

Propuesta para la caracterización de procesos de la empresa Procobas LTDA

Oscar Eduardo Camargo Bayona

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Bogotá, D.C
2022

Propuesta para la caracterización de procesos de la empresa Procobas LTDA

Oscar Eduardo Camargo Bayona

Director
Edgar Reyes Claros

Trabajo de grado para optar el título de Administrador de Empresas

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Bogotá, D.C
2022

Agradecimientos

La educación es uno de los pilares más importantes del ser humano ya que permite obtener las bases para construir y aportar desde este como cimiento a la sociedad, principalmente quiero agradecer a Dios por todas las bendiciones que me ha brindado hasta hoy, por tener la oportunidad de educarme y elegir esta profesión.

A mis seres queridos por el apoyo y acompañamiento durante estos años, a mi padre y a mi madre por inculcarme la importancia de aprender, crecer como persona y profesional y perseverar por alcanzar mis sueños, a mi novia por ser mi apoyo incondicional, por su motivación, escucha, apoyo y siempre creer en mis capacidades en las diferentes circunstancias de la vida.

A mis docentes, por las enseñanzas y aportes en la academia, por ampliar mi visión del mundo, por incentivar a la investigación y el actuar ético y propositivo como profesional, por los diferentes retos y análisis que solidifican mi actuar.

A mis compañeros por los momentos compartidos, por los debates, cuestionamientos, apoyo y trabajo en equipo.

A la vida en general por direccionarse hacia esta enriquecedora profesión, por haber superado las barreras, por el crecimiento que he tenido a lo largo de estos años, por aprender que la dedicación, perseverancia, tenacidad y pasión te permiten alcanzar los sueños.

Resumen

El presente proyecto se propuso contribuir a la empresa Procobas LTDA mediante la construcción de la caracterización de los procesos de la compañía. Para ello, se construyó un instrumento de levantamiento de información de los procesos en las diferentes áreas, luego se realizó un análisis cualitativo para identificar el estado específico y se generó el diagnóstico de la compañía, con base a esto se pudo identificar que el 60 % de los funcionarios de la organización no tenían claridad en su rol y en los procesos que realizan diariamente, a partir de esto, se procedió a caracterizar los procesos organizacionales con el objetivo de aumentar en un 90 % el nivel de conocimiento de los funcionarios respecto a lo mencionado anteriormente. Este trabajo se fundamentó en revisión teórica conceptual y se realizó basado en la metodología de investigación cualitativa descriptiva. El objetivo se centró en resolver la siguiente pregunta de investigación ¿Son las caracterizaciones de procesos verdaderas herramientas de mejora continua?

Como resultado se permitió que los diferentes actores que componen la organización entendieran de manera clara y concisa qué hace y cómo se hace todo aquello que abarca o implica los diferentes procesos de la compañía, se favoreció la alineación, organización y estandarización de los procesos facilitando a la compañía la detección oportunidades de mejora como lo son la sobre carga laboral, el nivel de conocimiento de los procesos por parte de los colaboradores, la necesidad de desarrollar competencias específicas en los colaboradores que favorezcan la productividad y la consolidación de procesos organizacionales que generen valor. Se promovió una cultura de gestión del cambio en oportunidades de mejora y trabajo colaborativo, lo que en últimas permitió adquisición de conciencia frente a la posibilidad de ser más competitivos en el mercado y mayor probabilidad de consecución exitosa de las metas organizacionales.

Palabras clave: Caracterización de procesos, Documentación, Estandarización, Flujos de proceso, Gestión de procesos.

Tabla de contenidos

Introducción	6
Justificación.....	8
Caracterización de la empresa	10
Pre – diagnostico	14
Diagnostico.....	15
Descripción del problema.....	23
Formulación del problema.....	23
Objetivos	24
Objetivo general	24
Objetivos específicos	24
Diseño metodológico.....	25
Fase 1	25
Fase 2.....	25
Fase 3	26
Fase 4.....	26
Marco teórico	28
Resultados	32
Conclusiones	42
Recomendaciones.....	44
Referencias	45

Introducción

Actualmente los procesos son fundamentalmente importantes en las organizaciones, ya que permiten gestionar y mejorar los mismos, estos actúan como la columna vertebral o guía base sobre la que se mueve la compañía. El visibilizar cada detalle que compone la compañía permite aprovechar y optimizar los recursos, eliminar reprocesos, potenciar equipos, definir y mejorar cada actividad, tarea o procedimiento, todas estas dinámicas de entradas que se transforman generan una cultura de trabajo colaborativa, más flexible, con menos jerarquía y orientada a la consecución exitosa de metas organizacionales, además, esto permite que las empresas estén mejor preparadas ante ambientes volátiles complejos e inciertos y promueve la competitividad en el mercado. Una de las ventajas de la caracterización de procesos es la generación de datos objetivos, la posibilidad de identificar oportunidades de mejora, detectar defectos o errores y tomar decisiones estratégicas, Además, según investigaciones de adopción o implementación de procesos, las empresas que han aplicado mejora de procesos, reingeniería o gestión por procesos han aumentado su productividad de un 5 a 15 por ciento (Beltrán, et al., 2009).

En este sentido, el presente trabajo tiene como objetivo principal construir el mapa de procesos y caracterizar los procesos de la organización de Procobas Ltda., de esta manera, se definen los procedimientos, y se estandarizan los formatos organizacionales, todo esto, con el fin de dimensionar y visibilizar todo aquello que conforma la organización, se describe cómo funcionan los procesos operativos, de apoyo y gerenciales, se explica y documenta detalladamente el conjunto de pasos que deben ejecutar los miembros de la organización para la exitosa consecución de las metas organizacionales, promoviendo la optimización, mitigando reprocesos, consolidando responsabilidades, fomentando la agilidad y en últimas favoreciendo el ser más competitivos en el mercado.

Esto se realiza a través de cuatro fases, inicialmente se realiza el diagnóstico organizacional, luego, se procede a la construcción del instrumento de levantamiento de información que se aplica a todos los miembros de la organización con el fin de recopilar la información, posterior a ello, se realiza el análisis de la información mediante cursogramas, y finalmente se efectúa el plan de acción a través de la construcción de formatos de caracterización, también se consolida el mapa de procesos con el fin de entender la organización, visualizar la secuencia y paso a paso de los procesos, observar los actores que participan, reconocer la estructura o la columna vertebral y validar si el funcionamiento de la organización es coherente y corresponde a la estructura

organizativa; como resultado se promueve y posibilita la mejora organizacional, ya que se facilitan las correcciones, redefinición y consolidación, además, permite contar con el organigrama funcional de la estructura organizativa, establecer un sistema de indicadores que permitan evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos y no menos importante, estandarizar los procesos y documentarlos como base fundamental para obtención de certificaciones de la compañía.

Justificación

El presente proyecto de pasantía profesional tiene como objetivo fortalecer la problemática identificada por parte de la organización la cual identifica la ausencia de caracterización de los procesos de la compañía Procobas LTDA. Lo cual es muy importante, ya que va responder a la necesidad de la empresa de estandarización de procesos un 60% a un 90%, en este sentido se promueve la organización, se definen y consolidan los procesos y flujos de trabajo, la empresa va poder tomar mejores decisiones estratégicas, se identificarán errores, re procesos y oportunidades de mejora, se entenderá de manera concienzuda la estructura jerárquica y plataforma estratégica, la empresa podrá responder a los retos, adaptarse a los cambios y tendrá mayores probabilidades de mantenerse competitiva en el sector, afrontando circunstancias volátiles, inciertas, complejas y ambiguas, tiene mayor probabilidad de crecimiento exponencial.

A su vez, se beneficiará a los colaboradores porque al tener claridad de misión, visión, objetivos, procesos, actividades, responsables, formatos estándar, se fomentará el trabajo colaborativo, se mejora la comunicación, se incentiva el trabajo en equipo, se teje la orientación al logro, se pueden medir y demostrar avances, logros y resultados significativos, se incentiva la generación de planes de acción, se promueve la adherencia y sentido de pertenencia de los colaboradores respecto a la compañía e impactará en el desempeño y productividad.

Adicional, la relevancia del proyecto a nivel teórico alude a la posibilidad de contrastar las teorías de gestión de procesos, reingeniería de procesos, gestión por procesos, sistemas de gestión por calidad, entre otros. Respecto a la práctica y aplicación de estas como valor o contribución a la empresa, el comportamiento único y particular respecto a la organización, el impacto y resultados que esto trae consigo.

Por otro lado, uno de los aportes más importantes que se direccionan en la sociedad, es poder propiciar cambios positivos y pioneros de transformación en la empresa Procobas Ltda. Para que esta desde su actuar tenga crecimiento, aumente la productividad y alcance lo que conlleva a la generación de oportunidades de empleos a las personas y mejorar la calidad de vida y situación socioeconómica del país.

A su vez, se utilizaron programas como Excel, donde elaboramos los cursogramas con el fin de identificar el paso a paso de cada proceso y poderlo identificar si es una operación, inspección, espera, transporte o almacenamiento, otro programa que utilizamos es Word para presentar el trabajo de una forma oficial y organizarlo con la estructura de normas APA y por último, se hizo

uso de Lucidchart, una aplicación muy amigable a través de la cual se creó el mapa de procesos mucho más sencillo.

