidades las cuales son objetiva y subjetiva.
- Genera una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno bajo estudio, dado que, por medio del enfoque cuantitativo se representan los fenómenos mediante el uso de números, gráficos y fórmulas, mientras que, con el enfoque cualitativo se representa al fenómeno mediante textos, narrativas y elementos visuales.
- Origina datos más ricos y variados a través del uso de distintos instrumentos de recolección de datos donde se utilizan diferentes fuentes, tipos de datos y análisis.
- Contribuye a explorar, explotar y generalizar los datos.

Además, en la Tabla 6 se brinda la justificación que apoya la selección del enfoque.

Tabla 6.

Justificación del enfoque mixto

Justificación	Descripción	Relación con el proyecto
Compensación	Utilizar datos cuantitativos y cualitativos para contrarrestar las debilidades de ambos métodos y reforzar las fortalezas de cada uno.	Por medio de las métricas de negocio y datos operativos (cuantitativo), es posible visualizar problemas que no son visibles a nivel cualitativo.
Complementación	Tener una visión comprensible y entendible sobre el fenómeno en cuestión al emplear ambos métodos que permiten clarificar los	Por medio de los datos cuantitativos es posible identificar el rendimiento a nivel de las métricas, lo cual, es posible complementarlo con la

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Justificación	Descripción	Relación con el proyecto
	resultados de un método sobre la base de los resultados del otro.	situación actual respecto a la gestión de servicios.
Amplitud	Alcanzar una visión integral y completa del fenómeno, dado que, se examina la información holísticamente.	Se analizan tanto los resultados a nivel de las métricas como a nivel de gestión de servicios del equipo.
Expansión	Expandir el rango de investigación mediante el uso de distintos métodos para las etapas del proceso investigativo, donde un método pueda ampliar la información o conocimiento obtenido en el otro.	Mediante los datos cuantitativos se identifican problemas a nivel de servicios que serán abordados con mayor detalle en los análisis cualitativos.
Credibilidad	Reforzar la credibilidad tanto de los resultados como de los procedimientos mediante ambos métodos.	La propuesta de mejora en la gestión de servicios (análisis cualitativo) se basa en los resultados o hallazgos identificados mediante las métricas y datos operativos.
Diversidad	Conseguir variedad de puntos de vista, ópticas y perspectivas del fenómeno estudiado, del problema y de los datos.	Mediante los datos cuantitativos se obtiene información de métricas y datos de productividad. Esta información se amplía mediante los análisis cualitativos que permiten conocer la situación actual en torno a la gestión de servicios dentro del equipo.
Argumentación	Fortalecer los razonamientos y argumentaciones que surgen de la recolección y análisis de datos de los dos métodos.	La propuesta de mejora (análisis cualitativo) se basa en una necesidad real identificada mediante los datos cuantitativos (métricas).

Nota: Esta tabla muestra la justificación del enfoque seleccionado junto con la relación con el proyecto. Adaptado de La ruta de los métodos mixtos por Roberto Hernández-Sampieri y Christian Paulina Mendoza Torres, 2018, Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, p.616-617.

3.3. Alcance de la investigación

De acuerdo con (Hernández-Sampiere y Mendoza, 2018, p.105) mediante el alcance de la investigación “se visualiza el inicio y el final (dónde comenzamos en la ruta y hasta dónde queremos llegar)” y mediante la definición de este se establecen los límites conceptuales y metodológicos de la investigación.

Estos mismos actores indican que existen cuatro alcances de la investigación, los cuales se explican a continuación:

- Exploratorio: Examinan el fenómeno nuevo o poco estudiado, sobre el cual se poseen muchas dudas, o incluso, no se han abordado anteriormente.
- Correlacional: Pretenden conocer la relación que existe entre dos o más variables en un contexto particular.
- Descriptivo: Especifican propiedades, características y perfiles de fenómenos que se someten al análisis.
- Explicativo: Explican por qué un fenómeno ocurre y en qué condiciones se manifiestan, van más allá de la descripción de fenómenos.

El alcance de la investigación que se seleccionó es **exploratorio**, dado que, la problemática que se desea resolver en el presente proyecto ha sido poco estudiada, no hay antecedentes del problema, ni tampoco se tiene una idea clara o precisa sobre el mismo. Por ende, al seleccionarlo es posible proporcionar un sentido de entendimiento del fenómeno y resultados más concluyentes, (Hernández-Sampiere y Mendoza, 2018, p.106-112).

3.4. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es un “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información (datos) requerida en una investigación con el fin último de responder satisfactoriamente el planteamiento del problema.”, (Hernández-Sampiere y Mendoza, 2018, p.150).

De acuerdo con (Hernández-Sampiere y Mendoza, 2018, p.631-647), existen diferentes clasificaciones del diseño mixto que se utilizan para investigar, a continuación, se mencionan:

- Diseño exploratorio secuencial: Posee una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos, seguida de otra fase de recolección y análisis de datos cuantitativos.
- Diseño explicativo secuencial: Incorpora una fase para recabar y analizar datos cuantitativos, seguida de otra fase de recolección y evaluación de datos cualitativos. Los resultados obtenidos de ambas fases se integran en la interpretación y elaboración del estudio.
- Diseño transformativo secuencial: Incluye dos fases de recolección de datos, donde la fase inicial puede ser cuantitativa, cualitativa u otorgarles a ambas la misma importancia. Los

resultados de la recolección de datos cualitativo y cuantitativo son integrados durante la interpretación. Una perspectiva teórica guía el estudio.

- Diseño de triangulación concurrente: Utilizada para corroborar los resultados y validar datos cuantitativos y cualitativos de forma cruzada. La recolección de ambos datos se realiza simultáneamente.
- Diseño anidado o incrustado concurrente de modelo dominante: Recolecta datos cuantitativos y cualitativos simultáneamente, uno de estos métodos es predominante y, por ende, este es el que guía la investigación.
- Diseño anidado concurrente de varios niveles: Recolecta datos cuantitativos y cualitativos en diferentes niveles, donde en un nivel se recaban y analizan datos cuantitativos y en otro nivel se recolectan y analizan datos cualitativos.
- Diseño transformativo concurrente: Recolecta datos cualitativos y cuantitativos en un mismo momento, donde es posible darle mayor importancia a uno de los dos. La recolección y análisis de datos son guiados por una teoría.
- Diseño de integración múltiple: Implica la mezcla más completa de ambos métodos: cuantitativo y cualitativo, y es itinerante.

Para efectos del proyecto en cuestión, se seleccionó el **diseño explicativo secuencial**, puesto que, el proyecto se caracteriza por tener una primera fase, donde se recolectan y analizan datos cuantitativos, tales como el rendimiento de las métricas de negocio, métricas operativas y datos de productividad, seguido de la segunda fase donde se recaban y evalúan datos cualitativos, tales como, la identificación de la causa del problema y propuestas de mejora, basadas en buenas prácticas. Los resultados obtenidos de ambas partes se integran en la elaboración del estudio y en este mismo estudio se les brinda mayor importancia a los datos cualitativos, que en este caso corresponde a la información sobre mejora en la gestión de servicios.

Así mismo, la selección de este diseño se debe a que, una característica de este es que se utiliza cuando aparecen resultados cuantitativos inesperados o confusos, y en el caso del presente proyecto, la disminución del rendimiento de las métricas de negocio se considera un resultado cuantitativo inesperado.

3.5. Fuentes de datos e información

Existen variedad de fuentes de datos e información que generan ideas de investigación, tales como materiales escritos, información disponible en internet, conversaciones personales, observación de hechos, experiencias individuales, entre otros, Hernández et al. (2014). Debido a esto, en esta sección se describen las fuentes primarias y secundarias que se utilizaron durante el presente proyecto.

3.5.1. Fuentes primarias

Corresponden a las fuentes de datos e información de primera mano, dado que, incorporan resultados de los estudios correspondientes, Hernández et al. (2014). En la Tabla 7, se visualizan las fuentes primarias utilizadas:

Tabla 7.

Fuentes primarias

Fuente	Utilización
Conversaciones personales o instrumentos aplicados a colaboradores de Amazon	Recopilar la información que no está documentada o que no es clara, con el propósito de comprender la situación actual del equipo de operaciones y de la problemática en cuestión.
Libro: <i>ITIL Foundation ITIL 4 Edition</i>	Analizar las prácticas con el propósito de diseñar estrategias para abordar la investigación, específicamente en temas relacionados a la gestión de servicios.
Libro: Metodología de la investigación Libro: Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta	Reunir información que permita definir la metodología que se utilizará durante la realización del proyecto.
Proyectos internos o externos a la organización que posean el mismo enfoque	Recopilar información que sea insumo base para la realización del proyecto.

Nota: Esta tabla muestra las fuentes de datos e información primaria utilizados.

3.5.2. Fuentes secundarias

Corresponde a las fuentes que contienen información primaria, sintetizada y reorganizada, las cuales facilitan el acceso a las fuentes de datos primarias, Miranda y Acosta (2018). En la Tabla 8 se visualizan las fuentes secundarias utilizadas.

Tabla 8.*Fuentes secundarias*

Fuente	Utilización
Trabajos Finales de Graduación relacionados a la mejora de los servicios	Tomar como referencia proyectos anteriores que tuvieron como fin mejorar la gestión de servicios.
Sistema de Bibliotecas del Instituto Tecnológico de Costa Rica	Acceder a documentación, trabajos, artículos entre otros, que son un insumo importante para el desarrollo del contenido del proyecto.
Repositorios de Trabajos Finales de Graduación	Tomar como referencia proyectos anteriores para asegurar el apego a los requerimientos solicitados en el documento del proyecto.

Nota: Esta tabla muestra las fuentes de datos e información secundaria utilizadas.

3.6. Población y selección de muestra

El muestreo consiste en “acción de seleccionar un subconjunto de un conjunto mayor, universo o población de interés para recolectar los datos necesarios a fin de responder a un planteamiento de un problema de investigación” (Hernández-Sampiere y Mendoza, 2018, p.649-650).

3.6.1. Población

Servicios ofrecidos por el equipo *RBS SAS Core Operations* a los vendedores de Amazon en el mercado de Estados Unidos, durante el 2021.

3.6.2. Selección de muestra

Para la selección de la muestra, se utiliza el muestreo aleatorio simple que según Hernández-Sampiere, en este todos los casos que se analizan poseen al inicio la misma probabilidad de ser seleccionados. Tomando en cuenta la información anterior, para este proyecto se seleccionaron 16 servicios que son ofrecidos a los vendedores de Amazon en el mercado de Estados Unidos, siendo estos seleccionados sin ningún criterio de conveniencia, es decir, aleatoriamente.

El margen de error de la muestra es de un 22%, considerándose un nivel de confianza del 95%.

3.7. Sujetos de investigación

Los sujetos de investigación son definidos por Mata (2021) como aquellos grupos de personas que son parte del colectivo donde sus opiniones, características o experiencias cobran interés para las investigaciones.

En la Tabla 9 se muestran los sujetos de investigación, las características e importancia del sujeto en el presente trabajo.

Tabla 9.

Sujetos de investigación

Rol	Descripción	Importancia
<i>Operations Manager</i>	Administrar los equipos operativos y garantizar la prestación de servicios según los acuerdos internos.	Aporta conocimiento objetivo y veraz sobre la prestación de servicios y su rendimiento. Brinda los requerimientos para la realización del proyecto. Asesora y valida la información durante la elaboración del proyecto. Es importante dada su comprensión de la organización como de la estrategia y permite que el proyecto se alinee a las necesidades del negocio.
<i>Team Operations Lead</i>	Administrar el talento que ejecuta los procesos y liderar proyectos para mejorar el estado del negocio.	Aporta conocimiento sobre los equipos operativos tanto a nivel de Costa Rica como de la India. Es importante para comprender los equipos operativos y la productividad de estos en la prestación de servicios.
<i>Manager-Operations</i>	Administrar el talento que ejecuta los procesos y liderar proyectos para mejorar el estado del negocio.	Aporta conocimiento sobre las métricas operativas que utiliza el equipo. Es importante para comprender los equipos operativos y los servicios ofrecidos.
<i>Functional Expert</i>	Analista de negocio que asiste las necesidades de información del equipo operativo en cuanto a: facilitar información, programar reportes y generar análisis.	Aporta conocimiento sobre el funcionamiento de las fuentes de recolección de las métricas de negocio. Es importante para comprender cómo se recolectan los datos y para comprender la veracidad de la

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Rol	Descripción	Importancia
		información.

Nota: Esta tabla muestra los sujetos de investigación utilizados durante la realización del proyecto.

3.8. Variables o categorías de la investigación

De acuerdo con Carballo y Guelmes (2016), las variables de investigación se definen como “las características y propiedades cuantitativas o cualitativas de un objeto o fenómeno que adquieren distintos valores, es decir, varían respecto a las unidades de observación”. También, se define como los diferentes elementos que influyen en el fenómeno que se investiga.

En la Tabla 10 se muestran las variables de investigación que se definieron por cada objetivo del proyecto.

Tabla 10.

Variables de investigación

Objetivo	Variables	Conceptualización	Indicador	Instrumentos
Analizar la situación actual del catálogo de servicios para la comprensión del rendimiento de los servicios.	Situación actual del catálogo de servicios brindados.	Se refiere a los resultados de las métricas de negocio obtenidos en cada servicio durante el 2021, los resultados operativos a nivel de equipo durante la prestación de servicios, datos de productividad del equipo y los problemas o causas que generan la disminución de los beneficios en los servicios.	<p>Porcentaje de mejora por servicio.</p> <p>Peso de cada servicio en el <i>API</i>.</p> <p>Porcentaje del rendimiento operativo en la prestación de servicios.</p> <p>Cantidad de colaboradores liberados (recursos que podrán ser transferidos a otros servicios).</p> <p>Colaboradores requeridos según la demanda.</p> <p>Oportunidades de mejora en la gestión de servicios.</p> <p>Causas raíz del problema identificadas.</p> <p>Variables que influyen en los resultados obtenidos en el <i>API</i>.</p>	<p>Entrevistas a los involucrados.</p> <p>Datos secundarios (recolectados por otros investigadores).</p> <p>Instrumentos y procedimientos específicos propios de cada disciplina.</p>

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Objetivo	Variables	Conceptualización	Indicador	Instrumentos
Elaborar una propuesta de mejora en la gestión del catálogo de servicios para una mejor calidad y entrega.	Propuesta de mejora en el catálogo de servicios.	Se refiere a las prácticas de gestión y mejora de servicios aplicables a la situación actual de la organización, mediante el uso de ITIL 4 que permiten elaborar planes en la gestión.	Plan de gestión de servicios.	Revisión de literatura. Entrevistas a los involucrados. Datos secundarios (recolectados por otros investigadores). Instrumentos y procedimientos específicos propios de cada disciplina
Reconocer los resultados obtenidos con la propuesta de mejora, para la identificación del rendimiento que los servicios generarían al aplicar las mejoras.	Resultados obtenidos con la propuesta de mejora.	Se refiere a los resultados que se obtendrían al aplicar las mejoras en los servicios brindados.	Variaciones del rendimiento de los servicios.	Análisis de variaciones del rendimiento y de los beneficios.
Realizar un análisis costo-beneficio del proyecto para la identificación de la rentabilidad de este.	Análisis costo-beneficio.	Se refiere a los análisis realizados que permitan identificar el costo del proyecto y los beneficios.	Costos del proyecto. Beneficios financieros y no financieros.	Análisis de costo-beneficio mediante índices financieros.

Nota: Esta tabla muestra las variables de investigación para los objetivos del proyecto.

3.9. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La recolección de datos es definida por (Hernández-Sampiere y Mendoza, 2018, p.397) como el “acopio de datos en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis.”. La recolección de datos implica la realización de un plan que guíe a reunir datos con un propósito en específico.

A continuación, en la Tabla 11 se describen los instrumentos de recolección de datos, en los cuales se incluyen tanto instrumentos cuantitativos como cualitativos y para cada uno se referencia a la plantilla utilizada.

Tabla 11.

Instrumentos de recolección de datos

Técnica	Descripción	Referencia
Entrevistas	<p>Reunión para conversar e intercambiar información entre el entrevistador y el/los entrevistado/entrevistados. Las entrevistas pueden ser estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas, Hernández-Sampiere y Mendoza (2018).</p> <p>Para efectos del presente proyecto, se realizaron entrevistas semiestructuradas mediante la plataforma Chime.</p>	En el Apéndice G se visualiza la plantilla del instrumento.
Revisión documental y de literatura	<p>Permiten estudiar el lenguaje escrito y gráfico de los participantes en cualquier momento y ser analizados cuantas veces sea necesario, Hernández-Sampiere y Mendoza (2018).</p> <p>Para efectos del presente proyecto, se utilizaron marcos de referencia y buenas prácticas para realizar la propuesta de mejora en la gestión de servicios.</p>	En el Apéndice C se visualiza la plantilla del instrumento.
Instrumentos y procedimientos específicos propios de cada disciplina	<p>Métodos que permiten recolectar datos sobre variables específicas, Hernández-Sampiere y Mendoza (2018).</p> <p>Para efectos del presente proyecto, se utilizaron fuentes de datos provenientes de <i>Quicksight</i> (<i>dashboard</i> automatizado que brinda información específica de las métricas de negocio) y <i>Tableau</i> (información específica sobre datos y métricas operativas).</p>	En el Apéndice D se visualiza la plantilla del instrumento.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Técnica	Descripción	Referencia
<p>Datos secundarios (recolectados por otros investigadores)</p>	<p>Involucra la revisión de documentos y archivos físicos o electrónicos recolectados por otras personas, Hernández-Sampiere y Mendoza (2018).</p> <p>Para efectos del presente proyecto, se utilizaron datos secundarios provenientes de otros colaboradores del equipo <i>RBS SAS Core Operations</i>, los cuales permiten conocer información sobre la productividad del equipo.</p>	<p>En el Apéndice E se visualiza la plantilla del instrumento.</p>

Nota: Esta tabla muestra los instrumentos de recolección de datos utilizados en el proyecto.

3.10. Matriz de cobertura de las variables

En esta sección, se verifica la cobertura de las variables definidas anteriormente mediante los instrumentos de recolección de información utilizados. En la Tabla 12 se visualiza la matriz de cobertura.

Para mayor comprensión de los instrumentos utilizados, se elaboró la siguiente lista:

- ES01, ES02, ES03, ES04, ES05: Entrevistas estructuradas.
- RD01: Revisiones documentales.
- RPR01 y RPR02: Revisiones de instrumentos y procedimientos específicos propios de cada disciplina.
- RDS01: Revisiones de datos secundarios (recolectados por otros investigadores).

Tabla 12.

Matriz de cobertura de las variables

Variable	ES01	ES02	ES03	ES04	ES05	RD01	RPR01	RPR02	RDS01
Situación actual del catálogo de servicios brindados.	X	X	X	X	X		X	X	X
Propuesta de mejora en el catálogo de servicios.			X	X	X	X	X	X	X
Resultados obtenidos con la propuesta de mejora.							X	X	X
Análisis costo-beneficio									X

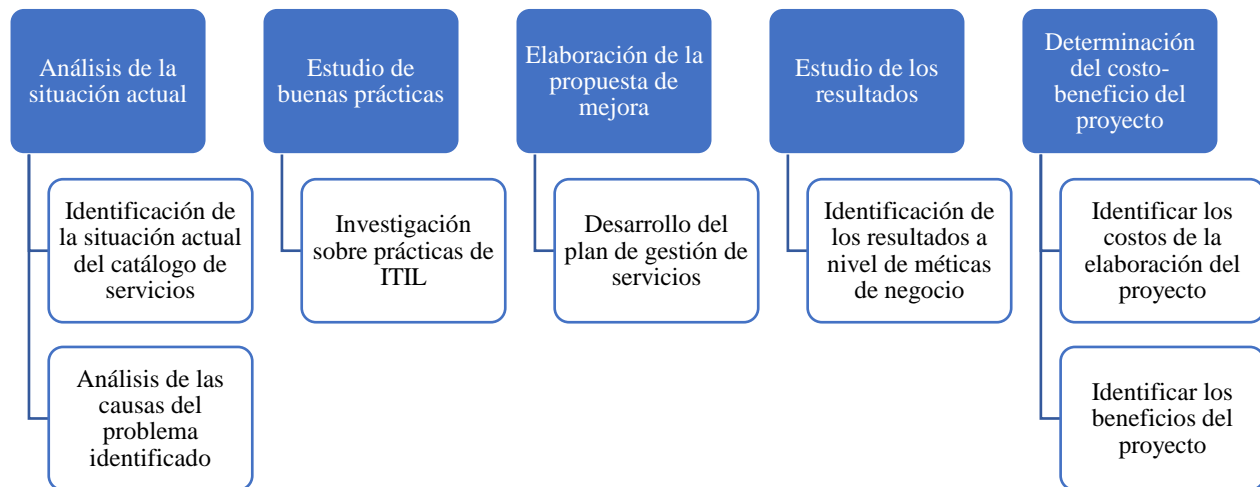
Nota: Esta tabla muestra la cobertura de las variables mediante los instrumentos de recolección de información.

3.11. Procedimiento metodológico de la investigación

A continuación, se definen las fases que permiten cumplir con los objetivos del proyecto. En la Figura 12 se visualizan las cuatro fases con sus respectivas actividades.

Figura 12.

Fases del proyecto



Nota: Esta figura muestra las fases del proyecto y sus respectivas actividades.

3.11.1. Fase 1: Análisis de la situación actual

En la primera fase se busca identificar y analizar tanto la situación actual del rendimiento del catálogo de servicios ofrecido por el equipo *RBS SAS Core Operations*, como las causas detrás de la problemática identificada.

Las actividades que componen esta fase son las siguientes:

- **Identificación de la situación actual del catálogo de servicios:** Esta actividad pretende recolectar información sobre el contexto general para la prestación de servicios; definición y rendimiento de las métricas de negocio y operativas a lo largo del 2021; e información general sobre el panorama general del *API*.
- **Análisis de las causas del problema identificado:** Esta actividad pretende recolectar y analizar información que permita esclarecer las causas detrás de la disminución de los beneficios generados a nivel del catálogo de servicios brindado.

3.11.2. Fase 2: Estudio de buenas prácticas

En la segunda fase se busca investigar sobre buenas prácticas que permitan proponer oportunidades de mejora en la gestión de los servicios.

Las actividades que componen esta fase son las siguientes:

- **Investigación sobre prácticas de ITIL:** Esta actividad pretende recolectar prácticas o recomendaciones de ITIL que permitan proponer mejoras aplicables a la situación actual del equipo en la gestión de servicio.

3.11.3. Fase 3: Elaboración de la propuesta de mejora

En la tercera fase se pretende elaborar una propuesta de mejora que incorpore un plan de gestión de servicios, mediante el cual se establezca prácticas sugeridas por la industria para mejorar la prestación de servicios, mientras que, a su vez, se brindan oportunidades de mejora en el catálogo de servicios brindado para contrarrestar el problema presente.

Las actividades que conforman esta fase son las siguientes:

- **Plan de gestión de servicios:** Se detallan una serie de planes, recomendaciones y propuestas a lo largo de las actividades de la cadena de valor que permiten crear y gestionar servicios. Para desarrollar este contenido se utiliza ITIL 4.

3.11.4. Fase 4: Estudio de los resultados

En la cuarta fase se busca determinar los resultados que se obtendrían en el *API*, mediante las variaciones del rendimiento de los servicios y del equipo que se generaría al aplicar la propuesta de solución.

Las actividades que constituyen esta fase son:

- **Identificación de los resultados a nivel de las métricas de negocio:** Se define cuál sería los resultados obtenidos en el *API* después de la aplicación de la propuesta. Estos resultados son a nivel de la contribución que generarían los colaboradores requeridos y reubicados por servicio.

3.11.5. Fase 5: Determinación del costo-beneficio del proyecto

En la quinta fase se pretende realizar un análisis costo-beneficio que permita identificar la rentabilidad del proyecto.

Las actividades que conforman esta fase son:

- **Identificar los costos de la elaboración del proyecto:** Se definen los costos asociados por la realización del proyecto, que incluye el análisis del impacto económico por la realización de este y los costos por herramientas utilizadas.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core*
Operations

- **Identificar los beneficios del proyecto:** Se detallan los ahorros que el equipo podría generar mediante la propuesta de solución y los beneficios no financieros.

3.12. Operacionalización de las variables o categorías

En esta sección se visualiza un resumen del procedimiento metodológico y su interacción con los elementos definidos en la metodología seleccionada. En la Tabla 13, se muestra la operacionalización de las variables, las cuales incorporan las fases de la investigación, objetivos específicos, instrumentos utilizados, variables de investigación, indicadores y los sujetos de investigación.

Tabla 13.

Operacionalización de las variables

Fase de la investigación	Objetivo que atiende	Variables de investigación	Instrumentos utilizados	Indicadores	Sujetos de investigación
Fase 1: Análisis de la situación actual.	Analizar la situación actual del catálogo de servicios para la comprensión del rendimiento de los servicios.	Situación actual del catálogo de servicios brindados.	Entrevistas a los involucrados. Datos secundarios (recolectados por otros investigadores). Instrumentos y procedimientos específicos propios de cada disciplina.	Porcentaje de mejora por servicio. Peso de cada servicio en el <i>API</i> . Porcentaje del rendimiento operativo en la prestación de servicios. Cantidad de colaboradores liberados (recursos que podrán ser transferidos a otros servicios). Colaboradores requeridos según la demanda. Oportunidades de mejora en la gestión de servicios.	<i>Operations Manager</i> <i>Operations Team Leader</i> <i>Functional Expert</i> <i>Manager-Operations</i>

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Fase de la investigación	Objetivo que atiende	Variables de investigación	Instrumentos utilizados	Indicadores	Sujetos de investigación
				<p>Causas raíz del problema identificadas.</p> <p>Variables que influyen en los resultados obtenidos en el <i>API</i>.</p>	
<p>Fase 2: Estudio de buenas prácticas.</p> <p>Fase 3: Elaboración de la propuesta de mejora.</p>	<p>Elaborar una propuesta de mejora en la gestión del catálogo de servicios para una mejor calidad y entrega.</p>	<p>Propuesta de mejora en la gestión del catálogo de servicios.</p>	<p>Revisión de literatura.</p> <p>Entrevistas a los involucrados.</p> <p>Datos secundarios (recolectados por otros investigadores).</p> <p>Instrumentos y procedimientos específicos propios de cada disciplina.</p>	<p>Plan de gestión de servicios.</p>	<p><i>Operations Manager</i></p> <p><i>Operations Team Leader</i></p> <p><i>Manager-Operations</i></p>

Fase de la investigación	Objetivo que atiende	Variables de investigación	Instrumentos utilizados	Indicadores	Sujetos de investigación
Fase 4: Estudio de los resultados.	Reconocer los resultados obtenidos con la propuesta de mejora, para la identificación del rendimiento que los servicios generarían al aplicar las mejoras.	Resultados obtenidos con la propuesta de mejora.	Análisis de variaciones del rendimiento y de los beneficios.	Variaciones del rendimiento de los servicios.	No aplica.
Fase 5: Determinación del costo-beneficio del proyecto.	Realizar un análisis costo-beneficio del proyecto para la identificación de la rentabilidad de este.	Análisis costo-beneficio	Análisis de costo-beneficio mediante índices financieros.	Costos del proyecto. Beneficios financieros y no financieros.	No aplica.

Nota: Esta tabla muestra la operacionalización de las variables utilizando los elementos definidos en la metodología.

3.13. Tabla resumen del procedimiento metodológico o trazabilidad

En esta sección se visualiza una tabla resumen del procedimiento metodológico que brinda claridad y comprobación sobre la secuencia de eventos realizados. En Tabla 14 se visualiza esta tabla resumen.

Tabla 14.

Tabla resumen del procedimiento metodológico

Objetivo específico	Marco conceptual	Marco metodológico	Propuesta o resultados	Conclusiones y recomendaciones	Apéndices y Anexos
Analizar la situación actual del catálogo de servicios para la comprensión del rendimiento de los servicios.	<p>Capítulo 2: Marco Conceptual</p> <p>Sección 2.1: Administración de Procesos de Negocio</p> <p>Sección 2.3: Medidas de rendimiento del negocio</p> <p>Sección 2.4: Métodos de investigación de problemas</p> <p>Sección 2.5: Análisis de correlación de Pearson</p>	<p>Capítulo 3: Marco Metodológico</p> <p>Sección 3.11.1: Fase 1: Análisis de la situación actual</p>	<p>Capítulo 4: Análisis de Resultados</p> <p>Sección 4.1: Fase 1: Análisis de la situación actual</p>	<p>Capítulo 6: Conclusiones</p> <p>Sección 6.1: Objetivo específico número uno</p> <p>Capítulo 7: Recomendaciones</p> <p>Recomendación 6 Recomendación 13 Recomendación 14</p>	<p>Apéndices</p> <p>Apéndice F.1 al Apéndice F.11 Apéndice G.1 al Apéndice G.5 Apéndice H Apéndice I Apéndice M Apéndice N AA Apéndice BB Apéndice CC Apéndice DD Apéndice JJ</p> <p>Anexos</p> <p>Anexo IV Anexo V Anexo VI</p>

Objetivo específico	Marco conceptual	Marco metodológico	Propuesta o resultados	Conclusiones y recomendaciones	Apéndices y Anexos
<p>Elaborar una propuesta de mejora en la gestión del catálogo de servicios para una mejor calidad y entrega.</p>	<p>Capítulo 2: Marco Conceptual</p> <p>Sección 2.2: ITIL 4</p>	<p>Capítulo 3: Marco Metodológico</p> <p>Sección 3.11.2: Fase 2: Elaboración de la propuesta de mejora</p>	<p>Capítulo 4: Análisis de Resultados</p> <p>Sección 4.2: Fase 2: Estudio de buenas prácticas</p> <p>Capítulo 5: Propuesta de Solución</p> <p>Sección 5.1: Fase 3: Elaboración de la propuesta de mejora</p>	<p>Capítulo 6: Conclusiones</p> <p>Sección 6.2: Objetivo específico número dos</p> <p>Capítulo 7: Recomendaciones</p> <p>Recomendación 2 Recomendación 3 Recomendación 4 Recomendación 5 Recomendación 8 Recomendación 9 Recomendación 10 Recomendación 12 Recomendación 15</p>	<p>Apéndices</p> <p>Apéndice J Apéndice EE Apéndice FF Apéndice GG Apéndice HH Apéndice II</p> <p>Anexos</p> <p>Anexo I Anexo II Anexo III Anexo VII</p>
<p>Reconocer los resultados obtenidos con la propuesta de mejora, para la identificación del rendimiento que los servicios generarían al aplicar las mejoras.</p>	<p>Capítulo 2: Marco Conceptual</p> <p>Sección 2.3: Medidas de</p>	<p>Capítulo 3: Marco Metodológico</p> <p>Sección 3.11.3: Fase 3: Estudio de los resultados</p>	<p>Capítulo 4: Análisis de Resultados</p> <p>Sección 4.3: Fase 4: Estudio de los resultados obtenidos</p>	<p>Capítulo 6: Conclusiones</p> <p>Sección 6.3: Objetivo específico número tres</p>	<p>Apéndices</p> <p>Apéndice F.10</p>

Objetivo específico	Marco conceptual	Marco metodológico	Propuesta o resultados	Conclusiones y recomendaciones	Apéndices y Anexos
	rendimiento del negocio.			<p>Capítulo 7: Recomendaciones</p> <p>Recomendación 7 Recomendación 11</p>	
Realizar un análisis costo-beneficio del proyecto para la identificación de la rentabilidad de este.	<p>Capítulo 2: Marco Conceptual</p> <p>Sección 2.6: Análisis de costo-beneficio</p>	<p>Capítulo 3: Marco Metodológico</p> <p>Sección 3.11.4: Fase 4: Determinación del costo-beneficio del proyecto</p>	<p>Capítulo 5: Propuesta de Solución</p> <p>Sección 5.2: Fase 5: Determinación del costo-beneficio del proyecto</p>	<p>Capítulo 6: Conclusiones</p> <p>Sección 6.4: Objetivo específico número cuatro</p> <p>Capítulo 7: Recomendaciones</p> <p>Recomendación 1</p>	<p>Apéndices</p> <p>Apéndice F.9</p>

Nota: Esta tabla muestra un resumen de los eventos realizados en el proyecto.

Capítulo 4: Análisis de Resultados

El presente capítulo contiene los resultados obtenidos en las fases definidas en el marco metodológico. Estos resultados fueron obtenidos a partir de la aplicación y utilización de los instrumentos de recolección de datos definidos. Las fases que se analizan en este capítulo son:

- **Fase 1:** Análisis de la situación actual: Comprende el análisis de la situación actual del rendimiento del catálogo de servicios ofrecido por el equipo
- **Fase 2:** Estudio de buenas prácticas: Incluye los estudios de buenas prácticas que sustentan la propuesta de solución en la gestión de servicios.
- **Fase 4:** Estudio de los resultados: Contiene un análisis y estudio de los resultados que se obtendrían en el *API* por medio de la contribución que generarían los colaboradores requeridos y reubicados por servicio.

La Fase 3: Elaboración de la propuesta de mejora y la Fase 5: Determinación del costo-beneficio del proyecto se abordarán en el capítulo 5.

La Fase 1 contribuye al desarrollo de la Fase 2; la Fase 1 y 2 contribuyen a la elaboración de la Fase 3; los resultados de la Fase 3 permiten realizar la Fase 4; y la Fase 3 contribuye a la realización de la Fase 5.

4.1. Fase 1: Análisis de la situación actual

En esta fase se pretende conocer la situación actual del catálogo de servicios brindado por el equipo y las causas detrás del problema identificado, con el propósito de tener un entendimiento amplio sobre sus servicios y su rendimiento actual. Para realizar estas tareas, se aplicaron y utilizaron diferentes instrumentos a los sujetos de investigación con el propósito de tener un entendimiento claro desde diferentes perspectivas.

En esta fase se utilizaron los instrumentos de recolección de información definidos en el capítulo 3, a continuación, en la Tabla 15, se hace referencia a cada apéndice e identificador del instrumento. Además, para este proyecto se han realizado reuniones con el equipo, por ende, en la siguiente tabla se hace referencia a las minutas generadas que validan la información de esta fase.

Tabla 15.*Instrumentos utilizados en la fase 1*

Entrevistas semiestructuradas	Revisión de instrumentos y procedimientos	Revisión de datos secundarios	Minutas
Apéndice G.1 Apéndice G.2 Apéndice G.3 Apéndice G.4 Apéndice G.5	Apéndice K (ID: RPR01 y RPR02)	Apéndice L (ID: RDS01)	Apéndice F.1 Apéndice F.2 Apéndice F.3 Apéndice F.4 Apéndice F.5 Apéndice F.6 Apéndice F.7 Apéndice F.8 Apéndice F.9 Apéndice F.10 Apéndice F.11 Apéndice F.12

Nota: Esta tabla muestra los instrumentos utilizados durante la primera fase.

Esta fase está dividida en dos actividades: situación actual del catálogo de servicios y causas de la problemática identificada, que serán abordadas a continuación.

4.1.1. Identificación de la situación actual del catálogo de servicios

En esta actividad se identifica y analiza la información de la situación actual del rendimiento del catálogo de servicios, en la cual se incluye los procesos de prestación de servicios, métricas de negocio, métricas operativas y datos de productividad.

4.1.1.1. Contexto general de la prestación de servicios

Para brindar los servicios, el equipo pone a disposición un Sistema de Tiquetes llamado Winston donde dos grupos de interés (*Account Manager* o *Selling Partner*) crean un ticket solicitando un determinado servicio, posteriormente el equipo recibe el ticket y realiza la tarea asignada, esto recibe el nombre de tareas **reactivas**.

También, es posible que no haya grupos de interés que crean el ticket, sino que, existe un sistema automatizado que permite identificar necesidades de mejora en los productos de un específico vendedor y debido a esto, el sistema crea la tarea solicitando un determinado servicio y posteriormente el equipo de operaciones la realiza, esto recibe el nombre de tareas **proactivas**.

A continuación, se definen los grupos de interés mencionados:

- Los *Account Managers (AM)* son las personas intermediarias entre el equipo de operaciones y los vendedores, es decir, ellos se comunican directamente con los

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core*
Operations

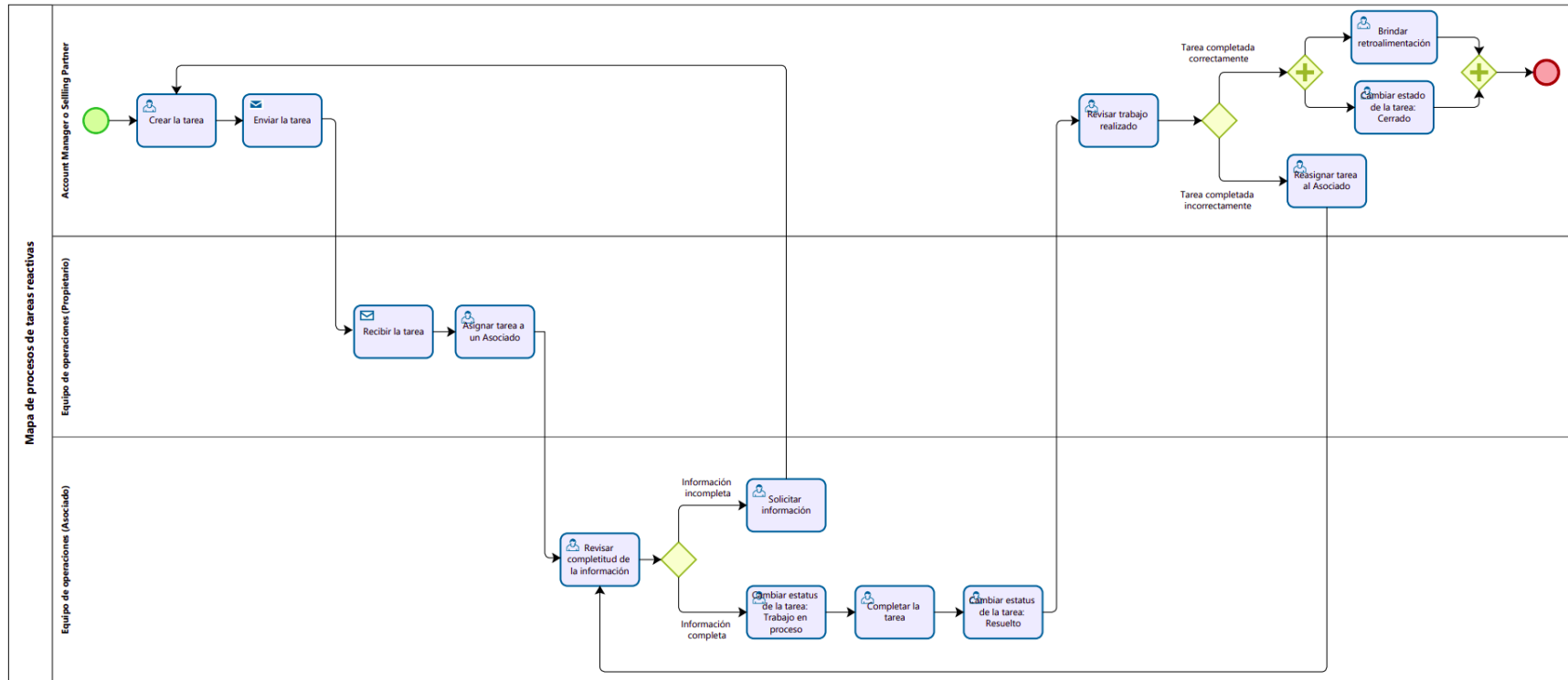
vendedores e identifican sus necesidades, posteriormente crean un tiquete solicitando el servicio que supla las necesidades del vendedor.

- Los *Selling Partners* son vendedores directos que no tienen intermediarios, sino que ellos mismos solicitan el servicio que satisfaga sus necesidades. Al hablar de los vendedores, se hace mención a las personas que comercializan sus productos por sí mismos mediante el uso de la página de Amazon.com.

A continuación, en la Figura 13 se muestra el proceso de una tarea reactiva y en la Figura 14 se observa el proceso de una tarea proactiva.

Figura 13.

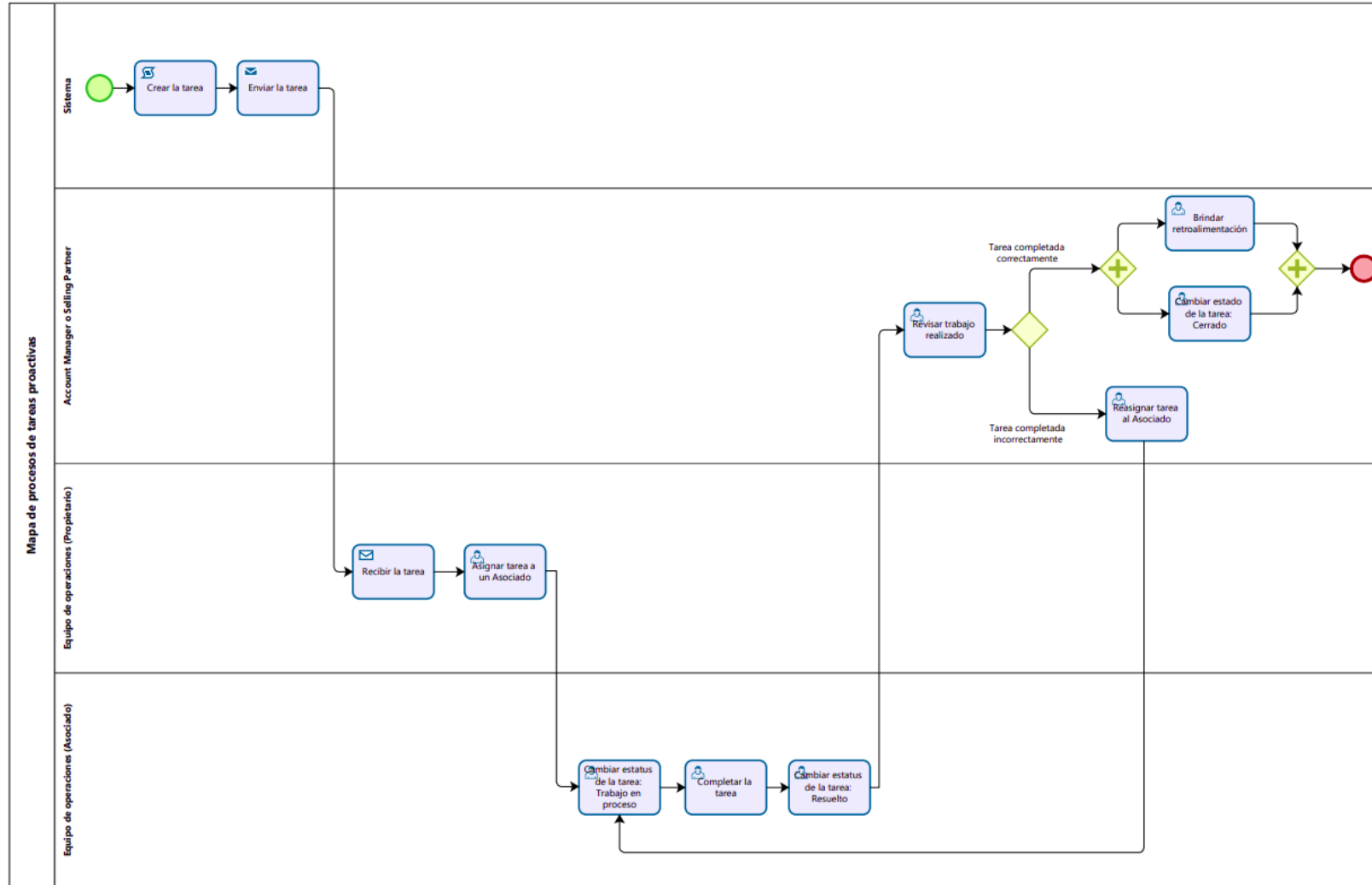
Tarea reactiva



Nota: Esta figura muestra un tipo de tarea que es originada por personas externas al equipo, las cuales solicitan un servicio en determinados productos.

Figura 14.

Tarea proactiva



Nota: Esta figura muestra un tipo de tarea que es originada de forma automática según se identifique la necesidad de un servicio en determinados productos.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

El equipo podrá brindar los servicios de dos formas: 1) reactiva, 2) reactiva y proactiva al mismo tiempo. En la Figura 15, se visualiza gráficamente el porcentaje de servicios que se brindan de forma reactiva o de forma reactiva y proactiva. En este será posible observar que, de los 16 servicios sometidos a muestra, la mayoría son ofrecidos de forma reactiva, es decir, los servicios son solicitados por una persona externa al equipo. El dato nominal que se utiliza es: Reactivo – 1 o Proactivo – 2.

Figura 15.

Tipo o clasificación de la tarea



Nota: Esta figura muestra que los servicios son mayormente ofrecidos por solicitudes externas (reactivo).

En la Tabla 16 se observa el diagrama *SIPOC* realizado, que según MacNeil (2021) es una herramienta que permite proporcionar una vista general de un proceso al documentar los proveedores, entradas, procesos, salidas y clientes. En este diagrama se mostrará el panorama general sobre la prestación de servicios al definir los principales elementos que lo componen. Cabe recalcar que, la definición del proceso que se presenta en este diagrama es un resumen de los anteriormente visualizados por medio de los diagramas.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Tabla 16.

Diagrama SIPOC

Proveedores	Entradas	Procesos	Salidas	Clientes
<p>Equipo de <i>BI</i></p> <p><i>Account Manager (AM)</i></p> <p><i>Selling Partner (SP)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lógica para crear tareas proactivas • Selección de los <i>ASINs</i> que serán trabajados • Tarea en Winston creada por <i>AM</i> o <i>SP</i> • Plantillas, activos o lista de <i>ASINs</i> necesarios para trabajar en la tarea 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear tarea • Enviar tarea • Asignar tarea a un Asociado • Completar el trabajo • Revisar el trabajo realizado por el equipo de operaciones • Cerrar la tarea 	<ul style="list-style-type: none"> • En los servicios solicitados el equipo de operaciones realiza cambios internos a los <i>ASINs</i> • Archivo del trabajo realizado es adjuntado en la tarea 	<p><i>Account Manager</i></p> <p><i>Selling Partner</i></p>

Nota: Esta tabla muestra los elementos y actividades inmersos en el proceso de prestación de servicio.

Con la información proporcionada es posible visualizar que existe un proceso estándar para la prestación de los servicios, donde se utilizan herramientas tecnológicas como medio para recibir la solicitud de servicios, pero también, se utilizan herramientas tecnológicas desarrolladas a lo interno de la empresa, que permiten ejecutar los cambios o requerimientos solicitados para brindar el servicio. Sin embargo, cada servicio utiliza herramientas específicas y un proceso diferente para brindarlo, por ejemplo, *Catalog Attribute Updates* utiliza una herramienta para actualizar los atributos de los *ASINs*, mientras que, *Browse Node Updates* utiliza una que le permite buscar los posibles nodos de los productos, este mismo comportamiento sucede con los demás servicios.

4.1.1.2. Definición de las métricas de negocio

El equipo utiliza métricas de negocio para medir el rendimiento de la prestación de servicios, estas métricas han sido definidas como primarias y secundarias. Mediante ambas es posible conocer el cambio en el rendimiento obtenido en los productos tres meses antes y tres meses después de ejecutar los servicios, es decir, se compara el rendimiento de los productos tres meses antes de aplicar los cambios con el rendimiento de los productos tres meses después de aplicar los cambios con el propósito de observar si hubo o no mejora. La definición del rendimiento está sujeta a la métrica de negocio que se utilice: primaria o secundaria, que más adelante se explicará.

