

OPTIMIZACIÓN DEL TIEMPO DE RESPUESTA EN LOS PUESTOS DE TRABAJO DE  
UNA ENTIDAD FINANCIERA A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGIA  
KAIZEN

PEDRO MUÑOZ CASALLAS

MARIA ISABEL MORENO

ESCUELA COLOMBIANA DE CARRERAS INDUSTRIALES

DIRECCION DE POSGRADOS

ESPECIALIZACIÓN EN PRODUCCIÓN Y LOGISTICA INTERNACIONAL

BOGOTÁ, D.C. 2014

OPTIMIZACIÓN DEL TIEMPO DE RESPUESTA EN LOS PUESTOS DE  
TRABAJO DE UNA ENTIDAD FINANCIERA A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DE  
LA METODOLOGIA KAIZEN

PEDRO MUÑOZ CASALLAS  
MARIA ISABEL MORENO

MONOGRAFÍA PARA OPTAR EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN PRODUCCIÓN Y  
LOGÍSTICA INTERNACIONAL

Ing. Miguel Ángel Úrian  
Esp. En Ingeniería De Producción  
Esp. En Gerencia De Mantenimiento

ESCUELA COLOMBIANA DE CARRERAS INDUSTRIALES  
DIRECCION DE POSGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN PRODUCCIÓN Y LOGISTICA INTERNACIONAL  
BOGOTÁ, D.C. 2014

PAGINA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

-----

FIRMA DE JURADO

-----

FIRMA DE JURADO

BOGOTA, 16 DE JULIO DE 2014

## DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi familia.

Por su apoyo, consejos, comprensión y amor incondicional, por que estuvieron siempre a lo largo de mi vida estudiantil y siempre tuvieron una palabra de aliento en los momentos difíciles y por ser el incentivo más grande de mi vida.

MARIA ISABEL MORENO

Dedico este trabajo a mis padres quienes me han apoyado para poder llegar a esta instancia de mis estudios, ya que ellos siempre han estado presentes para apoyarme moral y psicológicamente.

También lo dedico a mi hija quien ha sido mi mayor motivación para nunca rendirme en los estudios y poder llegar a ser un ejemplo para ella.

PEDRO MUÑOZ

## **AGREDECIMIENTOS.**

Queremos dar gracias a Dios por la oportunidad que nos regaló de culminar de manera exitosa nuestra carrera universitaria.

Esta investigación está dedicada especialmente a nuestros padres, quienes con su amor y apoyo incondicional siempre han sido un ejemplo de vida.

A todos nuestros familiares, que se convirtieron en nuestros amigos fieles y sinceros, en los que hemos podido confiar y apoyarnos para seguir adelante.

A todas aquellas personas que de una u otra forma nos ayudaron a crecer como personas y como profesionales.

A todos nuestros profesores, quienes nos brindaron todos sus conocimientos, y apoyo para guiar el desarrollo de nuestras carreras desde su inicio hasta su culminación.

Por el desarrollo de este proyecto de grado, deseamos agradecer a nuestro director de monografía Ing. MIGUEL ANGEL URIAN, quien nos brindó su total apoyo y conocimiento para poder llevarlo a cabo.

A todas las personas, que hicieron posible que hoy estemos culminando nuestro Trabajo de grado.

Muchas gracias.

Pedro Nel Muñoz

María Isabel Moreno

## RESUMEN

Para el desarrollo de esta monografía se dan a conocer las actividades que se desarrollan en el Call Center de una entidad financiera, para observar las oportunidades de mejora y así poder aplicar alguna herramienta metodológica que permita la implementación de la Filosofía Kaizen, basada en el Ciclo PHVA.

Los pasos principales de la aplicación de esta metodología se encuentran consignados a lo largo de todo el documento.

En el primer y segundo capítulo, se hace mención de la propuesta que quiere desarrollar, y a su vez planteamos el problema que observamos en el Call center, que está generando algunos inconvenientes con respecto a los resultados finales, y no permite el logro de los objetivos.