Caracterización de la empresa

Procobas LTDA es una Pyme colombiana, fundada en Bogotá en el año 1997, cuenta con una trayectoria de 21 años de experiencia, esto la posiciona como compañía líder en recuperación de cartera, la empresa es un aliado estratégico para aquellas entidades que poseen dificultades en la recuperación de cartera y en la localización de deudores, para tal efecto, ofrece servicios de cobro administrativo, cobro pre-jurídico, cobro jurídico y cobro de cartera castigada, investigación de todo tipo de bienes, localización de deudores y diligencias judiciales.

La compañía posee un registro de indicadores que favorece el manejo adecuado y seguro de la información mediante una plataforma tecnológica, a su vez, ofrece como resultado un 95% en recuperación de cartera de 15 a 30 días. Disminuye la carga operativa a sus clientes evitándoles trámites de cobranza y realiza un monitoreo riguroso para hacer efectivo el pago de los clientes morosos. La visión de Procobas consiste en convertirse en el aliado estratégico para cada entidad financiera a nivel nacional, adaptándose a los cambios organizacionales y tecnológicos, logrando flexibilidad y atención en cada proceso establecido. Proporcionando el adecuado clima laboral, promoviendo la formación del personal y siendo un partner en el sector financiero, efectuando paso a paso los procesos de cobranza para así proporcionar la información bajo parámetros de claridad y exactitud, siendo soporte del sector financiero y la empresa.

- Procesos del área de operaciones

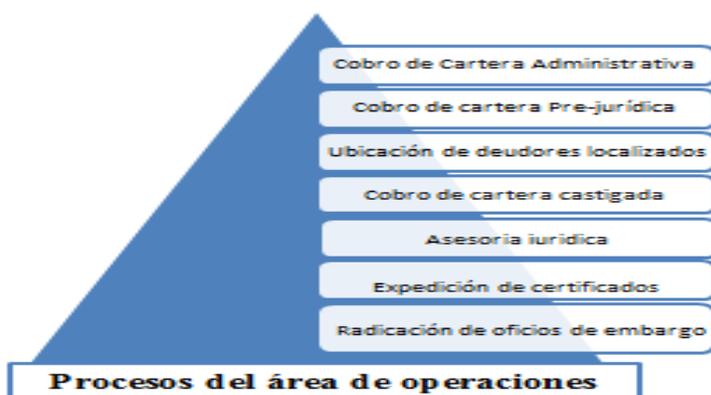


Figura 1. Procesos del área de operaciones. Elaboración propia.

Siguiendo esta línea, a continuación, voy a mencionar los diferentes procesos que se desarrollan en cada una de las áreas de la organización, inicialmente en el área de operaciones, se ejecutan los siguientes procesos: cobro de cartera administrativa, cobro de cartera pre jurídica y cobro de cartera

castigada, allí también se efectúa la ubicación o localización de deudores, se ofrece asesoría jurídica, se expiden certificados y se radican oficios de embargo.

- Procesos del área de gestión humana



Figura 2. Procesos del área de gestión humana. Elaboración propia

Como se puede observar en la imagen, el área de gestión humana tiene como objetivo gestionar el capital humano, allí se encuentran los siguientes procesos: Se efectúa el proceso de atracción, selección y contratación de talento humano, actividades de incorporación de colaboradores, evaluaciones de desempeño, se atienden estrategias de bienestar relacionadas con motivación del personal, se diseñan herramientas para retener funcionarios, labores de nómina y todo lo que está inmerso en ello.

- Procesos del área de contabilidad



Figura 3. Procesos del área de contabilidad. Elaboración propia.

Siguiendo este orden, en el área de contabilidad, se evidenciaron los siguientes procesos: Generación y elaboración de pagos, creación de indicadores, conciliaciones, reportes, balances, registro de transacciones, pago de impuestos, todos ellos son procesos que permiten tener un detalle global y específico de los estados financieros, operaciones económicas y el histórico de la empresa.

- Procesos del área de calidad

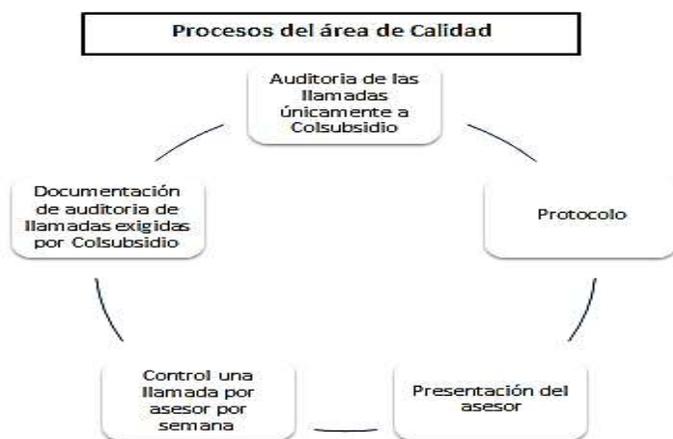


Figura 4. Procesos del área de calidad. Elaboración propia.

En cuanto a los procesos de calidad, se llevan a cabo auditorias de las llamadas realizadas únicamente para el cliente Colsubsidio, se coordina el protocolo de trabajo, se audita la presentación que exponen los asesores en sus intervenciones, se hace control a una llamada por asesor de manera semanal. Se establece la documentación a modo de auditoria de ciertas llamadas que se realizan al cliente Colsubsidio. Estos procesos son esenciales puesto que permite identificar fortalezas u oportunidades de mejora, en pro de mejorar el servicio y la capacidad de cobro que en últimas se ve reflejado en el cumplimiento de las metas propuestas.

- Procesos del área de sistemas



Figura 5. Procesos del área de sistemas. Elaboración propia.

A su vez, en el área de sistemas se efectúan los siguientes procesos: mantenimiento de los servidores, control de datos y llamadas, soporte y mantenimiento, documentación del inventario tecnológico, mantenimiento al software, copias de seguridad, mantenimiento de los sistemas de información, es decir, que la actividad que se desarrolla en el área en mención alude a administrar los sistemas operativos y brindar soporte a los usuarios con el fin de garantizar el buen funcionamiento de las máquinas y el software para que el personal pueda operar sin limitantes.

Dicho esto, nuestro objeto de estudio se centra en realizar la caracterización exhaustiva de los procesos de la empresa Procobas. Teniendo en cuenta que las empresas de cobranzas cumplen un papel muy importante en el mercado y es muy común que sea un servicio tercerizado, el cual tiene como objetivo recuperar deudas con el fin de beneficiar la liquidez y solvencia del negocio o empresa y analizar el riesgo o solvencia de los clientes al momento de otorgar créditos, efectuar cobranza administrativa, judicial y extrajudicial, entre otros, esto lo realizan a través de estrategias de seguimiento, definición de políticas y cobranza, otorgamiento de diferentes opciones de pago, entre otros. Y al caracterizar la empresa se pueden generar procesos de mejora significativos que impactan de forma positiva en la consecución de metas organizacionales.

Pre – diagnostico

En la empresa Procobas se evidenciaron diferentes oportunidades de mejora en los procesos de las áreas de operaciones, gestión humana, contabilidad, calidad y sistemas, esto se obtuvo por medio de dos métodos, primero se aplicó una encuesta a los colaboradores de la empresa Procobas, y luego se realizó trabajo de campo donde se efectuaron reuniones con los líderes de cada área con el fin de conocer el estado actual de la organización.

Los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes: se evidencio poca documentación y ausencia de caracterización de procesos, esto puede conllevar al desconocimiento de los procesos, disminución de consciencia sobre el relacionamiento, impacto y engranaje entre áreas, desinformación sobre flujos de trabajos, dificultades para establecer métricas de medición, incertidumbre en toma de decisiones, entre otros.

Tras la visita exploratoria en la compañía, se observó que los colaboradores desconocían el organigrama de la compañía, la misión, la visión, a su vez, no tenían claro y definidas sus funciones, no hacían uso de formatos estandarizados, no contaban con métricas de medición de gestión y cumplimiento de objetivos de área y organizacionales, no se ejecutan procesos de evaluación de desempeño. Lo cual conlleva a desorganización, déficit de sentido de pertenencia, rotación de personal, baja productividad, dificultad para tomar decisiones en áreas estratégicas, dificultad en consecución de clientes potenciales, obstáculos para el crecimiento de la compañía, dificultad para prevenir riesgos y atender oportunamente problemas organizacionales. En resumen, tanto los colaboradores como los líderes expresaron desconocimiento de procesos, ausencia de estandarización y desinformación que dificultan la operación.

Diagnostico

Siguiendo esta línea y con el fin de realizar el diagnóstico de la compañía, se aplicó la herramienta DOFA que según Amaya (2010) permite evaluar la situación actual de la compañía, conocer debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de mejora o barreras que limitan el crecimiento de la empresa y de esta manera generar un plan de acción.

Respecto a la herramienta DOFA que se encuentra en el anexo 1, se evidenciaron las siguientes fortalezas: un ambiente laboral positivo basado en acciones direccionadas a robustecer el sentido de valorar a los colaboradores, además, otorgan incentivos a los colaboradores basados en comisiones y oportunidades de crecimiento.

Otra fortaleza es que la empresa ha invertido en herramientas de servicio como el sistema CRM para los agentes de servicio lo que favorece la calidad de atención al cliente y posibilita métricas de medición, también, cuenta con diversas alternativas de servicio, lo cual les da la posibilidad a los clientes de elegir entre diferentes opciones que se ofrecen, también poseen un alto grado de cumplimiento, esto le permite a la organización satisfacer la demanda, alcanzar las metas de cartera, acreditar confianza y fidelizar a los clientes. Otro aspecto muy importante es la trayectoria laboral que le aporta credibilidad, confiabilidad y denota casos de éxito.