Las métricas de negocio primarias varían según la naturaleza del servicio que se brinde, a continuación, en la Tabla 17 se detalla esta información:

Tabla 17.

Métricas de negocio primarias según el servicio

Servicio	Métrica primaria	Descripción
<i>Browse Node Updates</i>	<i>Glance Views Count</i>	Cantidad de visitas que recibe un producto en específico.
<i>Catalog Attribute Update</i>		
<i>Category Validation</i>		
<i>Duplicates</i>		
<i>Keyword Search Optimization</i>		
<i>Listing Updates and Troubleshooting</i>		
<i>Refinements</i>		
<i>Variations</i>		
<i>A+ Content</i>	<i>Conversion Rate</i>	Cantidad de órdenes realizadas en función de la cantidad de vistas.
<i>Anything in the Buy Box</i>		
<i>Deal of the Day Creation & Updates</i>		
<i>Deals Monitoring – Future</i>		
<i>Deals Monitoring – Same Day</i>		
<i>Detail Page Optimization</i>		

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Servicio	Métrica primaria	Descripción
<i>Customer Reviews and Q&A Analysis</i>	<i>Return Rate</i>	Cantidad de productos comprados que son devueltos.
<i>Customer Returns Analysis</i>	<i>Rating</i>	Promedio de calificaciones recibidas en los productos.

Nota: Esta figura muestra las métricas primarias definidas por servicio.

La métrica de negocio secundaria es la misma para todos los servicios, a continuación, se explica con mayor detalle en la Tabla 18. El concepto de esta métrica ha sido obtenido de documentación interna de la empresa.

Tabla 18.

Métrica de negocio secundaria

Servicio	Métrica secundaria	Descripción
Todos	<i>Gross Merchandise Sales (GMS)</i>	Representa el valor total de los productos proporcionados a los clientes de Amazon al precio indicado en la página de detalles de los productos.

Nota: Esta figura muestra la métrica secundaria definida para todas las actividades.

Líneas atrás se explicó que, estas métricas de negocio permiten conocer el cambio en el rendimiento obtenido en los productos, sin embargo, la definición de “rendimiento” se adapta o cambia dependiente de la métrica de negocio del servicio que se somete a revisión. Es decir, si se habla del servicio *Browse Node Updates*, es posible indicar que el cambio en el rendimiento se ve reflejado a nivel de la cantidad de visitas que recibieron los productos, dado que, esta es su métrica primaria, y, además, es posible decir que, el cambio en el rendimiento se refleja a nivel de las ventas que recibieron los productos, dado que, en este caso se habla de la métrica secundaria.

Finalmente, es importante mencionar que, el equipo creó los siguientes indicadores:

- *ASIN Performance Improvement (API):* Recolecta la información de cada métrica primaria de cada servicio, con el propósito de sumarizarlas y brindar una vista general sobre el rendimiento de estas métricas por cada servicio.
- *Gross Merchandise Sales (GMS) Improvement:* Recolecta la información de la métrica secundaria de cada servicio, que para todos los servicios es *GMS*.

Es importante mencionar que, para efectos de este proyecto, el énfasis estará puesto en el indicador *API*, a pesar de eso, se incluye información de la métrica secundaria, con el propósito de tomarse en cuenta en futuros análisis, pero no se realizará mayor énfasis en el mismo.

4.1.1.3. Rendimiento de las métricas de negocio

La fuente de información para conocer el rendimiento actual de las métricas de negocio es un *dashboard* automatizado llamado *Quicksight* el cual utiliza datos de *Winston* que es el Sistema de Tiquetes que registra información sobre todas las interacciones y producción del equipo, y además, la información que se visualiza en *Quicksight* proviene de bases de datos que recolectan información directamente desde la página de Amazon.

A partir de las reuniones que se tuvieron para validar y revisar los datos provenientes de *Quicksight*, se encontró el siguiente hallazgo: el equipo de trabajo estaba utilizando la información proveniente de *Quicksight* para visualizar los resultados obtenidos de las métricas, sin embargo, para comprobar la correctitud y simplificar los datos sobre la mejora del rendimiento del *dashboard*, el equipo realizaba los cálculos de mejora manualmente y posteriormente los comparaba con los resultados arrojados en el *dashboard*. No obstante, se pudo comprobar que la información calculada manualmente no coincidía con la información de *Quicksight*, puesto que, había alrededor de un promedio de 6% de diferencias entre ellos.

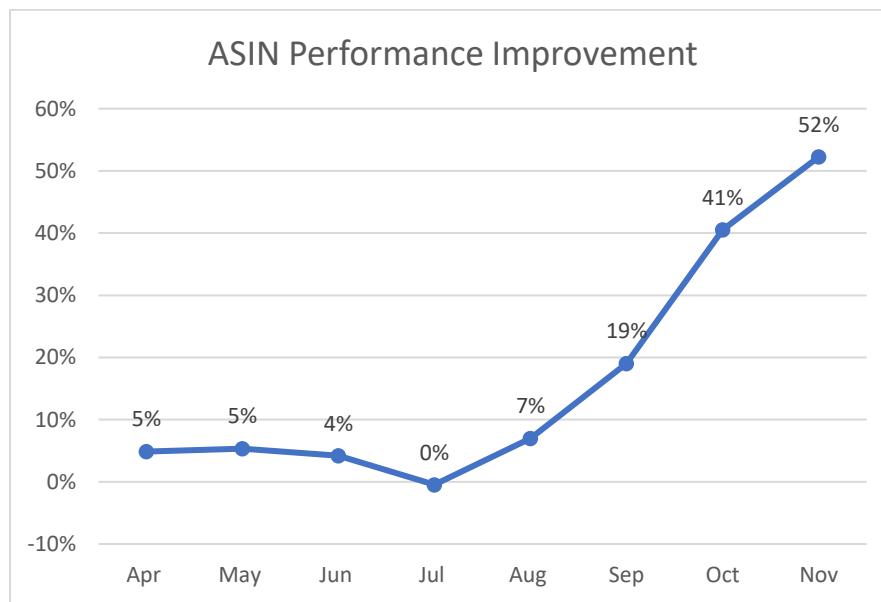
Ante la situación anterior, se mantuvieron comunicaciones con el equipo de *Business Intelligence* (equipo encargado de esta herramienta) para expresarles este hallazgo encontrado e identificar las posibles causas. Después de varias comunicaciones se pudo comprobar que la información sobre la mejora en el rendimiento obtenida mediante el *dashboard* era correcta, sin embargo, la fuente de datos que se estaba utilizando no era la misma que el equipo de trabajo utilizaba para generar el reporte manualmente, por ende, se cayó en ese error. Esta discrepancia en la fuente de datos se generó por falta de comunicación entre ambos equipos. Debido a eso, los resultados obtenidos en el *ASIN Performance Improvement* cambiaron ampliamente en comparación con los resultados mostrados en el Capítulo 1 y estos se verán más adelante.

A continuación, en la Figura 16 se visualizan los resultados obtenidos en el *API*, en este se observan los resultados del 2021, excluyendo los meses de enero, febrero, marzo y diciembre por temas de disponibilidad y exactitud de la información.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Figura 16.

Resultados del ASIN Performance Improvement



Nota: Esta figura muestra los resultados obtenidos en el indicador general durante el 2021.

De la figura anterior, es posible mencionar que:

- Se visualiza un rendimiento variable donde en ocasiones el rendimiento de mejora disminuye, en otras aumenta, y en otras ocasiones no hay mejora.
- Siete meses no sobrepasan una mejora del 50%, sino que es mucho menor que eso.
- En los meses de abril hasta agosto se visualiza una disminución del rendimiento, seguido de meses como setiembre, octubre y noviembre que poseen un rendimiento favorable que puede estar relacionado a la temporalidad (meses con mayor demanda que otros).

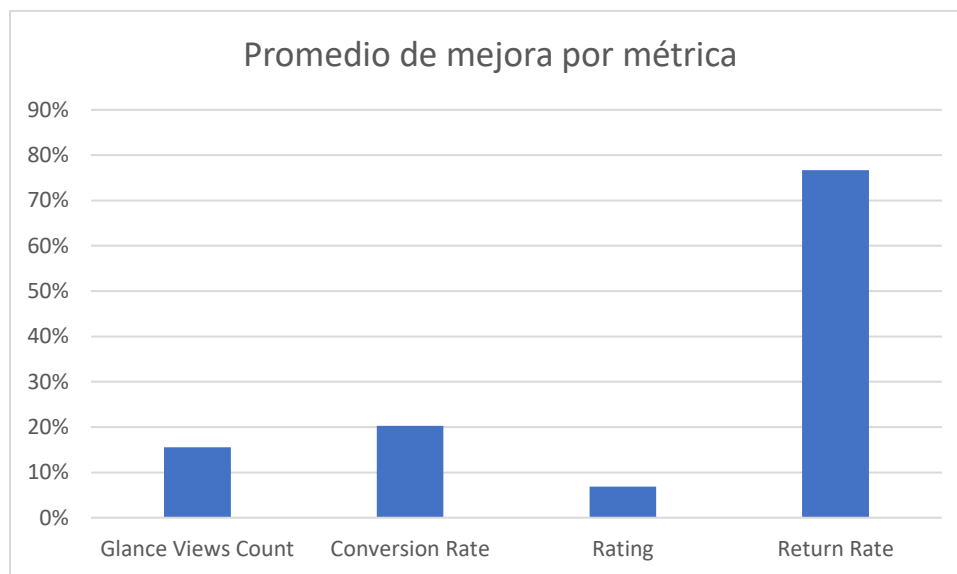
Cabe recalcar que, a nivel de equipo no existe un rendimiento meta que se esperaría alcanzar mes a mes en los diferentes servicios brindados.

Como se ha mencionado líneas atrás, el *API* reúne todos los resultados obtenidos en las métricas primarias de cada servicio, por ende, si se desea conocer más sobre cómo se calcula véase Apéndice I.

Considerando que, el *API* reúne los resultados de las métricas primarias, en la Figura 17, se visualiza el promedio de mejora por cada una de estas métricas.

Figura 17.

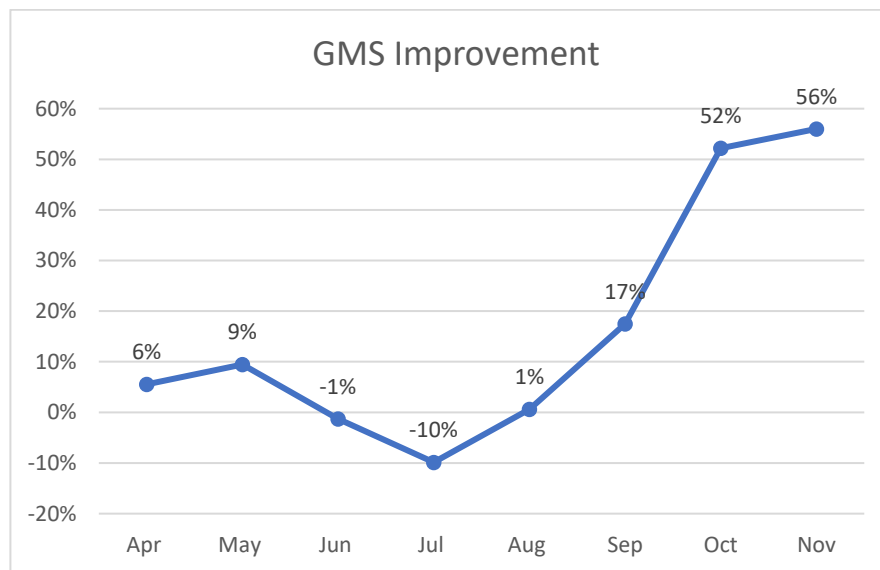
Promedio de mejora por cada métrica primaria



Nota: Esta figura muestra el promedio de mejora por cada métrica primaria.

Basada en la información anterior, es posible observar una disminución del promedio de mejora en las métricas *Glance Views Count*, *Conversion Rate* y *Rating*, en comparación con los resultados obtenidos en la métrica *Return Rate*.

Por otra parte, los resultados obtenidos en el *GMS Improvement* se visualizan en la Figura 18.

Figura 18.*Resultados del GMS Improvement*

Nota: Esta figura muestra los resultados obtenidos en la métrica secundaria durante el 2021.

De la figura anterior, es posible mencionar que:

- El comportamiento de esta métrica es muy similar al comportamiento del *ASIN Performance Improvement*, por ende, se podría afirmar que esta métrica está relacionada con los resultados del *API*.
- En los meses de abril a agosto es posible visualizar una importante disminución del rendimiento, pero en los meses siguientes como setiembre, octubre y noviembre se observa una mejora en el rendimiento.

4.1.1.4. Información general y operacional de los servicios

Los servicios poseen métricas de negocio, pero también poseen métricas operativas que miden el rendimiento del equipo en el proceso de la prestación del servicio. A continuación, en la Tabla 19 se nombran y describen estas métricas, esta información fue recolectada mediante (A. Aguilar, comunicación personal, 18 de febrero de 2022).

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Tabla 19.

Métricas operativas

Métrica operativa	Descripción
<i>Time to Resolution (TTR)</i>	“Esta métrica mide la cantidad de tiempo en días que toma al equipo de operaciones brindarle un producto final al cliente. Basado en este indicador, el equipo analiza que los tiempos de espera del cliente (que es equivalente al tiempo de ejecución de nuestro equipo) son óptimos de acuerdo con cada servicio.”
<i>Service Level Agreement (SLA)</i>	“Cada tarea que es creada adjunta una fecha límite para su entrega, esta fecha representa el compromiso brindado por el equipo de operaciones con los respectivos interesados como tiempo de entrega para cada servicio. Esta métrica mide a nivel porcentual sobre la cantidad de casos trabajados qué proporción fueron resueltos antes de dicha fecha límite.”
<i>First Time Resolution (FTR)</i>	“La resolución en primera instancia es una métrica operativa orientada al área de calidad. Este indicador es utilizado para analizar de manera porcentual la proporción de tareas que no fueron resueltas en una primera instancia, esto significa que el cliente reasignó o reabrió la tarea porque no estuvo satisfecho con el producto final brindado, o bien, porque tiene preguntas de seguimiento por falta de información brindada en una primera instancia. Con este indicador se analizan las fallas a nivel de proceso que impiden que se logren resolver las tareas exitosamente sin necesidad de una segunda interacción por parte del cliente, que además puede afectar indirectamente las métricas de <i>TTR</i> y <i>SLA</i> .”
<i>AM Satisfaction</i>	Porcentaje de satisfacción de los <i>Account Manager</i> respecto al producto final brindado. Para conocer esta información, los <i>AM</i> antes de cerrar la tarea deben indicar si están satisfechos o no con el trabajo realizado.

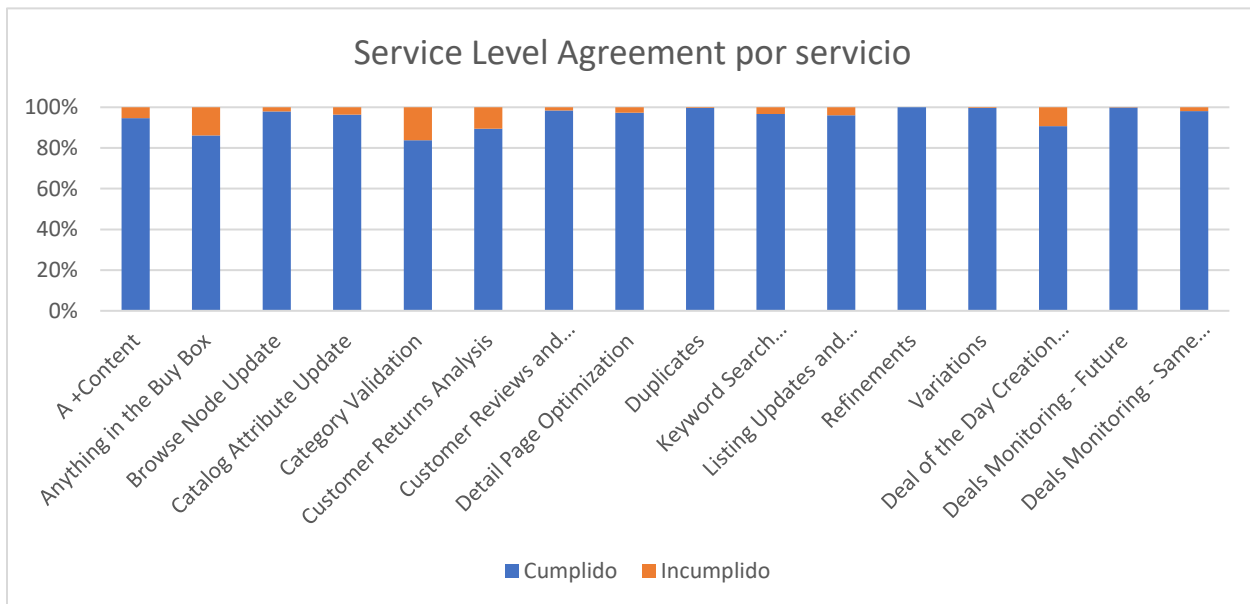
Nota: Esta tabla describe las métricas operativas mediante las cuales el rendimiento del equipo es evaluado.

En la Figura 19, Figura 20 y Figura 21, se presentan los resultados obtenidos en cada servicio a nivel de las métricas operativas desde abril a noviembre del 2021.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Figura 19.

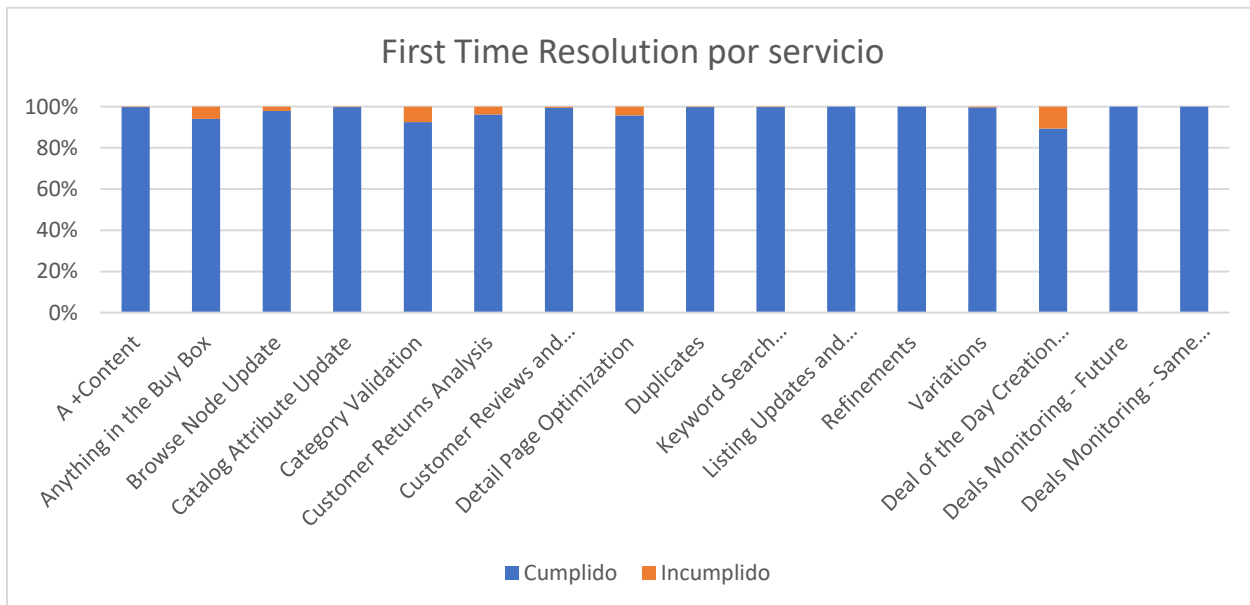
Rendimiento del Service Level Agreement



Nota: Esta figura muestra el cumplimiento e incumplimiento del *SLA* por servicio.

Figura 20.

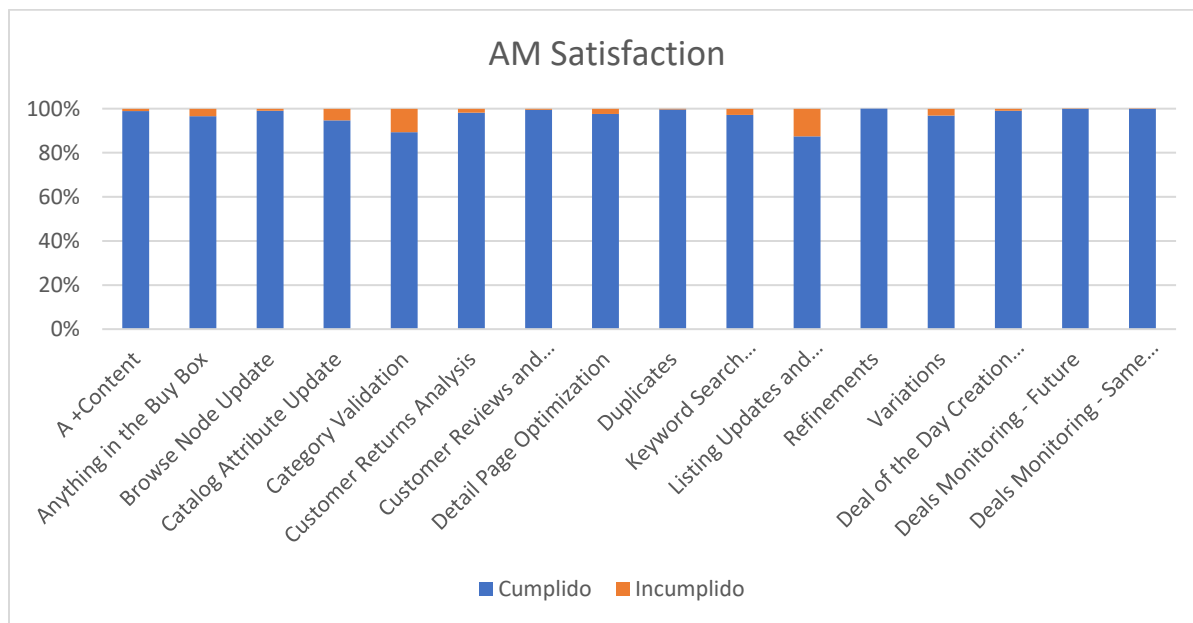
Rendimiento del First Time Resolution



Nota: Esta figura muestra el cumplimiento e incumplimiento del *FTR* por servicio.

Figura 21.

Rendimiento del AM Satisfaction



Nota: Esta figura muestra el cumplimiento e incumplimiento del *AM Satisfaction* por servicio.

A partir de la información del rendimiento de las métricas operativas, es posible observar que:

- A nivel de *SLA* los servicios no sobrepasan el 15% de incumplimiento e incluso en uno de ellos (*Refinements*) existe un cumplimiento total del *SLA*.
- A nivel de *FTR* los servicios no sobrepasan el 11% de incumplimiento y en cuatro de ellos (*Listing Updates and Troubleshooting*, *Refinements*, *Deals Monitoring – Future* y *Deals Monitoring – Same Day*) el cumplimiento es del 100%.
- A nivel de *AM Satisfaction* los servicios no sobrepasan el 12% de incumplimiento, donde cuatro de ellos (*Duplicates*, *Refinements*, *Deals Monitoring – Future* y *Deals Monitoring – Same Day*) tienen un cumplimiento del 100%.

Finalmente, si se desea observar los resultados a nivel de métricas de negocio y operativas por servicio, refiérase al Apéndice M, Apéndice N, Apéndice O, Apéndice P, Apéndice Q, Apéndice R, Apéndice S, Apéndice T, Apéndice U, Apéndice V, Apéndice W, Apéndice X, Apéndice Y, Apéndice Z, Apéndice AA y Apéndice BB.

Es importante recalcar que, en la información de los servicios *Deals Monitoring – Future*, *Deals Monitoring – Same Day* y *Deals of the Day Creation & Updates* se encontraron inconsistencias en la cantidad de *ASINs* trabajados, por ende, no se visualiza completamente la información de estos, en el Apéndice JJ se muestra un ejemplo de dichas inconsistencias.

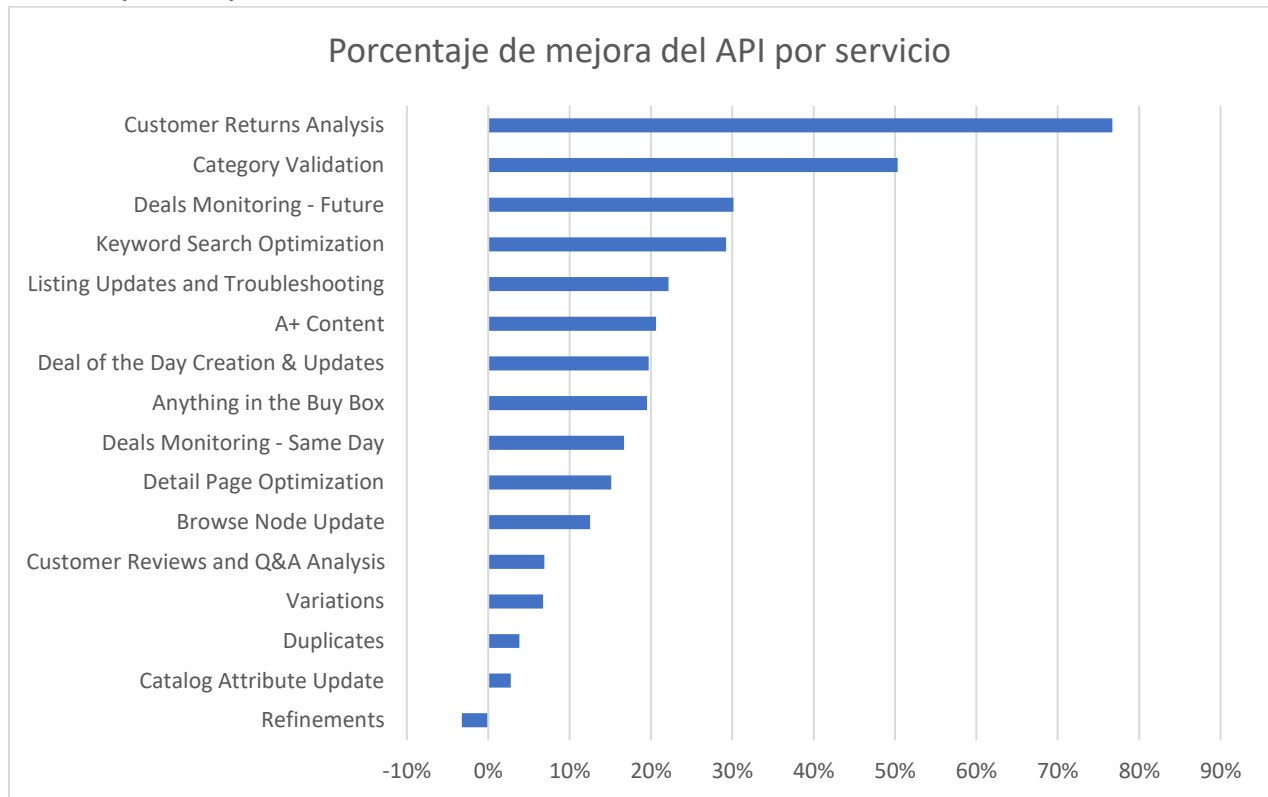
4.1.1.5. Panorama general del ASIN Performance Improvement

El *API* no solo permite conocer el rendimiento de las métricas primarias a nivel general, sino que, mediante ella es posible recopilar aspectos muy específicos de cada servicio. Por este motivo, se realizaron dos análisis que permiten ver qué factores influyen en los resultados obtenidos en esta métrica, pero también, ver el rendimiento real realizado por el equipo de operaciones. Si desea ampliar los resultados de esta sección, refiérase al Apéndice CC que contiene toda esta información y los detalles de cómo fueron obtenidos.

En la Figura 22, es posible observar el porcentaje de mejora del *API* por cada servicio brindado desde abril hasta noviembre del 2021. Mediante este se identifica que, *Customer Returns Analysis* es el que mayor mejora obtuvo, pero, por el contrario, un servicio como *Refinements* en vez de obtener un porcentaje de mejora positivo, obtuvo uno negativo.

Figura 22.

Porcentaje de mejora del API



Nota: Esta figura muestra el rendimiento porcentual del *API* por servicio a lo largo del 2021.

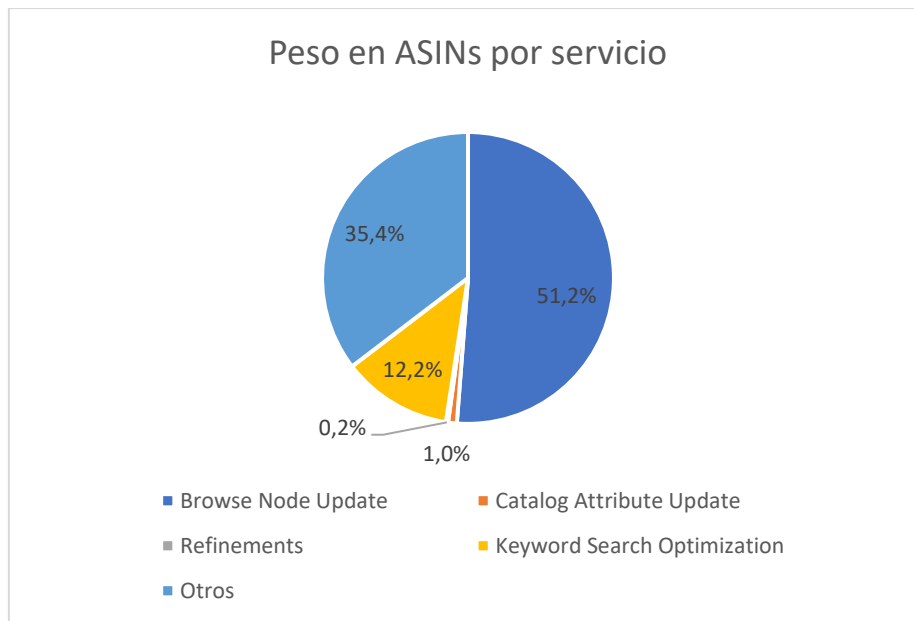
En la Figura 23 se observan los dos servicios que poseen la mayor cantidad *ASINs* trabajados (peso en *ASINs*) y los dos servicios que poseen la menor cantidad de *ASINs* trabajados. Mediante este se identifica que, un servicio como *Browse Node Update* trabaja un porcentaje

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

mayor al 50% de *ASINs* en comparación con los otros servicios, lo cual quiere decir que es altamente demandado. Por el lado contrario, *Refinements* trabaja una cantidad muy pequeña de *ASINs*, lo cual hace ver que no es altamente solicitado.

Figura 23.

Peso en ASINs por servicio



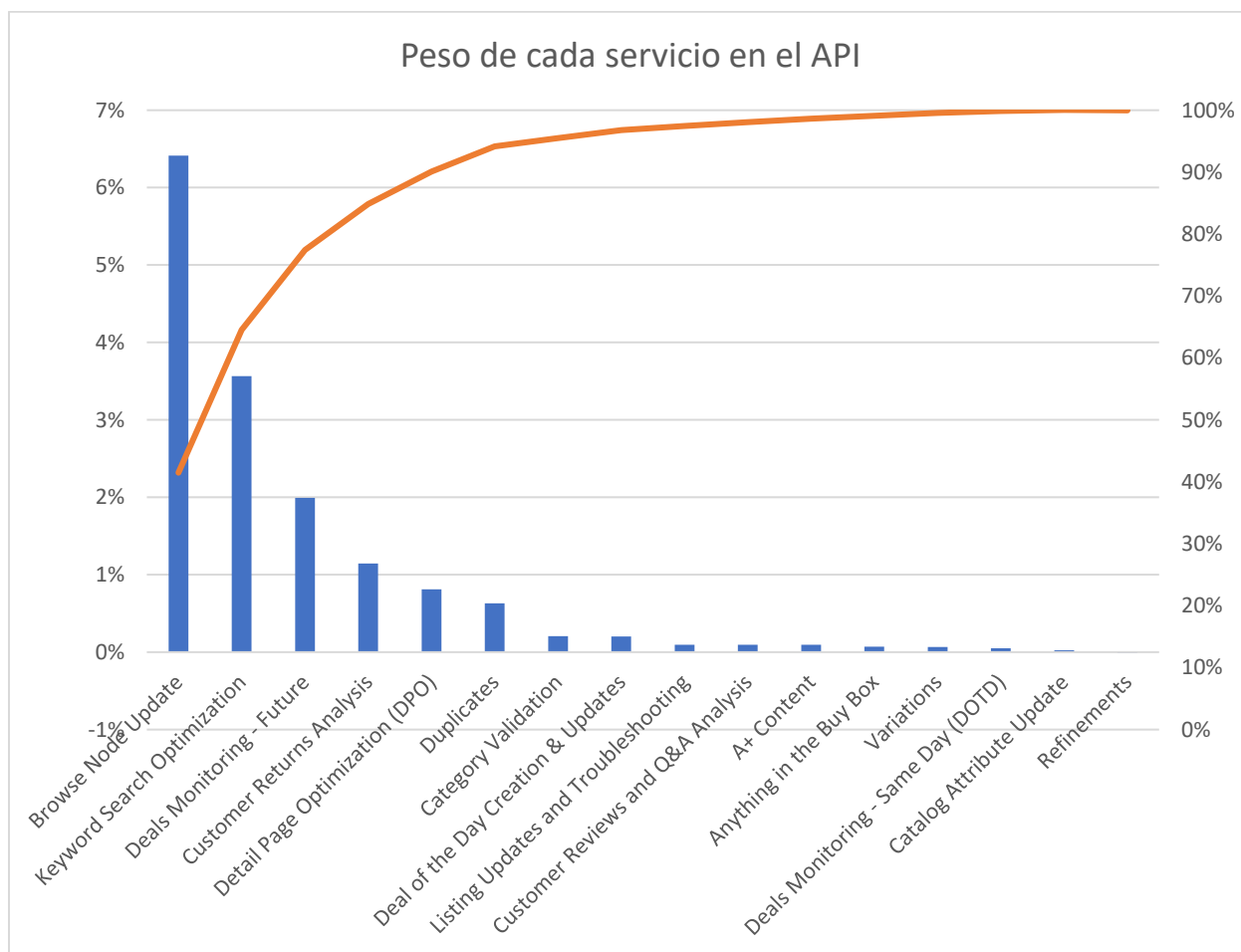
Nota: Esta figura muestra porcentualmente la cantidad de *ASINs* que se trabajan para los servicios alta y bajamente demandados.

Mediante el diagrama de Pareto de la Figura 24, se muestra cómo contribuye cada servicio en los resultados obtenidos del *API*. Es posible observar que, solo considerando los servicios de *Browse Node Update* y *Keyword Search Optimization*, ambos influyen en un 64.5% en el rendimiento del *API*, es decir, ambos contribuyen significativamente en estos resultados. Mientras que, *Refinements*, es un servicio que contribuye negativamente en el *API*.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Figura 24.

Peso por servicio en el API

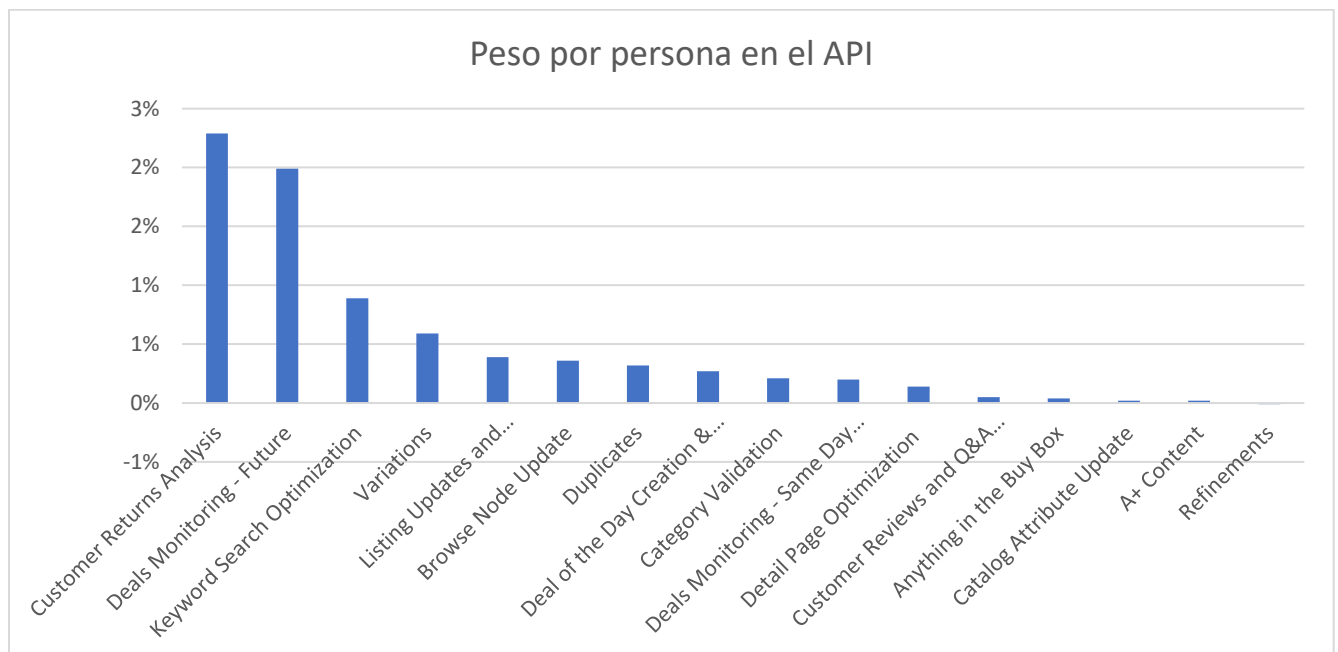


Nota: Esta figura muestra la contribución de cada servicio en los resultados del API.

En la Figura 25 se observa que, a raíz del rendimiento obtenido en el API, cada colaborador contribuyó en dicho rendimiento. En esta figura se observa que, en el servicio *Customer Returns Analysis*, cada colaborador contribuyó en un 2.29% en el API, mientras que, cada colaborador de *Refinements* contribuyó de forma negativa en un -0.01.

Figura 25.

Peso por colaborador en el API



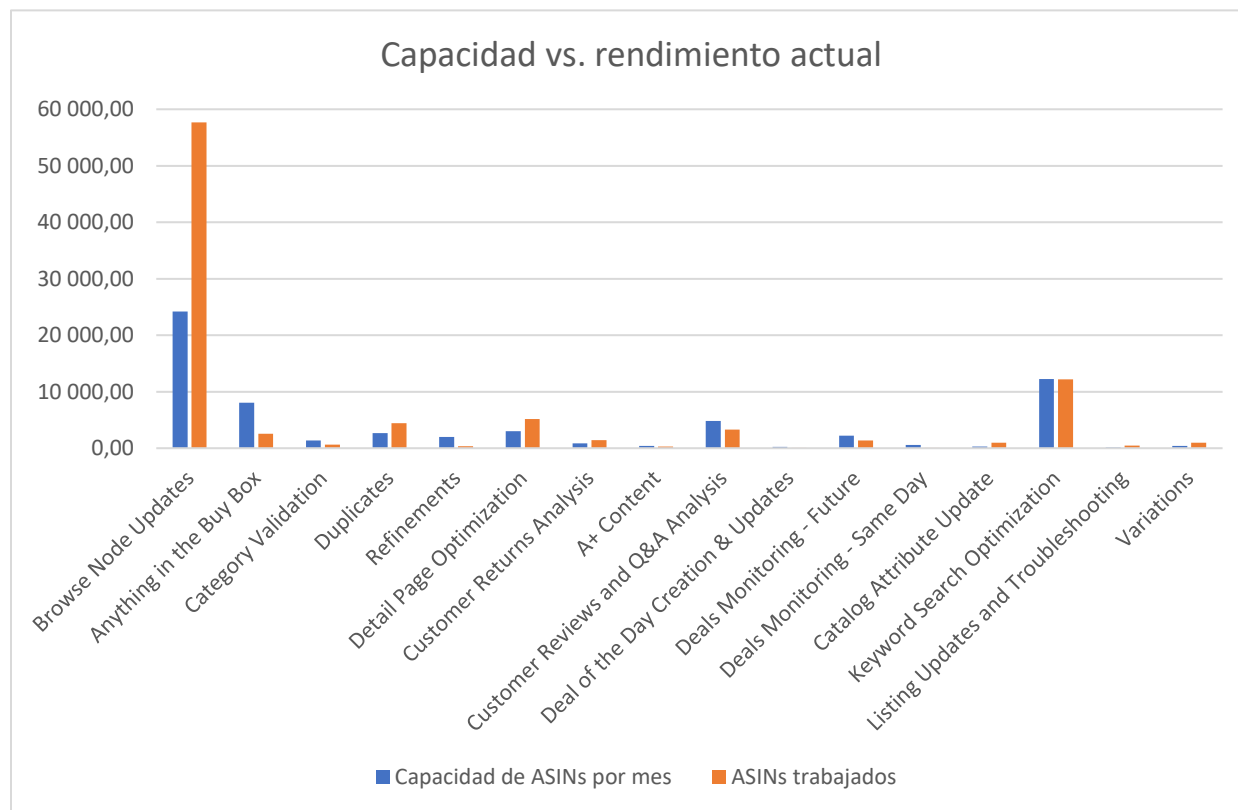
Nota: Esta figura muestra el peso que cada colaborador posee en los resultados del *API*.

Por medio de la Figura 26 es posible conocer el rendimiento real que ha realizado el equipo de operaciones en la prestación de servicios. En esta se obtiene que, de la capacidad de *ASINs* mensuales que el equipo debe cumplir por mes, en la mayoría de los servicios esta capacidad no se cumplió, sino que los *ASINs* trabajados fueron menores, y a partir de ello, sería posible que existan colaboradores inactivos. Por otro lado, existen servicios que están trabajando más de la capacidad de *ASINs* por mes, como lo es el servicio *Browse Node Update*. El Apéndice DDApéndice contiene la información previamente mencionada.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Figura 26.

Capacidad mensual vs ASINs trabajados



Nota: Esta figura muestra la capacidad de ASINs por mes comparado con los ASINs trabajados.

Según se desprende del gráfico y del Apéndice DD, se obtiene que existen colaboradores inactivos, lo cual es generado porque no se cumple la capacidad de ASINs al mes, lo cual es generado por una disminución en la demanda de los servicios. El desglose de la cantidad de colaboradores inactivos por servicio se presenta en la Tabla 20.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Tabla 20.*Colaboradores inactivos*

Servicios	Colaboradores inactivos
<i>Anything in the Buy Box</i>	1.37
<i>Category Validation</i>	0.52
<i>Refinements</i>	1.24
<i>A+ Content</i>	1.92
<i>Customer Reviews and Q&A Analysis</i>	0.63
<i>Deal of the Day Creation & Updates</i>	0.63
<i>Deals Monitoring – Future</i>	0.38
<i>Deals Monitoring – Same Day</i>	0.24
Total	6.93

Nota: Esta tabla muestra la cantidad de colaboradores inactivos en los servicios.

De acuerdo con el Apéndice F.9, para efectos de este análisis no se considerará el personal que brinda el servicio *A+ Content*, por ende, se determina que, la cantidad de colaboradores inactivos son cinco, lo cual es generado por cuestiones de demanda de los servicios.

Además, de la cantidad de colaboradores inactivos que se visualizaron en la figura anterior, es posible observar que, la demanda de siete servicios es alta puesto que, los *ASINs* trabajados es mayor a la capacidad de *ASINs* por mes establecida, y, por ende, la cantidad de colaboradores es insuficiente para responder a dicha demanda.

A continuación, en la Tabla 21, se observa cuál sería la cantidad de colaboradores requeridos según la demanda del servicio, para obtener la cantidad de colaboradores requeridos se utilizó como fórmula: $(ASINs \text{ trabajados} * \text{Segundos por } ASINs / (\text{Horas} * \text{Días} * 60 * 60))$, a continuación, se explica el detalle de esta fórmula.

- *ASINs* trabajados * Segundos por *ASINs*: Permite identificar cuánto tiempo se invirtió en segundos resolviendo la cantidad de *ASINs* trabajados.
- Horas*Días*60*60: Permite conocer el tiempo disponible en segundos que tuvo un colaborador para trabajar en los *ASINs*.
- Al dividir el primer cálculo entre el segundo, se obtiene la cantidad de colaboradores requeridos.

Tabla 21.

Colaboradores requeridos según la demanda

Servicio	Segundos por ASIN	Horas	Días	ASINs trabajados	Colaboradores actuales	Colaboradores requeridos
<i>Browse Node Updates</i>	360	6.4	21	57,699.00	18	42.93
<i>Anything in the Buy Box</i>	120	6.4	21	2,556.00	2	0.63
<i>Category Validation</i>	360	6.4	21	649.00	1	0.48
<i>Duplicates</i>	360	6.4	21	4,426.00	2	3.29
<i>Refinements</i>	360	6.4	21	351.00	1.5	0.26
<i>Detail Page Optimization</i>	960	6.4	21	5,161.00	6	10.24
<i>Customer Returns Analysis</i>	288	6.4	21	1,430.00	0.5	0.85
<i>A+ Content</i>	7500	7	21	288.00	6	4.08
<i>Customer Reviews and Q&A Analysis</i>	220	7	21	3,303.00	2	1.37
<i>Deal of the Day Creation & Updates</i>	1800	7	21	36.00	0.75	0.12
<i>Deals Monitoring - Future</i>	240	7	21	1,363.00	1	0.62
<i>Deals Monitoring - Same Day</i>	240	7	21	12	0.25	0.01
<i>Catalog Attribute Update</i>	2940	7	21	960.43	1.75	5.34
<i>Keyword Search Optimization</i>	173	7	21	12,161.38	4	3.98
<i>Listing Updates and Troubleshooting</i>	1200	7	21	435.38	0.25	0.99
<i>Variations</i>	2556	7	21	981	2	4.74
Total					49	79.93

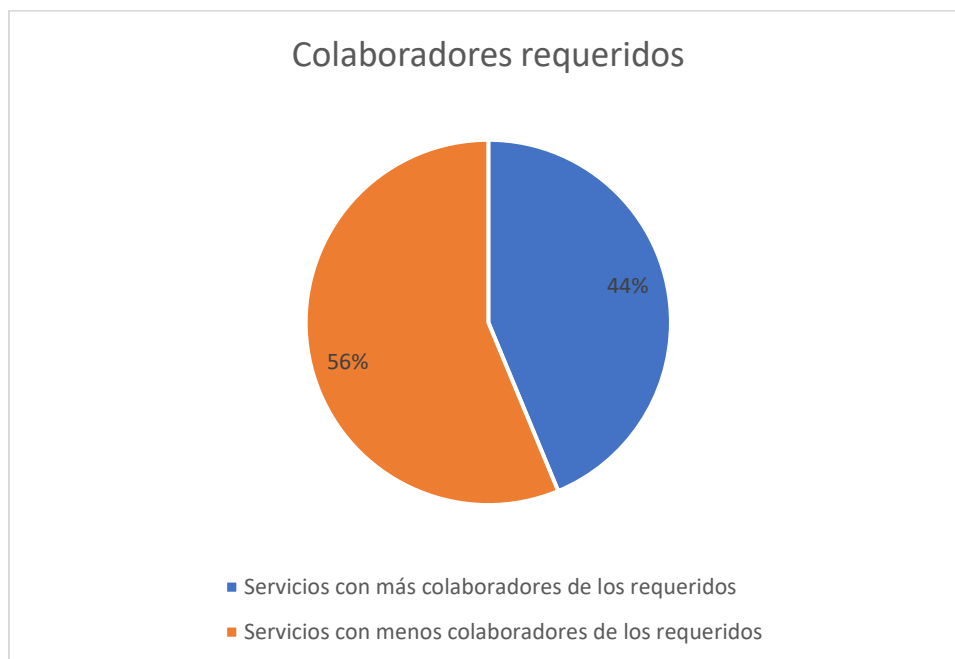
Nota: Esta tabla muestra la cantidad de colaboradores que son necesarios para soportar la demanda, la cual fue obtenida mediante la fórmula (ASINs trabajados * Segundos por ASINs / (Horas * Días * 60 * 60)).