Por otro lado, en cuanto a las debilidades de la compañía Procobas, se observó falta de programas de software avanzados que faciliten el proceso de detección de deudores que en últimas impacta directamente en la eficiencia y efectividad en la recuperación de cartera, también se evidencio que no apoyan en estrategias de marketing que impulsen el posicionamiento de la marca para alcanzar reconocimiento en el sector de cobranzas a nivel nacional e internacional, otro aspecto importante como punto de debilidad es que la compañía no cuenta con la capacidad y solidez de atender sectores latinoamericanos.

Otro factor importante, es la rotación de personal que experimenta actualmente la empresa Procobas, dado que existe una alta desvinculación y baja durabilidad de asesores de cobranza, y la causal de salida es renuncia voluntaria o bajo desempeño, lo cual genera gastos en procesos de desvinculación y genera reprocesos en actividades selección, adquisición de personal y capacitación de nuevos colaboradores.

Todavía cabe señalar que una debilidad es el déficit tecnológico de la compañía Procobas, ya que no cuenta con programas de automatización, analítica o trazabilidad de la información, lo cual disminuye la capacidad de competitividad en el sector. Y, por último, se identificaron falencias en

el proceso de selección del personal dado que no cuentan con perfiles definidos, ni métodos de evaluación de conocimiento, personalidad o comportamiento que permita definir de manera objetiva si una persona se ajusta a las necesidades de la compañía y el cargo.

Dentro de las oportunidades de la empresa Procobas, se observó que tanto los cargos directivos como los colaboradores no cuentan con dominio del idioma inglés, lo que genera barreras de expansión teniendo en cuenta que la demanda laboral del sector de cobranzas exige dicho idioma. Por otro lado, debido a la crisis financiera del país debido al Covid 19 se evidenció incremento del número de deudores y del índice de endeudamiento, ya que muchas empresas quebraron, se generó desempleo, las personas se quedaron sin capacidad de pago y esto se traduce en oportunidad de adquisición de clientes y por ende mayor posibilidad de generar ganancias.

Con base a lo anterior, una oportunidad es la práctica de trabajo en casa, actualmente las compañías están adoptando la modalidad de trabajo Home Office, cuyas ventajas son la disminución de gastos de consumo, costos logísticos y de mantenimiento. De manera que la compañía Procobas puede llegar a adoptar e implementar estas oportunidades en pro de potenciar y favorecer el crecimiento de esta.

Como último aspecto de la herramienta DOFA, se observaron las siguientes amenazas: la compañía presentó afectación por pandemia Covid19, lo que ocasionó insolvencia económica por incremento de deuda y disminución de ingresos, lo que genera dificultad en la capacidad de pago de los deudores e impacta negativamente la promesa de cumplimiento de pago a los clientes.

También, en particular surgió la creación de impuestos y reformas tributarias en la ley colombiana que dificultan el crecimiento en el sector. Simultáneamente existe una fuerte competencia en el sector, cada vez más, se posicionan aseguradores y entidades financieras en el mercado con fuertes estrategias de negocio que les permiten acaparar clientes. Por otro lado, la ley de protección de datos personales limita a la compañía y dificulta la detección de deudores, ya que debe depender de autorizaciones de parte de los deudores para ubicarlos y conciliar acuerdos de pago. Finalmente, el gobierno creó campañas de condonación en algunas entidades del país a las cuales se pueden acoger a los deudores subsanando las deudas, lo cual representa pérdida de deudores.

De modo que con las condiciones actuales de la compañía Procobas, se infiere que existen diferentes factores que afectan y benefician la compañía, en cuanto a fortalezas se evidencia buena gestión del capital humano y adopción de herramientas de servicio al cliente que impactan

positivamente la productividad y el logro de metas organizacionales. Por otro lado, al identificar las debilidades la compañía cuenta con la posibilidad de prever riesgos, y actuar de manera oportuna, principalmente se destaca la necesidad de implementar un software que apoye, optimice y facilite la operatividad y que se desarrollen estrategias de marketing en pro visibilizar y posicionar la compañía.

En cuanto a las amenazas identificadas, se sugiere a la compañía Procobas efectuar un plan de acción que se observa con detalle en el Anexo 1 para poder enfrentar y minimizar estos efectos. Respecto a las oportunidades se le muestra a la compañía hacia dónde puede encaminar sus esfuerzos para aprovechar factores, circunstancias o medidas para su favorecimiento.

Adicional a la herramienta DOFA y con el fin de evaluar la situación interna de la compañía se aplicó la herramienta MEFI que alude a la Matriz de Evaluación de Factores Internos, que de acuerdo con Puebla Ciudad Incluyente (2019) tiene como objetivo realizar una evaluación interna, al punto de analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer con detalle su impacto, también permite evaluar fortalezas y debilidades que en últimas son el insumo para crear estrategias que permitan resolver, optimizar y reforzar los procesos internos.

Hay que mencionar que para aplicar la MEFI es fundamental ser objetivos con la autoevaluación que se realice, mapear todos los procesos y actividades que fundamentan la operación diaria, y adquirir una postura crítica en pro de buscar mejoras y equilibrio interno. (Puebla Ciudad Incluyente, 2019).

Antes de entrar en materia es importante reconocer el procedimiento requerido para elaborar el análisis MEFI. Puebla Ciudad Incluyente (2019) menciona los siguientes pasos: Primero se debe determinar las fortalezas y debilidades más importantes establecidas en el DOFA de la compañía. Luego se deben signar valores a cada factor, por ejemplo 10% baja importancia, 100% alta importancia y que la sumatoria de estos sea igual a 100%. Posteriormente se debe establecer una calificación en cada clasificación según corresponde, por ejemplo, debilidad mayor alude a calificación 1, debilidad menor a calificación 2 y de igual manera para las fortalezas.

Dicho esto, en la siguiente tabla se puede observar el consolidado de la matriz MEFI de la empresa Procobas Ltda. Aquí se observan las principales fortalezas tales como: Experiencia en la actividad económica, amplio portafolio, instalaciones óptimas para su funcionamiento, conocimiento del negocio, respuesta efectiva, capacidad de instalación y capacidad de negociación, donde la mayor fortaleza que tiene Procobas es el conocimiento en el negocio esto se debe a los

años que lleva ejerciendo la actividad económica y le ha permitido adquirir bastante experiencia en el sector de las cobranzas, teniendo clientes muy potenciales que confían.

Seguido a esto, se identificaron las principales debilidades en las cuales esta: falta de acciones que promuevan la motivación de los funcionarios, ausencia de estrategias de marketing, oportunidades de mejora en el proceso de selección de personal, falta de capacitación a los funcionarios, falta de control interno, ubicación de la organización, falta de departamento de I+D+I, falta de software y alta rotación de personal.

La mayor debilidad con una puntuación del 0.30 es la falta de motivación de los funcionarios, este factor puede influir en muchos aspectos internos ya que el personal no da el 100% de su capacidad, lo que se uno con la falta de definición y claridad de funciones, expectativas y métricas desde el momento de la contratación vs el nivel de exigencia por parte de los directivos, esto conlleva a una desmotivación por parte de los colaboradores y baja contribución en los logros organizacionales.

- Matriz MEFI de la empresa Procobas LTDA.

MEFI					
FORTALEZAS PROCOBAS LTDA					
Número	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PESO	Calificación		Puntuación
			Tipo	Número	
1	Experiencia en la actividad económica	0,02	Fortaleza Mayor	4	0,08
2	Amplio portafolio del sector	0,04	Fortaleza Mayor	4	0,16
3	Instalaciones óptimas para su funcionamiento	0,05	Fortaleza Mayor	4	0,20
4	Conocimiento del negocio	0,20	Fortaleza Menor	3	0,60
5	Respuesta efectiva a los clientes	0,15	Fortaleza Mayor	4	0,60
6	Capacidad para satisfacer la demanda	0,03	Fortaleza Menor	3	0,09
7	Capacidad de negociación	0,04	Fortaleza Mayor	4	0,16
8					
9					
SUBTOTAL FORTALEZAS					1,89
DEBILIDADES					
Número	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PESO	Calificación		Puntuación
			Tipo	Número	
1	Motivación a los funcionarios	0,05	Debilidad menor	2	0,10

2	Publicidad para darse a conocer	0,09	Debilidad mayor	1	0,09
3	Proceso de selección de personal	0,04	Debilidad mayor	1	0,04
4	Falta de capacitación a los funcionarios	0,08	Debilidad mayor	1	0,08
5	Falta de control interno	0,05	Debilidad menor	2	0,10
6	Ubicación de la organización	0,03	Debilidad menor	2	0,06
7	Falta de departamento de I+D+I	0,06	Debilidad menor	2	0,12
8	Falta de programas de Software	0,02	Debilidad mayor	1	0,02
9	Rotación de personal	0,05	Debilidad menor	2	0,10
10					
SUBTOTAL DEBILIDADES					0,71
TOTAL		1,00			2,60

Figura 6. MEFI procobas. Elaboracion propia

El siguiente punto trata de MEFE que según las definiciones de Puebla Ciudad Incluyente (2019) hace referencia a la Matriz de Evaluación de Factores Externos, el cual es una herramienta de diagnóstico que permite efectuar la identificación de factores externos que implican las oportunidades y amenazas de la empresa, que en definitiva influyen en el crecimiento y expansión de esta. Para ejecutar un MEFE provechoso, se debe estar en la capacidad de aumentar la visión y sensibilidad respecto a los factores externar para concretar esas oportunidades y amenazas y poderlas atender de manera oportunidad diseñando estrategias de acción.