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

De la información presentada en la Tabla 21, es posible indicar que, la mayoría de los servicios poseen una cantidad de colaboradores que no son totalmente requeridos por la demanda del servicio; la otra parte, corresponde al porcentaje de servicios que posee una cantidad de personal insuficiente para cumplir con la demanda. Esta información es posible observarla en la Figura 27.

Figura 27.

Porcentaje de colaboradores requeridos



Nota: Esta figura muestra la cantidad de servicios que poseen mayor o menor cantidad de colaboradores.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

4.1.1.6. Necesidades en la gestión de servicios

A raíz del contexto general actual de la prestación de servicios, se identificaron las necesidades explicadas en la Tabla 22.

Tabla 22.

Necesidades identificadas

ID	Descripción
N1	Se requiere monitorear los beneficios de los servicios que el equipo brinda, dado que, actualmente se identificó que el equipo no sigue un proceso que le permita validar el valor (beneficios) generado por los mismos.
N2	Se necesita reducir la inactividad de los colaboradores, puesto que, se identificó que existen colaboradores que se encuentran inactivos durante la prestación de servicios, lo cual es causado por la poca demanda.
N3	Se requiere incrementar la cantidad de colaboradores en servicios que generan altos beneficios.
N4	Se necesita aumentar la ejecución de los servicios, dado que, se ha identificado que hay servicios que generan altos beneficios a los vendedores, pero que no son altamente demandados.
N5	Se requiere aumentar la ejecución de los servicios, puesto que, se ha identificado que algunos de ellos son poco demandados, sin embargo, su utilización mejora la experiencia de compra de los usuarios y por lo tanto genera beneficios a los consumidores.

Nota: Esta tabla contiene las necesidades identificadas en el equipo.

Respecto a las prácticas de gestión de servicios, se encontraron diferentes hallazgos por medio del Apéndice G.3 y mediante (J. Jiménez, comunicación personal, 18 de marzo de 2022):

1. El equipo carece de prácticas de gestión de servicios como ITIL para la prestación de servicios o estándares, a continuación, se especifica la situación actual del equipo para ciertas áreas de gestión de servicios:
 - a. **Nivel de servicio:** El equipo posee metas definidas para cada métrica operativa que se posee, estas son definidas en la documentación interna de cada equipo y se realiza seguimiento por parte de los *Operations Team Leaders* de forma periódica sobre los resultados de estas durante la prestación de servicios. Sin embargo, no existe

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core*
Operations

- documentación formal que especifique las reglas de los niveles de servicios en cuanto al incumplimiento de estos y acciones para mejorarlos.
- b. **Medición y reporte:** El equipo utiliza métricas de negocio y operativas para medir tanto los resultados generados con la prestación de servicios y el rendimiento de los equipos, sin embargo, no posee mecanismos que les permita conocer la satisfacción de los vendedores (clientes directos) con los resultados obtenidos; no posee planes de comunicación formales que les permita definir qué debe comunicarse, cada cuánto y cuáles son los destinatarios; existen mecanismos definidos para controlar las métricas, pero no está definido formalmente o estandarizado.
- c. **Gestión del conocimiento:** El equipo realiza Procedimientos Operativos Estándar (*Standard Operating Procedure* como es comúnmente conocido en inglés) para documentar cómo brindar un servicio de inicio a fin, en él se detalla cada paso que debe realizarse para completar la solicitud. Se poseen documentos que detallan las directrices para brindar un servicio. Sin embargo, el equipo no posee documentación sobre resolución de problemas comunes o encontrados anteriormente. La documentación existente no está estandarizada.
2. El equipo posee métricas de negocio para medir el rendimiento de los servicios en cuanto a la generación de beneficios, sin embargo, no monitorea los beneficios que los servicios han generado, por ende, no conocen cuáles servicios están generando valor a los vendedores. Tampoco se realizan análisis para conocer la continuidad o replanteamiento de los servicios.
 3. El equipo distribuye colaboradores tomando en cuenta la carga de trabajo de los distintos servicios, sin embargo, no se realiza un análisis que permita conocer si dicha cantidad es la requerida, por ende, esto genera que haya una cantidad de personal insuficiente o en exceso según las necesidades del servicio.
 4. No existe un plan de monitoreo formal que permita brindar seguimiento al rendimiento de las métricas de negocio.

4.1.2. Análisis de las causas del problema identificado

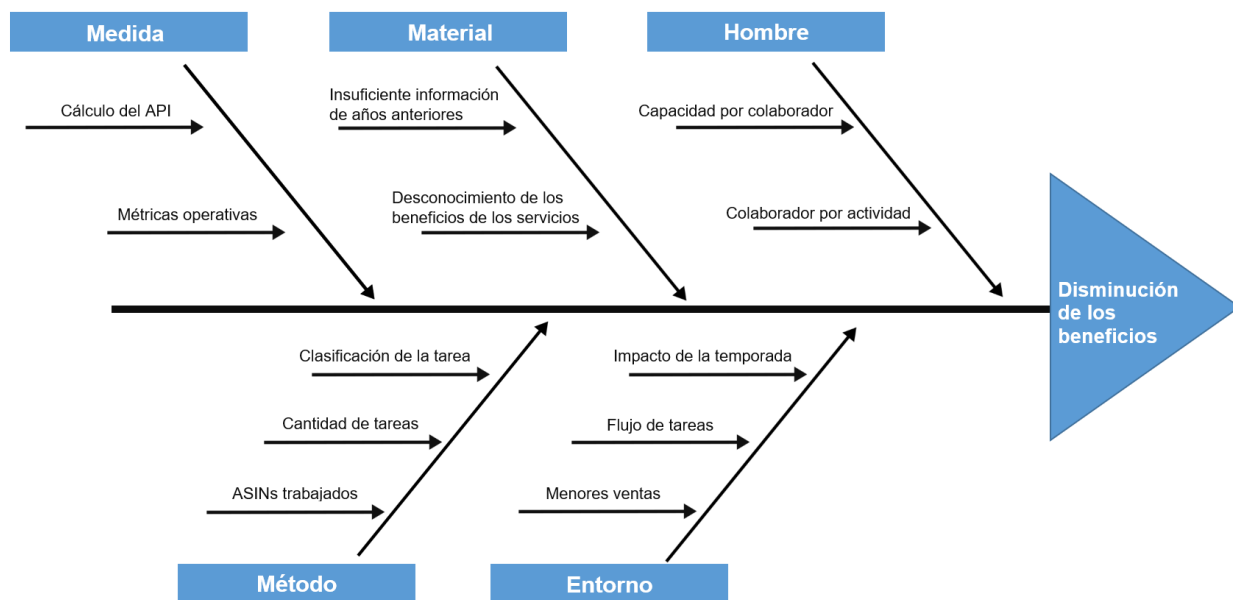
En esta actividad se identifica y analiza las causas de la problemática identificada: disminución de los beneficios generados en el catálogo de servicios brindados, para este se utiliza un diagrama de causa-efecto y Minitab dado que es la herramienta sugerida por la empresa.

4.1.2.1. Causas de la problemática

En la Figura 28, se visualiza un diagrama de causa-efecto el cual incorpora los componentes que se consideran que han incidido en el efecto (problema).

Figura 28.

Causas de la problemática identificada



Nota: Esta figura muestra las causas del problema identificado.

Para una mejor comprensión de las causas identificadas, se describen cada una de ellas en la Tabla 23, en esta misma tabla se detalla si una causa podrá ser modificada o solucionada por el equipo.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Tabla 23.

Descripción de las causas identificadas

Causa	Descripción	Modificable
Cálculo del <i>API</i>	La forma en cómo se calcula el <i>API</i> es “(mejora del mes actual – mejora del mes anterior)/ mejora del mes anterior”, por ende, al utilizar esta fórmula hará que cada mes deba ser mejor con el propósito de tener una mejora significativa, sin embargo, se debe considerar que hay meses de alta demanda seguidos de meses donde no hay mucha demanda, esto desembocará en una reducción de la mejora, que no necesariamente indica que no se está generando valor, sino que se debe al cálculo empleado.	Sí, el equipo podrá modificar el cálculo y/o considerar que este cálculo es sensible a las temporadas.
Métricas operativas	El rendimiento obtenido en las métricas operativas <i>SLA, FTR, TTR</i> y <i>AM Satisfaction</i> , podrá generar afectación en los resultados obtenidos en las métricas de negocio si no se cumplen las metas establecidas.	Sí, el equipo podrá establecer niveles de servicio que beneficien a los solicitantes del servicio.
Insuficiente información de años anteriores	No existe información sobre el <i>API</i> de los años anteriores, porque hasta inicios del 2021 se empezó a recolectar esta información, por ende, no es posible comparar los resultados del 2021 con años anteriores para ver si existe o no mejora a lo largo de los meses.	Sí, el equipo podrá empezar a documentar la información actual y de los años siguientes.
Desconocimiento de los beneficios de los servicios	No se conoce cuáles servicios generan o no beneficios, por ende, no es posible tomar decisiones que permitan incrementar o generar beneficios mediante los mismos. Esta causa está asociada a la falta de seguimiento a las métricas de negocio y a la falta de gestión a nivel de servicios.	Sí, el equipo podrá realizar análisis para revisar los beneficios de los servicios mediante el <i>API</i> .
Capacidad por colaborador	Capacidad de <i>ASINs</i> y tareas que cada trabajador cumple cada tiempo determinado. Lo cual podrá limitar los resultados del <i>API</i> , porque entre mayor cantidad de <i>ASINs</i> trabajados mayor será su aporte en el <i>API</i> .	Sí, el equipo podrá tomar acciones para mejorar el rendimiento de cada colaborador.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Causa	Descripción	Modificable
Colaboradores por servicio	Cantidad de colaboradores que brindan un determinado servicio, lo cual podrá limitar qué tanto podrá brindarse un servicio, puesto que, si la cantidad es baja es posible que no sea suficiente cobertura. Esta causa está asociada a la falta de planes relacionados con la distribución óptima de colaboradores por servicio.	Sí, el equipo podrá asignar más colaboradores en un servicio.
Clasificación de la tarea	Tipo de tarea mediante el cual el servicio es brindado: reactiva o proactiva, lo cual afectará la demanda de un determinado servicio.	Sí, el equipo podrá brindar un servicio de ambas formas.
Cantidad de tareas	Cantidad de tareas recibidas solicitando un determinado servicio, el cual dependerá de la clasificación o tipo de tarea.	Sí, el equipo podrá gestionar la cantidad de tareas trabajadas cuando se trate de tareas proactivas.
ASINs trabajados	Cantidad de ASINs trabajados en una tarea.	Sí, el equipo podrá gestionar la cantidad de ASINs trabajados cuando se trata de tareas proactivas.
Impacto de la temporada	Influencia de las temporadas de alta, media o baja demanda a lo largo de los meses en los resultados del API.	No, el equipo sí podrá sugerir recomendaciones a los vendedores para que tomen acciones en temporadas bajas, pero no puede controlar la influencia de ellas.
Altas/bajas solicitudes	Alta o bajas solicitudes de servicios por parte de los <i>Account Manager (AM)</i> o <i>Selling Partner (SP)</i> .	No, el equipo no podrá controlar la cantidad de solicitudes que se reciben por los AM o SP.
Menores ventas	Reducción de las ventas, lo cual genera una disminución de las compras efectuadas por los clientes, y, por ende, afectación en las métricas.	No, el equipo no podrá controlar la cantidad de ventas que se produzcan.

Nota: Esta tabla muestra la descripción detallada de las causas identificadas.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core*
Operations

De las causas identificadas, las siguientes serán abordadas en el presente proyecto, estas son seleccionadas dado que, son actividades que el equipo puede controlar con los recursos que dispone:

- Desconocimiento de los beneficios de los servicios.
- Colaboradores por servicio.
- Clasificación de la tarea.
- Métricas operativas.

Las causas que el equipo no puede controlar no serán abordadas y las restantes serán abordadas mediante recomendaciones.

4.1.2.2. Análisis de correlación

En la Tabla 24 se muestra un análisis de correlación de Pearson, por medio del cual es posible mostrar la relación entre variables. En este se utilizan 15 variables (métricas de negocio, métricas o datos operativos) para identificar qué factores contribuyen en los resultados del *ASIN Performance Improvement*.

La variable determinante es “Peso en el *API*”, por ende, se comparará cuáles variables contribuyen significativamente con esta, es decir, que es probable estadísticamente que un cambio en una variable sea seguido por un cambio en la otra. Se seleccionó esta variable, dado que, por medio de ella es posible conocer cuáles aspectos operativos o de negocio generan una mayor disminución o aumento en el *API*.

Al finalizar este análisis, se determinará en cuáles variables el equipo debe enfocarse para incrementar los resultados del *API*.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Tabla 24.

Análisis de correlación

Método

Tipo de correlación: Pearson
 Número de filas utilizadas: 16

No.	Variable	Promedio de mejora	Promedio de ASINs	Peso en ASINs	Peso en el API	Colaboradores	Segundos por ASIN
1	Promedio de ASINs	-0.134					
2	Peso en ASINs	-0.134	1.000				
3	Peso en el API	0.098	0.907	0.907			
4	Colaboradores	-0.182	0.885	0.885	0.812		
5	Segundos por ASIN	-0.149	-0.212	-0.212	-0.258	0.099	
6	Capacidad de ASINs mensuales	-0.096	0.882	0.882	0.899	0.846	-0.298
7	Colaboradores inactivos	-0.164	-0.297	-0.297	-0.310	-0.270	-0.305
8	Tareas	0.004	0.535	0.535	0.623	0.333	-0.247
9	Clasificación de la tarea	-0.109	0.565	0.565	0.588	0.393	-0.356
10	SLA	-0.703	0.305	0.305	0.217	0.246	-0.034
11	FTR	-0.336	0.156	0.156	0.163	0.100	0.200
12	One Day Resolution	-0.148	0.119	0.119	0.096	-0.093	-0.391
13	AM Satisfaction	-0.280	0.231	0.231	0.194	0.206	-0.051
14	TTR	0.119	-0.127	-0.127	-0.146	0.152	0.735

Nota: Esta tabla muestra los resultados del análisis de correlación.

Mediante el análisis de correlación se identifica que, existen cuatro variables que contribuyen a los resultados obtenidos en el *API*: colaboradores (cantidad de colaboradores que brindan un servicio), capacidad de *ASINs* mensuales (cantidad de *ASINs* que el equipo puede trabajar mensualmente), tareas (cantidad de tareas realizadas) y clasificación de la tarea (proactiva o reactiva). En las siguientes figuras se muestran los resultados obtenidos de estas cuatro variables.

En la Figura 29, Figura 30, Figura 31 y Figura 32 se observa que existe una relación positiva entre las variables “Peso en el *API*” y “Clasificación de la tarea” / ”Tareas” / “Colaboradores” / “Capacidad de *ASINs* mensuales”, donde a medida que la primera aumenta, las segundas tienden a aumentar también. Además, se identifica que, entre estas variables, existe una relación estadísticamente significativa dado que se acepta la hipótesis alternativa:

H₀ (hipótesis nula): La hipótesis ha ocurrido por casualidad (nivel de significancia es mayor)

H₁ (hipótesis alternativa): La hipótesis no ha ocurrido por casualidad (nivel de significancia es menor).

- H₀: p > 0.05
- H₁: p < 0.05

(donde p es el nivel de significancia)

De la Figura 29, es posible inferir que, el tipo de tarea (proactiva o reactiva) que se utiliza para brindar un servicio está significativamente relacionado con la obtención de resultados

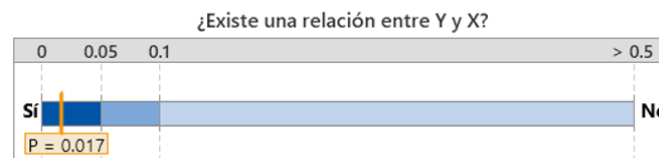
Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

positivos en el *API* (generación de beneficios), es decir, hay evidencia de la asociación entre las variables.

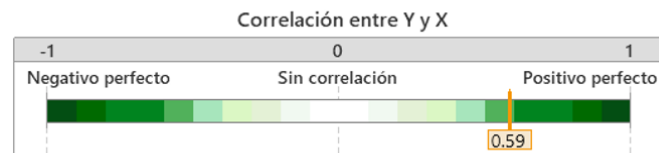
Figura 29.

Correlación entre el peso en el API y la clasificación de la tarea

Y: Peso en el API
X: Clasificación de la tarea



La relación entre Peso en el API y Clasificación de la tarea es estadísticamente significativa ($p < 0.05$).



La correlación positiva ($r = 0.59$) indica que cuando Clasificación de la tarea aumenta, Peso en el API también tiende a aumentar.

Nota: Esta figura muestra los resultados obtenidos mediante Minitab sobre la correlación del peso en el *API* con la clasificación de la tarea.

Considérese para este análisis que:

H_0 (hipótesis nula): La hipótesis (relación entre la variable “Peso en el API” y “Clasificación de la tarea”) ha ocurrido por casualidad.

H_1 (hipótesis alternativa): La hipótesis (relación entre la variable “Peso en el API” y “Clasificación de la tarea”) no ha ocurrido por casualidad (nivel de significancia es menor).

- $H_0: p > 0.05$
- $H_1: p < 0.05$

Con esta información se comprueba que se acepta la hipótesis alternativa dado que el valor p obtenido en este análisis es menor a 0.05.

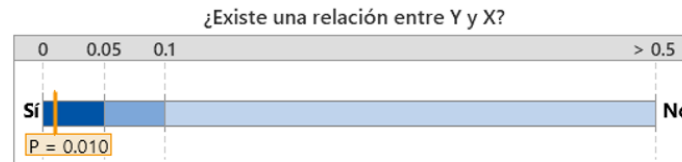
De la Figura 30, es posible inferir que, la cantidad de tareas resueltas por un servicio determina su nivel de influencia en los resultados del *API*.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

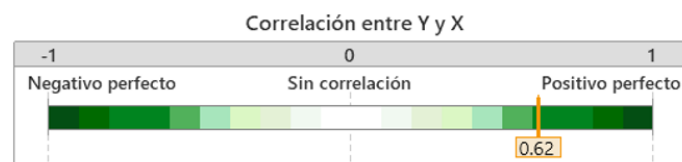
Figura 30.

Correlación entre el peso en el API y tareas

Y: Peso en el API
X: Tareas



La relación entre Peso en el API y Tareas es estadísticamente significativa ($p < 0.05$).



La correlación positiva ($r = 0.62$) indica que cuando Tareas aumenta, Peso en el API también tiende a aumentar.

Nota: Esta figura muestra los resultados obtenidos mediante Minitab sobre la correlación entre el peso en el *API* con las tareas.

Para este análisis considérese que:

H_0 (hipótesis nula): La hipótesis (relación entre la variable “Peso en el API” y “Tareas”) ha ocurrido por casualidad.

H_1 (hipótesis alternativa): La hipótesis (relación entre la variable “Peso en el API” y “Tareas”) no ha ocurrido por casualidad (nivel de significancia es menor).

- $H_0: p > 0.05$
- $H_1: p < 0.05$

De acuerdo con esta información, se comprueba que se acepta la hipótesis alternativa dado que el valor p obtenido en este análisis es menor a 0.05.

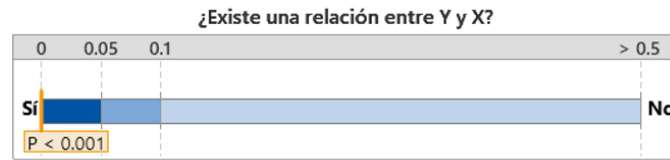
De la Figura 31, es posible inferir que, a mayor cantidad de colaboradores en un servicio, mayor será su influencia en los resultados del *API*.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Figura 31.

Correlación entre el peso en el API y colaboradores

Y: Peso en el API
X: Colaboradores



La relación entre Peso en el API y Colaboradores es estadísticamente significativa ($p < 0.05$).



La correlación positiva ($r = 0.81$) indica que cuando Colaboradores aumenta, Peso en el API también tiende a aumentar.

Nota: Esta figura muestra los resultados obtenidos mediante Minitab sobre la correlación del peso en el API con tareas.

Considérese para este análisis que:

H_0 (hipótesis nula): La hipótesis (relación entre la variable “Peso en el API” y “Colaboradores”) ha ocurrido por casualidad.

H_1 (hipótesis alternativa): La hipótesis (relación entre la variable “Peso en el API” y “Colaboradores”) no ha ocurrido por casualidad (nivel de significancia es menor).

- $H_0: p > 0.05$
- $H_1: p < 0.05$

Con esta información se comprueba que se acepta la hipótesis alternativa dado que el valor p obtenido en este análisis es menor a 0.05.

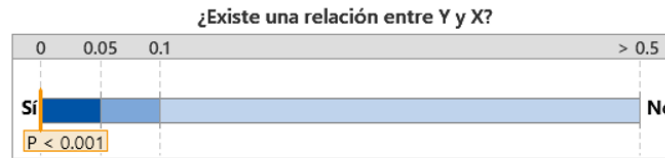
De la Figura 32, es posible inferir que, mientras mayor sea la capacidad de ASINs mensuales que se trabajen, mayor será su contribución en los resultados del API.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

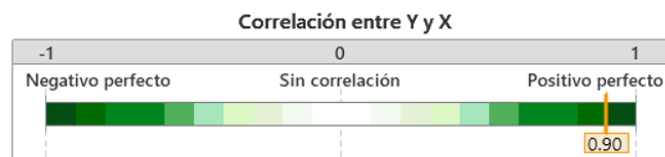
Figura 32.

Correlación entre el peso en el *API* y la capacidad de *ASINs* mensuales

Y: Peso en el *API*
X: Capacidad de *ASINs* mensuales



La relación entre Peso en el *API* y Capacidad de *ASINs* mensuales es estadísticamente significativa ($p < 0.05$).



La correlación positiva ($r = 0.90$) indica que cuando Capacidad de *ASINs* mensuales aumenta, Peso en el *API* también tiende a aumentar.

Nota: Esta figura muestra los resultados obtenidos mediante Minitab sobre el peso en el *API* con capacidad de *ASINs* mensuales.

Para este análisis considérese que:

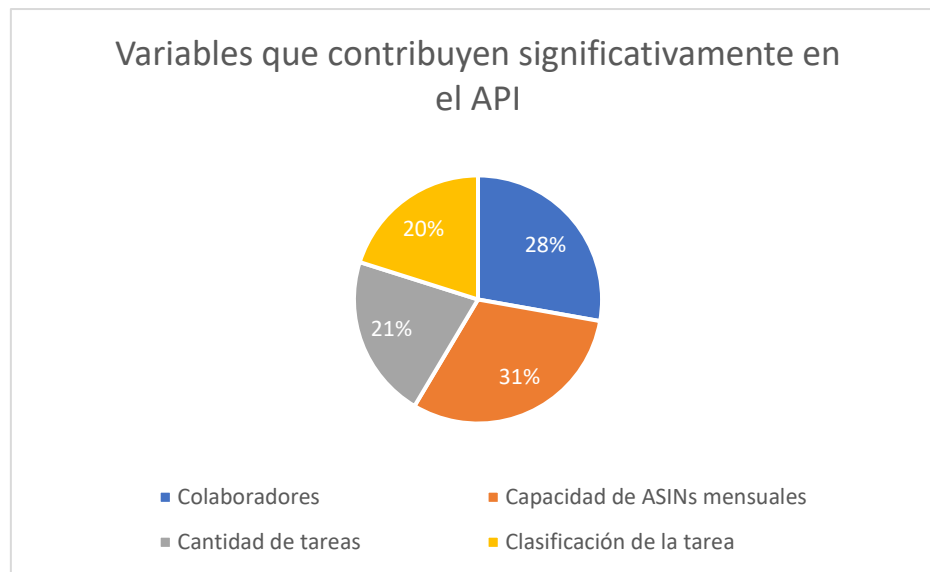
H_0 (hipótesis nula): La hipótesis (relación entre la variable “Peso en el *API*” y “Capacidad de *ASINs* mensuales”) ha ocurrido por casualidad.

H_1 (hipótesis alternativa): La hipótesis (relación entre la variable “Peso en el *API*” y “Capacidad de *ASINs* mensuales”) no ha ocurrido por casualidad (nivel de significancia es menor).

- $H_0: p > 0.05$
- $H_1: p < 0.05$

De acuerdo con esta información, se comprueba que se acepta la hipótesis alternativa dado que el valor p obtenido en este análisis es menor a 0.05.

De forma resumida se presenta en la Figura 33 el porcentaje de correlación de estas variables con los resultados del *API*.

Figura 33.*Variables que contribuyen en el API*

Nota: Esta figura muestra el porcentaje de contribución de cada variable en el *API*.

Finalmente, se realizó una regresión lineal múltiple utilizando las cuatro variables anteriormente identificadas, mediante este fue posible obtener un R^2 de 89.84%, y dado que, posee un resultado cercano al 100% es posible indicar que, el modelo explica la variabilidad de un 89.84% de los datos de respuesta en torno a su medida, es decir, las fluctuaciones del peso del *API* pueden explicarse por los colaboradores, cantidad de tareas, capacidad de *ASINs* mensuales y clasificación de la tarea.

Por ende, mediante estos análisis es posible identificar que, las causas mencionadas en el diagrama de causa-efecto relacionadas con: colaboradores por servicio, clasificación de la tarea, cantidad de tareas y *ASINs* trabajados tienen una alta influencia en el *API* y por lo tanto en los beneficios generados, por ende, estas variables serán estudiadas en la propuesta de solución. Las otras variables se descartan porque no tienen una relación significativa o porque la correlación que poseen es pequeña en comparación con las variables seleccionadas.

Para comprobar el vínculo de estas cuatro variables con los servicios, se toma en cuenta el gráfico anteriormente mostrado en la Figura 24. De esta figura se extraen los dos servicios con mayor peso en el *API* para realizar el siguiente análisis mediante la técnica de los 5 porqués observado en la Tabla 25:

Establecimiento de la causa raíz: Servicios como *Browse Node Updates (BNU)* y *Keyword Search Optimization (KSO)* representan un 60.2% del peso en el *API*.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Tabla 25.

Técnica de los cinco porqués para la causa raíz identificada

1. ¿Por qué?	Cantidad de colaboradores: Ambos servicios poseen gran cantidad de colaboradores en comparación con los demás.
2. ¿Por qué?	Cantidad de tareas: <i>BNU</i> y <i>KSO</i> son los servicios mayormente demandados, por lo tanto, el número de tareas recibidas es alto.
3. ¿Por qué?	Clasificación de la tarea: <i>BNU</i> y <i>KSO</i> son servicios que se brindan tanto reactiva como proactivamente.
4. ¿Por qué?	Capacidad de <i>ASINs</i> por mes: La capacidad de <i>ASINs</i> por mes que estos servicios pueden trabajar es alta.
5. ¿Por qué?	Automatizaciones: Ambos servicios tienen procesos automatizados que permiten reducir el tiempo de resolución.

Nota: Esta tabla muestra la técnica de los cinco porqués que permiten ver la relación de las variables con los servicios.

La información anterior muestra las cualidades de los dos servicios que tienen un alto impacto en el *API*, donde justamente estas cualidades coinciden en su mayoría con las variables previamente identificadas.

Si se observa el escenario opuesto, los servicios que poseen menor impacto en el *API* tales como *Refinements* y *Catalog Attribute Updates*, se identifica que ambos:

- Poseen un número reducido de colaboradores.
- Se ejecutan de forma reactiva.
- No son altamente demandados, por lo tanto, el número de tareas recibidas es bajo.
- La capacidad de *ASINs* por mes no es alta comparada con *BNU* y *KSO*.
- Los procesos de ambos no están automatizados.

Por ende, es posible identificar la influencia de estas variables en los resultados obtenidos en el *API* y muy específicamente por el servicio brindado.

4.1.3. Cierre de la fase uno

Al terminar esta fase se obtuvieron los siguientes resultados respecto a la situación actual del catálogo de servicios:

- El *ASIN Performance Improvement* presentó una disminución de los beneficios desde abril hasta agosto, alcanzándose en un caso resultados de un 0% de mejora mensual.
- Se identificó que, existen servicios que contribuyen altamente en los resultados obtenidos en el *API* y por el contrario, existen servicios que contribuyen de forma mínima.
- El rendimiento operativo durante la prestación de servicios (métricas operativas) obtuvo un porcentaje bajo de incumplimiento.
- Se identificó que existen colaboradores inactivos durante la prestación de ciertos servicios, producto de una disminución de la demanda.
- Se identificó que existe un déficit en la cantidad de colaboradores en ciertos servicios.
- Se determinaron diferentes causas que están detrás de la disminución de los beneficios, sin embargo, se accionarán las que son modificables por el equipo y que mayor impacto generarán.
- A nivel de gestión de servicios se encontraron oportunidades de mejora que podrán ser atendidas en la propuesta y complementadas con los hallazgos encontrados.
- Mediante un análisis estadístico se identificaron variables específicas que tienen relación con los resultados obtenidos en el *API*.

4.2. Fase 2: Estudio de buenas prácticas y marcos de referencia

La fase dos consiste en investigar prácticas que son útiles y aplicables para el desarrollo de la propuesta, así como la adaptación de la literatura para el contexto brindado.

Para el desarrollo de esta actividad se utilizaron los instrumentos de investigación que se observan en la Tabla 26.

Tabla 26.

Instrumentos utilizados en la fase 2

Revisión documental
Apéndice J (ID: RD01)

Nota: Esta tabla muestra la literatura utilizada para la fase 2.

En las siguientes secciones se abordan los resultados obtenidos para los marcos de referencia y buenas prácticas utilizadas.

4.2.1. Investigación sobre prácticas de ITIL

Para el desarrollo de la propuesta se identificó ITIL como buena práctica que guiará la propuesta, dado su enfoque en la mejora de la gestión de servicios. De ITIL el elemento principal que guiará la propuesta de solución es la cadena de valor del servicio, el cual posee actividades que buscan la creación de valor durante la prestación de servicios, estas se visualizan en la Figura 34 y fueron abordadas con mayor profundidad en la sección 2.2 del Capítulo 2: Marco conceptual.

Figura 34.

Actividades de la cadena de valor del servicio



Nota: Esta figura muestra las actividades propuestas por ITIL en el modelo operativo.

Para el contexto del proyecto, el uso de la cadena de valor del servicio es proporcionar un modelo operativo que busca definir actividades, planes o procesos que permitan cumplir los

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

objetivos que se describen en la estrategia empresarial, y que mediante el cual sea posible recolectar los elementos necesarios que deben considerarse durante la prestación de servicios, tanto a nivel operativo como de gestión.

En la Tabla 27, se explica qué se espera obtener en la propuesta en cada una de estas actividades de la cadena de valor del servicio.

Tabla 27.

Contenido que tendrán las actividades

Actividades	Contenido
Planificar	<p>Contendrá todos los aspectos operativos, de medición y gestión que se deben seguir durante todo el proceso de prestación de servicios, de inicio a fin, e incluso después de la prestación de servicios. En esta sección se satisfecerá las necesidades encontradas en el equipo, se propondrán en esta sección por su enfoque en medición y gestión que deben contemplarse a lo largo de la prestación de servicios.</p> <p>Se espera que, con esta actividad, los colaboradores tengan un entendimiento claro y definido de los requerimientos que deben aplicarse durante y después de la prestación de servicios.</p>
Involucrar	<p>Comprenderá un entendimiento general sobre la prestación de servicios y de las necesidades que se han identificado durante dicho entendimiento.</p> <p>Se espera que, mediante esta actividad sea posible identificar las oportunidades de mejora a nivel de la gestión y prestación de servicios.</p>
Diseñar / hacer la transición	<p>Abordará la propuesta de solución de las necesidades identificadas, así como planes de implementación de la solución.</p> <p>Se espera que, con esta actividad se hagan cambios a nivel de servicios que incrementen los beneficios de los servicios brindados.</p>
Obtener / construir	<p>Esta actividad en ITIL se basa en la configuración e implementación de los cambios realizados, pero dado que el proyecto no se implementará, esta sección incluirá un listado de los recursos que el equipo debe tener y construir para que sea posible implementar la propuesta.</p> <p>Se espera que, mediante esta actividad el equipo posea los elementos necesarios antes de aplicar las mejoras.</p>
Entregar / soportar	<p>Esta actividad en ITIL se basa en la liberación de la solución y en el seguimiento a la misma, pero dado que el proyecto no se implementará, esta sección contendrá un listado de las acciones que deben realizarse durante y</p>

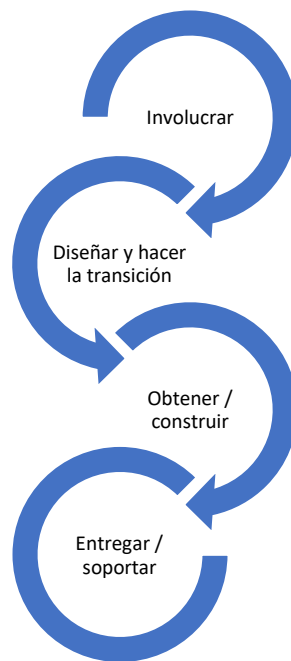
Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Actividades	Contenido
	<p>después de la implementación de la solución.</p> <p>Se espera que, con esta actividad el equipo conozca las actividades que deben realizar para implementar la propuesta, y que brinden seguimiento en el rendimiento obtenido a partir de los cambios efectuados, y de esta manera logren tomar acciones correctivas en caso de ser necesario.</p>
Mejorar	<p>Comprenderá aquellas actividades que el equipo debe considerar antes, durante y después de la prestación de servicios.</p> <p>Se espera que, mediante esta actividad el equipo aplique acciones de mejora en cualquier comentario de la prestación de servicios que permitan mejorar la calidad y los beneficios de los servicios ofrecidos y el rendimiento de los equipos durante la prestación de servicios.</p>

Nota: Esta tabla muestra la adaptación del contenido que se utilizará para las actividades de la cadena de valor del servicio.

Además, para efectos de la propuesta generada, se espera que, las actividades de planificar y mejorar sean tomadas en cuenta a lo largo de la prestación de servicios, por ende, no son pasos secuenciales, sino que son necesarios de aplicar en todo momento.

Por su parte, las restantes actividades sí son secuenciales, puesto que las salidas de cada una de ellas serán entradas de la siguiente actividad. En la Figura 35, se muestra cómo será la secuencia de las actividades en la propuesta de solución.

Figura 35.*Secuencia de las actividades*

Nota: Esta figura muestra cómo cada una de las actividades de la cadena de valor del servicio, brindan insumos para ejecutar la siguiente actividad.

Para la propuesta se utilizan prácticas de ITIL con el propósito de adaptarlas a la realidad del equipo, las prácticas son las que se mencionan a continuación, las cuales fueron explicadas en la sección 2.2 del Capítulo 2: Marco conceptual:

- Gestión del nivel de servicio.
- Medición y reporte.
- Gestión del conocimiento.

Estas serán utilizadas para proponer mejoras en la gestión de estas prácticas dentro de la organización que serán adaptadas de acuerdo con el contexto del equipo y de la prestación de servicios.

4.2.2. Cierre de la fase dos

Al terminar esta fase se obtuvieron los siguientes resultados respecto a los marcos de referencia o buenas prácticas a utilizar:

- Se identifica a ITIL como la buena práctica que guiará la propuesta de solución, mediante el uso de las actividades de la cadena de valor del servicio. Estas actividades permitirán proponer oportunidades de mejora que se identificaron en la situación actual del equipo y en la prestación de servicios.

4.3.Fase 4: Estudio de los resultados obtenidos

La fase cuatro consiste en estudiar los resultados que se obtendrían mediante la propuesta, el principal insumo para realizarlo son los resultados del *API*, dado que, a partir de ello se realiza toda la lógica para hacer posibles predicciones del rendimiento. Además, se utilizan los resultados obtenidos en la sección 3.11.1. Fase 1: Análisis de la situación actual y las decisiones tomadas en la propuesta de solución.

Se recalca que, a pesar de que se identificaron cuatro variables que están influyendo en el *API* (contribuyendo a la disminución o aumento de los beneficios), para este estudio solo se logra cuantificar los resultados que se obtendrían mediante una sola variable: colaboradores, específicamente mediante la reubicación de estos. Las otras variables no podrán ser representadas en este estudio, dado que, no es posible cuantificar en cuánto influiría la clasificación de la tarea (proactiva o reactiva), cantidad de tareas y capacidad de *ASINs* mensuales.

A pesar de que no todas las variables puedan cuantificarse, el presente estudio muestra como una sola variable podría contribuir en el aumento del *API*, por ende, se espera que las variables restantes tengan un porcentaje de contribución significativo.

4.3.1. Identificación de los resultados a nivel de las métricas de negocio

En esta actividad se identifican tanto los resultados en las métricas de negocio que el equipo generó, como los resultados máximos que se podrían obtener en estas métricas al poner en práctica la propuesta de mejora.

4.3.1.1. Resultados en las métricas antes de la propuesta generada

El primer escenario que se abordará, son los resultados que se obtuvieron antes de la propuesta generada, la cual es posible observar en la Tabla 28. En ella se visualiza que, con los colaboradores que se tenían por servicio, generaron un 15.46% de mejora en los resultados del *API*.

La información sobre la cantidad de colaboradores y el peso por colaborador fue obtenida del Apéndice CC.

Tabla 28.

Resultados a nivel de métricas de negocio antes de la propuesta generada

Servicio	Colaboradores	Peso por colaborador	Contribución en el <i>API</i>
<i>Browse Node Update</i>	18	0.36%	6.41%
<i>Catalog Attribute Update</i>	1.75	0.02%	0.03%
<i>Category Validation</i>	1	0.21%	0.21%
<i>Duplicates</i>	2	0.32%	0.63%
<i>Keyword Search Optimization</i>	4	0.89%	3.57%
<i>Listing Updates and Troubleshooting</i>	0.25	0.39%	0.10%

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Servicio	Colaboradores	Peso por colaborador	Contribución en el API
<i>Refinements</i>	1.5	-0.01%	-0.01%
<i>Variations</i>	2	0.03%	0.07%
<i>A+ Content</i>	6	0.02%	0.09%
<i>Anything in the Buy Box</i>	2	0.04%	0.07%
<i>Deal of the Day Creation & Updates</i>	0.75	0.27%	0.20%
<i>Deals Monitoring - Future</i>	1	1.99%	1.99%
<i>Deals Monitoring - Same Day</i>	0.25	0.20%	0.05%
<i>Detail Page Optimization</i>	6	0.14%	0.81%
<i>Customer Reviews and Q&A Analysis</i>	2	0.05%	0.10%
<i>Customer Returns Analysis</i>	0.5	2.29%	1.14%
Total			15.46%

Nota: Esta tabla muestra la contribución que generaron los colaboradores en el API, este dato se obtiene de la siguiente manera: Colaboradores * Contribución en el API.

4.3.1.2. Resultados máximos en las métricas después de la propuesta generada

En el segundo escenario que se abordará, se presentan los resultados máximos de mejora que se podría obtener después de la propuesta la cual es posible observar en la Tabla 29. En la sección de “Colaboradores” se toma en cuenta la cantidad de colaboradores requeridos según la demanda del servicio y la cantidad de colaboradores reubicados que fue abordado en la propuesta de mejora. Tomándose como referencia esta información, es posible comprobar que, al tener colaboradores distribuidos según la demanda del servicio y según la mejora e impacto del servicio en el API, es posible aumentar el rendimiento del API.

El valor “Peso por colaborador” se obtiene mediante la fórmula: $\text{Peso en el API} / \text{Colaboradores}$, el primer valor se obtiene del Apéndice DD. Seguidamente, para obtener el valor “Contribución en el API”, se utiliza: $\text{Colaboradores} * \text{Peso por colaborador}$.

Tabla 29.

Resultados máximos en las métricas de negocio después de la propuesta generada

Servicio	Colaboradores	Peso por colaborador	Contribución en el API
<i>Browse Node Update</i>	42.93	0.15%	6.41%
<i>Catalog Attribute Update</i>	5.34	0.00%	0.03%
<i>Category Validation</i>	1.48	0.43%	0.63%
<i>Duplicates</i>	3.29	0.19%	0.63%
<i>Keyword Search Optimization</i>	3.98	0.90%	3.57%

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Servicio	Colaboradores	Peso por colaborador	Contribución en el API
<i>Listing Updates and Troubleshooting</i>	0.99	0.10%	0.10%
<i>Refinements</i>	0.26	-0.03%	-0.01%
<i>Variations</i>	4.74	0.01%	0.07%
<i>A+ Content</i>	4.08	0.02%	0.09%
<i>Anything in the Buy Box</i>	0.63	0.11%	0.07%
<i>Deal of the Day Creation & Updates</i>	1.12	1.66%	1.86%
<i>Deals Monitoring - Future</i>	1.62	3.23%	5.22%
<i>Deals Monitoring - Same Day</i>	1.01	9.33%	9.38%
<i>Detail Page Optimization</i>	10.24	0.08%	0.81%
<i>Customer Reviews and Q&A Analysis</i>	1.37	0.07%	0.10%
<i>Customer Returns Analysis</i>	1.85	1.34%	2.49%
Total			31.44%

Nota: Esta tabla muestra la contribución que podrían generar los colaboradores en el API si se toma en cuenta la demanda del servicio e impacto por colaborador. Este dato se obtiene de la siguiente forma: Colaboradores * Peso por colaborador.

En este caso, la mejora máxima en el API sería de un 15.98%, dado que, se pasaría de un 15.46% a un 31.44% máximo de mejora con la realización de una distribución de los recursos basado tanto en la demanda como en el beneficio o impacto de los servicios.

4.3.2. Cierre de la fase cuatro

Al terminar esta fase se determinaron los resultados que se obtendrían con la propuesta de solución a nivel cuantitativo, a continuación, se presentan:

1. A nivel de las métricas de negocio, es posible presenciar un aumento en los resultados de estas, el cual será generado por la distribución de colaboradores a los servicios que generan mayor impacto.

Capítulo 5: Propuesta de Solución

En este capítulo se detalla la propuesta de mejora en la gestión de servicios para el equipo *RBS SAS Core Operations*. Esta propuesta se compone de la fase 3: Elaboración de la propuesta de mejora y la fase 5: Determinación del costo-beneficio del proyecto, y en cada solución se utilizan los hallazgos encontrados en el Capítulo 4: Análisis de Resultados.

5.1. Fase 3: Elaboración de la propuesta de mejora

Esta fase contiene la actividad: desarrollo del plan de gestión de servicios, el cual incluye las seis actividades de la cadena de valor del servicio recomendadas por ITIL.

5.1.1. Desarrollo del plan de la gestión de servicios

La propuesta está compuesta de seis actividades de la cadena de valor del servicio propuestos por ITIL, a continuación, se visualizan los resultados obtenidos de cada actividad.

5.1.1.1. Planificar

En esta se detallan los requerimientos generales aplicables a los servicios que deben ser contemplados durante y después de su prestación.

5.1.1.1.1. Nivel de servicio

En la Tabla 30 se proponen los niveles de servicio esperados durante la prestación de servicios. Los objetivos indicados corresponden a los establecidos actualmente en el equipo, pero para efectos del proyecto se plantea en qué momento el incumplimiento es o no aceptable. Se aclara que, para efectos del proyecto, la definición de *SLA* se utiliza según la terminología interna del equipo, la cual fue mencionada en el análisis de resultados y no debe ser confundida con la definición que brinda ITIL.

Tabla 30.

Objetivos del nivel de servicio

Métrica	Objetivo	Descripción
<i>Service Level Agreement (SLA)</i>	96%	<p>Proveer un cumplimiento del <i>SLA</i> en un 96% de los casos. Los <i>SLA</i> se definen según el servicio que se brinde y según la cantidad de <i>ASINs</i> que se soliciten trabajar.</p> <p>El servicio puede tener un incumplimiento aceptable del 4%, que se espera que no sea constantemente atribuido a casos donde la prestación de servicios es indispensable brindarla a tiempo (altos volúmenes que se reciben en temporadas altas, como viernes negro, navidad, entre otros, y en los cuales haya una solicitud previa por parte del <i>Account</i></p>

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Métrica	Objetivo	Descripción
		<p><i>Manager</i> o <i>Selling Partner</i> sobre la necesidad de brindarles ese servicio a tiempo).</p> <p>Casos donde el <i>SLA</i> se ha incumplido por falta de información del solicitante, alto volumen de solicitudes, dependencias de otros equipos o de herramientas, o fallo de plataformas se consideran incumplimientos aceptables (incumplimientos generados por factores externos al equipo).</p>
<i>First Time Resolution (FTR)</i>	97%	<p>Garantizar un cumplimiento del <i>FTR</i> en un 97%.</p> <p>El servicio puede tener un incumplimiento aceptable del 3% que no debe ser atribuido a que se brindó una baja calidad del servicio (se completó parcialmente, o los cambios efectuados no corresponden a la necesidad indicada por el <i>Account Manager</i> o <i>Selling Partner</i>).</p> <p>Casos donde el <i>FTR</i> se ha incumplido porque los cambios no se reflejan en la página de Amazon se consideran incumplimientos aceptables.</p>
<i>Time to Resolution (TTR)</i>	97%	<p>Proveer un cumplimiento del <i>TTR</i> en un 97%, es decir, los tiempos (en días) establecidos para brindar un determinado servicio debe cumplirse en ese porcentaje. Existe un <i>TTR</i> meta definido por servicio que el equipo debe cumplir.</p> <p>El servicio puede tener un incumplimiento aceptable del 3% que no debe ser atribuido a casos donde el servicio solicitado amerita la atención de un bajo volumen de <i>ASINs</i> que pueden ser resueltos en un plazo corto de tiempo.</p> <p>Casos donde el <i>TTR</i> se ha incumplido porque el servicio amerita la atención de un alto volumen de <i>ASINs</i> que superan el máximo aceptado definido se consideran incumplimientos aceptables.</p>
<i>Account Manager (AM) Satisfaction</i>	98%	<p>Asegurar un cumplimiento del <i>AM Satisfaction</i> de un 98% con el fin de garantizar que el producto final brindado a los <i>Account Manager</i> o <i>Selling Partner</i> cumple con las necesidades indicadas.</p> <p>El servicio puede tener un incumplimiento aceptable del 2% que no debe ser atribuido al no cumplimiento de las peticiones brindadas por el <i>Account Manager</i> o <i>Selling Partner</i>.</p> <p>Casos donde el <i>AM Satisfaction</i> se ha incumplido porque existe ambigüedad en la petición se consideran incumplimientos aceptables.</p>

Nota: Esta tabla contiene los niveles de servicios esperados

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Tomando como base la información anterior, se propone que, el incumplimiento aceptable para todos los niveles de servicios, no deben sobrepasar los porcentajes que se visualizan a continuación, dado que, el incumplimiento aceptable normalmente sucede por factores externos, que a pesar de que no puedan ser solucionados totalmente por el equipo, sí podrán controlarse y tomarse medidas en caso necesario.

A nivel de *SLA*, si existe un porcentaje superior al 10% de incumplimiento aceptable, se propone:

- Educar a los *Account Managers* y *Selling Partners* a brindar la información requerida para completar la tarea desde el primer momento en que el tiquete es creado. Un incumplimiento constante sobre este requerimiento podrá simbolizar que la tarea no será completada por el equipo de operaciones o la escalación sobre estos incidentes a sus supervisores.
- Regular la cantidad de solicitudes que el equipo está recibiendo y la capacidad de los colaboradores en completarlas. De tal forma que se pueda identificar si se necesitan más colaboradores para cubrir la demanda.
- Identificar las dependencias que existen con otros equipos y minimizarlas, por ejemplo, en servicios que es requerido comunicarse con otros departamentos para resolver problemas o para buscar información que el equipo desconoce.
- Determinar si los fallos en las plataformas son constantes y reportarlas al equipo de TI o al dueño de esta, como por ejemplo, cuando el sistema se cae, o la latencia de la herramienta utilizada.

A nivel de *First Time Resolution* si existe un porcentaje superior al 10% de incumplimiento aceptable, se propone:

- Capacitar a los *Account Managers* o *Selling Partners* que dependiendo del tipo de servicio que se brinde, los cambios aplicados podrán no verse automáticamente en la página de Amazon, y que incluso algunos cambios podrán tomar una semana en reflejarse.

A nivel de *Time to Resolution* si existe un porcentaje superior al 10% de incumplimiento aceptable, se propone:

- Analizar la cantidad de tareas en las cuales el volumen de *ASINs* a modificar es alto (consideradas excepciones), con el propósito de identificar si el equipo tiene los recursos necesarios para completar esas solicitudes y la frecuencia en que será posible aceptar ese tipo de solicitudes.

A nivel de *Account Manager Satisfaction* si existe un porcentaje superior al 10% de incumplimiento aceptable, se propone:

- Capacitar a los *Account Managers* y *Selling Partners* sobre la importancia de dejar en claro cuál servicio desean recibir y sobre la necesidad de indicar lo que necesitan en las plantillas que el equipo proporciona. No se toma como válido que suban plantillas realizadas por ellos o totalmente diferentes a la que el equipo solicita.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Al definirse las metas y los aspectos a considerar respecto al incumplimiento de los niveles de servicio, en la Tabla 31 se describe quién será el responsable de revisar estos niveles, así como sus respectivas responsabilidades y frecuencia.

Tabla 31.

Responsable del nivel de servicio

Responsable	Responsabilidades	Frecuencia
<p><i>Operations Team Leaders</i> (Líderes de Costa Rica y de la India)</p>	<p>Revisión de los <i>SLAs</i> con el propósito de corroborar el correcto cumplimiento de estos, o la toma de acciones en caso de incumplimiento. Se sugiere tomar como base las siguientes preguntas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿El <i>SLA</i> acordado es realista tanto para el cliente como para el equipo? • ¿Es posible reducir el <i>SLA</i> basado en el historial de resolución de tareas? • ¿El <i>SLA</i> está correctamente configurado en el sistema? • ¿Es necesario reubicar o contratar colaboradores para que apoyen la carga de trabajo y así garantizar el cumplimiento del <i>SLA</i>? • ¿Los casos incumplidos corresponden a una situación circunstancial o podrían volver a suceder? • En caso de incumplimiento del <i>SLA</i> ¿cómo ha afectado este incumplimiento al cliente? 	<p>Mensual</p>
	<p>Revisión de los <i>First Time Resolution</i> con el propósito de garantizar la correcta prestación de servicios a los clientes desde la primera interacción. Se sugiere considerar las siguientes preguntas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿El equipo está lo suficientemente entrenado para brindar un servicio? • ¿El equipo posee acceso a la información necesaria para completar lo solicitado? • ¿Los <i>Standard Operating Procedure (SOP)</i> están correctos y completamente realizados? • ¿Los casos incumplidos corresponden a una situación circunstancial o podrían volver a suceder? • En caso de incumplimiento del <i>FTR</i> ¿cómo ha afectado este incumplimiento al cliente? 	<p>Mensual</p>

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Responsable	Responsabilidades	Frecuencia
	<p>Revisión de los <i>Time to Resolution</i> con el fin de identificar el tiempo en que dura el equipo en brindar un producto final al cliente.</p> <p>Es necesario tomar en cuenta las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Es posible simplificar un proceso durante la prestación de servicios para reducir los tiempos de resolución? • ¿Es posible automatizar un determinado proceso para que el equipo logre reducir los tiempos de resolución? • ¿Los casos incumplidos corresponden a una situación circunstancial o podrían volver a suceder? • En caso de incumplimiento del <i>TTR</i> ¿cómo ha afectado este incumplimiento al cliente? 	Mensual
	<p>Revisión de los <i>Account Manager Satisfaction</i> con el propósito de identificar la calidad del servicio brindada. Se debe considerar las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿El equipo está lo suficientemente entrenado para brindar un servicio? • ¿El equipo posee acceso a la información necesaria para completar lo solicitado? • ¿Los <i>Standard Operating Procedure (SOP)</i> están correctos y completamente realizados? • ¿Los casos incumplidos corresponden a una situación circunstancial o podrían volver a suceder? • En caso de incumplimiento del <i>AM Satisfaction</i> ¿cómo ha afectado este incumplimiento al cliente? 	Mensual

Nota: Esta tabla contiene las responsabilidades de los *Operations Team Leaders* en el nivel de servicio.

5.1.1.1.2. Medición y reporte

En esta sección, se definen los mecanismos para conocer los niveles de satisfacción de los clientes, planes de control de la información y matriz de comunicación de los resultados.

5.1.1.1.2.1. Nivel de satisfacción de los clientes

Se requiere conocer el nivel de satisfacción de los clientes directos (vendedores) con el rendimiento de sus productos a raíz del servicio ofrecido, puesto que, después de brindar los servicios a los vendedores el equipo no conoce la percepción de los clientes. Se propone el uso de

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core*
Operations

un formulario que capture su nivel de satisfacción y su retroalimentación respecto a los servicios o al equipo. La plantilla del formulario que se deberá aplicar se observa en el Apéndice GG.

Deben considerarse los siguientes criterios:

- Frecuencia del envío del formulario: Cada seis meses, uno de ellos en enero y el otro en julio.
- La tasa de respuesta del formulario será de un mes.
- Tomando como referencia la tasa de respuesta, se deberán realizar recordatorios cada semana.

Seguidamente, se establece que el equipo debe realizar una evaluación de los resultados obtenidos, para el cual debe seguir los siguientes lineamientos:

1. Clasificar los resultados satisfactorios e insatisfactorios.
 - a. Al tener un rango de respuesta entre 1 y 10, si el promedio de la calificación es mayor a seis se considera satisfactorio.
 - b. Al tener un rango de respuesta entre 1 y 10, si el promedio de la calificación es entre cuatro y seis se consideran calificaciones neutras.
 - c. Al tener un rango de respuesta entre 1 y 10, si el promedio de la calificación es menor a cuatro se considera insatisfactorio.
2. Efectuar reuniones con los vendedores que expresaron satisfacción.
 - a. Identificar qué elementos se están realizando bien y generan beneficios a los clientes.
 - b. Considerar los elementos anteriormente identificados con el propósito de replicarlos en los servicios en que los vendedores expresaron insatisfacción.
3. Realizar reuniones con los vendedores que expresaron insatisfacción.
 - a. Identificar las causas raíz de los problemas.
 - b. Realizar una evaluación comparativa entre el rendimiento de los productos de los vendedores que expresaron satisfacción e insatisfacción.
 - c. Descubrir oportunidades de mejora a los problemas identificados que se encuentren dentro del alcance del equipo.
 - d. Dar seguimiento a las acciones propuestas.

5.1.1.1.2.2. Matriz de comunicaciones

Con el propósito de dar visibilidad a la organización sobre los resultados obtenidos a nivel de métricas y nivel de satisfacción de los clientes, se propone la matriz de comunicación que se visualiza en la Tabla 32.

A continuación, se describen los elementos que integran esta matriz:

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core*
Operations

- Comunicación: Nombre de la comunicación.
- Mecanismo: Medio físico o virtual mediante el cual se realizará la comunicación.
- Responsable: Colaborador a cargo de enviar la comunicación a los receptores.
- Frecuencia: Cada cuánto se realizará la comunicación.
- Urgencia: Nivel de importancia y necesidad de la comunicación.
 - Alta: La comunicación es requerida para tomar acciones correctivas inmediatamente.
 - Media: La comunicación es importante para tomar acciones correctivas, pero no requiere tomar medidas correctivas inmediatamente.
 - Baja: La comunicación es importante para brindar visibilidad al equipo, pero no necesariamente requiere tomar acciones correctivas.
- Destinatario: Colaboradores que recibirán la comunicación (receptores).
- Contenido: Información que tendrá la comunicación.

Tabla 32.

Matriz de comunicaciones

No.	Comunicación	Mecanismo	Responsable	Frecuencia	Urgencia	Destinatario	Contenido
1	Métricas de negocio	Correo	<i>Operations Manager</i>	Mensual	Alta	- Sr. <i>Operations Manager</i> - <i>Operations Managers</i> - <i>Operations Team Leaders</i>	- <i>ASIN Performance Improvement</i> - <i>GMS Improvement</i> - Plan de acción
2	Métricas operativas	Correo	<i>Operations Team Leaders</i>	Mensual	Media	- Sr. <i>Operations Manager</i> - <i>Operations Managers</i> - <i>Subject Matter Expert</i>	- <i>Service Level Agreement</i> - <i>First Time Resolution</i> - <i>Time to Resolution</i> - <i>Account Manager Satisfaction</i> - Plan de acción
3	Nivel de satisfacción de los vendedores	Correo	<i>Operations Manager</i>	Semestral	Alta	- Sr. <i>Operations Manager</i> - <i>Operations Managers</i> - <i>Operations Team Leaders</i>	- Nivel de satisfacción - Retroalimentación

Nota: Esta tabla contiene la matriz de comunicaciones del equipo.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

En el Apéndice EE se define una plantilla del reporte de las métricas de negocio con el contenido que debe tener este reporte.

En el Apéndice FFApéndice se define una plantilla del reporte de las métricas operativas con el contenido que debe tener este reporte.

La información del nivel de satisfacción de los vendedores se recolectará mediante los resultados obtenidos en el formulario anteriormente definido, como el que se muestra en el Anexo VII.

5.1.1.1.2.3. Control de las métricas

Con el propósito de tener un control sobre las herramientas e insumos utilizados para obtener los resultados de las métricas de negocio y operativas, se definen los encargados, responsables y roles en la Tabla 33 y Tabla 34.

Tabla 33.

Control de las métricas de negocio

Métricas	<i>ASIN Performance Improvement (API), GMS Improvement (GMS)</i>
Fuente de recolección	<i>Quicksight</i>
Encargado de la herramienta	<i>Functional Expert</i>
Rol del encargado	Administrar y brindar mantenimiento a <i>Quicksight</i> de forma semanal. Validar el correcto funcionamiento de la herramienta según las necesidades del equipo.
Responsable de seguimiento	<i>Operations Lead</i>
Rol del responsable	Realizar los cálculos correspondientes para obtener el <i>API</i> y <i>GMS</i> de forma mensual. Validar la información del <i>dashboard</i> de acuerdo con las necesidades del equipo.

Nota: Esta tabla muestra la información sobre los responsables y encargados de las métricas de negocio

Tabla 34.

Control de las métricas operativas

Métricas	<i>Service Level Agreement (SLA), First Time Resolution (FTR), Time to Resolution (TTR) y Account Manager (AM) Satisfaction</i>
Fuente de recolección	<i>Tableau</i>
Encargado de la herramienta	<i>Functional Expert</i>
Rol del encargado	Administrar y brindar mantenimiento a <i>Tableau</i> de forma semanal. Validar el correcto funcionamiento de la herramienta según las necesidades del equipo.
Responsable de seguimiento	<i>Operations Team Leader</i>
Rol del responsable	Realizar los cálculos o análisis correspondientes para obtener el rendimiento de los <i>SLA, TTR, FTR</i> y <i>AM Satisfaction</i> por mes. Validar los resultados obtenidos en los <i>SLA, TTR, FTR</i> y <i>AM Satisfaction</i> de forma mensual, considerando los incumplimientos aceptables.

Nota: Esta tabla muestra la información sobre los responsables y encargados de las métricas operativas.

5.1.1.1.2.4. Plan de monitoreo de servicios

En esta sección se define un plan de monitoreo de los servicios, en el cual se define un mecanismo de seguimiento a las métricas de negocio, pautas por seguir para cumplir el plan y el desarrollo de un *dashboard* que brinde visibilidad del *API*.

5.1.1.1.2.4.1. Plan de monitoreo de las métricas de negocio

Con el propósito de brindar un continuo seguimiento y supervisión a la obtención de beneficios por medio de los servicios ofrecidos, se propone el plan de la Tabla 35 en el cual se establecen los criterios clave para supervisar el rendimiento de las métricas de negocio

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Tabla 35.

Plan de monitoreo.

Responsable	<i>Operations Lead</i>
Periodicidad de la revisión	Semanal
Mecanismo de evaluación	<i>Dashboard</i>
Métricas por observar	<i>ASIN Performance Improvement (API)</i>
Rendimiento mínimo del API que deberá comunicarse	<=3% (mensuales)
Comunicar a	<i>Operations Manager</i>
Contenido por comunicar	Disminución del rendimiento del API
Periodicidad de la comunicación	Cada vez que se detecte un rendimiento menor o igual al 3% en el API.

Nota: Esta tabla contiene los elementos necesarios para realizar el plan de monitoreo.

5.1.1.1.2.4.2. Pautas por seguir para cumplir con el plan de monitoreo

Con el propósito de asegurarse un seguimiento a las métricas y el compromiso del equipo con realizarlo, se establecen un conjunto de actividades que el equipo debe supervisar para garantizar el cumplimiento del monitoreo.

Mediante las actividades indicadas en la Tabla 36 se busca que, mensualmente las personas responsables lo completen para supervisar si se está cumpliendo con el plan de monitoreo tal y como ha sido establecido. En este deberán colocar una “X” en las casillas “Sí” o “No” según corresponda, y añadir comentarios según sea necesario.

Tabla 36.

Lista de verificación

Pregunta	Sí	No	Comentarios
¿Las métricas fueron revisadas por el responsable definido?			
¿Se evaluó el rendimiento de forma semanal?			
¿La métrica observada fue el <i>ASIN Performance Improvement</i> ?			

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Pregunta	Sí	No	Comentarios
En casos necesarios, ¿se comunicaron los resultados al <i>Operations Manager</i> ?			
¿Se crearon las comunicaciones cuando el rendimiento del <i>API</i> fue menor o igual al 3%?			
¿La periodicidad de las comunicaciones fueron cuando se cumplía el rendimiento mínimo del <i>API</i> ?			

Nota: Esta tabla contiene una lista de verificación del plan de monitoreo.

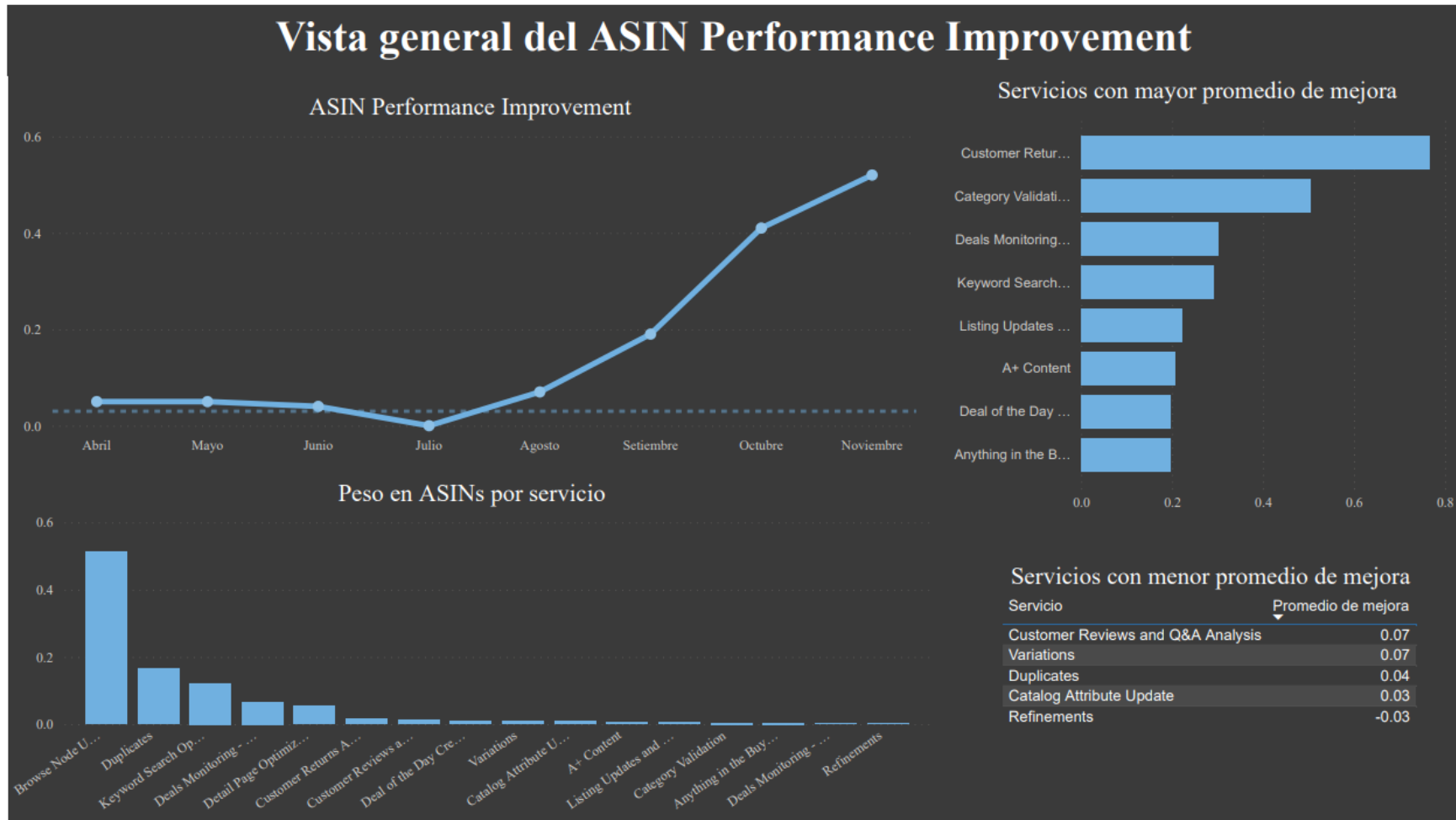
5.1.1.1.2.4.3. Dashboard del API

Con respecto a las comunicaciones del plan de monitoreo se propone el *dashboard* de la Figura 36 con el propósito de que sea posible observar el panorama completo sobre los resultados del *ASIN Performance Improvement* mes a mes, el promedio de mejora y los pesos en el *API* y *ASINs* por servicio.

Además, mediante este *dashboard* será posible identificar el rendimiento de *API* a lo largo de los meses, los servicios con mayor y menor porcentaje de mejora y el peso de los *ASINs* trabajados en cada uno de ellos.

Figura 36.

Dashboard del plan de monitoreo



Nota: Esta figura contiene los gráficos del panorama general del *ASIN Performance Improvement*

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

5.1.1.1.3. Gestión del conocimiento

Con el propósito de garantizar y mantener un efectivo uso de la información y conocimiento dentro del equipo, los *Operations Leads* y *Subject Matter Expert* deben garantizar la existencia de:

Standard Operating Procedure (SOP): Redactar los procedimientos operativos estándar por cada servicio que se brinda, que deben estar publicados en la Wiki de Amazon. Este documento debe ser creado para dos roles diferentes: colaboradores de operaciones y clientes que solicitan el servicio.

El *SOP* de los colaboradores debe tener:

- Aspectos que están dentro y fuera del alcance en ese servicio.
- El proceso estándar que debe ejecutarse para brindar el servicio, con la especificación de cada paso por realizar y herramientas por utilizar.
- Pasos por seguir en caso de problemas durante la ejecución del proceso.
- Puntos de contacto del colaborador que diseñó el *SOP* y del respectivo líder del equipo en caso de dudas.

El *SOP* de los clientes debe tener:

- Aspectos que están dentro y fuera del alcance en ese servicio.
- Proceso estándar resumido con los pasos generales por seguir.
- Puntos de contacto del colaborador que diseñó el *SOP* y del respectivo líder del equipo en caso de dudas.

Guidelines: Redactar los documentos que contengan las directrices que han sido definidas a nivel de Amazon para brindar los servicios del equipo. Estos documentos deben estar publicados en la Wiki de Amazon y tienen que contener:

- Elementos, actividades o pautas que sí se deben hacer al brindar un servicio.
- Elementos, actividades o pautas que no se deben realizar al brindar un servicio.
- Puntos de contacto en caso de dudas.

Solución de problemas: Redactar documentos que contengan los pasos necesarios para solucionar problemas cotidianos que afectan la prestación de servicios. Estos documentos deben crearse por cada uno de los servicios brindados. Deben estar publicados en la Wiki de Amazon, y tienen que contener:

- Pasos para resolver errores a nivel de herramientas.
- Pasos para resolver problemas por dependencias externas.
- Puntos de contacto en caso de dudas.

5.1.1.2. Mejorar

Esta es una actividad general de la cadena de valor de servicios, en la cual se detallan los aspectos que se deben realizar para asegurar una mejora continua en la prestación de servicios antes, durante y después.

Los elementos definidos que aseguran mejora continua se detallan a continuación.

5.1.1.2.1. Niveles de servicio

A nivel de *SLAs* se propone la necesidad de realizar análisis cada trimestre de los históricos de tiquetes, con el propósito de identificar si el equipo está logrando brindar el servicio antes de la fecha del *SLA*, de tal modo que pueden reducirse los tiempos de *SLA* y así brindarles un servicio más rápido a los clientes. Durante estos análisis no se debe sacrificar la calidad, dado que, si se identifica que se pueden reducir los *SLA*, pero que la calidad debe sacrificarse, se recomienda no hacerlo, por ende, es necesario contemplar la reducción de los tiempos de *SLA*, pero sin dejar de lado la calidad del servicio que se desea brindar.

5.1.1.2.2. Gestión del conocimiento

Se propone que, el equipo reciba entrenamientos por parte de otros equipos que brindan los mismos servicios en otros países, con el fin de que el equipo conozca ampliamente sobre el tema y esté constantemente actualizado.

Además, se promueve la actualización constante de los documentos de *Standard Operating Procedure*, *guidelines* y solución de problemas, en donde se abarquen contenidos actuales y se eliminen aquellos contenidos que ya no son trascendentales para la prestación de un servicio o que no aplican.

5.1.1.2.3. Servicios

A nivel de servicio se propone la constante revisión de la continuidad de los servicios, donde a partir de él sea posible agregar o eliminar servicios según los beneficios que estén generando. Se propone que la periodicidad de esta revisión sea cada seis meses.

Esto será posible mediante la retroalimentación brindada por los clientes finales y por los resultados que el *ASIN Performance Improvement* arroja. Mediante la retroalimentación de los clientes finales se pretende identificar si los servicios son realmente de utilidad para ellos, y mediante el *API* se pretende conocer si los servicios están generando beneficios a los clientes finales.

El agregar servicios podrá surgir de:

- Retroalimentación brindada del cliente sobre la necesidad de incorporar un nuevo servicio.
- Servicios que permitirán ahorrar tiempo a los *Account Managers* o *Selling Partners*.
- Servicios que mejoren la calidad del catálogo de productos.
- Comparativa entre los servicios que brindan otros programas en otros países, donde se identifica que podrán implementarse dado que genera beneficios al cliente o al negocio.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core*
Operations

El eliminar servicios surge de:

- Retroalimentación brindada por el cliente sobre la no percepción de beneficios de un servicio.
- Poca adaptación de los *Account Manager* o *Selling Partners* al servicio, es decir, no se utiliza.
- El servicio es ofrecido por otros equipos y está mayor consolidado, de esta forma se comprende que la mejor decisión es que ellos lo sigan realizando.

5.1.1.2.4. Método para brindar el servicio

Es indispensable que constantemente se revise la forma en cómo los servicios se brindan: reactivamente, un *Account Manager* o *Selling Partner* solicita el servicio mediante el Sistema de Tiquetes; proactivamente, el sistema detecta que algunos productos carecen de información, imágenes, clasificación, etc. y mediante esto se crea un tiquete solicitando un determinado servicio.

Debido a eso, el equipo debe analizar si un determinado servicio se podrá ofrecer de forma reactiva, proactiva o de ambas formas, dependiendo de la demanda de ese servicio y de la cantidad de colaboradores que pueden soportar esa carga de trabajo. Se recomienda utilizar el macroproceso de tareas reactivas o proactivas definido para cada servicio con el propósito de seguir un proceso estándar que se apege a las reglas establecidas por el equipo.

5.1.1.2.5. Estudio de tiempo del *ASIN Performance Improvement*

Se propone la necesidad de comparar los resultados obtenidos del *API* del año actual con los resultados de los años anteriores, esto con el propósito de identificar tendencias a lo largo de los meses, así como determinar si a lo largo de los meses de los diferentes años ha habido o no mejora., así mismo como para tener un punto de referencia que tome en cuenta la temporalidad. Al realizar esto, podrán tomarse acciones que permitan mejorar en caso de disminución del rendimiento. La periodicidad de este estudio será mensual.

Así mismo, mediante este mismo estudio, se propone la necesidad de identificar en qué meses la temporalidad afecta el rendimiento del *API*, puesto que, existen meses donde se hacen grandes ofertas y, por ende, hay un rendimiento alto en las métricas de negocio, sin embargo, existen otros meses donde no existen ofertas y el rendimiento del *API* no es muy alto, y no necesariamente significa que los resultados han sido insatisfactorios, sino que, la temporalidad impacta a esta métrica.

5.1.1.2.6. Redistribución de recursos (colaboradores)

Calcular la cantidad de *ASINs* que el equipo puede trabajar por mes, con el propósito de comparar los resultados con los *ASINs* que realmente se trabajaron, donde a partir de esta información se realice un análisis que identifique si la cantidad de colaboradores que brindan un servicio es adecuado, insuficiente o en exceso, de tal forma que:

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core*
Operations

- Si la cantidad es insuficiente, se podrán incluir colaboradores provenientes de otros servicios o nuevos colaboradores que surgen del proceso de reclutación.
- Si la cantidad es en exceso, se podrán reubicar esos colaboradores en servicios con insuficientes recursos.
- Si el servicio genera grandes beneficios, se podrán reubicar recursos para maximizar sus beneficios.

Mediante la redistribución de recursos se podrá garantizar el uso adecuado de los colaboradores según la demanda de cada servicio, asegurando así la optimización de recursos y el ahorro de desperdicios.

5.1.1.2.7. Entrenamiento de colaboradores

Se propone la constante capacitación de los colaboradores no solo en el servicio que ofrecen, sino en los demás que el equipo brinda, con el propósito de que, en caso de reubicar esos recursos a otros servicios, el tiempo de entrenamiento sea menor.

Sin embargo, no solo en casos de reubicación aplica este contexto, sino que, en temporadas de alta demanda donde se requiere de mayores colaboradores en otros servicios, sea posible mover temporalmente colaboradores para que brinden mayor asistencia y cobertura en la demanda.

5.1.1.2.8. Automatizaciones

Se propone la constante realización de automatizaciones mediante el uso de la programación, macros u otras herramientas, que permiten simplificar los pasos que se deben realizar para brindar un servicio.

Para esto se debe considerar:

- Identificar las tareas que requieren ser automatizadas.
- Identificar el esfuerzo para automatizar: Tiempo invertido al realizar la automatización.
- Identificar el tiempo de ahorro que se obtendría al utilizar la automatización, tomando como referencia el tiempo que se dura realizando ese paso o servicio manualmente.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

5.1.1.3. Involucrar

Primera actividad de la cadena de valor del servicio, en esta se obtiene una visión consolidada del contexto general de la prestación de servicios que posteriormente serán insumos para definir sus necesidades y requerimientos, que en este caso se obtuvieron mediante reuniones con el *Operations Team Leader, Manager-Operations* y *Operations Manager*. El contexto general de la prestación de servicios y las necesidades en la gestión de servicios fueron identificadas en el Capítulo 4, por ende, en esta sección se brindará énfasis en los requerimientos. Las necesidades identificadas se ubican en la Tabla 22.

5.1.1.3.1. Requerimientos

Los requerimientos que tienen que cumplirse para satisfacer las necesidades identificadas se definen en la Tabla 37.

Tabla 37.

Requerimientos identificados

ID	Nombre	Descripción	ID de la necesidad
R01	Definir un plan para el análisis de los beneficios.	Evaluar cuáles servicios deben seguir brindando, tomando en cuenta los beneficios percibidos y la importancia que representan para los clientes finales.	N1 N2
R02	Generar una estrategia de distribución de recursos.	Realizar una distribución de los colaboradores (recursos) según el beneficio que cada servicio brinda.	N5
R03	Establecer una estrategia para la asignación del tipo de la tarea.	Brindar servicios de forma proactiva y reactiva con el propósito de incrementar el uso de los servicios y sus beneficios, considerando el proceso estándar a seguir, porcentaje de distribución según la tarea y cantidad de colaboradores requeridos.	N3 N4

Nota: Esta tabla contiene los requerimientos identificados.

5.1.1.4. Diseñar / hacer la transición

Segunda actividad de la cadena de valor del servicio, en esta se define el diseño de los servicios tomando en cuenta las expectativas de las partes interesadas y las necesidades identificadas. En este se proponen soluciones a los requerimientos propuestos y se establece un plan de implementación.

5.1.1.4.1. Cumplimiento de los requerimientos identificados

Con el propósito de satisfacer el R01: Definir un plan para el análisis de los beneficios, se realiza el siguiente análisis de los resultados obtenidos en los servicios y de la importancia de estos para los clientes finales. Para este estudio, se toma como referencia la información elaborada en el Apéndice CC.

Basada en esta información, se identificaron que los servicios *Browse Node Update, Category Validation, Duplicates, Keyword Search Optimization, Listing Updates and Troubleshooting, Variations, A+ Content, Anything in the Buy Box, Deal of the Day Creation & Updates, Deals Monitoring – Same Day, Detail Page Optimization, Customer Reviews and Q&A Analysis y Customer Returns Analysis*, podrán seguirse ejecutando desde la perspectiva que arroja el *ASIN Performance Improvement*, por los siguientes motivos:

- Estos servicios poseen un porcentaje de mejora positivo a lo largo del año, unos mejores que otros, pero en general es un porcentaje por servicio que se considera aceptable.
- Estos servicios poseen un peso positivo en el *API*, es decir, cada servicio contribuye significativamente en los resultados obtenidos en el *API*.
- La cantidad de *ASINs* trabajados es alta, es decir, existe alta demanda en ese servicio.

Si bien es cierto, algunos de estos servicios poseen un porcentaje de mejora poco significativo para la organización, pero al observar el peso que poseen en el *API*, se determina que sigue siendo un servicio beneficioso y valioso para los consumidores. En el caso opuesto, algunos servicios poseen un peso poco significativo para la organización en el *API*, que es generado por la demanda de ese servicio, pero que, al observar el porcentaje de mejora se comprueba que es significativa.

Los servicios *Catalog Attribute Update y Refinements* deben cuestionarse si se deben o no seguir brindando, tomando en cuenta la perspectiva que arroja el *ASIN Performance Improvement*. Para determinar esto se considera la información de la Tabla 38.

Tabla 38.

Cuestionamiento de continuidad de servicios

Servicio	Cuestionamiento
<i>Catalog Attribute Update</i>	A pesar de tener un peso en el <i>API</i> y un promedio de mejora positivo, ambos son poco significativos (no pasan del 1%).

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Servicio	Cuestionamiento
	Es posible observar que este servicio posee una cantidad baja de <i>ASINs</i> trabajados, es decir, ha sido poco solicitado a lo largo del año.
	Este servicio comprende actividades que permiten actualizar los atributos de los productos: nombre, descripción, viñetas, datos específicos del producto, etc.
<i>Refinements</i>	Posee un peso en el <i>API</i> y un promedio de mejora negativo.
	Es posible visualizar que este servicio posee una cantidad baja de <i>ASINs</i> trabajados, es decir, ha sido poco demandado a lo largo del año.
	Este servicio pretende representar un aspecto específico de un determinado servicio, mediante la creación de filtros relacionados al color, tamaño, marca, entre otros.

Nota: Esta tabla contiene las cuestiones a considerar en la continuidad de los servicios.

Al considerar los cuestionamientos realizados, es posible tomar una decisión sobre la continuidad de los servicios y determinar los pasos a seguir para los servicios identificados con una disminución de los beneficios, a continuación, se presente el desglose de la decisión:

Servicio: *Catalog Attribute Updates*

Este servicio es considerado importante puesto que, mediante este es posible actualizar los atributos de los productos y garantizar que el cliente conozca el artículo que está comprando, por ende, se vuelve vital su constante actualización. Además, este servicio permite incrementar la calidad de la información y asegurar la experiencia de compra de los productos.

Tomando en cuenta la importancia del servicio y que los resultados del promedio de mejora y del peso en el *API* fueron positivos (mayor a cero), se propone continuar brindando este servicio dado su impacto en la experiencia de compra de los clientes, sin embargo, se sugieren aplicar medidas respecto a su demanda, puesto que, según los resultados obtenidos fue un servicio con una disminución en su demanda a lo largo del 2021.

El cambio por implementarse será a nivel operativo, mediante el cual se propone brindar este servicio de forma reactiva y proactiva para aumentar su demanda y así, incrementar sus beneficios. Sin embargo, se sugiere realizar un seguimiento a este cambio para observar el comportamiento del servicio en los resultados del *API*, para ello se propone brindar seguimiento inmediatamente después de la implementación del cambio (plan *hypercare*) que se observa en la Tabla 39.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

La realización de este plan pretende brindar un seguimiento a los nuevos cambios durante un periodo de tiempo establecido y así asegurar que los resultados se alinean al plan: generar mayores beneficios, y revisar que los resultados se vayan cumpliendo con el propósito de tomar acciones que permitan acercarse a los resultados deseados.

Tabla 39.

Plan hypercare para Catalog Attribute Updates

Criterios	Descripción
Duración	Se establece un período de hipercuidado de seis meses, considerando lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> • Tener un margen de tiempo para que los cambios aplicados a los productos sean visibles en la página de Amazon. • Tener un margen de tiempo amplio en el cual se consideren períodos de alta y baja demanda de productos (temporalidad).
Aspectos por evaluar	Se establece que cada semana los <i>Operations Team Leaders</i> deberán revisar y comunicar: <ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento en el <i>API</i> para este servicio. • Cantidad de <i>ASINs</i> trabajados de forma reactiva y proactiva (demanda). • Rendimiento de las métricas operativas.

Nota: Esta tabla contiene un plan de seguimiento de los cambios de este servicio.

Posteriormente de realizarse el plan de hipercuidado para *Catalog Attribute Updates*, se proponen los pasos a considerar en la Tabla 40.

Tabla 40.

Pasos por considerar para Catalog Attribute Updates

Escenario	Descripción
Servicio se normaliza	En caso de que el servicio se normalice (los beneficios sean más significativos), se propone la continuación del servicio con normalidad sin plan de hipercuidado. Los cambios operativos deberán mantenerse para garantizar su normalización.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Escenario	Descripción
Servicio no se normaliza	Se establece que los <i>Operations Team Leaders</i> deberán evaluar y tomar la decisión sobre la continuación o no continuación de dicho servicio.

Nota: Esta tabla contiene los pasos por considerar una vez terminado el plan de hipercuidado

Servicio: Refinements

Este servicio es considerado importante porque mejora la experiencia de búsqueda de los clientes al agregar filtros detallados y específicos para encontrar y ver con precisión productos con cierto aspecto. Sin embargo, no es considerado un servicio crítico, dado que, se encarga de simplificar los tiempos de búsqueda y no en mejorar la calidad de los aspectos o comprabilidad del producto como tal.

Tomando en cuenta la importancia del servicio y los resultados a nivel del peso y promedio de mejora en el *API*, se propone poner este servicio a prueba para comprobar si realmente genera valor para los clientes: perciben beneficios a raíz del servicio brindado, o si genera valor para el negocio: utilización de recursos para la prestación de servicios que generen beneficios, puesto que, ambos resultados han sido negativos y ponen en duda si realmente debería brindarse.

Para este servicio no se recomendará ningún cambio a nivel operativo, sino hasta que se compruebe que realmente genera beneficios. En su lugar se propone un plan de seguimiento a los beneficios que genere en los próximos meses (resultados del *API*), para ello en la Tabla 41 se especifican estos detalles.

Tabla 41.

Plan de hypercare para Refinements

Criterios	Descripción
Duración	Se establece un período de hipercuidado de seis meses, considerando lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> Tener un margen de tiempo para que los cambios aplicados a los productos sean visibles en la página de Amazon. Tener un margen de tiempo amplio en el cual se consideren períodos de alta y baja demanda de productos (temporalidad). Tener un margen de tiempo en el cual pueda comprobarse que el servicio genera o no genera valor.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Criterios	Descripción
Aspectos por evaluar	<p>Se establece que cada semana los <i>Operations Team Leaders</i> deberán revisar y comunicar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento en el <i>API</i> para este servicio. • Cantidad de <i>ASINs</i> trabajados de forma reactiva. • Rendimiento de las métricas operativas.

Nota: Esta tabla contiene un plan de seguimiento de los cambios de este servicio.

Posteriormente de realizarse el plan de hipercuidado para *Refinements*, se proponen los pasos a considerar en la Tabla 42.

Tabla 42.

Pasos por seguir para Refinements

Escenario	Descripción
Servicio se normaliza	En caso de que el servicio se normalice (los beneficios sean positivos), se propone la continuación del servicio con normalidad sin plan de hipercuidado. Deberán proponerse cambios a nivel operativo, para seguir normalizando el servicio y brindar seguimiento a estos cambios propuestos.
Servicio no se normaliza	Se establece que los <i>Operations Team Leaders</i> deberán evaluar y tomar la decisión sobre la continuación o no continuación de dicho servicio.

Nota: Esta tabla contiene los pasos a considerar una vez terminado el plan de hipercuidado.

Seguidamente, con el propósito satisfacer el R02: Generar una estrategia de distribución de recursos, se propone la siguiente sección que garantizará una distribución de recursos basado en la demanda de los servicios. Para este análisis se toma en cuenta la información de la Tabla 21 que se abordó en el Capítulo 4: Análisis de Resultados, en la cual se indicaba que la cantidad de colaboradores que se requerían por servicio, basada en dicha información, se propone cuál sería el peso por cada colaborador en la Tabla 43.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Tabla 43.

Peso por colaborador requerido

Servicio	Colaboradores requeridos	Peso por colaborador
<i>Deals Monitoring - Same Day</i>	0.01	9.33%
<i>Deals Monitoring - Future</i>	0.62	3.23%
<i>Deal of the Day Creation & Updates</i>	0.12	1.66%
<i>Customer Returns Analysis</i>	0.85	1.34%
<i>Keyword Search Optimization</i>	3.98	0.90%
<i>Category Validation</i>	0.48	0.43%
<i>Duplicates</i>	3.29	0.19%
<i>Browse Node Updates</i>	42.93	0.15%
<i>Anything in the Buy Box</i>	0.63	0.11%
<i>Listing Updates and Troubleshooting</i>	0.99	0.10%
<i>Detail Page Optimization</i>	10.24	0.08%
<i>Customer Reviews and Q&A Analysis</i>	1.37	0.07%
<i>A+ Content</i>	4.08	0.02%
<i>Variations</i>	4.74	0.01%
<i>Catalog Attribute Update</i>	5.34	0.00%
<i>Refinements</i>	0.26	-0.03%

Nota: Esta tabla contiene la contribución (peso) de cada colaborador por servicio en los resultados del *API*.

Ante la información anteriormente mostrada, es posible observar que, si se posee una cantidad de colaboradores por servicio basada en la demanda de este, es posible que los colaboradores brinden un peso significativo en el *API*.

Ahora bien, considerando que existen cinco colaboradores que están inactivos durante la prestación de servicios por la disminución de la demanda, se propone reubicar esos colaboradores tomando en consideración los siguientes motivos que guiarán la distribución.

- Incrementar la cantidad de colaboradores en servicios con alta demanda (la demanda es mayor a la capacidad mensual establecida), donde la capacidad actual no es suficiente.
- Incrementar el porcentaje de mejora de dicho servicio.
- Asignar los recursos disponibles a los servicios donde dichos colaboradores tendrán un mayor impacto en el *API*.

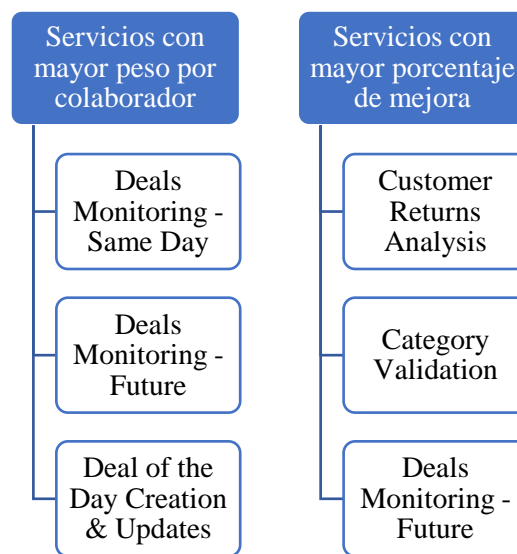
Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

La distribución de recursos se considera estratégica, debido a que de esta depende la magnitud del incremento de los beneficios, para efectos del proyecto se utilizan el enfoque de incrementar el porcentaje de mejora y el asignar recursos donde los colaboradores tendrán mayor impacto en el *API*, estos se seleccionan porque ambos permiten maximizar los beneficios.

Tomando en cuenta la información anterior, en la Figura 37 se visualiza la selección de los tres servicios que poseen mayor peso por colaborador y los tres servicios que poseen mayor porcentaje de mejora.

Figura 37.

Servicios seleccionados



Nota: Esta figura muestra el top seis de los servicios seleccionados, al repetirse un servicio la cantidad seleccionada disminuye a cinco.

Al conocer los servicios a los cuales se transferirá los recursos, se propone en la Tabla 44 trasladar un colaborador a los cinco servicios previamente definidos.

Tabla 44.

Distribución de recursos

Servicio	Colaboradores	Nueva cantidad de colaboradores
<i>Deals Monitoring - Same Day</i>	0.01	1.01
<i>Deals Monitoring - Future</i>	0.62	1.62
<i>Deal of the Day Creation & Updates</i>	0.12	1.12

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Servicio	Colaboradores	Nueva cantidad de colaboradores
<i>Customer Returns Analysis</i>	0.85	1.85
<i>Category Validation</i>	0.48	1.48

Nota: Esta tabla muestra la nueva cantidad de colaboradores por servicio, al transferir un colaborador adicional.

Las decisiones que se proponen que deben guiar la distribución, son las siguiente:

- A nivel de beneficio: Si bien, los servicios poseen mejora en el *API* y alto peso por colaborador, por esta razón, se seleccionan servicios donde el incremento de colaboradores permita maximizar el incremento en el *API* (beneficio a nivel de servicio).
- A nivel de riesgo: No es recomendable distribuir una cantidad alta de colaboradores en un mismo servicio para minimizar el riesgo en caso de que los resultados que se esperaban no se generen.

A raíz de esta distribución de recursos, será posible incrementar los resultados en el *API*, dado que, estos colaboradores se reubican estratégicamente para que incrementen los beneficios de los servicios y, por ende, el *API*. En el Capítulo 4, específicamente en la Tabla 29 de los resultados obtenidos en la Fase 3, se observan los resultados que estos cambios generarán en el *API*.

Posteriormente, con el propósito de satisfacer el RO3: Establecer una estrategia para la asignación del tipo de la tarea, se realiza el siguiente análisis. Para este, se toma como insumo inicial la información que se observa en la Tabla 45.

Tabla 45.

Clasificación o tipo de tarea

Servicio	Tipo de tarea
<i>A+ Content</i>	Reactiva
<i>Anything in the Buy Box</i>	
<i>Catalog Attribute Update</i>	
<i>Category Validation</i>	
<i>Customer Returns Analysis</i>	
<i>Customer Reviews and Q&A Analysis</i>	
<i>Listing Updates and Troubleshooting</i>	
<i>Refinements</i>	
<i>Variations</i>	
<i>Deal of the Day Creation & Updates</i>	
<i>Browse Node Update</i>	Proactiva/Reactiva

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Servicio	Tipo de tarea
<i>Detail Page Optimization</i>	
<i>Duplicates</i>	
<i>Keyword Search Optimization</i>	
<i>Deals Monitoring - Future</i>	
<i>Deals Monitoring - Same Day</i>	

Nota: Esta tabla muestra el tipo de tarea de los servicios.

Tomándose como referencia los resultados del análisis de correlación en el cual fue posible identificar que, la clasificación o tipo de tarea, influyen en los resultados obtenidos en el *API*, se propone realizar un cambio en la forma en como los servicios se ofrecen, con el propósito de incrementar la demanda. Es importante mencionar que, hasta la fecha los servicios que se poseen podrían brindarse de ambas maneras.

Basados en los resultados previamente visualizados, se sugiere en la Tabla 46 un replanteamiento en la forma en cómo se ofertan algunos servicios. Cabe recalcar que, se prioriza el replanteamiento de los servicios que a continuación se visualizarán, por los siguientes motivos:

- 1) De estos servicios, algunos poseen un porcentaje de mejora que se desea aumentar y un peso por colaborador significativo.
- 2) De estos servicios, algunos requieren mejorarse para poder incrementar sus beneficios, puesto que recientemente no estaban brindando altos beneficios.

Cabe recalcar que, la selección de dichos servicios se realizó de forma estratégica puesto que son servicios que generan impacto en el *API*, sin embargo, idealmente, se espera seguir este mismo análisis y propuesta con los demás, con el propósito de incrementar el uso de estos y de los beneficios que trae consigo.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Tabla 46.

Replanteamiento del tipo de tarea de servicios

Prioridad	Servicio	Justificación
1	<i>Deal of the Day Creation & Updates</i>	En este servicio, cada colaborador posee un peso significativo en el <i>API</i> , pero a nivel de <i>ASINs</i> , el peso que posee es 1% sobre 100%. Al brindarse de forma reactiva y proactiva, podrá ofrecerse mayormente este servicio y el impacto de cada colaborador se reflejará en los resultados del <i>API</i> .
2	<i>Customer Returns Analysis</i>	Este servicio es el que mayor promedio de mejora posee, sin embargo, a nivel de <i>ASINs</i> su peso es 1.5% sobre 100%. Por ende, se identifica que, si este servicio se brinda de ambas formas, será posible aumentar la demanda y, por ende, maximizar los beneficios.
3	<i>Category Validation</i>	Este es el segundo servicio con mayor promedio de mejora, el cual posee un peso en <i>ASINs</i> muy poco significativo. El brindarse de ambas formas permitirá maximizar sus beneficios.
4	<i>Catalog Attribute Update</i>	Este es uno de los servicios con menor promedio de mejora, se propone brindarlo de ambas formas, para poder realizar el plan de hipercuidado y así, estabilizar el servicio.

Nota: Esta tabla muestra los servicios que se ofrecerán de forma reactiva y proactiva.

La distribución de recursos que se hizo anteriormente respalda la decisión de brindar servicios de forma reactiva y proactiva, puesto que, mediante esta reubicación de recursos a estos servicios, será posible tener mayor capacidad para responder a la demanda.

A continuación, en la Tabla 47 observa el porcentaje de tareas que podrían ser reactivas o proactivas por servicio, para realizar este análisis se toma en cuenta los resultados obtenidos sobre la productividad del equipo, donde se contemplaron los colaboradores requeridos y los colaboradores distribuidos. Si se desea observar cómo se obtuvo estos cálculos, obsérvese el Apéndice HH.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Tabla 47.