A su vez, el procedimiento para realizar el MEFE, consiste en: Primero determinar las oportunidades y amenazas más relevantes en el DOFA de la empresa Procobas. Luego asignar valores a cada factor, por ejemplo 10% baja importancia, 100% alta importancia y que la sumatoria de estos sea igual a 100%. Y, por último, establecer una calificación en cada clasificación por orden de importancia, por ejemplo, ítem 1 si no se trabajó en ello, ítem 2 si se trabaja de forma ocasional y así sucesivamente. (Puebla Ciudad Incluyente, 2019).

Dicho esto, en la siguiente tabla se puede observar el consolidado de la matriz MEFE de la empresa Procobas Ltda. Aquí se observan las oportunidades más destacadas que tiene la empresa las cuales son: sector con amplia oferta, alianzas estratégicas, incremento en los índices de endeudamiento, acceso a nuevos mercados, crecimiento en la adquisición de productos financieros, transformación digital.

La mayor oportunidad que se identificó con un puntaje del 0.32 es la transformación digital, ya que es un factor clave en el sector a raíz de todo el cambio que ha tenido la sociedad, la globalización y el aumento del uso de herramientas digitales, y para incursionar se deben claridad de los procesos para poder incursionar en dicha transformación digital y contribuir en el crecimiento de Procobas.

- Matriz MEFE de la empresa Procobas LTDA.

MEFE					
OPORTUNIDADES					
Número	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PESO	Calificación		Puntuación
			Tipo	Número	
1	Sector con amplia oferta	0,06	Respuesta superior	4	0,24
2	Alianzas estratégicas con organizaciones	0,05	Respuesta superior a la media	3	0,15
3	Incremento de los índices de endeudamiento	0,03	Respuesta superior	4	0,12
4	Acceso a nuevos mercados	0,04	Respuesta superior	4	0,16
5	El crecimiento de la adquisición de productos financieros	0,05	Respuesta superior	4	0,20
6	Transformación digital	0,08	Respuesta superior	4	0,32
7					
8					
SUBTOTAL OPORTUNIDADES					1,19
AMENAZAS					
Número	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PESO	Calificación		Puntuación
			Tipo	Número	
1	Incremento del índice de desempleo	0,07	Respuesta media	2	0,14
2	Impuestos y reformas tributarias	0,03	Respuesta media	2	0,06
3	Ingreso de competencia en el sector	0,25	Respuesta media	2	0,50
4	Economía del país	0,05	Respuesta media	2	0,10
5	Globalización mundial	0,04	Respuesta media	2	0,08
6	Avances tecnológicos	0,25	Respuesta mala	1	0,25
7					
8					
SUBTOTAL AMANEZAS					1,13
TOTAL		1,00			2,32

Figura 7. MEFE procobas. Elaboracion propia

A modo de integración, aquí se puede observar el resultado de los análisis de la matriz, con un puntaje en el MEFI de 3.45 y el MEFE de 3.02 para obtener un ponderado final del 3.24, que ubicándolo en la gráfica obtenemos, que el principal foco de la organización en la actualidad debe ser el crecimiento en el sector y la construcción de nuevas maneras de trabajo para mejorar la satisfacción del cliente.

- Ponderado Matriz MEFI y MEFE de la empresa Procobas Ltda.

Y	X	
EFI	EFE	PONDERADO
3,45	3,02	3,24

Figura 8. Ponderado MEFI Y MEFE. Elaboracion propia

En la tabla numero 3 podemos ver los resultados principales de la matriz MEFI Y MEFE, con el fin de sacar un ponderado total de los resultados, y poderla situar en nuestra grafica e identificar actualmente qué factor tiene que potencializar la empresa para poder ser competitivo en el sector.

- Objetivo de crecimiento y construcción



Figura 9. Objetivo de crecimiento y construcción de la empresa Procobas. Elaboracion propia

En definitiva, el proceso de diagnóstico MEFI Y MEFE permitió identificar en que aspecto debe crecer y construir la organización Procobas LTDA. Respecto a crecer la compañía cuenta con la la oportunidad de crear e implementar nuevas estrategias de negocio con el fin de ser más competitivos en el sector y poder ganar un participación más alta de los clientes, para ello, se debe capacitar a toda la organización y documentar cada proceso vital para que cada uno de los colaboradores tengan claro sus funciones y se especialicen en cada proceso, esto genera mejor rendimiento en sus funciones diarias.

En cuanto a construir la empresa podría consolidar nuevos negocios y campos de acción, es decir crear nuevos productos para satisfacer las necesidades de los clientes, pero para ello primero se deben efectuar un trabajo riguroso en la definición de procesos actuales para poder identificar con certeza que le hace falta a la organización y como implementarlo.

Descripción del problema

La problemática de la empresa radica en que existe ausencia de definición de procesos, actividades, procedimientos, tareas, responsables y recursos, por ende, presenta diferentes oportunidades de mejora como lo son la organización interna, ausencia de lineamientos, poca claridad en las funciones, no adopción de métricas de medición, no estandarización de procesos organizacionales, no documentan los procesos, no existen flujos de trabajo definidos, dificultad en la toma de decisión, existencia de rotación laboral, dificultades en la comunicación, baja cultura de trabajo colaborativo y orientación a resultados, generación constante de re procesos y poco favorecimiento de competitividad frente a empresas del mismo sector.

En relación a lo mencionado anteriormente, se evidencia que la curva de crecimiento de la empresa Procobas no ha sido la esperada por ellos mismos en la trayectoria de 21 años en el mercado, ya que, el objetivo es aperturar más sedes a nivel nacional e internacional, y hace algunos años no ha adquirido nuevos clientes potenciales y el número de colaboradores no ha aumentado significativamente, y aún desea adquirir mayores herramientas que le permitan enfrentar ambientes volátiles, inciertos, complejos y ambiguos. Por ello, el presente proyecto de pasantía pretende contribuir a través de la elaboración de caracterización de procesos donde se especifica y detallan las entradas, actividades y salidas lo cual será muy provechoso para la compañía.

Formulación del problema

¿Las estructuraciones de procesos empresariales son verdaderas herramientas de mejora continua en el sector de cobranzas?

¿La caracterización de procesos empresariales son verdaderas herramientas de mejora continua en el sector de cobranzas?

Objetivos

Objetivo general

Caracterizar los procesos de la compañía Procobas LTDA con el fin de promover la competitividad de la empresa en el sector de cobranzas a través de la aplicación de técnicas de análisis detallado de procesos.

Objetivos específicos

- Diagnosticar los procesos de la empresa Procobas LTDA con el fin de identificar el estado actual de la misma a través de DOFA, MEFI Y MEFE.
- Construir una encuesta para los colaboradores con el propósito de levantar información acerca de los procesos organizacionales mediante formulario de Google.
- Analizar los resultados del estado actual de los procesos de la compañía con el fin de identificar estado, fortalezas, oportunidades de mejora a través de cursogramas.
- Proponer la caracterización de los procesos en pro de estandarizarlos mediante formatos de caracterización.

Diseño metodológico

El presente proyecto de pasantía profesional se basa en el modelo de investigación cualitativa descriptiva, de acuerdo con Watson-Gegeo (1982) y Pérez (2001) citados por Grimaldo (2018) la investigación cualitativa es un método científico de observación de fenómenos con el fin de recopilar datos cualitativos, efectúa descripciones detalladas de fenómenos o comportamientos observables. Esta metodología recopila datos a través de descripciones detalladas. Este tipo de investigación se caracteriza por analizar niveles micro y profundizar en el objeto de estudio, la metodología cualitativa tiene la posibilidad de analizar características, discrepancias y particularidades. En general la investigación es inductiva, produce datos descriptivos, valida y reconoce el contexto y los actores que lo componen bajo una perspectiva holística.

A su vez, de acuerdo con Vásquez (2016) los estudios descriptivos permiten especificar como se manifiesta un fenómeno y todo aquello que lo compone, esto lo realiza estudiando los atributos de este. Se caracteriza por hacer uso de estrategias o técnicas de levantamiento de información como entrevistas, cuestionarios u observación.

De esta manera, y con el objetivo de caracterizar los procesos de la compañía Procobas Ltda se llevaron a cabo las siguientes fases:

Fase 1

Diagnosticar el estado actual de la organización, a través herramientas como DOFA. De acuerdo con Amaya (2010) el DOFA es una herramienta o método de análisis de vulnerabilidad, tiene como objetivo determinar el estado de la organización ante circunstancias o factores que afectan la empresa. Allí se evidencian amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas. Propicia un panorama general, permite la toma de decisión, o fundamenta planes de acción, siendo su pilar la planeación estratégica, en pro de minimizar amenazas, fortalecer debilidades, potenciar fortalezas, y corregir debilidades. Ver Anexo 1.

Fase 2

Construcción de instrumento de levantamiento de información. Está compuesto por 25 preguntas, tipo pregunta abierta y opción múltiple, estas se dividen en cuatro componentes que son: procesos, control y monitoreo, oportunidades de mejora y generalidades. Y se aplicó a 25 colaboradores que pertenecen a el área de operaciones, calidad, sistemas, jurídica y gestión humana. Para ello se implementó una ficha técnica de la encuesta con el fin de identificar los siguientes aspectos:

Población Objetivo
Objetivo del estudio
Tipo de muestra
Tiempo de realización de la encuesta
Técnica de recolección
Tamaño de la muestra
Nivel de confianza
Margen de error
Tipo de preguntas
Fechas de realización de encuestas
Preguntas de la encuesta

Ver anexo 2

Fase 3

Análisis de los procesos. Una vez obtenida la información mediante el instrumento, se organiza la información basada en el mapa de procesos de la empresa que se divide en procesos estratégicos, procesos misionales y los procesos de apoyo, de esta manera, se crea un cursograma por cada uno de los mencionados. De acuerdo con Ingenio Empresa (2016) el cursograma es una herramienta precisa para analizar procesos, por la facilidad de representación gráfica que permite, en el que se muestra de manera sistemática las actividades que realizan los colaboradores desde su rol. Como ventajas permite identificar errores, reprocesos y propiciar planes de acción. Ver Anexo 3.