Porcentaje del tipo de tarea después de la distribución de recursos

Servicio	Reactiva	Proactiva
<i>Deals of the Day Creation & Updates</i>	La cantidad de tareas por recibir serían del 11%, en las cuales se requiere 0.12 de colaboradores para cumplir con la demanda.	La cantidad de tareas por recibir serían del 89%, en las cuales se requiere 1 colaborador para cumplir con la demanda.
<i>Customer Returns Analysis</i>	El porcentaje de tareas por recibir serían del 46%, requiriéndose 0.85 colaboradores para suplir la demanda.	El porcentaje de tareas por recibir serían del 54%, requiriéndose 1 colaborador para suplir la demanda.
<i>Category Validation</i>	La cantidad de tareas por recibir serían del 33% en las cuales se requiere 0.48 colaboradores para cumplir con la demanda.	La cantidad de tareas por recibir serían del 67% en las cuales se requiere 1 colaborador para cumplir con la demanda.
<i>Catalog Attribute Updates</i>	El porcentaje de tareas por recibir serían del 100%, requiriéndose 5.34 colaboradores para suplir la demanda.	El porcentaje de tareas por recibir sería del 0%, puesto que la cantidad de colaboradores es insuficiente para soportar tareas proactivas.

Nota: Esta tabla muestra el porcentaje de distribución de tareas proactivas y reactivas por servicio, según la situación actual.

Sin embargo, la situación anterior muestra la distribución de tareas de forma proactiva y reactiva, en la cual se toma en cuenta la demanda actual y los colaboradores definidos. Según (A. Aguilar, comunicación personal, 13 de abril de 2021), es recomendable tener una distribución del tipo de tarea en un 80% / 20% donde el 80% corresponde al porcentaje de tareas proactivas y el 20% corresponde al porcentaje de tareas reactivas, considerando esa información, en la Tabla 48 se propone esa misma distribución con la cantidad de colaboradores que se requerirían para soportar dicho porcentaje de tareas. Si se desea observar cómo se obtuvo estos cálculos, obsérvese Apéndice II.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Tabla 48.

Porcentaje del tipo de tarea considerando el 80% / 20%

Servicio	Reactiva	Proactiva
<i>Deals of the Day Creation & Updates</i>	La cantidad de tareas por recibir serían del 20%, en las cuales se requiere 0.12 colaboradores.	La cantidad de tareas por recibir serían del 80%, en las cuales se requiere 0.49 colaboradores.
<i>Customer Returns Analysis</i>	El porcentaje de tareas por recibir serían del 20%, requiriéndose 0.85 colaboradores.	El porcentaje de tareas por recibir serían del 80%, requiriéndose 3.40 colaboradores.
<i>Category Validation</i>	La cantidad de tareas por recibir serían del 20% en las cuales se requiere 0.48 colaboradores para cumplir con la demanda.	La cantidad de tareas por recibir serían del 80% en las cuales se requiere 1.93 colaboradores para cumplir con la demanda.
<i>Catalog Attribute Updates</i>	El porcentaje de tareas por recibir serían del 80%, requiriéndose 5.34 colaboradores.	El porcentaje de tareas por recibir sería del 20%, requiriéndose 1.33 colaboradores.

Nota: Esta tabla muestra el porcentaje de distribución de tareas proactivas y reactivas por servicio considerando la regla 80% / 20% que el equipo tiene establecido.

De la propuesta anterior es importante considerar que:

- La cantidad de colaboradores propuestos para soportar las tareas reactivas corresponde a la misma planteada en la Tabla 47 puesto que, a pesar de que el porcentaje reactivo cambie, no es posible que la cantidad de personal aumente o disminuya porque no es posible controlar la demanda de solicitudes realizadas por personas externas (*Account Managers* y *Selling Partners*).
- El porcentaje de tareas reactivas y proactivas en *Catalog Attribute Updates*, no sigue el mismo enfoque que las anteriores, puesto que, este servicio actualmente posee un déficit de colaboradores, es decir, el personal que poseen actualmente es insuficiente para soportar el trabajo reactivo, por ende, se propone brindarlo de forma reactiva mayormente para estabilizar el déficit de colaboradores en este servicio.

Para realizar este cambio, se propone considerar los procesos que se mencionan en la Tabla 49.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Tabla 49.

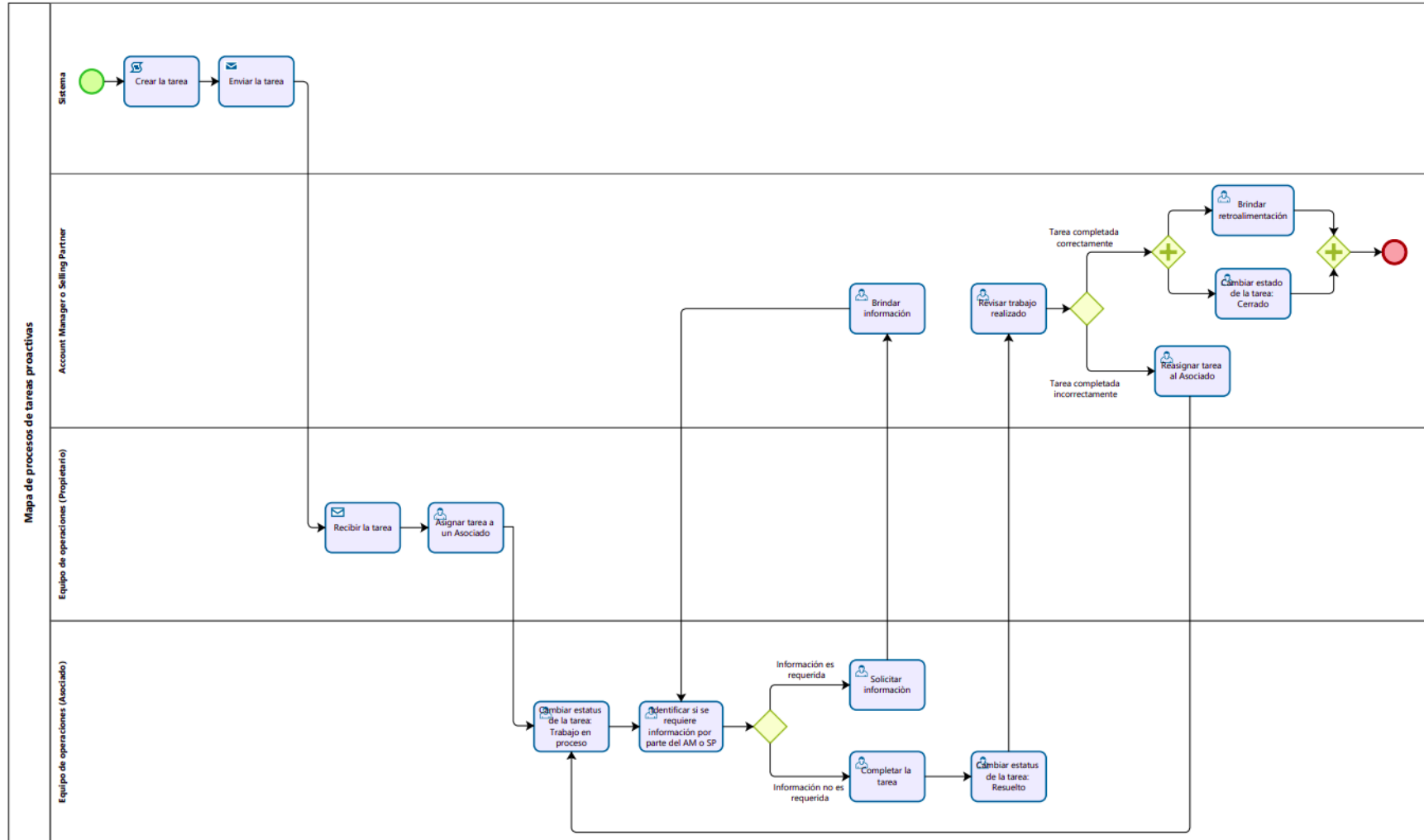
Proceso según el tipo de tarea

Reactiva	Proactiva
<p>Utilizar el proceso estándar de tareas reactivas, donde un solicitante (<i>Account Manager</i> o <i>Selling Partner</i>) solicita un determinado servicio, el cual se visualiza en el Capítulo 4: Análisis de resultados, específicamente en la Figura 13.</p>	<p>Utilizar el proceso estándar de tareas proactivas, donde el sistema detecta elementos faltantes que permitirán mejorar la calidad de los productos. A este proceso, se le añadiría la posibilidad de comunicarse con el <i>Account Manager</i> o <i>Selling Partner</i> para solicitarle la información para brindar el servicio. En la Figura 38 se visualiza el proceso <i>to be</i> de las tareas proactivas.</p>

Nota: Esta tabla contiene el proceso para las tareas reactivas y proactivas.

Figura 38.

Proceso To Be de tareas proactivas



Nota: Esta figura contiene el nuevo proceso para ejecutar tareas proactiva-

5.1.1.4.2. Plan de implementación

Con el propósito de que el equipo logre aplicar los estudios y análisis anteriormente realizados, se propone el siguiente plan de implementación que se visualiza en la Tabla 50, el cual contempla todas las actividades necesarias para realizar el proyecto. Este plan está dividido en tres secciones, algunas de ellas ya fueron abordadas anteriormente:

- Investigar: Explica qué actividades debe el equipo realizar para obtener la información para realizar el estudio.
- Planificar: Explica cómo el equipo debe realizar el análisis de la información recopilada o creada para crear las propuestas.
- Implementar: Explica los pasos que el equipo debe realizar para poner en funcionamiento las propuestas realizadas.

Tabla 50.

Plan de implementación

Requerimiento	Acciones requeridas		
	Investigar	Planificar	Implementar
Análisis de beneficios de los servicios (continuidad del servicio)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar los cálculos para obtener el <i>API</i>. 2. Realizar los cálculos para obtener el peso en el <i>API</i>. 3. Identificar cuáles servicios presentan un peso bajo en el <i>API</i>. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar qué aspectos están influyendo en la obtención de un peso bajo en el <i>API</i> 2. Revisar el promedio de mejora de dichos servicios. 3. Identificar el nivel de importancia de esos servicios. 4. Tomar una decisión considerando los tres puntos anteriores, donde se determine si el servicio debe seguirse brindando o debe eliminarse. 	<p>Si se determina que el servicio continuará brindándose, se debe:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicar al equipo los resultados sobre la continuidad del servicio. 2. Comunicar al equipo qué aspectos operativos cambiarán en dicho servicio (proceso, herramientas, colaboradores, tipo de tarea, etc.), que permitan incrementar los beneficios. 3. Comunicar a los <i>Account Managers</i> y <i>Selling Partners</i> los aspectos operativos que se cambiarán. 4. Realizar las actualizaciones en el <i>SOP</i>. 5. Entrenar al equipo en caso de que los cambios tengan incidencia en cómo se brinda el servicio. 6. Realizar los cambios en los aspectos operativos mencionados.

Requerimiento	Acciones requeridas		
	Investigar	Planificar	Implementar
Análisis de beneficios de los servicios (eliminación del servicio)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar los cálculos para obtener el <i>API</i>. 2. Realizar los cálculos para obtener el peso en el <i>API</i>. 3. Identificar cuáles servicios presentan un peso bajo en el <i>API</i>. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar qué aspectos están influyendo en la obtención de un peso bajo en el <i>API</i> 2. Revisar el promedio de mejora de dichos servicios. 3. Identificar el nivel de importancia de esos servicios. 4. Tomar una decisión considerando los tres puntos anteriores, donde se determine si el servicio debe seguirse brindando o debe eliminarse. 	<p>Si se determina que el servicio no seguirá brindándose porque no genera beneficios, se debe:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proponer cómo la eliminación de ese servicio será satisfecha por medio de otro proceso, otro servicio, otro equipo, etc. 2. Comunicar al equipo la decisión tomada. 3. Comunicar a los <i>Account Managers</i> y <i>Selling Partners</i>, sobre la eliminación del servicio. 4. Actualizar el <i>SOP</i> indicando la no continuación de ese servicio. 5. Eliminar el servicio del catálogo de servicios ofrecidos. 6. Reubicar a los colaboradores de ese servicio en otros. 7. Entrenar a dichos colaboradores de acuerdo con el servicio al que irán.

Requerimiento	Acciones requeridas		
	Investigar	Planificar	Implementar
Asignación adecuada del tipo de tarea	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar cómo se ofrecen cada uno de los servicios. 2. Identificar cuáles servicios podrán brindarse de forma reactiva y proactiva. 3. Justificar la selección de los servicios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar si el servicio puede ofrecerse de forma reactiva y proactiva. 2. Determinar el porcentaje de solicitudes que se brindarán de forma reactiva y proactiva. 3. Determinar la cantidad de colaboradores apropiada para cumplir con la demanda. 4. Definir el proceso para recibir solicitudes de ambas formas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicar al equipo sobre el cambio. 2. Comunicar a los <i>Account Managers</i> y <i>Selling Partners</i> sobre el cambio. 3. Actualizar el <i>SOP</i>. 4. Incorporar más colaboradores para cumplir la demanda de solicitudes. 5. Configurar los accesos de los colaboradores a las herramientas. 6. Entrenar a los nuevos colaboradores. 7. Crear solicitudes de ambas formas.
Reubicación de recursos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer la cantidad de colaboradores por servicio. 2. Indagar el tiempo productivo del equipo por servicio. 3. Identificar el trabajo realizado por servicio. 4. Identificar servicios donde la cantidad de <i>ASINs</i> trabajados sean menor a la capacidad mensual que el equipo puede producir. 5. Calcular la cantidad de colaboradores inactivos mediante el 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar los servicios a los cuales se les incrementará la cantidad de colaboradores. 2. Determinar los servicios a los cuales se les reducirá la cantidad de colaboradores. 3. Determinar el número de colaboradores que se van a trasladar. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicar a los colaboradores sobre la reubicación de recursos. 2. Configurar los accesos de los colaboradores a las herramientas. 3. Entrenar a los colaboradores correspondientes dependiendo del servicio que brindarán. 4. Trasladar los colaboradores a los servicios correspondientes.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Requerimiento	Acciones requeridas		
	Investigar	Planificar	Implementar
	uso de los datos anteriormente recolectados.		

Nota: Esta tabla contiene el plan de implementación.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core*
Operations

Con el propósito de ampliar los detalles del plan de implementación, se proponen tres diagramas de Gantt donde se expone el tiempo de dedicación para las acciones requeridas en la fase de investigar, planificar e implementar. Para cada diagrama de Gantt se utiliza el color celeste para simbolizar las actividades que se realizaron durante el proyecto y se utiliza el color azul para representar las actividades pendientes de realizar pero que no serán realizadas por el alcance del proyecto, así mismo, se observa el porcentaje de completitud en cada actividad.

Para cada diagrama se establecen los tiempos de ejecución de las acciones requeridas considerando que, en cada actividad es posible que se generen retrasos o deban establecerse comunicaciones con otros colaboradores, por ende, se establece un tiempo que se considera adecuado para reunir la información y realizar las tareas. Cabe recalcar que, dicho tiempo no representa los tiempos de ejecución en los que se realizaron las actividades en este proyecto.

En la Figura 39 , se muestra el diagrama de Gantt para el plan de análisis de beneficios de los servicios, para este se definen las acciones requeridas explicadas en el plan de implementación realizado anteriormente. En la implementación, se visualizan los dos escenarios que podrán ocurrir: mantener o eliminar un servicio, por ende, según como sea necesario se utiliza el que aplique al contexto.

Figura 39.

Diagrama de Gantt del análisis de los beneficios de los servicios

Análisis de los beneficios de los servicios		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	
Investigar Completado: 100%	Cálculos para obtener resultados del API	100%										
	Cálculos para obtener el peso en el API.		100%									
	Identificar servicios con peso bajo en el API			100%								
Planificar Completado: 100%	Investigar aspectos que influyen en el API		100%									
	Revisar promedio de mejora de los servicios		100%									
	Identificar el nivel de importancia			100%								
	Tomar decisiones sobre la continuidad				100%							
Implementar Completado: 0%	Continuidad del servicio											
	Realizar comunicaciones					0%						
	Actualizar Standard Operating Procedures					0%						
	Entrenar a los colaboradores						0%					
	Realizar cambios operativos							0%				
	No continuidad de servicio											
	Justificar eliminación del servicio					0%						
	Realizar comunicaciones					0%						
	Eliminar servicio del catálogo de servicios						0%					
	Reubicar a los colaboradores							0%				
Entrenar a los colaboradores								0%				

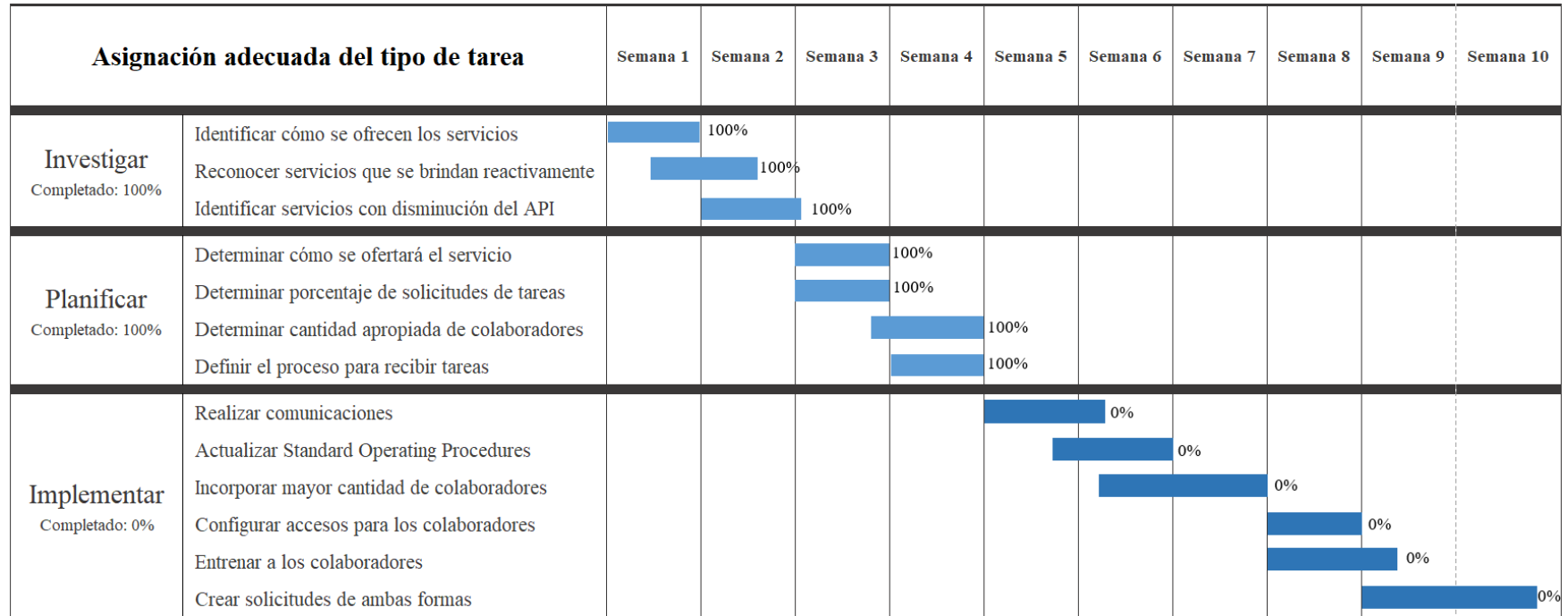
Nota: Esta tabla contiene el diagrama de Gantt para el análisis de los beneficios de los servicios.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

En la Figura 40, se muestra el diagrama de Gantt para el plan de asignación adecuada del tipo de tarea, para este se definen las acciones requeridas explicadas en el plan de implementación realizado anteriormente.

Figura 40.

Diagrama de Gantt de la asignación adecuada del tipo de tarea



Nota: Esta tabla contiene el diagrama de Gantt para la asignación adecuada del tipo de tarea.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

En la Figura 41, se muestra el diagrama de Gantt para el plan de reubicación de recursos, para este se definen las acciones requeridas explicadas en el plan de implementación realizado anteriormente.

Figura 41.

Diagrama de Gantt de la reubicación de recursos

Reubicación de recursos		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11
Investigar Completado: 100%	Conocer cantidad de colaboradores por servicio	100%										
	Indagar tiempo productivo por servicio	100%										
	Identificar el trabajo realizado por servicio		100%									
	Identificar servicios que no cumplen la capacidad			100%								
	Calcular cantidad de colaboradores inactivos				100%							
Planificar Completado: 100%	Determinar servicios que tendrán más colaboradores					100%						
	Determinar servicios donde disminuirán colaboradores					100%						
	Determinar número de colaboradores por trasladar						100%					
Implementar Completado: 0%	Realizar comunicaciones								0%			
	Configurar accesos para los colaboradores								0%			
	Entrenar a los colaboradores									0%		
	Trasladar colaboradores										0%	

Nota: Esta tabla contiene el diagrama de Gantt para la reubicación de recursos.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Para las actividades relacionadas con la implementación de la solución se propone que estas sean gestionadas y conducidas según se observa en la Tabla 51.

Tabla 51.

Responsables de liderar la implementación

Rol	Responsabilidades
<i>Operations Team Leaders</i>	<p>Según el servicio que requiera cambios, el <i>Operations Team Leader</i> de dicho servicio debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar las comunicaciones con el equipo y personas interesadas. • Liderar los cambios operativos. • Proponer cómo la eliminación del servicio será satisfecha. • Eliminar el servicio del catálogo de servicios. • Reubicar o incorporar colaboradores. • Configurar accesos a herramientas. • Crear solicitudes de servicios reactiva y proactivamente.
<i>Subject Matter Expert</i>	<p>Según el servicio que requiera cambios, el <i>Subject Matter Expert</i> de dicho servicio debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar las actualizaciones del <i>SOP</i>. • Entrenar a los colaboradores del servicio. • Brindar apoyo en las actividades que el <i>Operations Team Leader</i> debe gestionar.

Nota: Esta tabla describe las actividades que los colaboradores deben gestionar durante la implementación de la solución.

5.1.1.5. Obtener / construir

Tercera actividad de la cadena de valor, la cual se basa en adquirir los recursos necesarios para implementar y probar la solución. En la Tabla 52 se pone un listado de los recursos que deberían tenerse para realizarse la implementación:

Tabla 52.

Recursos para implementar la solución

Requerimiento	Recursos
<p>Análisis de beneficios de los servicios</p>	<p>Si los servicios se continúan realizando se debe tener:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aspectos operativos realizados, a nivel de herramientas, colaboradores o procesos. • <i>SOP</i> actualizados. • Colaboradores entrenados y con acceso a las herramientas. <p>Si los servicios se eliminarán se debe tener:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proceso o especificación definida y realizada que sustituya al servicio. • <i>SOP</i> actualizado. • Servicio eliminado del catálogo de servicio. • Reubicación de los recursos del servicio eliminado. • Entrenamiento de los colaboradores a transferir junto con los permisos necesarios a las herramientas.
<p>Asignación adecuada del tipo de tarea</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores incorporados al equipo. • Colaboradores entrenados y con acceso a las herramientas. • <i>SOP</i> actualizados.
<p>Reubicación de recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores trasladados a los servicios correspondientes. • Colaboradores entrenados y con acceso a las herramientas.

Nota: Esta tabla contiene los recursos que deben tenerse para implementar la solución.

5.1.1.6. Entregar / soportar

Cuarta y última actividad de la cadena de valor, la cual entrega los servicios a los clientes y asegura que estos reciban soporte a lo largo de su ciclo de vida. Se propone un listado de acciones que deben realizarse durante esta etapa para garantizar la calidad del servicio durante y después de poner en funcionamiento la propuesta.

- Analizar los resultados del *API* con el propósito de observar si se están generando beneficios en los servicios que han sufrido una modificación.
- Analizar las métricas operativas con el propósito de visualizar si se está cumpliendo el rendimiento esperado.
- Analizar los datos de productividad para determinar si se está logrando cumplir la capacidad por mes.
- Analizar si la cantidad de colaboradores están mayormente inactivos o son insuficientes.
- Analizar si se está logrando generar mayor demanda del servicio mediante tareas reactivas y proactivas.

Además, se podrán ejecutar actividades relacionadas con la mejora continua propuestas en la actividad de la cadena de valor del servicio en la sección **Mejorar**.

5.1.2. Cierre de la fase tres

Al terminar esta fase se obtuvieron los siguientes resultados respecto a la propuesta de mejora:

- Definir los requerimientos generales durante y después de la prestación de servicios, incluyendo prácticas de ITIL referentes a los niveles de servicio, medición, reporte y gestión del conocimiento.
- Establecer actividades que aseguren la mejora continua a lo largo de la prestación de servicios, incluyendo aspectos de mejora tanto a nivel de los servicios como a nivel del equipo y colaboradores.
- Identificar las necesidades y requerimientos del equipo en torno a la gestión de servicios.
- Proponer oportunidades de mejora relacionadas con las necesidades identificadas: análisis de los beneficios, reubicación de recursos y asignación del tipo de tarea. Así como el diseño del plan de implementación incluyendo actividades de investigación, planificación e implementación.
- Definir los recursos que deben estar disponibles o completados para implementar la solución.
- Determinar las acciones que deben ejecutarse para implementar la solución y para brindar seguimiento a los cambios implementados.

5.2. Fase 5: Determinación del costo-beneficio del proyecto

Esta fase consiste en conocer cuáles serían los costos de la realización y los beneficios de la implementación del presente proyecto. Para ello, se toman en cuenta los resultados de la Fase 1, y los resultados de la propuesta de solución en la Fase 3.

Esta fase se divide en dos actividades: identificación de los beneficios financieros del proyecto e identificación de los beneficios no financieros del proyecto.

5.2.1. Identificar los beneficios financieros del proyecto

En esta sección se incluyen los costos de la elaboración del proyecto, beneficios financieros esperados y el retorno de la inversión que se obtendría.

5.2.1.1. Identificar los costos de la elaboración del proyecto

Partiendo del hecho de que la empresa no posee un plan, estándar o metodología a seguir relacionada con la gestión y monitoreo de servicios, se propone cuáles son los costos de la elaboración de la propuesta de solución, considerando el tiempo estimado invertido en el desarrollo del proyecto y la utilización de herramientas sugeridas por la empresa.

Se estima que, el proyecto tuvo una duración de 16 semanas, las cuales fueron dedicadas al desarrollo y planificación por parte del estudiante. Se considera que el proyecto se cataloga como consultoría, por ende, se utilizan los costos de consultoría definidos por FUNDATEC. En la Tabla 53 se muestra el costo a nivel salarial para el estudiante (consultor), donde:

- Cantidad de días corresponde a: Multiplicar la cantidad de días a la semana dedicados al proyecto (5) por la duración de este (16 semanas).
- Costo por día corresponde a: De acuerdo con Tecnológico de Costa Rica. (s.f.), el costo mínimo por día que cobra un licenciado al realizar una consultoría por medio de FUNDATEC es de 150 dólares. Por ende, se asume que la empresa utilizó ese monto para remunerar al estudiante (consultor).

Tabla 53.

Costos a nivel salarial para el estudiante

Cantidad de días	Costo por día	Total
80	\$ 150	\$ 12,000

Nota: Esta tabla contiene los costos de la elaboración del proyecto considerando el tiempo invertido por el estudiante.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Considerando que durante la realización del proyecto fue necesario el involucramiento de otros involucrados, se presenta en la Tabla 54 el detalle de estos costos, para cada involucrado considere que:

- Se requirió el involucramiento de otros colaboradores de la empresa para la realización de reuniones o entrevistas. Para estimar el costo de estas personas, se toma como supuesto que, cada colaborador posee un salario mínimo de 2000 dólares, dado que, los colaboradores son *seniors*.
- Se requirió el involucramiento de la profesora tutora para la revisión, corrección de avances y la realización de reuniones. Se considera que la cantidad de horas totales que invirtió en el proyecto fue de 3 horas semanales durante 16 semanas.

Tabla 54.

Costo a nivel salarial para los otros involucrados

Involucrado	Cantidad de horas	Costo por hora	Total
Otros colaboradores	20	\$ 12.5	\$ 250
Profesora tutora	48	\$ 100	\$ 4,800
Total			\$ 5,050

Nota: Esta tabla contiene los costos de la elaboración del proyecto considerando el tiempo invertido por los otros involucrados en el proyecto.

Se contabilizan los costos asociados a la profesora tutora, dado que, brindó asesoría a lo largo de la realización del proyecto, permitiendo así, una gestión eficiente del proyecto por medio de su formación y conocimiento.

Además, durante la realización del proyecto, fue necesario el uso de Minitab la cual fue la herramienta estadística sugerida por la empresa, por ende, se contabilizan los costos de la licencia en la Tabla 55. El costo de la licencia anual fue obtenido mediante Minitab (s.f.).

Tabla 55.

Costos de herramienta utilizadas

Costo de la licencia anual
\$ 1610

Nota: Esta tabla contiene los costos de la licencia de Minitab.

Finalmente, al conocer los costos asociados por la realización del proyecto, se detalla el costo total en la Tabla 56.

Tabla 56.*Costo total*

Costo asociado a	Valor
Estudiante (consultor)	\$ 12,000
Otros involucrados	\$ 5,050
Herramienta	\$ 1610,00
Costo total	18,660 dólares

Nota: Esta tabla contiene el costo total por la realización del proyecto.

Finalmente, se concluye que, los costos de la elaboración del proyecto fueron de 18,660 dólares las 16 semanas.

5.2.1.2. Identificar los beneficios del proyecto

Si bien es cierto, el proyecto se originó porque se identificó una disminución de los beneficios de los servicios, y durante el análisis de resultados se identificaron diferentes variables que pueden estar asociadas a su disminución. Debido a esto, el análisis de los beneficios del proyecto se basa en solo una variable: colaboradores, dado que, es la única variable que se puede cuantificar hasta este punto. Sin embargo, se recalca que, se lograrán otros que permitan incrementar los beneficios de los servicios, pero estos serán identificados hasta implementar el proyecto y por esta razón no se contabilizan en este punto, aun así, más adelante se detallan los beneficios no financieros que permitirán cumplir con el objetivo del proyecto.

Mediante uno de los hallazgos encontrados en la realización del proyecto, fue posible identificar que el equipo estaba presenciando poca demanda en algunos de sus servicios y que, por ende, existían colaboradores inactivos por la disminución de la demanda.

La cantidad de colaboradores inactivos encontrada fue de cinco, por ende, se considera que el equipo podrá generar los ahorros que se visualiza en la Tabla 57, al reubicar dichos colaboradores, en vez de tenerlos inactivos.

- Costo por colaborador: Corresponde al costo asociado por cada colaborador al mes. Este dato es suministrado por el equipo.
- Colaboradores inactivos: Cantidad de colaboradores que no se encuentran brindando servicios por temas de demanda. Este dato fue obtenido del Capítulo 4: Análisis de Resultados.
- Ahorro al mes: Costo por colaborador * colaboradores inactivos.
- Ahorro al año: Ahorro al mes * 12.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Tabla 57.

Ahorros del proyecto

Costo por colaborador	Colaboradores inactivos	Ahorro al mes	Ahorro al año
\$ 1,400	5	\$ 7,000	\$ 84,000

Nota: Esta tabla contiene los ahorros estimados que el equipo podrá generar.

Por ende, es posible observar que, con la gestión de colaboradores será posible generar un ahorro significativo al año, donde se procure tener colaboradores asignados según la demanda de los servicios. Siendo este un beneficio que permita cumplir con el objetivo del proyecto: incrementar los beneficios de los servicios, dado que, el equipo podrá dejar de incurrir en costos de colaboradores inactivos y aumentar los beneficios de los servicios al transferirlos a otros que generan altos beneficios y que son altamente demandados.

5.2.1.3. Retorno de la inversión

A continuación, se calcula el retorno de la inversión (ROI) tomando en cuenta la información anteriormente brindada. El cálculo del ROI y los resultados se observan en la Figura 42.

Figura 42.

Cálculo del retorno de la inversión

$$\text{ROI} = \frac{84,000 - 18,660}{18,660} \times 100 = 350.16 \%$$

Nota: Esta figura muestra el retorno de la inversión de la propuesta formulada.

Al contar con un ROI de 350.16%, esto significa que, al año de haberse implementado el proyecto, se recuperaría la inversión del proyecto 3.5 veces. Esto quiere decir que, el proyecto es rentable dado los resultados obtenidos a nivel financiero, esto sin contar los beneficios no financieros que se abordaron anteriormente.

5.2.2. Identificar los beneficios no financieros del proyecto

En esta actividad se identifican los beneficios organizacionales que el equipo podrá obtener con la propuesta de solución, abarcando beneficios tanto a nivel de los servicios, calidad y gestión de estos, estos se detallan a continuación:

- Se espera tener un control sobre los niveles de servicio con el propósito de asegurar su cumplimiento o acciones correctivas en casos de incumplimiento. Además, se espera

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core*
Operations

mejorar dichos niveles continuamente, con el propósito de brindar un nivel de servicio que cumpla con las expectativas de los clientes.

- Se espera conocer cuál es la satisfacción de los vendedores con los servicios brindados, mediante el cual, sea posible diseñar planes de acción. Adicionalmente, se espera brindar visibilidad a los altos mandos sobre el rendimiento en las métricas de negocio, métricas operativas y nivel de satisfacción de los vendedores.
- Se espera tener un control sobre las métricas mediante la definición de roles y responsabilidades para cumplir con las necesidades del negocio.
- Se definen estándares sobre el intercambio de información y conocimiento del equipo con el propósito de que tanto el equipo como las personas nuevas posean los mecanismos para facilitar la ejecución del trabajo durante la prestación de servicio.
- Se espera una mejora continua en los servicios por medio de iniciativas de mejora definidas que permitan acercarse al estado deseado de la organización, tanto a nivel de los servicios, como de los equipos como tal.
- Se espera que el equipo cuestione la continuidad o replanteamiento de los servicios mediante el análisis de los beneficios generados a los vendedores y mediante el análisis de los beneficios generados a nivel de la experiencia de compra del usuario.
- Se espera la continuación de los análisis sobre la capacidad de los colaboradores y de los servicios, con el propósito de generar estrategias que permitan asegurar la correcta asignación de personal en los servicios, basado en la demanda y beneficios de dichos servicios.
- Se espera aumentar la utilización de los servicios, a partir de la conversión del tipo de tarea (reactivo, proactivo) de cada servicio.
- Se espera una detección temprana de los cambios en el rendimiento de las métricas de negocio y la toma de acciones correctivas en casos necesarios, mediante el seguimiento a las mismas.

5.2.3. Cierre de la fase cinco

Al terminar esta fase se obtuvieron los siguientes resultados respecto a al análisis costo-beneficio:

1. Se determinó que, el costo de la elaboración de la propuesta de solución es de 18,660 dólares, en el cual se incluyen costos relacionados al estudiante y otros involucrados

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core*
Operations

durante las 16 semanas de duración del proyecto, así como el costo por el uso de una herramienta.

2. Se determinó que al identificar que existen cinco colaboradores inactivos durante la prestación de servicios la empresa podría generar un ahorro de 84,000 dólares anuales al reubicarlos a otros servicios, este ahorro simboliza los costos asociados a los cinco colaboradores inactivos. Más otros beneficios que no se pueden cuantificar, pero que permitirán incrementar los beneficios de los servicios.
3. Se identificó que, la propuesta es rentable para la organización, dado que, es posible recuperar la inversión al año de haberse implementado.
4. A nivel de beneficios no financieros que podrán obtenerse con la implementación del proyecto se obtendrá una mejora en el nivel, calidad y gestión de servicios.

Capítulo 6: Conclusiones

En este capítulo se presentan las conclusiones obtenidas con el desarrollo del proyecto, cada conclusión se encuentra asociado a los objetivos específicos y el objetivo general definido en el capítulo 1: Introducción.

6.1. Objetivo específico número uno

Analizar la situación actual del catálogo de servicios para la comprensión del rendimiento de los servicios.

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante la aplicación de entrevistas, revisión de instrumentos y procedimientos específicos propios de cada disciplina y revisión de datos secundarios, se concluye lo siguiente:

1. Existe una disminución de los beneficios generados por los servicios desde abril hasta agosto del 2021, principalmente en *Refinements* y *Catalog Attribute Updates*.
2. Los servicios *Browse Node Updates* y *Keyword Search Optimization* representan un 60.2% de los resultados que se obtuvieron en el *API*, mientras que, *Refinements* y *Catalog Attribute Updates* poseen una contribución insuficiente (menor al 0.03%) en el *API*.
3. El rendimiento operativo durante la prestación de servicios (métricas operativas) alcanzó un cumplimiento del 100% en nueve casos distribuidos en cinco servicios.
4. En siete servicios el equipo estuvo resolviendo una cantidad de *ASINs* menores a la capacidad de *ASINs* que el equipo puede trabajar al mes, por ende, existieron cinco colaboradores inactivos durante la prestación de servicios por baja demanda de estos.
5. En siete servicios la capacidad de *ASINs* trabajados al mes fue mayor de la capacidad requerida, resultando en un déficit de colaboradores para responder a dicha demanda. Por ende, se identificó que, el equipo dispuso de 49 colaboradores durante ese tiempo, pero la cantidad de colaboradores que fueron requeridos para responder a dicha demanda era de 79.93.
6. Existen brechas de comunicación entre el equipo *RBS SAS Core Operations* y el equipo de *BI* (personal encargado de gestionar el funcionamiento de las herramientas de visualización de las métricas del equipo, dichas herramientas son *Quicksight* y *Tableau*).
7. Se identificaron inconsistencias en la información proveniente de las herramientas de visualización de datos del equipo: *Quicksight* y *Tableau*.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core*
Operations

8. Una causa del problema identificado es el desconocimiento de los beneficios que los servicios generan al cliente directo (vendedores), puesto que, no se conoce si al brindarles los servicios están recibiendo los resultados deseados, así mismo, se identifica la carencia de información histórica del *API*, que permita visualizar su rendimiento a lo largo de los años anteriores y realizar comparativas.
9. Existe carencia de prácticas o estándares de gestión de servicios a nivel del equipo.
10. Existen cuatro variables que poseen una correlación con los resultados obtenidos en el *API*: cantidad de colaboradores, clasificación de la tarea, cantidad de tareas y capacidad de *ASINs* por mes, variables que fueron validadas mediante la técnica de los cinco porqués.

6.2. Objetivo específico número dos

Elaborar una propuesta de mejora en la gestión del catálogo de servicios para una mejor calidad y entrega.

A partir del desarrollo de este objetivo, se concluye que:

1. Identificar los requerimientos que el equipo debe cumplir durante y después de la prestación de servicios garantiza una comprensión general y homogénea sobre la dirección de las actividades.
2. Reconocer las necesidades que afronta el equipo permite proponer los requerimientos que impulsen el diseño de soluciones que las satisfagan.
3. Establecer las soluciones que cumplen con los requerimientos propuestos, asegura que los servicios cumplan con las expectativas de las partes interesadas,
4. El comprobar la generación de beneficios de los servicios, el distribuir colaboradores según el impacto de los servicios y el replantear la oferta de los servicios que mayor beneficio generan, le permite al equipo incrementar los beneficios generados con los servicios y por ende, el rendimiento del *API*.
5. Definir la lista de recursos que el equipo debe tener para que la solución sea implementada, permite asegurar que estos estén disponibles cuando se requieran.
6. Identificar las actividades de seguimiento que se deben realizar una vez la solución haya sido implementada, permite asegurar la alineación de los resultados con las expectativas de los interesados.
7. Determinar las actividades de mejora continua que el equipo debe realizar antes, durante y después de la prestación de servicios, permite mejorar la calidad y los beneficios de los servicios, así como el rendimiento del equipo.

6.3. Objetivo específico número tres

Reconocer los resultados obtenidos con la propuesta de mejora, para la identificación del rendimiento que los servicios generarían al aplicar las mejoras.

A partir del cumplimiento de este objetivo, se concluye que:

1. A nivel de los resultados que se obtendrían en las métricas de negocio (específicamente mediante la asignación adecuada de los colaboradores por servicio), el equipo podría pasar de generar un 15.46% de rendimiento en el *API* a un 31.44% máximo. Se espera generar más incrementos en el *API* por medio de la asignación del tipo de tarea (proactiva y reactiva), cantidad de tareas, capacidad de *ASINs* mensuales y por medio de las actividades de mejora continua propuestas, que podrán cuantificarse con la implementación del proyecto.
2. A nivel de los beneficios organizacionales que se obtendrían, el equipo podrá fortalecer las debilidades identificadas en los procesos relacionados con la gestión de niveles de servicio, medición y reporte, gestión de conocimiento y actividades enfocadas en la creación de valor, mediante la formalización de los procesos de gestión de servicios.

6.4. Objetivo específico número cuatro

Realizar un análisis costo-beneficio del proyecto para la identificación de la rentabilidad de este.

A partir del desarrollo de este objetivo, se concluye que:

1. El costo de la elaboración de la propuesta de solución es rentable para la organización, puesto que, al incluir costos asociados al estudiante, otros colaboradores y herramientas, el costo es de 18,660 dólares durante las 16 semanas, mientras que los beneficios esperados son 84,000 dólares anuales, esto sin contar los beneficios no financieros que el proyecto generaría.
2. La reasignación de recursos genera ahorros anuales significativos, mientras que, el proceso requerido para realizar esta reasignación requiere un bajo esfuerzo en tiempo en comparación con los resultados que genera.
3. El proyecto se considera rentable, dado que, al año de haberse implementado, el equipo recuperaría la inversión realizada 3.5 veces.

6.5. Conclusiones generales

Formular una propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*, para el incremento de los beneficios generados a nivel del catálogo de productos, basado en las buenas prácticas de la industria, durante el primer semestre del 2022.

A partir del cumplimiento de este objetivo, se concluye que:

1. Se propuso una mejora en la gestión de servicios, basada en marcos de referencia y buenas prácticas de la industria, cuya implementación permitiría satisfacer el problema identificado: disminución de los beneficios generados en el catálogo de servicios brindados.
2. Se aumentan los beneficios que los servicios generan al proponer soluciones en torno a las cuatro variables que están relacionadas con el *API* y por medio de actividades de mejora en la prestación de servicios, para efectos del proyecto se cuantifican los resultados esperados con una sola variable, pero a medida que la propuesta se implemente se espera que se cuantifique los beneficios generados por medio de la propuesta de solución de las otras variables.
3. La propuesta se alinea y satisface el principio de liderazgo de la compañía: insistir en los mejores estándares, dado que, la propuesta define los procesos de seguimiento y corrección a las métricas de negocio que permite alcanzar de manera práctica la excelencia a través de las métricas.
4. La implementación de la propuesta es clave para el equipo *RBS SAS Core Operations*, dado que, esta le permite posicionarse como un programa que ofrece servicios de calidad y con niveles de servicio adecuados a las necesidades de los clientes finales, mediante la utilización de prácticas de gestión de servicios probadas por la industria como lo es *ITIL*.
5. Por medio del análisis costo-beneficio se determinó que la propuesta es rentable y que generaría beneficios anuales de 84,000 dólares, más los beneficios que podrán cuantificarse con la implementación de la propuesta y los beneficios no financieros.

Capítulo 7: Recomendaciones

En este capítulo se presentan las recomendaciones identificadas con el desarrollo del proyecto, cada una de estas se genera a partir de las conclusiones mencionadas.

1. Implementar la propuesta de mejora en la gestión de servicios para el equipo *de RBS SAS Core Operations* y expandir esta propuesta a los otros programas de soporte que el equipo brinda en otros países, dado que, se comprobó su rentabilidad.
2. Analizar los beneficios que los servicios generan con el propósito de tomar acción en aquellos que no están generando un impacto positivo a los clientes.
3. Reubicar colaboradores según la demanda que cada servicio está recibiendo, con el propósito de disminuir la inactividad de estos y trasladarlos a los servicios que son mayormente requeridos.
4. Replantear la forma (tipo de tarea: proactiva y reactiva) en que los servicios se ofrecen con el propósito de incrementar la demanda de estos.
5. Acordar los niveles de servicios definidos con los clientes (*Account Manager* o *Selling Partner*) con el propósito de garantizar un compromiso por ambas partes.
6. Documentar los resultados obtenidos en el *ASIN Performance Improvement*, con el propósito de comparar los resultados obtenidos en el *API* de un año en específico con los de años anteriores.
7. Considerar que no todos los servicios generan beneficios a nivel de métricas de negocio, sino que, por medio de ellos es posible mejorar la experiencia de usuario al navegar y buscar productos en la página de Amazon.com.
8. Capacitar a los colaboradores en todos los servicios que el equipo ofrece, con el propósito de que, en caso de requerirse reubicación de recursos, sea posible disminuir el tiempo de entrenamiento.
9. Realizar automatizaciones de los procesos que deben ejecutarse para brindar un determinado servicio, con el propósito de reducir los tiempos de prestación de servicios y reducir la cantidad de colaboradores asignados.
10. Adoptar de forma oficial un estándar o buenas prácticas en la gestión de servicios como ITIL en el equipo, el cual posee prácticas comprobadas por la industria, con la finalidad de diferenciar al equipo *RBS SAS Core Operations* de los otros programas operativos que se brindan en Amazon.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core*
Operations

11. Supervisar los resultados obtenidos al realizar cambios en los servicios, con el propósito de asegurar el correcto funcionamiento y alineación de estos a los resultados esperados.
12. Comparar los procesos de prestación de servicios del equipo con los procesos de otros equipos que ofrecen los mismos servicios, con el propósito de identificar oportunidades de mejora que permitan mejorar la eficiencia y calidad de estos.
13. Fortalecer las comunicaciones entre el equipo de *BI* con el propósito de transmitir y asegurar un entendimiento claro del negocio (métricas), de tal forma que esto permita reducir las inconsistencias en la información.
14. Estudiar cómo afecta la temporalidad los resultados obtenidos en las métricas de negocio, debido a que, al haber temporadas de alta y baja demanda, es posible que estas tengan una incidencia en las métricas. Y, considerar que los cálculos que permiten obtener el *API* son sensibles a la temporada.
15. Fortalecer la propuesta gradualmente con el propósito de adoptar nuevas prácticas de gestión de servicios que el equipo pueda cumplir tomando como base los resultados obtenidos con la implementación de esta propuesta.