Fase 4

Caracterización de los procesos. Con base a el análisis se diseñó un formato específico que se compone de entradas, que aluden a proveedores internos, externos e insumos, del mismo modo, se compone de actividades que son: planear, hacer, verificar y actuar. Y finalmente se compone de salidas, es decir, servicios, productos o resultados internos o externos. Ver Anexo 4.

- Formato de caracterización

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION				Código:
	CARACTERIZACION DEL PROCESO				Versión:
	Cobro de cartera Administrativa				Fecha: 03/11/20 Página 1 de 2

TIPO DE PROCESO	Estratégico	Misional	Apoyo	Seguimiento y control
RESPONSABLE	Supervisor de operaciones			
OBJETIVO	Objetivo del proceso			
ALCANCE	Donde comienza y termina el proceso			

ENTRADAS			ACTIVIDADES	SALIDAS		
PROVEEDOR		INSUMOS		SERVICIOS Y/O PRODUCTOS	PARTE INTERESADA INTERNA	PARTE INTERESADA EXTERNA
INTERNO	EXTERNO					
PLANEAR						
HACER						
VERIFICAR						
ACTUAR						

Figura 10. Formato de caracterización. Elaboración propia

Esta es la plantilla se utilizó para caracterizar los procesos que se identificaron en el mapa de procesos con el fin de identificar las entradas, insumos, actividades y salidas de cada proceso.

Marco teórico

Los procesos en las organizaciones son necesarios constituyen la columna vertebral de toda compañía, permiten la organización, favorecen la competitividad y la estrategia organizacional.

Es claro que los procesos siempre han existido, constituyen la organización y determinan lo que se hace y cómo lo hacen, tienen un rol funcional bajo características específicas, promueven el trabajo colaborativo y direccionan a una cultura empresarial orientada en la obtención de resultados. Como los procesos son la base del sistema empresarial, la problemática se centra en ellos, puesto que hoy en día se requiere que los procesos sean más eficientes y eficaces y que respondan a la plataforma estratégica definida (Medina et al., 2010, pp. 5).

De esta manera Amozarrain, 1999 citado por Medina et al., 2010 expresa que los procesos son considerados la base operativa de las empresas, es decir son la base estructural, esto se denomina una visión funcional, cuyo enfoque parte de la idea de que las empresas son tan eficientes como lo son su procesos, y para conseguir objetivos satisfactoriamente los recursos y actividades necesarios se deben gestionar como un proceso, lo que en últimas va permitir satisfacer las necesidades de los clientes.

En este sentido, la gestión por procesos alude a un modelo de gestión organizacional basado en los procesos, donde la organización se percibe como un sistema interrelacionado. Allí se asignan responsable a los procesos, se establece una gestión interfuncional que agrega valor al cliente, y para ello se requiere de compromiso desde la gerencia y una adecuada coordinación entre los miembros de la compañía y la efectividad radica en identificar procesos y reconocerlos como un sistema. En cuanto a los beneficios que se obtienen de aplicar la gestión por procesos en las organizaciones, se permite reconocer y entender la estructura y funcionalidad de los procesos, las fortalezas y debilidades, las oportunidades de mejora, favorece la identificación de prioridades, propicia la construcción de planes de mejora, se eliminan ineficiencias, promueve competitividad, adaptación y mejora continua (Medina et al., 2010, pp.6). De acuerdo con Nogueira Rivera et al (2004) los procesos se definen como:

Secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (Inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las barreras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de la empresa distinta (más abierta,

menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios. (Medina et al., 2010, pp.9).

Por lo tanto, para mejorar un proceso existen tres fases fundamentales, la fase 1 consiste en el análisis del proceso, para ello se debe constituir un equipo y planificar el proyecto, se genera un listado de los procesos de la empresa, se identifican los más relevantes, se seleccionan los procesos a mejorar y se nombra a los responsables del proceso. La segunda fase consiste en constituir el equipo de trabajo, definir el proceso empresarial, se elaboran diagramas y se mejora el proceso, luego se establecen indicadores y en la fase final, se implementa el procedimiento, se realiza seguimiento y control (Medina et al., 2010, pp.14).

La gestión de procesos se ha convertido en una necesidad de las empresas, no solo para ser competitiva, si no para mantenerse en pie para sí misma. Se ha evidenciado que la falta de planificación y de estrategia no favorecen el avance de las compañías, y contrario a ello, se debe seleccionar, describir y documentar los procesos que conforman la compañía (Duarte, Guagua & Sotomayor, 2019, pp. 2).

La gestión por proceso históricamente tiene raíces en principios Tayloristas de división del trabajo por áreas y funciones, los organigramas definen relaciones jerárquicas entre los cargos, sin embargo, en el organigrama no se ve reflejado el funcionamiento de la empresa, las responsabilidades, los flujos o acciones estratégicas. La gestión de empresas por procesos regula la actividad empresarial, implica una serie de prácticas que sirven para la planificación y control, elaboración de planes de acción en pro de mejora continua. Este modelo surgió en la década de los 80 por el modelo japonés de desarrollo del sistema de producción Toyota y en la aparición de normas internacionales de calidad ISO, que consistía en entender, visualizar y controlar los procesos organizacionales con el fin de aumentar la eficacia de la compañía y la satisfacción del cliente (Duarte, Guagua & Sotomayor, 2019).

Posteriormente en los años 90 Zariategui (1999) expresó que los procesos son fundamentales al mejorar políticas de calidad, consiste en identificar y gestionar de manera sistemática los procesos de la organización y las interacciones entre sí, mediante vínculos causa – efecto, cuyo propósito es coordinar, mejorar la efectividad y la satisfacción de los actores que intervienen. Más adelante en el siglo 21 Velazco (2007) indico que la gestión por procesos son técnicas y herramientas a utilizar en los niveles organizacionales para satisfacer necesidades de cliente interno y externo, anteriormente se pensaba que la calidad únicamente se controlaba en el área de calidad, que se

dedica a separar el producto aceptable, pero luego, se extendió el concepto de calidad a todas las áreas y para ello, se debe definir responsables para cada proceso, esta persona debe promover y vigilar el desempeño del proceso, verificar si el proceso cumple con lo requerido por el cliente, si se cumple con las metas, que garantice actividades de mejora continua y resolver posible inconvenientes, velar por los intereses funcionales (Duarte, Guagua & Sotomayor, 2019).

La gestión por procesos implica la mejora continua en todo lo que compone a la organización, optimizar gastos y aprovechar recursos, para ello, se implementan planes de acción, teniendo claro que no todos los procesos de una organización tienen la misma influencia o impacto en estos procesos (Duarte, Guagua & Sotomayor, 2019).

Con relación a lo mencionado existen herramientas que permiten visibilizar la gestión por procesos, el diagrama de flujo de acuerdo con Gómez (1997) consisten en la representación gráfica de actividades, interacciones organizacionales mediante símbolos basado en una secuencia lógica, estos permiten definir, formular, analizar y solucionar problemas. A su vez, el mapa de proceso hace referencia a la representación gráfica de los procesos que componen la organización, permitiendo entender las relaciones internas y externas, donde estos se pueden agrupar en macroprocesos y micro procesos, todo ello conlleva generar orientación a objetivos estratégicos y promover una visión de procesos y perspectiva global (Duarte, Guagua & Sotomayor, 2019).

Los procesos se interrelacionan con el Sistema de Gestión de Calidad que según Goetsch & Davis, (2014) es una herramienta vital que permite optimizar los procesos empresariales de planeación, control y mejoramiento (Hernández, Barrios & Martínez, 2018). A su vez, Deming (1986) citado por Hernández et al (2018) la calidad tiene la capacidad de transformar las necesidades de los clientes a un nivel medible y cuantificable. De esta manera, Barba (2004) concluye que la calidad implica una estrategia organizacional orientada a fortalecer la competitividad y adaptación a los cambios del mercado (Hernández, Barrios & Martínez, 2018).

De esta manera, la gestión por procesos requiere una fuerte base de calidad, eficacia y eficiencia a través de materia prima, colaboradores y acciones financieras. Para que una compañía se mantenga en el tiempo y sea competitiva debe esforzarse por obtener excelentes resultados y para ello requiere gestionar organizada y adecuadamente sus actividades y recursos en pro de alcanzar los objetivos organizacionales éxito. Para ello, se deben adoptar e implementar metodologías que permitan gestionar mejores resultados. De acuerdo con (Rodríguez et al., 2012) la gestión por procesos precisamente permite adoptar una cultura de trabajo colaborativo, promoviendo

cooperación y orientación al resultado, esto provee beneficios para el cliente y ventajas para los colaboradores y organización en general (Hernández, Barrios & Martínez, 2018).

Con respecto a la diferencia entre la gestión tradicional y la gestión por procesos Hernández et al., (2018) afirman lo siguiente:

La gestión por procesos implica una visión transversal de la empresa que persigue satisfacer las necesidades del cliente y que facilita una visualización más explícita de la cadena de valor del sistema productivo permitiendo lograr mayor eficiencia de los procesos. La gestión tradicional es más arraigada en las funciones, presenta una inercia natural para desprenderse de los paradigmas propios del enfoque, por lo cual puede entenderse como un enfoque en que el cliente está más distante de los procesos productivos, sin olvidar que, en los procesos de servicios, una característica que los distingue es que el cliente está más cerca del proceso operacional.

En términos generales la gestión por proceso se fundamenta en una visión transversal, persigue como objetivo satisfacer las necesidades del cliente, y de esta manera permite visualizar de forma más clara los procesos inmersos lo que en últimas genera eficiencia en los procesos la filosofía de gestión por procesos radica en que “las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos” aquí la empresa se percibe como un sistema interrelacionado (Hernández, Barrios & Martínez, 2018).

Siguiendo esta línea, es importante mencionar que el diseño de procesos hace referencia a la planeación de pasos rutinarios de un proceso con el objetivo de alcanzar un objetivo. Recordemos que los procesos son una serie de actividades interrelacionadas que convierten entradas en resultados bien llamados salidas, estos procesos requieren de recursos y estándares definidos para que tengan un excelente desempeño en el ciclo repetitivo. Alienado, existen los componentes de los procesos que son subprocesos actividad y tareas. Por ello, en el diseño de procesos, se determina el flujo de trabajo, se define la conformación de los equipos, se definen los requerimientos, en últimas un proceso bien diseñado va a mejorar la eficiencia y promueve la productividad (Plaza, 2017).

Del diseño de proceso, se derivan los instrumentos de diseño que son los diagramas de flujo, el cual es un resumen de las decisiones y flujos de trabajo que conforman un procedimiento o proceso desde su inicio hasta finalización, allí se muestra cómo funciona todo el sistema, permite evidenciar donde ocurren los errores, permitiendo definir, documentar, analizar y mejorar el sistema.

Resultados

- Organigrama Procobas Ltda

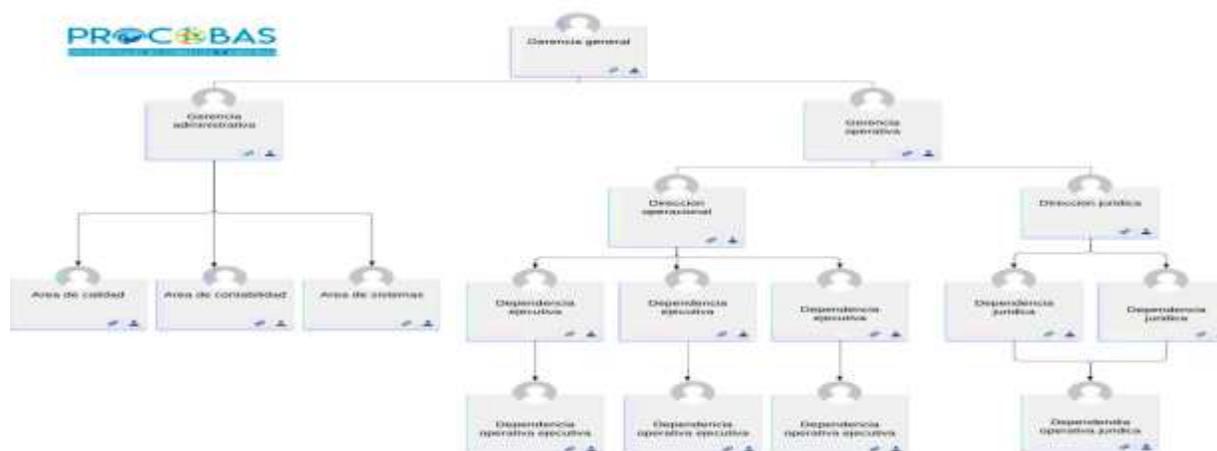


Figura 11. Organigrama procobas. Elaboración propia

Con respecto, al organigrama, en la imagen se evidencia la representación gráfica de la estructura de la empresa, las relaciones, partes y funcionamiento. En Procobas la directriz principal es la gerencia general, prosigue la gerencia administrativa que lidera el área de calidad, contabilidad y sistemas. La segunda directriz es la gerencia operativa, esta se compone por la dirección operacional que tiene a cargo, tres dependencias ejecutivas y tres dependencias operativas ejecutivas. Por otro lado, está la dirección jurídica, que se conforma por dos dependencias jurídicas y por una dependencia operativa jurídica.

- Mapa estratégico



Figura 12. Mapa Estratégico Procobas Ltda. Elaboración propia.

Por otro lado, en la siguiente imagen se puede observar el mapa estratégico de la compañía Procobas, el cual es un elemento importante, donde se observan los procesos fundamentales de la organización, aquí se evidencia las entradas, los procesos estratégicos, procesos misionales, procesos de apoyo y finalmente la salida. Antes de profundizar en ello, es importante mencionar que la empresa Procobas tiene como objetivo satisfacer las necesidades de los clientes, básicamente consiste en ayudar a entidades financieras en la recuperación de cartera, a esto, se le denomina entrada. Posterior, se encuentran los procesos, ahondaremos en cada uno, los procesos estratégicos que se ubican en la parte superior media, se componen por la planeación financiera, operativa y estratégica son quienes toman las decisiones vertebrales de la compañía. A su vez, los procesos misionales son la razón de ser de la organización, es decir, la actividad económica de la compañía, hacia donde están enfocados los esfuerzos, y los procesos de apoyo son los que ayudan a que los procesos misionales se puedan cumplir desde actividades u operaciones de base. Y en últimas se encuentra la salida que alude al resultado de entidades satisfechas con la recuperación de cartera.

A continuación, se efectúa el análisis de los resultados, obtenidos posterior a la aplicación del instrumento de diagnóstico de caracterización de procesos, el cual se aplicó a 25 colaboradores distribuidos en el área de operaciones, calidad, sistemas, jurídica y gestión humana. Es importante mencionar que el formulario se compuso de 25 preguntas, divididas en cuatro componentes que

son: procesos, control y monitoreo, oportunidades de mejora y generalidades. Como primera medida en la sección de información de registro se validó el nivel educativo de los colaboradores de la compañía Procobas, y se observó que el 52% de los colaboradores cuentan con formación universitaria, es decir, se encuentran en proceso de estudio de formación profesional o ya cuentan con título universitario, el 20% tiene formación tecnológica, el 12% adquirió formación media bachiller, de decimo a onceavo grado, el 8% cuenta con formación técnico laboral, un 4% cuenta con formación técnico profesional, y otro 4% cuenta con formación especializada.

- Nivel de estudios de los colaboradores de Procobas Ltda

Nivel de estudios

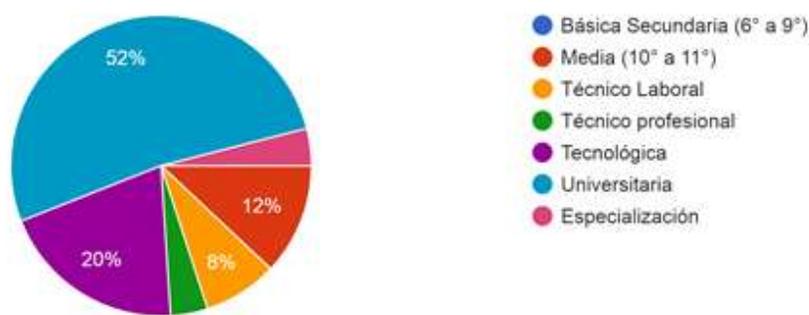


Figura 13. Nivel de estudio. Elaboración propia

Si siguiendo esta línea, en la siguiente grafica se observa a qué área de la compañía pertenecen los participantes de la muestra, el 56% hace parte del equipo de operaciones, es decir son agentes telefónicos u asesores de cobranza que se encuentran interactuando constantemente con los deudores para incentivar el pago y recuperar cartera. El 28% pertenece al área jurídica cuya área está muy conectada con el área operativo, puesto toma aquellos casos resistentes al pago de sus deudas para proceder con cobros especializados, como cobro pre jurídico u otros. Un 8% pertenece al área de calidad y otro 8% pertenece a otras áreas de la organización. El mayor porcentaje de nuestros participantes pertenecen al área musculo principal de la empresa que es el área de operaciones.

- Área de la compañía Procobas Ltda a la que pertenece la muestra

¿A qué área pertenece?

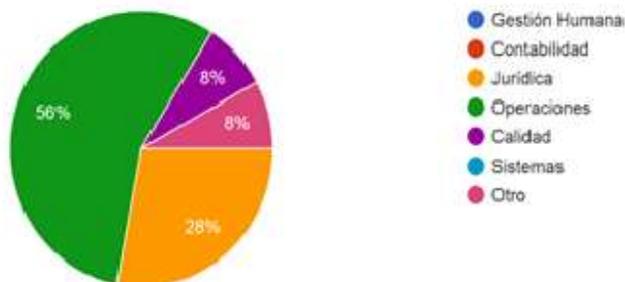


Figura 14. Área de trabajo. Elaboración propia

A su vez, con el fin de identificar de qué herramientas o programas hacen uso los colaboradores de la compañía, se observó que el 64% manejan tanto la suite de Microsoft Office como el Software especializado para realizar las llamadas, el 24% utiliza los programas de office únicamente y el 12% que corresponde a los asesores de cobranzas o agentes telefónicos hace uso del software de llamadas.

- Herramientas o programas que utilizan los colaboradores de Procobas.