Referencias

- Aguilera Díaz, A. (2017). *El costo-beneficio como herramienta de decisión en la inversión en actividades científicas*. SciELO. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2073-60612017000200022&script=sci_arttext&tlng=en.
- Alvarez Arteaga, A. (2020). *Diagrama Causa-Efecto (Diagrama Ishikawa)*. Leanconstructionmexico.com.mx. <https://www.leanconstructionmexico.com.mx/post/diagrama-causa-efecto-diagrama-ishikawa#:~:text=Estructura%20del%20diagrama%20Causa%2DEfecto,que%20constituyen%20sus%20espinas%20principales>
- Amazon. (2018). *Our mission*. EU About Amazon. <https://www.aboutamazon.eu/news/how-amazon-works/our-mission>
- Amazon. (s.f.). *Our people*. UK About Amazon. <https://www.aboutamazon.co.uk/working-at-amazon/our-people>
- Amazon. (s.f.). *Who We Are*. US About Amazon. <https://www.aboutamazon.com/about-us>
- Ángel. (2022). *¿Qué es la tecnología de la información (TI, IT)? Definición, concepto, significado*. Pcweb.info. <https://pcweb.info/que-es-la-tecnologia-de-la-informacion-ti-it-definicion-concepto-significado/>
- Antón González, F. (2021). *Historia de las grandes plataformas de comercio electrónico. Gestionar una cuenta de Amazon Seller*. [Ebook]. Universidad de Valladolid. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/48094/TFG-J-252.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- AXELOS, ITIL Foundation, 4th ed. 2019, pp. 203-204
- Bigelow, S. (2021). *¿Qué es ITSM o gestión de servicios de TI? - Definición en WhatIs.com*. ComputerWeekly.es. <https://www.computerweekly.com/es/definicion/ITSM-o-gestion-de-servicios-de-TI>
- Bizagi. (s.f.). *Bizagi, One Platform; Every Process. Guía de Usuario de Modeler*. Help.bizagi.com. <https://help.bizagi.com/process-modeler/es/index.html?actividades.htm>
- Camacho-Sandoval, J. (2008). *Asociación entre variables cuantitativas: análisis de correlación*. Scielo.sa.cr. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S0001-60022008000200005&script=sci_arttext
- Carballo Barcos, M., & Guelmes Valdés, E. (2016). *ALGUNAS CONSIDERACIONES ACERCA DE LAS VARIABLES EN LAS INVESTIGACIONES QUE SE DESARROLLAN EN EDUCACIÓN*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/317514604_Algunas_consideraciones_acerca_de_e_las_variables_en_las_investigaciones_que_se_desarrollan_en_educacion

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

- Dopson, E. (2021). *KPIs vs. Metrics: What's the Difference & How Do You Measure Both?* | Databox Blog. Databox. <https://databox.com/kpis-vs-metrics#kpi>.
- Facho Rios, G. (2017). *Mejora de procesos en una empresa textil exportadora mediante la metodología Six Sigma*. Cybertesis.unmsm.edu.pe. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/6732/Facho_rg.pdf?sequence=2&isAllowed=y.
- Fernández Bernal, H., & Rimapa Requejo, C. (2018). *PLAN DE MEJORA BASADO EN LEAN SIX SIGMA PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA EL ÁGUILA S.R.L-CHICLAYO-2017*. Repositorio.uss.edu.pe. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/4646/Fern%C3%A1ndez%20Bernal%20-%20Rimapa%20Requejo%20.pdf?sequence=1>.
- García, D. (2020). *Mapeo de procesos y su alcance*. D1wqtxts1xzle7.cloudfront.net. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63405179/Mapeo de procesos y su alcance2020-0523-11549-9qhrrq-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1648953112&Signature=LV0apgCLMyaPXOL5ByWJx2qLxFvdeTWWhn1MkKQ7mEkm4nU0JLMzJuzO6vqoUI9PX1ZniDA91hoyNvIIMdO1KD01RjWFDdAU01iqgZ4-ItQubIkPL5wPFwG8IW3i6lTXFAgu5MgTDkguAu~9ICYdCrP7jsOr5MbK2h8mC-mb4F6vhpXCcorDayf~FXy6T~rc9Be7y2KyIHbBc1nio5sLVjZYSeWlJnEAYScQRgjsQeQ3ZjOuzA3tKkQ7mwbjsgJZ25~Mx4W~cF3go9tDGX9TQ5Qf6UJwxgQWXNohRpUzXobB5N3II9pa3SUsHdDFM4xfDkMTT0oMWx9fczFFnlzxwSg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63405179/Mapeo%20de%20procesos%20y%20su%20alcance%202020-0523-11549-9qhrrq-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1648953112&Signature=LV0apgCLMyaPXOL5ByWJx2qLxFvdeTWWhn1MkKQ7mEkm4nU0JLMzJuzO6vqoUI9PX1ZniDA91hoyNvIIMdO1KD01RjWFDdAU01iqgZ4-ItQubIkPL5wPFwG8IW3i6lTXFAgu5MgTDkguAu~9ICYdCrP7jsOr5MbK2h8mC-mb4F6vhpXCcorDayf~FXy6T~rc9Be7y2KyIHbBc1nio5sLVjZYSeWlJnEAYScQRgjsQeQ3ZjOuzA3tKkQ7mwbjsgJZ25~Mx4W~cF3go9tDGX9TQ5Qf6UJwxgQWXNohRpUzXobB5N3II9pa3SUsHdDFM4xfDkMTT0oMWx9fczFFnlzxwSg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)
- Gartner. (s.f.). *Definition of Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT) - Gartner Information Technology Glossary*. Gartner. <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/cobit-control-objectives-for-information-and-related-technology>
- Get Guru. (s.f). *What is Knowledge Management? The 2022 Guide*. Getguru.com. [https://www.getguru.com/reference/what-is-knowledge-management#:~:text=Knowledge%20management%20\(KM\)%20is%20the,it%20is%20easy%20to%20access](https://www.getguru.com/reference/what-is-knowledge-management#:~:text=Knowledge%20management%20(KM)%20is%20the,it%20is%20easy%20to%20access)
- Gobierno del Bicentenario, 2018 - 2022. (2021). *Amazon Servicio a Clientes anuncia la creación de 2,000 nuevos puestos en Costa Rica*. Presidencia de la República de Costa Rica. <https://www.presidencia.go.cr/comunicados/2021/07/amazon-servicio-a-clientes-anuncia-la-creacion-de-2000-nuevos-puestos-en-costa-rica/>
- González, P. (2020). *ITIL 4, El sistema de valor del servicio y la Cadena de valor del Servicio cual la diferencia?*. Medium. <https://ppglzr.medium.com/itil-4-el-sistema-de-valor-del-servicio-y-la-cadena-de-valor-del-servicio-cual-la-diferencia-ccaac6494235>.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

- GlobalSuite Solutions. (2020). *¿Qué es ITIL y para que sirve?*. GlobalSuite Solutions. [https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-til-y-para-que-sirve/#:~:text=Las%20siglas%20ITIL%20significan%20Information,de%20la%20informaci%C3%B3n%20\(TI\)](https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-til-y-para-que-sirve/#:~:text=Las%20siglas%20ITIL%20significan%20Information,de%20la%20informaci%C3%B3n%20(TI))
- GLR PARTNERS. (2022). *Diferencia entre KPI y Métrica - GLR PARTNERS*. GLR PARTNERS. <https://www.glrpartners.com/diferencia-entre-kpi-y-metrica/>
- Grajales, T. (2000). *TIPOS DE INVESTIGACION Por Tevni Grajales G*. Academia.edu. https://www.academia.edu/8608597/TIPOS_DE_INVESTIGACION_Por_Tevni_Grajales_G
- Hernández Sampieri, R. (s.f.). *AMPIACIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DE LOS MÉTODOS MIXTOS INTRODUCCIÓN*. Academia.edu. https://www.academia.edu/27771545/AMPIACION_Y_FUNDAMENTACION_DE_LOS_METODOS_MIXTOS_INTRODUCCION
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* [Ebook] (6th ed.). <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* [Ebook].
- Hitpass, B. (2017). *Business Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación* [Ebook] (4th ed., pp. 16-23). <https://bit.ly/3M1CcIr>
- La Rosa, M. (2015). *Strategic Business Process Management*. <https://dl-acm-org.ezproxy.itcr.ac.cr/doi/pdf/10.1145/2785592.2785620>
- López, Dalia. (2018). *¿Qué es ITIL y cuáles son sus beneficios?* - ORCI Latam. ORCI Latam. <https://orcilatam.com/noticias/beneficios-til/>
- Lutkevich, B. (2022). *What is business process management (BPM)? - Definition from WhatIs.com*. SearchCIO. [https://www.techtarget.com/searchcio/definition/business-process-management#:~:text=Business%20process%20management%20\(BPM\)%20is,process%20and%20continually%20optimizing%20it](https://www.techtarget.com/searchcio/definition/business-process-management#:~:text=Business%20process%20management%20(BPM)%20is,process%20and%20continually%20optimizing%20it)
- MacNeil, C. (2021). *¿Qué es un diagrama SIPOC? 7 pasos para trazar los procesos de negocios* • Asana. Asana. <https://asana.com/es/resources/sipoc-diagram>
- Magalhaes, M. (2019). *COBIT 2019: An effective governance framework for IT pros*. TechGenix. <https://techgenix.com/cobit-2019/>
- Mata Solís, L. (2021). *Los sujetos de estudio*. Investigalia. <https://investigaliacr.com/investigacion/los-sujetos-de-estudio/>

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

- Microsoft. (2013). *Video: Weighted average*. Support.microsoft.com. <https://support.microsoft.com/en-us/office/video-weighted-average-c1ad3cd4-cf64-4461-b3b7-0767498b2135>.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2022). *Lista de salarios mínimos del sector privado*. Mtss.go.cr. https://www.mtss.go.cr/temas-laborales/salarios/Documentos-Salarios/lista_salarios_2022.pdf
- Minitab. (s.f.). *Opciones de suscripción de Minitab | Minitab*. Minitab.com. <https://www.minitab.com/es-mx/pricing/minitab-subscription-options/>
- Netec. (2019). *¿Qué es ITIL? Beneficios y procesos de ITIL*. Netec.com. <https://www.netec.com/post/que-es-til-beneficios-y-procesos-de-til>
- Overby, S., Greiner, L., & Gibbons Paul, L. (2017). *What is an SLA? Best practices for service-level agreements*. CIO. <https://www.cio.com/article/274740/outsourcing-sla-definitions-and-solutions.html>
- Ovalles Acosta, J., Gisbert Soler, V., & Pérez Molina, A. (2017). *HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DE CAUSA RAIZ (ACR)* [Ebook] (pp. 3-4, 6). https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_1.pdf
- Ramírez Cerdas, J. (2020). *Propuesta de mejora del proceso de gestión del servicio de automatizaciones en el equipo Project Automation de la compañía ABC*. [Tesis de licenciatura, Tecnológico de Costa Rica]. Repositoriotec.tec.ac.cr. https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/12286/TFGJerson_Ram%C3%ADrez_Cerdas.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Real Academia Española. (s.f). *Eficacia, definición*. Diccionario de la Lengua Española. <https://dle.rae.es/eficacia>.
- Reidl-Martínez, L. (2012). *Marco conceptual en el proceso de investigación*. SciELO. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572012000300007.
- Robayo, V. (2019). *Diagrama de Ishikawa* [Ebook] (pp. 17-25). https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/58297051/Diagrama_de_Ishikawa-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1646109855&Signature=fUlzE3YzW0hMFUIE12A0z2RKjcx~BB2t-Nvx2epMa7H9LmkA~kHm8W8ZsQHm~nt9TyywXVDiVM~cXGBdCuJdn~Fyw3Ci79JSY~mG4eln0HE4JO1XIVmqcxSVuXCzoTbdsUTPYR0tqa0VNVIAtuSz5ZEK12ptyDI30NOoI5GqOW4JVeQykehiugMipE3QtmGMWRPxmMhqYqucpvRF5Ttu7TgjWI2qImuNOnRIKc0FjsTUNPA28VKlayv4ZG7rPZm5k9R5O1bQInTMDIKdLcZtx0Ams9Zxk-R1WYFPAxBUWQHhNhOZ~96RdzA9Ejs7hn12LCDJCHd8Mgu5XiyIVSiC9w_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

- Sandoval, Y. (2021). Administración de Tecnología de Información. <https://sites.google.com/view/tfg-ati-tec/qu%C3%A9-es-el-tfg?authuser=0>
- Sandulescu Budea, A. (2017). *Fundamentos de métrica digital en Ciencias de la Comunicación*. Google Books. https://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=SY5ODwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=diferencia+entre+kpi+y+metrica&ots=kfgrOfZ9pr&sig=tzMvg57QGzVTQi8ROk56-V7utYk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.
- Seiter, C. (2018). *What is a 5 Whys? Step-by-Step Guide to Running a 5 Whys Exercise*. Buffer Resources. <https://buffer.com/resources/5-whys-process/>
- ServiceNow. (s.f.). *¿Qué es ITIL?*. ServiceNow. <https://www.servicenow.es/products/itsm/what-is-til.html>
- ServiceNow. (s.f.). *¿Qué es ITSM?*. ServiceNow. <https://www.servicenow.es/products/itsm/what-is-itsm.html>
- Simisterra Quiñonez, É., Rosa Monserrate, R., & Suárez López, S. (2018). *La viabilidad de un proyecto, el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR)*. Pdfs.semanticscholar.org. <https://pdfs.semanticscholar.org/e5c7/514a716672daaec48fc3d538be07becfd910.pdf>
- Support Minitab. (s.f.). *Interpretar los resultados clave para Correlación - Minitab*. Support.minitab.com. <https://support.minitab.com/es-mx/minitab/18/help-and-how-to/statistics/basic-statistics/how-to/correlation/interpret-the-results/key-results/>
- Tecnológico de Costa Rica. (s.f.). *MECANISMO PARA LA REMUNERACIÓN DE FUNCIONARIOS QUE PARTICIPAN EN ACTIVIDADES DE VINCULACIÓN EXTERNA A TRAVÉS DE LA FUNDATEC*. Tecnológico <https://www.tec.ac.cr/en/reglamentos/mecanismo-remuneracion-funcionarios-participan-actividades-vinculacion-externa-traves>.
- von Rosing, M., White, S., Cummins, F., & de Man, H. (2015). *Business Process Model and Notation—BPMN* [Ebook] (p. 429). <http://www.globaluniversityalliance.org/wp-content/uploads/2017/10/Business-Process-Model-and-Notation.pdf>

Apéndices

Apéndice A

Plantilla de cambios

Datos generales			
Número del cambio:		Fecha de solicitud del cambio:	
Persona solicitante:		Fecha de realización del cambio:	
Rol del solicitante:			
Departamento:			
Estado	Aprobado () Rechazado () En proceso ()		
Datos del cambio			
Descripción			
Naturaleza del cambio			
Justificación			
Prioridad	Alta () Media () Baja ()		
Impacto	Alto () Media () Baja ()		
	Descripción:		
Consideraciones			
Firmas			

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Apéndice B
Cronograma de trabajo

Actividad	Semana															Fecha
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	
Recolección de datos sobre la situación actual																07/02 al 26/02
Desarrollo del Capítulo 1: Anteproyecto																14/02 al 26/02
Entrega del Capítulo 1: Anteproyecto																21/02 al 26/02
Recolección de datos sobre las causas del problema																28/02 al 13/03
Desarrollo del Capítulo 2: Marco teórico																28/02 al 12/03
Entrega del Capítulo 2: Marco teórico																07/03 al 12/03
Recolección de datos para la propuesta de mejora																14/03 al 02/04
Desarrollo del Capítulo 3: Marco metodológico																14/03 al 26/03
Entrega del Capítulo 3: Marco metodológico																21/03 al 26/03
Desarrollo del Capítulo 4: Análisis de resultados																28/03 al 02/04
Entrega del Capítulo 4: Análisis de resultados																28/03 al 02/04
Desarrollo del Capítulo 5: Propuesta de solución																04/04 al 23/04
Entrega del Capítulo 5: Propuesta de solución																18/04 al 23/04
Desarrollo del Capítulo 6 y 7: Conclusiones y Recomendaciones																25/04 al 07/05
Entrega del Capítulo 6 y 7: Conclusiones y Recomendaciones																02/05 al 07/05
Aplicación de correcciones																09/05 al 21/05
Entrega del Informe al Tutor																16/05 al 21/05
Entrega del Informe Final																23/05 al 29/05

Apéndice C
Plantilla de revisión documental y de literatura

ID	Fecha	Fuente	Nombre	Descripción

Apéndice D

Plantilla de revisión de instrumentos y procedimientos específicos propios de cada disciplina

ID	Fecha	Fuente	Nombre	Descripción	Referencia

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Apéndice E

Plantilla de revisión de datos secundarios (recolectados por otros investigadores)

ID	Fecha	Fuente primaria (rol)	Nombre	Descripción	Referencia

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Apéndice F

Plantilla de minutas de reunión

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *de RBS SAS Core Operations*

Reunión No.		Fecha:	
Lugar:		Hora Inicio/Finalización:	
Objetivo:			
Participantes:	Presentes:		
	Ausentes:		
Temas tratados			
No.	Asunto	Comentarios	Acuerdos
1			
2			
3			
Próxima reunión			
Temas por tratar		Fecha	Convocados

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Minutas entre empresa y estudiante

Apéndice F.1

Minuta 01 – Empresa y estudiante

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *de RBS SAS Core Operations*

Reunión No.	1	Fecha:	15/10/2021
Lugar:	Amazon Chime	Hora Inicio/Finalización:	11:00 am. / 12:30 pm
Objetivo:	Definir aspectos generales relacionados al proyecto para conocer la situación actual.		
Participantes:	Presentes: Juan Pablo Jiménez Murillo (<i>Operations Manager</i>), Daniela Montenegro Guzmán		
	Ausentes: N/A		
Temas tratados			
No.	Asunto	Comentarios	Acuerdos
1	Actividades operativas (servicios)	Se explicó los servicios que ejecuta el equipo de operaciones tanto en Costa Rica como en la India. Algunas de las actividades son administrativas y no serán contempladas en el proyecto.	No aplica.
2	Métricas de negocio	Se explicó que existen métricas de negocio primarias y secundarias por cada uno de los servicios ofrecidos. Esas métricas miden el rendimiento que han tenido los productos tres meses antes y tres meses después de aplicar las mejoras en ellos.	No aplica.
3	Rendimiento de las métricas de negocio	Los resultados en las métricas primarias de cada servicio han presentado una disminución en la mejora de su rendimiento, es decir, la mejora en el rendimiento de los productos ha presentado una reducción.	No aplica.
Próxima reunión			
Temas por tratar		Fecha	Convocados
Definición de la problemática a abordar.		19/10/2021	Juan Pablo Jiménez Murillo Daniela Montenegro Guzmán

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Apéndice F.2

Minuta 02 – Empresa y estudiante

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *de RBS SAS Core Operations*

Reunión No.	2	Fecha:	19/10/2021
Lugar:	Amazon Chime	Hora Inicio/Finalización:	2:30 pm. / 3:40 pm
Objetivo:	Definir aspectos generales relacionados a la problemática que se abordará para delimitar el problema.		
Participantes:	Presentes: Juan Pablo Jiménez Murillo, Daniela Montenegro Guzmán		
	Ausentes: N/A		

Temas tratados

No.	Asunto	Comentarios	Acuerdos
1	Problemática actual en RBS SAS Core Operations	Se explicó que la problemática hallada está basada en que los resultados obtenidos en las métricas primarias (visualizado por medio del <i>API</i>) han presentado una disminución en su rendimiento, es decir, los beneficios han disminuido. Esta problemática es producto del desconocimiento de los beneficios que generan cada servicio, dado que, hasta este punto se desconoce el valor que cada uno aporta. Se explicó que, se espera un 3% de mejora mínima a nivel general en el <i>API</i> al aplicar los cambios, dado que, esta fue la sugerencia que el equipo de Lean Six Sigma brindó al equipo.	No aplica.
2	Alcance del proyecto	El equipo <i>RBS SAS Core Operations</i> brinda servicios de forma reactiva y proactiva, y está conformado por el equipo de SJO (San José, Costa Rica) y MAA (Chennai, India).	No aplica.
3	Métricas de negocio	Se explicó cada métrica de negocio que han sido establecidas en el equipo.	No aplica.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Próxima reunión

Temas por tratar	Fecha	Convocados
Aclarar cómo se lleva a cabo el proceso de prestación de servicios.	01/02/2022	Juan Pablo Jiménez Murillo Daniela Montenegro Guzmán

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Apéndice F.3

Minuta 03 – Empresa y estudiante

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *de RBS SAS Core Operations*

Reunión No.	3	Fecha:	01/02/2022
Lugar:	Amazon Chime	Hora Inicio/Finalización:	2:30 pm. / 3:30 pm
Objetivo:	Definir los procesos que permiten la prestación de los servicios para conocer la situación actual.		
Participantes:	Presentes: Juan Pablo Jiménez Murillo, Daniela Montenegro Guzmán		
	Ausentes: N/A		

Temas tratados

No.	Asunto	Comentarios	Acuerdos
1	Focos de atención del proyecto	Se explicó que se hará hincapié en los servicios que han tenido un rendimiento favorable y desfavorable.	No aplica.
2	Mapa de procesos	Se explicó que el flujo de procesos es el mismo por cada involucrado en el proceso (<i>Selling Partner</i> y <i>Account Manager</i>) y por el tipo de tarea (proactiva o reactiva), sin embargo, la forma en cómo cada involucrado crea la tarea y la recibe es diferente.	No aplica.
3	Diagrama SIPOC	Se explicó cuáles son los proveedores, entradas, salidas y clientes que están inmersos en los procesos de prestación de servicios.	No aplica.
4	Impacto por colaborador	Se explicó que se debe hacer un estimado de cuánto es el impacto que cada colaborador posee en los resultados de la métrica.	No aplica.

Próxima reunión

Temas por tratar	Fecha	Convocados
Revisión de los datos obtenidos del <i>dashboard</i> .	03/02/2022	Juan Pablo Jiménez Murillo Daniela Montenegro Guzmán

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Apéndice F.4

Minuta 04 – Empresa y estudiante

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *de RBS SAS Core Operations*

Reunión No.	4	Fecha:	03/02/2022
Lugar:	Amazon Chime	Hora Inicio/Finalización:	10:00 am. / 11:15 am
Objetivo:	Revisar los datos obtenidos en el <i>dashboard</i> para validar su correcto funcionamiento.		
Participantes:	Presentes: Juan Pablo Jiménez Murillo (<i>Operations Manager</i>), Daniela Montenegro Guzmán		
	Ausentes: N/A		
Temas tratados			
No.	Asunto	Comentarios	Acuerdos
1	<i>Dashboard</i>	Se discute que existen diferencias entre los datos existentes en el <i>dashboard</i> (provenientes del equipo de <i>Business Intelligence</i>) y los datos calculados manualmente (calculados por el equipo del trabajo del presente proyecto)	No aplica.
Próxima reunión			
Temas por tratar		Fecha	Convocados
Discutir hallazgos encontrados con el equipo de <i>Business Intelligence</i> .		08/02/2022	Violet Prabhu Daniela Montenegro Guzmán

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Apéndice F.5

Minuta 05 – Empresa y estudiante

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *de RBS SAS Core Operations*

Reunión No.	5	Fecha:	08/02/2022
Lugar:	Amazon Chime	Hora Inicio/Finalización:	11:00 am. / 11:30 am
Objetivo:	Revisar los datos obtenidos en el <i>dashboard</i> para validar su correcto funcionamiento.		
Participantes:	Presentes: Violet Prabhu (<i>Functional Expert</i>), Daniela Montenegro Guzmán		
	Ausentes: N/A		
Temas tratados			
No.	Asunto	Comentarios	Acuerdos
1	Diferencias en el <i>dashboard</i> encontradas	Se discute que existen diferencias entre los datos obtenidos del <i>dashboard</i> y los datos que el equipo calcula. Además, se explica cuál es la fórmula que el equipo utiliza para calcular el porcentaje de mejora.	El equipo de BI revisará los hallazgos encontrados.
Próxima reunión			
Temas por tratar		Fecha	Convocados
Discutir los comentarios brindados por el equipo de <i>Business Intelligence</i> .		11/02/2022	Juan Pablo Jiménez Murillo Daniela Montenegro Guzmán

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Apéndice F.6

Minuta 06 – Empresa y estudiante

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *de RBS SAS Core Operations*

Reunión No.	6	Fecha:	11/02/2022
Lugar:	Amazon Chime	Hora Inicio/Finalización:	10:00 am. / 10:30 am
Objetivo:	Discutir los comentarios brindados por el equipo de <i>BI</i> para identificar los próximos pasos.		
Participantes:	Presentes: Juan Pablo Jiménez Murillo, Daniela Montenegro Guzmán		
	Ausentes: N/A		
Temas tratados			
No.	Asunto	Comentarios	Acuerdos
1	Comentarios del equipo de BI	Se discute que los comentarios brindados vía correo electrónico por el equipo de <i>BI</i> no explican o no se relacionan con las peticiones solicitadas.	Daniela será responsable de hablar con el equipo de <i>BI</i> para aclarar estos temas.
Próxima reunión			
Temas por tratar		Fecha	Convocados
Recolectar información sobre datos operativos referentes al equipo y a los servicios.		18/02/2022	Felipe Henderson Carazo Daniela Montenegro Guzmán

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Apéndice F.7

Minuta 07 – Empresa y estudiante

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *de RBS SAS Core Operations*

Reunión No.	7	Fecha:	18/02/2022
Lugar:	Amazon Chime	Hora Inicio/Finalización:	9:30 am. / 10:00 am
Objetivo:	Recolectar información sobre datos operativos referentes al equipo y a los servicios para que apoyen los próximos estudios.		
Participantes	Presentes: Felipe Henderson Carazo (<i>Operations Team Leader</i>), Daniela Montenegro Guzmán		
	Ausentes: N/A		
Temas tratados			
No.	Asunto	Comentarios	Acuerdos
1	Datos operativos	Se explicó que existen métricas operativas que permiten medir el rendimiento del equipo durante la prestación de servicios (TTR: <i>Time to resolved</i> , SLA: <i>Service Level Agreement</i> , FTR: <i>First Time Resolution</i>). Estos y otros datos operativos podrán ser considerados para contrarrestarlo con el resultado de las métricas de negocio.	El <i>Operations Team Leader</i> compartirá la información de los resultados de las métricas operativas de los servicios.
Próxima reunión			
Temas por tratar		Fecha	Convocados
Recolección sobre datos de productividad que respalden los datos operativos.		22/02/2022	Juan Pablo Jiménez Murillo Felipe Henderson Carazo Daniela Montenegro Guzmán

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Apéndice F.8

Minuta 08 – Empresa y estudiante

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *de RBS SAS Core Operations*

Reunión No.	8	Fecha:	22/02/2022
Lugar:	Amazon Chime	Hora Inicio/Finalización:	10:00 am. / 10:30 am
Objetivo:	Recolectar información sobre datos de productividad y fuentes de información para que apoyen los próximos estudios.		
Participantes:	Presentes: Juan Pablo Jiménez Murillo (<i>Operations Manager</i>), Felipe Henderson Carazo (<i>Operations Team Leader</i>), Daniela Montenegro Guzmán		
	Ausentes: N/A		
Temas tratados			
No.	Asunto	Comentarios	Acuerdos
1	Productividad del equipo	Se explicó que cada equipo posee información interna que le permite recolectar información sobre su productividad, por ende, a partir de esa información sería posible conocer cuánto trabajo están produciendo mes a mes y contrarrestarlo con los resultados deseados.	El <i>Operations Team Leader</i> compartirá la información de los resultados de productividad de todos los servicios brindados.
2	Dashboard	Se explicó cuál es la fuente de información de las métricas tanto de negocio como operativas, las cuales son <i>Quicksight</i> y <i>Tableau</i> respectivamente. Además, estas fuentes de información utilizan el Sistema de Tiquetes del equipo (Winston)	No aplica.
Próxima reunión			
Temas por tratar		Fecha	Convocados
Análisis de datos de productividad.		28/02/2022	Felipe Henderson Carrazo Daniela Montenegro Guzmán

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Apéndice F.9

Minuta 09 – Empresa y estudiante

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *de RBS SAS Core Operations*

Reunión No.	9	Fecha:	28/02/2022
Lugar:	Amazon Chime	Hora Inicio/Finalización:	8:00 am. / 9:30 am
Objetivo:	Analizar datos de productividad para identificar el rendimiento de los equipos.		
Participantes:	Presentes: Juan Pablo Jiménez Murillo, Felipe Henderson Carazo, Daniela Montenegro Guzmán		
	Ausentes: N/A		
Temas tratados			
No.	Asunto	Comentarios	Acuerdos
1	Capacidad del colaborador	A partir de la información de las métricas operativas e información de productividad, se realizó un análisis que permite comprender cuál es el desempeño que se espera del equipo y cuál es el desempeño real que el equipo realizó en los meses del 2021.	No aplica.
2	Colaboradores por servicio	A partir del análisis realizado, se determina que en algunos servicios no todos los colaboradores están brindando servicios, dado que la cantidad de tareas es baja. Se determinó que hay cinco colaboradores que no están brindando servicios, por baja demanda del servicio. No se consideran los resultados de inactividad de los colaboradores de <i>A+ Content</i> , puesto que dicho servicio toma mucho tiempo en realizarse, por ende, de momento se mantendrán los mismos colaboradores y posteriormente será analizado (quedando este análisis por fuera del alcance del proyecto).	No aplica.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

3	Ahorros del proyecto	Los ahorros que se generarían con el proyecto serían de \$84000 anuales, considerando que los costos asociados a cada colaborador son \$1400 por mes y los cinco colaboradores inactivos. Este ahorro permite justificar la realización del proyecto al departamento financiero.	No aplica.
---	-----------------------------	--	------------

Próxima reunión

Temas por tratar	Fecha	Convocados
Identificar qué elementos poseen un peso en el <i>API</i> .	17/03/2022	Felipe Henderson Carrazo Daniela Montenegro Guzmán

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Apéndice F.10

Minuta 10 – Empresa y estudiante

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *de RBS SAS Core Operations*

Reunión No.	10	Fecha:	17/03/2022
Lugar:	Amazon Chime	Hora Inicio/Finalización:	2:00 pm. / 3:30 pm
Objetivo:	Identificar qué elementos poseen un peso en el <i>API</i> para identificar qué variables inciden en su rendimiento.		
Participantes:	Presentes: Felipe Henderson Carrazo, Daniela Montenegro Guzmán		
	Ausentes: N/A		

Temas tratados

No.	Asunto	Comentarios	Acuerdos
1	Peso en el API	Se menciona que existen elementos que tienen mucho peso en los resultados obtenidos en el <i>API</i> y que deben ser identificados. Y por medio de ellos será posible dirigir la propuesta y proyectar los resultados que se obtendrían con la misma.	No aplica.
2	Análisis de correlación	Se discute la necesidad de realizar un análisis de correlación con los datos cuantitativos que se poseen para identificar qué tipo de influencia tienen estos elementos en los resultados del <i>API</i> . La herramienta por utilizar será Minitab, dado que es la herramienta estándar utilizada en estos proyectos. La variable determinante que se usará será: <i>Peso en el API</i> .	No aplica.

Próxima reunión

Temas por tratar	Fecha	Convocados
Resultados de análisis de correlación.	25/03/2022	Felipe Henderson Carrazo Daniela Montenegro Guzmán

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Apéndice F.11

Minuta 11 – Empresa y estudiante

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *de RBS SAS Core Operations*

Reunión No.	11	Fecha:	25/03/2022
Lugar:	Amazon Chime	Hora Inicio/Finalización:	8:00 am. / 9:00 am
Objetivo:	Discutir los resultados obtenidos en el análisis de correlación para reconocer las variables que influyen en el <i>API</i> .		
Participantes:	Presentes: Felipe Henderson Carrazo, Daniela Montenegro Guzmán		
	Ausentes: N/A		

Temas tratados

No.	Asunto	Comentarios	Acuerdos
1	Análisis de correlación	Se menciona que los resultados de este análisis indican que, los colaboradores, la clasificación de la tarea, la capacidad por mes y la cantidad de tareas poseen un alto impacto en los resultados del <i>API</i> . Se concluye que, a medida que esas variables aumentan, el peso en <i>API</i> también aumenta. Además, mediante este análisis se validan las causas identificadas detrás de la disminución de los beneficios.	No aplica.
2	Variables que se considerarán en el estudio	Se discute las cuatro variables que Minitab resalta con mayor peso, serán las que se estudiarán en el proyecto.	No aplica.

Próxima reunión

Temas por tratar	Fecha	Convocados
Validar las causas identificadas detrás de la disminución de los beneficios.	06/04/2022	Felipe Henderson Carrazo Daniela Montenegro Guzmán

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Apéndice F.12

Minuta 12 – Empresa y estudiante

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *de RBS SAS Core Operations*

Reunión No.	12	Fecha:	06/04/2022
Lugar:	Amazon Chime	Hora Inicio/Finalización:	3:00 pm. / 4:00 pm
Objetivo:	Validar las causas identificadas detrás de la disminución de los beneficios para identificar cuáles de estas han generado una disminución del <i>API</i> .		
Participantes:	Presentes: Felipe Henderson Carrazo, Daniela Montenegro Guzmán		
	Ausentes: N/A		
Temas tratados			
No.	Asunto	Comentarios	Acuerdos
1	Causas identificadas	Se menciona que las causas identificadas mediante el diagrama Ishikawa, reúnen las causas que están detrás de dicha disminución. Algunas de estas causas fueron validadas mediante el análisis de correlación.	No aplica.
2	Causas que se utilizarán en el proyecto	Se discute que los colaboradores por servicio, capacidad de los colaboradores y clasificación de las tareas serán las que se estudiarán en el proyecto.	No aplica.
3	Servicios por considerar	Se menciona que, los esfuerzos de la propuesta deben centrarse en los servicios con menor rendimiento en el <i>API</i> , con el propósito de incrementar sus beneficios; y en los servicios con mayor rendimiento, con el propósito de maximizar sus beneficios.	Daniela será responsable del desarrollo de la propuesta tomando en cuenta esta información y de brindar los resultados obtenidos cuando estén completados.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Minutas entre tutora y estudiante

Apéndice F.13

Minuta 01 – Tutora y estudiante

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *de RBS SAS Core Operations*

Reunión No.	1	Fecha:	16/02/2022
Lugar:	Zoom	Hora Inicio/Finalización:	5:20 pm. / 6:50 pm
Objetivo:	Coordinar los aspectos generales sobre la realización del Trabajo Final de Graduación para identificar los siguientes pasos.		
Participantes:	Presentes: Sonia Mora González, Daniela Montenegro Guzmán		
	Ausentes: N/A		
Temas tratados			
No.	Asunto	Comentarios	Acuerdos
1	Planteamiento del problema	El estudiante explica brevemente cuál es la problemática que se desea resolver y su relación con ATI.	No aplica.
2	Objetivos	La profesora sugiere mejorar o replantear los objetivos específicos #2 y #3 con el propósito de comprender cuál será el producto final del TFG.	Daniela será responsable de revisar estos objetivos y mejorarlos según como se sugirió.
3	Buenas prácticas	La profesora sugiere buscar otros marcos que hablen de gestión de servicios.	Daniela será responsable de buscar marcos de trabajo que hablen sobre este tema.
4	Alcance del proyecto	La profesora sugiere realizar una propuesta más fundamentada sobre cuál será el producto final que se entregará.	Daniela será responsable de clarificar cuál será la propuesta final que se pretende entregar respaldándose en buenas prácticas.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

5	Reunión con estudiante y con la contraparte	Se coordinan los detalles necesarios para realizar las reuniones semanales entre tutor y estudiante, y los detalles para la reunión entre tutor, contraparte y estudiante.	Daniela será responsable de coordinar junto con la contraparte qué día será la reunión.
6	Metodología	Se discute que la metodología basada en capítulos será la que se utilizará en el TFG.	No aplica.
7	Claridad del documento	La profesora sugiere utilizar un glosario con todos los términos usados.	Daniela será responsable de utilizar un glosario.
8	Gramática	La profesora sugiere revisar palabras conectoras para mejorar la redacción del texto.	Daniela será responsable de revisar la gramática.
9	Observaciones del anteproyecto	La profesora indica que se encuentra trabajando en la revisión del anteproyecto.	La profesora será responsable de leer y brindar observaciones del anteproyecto.
10	Siguientes pasos	La profesora sugiere empezar a aplicar cambios al Capítulo 1, empezar a trabajar en el Capítulo 2 y revisar TFGs anteriores.	Daniela será responsable de realizar las actividades descritas.

Próxima reunión

Temas por tratar	Fecha	Convocados
Aplicación de observaciones en el anteproyecto. Clarificación de cuál será la propuesta final.	22/02/2022	Sonia Mora González Daniela Montenegro Guzmán

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Apéndice F.14

Minuta 02 – Tutora y estudiante

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *de RBS SAS Core Operations*

Reunión No.	2	Fecha:	22/02/2022
Lugar:	Zoom	Hora Inicio/Finalización:	6:00 pm. / 7:35 pm
Objetivo:	Aplicar las observaciones al anteproyecto y discutir la propuesta con el propósito de delimitarla.		
Participantes:	Presentes: Sonia Mora González, Daniela Montenegro Guzmán		
	Ausentes: N/A		
Temas tratados			
No.	Asunto	Comentarios	Acuerdos
1	Minutas	La profesora indica que la forma en cómo se realizó la primera minuta está bien.	Daniela será responsable de consultar a la coordinadora Yarima si hay que firmar las minutas.
2	Trabajos finales de graduación de referencia	La profesora sugiere tomar como referencia TFG's del semestre anterior.	La profesora será responsable de recolectar los TFG's de sus antiguos estudiantes de TFG.
3	Cronograma	La profesora indica que se debe crear una carpeta en el TEC Digital con el cronograma realizado.	Daniela será responsable de realizar dicha solicitud.
4	Propuesta	La profesora indica que la propuesta le parece bien, se sugiere realizar ciertas mejoras y seguir investigando.	Daniela será responsable de aplicar mejoras y seguir investigando sobre la propuesta.
5	Marcos de referencia	La profesora sugiere analizar otros marcos de referencia para tener más respaldo teórico en el proyecto, dependiendo de lo encontrado se podrán descartar o incorporar.	Daniela será responsable de buscar otros marcos de referencia.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

6	Objetivos del proyecto	La profesora realiza cambios en el objetivo #2, dado que, no es un objetivo sino una actividad.	No aplica.
7	Alcance del proyecto	La profesora sugiere detallar el alcance del proyecto donde se explique qué se realizará de forma específica, no general.	Daniela será responsable de detallar el alcance.
8	Anteproyecto	La profesora indica que está terminando de revisar el anteproyecto a nivel gramatical. Las observaciones a nivel del contenido las brinda en la reunión.	La profesora será responsable de revisar el anteproyecto.

Próxima reunión

Temas por tratar	Fecha	Convocados
Aplicación de observaciones en el anteproyecto. Explicación de la propuesta final. Avances a nivel del Entregable 1 del proyecto.	01/03/2022	Sonia Mora González Daniela Montenegro Guzmán

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Apéndice F.15

Minuta 03 – Tutora y estudiante

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo de *RBS SAS Core Operations*

Reunión No.	3	Fecha:	01/03/2022
Lugar:	Zoom	Hora Inicio/Finalización:	5:20 pm. / 6:10 pm
Objetivo:	Discutir las observaciones brindadas por la profesora sobre el anteproyecto para comprender las oportunidades de mejora en el mismo.		
Participantes:	Presentes: Sonia Mora González, Daniela Montenegro Guzmán		
	Ausentes: N/A		
Temas tratados			
No.	Asunto	Comentarios	Acuerdos
1	Plantilla del TFG	La profesora indica que existe una nueva versión de la plantilla utilizada en el TFG y que debe ser revisada.	Daniela será responsable de revisar y utilizar la nueva plantilla.
2	Tiempos verbales	La profesora sugiere revisar cuáles son los tiempos verbales que deben utilizarse por cada capítulo.	Daniela será responsable de buscar los tiempos verbales actualizados del TFG.
3	Marcos de referencia	Se explica que, inicialmente se iba a utilizar <i>Lean Six Sigma</i> porque el proyecto estaba enfocado en mejora de procesos, sin embargo, a raíz de la retroalimentación brindada durante la fase del anteproyecto, se sugirió enfocar el proyecto en mejora de los servicios. A raíz de esto, <i>Lean Six Sigma</i> se descarta por este cambio y también porque ITIL cubre elementos que <i>Lean Six Sigma</i> incorpora.	Daniela será responsable de realizar este cambio a nivel del anteproyecto.
4	Observaciones en el anteproyecto	La profesora explica el porqué de algunas observaciones brindadas en el anteproyecto.	Daniela será responsable de aplicar los cambios en el anteproyecto.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

5	Gráfico del ASIN Performance Improvement (API)	Se explica que la información del <i>API</i> debe dársele un tiempo prudente (tres meses) para que se actualice, esto debido a que está sujeta a factores externos que afectan los resultados.	No aplica.
6	Taxonomía de Bloom	La profesora sugiere revisar el material de taxonomía de Bloom que se encuentra en el sitio de TFG.	Daniela será responsable de revisar los niveles de los objetivos planteados, utilizando este material.
7	Cronograma del proyecto	La profesora sugiere no utilizar acrónimos, sino poner el texto completo para evitar confusión.	Daniela será responsable de realizar el cambio.
8	Informe de avance	La profesora indica que a raíz de que estamos realizando reuniones semanales, no se realizarán informes de avance del proyecto.	No aplica.

Próxima reunión

Temas por tratar	Fecha	Convocados
Discutir los resultados obtenidos en la recolección de datos del Entregable 1. Discutir los resultados obtenidos del Capítulo 2: Marco teórico	08/03/2022	Sonia Mora González Daniela Montenegro Guzmán

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Apéndice F.16

Minuta 04 – Tutora y estudiante

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo de *RBS SAS Core Operations*

Reunión No.	4	Fecha:	08/03/2022
Lugar:	Zoom	Hora Inicio/Finalización:	5:45 pm. / 7:00 pm
Objetivo:	Discutir aspectos del Capítulo 1: Anteproyecto y Capítulo 3: Marco metodológico para clarificar los contenidos solicitados.		
Participantes:	Presentes: Sonia Mora González, Daniela Montenegro Guzmán		
	Ausentes: N/A		
Temas tratados			
No.	Asunto	Comentarios	Acuerdos
1	Hallazgo encontrado en relación con el dashboard	Se comenta que hubo un cambio en el gráfico del <i>ASIN Performance Improvement</i> , dado que, el gráfico presentado en el anteproyecto no era el correcto porque la información estaba siendo sobreprocesada. El gráfico ha sido corregido con los valores reales.	No aplica.
2	Metodología	La profesora sugiere revisar las características del enfoque cuantitativo, cualitativo y mixto con el propósito de identificar cuál se apega más al proyecto.	Daniela será responsable de realizar esta investigación.
3	Objetivos específicos	La profesora sugiere modificar los niveles de los objetivos específicos, con el propósito de que sean de menor nivel del objetivo general.	Daniela será responsable de realizar este cambio.
4	Tiempos verbales	Se comenta que el documento de tiempos verbales que se encuentra en el sitio del TFG será el que se utilizará durante el proyecto.	No aplica.
5	Capítulo 2: Marco teórico	Se comenta que este capítulo ya está listo y que será compartido con la profesora para su revisión.	Daniela será responsable de enviar el capítulo 2.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Próxima reunión		
Temas por tratar	Fecha	Convocados
Discutir los cambios realizados en los objetivos específicos del proyecto. Discutir los elementos avanzados en el marco metodológico.	16/03/2022	Sonia Mora González Daniela Montenegro Guzmán

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Apéndice F.17

Minuta 05 – Tutora y estudiante

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo de *RBS SAS Core Operations*

Reunión No.	5	Fecha:	16/03/2022
Lugar:	Zoom	Hora Inicio/Finalización:	8:00 pm. / 8:30 pm
Objetivo:	Discutir aspectos del Capítulo 1: Anteproyecto y Capítulo 2: Marco teórico para clarificar los cambios y contenidos solicitados.		
Participantes:	Presentes: Sonia Mora González, Daniela Montenegro Guzmán		
	Ausentes: N/A		

Temas tratados

No.	Asunto	Comentarios	Acuerdos
1	Cambios en el objetivo específico	Se comenta que, se cambió la forma en como estaba escrito el objetivo específico 3.	No aplica.
2	Marco teórico	La profesora sugiere utilizar un diagrama que resuma los conceptos del marco teórico y eliminar los temas que son conocidos.	No aplica.
3	Próxima reunión con la contraparte	Se comenta que, se estará enviando la invitación para la reunión entre ambas partes para reunirse en Semana 8.	No aplica.
4	Rúbrica de evaluación	Se comenta que, esta semana corresponde la primera rúbrica de evaluación de la profesora tutora y contraparte.	Daniela será responsable de enviar la rúbrica a ambas personas.

Próxima reunión

Temas por tratar	Fecha	Convocados
Discutir los avances en el marco metodológico. Discutir la retroalimentación brindada en el marco teórico.	30/03/2022	Sonia Mora González Daniela Montenegro Guzmán

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Apéndice F.18

Minuta 06 – Tutora y estudiante

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo de *RBS SAS Core Operations*

Reunión No.	6	Fecha:	30/03/2022
Lugar:	Zoom	Hora Inicio/Finalización:	9:00 am. / 10:15 am
Objetivo:	Discutir la retroalimentación brindada en el Capítulo 2 y revisar elementos del Capítulo 3 para comprender las oportunidades de mejora en los mismos.		
Participantes:	Presentes: Sonia Mora González, Daniela Montenegro Guzmán		
	Ausentes: N/A		
Temas tratados			
No.	Asunto	Comentarios	Acuerdos
1	Autores	La profesora sugiere evitar usar un único autor para un estudio.	Daniela será responsable de realizar estos cambios.
2	Redacción	La profesora sugiere mejorar la redacción de algunos párrafos para que sea comprensible.	Daniela será responsable de realizar estos cambios.
3	Hilo conductor	La profesora sugiere revisar el hilo conductor de este capítulo y utilizar palabras enlazadoras.	Daniela será responsable de realizar estos cambios.
4	Temas no relevantes	La profesora sugiere eliminar temas del marco teórico que no aportan, como los beneficios de ITIL y COBIT, estos se podrán dejar mientras que se conecten con el proyecto.	Daniela será responsable de realizar estos cambios.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

5	Fases de la metodología	Se comenta que, se realizó un cambio en las fases del proyecto, puesto que algunas fases que se habían contemplado en versiones anteriores pasaron a ser actividades de alguna fase. La profesora aprobó este cambio y sugiere mejorar el nombre de la fase 3 y 4.	Daniela será responsable de realizar estos cambios.
6	Temas del marco teórico	La profesora sugiere incorporar más información de ITIL y COBIT (EMD02) en el marco teórico, donde se haga mayor hincapié en ITIL.	Daniela será responsable de realizar estos cambios.
7	Filólogo	La profesora sugiere buscar un filólogo para que revise el TFG.	Daniela será responsable de buscar un filólogo.

Próxima reunión

Temas por tratar	Fecha	Convocados
Discutir la metodología y los elementos avanzados de la propuesta de mejora.	19/04/2022	Sonia Mora González Daniela Montenegro Guzmán

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Apéndice F.19

Minuta 07 – Tutora y estudiante

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo de *RBS SAS Core Operations*

Reunión No.	7	Fecha:	19/04/2022
Lugar:	Zoom	Hora Inicio/Finalización:	6:10 pm. / 8:15 pm
Objetivo:	Discutir los elementos avanzados del Capítulo 4 y 5, así como los resultados del Capítulo 1 y 3 para identificar oportunidades de mejora.		
Participantes:	Presentes: Sonia Mora González, Daniela Montenegro Guzmán		
	Ausentes: N/A		

Temas tratados

No.	Asunto	Comentarios	Acuerdos
1	Capítulo 4: Análisis de resultados	La profesora sugiere utilizar gráficos y viñetas para simplificar la información de este capítulo, así como evitar el uso de párrafos largos. Además, se sugiere meter la información cuantitativa en los apéndices y no brindar conclusiones en esta sección, sino solo mostrar datos.	Daniela será responsable de realizar estos cambios y de validar con la profesora Yarima la incorporación de las fases en este capítulo.
2	Capítulo 3: Metodología de la investigación	La profesora sugiere eliminar elementos de la metodología que no aportan; resaltar en negrita las selecciones realizadas en la metodología y ponerles verbo a las actividades de las fases.	Daniela será responsable de realizar estos cambios.
3	Capítulo 2: Marco teórico	La profesora sugiere incorporar en el marco teórico la información del análisis de correlación, así mismo valida que se haya agregado más información de ITIL y el uso del color diferente para recalcar que el enfoque mayor será ITIL. Se corrobora que no se utilice más información de COBIT debido a que no será el enfoque principal del proyecto. Se sugiere poner que las dos últimas actividades de la cadena de valor del servicio	Daniela será responsable de realizar estos cambios.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

		quedan fuera del alcance del proyecto y poner las actividades en español.	
4	Capítulo 1: Introducción	La profesora aclara dudas respecto a las correcciones brindadas en este capítulo, relacionadas a clarificar, especificar y estandarizar contenidos	Daniela será responsable de realizar estos cambios.
5	Análisis costo beneficio	La profesora sugiere que, como el proyecto se basa en proponer un plan de gestión de servicios, será posible obtener la inversión del proyecto considerando el tiempo invertido en recolectar/analizar información y en la propuesta realizada, considerando el salario y el tiempo invertido.	Daniela será responsable de realizar estos cambios.
6	Fórmulas utilizadas	La profesora sugiere poner las fórmulas que utilicé en los datos utilizados en el capítulo 4.	Daniela será responsable de realizar estos cambios.
7	Filólogo	La profesora sugiere enviar los primeros capítulos al filólogo en cuanto las correcciones estén realizadas.	Daniela será responsable de enviar estos capítulos al filólogo.