¿Qué herramientas o programas requiere para realizar su trabajo?

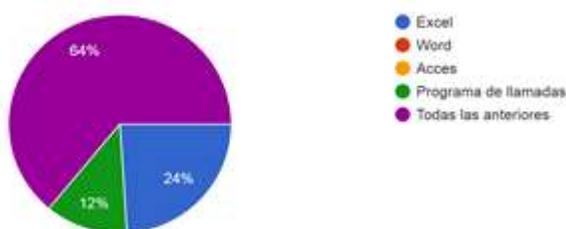


Figura 15. Herramientas. Elaboración propia

Con el instrumento de evaluación, también se identificó qué herramientas utilizan los miembros de la compañía para establecer esas interacciones naturales del día a día laboral. Se observó que el 68% hace uso de las diferentes herramientas comunicativas como envío de correos, chat corporativo, reuniones por Google Meet y llamadas telefónicas. Sin embargo, un dato relevante es

que el menor porcentaje corresponde a la comunicación verbal directa, la cual es muy importante para tejer esas interacciones humanas, fortalecer vínculos laborales, desarrollar sentido de pertenencia, adherencia al equipo, etc.

- Medios de comunicación que utilizan los colaboradores de Procobas.

¿Qué medios o herramientas de comunicación utiliza para comunicarse con los miembros de la compañía para temas laborales?

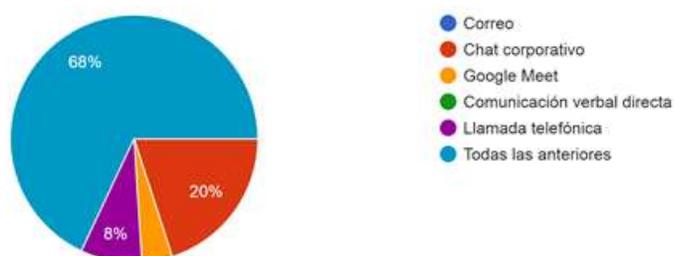


Figura 16. Medios de comunicacion. Elaboración propia

Un factor importante que se indagó, corresponde al tiempo límite que establecen en Procobas para entregar los colaboradores entregue los resultados del trabajo asignado, Se evidenció que el 32% dispone de 1 a 3 días máximo para entregar los resultados de su trabajo, y el 12% dispone de 3 a 5 días. Los demás no tienen estipulada una fecha de entrega, o varían en entregas quincenales o mensuales. También se observa que no hay fechas estándares que permitan mayor sincronía, o fechas estratégicas para accionar de manera anticipada. Lo cual es una oportunidad de mejora.

- Tiempo de entrega de los resultados de actividades asignadas

¿Indique cuánto tiempo en promedio le dan para entregar su trabajo?

25 respuestas



Figura 17. Tiempo de trabajo. Elaboración propia

En cuanto al nivel de claridad que tiene los colaboradores respecto a las funciones correspondiente, se evidenció que el 60% tiene claras las funciones, el 36 % tiene medianamente clara las funciones, es decir desconoce algunas cosas, y el 4% no tiene muy claras sus funciones. Esto indica que se debe realizar un trabajo interno de fortalecimiento, definición de scorecard y socialización de funciones y objetivos por cargo. Sin embargo, aunque tienen algunos tiempos establecidos, lo que manifestaron los colaboradores es que no cuentan con un formato estándar para entregarlos, por lo tanto, se entrega de forma libre y de acuerdo a la consideración individual.

- Nivel de claridad y conocimiento de las funciones de los colaboradores de Procobas

Es una escala de 1 a 5, donde 1 (uno) es "muy poco" y 5 (cinco) es "bastante". Indique qué tan claras tiene sus funciones.

25 respuestas

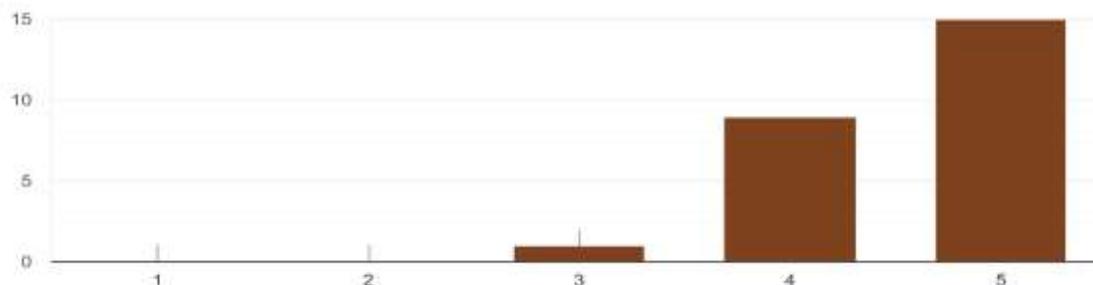


Figura 18. Conocimiento de las funciones. Elaboración propia

Por otro lado, con el instrumento de diagnóstico se indago sobre la existencia de actividades que permitan planeación de trabajo, asignación, estipulación de tiempo, y plan de acción. De lo cual se evidenció que el 84% manifestó que se efectivamente si se ejecutan dichas acciones y el 16% indica que lo realizan de manera ocasional. Lo cual es una de las actividades pilares en cada área que va permitir establecer el plan para alcanzar el objetivo.

- Acciones para establecer el plan de acción en las áreas de Procobas.

¿En su compañía u área se definen o tratan algún plan de trabajo para indicar actividades, tiempos, personas, herramientas y responsable?

25 respuestas

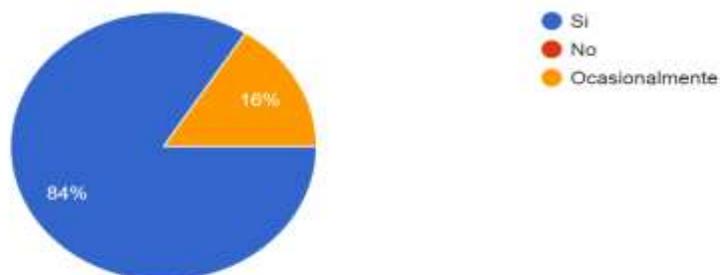


Figura 19. Plan de trabajo. Elaboración propia

En cuanto al nivel de seguimiento que ejercer los líderes de los equipos en las distintas áreas de la compañía Procobas, se observó que se está ejerciendo un buen trabajo de seguimiento en pro del cumplimiento y alcance de objetivos ya que el 92% indicó que si se tienen espacios de seguimiento de las actividades ejecutadas por el colaborador. Solo el 8% manifestó que se realizan de manera ocasional.

- Acciones de seguimiento de actividades de los colaboradores de Procobas

¿Existen espacios de seguimiento de sus actividades, es decir, revisan la manera en que usted ejecuta sus actividades?

25 respuestas

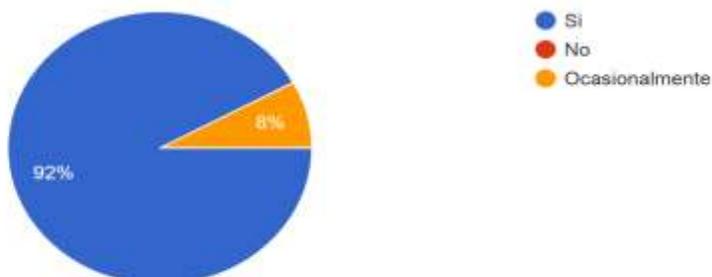


Figura 20. Seguimiento de las actividades. Elaboración propia

En cuanto la acción de facilitar o dotar a los colaboradores de manuales, instructivos o documentación base para ejecutar la labora de la mejor manera probada y estandarizada ajustada a las necesidades de la compañía, se observó que, aunque la empresa no cuenta con documentación estándar, si aporta material al personal para realizar sus labores con base a una guía, ya que el 72% expreso que, si dispone de dicha información, sin embargo, el 28% expresó que no se le ha brindado la misma. Esto evidencia que aún se debe fortalecer ese acompañamiento y disposición de información guía para garantizar el mejor proceder por parte de los colaboradores.

- Acciones de formación del personal de Procobas

¿En algún momento le han entregado un documento base o guía de la manera más adecuada de realizar sus labores?
25 respuestas

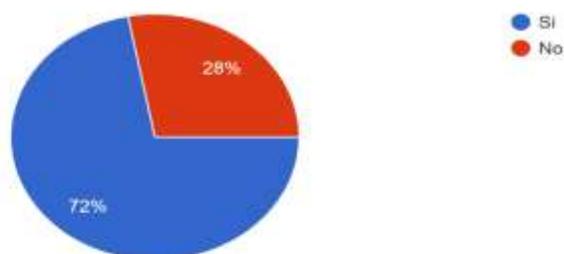


Figura 21. Manual de conocimiento. Elaboración propia

Uno de los grandes logros de las compañías, es generar un sentido de pertenencia y reconocimiento de la misma, por ello, se indagó sobre el nivel de conocimiento que tienen los colaboradores sobre la plataforma estratégica, y entre ello, identificar si conocían el objetivo principal de la empresa Procobas. Y se evidencia que efectivamente el 96% tiene claro que Procobas se dedica a la recuperación de cartera y asesoría jurídica, solo el 4% no tenía claridad.

- Objetivo de la compañía Procobas Ltda

¿Cuál es el objetivo de la compañía Procobas LTDA?
25 respuestas



Figura 22. Objetivo de la organizacion. Elaboración propia

Una sección de gran importancia estuvo dedicada a conocer las oportunidades de mejora que han identificado los colaboradores, la mayoría coincidió en que se debe mejorar el trato hacia el personal fortalecer el liderazgo, mejorar las estrategias por parte del líder para alcanzar los objetivos y transmitir al equipo, mejorar los incentivos a los asesores de cobranza con el fin de motivar el cumplimiento del alcance de la meta, propiciar espacios de capacitación y formación, mejorar o potenciar la capacidad de trabajo en equipo, y definir de manera clara las funciones que se deben desempeñar.

Conclusiones

En el presente trabajo se evidenció que la compañía Procobas Ltda cuenta con una trayectoria importante en el sector de cobranzas, como aspectos positivos se observó que cuenta con satisfactorios niveles de servicio que le han permite ser aliado para diferentes compañías en el proceso de cobranza. Sin embargo, tiene algunas oportunidades de mejora en lo que respecta a la caracterización de procesos.

La caracterización de los procesos ayuda a la empresa a que los colaboradores tengas muy claro sus funciones y mejoren su rendimiento, con el fin de ser más competitivos en el sector y poder ganar más participación en el mercado.

Respecto al diagnóstico de la compañía se identificó que como fortalezas la compañía cuenta con un ambiente laboral positivo. Competitivos niveles de servicio, alto grado de cumplimiento, capacidad competitiva por la diversidad de servicios que ofrece y que le permite elegir diferentes alternativas y genera valor agregado para los clientes. Buena trayectoria laboral, que le aporta credibilidad, confiabilidad y argumenta casos de éxito.

En cuanto a las debilidades de la compañía Procobas, se observó necesidad de adquisición de programas de software avanzados que faciliten el proceso de detección de deudores que en últimas promovería la eficiencia y efectividad en la recuperación de cartera. Escases de estrategias de marketing que impulsen el posicionamiento de la marca para alcanzar reconocimiento en el sector de cobranzas.

Unas de las principales dificultades de la empresa se centra en la apertura del mercado internacional puesto que aún no cuenta con la capacidad de atender sectores Latam, este factor favorecería a la organización ya que se expande a otros mercados y con esto generaría más participación en el sector de cobranzas.

Así mismo se resalta la rotación de personal, generando gastos en proceso de desvinculación, atracción, selección y capacitación de nuevos colaboradores, este factor es muy importante ya que el capital humano es quien hace posible que la operación funcione correctamente.

Déficit tecnológico, lo que disminuye el alcance e impacto respecto a la competencia. Falencias en el proceso de selección del personal dado que no cuentan con perfiles definidos, ni métodos de evaluación de conocimiento, personalidad o comportamiento que se ajuste a las necesidades de la compañía y el cargo.

Por otro lado, en cuanto al instrumento de diagnóstico que se aplicó a los colaboradores de Procobas, se concluyen lo siguiente: existe una alta necesidad de estandarización, caracterización y definición de procesos, en pro de generar mayor organización. Ya que efectivamente existen los procesos en el día a día, pero no están fundamentados o documentados, hay necesidad de alineación, estandarización. Esto ha venido generando falta de métricas, desconocimiento, desinformación, dificultad en sentido de pertenencia, ya que el 40% de los colaboradores no tienen claridad acerca de las funciones.

Respecto a la unificación de información y forma de trabajo, se evidencio que el 28% de los colaboradores no tiene a disposición o no le fue entregado algún manual, documento o guía para realizar sus labores. Esto genera un fenómeno de individualismo y asincronía ya que las personas realizan las labores a su manera, entregan resultados a consideración propia porque no hay una política estructurada.

Posteriormente, en cuanto al análisis de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo que se construyeron mediante los cursogramas y que se encuentra adjuntos en los anexos. Se afirma que se dejó como herramienta facilitadora, lo cual le permitirá a la empresa Procobas Ltda tener claridad de los procesos, y la facultad de mayor capacidad para formar y alinear a todos los miembros de la compañía, entendiendo el detalle de las actividades, reconociendo de manera específica lo que se encuentra inmerso en cada función. Un aspecto importante, es que le va permitir a la empresa definir métricas claras, objetivas y medibles al tener una visión 360 y la conexión entre los mismos procesos.

Finalmente, en la caracterización de procesos realizada, se logró documentar los procesos, especificándolos en el siguiente nivel de detalle: insumos, entradas, procesos y salidas. manera, esto le permite a la compañía Procobas Ltda dimensionar y visibilizar todo aquello que conforma la organización, entender el funcionamiento de los procesos operativos, de apoyo y gerenciales, allí se explica y documenta detalladamente el conjunto de pasos que deben ejecutar los miembros de la organización para la exitosa consecución de las metas organizacionales, promoviendo la optimización, mitigando re procesos, consolidando responsabilidades, fomentando la agilidad y en últimas favoreciendo el ser más competitivos en el mercado.

Recomendaciones

Con el fin de garantizar que todos los colaboradores que integran la compañía tengan conocimiento claro de todo aquello que respecta a Procobas Ltda, como, por ejemplo, la plataforma estratégica, objetivos organizacionales, estatus de resultados de la compañía, planeación trimestral o semestral, etc. Para ello, se sugiere implementar una reunión mensual de compañía, donde se expongan todos los estatus y avances, esto va permitir sentido de información, pertenencia y sincronización

Por otro lado, es importante que la compañía defina metas trimestrales o semestrales, donde se definan métricas que permitan conocer de forma real los resultados, la gestión o estados de la compañía desde sus diferentes áreas. Esto también les permitirá medir el desempeño de los colaboradores y no solo medir si no implementar planes de acción y anticiparse a riesgos.

A su vez, es importante que hagan uso de los cursogramas y la caracterización de los procesos para documentar los mismos, generas estándares y fomentar la organización y alineación de todos los miembros que intervienen o son partícipes. Otro aspecto a tener en cuenta, es posibilitar la capacitación de los colaboradores, tener un plan de formación y entrenamiento al cargo, esto va fomentar mayor productividad y por ende alcance de objetivos organizacionales y mayor competitividad en el mercado.

Como administrador de empresas, primero valoro el trabajo que ha venido realizando Procobas Ltda durante estos años de trayectoria y en pro de mejora continua sugiero implementar acciones que favorezcan el equilibrio entre el foco principal de la operación y el capital humano que hace posible dicha operación, a su vez estructurando y caracterizando los procesos esto con el fin de que toda la organización tenga clara sus funciones para que permita tener altos estándares de calidad en las actividades diarias de la organización.

Referencias

- Amaya, J. (2010). El método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica. Recuperado de: <https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/sites/default/files/8.%20M%C3%A9todo%20DOFA%20para%20diagn%C3%B3stico.pdf>
- Beltrán, J, Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M. & Tejedor, F. (2009). Guía para una gestión basada en procesos. Centro Andaluz para la Excelencia en la gestión. Recuperado de: https://www.euskadi.eus/web01-s2ing/es/contenidos/informacion/bibl_digital/es_documento/adjuntos/Guia%20para%20una%20gestion-basada-procesos.pdf
- Duarte, D, Guagua, R, & Sotomayor, S. (2019) Aproximación teórica a la importancia de la gestión de procesos en las empresas. *Revista de investigación formativa: Innovación y aplicaciones Técnico – Tecnológicas*, 1, 1-8. Gestión de procesos file:///c:/users/andrea%20castro/downloads/gestion_de_procesos.pdf
- Grimaldo, M. (2018) Investigación cualitativa. Manual de Investigación en Psicología. Capítulo: Investigación Cualitativa. Lima: Universidad Nacional Federico Villarreal. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/266260101_INVESTIGACION_CUALITATIVA/link/5aaad1f545851517881b463b/download
- Guía para la gestión por procesos en el marco del modelo integrado de planeación y gestión <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/35245587/gu%C3%ada+para+la+gesti%C3%B3n+por+procesos+en+el+marco+del+modelo+integrado+de+planeaci%C3%B3n+y+gesti%C3%B3n+%28mipg%29+-+versi%C3%B3n+1+-+julio+de+2020.pdf/e0d304d8-9de4-8548-bd24-f92e2527f0a6?t=1598654888429>
- Hernández, H, Barrios, I. & Martínez, D. (2018) Gestión de la calidad: Elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio Libre*, 16 (28), 179-195. Recuperado de: <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/2130/1621>
- Ingenio Empresa. (2016). Cursograma de procesos, ejemplo práctico. Tomado de: <https://ingenioempresa.com/cursograma/#:~:text=Es%20una%20representaci%C3%B3n%20gr%C3%A1fica%2C%20con,para%20detectar%20errores%20o%20mejoras.>

Las claves de la reingeniería de procesos: beneficios, metodología y factores críticos de éxito
<https://www.transformapartnering.com/reingenieria-procesos/>

Medina, A, Nogueira, D, Hernández, A. & Viteri, J. (2010). Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. *Revista Eidos*, 2, 4- 18.

Plazas, H. (2017). *Diseño de procesos*. Fundación Universitaria del Área Andina. Fondo editorial Areandino: Bogotá Colombia.
<https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1492/dise%c3%b1o%20de%20procesos.pdf?sequence=1&isallowed=y>

Puebla, Ciudad Incluyente. (2019). *Guía para la elaboración del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)*. Contraloría Municipal. México. Recuperado de:
http://gobiernoabierto.pueblacapital.gob.mx/transparencia_file/contraloria/2019/77.fracc.01/Art77_fl_GuiaAnalisisFODA_05.09.19.pdf

Vásquez, I. (2016). *Tipos de estudios y métodos de investigación*. Gestipolis. Recuperado de:
<https://www.gestipolis.com/tipos-estudio-metodos-investigacion/>