Próxima reunión

Temas por tratar	Fecha	Convocados
Discutir la retroalimentación brindada en los Capítulo 4 y 5	06/05/2022	Sonia Mora González Daniela Montenegro Guzmán

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Apéndice F.20

Minuta 08 – Tutora y estudiante

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo de *RBS SAS Core Operations*

Reunión No.	8	Fecha:	06/05/2022
Lugar:	Zoom	Hora Inicio/Finalización:	5:30 pm. / 6:30 pm
Objetivo:	Discutir la retroalimentación brindada en el Capítulo 4 y en el Capítulo 5 para identificar oportunidades de mejora.		
Participantes:	Presentes: Sonia Mora González, Daniela Montenegro Guzmán		
	Ausentes: N/A		

Temas tratados

No.	Asunto	Comentarios	Acuerdos
1	Capítulo 4: Análisis de resultados	La profesora aclara la retroalimentación brindada en este capítulo 4 y sugiere brindar mayor detalle en algunas secciones.	Daniela será responsable de realizar estos cambios.
2	Capítulo 5: Propuesta de solución	La profesora menciona puntos de mejora en el capítulo 5 para mejorar la comprensión de este. Se sugiere hacer un cierre del capítulo.	Daniela será responsable de realizar estos cambios.
3	Fases de la metodología	Se comenta que, la actividad 1 (estudiar buenas prácticas y marcos de referencia) de la Fase 2 podrá definirse como una fase aislada. La profesora aprueba este cambio.	Daniela será responsable de realizar estos cambios.
4	Solicitud de extensión	Se comenta que, el proyecto se encuentra alineado con las fechas y es posible indicar que no se necesita solicitud de extensión.	No aplica.

Próxima reunión

Temas por tratar	Fecha	Convocados
Cambios aplicados en el Capítulo 4 y retroalimentación brindada en el Capítulo 4	12/05/2022	Sonia Mora González Daniela Montenegro Guzmán

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Apéndice F.21

Minuta 09 – Tutora y estudiante

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo de *RBS SAS Core Operations*

Reunión No.	9	Fecha:	12/05/2022
Lugar:	Zoom	Hora Inicio/Finalización:	6:00 pm. / 7:00 pm
Objetivo:	Discutir la retroalimentación brindada en el Capítulo 5 para clarificar las oportunidades de mejora brindadas.		
Participantes:	Presentes: Sonia Mora González, Daniela Montenegro Guzmán		
	Ausentes: N/A		

Temas tratados

No.	Asunto	Comentarios	Acuerdos
1	Capítulo 5: Propuesta de solución	La profesora explica detalles puntuales sobre las correcciones del capítulo 5 y sugiere incluir en el análisis costo-beneficio los costos por el involucramiento de otros colaboradores en el proyecto. Además, se valida el prorratear el uso de la herramienta por el tiempo de uso.	Daniela será responsable de realizar estos cambios.
2	Capítulo 3: Marco metodológico	La profesora valida y aprueba que la nueva fase que se incorporó en el proyecto pertenezca junto con otra fase al mismo objetivo.	No aplica.
3	Conclusiones y recomendaciones	La profesora sugiere realizar las conclusiones de forma puntual y que junto con las recomendaciones se realicen en positivo.	Daniela será responsable de realizar estos cambios.
4	Cierre de las fases	La profesora sugiere que del cierre de las fases se extraigan las conclusiones, pero que este cierre sea más pequeño para que el mayor peso caiga en las conclusiones.	Daniela será responsable de realizar estos cambios.

Próxima reunión

Temas por tratar	Fecha	Convocados
Discutir los avances del Capítulo 6 y 7.	20/05/2022	Sonia Mora González Daniela Montenegro Guzmán

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Apéndice F.22

Minuta 10 – Tutora y estudiante

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo de *RBS SAS Core Operations*

Reunión No.	10	Fecha:	20/05/2022
Lugar:	Zoom	Hora Inicio/Finalización:	6:30 pm. / 7:00 pm
Objetivo:	Discutir los avances del Capítulo 6 y 7 para identificar oportunidades de mejora.		
Participantes:	Presentes: Sonia Mora González, Daniela Montenegro Guzmán		
	Ausentes: N/A		

Temas tratados

No.	Asunto	Comentarios	Acuerdos
1	Capítulo 6: Conclusiones	La profesora sugiere revisar si las conclusiones generales deben colocarse antes o después de las conclusiones específicas. Y sugiere poner evidencia de los hallazgos encontrados.	Daniela será responsable de revisar esta solicitud.
2	Capítulo 7: Recomendaciones	La profesora sugiere mencionar en las recomendaciones elementos importantes que se mencionaron en la propuesta.	No aplica.
3	ROI	La profesora sugiere calcular el ROI y justificar por qué no se utilizaron otros índices financieros.	Daniela será responsable de realizar estos cambios.
4	Términos en inglés	La profesora sugiere poner una nota al inicio de la introducción especificando que se utilizan términos en inglés dado que, es la terminología que el equipo utiliza.	Daniela será responsable de realizar estos cambios.
5	Asuntos varios	La profesora comenta que debe completarlas dos últimas evaluaciones y que se le envíe la versión final del TFG con las correcciones del filólogo.	No aplica.

Próxima reunión

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Temas por tratar	Fecha	Convocados
Discutir observaciones y dar por finalizado el proyecto.	26/05/2022	Sonia Mora González Daniela Montenegro Guzmán

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Apéndice F.23

Minuta 11 – Tutora y estudiante

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo de *RBS SAS Core Operations*

Reunión No.	11	Fecha:	26/05/2022
Lugar:	Zoom	Hora Inicio/Finalización:	6:50 pm. / 8:10 pm
Objetivo:	Discutir las observaciones del Capítulo 5, 6 y 7 para identificar oportunidades de mejora y dar por finalizado el proyecto.		
Participantes:	Presentes: Sonia Mora González, Daniela Montenegro Guzmán		
	Ausentes: N/A		
Temas tratados			
No.	Asunto	Comentarios	Acuerdos
1	Análisis costo-beneficio	La profesora sugiere que se tomen en cuenta los costos asociados a las horas invertidas por la tutora para reuniones y revisión de documentos del estudiante. Se sugiere tomar como base 3 horas por semana invertidas por la profesora con un costo 1000 dólares al mes.	Daniela será responsable de hacer este cambio.
2	Conclusiones	La profesora comenta que existen dos conclusiones en una sola, por ende, sugiere separarlas.	Daniela será responsable de hacer este cambio.
3	Nota aclaratoria	La profesora sugiere poner una nota aclaratoria haciendo constar que se usa terminología en inglés dado que, el estándar de los nombres de los servicios, métricas de negocio y métricas operativas son en inglés.	Daniela será responsable de hacer este cambio.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Minutas entre empresa, tutora y estudiante

Apéndice F.24

Minuta 01 – Empresa, tutora y estudiante

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo de *RBS SAS Core Operations*

Reunión No.	1	Fecha:	04/03/2022
Lugar:	Amazon Chime	Hora Inicio/Finalización:	10:20 am. / 10:50 am
Objetivo:	Explicar aspectos generales sobre la realización del TFG con el propósito de brindar visibilidad a ambas partes.		
Participantes:	Presentes: Juan Pablo Jiménez Murillo (Contraparte), Sonia Mora González (Tutora), Daniela Montenegro Guzmán (Estudiante)		
	Ausentes: N/A		

Temas tratados

No.	Asunto	Comentarios	Acuerdos
1	Presentación de ambas partes	Ambas partes se presentan, describen sus roles y experiencias profesionales y académicas.	No aplica.
2	Descripción de aspectos generales del TFG	La profesora explica detalles importantes sobre el TFG con el propósito de que ambas partes estén en la misma línea.	No aplica.
3	Preguntas o dudas	Juan Pablo explica cómo es obtenido el <i>ASIN Performance Improvement</i> y por qué este es utilizado tres meses después de brindar los servicios.	No aplica.

Próxima reunión

Temas por tratar	Fecha	Convocados
Discutir avances del proyecto.	01/04/2022	Sonia Mora González Juan Pablo Jiménez Murillo Daniela Montenegro Guzmán

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Apéndice F.25

Minuta 02 – Empresa, tutora y estudiante

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo de *RBS SAS Core Operations*

Reunión No.	2	Fecha:	01/04/2022
Lugar:	Amazon Chime	Hora Inicio/Finalización:	9:30 am. / 9:45 pm
Objetivo:	Brindar seguimiento a la realización del TFG con el propósito de asegurar que se estén cumpliendo los objetivos definidos.		
Participantes:	Presentes: Juan Pablo Jiménez Murillo, Sonia Mora González, Daniela Montenegro Guzmán		
	Ausentes: N/A		
Temas tratados			
No.	Asunto	Comentarios	Acuerdos
1	Avance del TFG	Juan Pablo explica que el proyecto va según los tiempos y objetivos cronometrados a nivel de empresa.	No aplica.
2	Alcance	La profesora explica que en caso de ser necesario la contraparte acceda a disminuir el alcance del proyecto. Juan Pablo afirma que a nivel de empresa están anuentes a aceptar solicitud si se presentara el caso.	No aplica.
3	Evaluación de ambas partes	Ambas partes coinciden en que deben completar la evaluación del estudiante.	No aplica.
Próxima reunión			
Temas por tratar		Fecha	Convocados
Realizar el cierre del TFG.		24/05/2022	Sonia Mora González Juan Pablo Jiménez Murillo Daniela Montenegro Guzmán

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Apéndice F.26

Minuta 03 – Empresa, tutora y estudiante

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo de *RBS SAS Core Operations*

Reunión No.	3	Fecha:	24/05/2022
Lugar:	Amazon Chime	Hora Inicio/Finalización:	9:30 am. / 9:50 am
Objetivo:	Realizar el cierre del TFG con el propósito de comprender los resultados obtenidos con el proyecto.		
Participantes:	Presentes: Juan Pablo Jiménez Murillo, Sonia Mora González, Daniela Montenegro Guzmán		
	Ausentes: N/A		
Temas tratados			
No.	Asunto	Comentarios	Acuerdos
1	Opinión de la propuesta	Juan Pablo explica que el proyecto es importante para la organización porque cubre aspectos que son de valor: control de las métricas de negocio, distribución de colaboradores, entre otros.	No aplica.
2	Ahorros del proyecto	Juan Pablo explica que los ahorros del proyecto (55,205,463.6) son significativos dentro del presupuesto que posee el equipo.	No aplica.
3	Implementación de la propuesta	Juan Pablo explica que la propuesta se implementará y que probablemente se realicen ajustes a la misma.	No aplica.
4	Cierre de ambas partes	Juan Pablo menciona que se cumplió con el proyecto y la profesora tutora agradece la disponibilidad brindada durante el TFG.	No aplica.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Apéndice G
Plantilla de minutas semiestructuradas

Entrevista ID.		Fecha:	
Entrevistador:		Rol:	
Entrevistados:		Rol:	
Objetivo:			
Preguntas	Respuestas		
Observaciones			

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Apéndice G.1

Entrevista 01

Entrevista ID:	ES01	Fecha:	04/11/2021
Entrevistador:	Daniela Montenegro Guzmán	Rol:	Estudiante
Entrevistados:	Juan Pablo Jiménez Murillo	Rol:	<i>Operations Manager</i>
Objetivo:	Comprender el contexto general y específico del <i>ASIN Performance Improvement (API)</i> para conocer cómo este funciona.		
Preguntas	Respuestas		
¿Qué es el <i>ASIN Performance Improvement</i> ?	Es una métrica que ayuda a tener una medición general de la mejora en el rendimiento de un grupo de <i>ASINs</i> en función de las tareas operativas que el equipo ejecuta. Existen diferentes actividades que tienen métricas de negocios asociadas, que dependen de la naturaleza de la tarea como tal. Por ende, al medir el <i>API</i> calculamos cual es la mejora del <i>ASIN</i> (independientemente de su métrica de negocio) después de que el equipo de operaciones trabaja en las actividades operativas. Es una lógica general (promedio ponderado de todas las mejoras consolidadas) y si se desea saber en qué mejoran, se debe revisar la métrica primaria de cada actividad.		
Cuando se dice “mejora en el rendimiento” ¿de qué rendimiento se está hablando?	El rendimiento no es posible entenderlo si se ve de forma general, sino que, para entenderlo, hay que revisar la métrica primaria de la actividad en específico. Al final el <i>API</i> es un indicador general sobre cómo está resultando el trabajo que nosotros hacemos sobre los <i>ASINs</i> . El rendimiento se mide con las métricas primarias que se han definido. La mejora se basa en una comparativa del rendimiento antes y después de trabajar en un grupo de <i>ASINs</i> , esa comparativa nos indica si es positivo o negativo.		
¿Por qué el cálculo de la mejora se recolecta 3 meses antes y 3 meses después?	<p>Inicialmente se utilizaban 4 semanas, sin embargo, el cambio en el rendimiento de un <i>ASIN</i> no es rápido y se deben considerar varias cosas en el tiempo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuando se compra un artículo, es posible que la orden no sea procesada por diversos motivos: la tarjeta que se ingresó no posee dinero, inventario insuficiente, la dirección física no es válida. Estos y otros motivos impiden que la orden se procese. • La orden se procesa satisfactoriamente y se envía al cliente, pero es posible encontrarse con diferentes escenarios: el cliente puede devolverlo o puede perderse en tránsito. • Los cambios que realizamos en la configuración de los <i>ASIN</i> de las actividades que el equipo ejecuta, toman tiempo para reflejar resultados en el sistema, es decir, no es posible ver cambios significativos de un día a otro. <p>Por esos motivos debe darse un tiempo prudente, dado que cuando se tenía una ventana de recolección de datos de un mes, no se estaban consideraron esos factores que podrían</p>		

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

	<p>sucedier en el tiempo. Al utilizarse tres meses se cree que es tiempo suficiente para considerar todas las variables que se estaban omitiendo.</p>
--	---

<p>Observaciones</p>

<p>No aplica</p>

Apéndice G.2

Entrevista 02

Entrevista ID:	ES02	Fecha:	15/02/2022
Entrevistador:	Daniela Montenegro Guzmán	Rol:	Estudiante
Entrevistados:	Violet Prahbu	Rol:	<i>Functional Expert</i>
Objetivo:	Conocer aspectos generales y específicos sobre cómo se genera/calcula la información del <i>dashboard</i> para identificar las diferencias entre los datos calculados manualmente por el equipo.		
Preguntas	Respuestas		
¿Cómo calculan los resultados de las métricas de negocio?	<p>Los cálculos de mejora de las métricas de negocio se calculan utilizando otra fuente de datos (<i>Business Metrics Before and After</i>) dado que, en esta fuente de datos se obtienen cada uno de los resultados obtenidos individualmente por servicio brindado y por vendedor. No es necesario hacer los cálculos manualmente para conocer el porcentaje de mejora, porque ya la información de <i>Quicksight</i> muestra esa información.</p> <p>De los datos obtenidos individualmente mediante la fuente de datos <i>Business Metrics Before and After</i> se promedian los porcentajes de mejora que aparecerán en la vista <i>Business Metrics Monthly Aggregate</i>.</p> <p>El cálculo empleado para obtener la mejora de las métricas de negocio por cada mes es (mejora del mes actual – mejora del mes anterior)/mejora del mes anterior.</p>		
Observaciones / Comentarios			
Los cálculos que manualmente realizaba el equipo no iban a coincidir de ninguna forma con los resultados del <i>dashboard</i> porque la fuente de datos era diferente.			

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Apéndice G.3

Entrevista 03

Entrevista ID:	ES03	Fecha:	16/03/2022
Entrevistador:	Daniela Montenegro Guzmán	Rol:	Estudiante
Entrevistados:	Juan Pablo Jiménez Murillo	Rol:	<i>Operations Manager</i>
Objetivo:	Conocer qué tan familiarizado está el equipo con prácticas de gestión de servicios para identificar oportunidades de mejora.		
Preguntas	Respuestas		
¿Qué buenas prácticas de gestión de servicio seguimos?	No se siguen prácticas de gestión de servicios. Una práctica que se sigue y que ITIL incorpora es <i>Change Management</i> para los procesos, pero no se sigue ITIL para actualizar procesos.		
¿Hay alguna forma de conocer qué tan satisfechos están los vendedores con el rendimiento que tuvieron sus productos después de brindarles los servicios?	No para actividades operativas específicas. Hay una medida para entender cómo se sienten los vendedores con respecto al programa de Soporte <i>SAS Core</i> , dado que existen indicadores de satisfacción que son relacionados al programa de soporte, pero no para el equipo de operaciones.		
¿Actualmente existe un plan de monitoreo (escrito) sobre el rendimiento de las métricas?	No hay nada escrito. Se considera que además de ser necesario tener un plan de monitoreo, se debería estar compartiendo un reporte mensual a los altos mandos, puesto que, eso se ha hecho en algunas ocasiones, no mensualmente y además no hay un mecanismo formalmente para hacerlo.		
¿De dónde proviene la información de las métricas de negocio que obtenemos por <i>Quicksight</i> ?	La información proviene de la página de Amazon, posteriormente esa información se aloja en las bases de datos y todo esto se habilita a través de <i>Quicksight</i> .		

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

<p>¿Cómo identificamos que cierto GVG es de una actividad u otra?</p>	<p>Se había establecido una lógica donde se configuró que se iban a utilizar los resultados del servicio más reciente brindado.</p>
<p>¿Cada cuánto se revisa o replantea la continuidad de la cantidad de colaboradores por servicio?</p>	<p>No se realiza, por esta razón se diseñó este proyecto. Uno de los objetivos del proyecto es proponer que esto se debe hacer cada cierto tiempo</p>
<p>A nivel organización ¿qué estándares existen para la prestación de servicios?</p>	<p>No existen, lo que existen son <i>tenets</i> que son principios de cada equipo. Esos <i>tenets</i> son la visión de cada equipo sobre lo que se hace o no se hace. Son más principios que metodología.</p>
<p>Observaciones / Comentarios</p>	
<p>En <i>Quicksight</i> hay una sección que muestra el <i>GMS</i> positivo o negativo que indica cuántos <i>ASINs</i> tuvieron un impacto positivo o negativo en <i>GMS</i> después de brindar los servicios.</p> <p>Los <i>tenets</i> son a nivel de filosofía de equipo.</p>	

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Apéndice G.4

Entrevista 04

Entrevista ID:	ES04	Fecha:	29/03/2022
Entrevistador:	Daniela Montenegro Guzmán	Rol:	Estudiante
Entrevistados:	Adrián Aguilar González	Rol:	<i>Manager, Operations</i>
Objetivo:	Conocer los procedimientos que posee el equipo para la prestación de servicios para comprender la situación actual e identificar oportunidades de mejora.		
Preguntas	Respuestas		
¿Qué pasa cuando las plataformas mediante las cuales se brindan los servicios se caen?	<p>En primer lugar, se les informa a las partes interesadas para que estén al tanto de la situación. Seguidamente, se escala la situación con las personas responsables de la falla (responsables de las bases de datos, dueños de las herramientas, etc.) y se les solicita un <i>Estimate time to arrival (ETA)</i> por sus siglas en inglés), y finalmente este <i>ETA</i> se le informa a la persona interesada.</p>		
¿Qué procesos se siguen para agregar o eliminar servicios?	<p>No existe un proceso estándar.</p> <p>Para agregar nuevos servicios se define una hoja de ruta en la que se describen los servicios que agregan valor al cliente, que son tiempo de ahorro para las partes interesadas o que mejoran la calidad del catálogo de productos (que tienen un efecto en las métricas de negocio). Adicionalmente se realiza un <i>benchmark</i> con los servicios que ofrecen otros programas, si este servicio se ve que puede tener utilidad, se les comunica a las partes interesadas para ver si se puede adaptar, de lo contrario, si se identifica una necesidad que ningún programa abarca, se crea el servicio desde cero junto con toda la documentación necesaria.</p> <p>Para eliminar servicios se consideran tres elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El servicio no genera beneficios al cliente o al negocio. • Existe muy poca adopción del servicio. • Existe otro programa que brinda ese servicio y que lo tienen más consolidado, por ende, se comprende que es mejor que ese equipo lo brinde. 		
¿Existen procesos para control de accesos a herramientas?	<p>Las herramientas tienen accesos controlados de dos tipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El <i>manager</i> aprueba el permiso para que el colaborador acceda a la herramienta. • El dueño de la herramienta aprueba el permiso para que el colaborador acceda a la herramienta. 		
¿Qué acciones se toman cuando hay feriados y el	<p>En primer lugar, se decide qué tanta capacidad (colaboradores) se necesitan por servicios tomando como referencia la temporada, puesto que, existen meses de temporada baja, media o alta. Seguidamente, se les pregunta a los colaboradores si desean trabajar el día</p>		

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

<p>servicio debe continuar?</p>	<p>feriado. Y finalmente, a partir de la información que brindan los colaboradores se decide cuáles brindarán cobertura.</p>
--	--

Observaciones / Comentarios

A nivel general no existe un *ETA*, dado que se establece según el evento que haya ocurrido.
 En caso de no haber voluntarios para trabajar en días feriados, se debe seleccionar a colaboradores que recientemente hayan disfrutado del beneficio de vacaciones para que brinden cobertura en esos días.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Apéndice G.5

Entrevista 05

Entrevista ID:	ES05	Fecha:	13/04/2022
Entrevistador:	Daniela Montenegro Guzmán	Rol:	Estudiante
Entrevistados:	Felipe Henderson Carazo	Rol:	<i>Operations Team Leader</i>
Objetivo:	Conocer aspectos específicos sobre el equipo y sobre el proyecto para comprender la situación actual e identificar oportunidades de mejora.		
Preguntas	Respuestas		
¿Cómo se considera si un servicio se brindará de forma reactiva, o de forma reactiva y proactiva?	Inicialmente los servicios que se ofrecen se realizan de forma reactiva y después de forma reactiva y proactiva, donde a cada uno de ellos se les asigna un porcentaje. Sin embargo, al final esto se plantea según las necesidades del negocio, razón por la cual, actualmente a nivel de equipo se está promoviendo que las tareas no se brindan solo reactivamente, sino también proactivamente.		
¿Cómo se establece la cantidad de colaboradores por servicio?	Se establecen según la demanda del servicio.		
¿Cuál considera que sería la mejora del API con las mejoras aplicadas?	No es un dato que se pueda conocer, porque el rendimiento esperado es relativo porque dependerá de muchos factores.		
¿Qué diferencia existe entre los Account Manager y Selling Partners?	El <i>Account Manager</i> es la figura que se encarga de crear estrategias para mejorar la calidad de los productos. Mientras que el <i>Selling Partner</i> hace referencia a los vendedores.		
Observaciones / Comentarios			
A nivel de API, se puede utilizar como referencia un 3% como valor mínimo de mejora, dado que dicho dato fue compartido por el equipo de Lean Six Sigma de la empresa.			

Apéndice H**Catálogo de servicios ofrecidos por el equipo *RBS SAS Core Operations***

No.	Nombre	Descripción
1	<i>A + Content</i>	Diseñar y publicar contenidos relacionados a un producto.
2	<i>Anything in the Buy Box</i>	Agregar artículos auxiliares a la caja de compra para complementar el <i>ASIN</i> base.
3	<i>Browse Node Update</i>	Asignar <i>ASINs</i> a nodos hojas (asegurar correcta clasificación del producto).
4	<i>Catalog Attribute Update</i>	Actualizar atributos de un producto en conjunto.
5	<i>Category Validation</i>	Asegurar que los productos son asignados a la correcta categoría, subcategoría y clasificación de categoría de refinamiento.
6	<i>Customer Return Analysis</i>	Informe para ayudar a los vendedores a crear estrategias para reducir sus tasas de devolución.
7	<i>Customer Reviews and Q&A Analysis</i>	Investigar opiniones del cliente para identificar tendencias en la retroalimentación del cliente.
8	<i>Deals Monitoring - Future</i>	Monitorear y controlar ofertas que se realizarán en el futuro para corroborar que cumplan los requisitos necesarios.
9	<i>Deals Monitoring – Same Day</i>	Monitorear el estado de las ofertas que se realizan por día para supervisar que no existan problemas.
10	<i>Deal of the Day Creation & Update</i>	Creación y actualizaciones de las ofertas que se realizan por día.
11	<i>Detail Page Optimization</i>	Comparar páginas con las pautas de estilo.
12	<i>Duplicates</i>	Administrar y corregir elementos duplicados en búsquedas.
13	<i>Keyword Search Optimization</i>	Optimizar palabras clave usadas en búsquedas de productos.
14	<i>Listing Updates and Troubleshooting</i>	Actualizar los atributos de forma masiva y crear variaciones en los listados independientes existentes.
15	<i>Refinements</i>	Reducir los resultados de búsqueda para ver productos con un aspecto determinado.
16	<i>Variations</i>	Crear variaciones en productos independientes existentes.

Apéndice I

Cálculos e información base del ASIN Performance Improvement

A continuación, se visualizan los datos que permiten calcular el ASIN Performance Improvement. Para calcular este indicador, se necesitan dos datos: ASIN: representa la cantidad de ASINs trabajados en un determinado servicio en un mes en específico; Mejora: representa el porcentaje de mejora en el rendimiento de la métrica primaria en un determinado servicio en un mes en específico. Al tener esos dos datos, se utiliza una media ponderada que se sustenta de esos datos mencionados anteriormente.

Se utiliza una media ponderada, dado que, según Microsoft (2013), cuando se utiliza un promedio, todos los números reciben equitativo significado o peso, en cambio, al utilizar una media ponderada a uno o varios números se les da una mayor importancia o peso. Y es justamente por ese motivo que se utiliza esa fórmula, porque es posible observar que hay servicios donde se trabaja una cantidad grande o pequeña de ASINs que deben ser considerados para valorarse con mayor o menor importancia.

ASIN Performance Improvement		5%		5%		4%		0%		7%		19%		41%		52%	
Servicio	Métrica primaria	Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Setiembre		Octubre		Noviembre	
		ASIN	Mejora	ASIN	Mejora	ASIN	Mejora	ASIN	Mejora	ASIN	Mejora	ASIN	Mejora	ASIN	Mejora	ASIN	Mejora
Browse Node Update	Glance Views	34,360	0%	49,996	7%	63,878	1%	45,472	-7%	55,199	13%	49,896	11%	63,085	31%	46,789	44%
Catalog Attribute Update				356	-27%	1,153	8%	458	-14%	544	7%	1,989	-2%	1,607	40%	616	6%
Category Validation		251	-7%	806	-11%	51	272%	13	-21%	287	-62%	968	142%	181	23%	700	64%
Duplicates		23,356	2%	7,472	-8%	26,305	-10%	20,377	-14%	22,620	-12%	13,441	7%	7,374	44%	10,958	22%
Keyword Search Optimization		6,828	3%	8,345	-2%	7,961	23%	8,418	11%	8,022	2%	17,972	29%	20,433	89%	19,312	80%
Listing Updates and Troubleshooting		107	-3%	128	48%	13	27%	38	1%	492	-40%	643	91%	2,004	19%	58	35%
Refinements		354	-14%	333	-5%	287	-9%	16	17%					342	28%	111	-37%
Variations		122	-21%	647	-20%	955	32%	1,371	-23%	1,002	6%	1,247	28%	1,286	45%	1,218	918%
A+ Content		374	18%	864	24%	337	49%	313	14%	406	17%	436	18%	453	19%	458	6%
Anything in the Buy Box				528	5%	449	27%	119	27%								
Deal of the Day Creation & Updates	Conversion Rate	127	44%	206	4%	121	-7%	805	13%	340	14%	2,078	37%	2,016	34%	2,531	20%
Deals Monitoring - Future				10	-40%	6,927	29%	4,844	60%	2,641	44%	4,177	50%	12,372	34%	15,230	32%
Deals Monitoring - Same Day		99	30%	86	20%	1,346	-2%	99	9%	252	20%	162	29%	136	17%	245	10%
Detail Page Optimization		3,639	16%	9,014	13%	6,086	8%	2,410	10%	1,593	25%	3,343	32%	8,259	11%	8,443	6%
Customer Reviews and Q&A Analysis	Raiting	2,086	7%	1,986	9%	1,199	7%	1,500	5%	787	5%	712	5%	1,579	8%	1,190	10%
Customer Returns Analysis	Return Rate	2,212	97%	541	6%	1,147	148%	1,817	99%	705	69%	1,698	58%	1,545	65%	2,231	70%

Apéndice J**Aplicación del instrumento: revisión documental**

ID	Fecha	Fuente	Nombre	Descripción
RD01	Marzo - Mayo	Internet	ITIL 4	Presenta las prácticas de gestión de servicios que permite obtener y generar valor en la prestación de servicios a las organizaciones.

Apéndice K

Aplicación del instrumento: revisión de instrumentos y procedimientos específicos propios de cada disciplina

ID	Fecha	Fuente	Nombre	Descripción	Referencia
RPR01	Febrero - Abril	<i>Quicksight</i>	<i>SAS Core Business Metrics</i>	Presenta los resultados obtenidos en las métricas de negocio de todos los servicios brindados a lo largo de los meses.	En el Anexo IV se podrá encontrar este instrumento.
RPE02	Febrero - Abril	<i>Tableau</i>	<i>RSB Core Backup Data</i>	Presenta la información de las métricas operativas y los datos de inicio a fin sobre la prestación de servicios.	En el Anexo V se podrá encontrar este instrumento.

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Apéndice L

Aplicación del instrumento: revisión de datos secundarios (recolectados por otros investigadores)

ID	Fecha	Fuente primaria	Nombre	Descripción	Referencia
RDS01	Febrero	<i>Operations Team Leaders Associate Account Managers</i>	Capacidad por colaborador	Reúne datos de productividad del equipo que permiten visualizar el rendimiento operativo generado durante la prestación de servicios.	En el Anexo VI se podrá encontrar este instrumento.

Apéndice M

Información general de *A+ Content*

Esta tabla muestra información de *A+ Content* que utiliza *Conversion Rate* como métrica primaria (MP).

A+ Content														
Mes	MP	GMS	ASINs	TTR	SLA		FTR		AM Satisfaction	Tareas	Tipo de tarea	Colaboradores	Segundos por ASIN	TTR meta
					Cumplido	Perdido	Cumplido	Perdido			Reactiva			
Abril	18%	4%	374	15.84	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	96%	53	100%	6	7500	18.4
Mayo	24%	-31%	864	15.85	98.21%	1.79%	100.00%	0.00%	100%	56	100%			
Junio	49%	-8%	337	21.10	88.57%	11.43%	97.14%	2.86%	100%	35	100%			
Julio	14%	-16%	313	18.23	86.49%	13.51%	100.00%	0.00%	100%	37	100%			
Agosto	17%	-41%	406	18.02	91.89%	8.11%	100.00%	0.00%	100%	37	100%			
Setiembre	18%	-5%	436	17.79	89.58%	10.42%	100.00%	0.00%	100%	48	100%			
Octubre	19%	89%	453	17.01	97.73%	2.27%	100.00%	0.00%	100%	44	100%			
Noviembre	6%	72%	458	16.09	98.08%	1.92%	100.00%	0.00%	95%	52	100%			

Apéndice N

Información general de *Anything in the Buy Box*

Esta tabla muestra información de *Anything in the Buy Box* que utiliza *Conversion Rate* como métrica primaria (MP).

Anything in the Buy Box														
Mes	MP	GMS	ASINs	TTR	SLA		FTR		AM Satisfaction	Tareas	Tipo de tarea	Colaboradores	Segundos por ASIN	TTR meta
					Cumplido	Perdido	Cumplido	Perdido			Reactiva			
Abril				12.38	85.19%	14.81%	92.59%	7.41%	100%	27	100%	2	120	3.4
Mayo	5%	-7%	528	3.75	81.25%	18.75%	93.75%	6.25%	93%	32	100%			
Junio	27%	-14%	449	2.28	90.24%	9.76%	95.12%	4.88%	100%	41	100%			
Julio	27%	-9%	119	2.30	92.00%	8.00%	92.00%	8.00%	100%	50	100%			
Agosto				1.95	88.61%	11.39%	88.61%	11.39%	100%	79	100%			
Setiembre				2.15	91.53%	8.47%	93.22%	6.78%	97%	59	100%			
Octubre				2.17	91.36%	8.64%	88.89%	11.11%	98%	81	100%			
Noviembre				2.53	96.97%	3.03%	92.42%	7.58%	97%	66	100%			

Apéndice O

Información general de *Browse Node Update*

Esta tabla muestra información de *Browse Node Update* que utiliza *Glance Views Count* como métrica primaria (MP).

Browse Node Update															
Mes	MP	GMS	ASINs	TTR	SLA		FTR		AM Satisfaction	Tareas	Tipo de tarea		Colaboradores	Segundos por ASIN	TTR meta
					Cumplido	Perdido	Cumplido	Perdido			Reactiva	Proactiva			
Abril	0%	3%	34,360	6.37	94.90%	5.10%	97.45%	2.55%	99%	353	61.47%	38.53%	18	360	5.5
Mayo	7%	19%	49,996	3.54	99.21%	0.79%	98.82%	1.18%	99%	764	28.66%	71.34%			
Junio	1%	-4%	63,878	4.44	99.20%	0.80%	97.91%	2.09%	99%	623	42.22%	57.78%			
Julio	-7%	-12%	45,472	3.24	99.49%	0.51%	98.97%	1.03%	98%	584	33.39%	66.61%			
Agosto	13%	6%	55,199	4.59	99.09%	0.91%	98.54%	1.46%	99%	547	38.21%	61.79%			
Setiembre	11%	8%	49,896	4.32	98.54%	1.46%	97.73%	2.27%	99%	616	35.55%	64.45%			
Octubre	31%	35%	63,085	5.69	95.74%	4.26%	97.65%	2.35%	100%	892	33.18%	66.82%			
Noviembre	44%	23%	46,789	4.19	97.02%	2.98%	96.87%	3.13%	99%	671	51.71%	48.29%			

Apéndice P

Información general de *Catalog Attribute Update*

Esta tabla muestra información de *Catalog Attribute Update* que utiliza *Glance Views Count* como métrica primaria (MP).

Catalog Attribute Update														
Mes	MP	GMS	ASINs	TTR	SLA		FTR		AM Satisfaction	Tareas	Tipo de tarea	Colaboradores	Segundos por ASIN	TTR meta
					Cumplido	Perdido	Cumplido	Perdido			Reactiva			
Abril				2.15	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	93%	31	100%	1.75	2940	5.1
Mayo	-27%	-13%	356	4.58	86.05%	13.95%	97.67%	2.33%	96%	43	100%			
Junio	8%	3%	1,153	2.34	97.14%	2.86%	100.00%	0.00%	92%	35	100%			
Julio	-14%	-1%	458	2.95	92.86%	7.14%	100.00%	0.00%	94%	28	100%			
Agosto	7%	3%	544	3.24	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100%	23	100%			
Setiembre	-2%	6%	1,989	5.24	96.77%	3.23%	100.00%	0.00%	89%	31	100%			
Octubre	40%	92%	1,607	3.66	97.67%	2.33%	100.00%	0.00%	100%	43	100%			
Noviembre	6%	1%	616	3.94	95.16%	4.84%	98.39%	1.61%	100%	62	100%			

Apéndice Q

Información general de *Category Validation*

Esta tabla muestra información de *Category Validation* que utiliza *Glance Views Count* como métrica primaria (MP).

Category Validation														
Mes	MP	GMS	ASINs	TTR	SLA		FTR		AM Satisfaction	Tareas	Tipo de tarea	Colaboradores	Segundos por ASIN	TTR meta
					Cumplido	Perdido	Cumplido	Perdido			Reactiva			
Abril	-7%	6%	251	9.04	50.00%	50.00%	92.86%	7.14%	90%	14	100%	1	360	5.1
Mayo	-11%	-6%	806	7.44	83.87%	16.13%	96.77%	3.23%	83%	62	100%			
Junio	272%	630%	51	12.04	85.71%	14.29%	85.71%	14.29%	100%	21	100%			
Julio	-21%	-53%	13	9.69	50.00%	50.00%	90.00%	10.00%	100%	10	100%			
Agosto	-62%	-70%	287	4.63	86.96%	13.04%	91.30%	8.70%	85%	23	100%			
Setiembre	142%	30%	968	4.55	89.74%	10.26%	89.74%	10.26%	94%	39	100%			
Octubre	23%	23%	181	5.87	84.85%	15.15%	87.88%	12.12%	100%	33	100%			
Noviembre	64%	-26%	700	3.52	86.67%	13.33%	93.33%	6.67%	88%	30	100%			

Apéndice R

Información general de *Customer Returns Analysis*

Esta tabla muestra información de *Customer Returns Analysis* que utiliza *Return Rate* como métrica primaria (MP).

Customer Returns Analysis														
Mes	MP	GMS	ASINs	TTR	SLA		FTR		AM Satisfaction	Tareas	Tipo de tarea	Colaboradores	Segundos por ASIN	TTR meta
					Cumplido	Perdido	Cumplido	Perdido			Reactiva			
Abril	97%	0%	2,212	13.48	55.17%	44.83%	96.55%	3.45%	95%	58	100%	0.5	288	4.8
Mayo	6%	-16%	541	3.23	100.00%	0.00%	95.00%	5.00%	100%	20	100%			
Junio	148%	-17%	1,147	6.86	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100%	23	100%			
Julio	99%	2%	1,817	3.75	95.65%	4.35%	100.00%	0.00%	100%	23	100%			
Agosto	69%	-16%	705	3.08	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100%	14	100%			
Setiembre	58%	10%	1,698	3.14	100.00%	0.00%	96.30%	3.70%	100%	27	100%			
Octubre	65%	4%	1,545	3.48	96.97%	3.03%	90.91%	9.09%	93%	33	100%			
Noviembre	70%	18%	2,231	3.44	93.94%	6.06%	93.94%	6.06%	100%	33	100%			

Apéndice S

Información general de *Customer Reviews and Q&A Analysis*

Esta tabla muestra información de *Customer Reviews and Q&A Analysis* que utiliza *Rating* como métrica primaria (MP).

Customer Reviews and Q&A Analysis															
Mes	MP	GMS	ASINs	TTR	SLA		FTR		AM Satisfaction	Tareas	Tipo de tarea		Colaboradores	Segundos por ASIN	TTR meta
					Cumplido	Perdido	Cumplido	Perdido			Reactiva	Proactiva			
Abril	7%	-1%	2,086	1.58	97.98%	2.02%	100.00%	0.00%	97%	99	100%				
Mayo	9%	1%	1,986	1.85	100.00%	0.00%	98.44%	1.56%	100%	64	100%				
Junio	7%	-16%	1,199	2.05	98.55%	1.45%	100.00%	0.00%	100%	69	100%				
Julio	5%	-25%	1,500	2.90	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100%	40	100%				
Agosto	5%	-13%	787	2.04	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100%	35	100%	2	220	2.14	
Setiembre	5%	5%	712	2.03	94.87%	5.13%	100.00%	0.00%	100%	39	100%				
Octubre	8%	20%	1,579	2.74	98.15%	1.85%	98.15%	1.85%	100%	54	100%				
Noviembre	10%	14%	1,190	2.00	95.45%	4.55%	100.00%	0.00%	100%	66	100%				

Apéndice T

Información general de *Deals Monitoring - Future*

Esta tabla muestra información de *Deals Monitoring - Future* que utiliza *Conversion Rate* como métrica primaria (MP).

Deals Monitoring - Future															
Mes	MP	GMS	ASINs	TTR	SLA		FTR		AM Satisfaction	Tareas	Tipo de tarea		Colaboradores	Segundos por ASIN	TTR meta
					Cumplido	Perdido	Cumplido	Perdido			Reactiva	Proactiva			
Abril	-	-	-	0.10	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100%	-	0.05%	99.95%			
Mayo	-40%	-	-	0.24	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100%	-	0.06%	99.94%			
Junio	29%	-	-	0.19	99.76%	0.24%	100.00%	0.00%	100%	-	0.18%	99.82%			
Julio	60%	-	-	0.08	99.89%	0.11%	100.00%	0.00%	100%	-	0.00%	100.00%			
Agosto	44%	-	-	0.11	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100%	-	0.40%	99.60%	1	240	-
Setiembre	50%	-	-	0.15	99.45%	0.55%	100.00%	0.00%	100%	-	1.10%	98.90%			
Octubre	34%	-	-	0.16	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100%	-	0.00%	100.00%			
Noviembre	32%	-	-	0.13	99.82%	0.18%	100.00%	0.00%	100%	-	0.24%	99.76%			

Apéndice U

Información general de *Deals Monitoring – Same Day*

Esta tabla muestra información de *Deals Monitoring – Same Day* que utiliza *Conversion Rate* como métrica primaria (MP)

Deals Monitoring – Same Day															
Mes	MP	GMS	ASINs	TTR	SLA		FTR		AM Satisfaction	Tareas	Tipo de tarea		Colaboradores	Segundos por ASIN	TTR meta
					Cumplido	Perdido	Cumplido	Perdido			Reactiva	Proactiva			
Abril	29.89%	-	-	0.35	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100%	-	0.00%	100.00%	0.25	240	-
Mayo	19.61%	-	-	0.81	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100%	-	11.11%	88.89%			
Junio	-1.51%	-	-	0.28	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100%	-	14.29%	85.71%			
Julio	9.11%	-	-	0.35	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100%	-	0.00%	100.00%			
Agosto	20.36%	-	-	0.95	92.31%	7.69%	100.00%	0.00%	100%	-	7.69%	92.31%			
Setiembre	29.22%	-	-	0.44	90.00%	10.00%	100.00%	0.00%	100%	-	10.00%	90.00%			
Octubre	16.97%	-	-	0.34	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100%	-	0.00%	100.00%			
Noviembre	9.93%	-	-	0.83	96.00%	4.00%	100.00%	0.00%	100%	-	4.00%	96.00%			

Apéndice V

Información general de *Deals of the Day Creation & Updates*

Esta tabla muestra información de *Deals of the Day Creation & Updates* que utiliza *Conversion Rate* como métrica primaria (MP)

Deals of the Day Creation & Updates															
Mes	MP	GMS	ASINs	TTR	SLA		FTR		AM Satisfaction	Tareas	Tipo de tarea		Colaboradores	Segundos por ASIN	TTR meta
					Cumplido	Perdido	Cumplido	Perdido			Reactiva				
Abril	-	-	-	3.07	90.32%	9.68%	96.77%	3.23%	100%	-	100%	0.75	1800	-	
Mayo	-	-	-	3.06	95.12%	4.88%	100.00%	0.00%	100%	-	100%				
Junio	-	-	-	1.73	100.00%	0.00%	96.00%	4.00%	100%	-	100%				
Julio	-	-	-	4.65	90.91%	9.09%	86.36%	13.64%	100%	-	100%				
Agosto	-	-	-	3.11	95.35%	4.65%	90.70%	9.30%	100%	-	100%				
Setiembre	-	-	-	5.06	84.91%	15.09%	83.02%	16.98%	96%	-	100%				
Octubre	-	-	-	2.27	93.75%	6.25%	96.88%	3.13%	100%	-	100%				
Noviembre	-	-	-	4.18	91.84%	8.16%	87.76%	12.24%	100%	-	100%				

Apéndice W

Información general de *Detail Page Optimization*

Esta tabla muestra información de *Detail Page Optimization* que utiliza *Conversion Rate* como métrica primaria (MP).

Detail Page Optimization															
Mes	MP	GMS	ASINs	TTR	SLA		FTR		AM Satisfaction	Tareas	Tipo de tarea		Colaboradores	Segundos por ASIN	TTR meta
					Cumplido	Perdido	Cumplido	Perdido			Reactiva	Proactiva			
Abril	16%	-9%	3,639	4.30	91.43%	8.57%	97.14%	2.86%	96%	105	100.00%	0.00%	6	960	3.5
Mayo	13%	-7%	9,014	1.53	98.46%	1.54%	97.69%	2.31%	98%	260	43.08%	56.92%			
Junio	8%	19%	6,086	1.77	98.63%	1.37%	96.56%	3.44%	97%	291	38.49%	61.51%			
Julio	10%	-8%	2,410	3.59	97.50%	2.50%	87.50%	12.50%	100%	80	100.00%	0.00%			
Agosto	25%	-10%	1,593	2.07	96.23%	3.77%	86.79%	13.21%	94%	53	90.57%	9.43%			
Setiembre	32%	31%	3,343	0.88	100.00%	0.00%	96.38%	3.62%	99%	138	41.30%	58.70%			
Octubre	11%	24%	8,259	2.17	96.02%	3.98%	93.75%	6.25%	97%	176	54.55%	45.45%			
Noviembre	6%	33%	8,443	1.18	98.38%	1.62%	98.61%	1.39%	98%	433	23.33%	76.67%			

Apéndice X

Información general de *Duplicates*

Esta tabla muestra información de *Duplicates* que utiliza *Glance Views Count* como métrica primaria (MP).

Duplicates															
Mes	MP	GMS	ASINs	TTR	SLA		FTR		AM Satisfaction	Tareas	Tipo de tarea		Colaboradores	Segundos por ASIN	TTR meta
					Cumplido	Perdido	Cumplido	Perdido			Reactiva	Proactiva			
Abril	2%	8%	23,356	1.49	99.78%	0.22%	100.00%	0.00%	100%	463	2.81%	97.19%	2	360	1.9
Mayo	-8%	-4%	7,472	0.71	99.79%	0.21%	99.59%	0.41%	100%	482	1.66%	98.34%			
Junio	-10%	-10%	26,305	2.67	99.08%	0.92%	99.54%	0.46%	99%	433	3.46%	96.54%			
Julio	-14%	-14%	20,377	2.28	99.78%	0.22%	99.78%	0.22%	99%	449	1.56%	98.44%			
Agosto	-12%	-12%	22,620	2.39	99.57%	0.43%	100.00%	0.00%	100%	470	1.70%	98.30%			
Setiembre	7%	21%	13,441	2.75	100.00%	0.00%	99.77%	0.23%	100%	427	3.28%	96.72%			
Octubre	44%	270%	7,374	1.34	99.77%	0.23%	99.54%	0.46%	100%	433	7.39%	92.61%			
Noviembre	22%	18%	10,958	1.78	99.73%	0.27%	99.46%	0.54%	100%	370	3.24%	96.76%			

Apéndice Y

Información general de *Keyword Search Optimization*

Esta tabla muestra información de *Keyword Search* que utiliza *Glance Views Count* como métrica primaria (MP).

Keyword Search Optimization															
Mes	MP	GMS	ASINs	TTR	SLA		FTR		AM Satisfaction	Tareas	Tipo de tarea		Colaboradores	Segundos por ASIN	TTR meta
					Cumplido	Perdido	Cumplido	Perdido			Reactiva	Proactiva			
Abril	3%	21%	6,828	4.20	99.53%	0.47%	100.00%	0.00%	96%	215	43.26%	56.74%	4	152	4.4
Mayo	-2%	-2%	8,345	2.99	97.35%	2.65%	100.00%	0.00%	89%	302	39.40%	60.60%			
Junio	23%	21%	7,961	2.76	98.65%	1.35%	100.00%	0.00%	100%	371	17.52%	82.48%			
Julio	11%	12%	8,418	1.98	96.43%	3.57%	100.00%	0.00%	99%	392	11.99%	88.01%			
Agosto	2%	12%	8,022	1.95	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	97%	353	20.40%	79.60%			
Setiembre	29%	35%	17,972	2.68	99.50%	0.50%	100.00%	0.00%	98%	404	19.06%	80.94%			
Octubre	89%	47%	20,433	2.90	96.50%	3.50%	99.30%	0.70%	97%	572	21.68%	78.32%			
Noviembre	80%	67%	19,312	2.37	91.30%	8.70%	99.72%	0.28%	99%	724	17.82%	82.18%			

Apéndice Z

Información general de *Listing Updates and Troubleshooting*

Esta tabla muestra información de *Listing Updates and Troubleshooting* que utiliza *Glance Views Count* como métrica primaria (MP).

Listing Updates and Troubleshooting														
Mes	MP	GMS	ASINs	TTR	SLA		FTR		AM Satisfaction	Tareas	Tipo de tarea	Colaboradores	Segundos por ASIN	TTR meta
					Cumplido	Perdido	Cumplido	Perdido			Reactiva			
Abril	-3%	-24%	107	4.93	92.86%	7.14%	100%	0%	80%	14	100%	0.25	1200	6.2
Mayo	48%	14%	128	2.50	100.00%	0.00%	100%	0%	100%	12	100%			
Junio	27%	12%	13	2.17	100.00%	0.00%	100%	0%	100%	3	100%			
Julio	1%	26%	38	6.32	87.50%	12.50%	100%	0%	100%	8	100%			
Agosto	-40%	-46%	492	1.73	100.00%	0.00%	100%	0%	75%	13	100%			
Setiembre	91%	160%	643	2.41	100.00%	0.00%	100%	0%	100%	11	100%			
Octubre	19%	6%	2,004	1.24	94.12%	5.88%	100%	0%	86%	17	100%			
Noviembre	35%	37%	58	2.33	92.86%	7.14%	100%	0%	83%	14	100%			

Apéndice AA

Información general de *Refinements*

Esta tabla muestra información de *Refinements* que utiliza *Glance Views Count* como métrica primaria (MP).

Refinements														
Mes	MP	GMS	ASINs	TTR	SLA		FTR		AM Satisfaction	Tareas	Tipo de tarea	Colaboradores	Segundos por ASIN	TTR meta
					Cumplido	Perdido	Cumplido	Perdido			Reactiva			
Abril	-14%	-10%	354	7.61	100%	0%	100%	0%	100%	7	100%	1.5	360	11.4
Mayo	-5%	-11%	333	8.66	100%	0%	100%	0%	100%	10	100%			
Junio	-9%	-16%	287	7.15	100%	0%	100%	0%	100%	13	100%			
Julio	17%	11%	16	1.71	100%	0%	100%	0%	100%	2	100%			
Agosto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Setiembre	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Octubre	28%	33%	342	12.87	100%	0%	100%	0%	100%	8	100%			
Noviembre	-37%	-22%	111	10.50	100%	0%	100%	0%	100%	3	100%			

Apéndice BB

Información general de *Variations*

Esta tabla muestra información de *Variations* que utiliza *Glance Views Count* como métrica primaria (MP).

Variations														
Mes	MP	GMS	ASINs	TTR	SLA		FTR		Satisfacción del AM	Tareas	Tipo de tarea	Colaboradores	Segundos por ASIN	TTR meta
					Cumplido	Pérdido	Cumplido	Pérdido			Reactiva			
Abril	-21%	-20%	122	1.70	97.80%	2.20%	100.00%	0.00%	100%	91	100%	2	2556	8.4
Mayo	-20%	-8%	647	2.96	93.89%	6.11%	100.00%	0.00%	100%	131	100%			
Junio	32%	99%	955	2.67	95.35%	4.65%	100.00%	0.00%	98%	86	100%			
Julio	-23%	-21%	1,371	3.40	95.65%	4.35%	99.13%	0.87%	98%	115	100%			
Agosto	6%	13%	1,002	3.08	93.86%	6.14%	100.00%	0.00%	100%	114	100%			
Setiembre	28%	28%	1,247	4.13	90.99%	9.01%	100.00%	0.00%	94%	111	100%			
Octubre	45%	29%	1,286	3.22	92.99%	7.01%	100.00%	0.00%	98%	157	100%			
Noviembre	918%	1839%	1,218	3.52	96.98%	3.02%	98.99%	1.01%	92%	199	100%			

Apéndice CC

Factores que influyen en los resultados del API

- Promedio de mejora: Porcentaje promedio de mejora obtenido en el *API* para un determinado servicio de abril a noviembre.
- Promedio de *ASINs*: Promedio de *ASINs* trabajados por servicio de abril a noviembre.
- Peso en *ASINs*: Representa los *ASINs* ponderados por servicio.
- Peso en el *API*: Promedio ponderado de *API* por servicio. Fórmula: Promedio de mejora * Peso en *ASINs*
- Colaboradores: Cantidad de colaboradores que trabajaron en esos servicios.
- Peso por colaborador: Porcentaje en que cada colaborador contribuye en los resultados obtenidos en el *API*. Fórmula: Peso en el *API* / Colaboradores.

Servicio	Promedio de mejora	Promedio de <i>ASINs</i>	Peso en <i>ASINs</i>	Peso en el <i>API</i>	Colaboradores	Peso por colaborador
<i>Browse Node Update</i>	12.5%	51084	51.2%	6.41%	18	0.36%
<i>Catalog Attribute Update</i>	2.8%	960	1.0%	0.03%	1.75	0.02%
<i>Category Validation</i>	50.3%	407	0.4%	0.21%	1	0.21%
<i>Duplicates</i>	3.8%	16488	16.5%	0.63%	2	0.32%
<i>Keyword Search Optimization</i>	29.2%	12161	12.2%	3.57%	4	0.89%
<i>Listing Updates and Troubleshooting</i>	22.1%	435	0.4%	0.10%	0.25	0.39%
<i>Refinements</i>	-3.2%	241	0.2%	-0.01%	1.5	-0.01%
<i>Variations</i>	6.8%	981	1.0%	1.19%	2	0.59%
<i>A+ Content</i>	20.6%	455	0.5%	0.09%	6	0.02%
<i>Anything in the Buy Box</i>	19.5%	365	0.4%	0.07%	2	0.04%
<i>Deal of the Day Creation & Updates</i>	19.7%	1028	1.0%	0.20%	0.75	0.27%
<i>Deals Monitoring - Future</i>	30.1%	6600	6.6%	1.99%	1	1.99%
<i>Deals Monitoring - Same Day</i>	16.7%	303	0.3%	0.05%	0.25	0.20%
<i>Detail Page Optimization</i>	15.1%	5348	5.4%	0.81%	6	0.14%
<i>Customer Reviews and Q&A Analysis</i>	6.9%	1380	1.4%	0.10%	2	0.05%
<i>Customer Returns Analysis</i>	76.7%	1487	1.5%	1.14%	0.5	2.29%
Total		99725		16.58%	49	7.75%

Apéndice DD

Datos de productividad

- Segundos por ASIN: Representa la cantidad de segundos invertidos en la resolución de un ASIN en un determinado servicio.
- Horas: Cantidad de horas productivas que el equipo trabaja en estos casos.
- Colaboradores: Cantidad de colaboradores asignados en un determinado servicio.
- Días: Días laborales por mes.
- Segundos disponibles: Cantidad de segundos disponibles por mes para trabajar en la prestación de servicios.
 - Fórmula: Horas * Días * 60 * 60 * Colaboradores.
- Capacidad de ASINs por mes: Cantidad de ASINs que se esperaría trabajar por mes, tomando en cuenta los segundos por ASIN.
 - Fórmula: Segundos disponibles / Segundos por ASIN
- ASINs trabajados: Cantidad real de ASINs trabajados.
- Colaboradores inactivos: Colaboradores que no están trabajando (cantidad de ASINs trabajados es menor a la capacidad de ASINs).
 - Fórmula: (Capacidad de ASINs por mes – ASINs trabajados) * (Segundos por ASIN / (Horas * 60 * 60 * Colaboradores))

Servicio	Segundos por ASIN	Horas	Colaboradores	Días	Segundos disponibles	Capacidad de ASINs por mes	ASINs trabajados	Colaboradores inactivos
<i>Browse Node Updates</i>	360	6.4	18	21	8,709,120	24,192.00	57,699.00	
<i>Anything in the Buy Box</i>	120	6.4	2	21	967,680	8,064.00	2,556.00	1.37
<i>Category Validation</i>	360	6.4	1	21	483,840	1,344.00	649.00	0.52
<i>Duplicates</i>	360	6.4	2	21	967,680	2,688.00	4,426.00	
<i>Refinements</i>	360	6.4	1.5	21	725,760	2,016.00	351.00	1.24
<i>Detail Page Optimization</i>	960	6.4	6	21	2,903,040	3,024.00	5,161.00	
<i>Customer Returns Analysis</i>	288	6.4	0.5	21	241,920	840.00	1,430.00	
<i>A+ Content</i>	7500	7	6	21	3,175,200	423.36	288.00	
<i>Customer Reviews and Q&A Analysis</i>	220	7	2	21	1,058,400	4,810.91	3,303.00	0.63
<i>Deal of the Day Creation & Updates</i>	1800	7	0.75	21	396,900	220.50	36.00	0.63
<i>Deals Monitoring - Future</i>	240	7	1	21	529,200	2,205.00	1,363.00	0.38
<i>Deals Monitoring - Same Day</i>	240	7	0.25	21	132,300	551.25	12.00	0.24
<i>Catalog Attribute Update</i>	2940	7	1.75	21	926,100	315.00	960.43	
<i>Keyword Search Optimization</i>	173	7	4	21	2,116,800	12,235.84	12,161.38	

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Servicio	Segundos por ASIN	Horas	Colaboradores	Días	Segundos disponibles	Capacidad de ASINs por mes	ASINs trabajados	Colaboradores inactivos
<i>Listing Updates and Troubleshooting</i>	1200	7	0.25	21	132,300	110.25	435.38	
<i>Variations</i>	2556	7	2	21	1,058,400	414.08	981.00	
Total								5.00

Apéndice EE**Plantilla del reporte de métricas de negocio****RBS SAS Core Operations****Reporte mensual de las métricas de negocio**

(Fecha de inicio – Fecha de fin)

Descripción del reporte: (Breve descripción de lo que se pretende mostrar con el reporte)

Objetivo del reporte: (Objetivo de la realización del reporte)

Contenido

- a) (Rendimiento del *ASIN Performance Improvement*)
- b) (Rendimiento del *GMS Improvement*)

Plan de acción

- a) (Comentarios)
- b) (Acciones requeridas)

Fecha dd/mm/aa

Apéndice FF**Plantilla del reporte de métricas operativas****RBS SAS Core Operations****Reporte mensual de las métricas operativas**

(Fecha de inicio – Fecha de fin)

Descripción del reporte: (Breve descripción de lo que se pretende mostrar con el reporte)

Objetivo del reporte: (Objetivo de la realización del reporte)

Contenido

- a) (Porcentaje de cumplimiento del SLA)
- b) (Porcentaje de cumplimiento del FTR)
- c) (Porcentaje de cumplimiento del TTR)
- d) (Porcentaje de cumplimiento del AM Satisfaction)

Plan de acción

- a) (Comentarios)
- b) (Acciones requeridas)

Fecha dd/mm/aa

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Apéndice GG

Formulario para medir el nivel de satisfacción



RBS SAS Core Operations

Nivel de satisfacción de los vendedores

*Obligatorio

Correo *

No se puede rellenar previamente el correo

Del 1 al 10, ¿Qué tan satisfecho se siente con los servicios brindados por el equipo RBS SAS Core Operations? *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Del 1 al 10, ¿Cómo califica la mejora en el rendimiento de sus productos después de que el equipo le brindó los servicios? *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Del 1 al 10, ¿Cuán satisfecho se siente con los resultados obtenidos? *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuáles aspectos sugiere mejorar a nivel del servicio brindado?

Tu respuesta

Fecha dd/mm/aa

Apéndice HH

Porcentaje del tipo de tarea después de la distribución de recursos

- Porcentaje reactivo: *ASINs* trabajados / Capacidad de *ASINs* por mes
- Porcentaje proactivo: 1 – porcentaje reactivo

Servicio	Segundos por <i>ASIN</i>	Horas	Colaboradores	Días	Segundos disponibles	Capacidad de <i>ASINs</i> por mes	<i>ASINs</i> trabajados	Porcentaje reactivo	Porcentaje proactivo
<i>Category Validation</i>	360	6.4	1.48	21	716,083.20	1,989.12	649.00	33%	67%
<i>Customer Returns Analysis</i>	288	6.4	1.85	21	895,104.00	3,108.00	1,430.00	46%	54%
<i>Deal of the Day Creation & Updates</i>	1800	7	1.12	21	592,704.00	329.28	36.00	11%	89%
<i>Catalog Attribute Update</i>	2940	7	5.34	21	2,825,928.0	961.20	960.43	100%	0%

Apéndice II

Porcentaje del tipo de tarea considerando el 80%/20%

- Colaboradores totales: $(ASINs \text{ trabajados} / (0.2)) / (\text{Segundos disponibles} / \text{Colaboradores} / \text{Segundos por ASIN})$
 - $ASINs \text{ trabajados} / 0.2$: Permite conocer el total $ASINs$ que se trabajarían tomando en cuenta el porcentaje reactivo y proactivo.
 - $(\text{Segundos disponibles} / \text{Colaboradores} / \text{Segundos por ASIN})$: $ASINs$ por trabajar.
- Colaboradores reactivos: $\text{Colaboradores totales} * 0.2$
- Colaboradores proactivos: $\text{Colaboradores totales} * 0.8$

Servicio	Segundos por ASIN	Horas	Colaboradores	Días	Segundos disponibles	Capacidad de ASINs por	ASINs trabajados	Colaboradores totales	Colaboradores reactivos	Colaboradores proactivos
<i>Category Validation</i>	360	6.4	1.48	21	716,083.20	1,989.12	649.00	2.41	0.48	1.93
<i>Customer Returns Analysis</i>	288	6.4	1.85	21	895,104.00	3,108.00	1,430.00	4.26	0.85	3.40
<i>Deal of the Day Creation & Updates</i>	1800	7	1.12	21	592,704.00	329.28	36.00	0.61	0.12	0.49
<i>Catalog Attribute Update</i>	2940	7	5.34	21	2,825,928.00	961.20	960.43	26.68	5.34	21.34

Apéndice JJ**Inconsistencia en la información de los servicios relacionados con ofertas**

Esta tabla muestra las inconsistencias en la información encontrada en los tres servicios que se visualizan. Por medio de *Quicksight* es posible observar que la cantidad de *ASINs* que se trabajan mensualmente, no coincide con la cantidad de *ASINs* trabajados que *Tableau* indica. La tabla muestra de forma sumariada, el promedio de *ASINs* que cada herramienta reporta, mediante el cual es posible ver diferencias entre ellas.

Cabe recalcar que, ambos datos deberían ser iguales, porque son recolectados del Sistema de Tiquetes que el equipo utiliza para brindar los servicios.

Servicio	Promedio de <i>ASINs</i>	
	Quicksight	Tableau
<i>Deals of the Day Creation & Updates</i>	1028	43.75
<i>Deals Monitoring – Future</i>	6600	18.69
<i>Deals Monitoring – Same Day</i>	303	19.99

Apéndice KK

Acceptación de minutas – Empresa y estudiante

Acceptación de las minutas – Empresa y estudiante

Proyecto: Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

La aprobación tiene como alcance las siguientes minutas:

- Minuta 01: Definir aspectos generales relacionados al proyecto para conocer la situación actual.
- Minuta 02: Definir aspectos generales relacionados a la problemática que se abordará para delimitar el problema.
- Minuta 03: Definir los procesos que permiten la prestación de los servicios para conocer la situación actual.
- Minuta 04: Revisar los datos obtenidos en el *dashboard* para validar su correcto funcionamiento.
- Minuta 05: Revisar los datos obtenidos en el *dashboard* para validar su correcto funcionamiento.
- Minuta 06: Discutir los comentarios brindados por el equipo de *BI* para identificar los próximos pasos.
- Minuta 07: Recolectar información sobre datos operativos referentes al equipo y a los servicios para que apoyen los próximos estudios.
- Minuta 08: Recolectar información sobre datos de productividad y fuentes de información para que apoyen los próximos estudios.
- Minuta 09: Analizar datos de productividad para identificar el rendimiento de los equipos.
- Minuta 10: Identificar qué elementos poseen un peso en el *API* para identificar qué variables inciden en su rendimiento.
- Minuta 11: Discutir los resultados obtenidos en el análisis de correlación para reconocer las variables que influyen en el *API*.
- Minuta 12: Validar las causas identificadas detrás de la disminución de los beneficios para identificar cuáles de estas han generado una disminución del *API*.

Firmas:



Juan Pablo Jiménez Murillo
Contraparte de la organización



Daniela Montenegro Guzmán
Estudiante

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Apéndice LL

Aceptación de minutas – Tutora y estudiante

Aceptación de las minutas – Tutora y estudiante

Proyecto: Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

La aprobación tiene como alcance las siguientes minutas:

- Minuta 01: Coordinar los aspectos generales sobre la realización del Trabajo Final de Graduación para identificar los siguientes pasos.
- Minuta 02: Aplicar las observaciones al anteproyecto y discutir la propuesta con el propósito de delimitarla.
- Minuta 03: Discutir las observaciones brindadas por la profesora sobre el anteproyecto para comprender las oportunidades de mejora en el mismo.
- Minuta 04: Discutir aspectos del Capítulo 1: Anteproyecto y Capítulo 3: Marco metodológico para clarificar los contenidos solicitados.
- Minuta 05: Discutir aspectos del Capítulo 1: Anteproyecto y Capítulo 2: Marco teórico para clarificar los cambios y contenidos solicitados.
- Minuta 06: Discutir la retroalimentación brindada en el Capítulo 2 y revisar elementos del Capítulo 3 para comprender las oportunidades de mejora en los mismos.
- Minuta 07: Discutir los elementos avanzados del Capítulo 4 y 5, así como los resultados del Capítulo 1 y 3 para identificar oportunidades de mejora.
- Minuta 08: Discutir la retroalimentación brindada en el Capítulo 4 y en el Capítulo 5 para identificar oportunidades de mejora.
- Minuta 09: Discutir la retroalimentación brindada en el Capítulo 5 para clarificar las oportunidades de mejora brindadas.
- Minuta 10: Discutir los avances del Capítulo 6 y 7 para identificar oportunidades de mejora.
- Minuta 11: Discutir las observaciones del Capítulo 5, 6 y 7 para identificar oportunidades de mejora y dar por finalizado el proyecto.

Firmas:
 Firmado digitalmente por
 SONIA ANGELICA MORA GONZALEZ
 (FIRMA)
 Fecha: 2022.05.27
 08:02:28 -06'00'

Sonia Mora González
 Profesora tutora

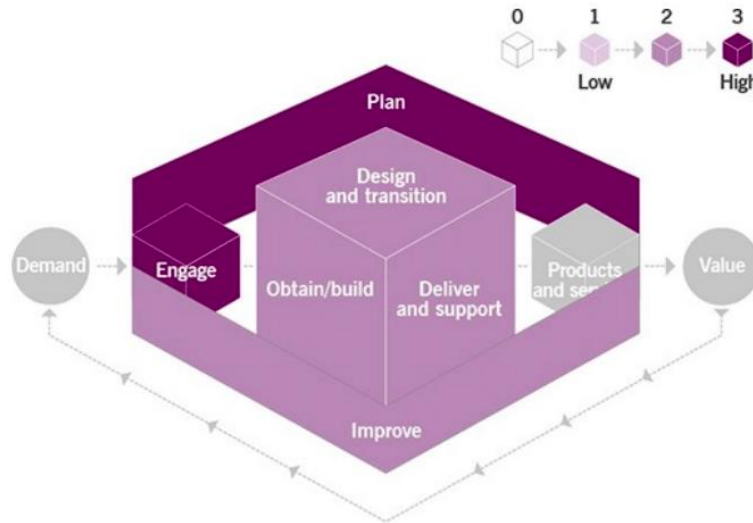
Daniela Montenegro Guzmán

Daniela Montenegro Guzmán
 Estudiante

Anexos

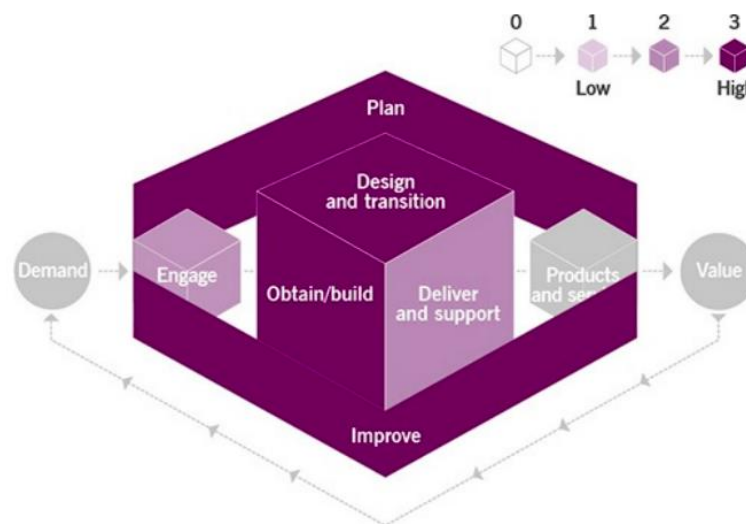
Anexo I

Contribución de la gestión del nivel de servicio en la Cadena de Valor del Servicio



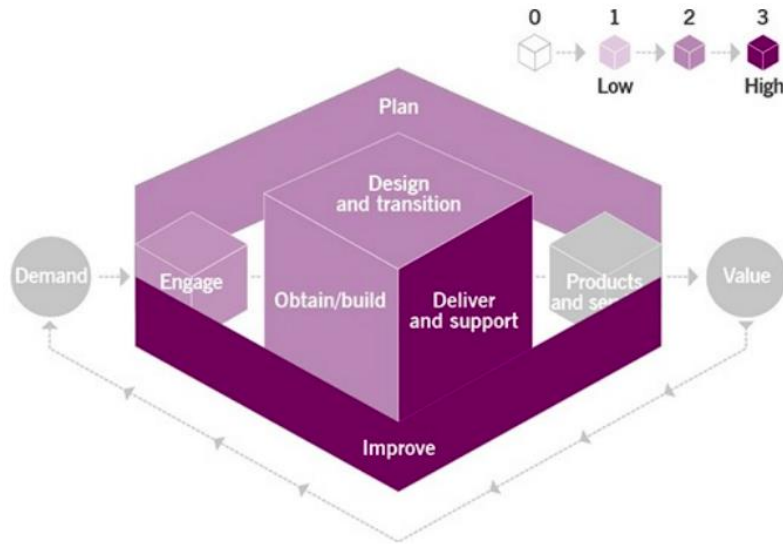
Anexo II

Contribución de la medición y reporte en la Cadena de Valor del Servicio



Anexo III

Contribución de la gestión del conocimiento en la Cadena de Valor del Servicio



Anexo IV

Revisión de instrumentos y procedimientos específicos propios de cada disciplina: SAS Core Business Metrics

Esta figura reúne la información recolectada mediante Quicksight sobre las métricas de negocio por cada servicio ofrecido. Esta no es la vista general de esta herramienta, sino que, para efectos de mostrar la aplicación del instrumento, se descargó la información de Quicksight y se procedió a reunirla en una misma vista, como se muestra a continuación. La primera imagen corresponde a los resultados en las métricas primarias y la segunda corresponde a la métrica secundaria. Mediante estos datos, se realizarán futuros análisis y cálculos para obtener la información requerida.

Servicio	Métrica	Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Setiembre		Octubre		Noviembre	
		ASIN	Mejora	ASIN	Mejora	ASIN	Mejora	ASIN	Mejora	ASIN	Mejora	ASIN	Mejora	ASIN	Mejora	ASIN	Mejora
Browse Node Update	Glace Views	34,360	0%	49,996	7%	63,878	1%	45,472	-7%	55,199	13%	49,896	11%	63,085	31%	46,789	44%
Catalog Attribute Update				356	-27%	1,153	8%	458	-14%	544	7%	1,989	-2%	1,607	40%	616	6%
Category Validation		251	-7%	806	-11%	51	272%	13	-21%	287	-62%	968	142%	181	23%	700	64%
Duplicates		23,356	2%	7,472	-8%	26,305	-10%	20,377	-14%	22,620	-12%	13,441	7%	7,374	44%	10,958	22%
Keyword Search Optimization		6,828	3%	8,345	-2%	7,961	23%	8,418	11%	8,022	2%	17,972	29%	20,433	89%	19,312	80%
Listing Updates and Troubleshooting		107	-3%	128	48%	13	27%	38	1%	492	-40%	643	91%	2,004	19%	58	35%
Refinements		354	-14%	333	-5%	287	-9%	16	17%					342	28%	111	-37%
Variations		122	-21%	647	-20%	955	32%	1,371	-23%	1,002	6%	1,247	28%	1,286	45%	1,218	918%
A+ Content		374	18%	864	24%	337	49%	313	14%	406	17%	436	18%	453	19%	458	6%
Anything in the Buy Box				528	5%	449	27%	119	27%								
Deal of the Day Creation & Updates	Conversion Rate	127	44%	206	4%	121	-7%	805	13%	340	14%	2,078	37%	2,016	34%	2,531	20%
Deals Monitoring - Future				10	-40%	6,927	29%	4,844	60%	2,641	44%	4,177	50%	12,372	34%	15,230	32%
Deals Monitoring - Same Day		99	30%	86	20%	1,346	-2%	99	9%	252	20%	162	29%	136	17%	245	10%
Detail Page Optimization		3,639	16%	9,014	13%	6,086	8%	2,410	10%	1,593	25%	3,343	32%	8,259	11%	8,443	6%
Customer Reviews and Q&A Analysis	Rating	2,086	7%	1,986	9%	1,199	7%	1,500	5%	787	5%	712	5%	1,579	8%	1,190	10%
Customer Returns Analysis	Return Rate	2,212	97%	541	6%	1,147	148%	1,817	99%	705	69%	1,698	58%	1,545	65%	2,231	70%

Servicio	Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Setiembre		Octubre		Noviembre	
	ASIN	Mejora	ASIN	Mejora	ASIN	Mejora	ASIN	Mejora	ASIN	Mejora	ASIN	Mejora	ASIN	Mejora	ASIN	Mejora
A+ Content	374	3.73%	864	-31.44%	337	-8.2%	313	-15.59%	406	-40.91%	436	-5.21%	453	89.43%	458	71.85%
Anything in the Buy Box			528	-6.83%	449	-13.8%	119	-9.19%								
Browse Node Update	34,360	3.27%	49,996	18.72%	63,878	-3.73%	45,472	-11.84%	55,199	5.51%	49,896	7.94%	63,085	34.75%	46,789	23.05%
Catalog Attribute Update			356	-12.65%	1,153	2.91%	458	-1.36%	544	2.96%	1,989	5.82%	1,607	92.11%	616	0.62%
Category Validation	251	6.08%	806	-6.23%	51	629.84%	13	-52.93%	287	-70.17%	968	30.44%	181	23.47%	700	-26.01%
Customer Returns Analysis	2,212	-0.17%	541	-16.41%	1,147	-17.01%	1,817	2.28%	705	-15.91%	1,698	10.32%	1,545	3.67%	2,231	17.51%
Customer Reviews and Q&A Analysis	2,086	-0.97%	1,986	0.74%	1,199	-16.37%	1,500	-24.71%	787	-13.01%	712	5.48%	1,579	19.96%	1,190	14.13%
Detail Page Optimization (DPO)	3,639	-8.55%	9,014	-6.74%	6,086	19.23%	2,410	-8.46%	1,593	-9.99%	3,343	31%	8,259	23.85%	8,443	32.75%
Duplicates	23,356	8.42%	7,472	-4.43%	26,305	-10.05%	20,377	-13.97%	22,620	-11.63%	13,441	21.44%	7,374	270.4%	10,958	18.05%
Keyword Search Optimization	6,828	20.61%	8,345	-2.35%	7,961	21.11%	8,418	11.96%	8,022	12.33%	17,972	34.82%	20,433	47.45%	19,312	66.99%
Listing Updates and Troubleshooting	107	-23.62%	128	14.12%	13	12.37%	38	25.9%	492	-46.22%	643	160.41%	2,004	6.4%	58	36.61%
Refinements	354	-10.41%	333	-11.19%	287	-16.03%	16	11.3%					342	33.34%	111	-21.51%
Variations	122	-19.71%	647	-8.26%	955	99%	1,371	-21.46%	1,002	13.21%	1,247	28.34%	1,286	28.54%	1,218	1,838.75%

Anexo V

Revisión de instrumentos y procedimientos específicos propios de cada disciplina: *RSB Core: Backup Data*

Esta figura reúne la información recolectada mediante *Tableau* sobre las métricas y los datos operativos sobre la prestación de un servicio de inicio a fin. Esta herramienta posee 35 columnas de información, que incluye los resultados de las métricas operativas, cuándo se creó y cerró una tarea, quién la brindó, entre otros, por este mismo motivo no es posible mostrar toda la información. Para efectos de los datos utilizados en el proyecto, se utilizaron tablas dinámicas para obtener la información requerida de forma sumariada. Mediante estos datos, se realizarán futuros análisis para obtener la información requerida.

case_id_short	Activity	task_classification	arrived_datetime	one_day_res	FTR	SLA	last_closed_reason_code	Overall_TTR	rbs_minutes	RBS_TTR
74682	Keyword Search Optimization	Reactive	10/8/2021 16:20	Y	Met	Met	Satisfied with work	0.05		
47149	Browse Node Update	Proactive	4/22/2021 12:23	N	Met	Met	Auto-Closed	19.06	27450	19.06
38956	Duplicates	Proactive	2/23/2021 9:54	Y	Met	Met	Satisfied with work	0.06	84	0.06
54284	Deals Monitoring - Future (Lightning Deals)	Proactive	6/2/2021 19:27	Y	Met	Met	Satisfied with work	0.13		
35594	Deals Monitoring - Future (Lightning Deals)	Proactive	2/3/2021 19:18	Y	Met	Met	Satisfied with work	0.06	93	0.06
83919	Deals Monitoring - Future (Lightning Deals)	Proactive	#####	Y	Met	Met	Satisfied with work	0.03		
55701	Deals Monitoring - Future (Lightning Deals)	Proactive	6/10/2021 22:05	Y	Met	Met	Satisfied with work	0.16		
76911	Keyword Search Optimization	Proactive	#####	N	Met	Met	Satisfied with work	7.39		
64469	Browse Node Update	Proactive	7/21/2021 11:31	Y	Met	Met	Auto-Closed	0.24	351	0.24
68288	Anything in the Buy Box	Reactive	8/19/2021 15:24	N	Met	Met	Auto-Closed	1.09	1575	1.09
86017	Set Up Deal of the Day	Reactive	12/4/2021 1:47	N	Met	Met	Auto-Closed	5.79		
73875	Duplicates	Proactive	10/4/2021 21:00	Y	Met	Met	Satisfied with work	0.8	1147	0.8
65509	Duplicates	Proactive	7/28/2021 7:03	Y	Met	Met	Satisfied with work	0.46	665	0.46
81345	Deals Monitoring - Future (Lightning Deals)	Proactive	#####	Y	Met	Met	Satisfied with work	0.17		
48480	Duplicates	Proactive	4/30/2021 10:28	Y	Met	Met	Auto-Closed	0.31	441	0.31
88714	Deals Monitoring - Future (Lightning Deals)	Proactive	12/15/2021 7:27	N	Met	Met	Satisfied with work	1.95		
77990	Browse Node Update	Reactive	10/26/2021 0:42	Y	Met	Met	Satisfied with work	0.63	905	0.63
67517	Keyword Search Optimization	Reactive	8/12/2021 4:10	Y	Met	Met	Auto-Closed	0.61		
40977	Customer Reviews and Q&A Analysis- Pilo	Reactive	3/10/2021 16:18	Y	Met	Met	Auto-Closed	1.01		
42644	Anything in the Buy Box	Reactive	3/22/2021 7:07	N	Met	Miss	Satisfied with work	3.4	1510	1.05
56852	Deals Monitoring - Future (Lightning Deals)	Proactive	6/17/2021 19:47	Y	Met	Met	Satisfied with work	0.23		
80500	Browse Node Update	Reactive	11/9/2021 19:45	N	Met	Met	Satisfied with work	12.5	18003	12.5
52176	Deals Monitoring - Future (Lightning Deals)	Proactive	5/21/2021 4:19	Y	Met	Met	Satisfied with work	0.11		
69105	Deals Monitoring - Future (Lightning Deals)	Proactive	8/27/2021 20:38	Y	Met	Met	Satisfied with work	0.1		
64983	Customer Returns Analysis	Reactive	7/23/2021 20:35	N	Met	Met	Satisfied with work	5.8	6513	4.52
48101	Deals Monitoring - Future (Lightning Deals)	Proactive	4/28/2021 19:14	Y	Met	Met	Satisfied with work	0.01		
82739	Deals Monitoring - Future (Lightning Deals)	Proactive	#####	Y	Met	Met	Satisfied with work	0.1		
34895	Deals Monitoring - Future (Lightning Deals)	Proactive	1/29/2021 22:10	Y	Met	Met	Satisfied with work	0.11	159	0.11
34176	Keyword Search Optimization	Proactive	1/27/2021 17:46	N	Met	Met	Satisfied with work	6.34	11	0.01

Anexo VI

Revisión de datos secundarios (recolectados por otros investigadores): Capacidad por colaborador

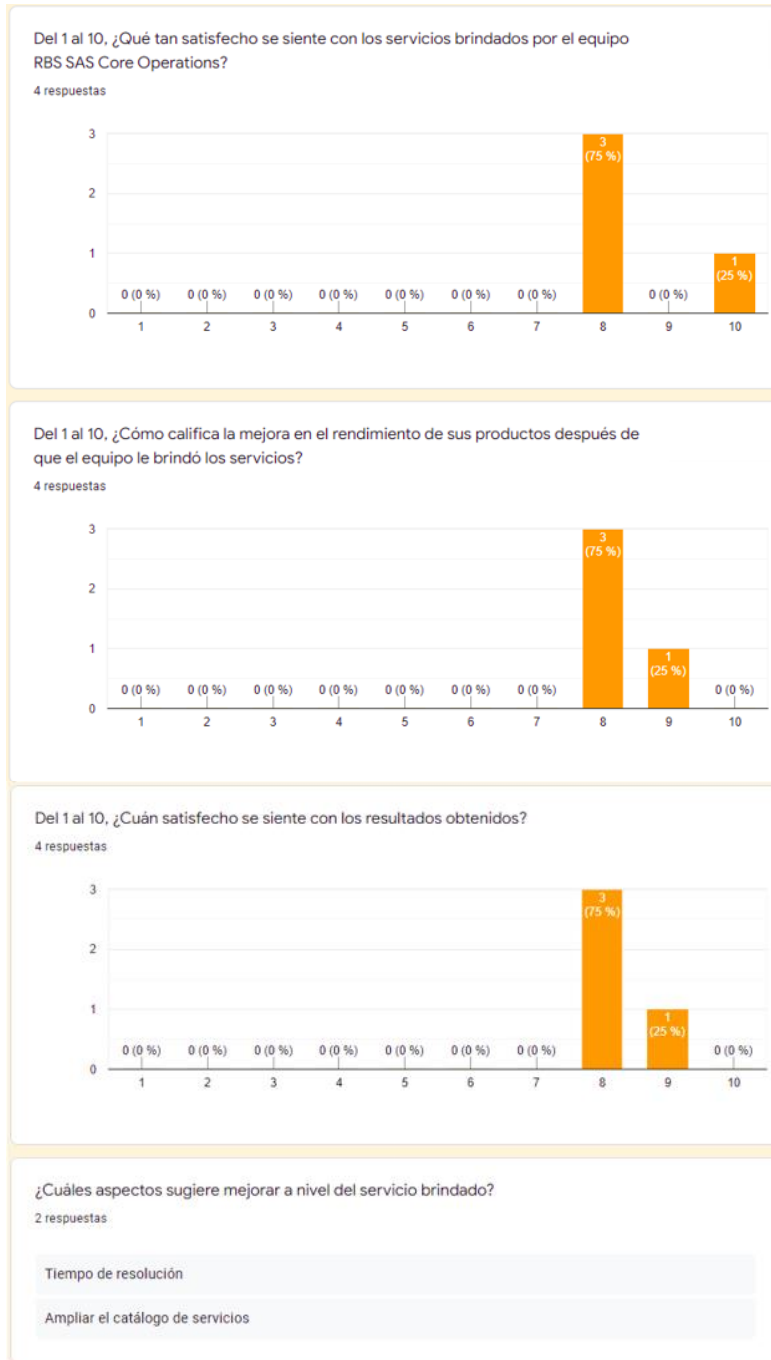
En esta figura se muestra la información relacionada al rendimiento de los equipos en la prestación de cada servicio. Esta información se recolectó mediante cuatro colaboradores: *Operations Team Leaders* (2 personas) y *Associate Account Managers* (2 personas), donde cada uno compartió la información de los servicios que gestionan. Mediante estos datos, se realizarán futuros análisis y cálculos para obtener la información requerida.

Servicio	Segundos por ASIN	Horas productivas	Colaboradores	Días laborales al mes	Segundos disponibles al mes	Capacidad de ASINs mensuales	ASIN's worked
Browse Node Updates	360	6.4	18	21	8,709,120.00	24,192.00	57,699.00
Anything in the Buy Box	120	6.4	2	21	967,680.00	8,064.00	2,556.00
Category Validation	360	6.4	1	21	483,840.00	1,344.00	649.00
Duplicates	360	6.4	2	21	967,680.00	2,688.00	4,426.00
Refinements	360	6.4	1.5	21	725,760.00	2,016.00	351.00
Detail Page Optimization	960	6.4	6	21	2,903,040.00	3,024.00	5,161.00
Customer Returns Analysis	288	6.4	0.5	21	241,920.00	840.00	1,430.00
A+ Content	7500	7	6	21	3,175,200.00	423.36	288.00
Customer Reviews and Q&A Analysis	220	7	2	21	1,058,400.00	4,810.91	3,303.00
Deal of the Day Creation & Updates	1800	7	0.75	21	396,900.00	220.50	36.00
Deals Monitoring - Future	240	7	1	21	529,200.00	2,205.00	1,363.00
Deals Monitoring - Same Day	240	7	0.25	21	132,300.00	551.25	12.00
Catalog Attribute Update	2940	7	3.75	21	1,984,500.00	675.00	960.43
Keyword Search Optimization	173	7	4	21	2,116,800.00	12,235.84	12,161.38
Listing Updates and Troubleshooting	1200	7	0.25	21	132,300.00	110.25	435.38
Variations	2556	7	2	21	1,058,400.00	414.08	981.00

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Anexo VII

Resultados del nivel de satisfacción (ejemplo)



Anexo VIII

Evaluación #1 por parte de la organización

La figura muestra de forma resumida, los resultados obtenidos en la evaluación #1.

Evaluación por parte de la Organización sobre el trabajo del estudiante de TFG - 2022

Evaluación número: 1

A. HABILIDADES ESTRATÉGICAS DEL ESTUDIANTE

Pregunta	Respuesta
Responsabilidad y puntualidad en las reuniones y entregas.	3
Comunicación asertiva y facilidad de expresión.	2
Proactividad.	3
Trabajo colaborativo y capacidad organizativa.	3
Acatamiento de lineamientos de la organización.	3

B. ACERCA DEL TRABAJO REALIZADO A LA FECHA

Pregunta	Respuesta
Disposición autodidacta.	3
Seguimiento a recomendaciones que se le dan.	3
Cumplimiento del cronograma de su trabajo.	3
Pensamiento sistemático o estratégico.	3

C. SOBRE LOS ENTREGABLES DEL ESTUDIANTE

Pregunta	Respuesta
Estructura lógica de los informes, minutas, correos que elabora, entre otros.	3
Claridad en la secuencia de ideas que expone	3
Las minutas reflejan los acuerdos tomados en las reuniones	3
Uso correcto de idioma oficial de la compañía	3
Profundidad del contenido desarrollado dentro de sus documentos o propuestas.	3

D. ÉTICA PROFESIONAL DEL ESTUDIANTE

Pregunta	Respuesta
Compromiso con la calidad de su trabajo.	3
Respeto a la confidencialidad de la información brindada por la organización.	3
Honestidad en su actuar diario.	3
Tolerancia y aceptación a todo tipo de diversidad	3

Observaciones generales

Daniela ha sido una estudiante ejemplar, con gran capacidad de análisis demostrado en su proyecto y con una gran proyección de impacto positivo sobre nuestra organización. Ha sido confiable y respetuosa sobre todo.

Anexo IX**Evaluación #2 por parte de la organización**

La figura muestra de forma resumida, los resultados obtenidos en la evaluación #2.

Evaluación por parte de la Organización sobre el trabajo del estudiante de TFG - 2022

Evaluación número: 2

A. HABILIDADES ESTRATÉGICAS DEL ESTUDIANTE

Pregunta	Respuesta
Responsabilidad y puntualidad en las reuniones y entregas.	3
Comunicación asertiva y facilidad de expresión.	2
Proactividad.	3
Trabajo colaborativo y capacidad organizativa.	3
Acatamiento de lineamientos de la organización.	3

B. ACERCA DEL TRABAJO REALIZADO A LA FECHA

Pregunta	Respuesta
Disposición autodidacta.	3
Seguimiento a recomendaciones que se le dan.	3
Cumplimiento del cronograma de su trabajo.	3
Pensamiento sistemático o estratégico.	3

C. SOBRE LOS ENTREGABLES DEL ESTUDIANTE

Pregunta	Respuesta
Estructura lógica de los informes, minutas, correos que elabora, entre otros.	3
Claridad en la secuencia de ideas que expone	3
Las minutas reflejan los acuerdos tomados en las reuniones	3
Uso correcto de idioma oficial de la compañía	3
Profundidad del contenido desarrollado dentro de sus documentos o propuestas.	3

D. ÉTICA PROFESIONAL DEL ESTUDIANTE

Pregunta	Respuesta
Compromiso con la calidad de su trabajo.	3
Respeto a la confidencialidad de la información brindada por la organización.	3
Honestidad en su actuar diario.	3
Tolerancia y aceptación a todo tipo de diversidad	3

Observaciones generales

Daniela continúa siendo una parte crítica para el proyecto de mejora sobre la oferta de servicios de nuestra organización, se ha caracterizado por ser responsable con sus tareas y brindar un análisis constructivo a los problemas identificados.

Anexo X

Evaluación #3 por parte de la organización

La figura muestra de forma resumida, los resultados obtenidos en la evaluación #3.

Evaluación por parte de la Organización sobre el trabajo del estudiante de TFG - 2022

Evaluación número: 3

A. HABILIDADES ESTRATÉGICAS DEL ESTUDIANTE

Pregunta	Respuesta
Responsabilidad y puntualidad en las reuniones y entregas.	3
Comunicación asertiva y facilidad de expresión.	2
Proactividad.	3
Trabajo colaborativo y capacidad organizativa.	3
Acatamiento de lineamientos de la organización.	3

B. ACERCA DEL TRABAJO REALIZADO A LA FECHA

Pregunta	Respuesta
Disposición autodidacta.	3
Seguimiento a recomendaciones que se le dan.	3
Cumplimiento del cronograma de su trabajo.	3
Pensamiento sistemático o estratégico.	3

C. SOBRE LOS ENTREGABLES DEL ESTUDIANTE

Pregunta	Respuesta
Estructura lógica de los informes, minutas, correos que elabora, entre otros.	3
Claridad en la secuencia de ideas que expone	3
Las minutas reflejan los acuerdos tomados en las reuniones	3
Uso correcto de idioma oficial de la compañía	3
Profundidad del contenido desarrollado dentro de sus documentos o propuestas.	3

D. ÉTICA PROFESIONAL DEL ESTUDIANTE

Pregunta	Respuesta
Compromiso con la calidad de su trabajo.	3
Respeto a la confidencialidad de la información brindada por la organización.	3
Honestidad en su actuar diario.	3
Tolerancia y aceptación a todo tipo de diversidad	3

Observaciones generales

Tener a Daniela en este proyecto ha sido muy satisfactorio, y esperamos que continúe aportando valor a nuestra organización

Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*

Anexo XI
Carta de filóloga

CARTA DE FILÓLOGA

Heredia, 26 de mayo del 2022

Señores (as)

Área Académica de Administración de Tecnologías de Información
Tecnológico de Costa Rica

Estimados señores (as)

La suscrita Edith Raissa Pizarro Alfaro con cédula de identidad No. 401780133, profesional en Filología, hace constar que revisó el documento que lleva por título **“Propuesta de mejora en la gestión de servicios brindados por el equipo *RBS SAS Core Operations*”**, de la estudiante **Daniela Montenegro Guzmán**, al cual se le aplicaron las revisiones y observaciones relacionadas con aspectos de construcción gramatical, ortografía, redacción, entre otros.

Dado lo anterior, certifico que el documento contiene las observaciones y correcciones quedando de conformidad con lo pactado.

Atentamente

Firmado por EDITH RAISSA PIZARRO ALFARO (FIRMA)
PERSONA FÍSICA, CPF-04-0178-0133. Fecha declarada: 26/05/2022 05:03 AM
Esta representación visual no es una fuente de confianza, valide siempre la firma.

Lcda. Edith Raissa Pizarro Alfaro

Código 35554

Glosario

ASIN: *Amazon Standard Item Number*, utilizado para identificar de forma única productos del catálogo de Amazon.

BPM: *Business Process Management*, disciplina que mejora los procesos de negocio de extremo a extremo, mediante el análisis y modelo de cómo funciona en diferentes escenarios, Lutkevich (2021).

COBIT: *Control Objectives for Information and Related Technologies*, consiste “un marco de trabajo (*framework*) para el gobierno y la gestión de las tecnologías de información (TI) empresariales y dirigido a toda la empresa”, Global Suite Solutions (2022).

Eficacia: “Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.” Real Academia Española, (s.f.).

RBS SAS Core Operations: *Retail Business Services Strategic Account Services Core Operations*, equipo de operaciones que brinda servicios a nivel del catálogo de productos.

ITIL: *Information Technology Infrastructure Library*, consiste en “una guía de buenas prácticas para la gestión de servicios de tecnologías de la información, Global Suite Solutions (2020).

ITSM: *Information Technology Service Management*, consiste en un “ enfoque estratégico para diseñar, entregar, gestionar y mejorar la forma en que las empresas utilizan la tecnología de la información”, Bigelow (2021).

SLA: *Service Level Agreement*, es un contrato entre un proveedor de servicios y un cliente, en donde se define el nivel de servicios que el cliente espera. AXELOS (2019).

TFG: Trabajo Final de Graduación, corresponde a la actividad teórica-práctica en donde el estudiante deberá realizar un análisis de un problema identificado en una organización, con el propósito de evaluarlo y proponer una solución al mismo. Sandoval (2021).

TI: Tecnología de información, consiste en el uso de computadoras, redes u otros dispositivos físicos, infraestructura y procesos para procesar, almacenar e intercambiar datos electrónicos, Ángel (2022).

Valor: Los beneficios percibidos, la utilidad e importancia de algo, AXELOS (2019).