En el capítulo tercero y cuarto, se encuentran los objetivos y la justificación. Objetivos que se requieren para cumplir con el desarrollo normal de la monografía, y así poder obtener los resultados deseados. Y se justifica por la razón y la necesidad que encuentra para el desarrollo de investigación. Citando la oportunidad de mejora en el proceso, hallada durante la investigación, dejando en evidencia las consecuencias que se pueden generar por no buscar soluciones óptimas.

En el capítulo quinto y sexto, se hace referencia al marco teórico y el tipo de investigación que se implementó para el progreso de la monografía. En el Marco teórico se toman como base otras monografías tanto locales, nacionales e internacionales, en donde cada autor analiza problemas similares al planteado en esta monografía, que nos permite utilizar como guía para el desarrollo de nuestro objetivo principal.

En el capítulo séptimo se encuentra el desarrollo metodológico, en donde se da a conocer las principales características del método que se utilizara, llamado Kaizen o mejora continua y ciclo PHVA, al igual que todas las actividades que se llevaron a cabo a lo largo de la aplicación de las mismas para la realización y desarrollo de los objetivos planteados.

En el capítulo octavo y noveno, se encontraron las fuentes de información haciendo mención a las más importantes que fueron utilizadas para soportar el desarrollo de la

monografía, y en el capítulo noveno se observara todo el manejo del costo, la utilización que se dio para la creación de la propuesta de mejora para el proceso en el Call Center.

En el capítulo decimo se mencionan todos los benéficos que se obtendrán con implementación de la propuesta de mejora, que cubrirá a todos las personas involucradas en el proceso.

En el capítulo once se encuentran consignadas todas las conclusiones y recomendaciones que al os autores, damos como resultados de trabajo investigativo y aplicativo en la monografía actualmente elaborada.

Y por último en los capítulos doce y trece, se encuentran todas las fuentes de información tomadas como ayudas de consulta y guía, para la realización de la monografía. “optimización del tiempo de respuesta en los puestos de trabajo de una entidad financiera a través de la aplicación de la metodología Kaizen”.

## ABSTRAC

For the development of this report disclosed the activities carried out in the Call Center of a financial institution, to see opportunities for improvement so we can apply some methodological tool that enables the implementation of the Philosophical Kaizen, from the Cycle PDCA.

The main steps of the implementation of this method are set forth throughout the entire document.

In the first and second chapter, references to the proposal made you want to develop, and in turn pose the problem that we see in the call center, which is causing some problems with respect to the final results, and does not allow the achievement of the objectives.

In the third and fourth chapters, are the objectives and rationale. Objectives that are required to comply with the normal development of the monograph, as if to get the desired results. And justified by reason and that is the need to develop research. Citing the opportunity for improvement in the process, found during the investigation, revealing the consequences that can be generated by not seeking optimal solutions.

In the fifth and sixth chapter refers to the theoretical framework and the type of research that was implemented for the progress of the essay is. In the theoretical framework used as a basis other local, national and international case studies, where authors analyze each similar to problems raised in this monograph, which allows us to use as drought to develop our main goal.

In the seventh chapter is methodological development, where disclosed the main features of the method used, called Kaizen or continuous improvement and PDCA cycle, like all activities carried out during the implementation of the same for implementation and development objectives.

In the eighth chapter and ninth, the sources of information with reference to the most important that were used to support the development of monograph, in the ninth chapter all management costs was observed, the use that he be found to the creation of the proposed improvements to the process in the Call Center.

In the tenth chapter all beneficial to be obtained by implementing the proposed improvements, which will cover all those involved in the process are mentioned. In the

eleventh chapter are recorded all findings and recommendations to the authors you, we as results of research work and application in the present monograph prepared.

And finally in the tenth second and thirteenth chapters, are all sources of information taken as aid consultation and guidance for the completion of the essay. "Optimization of response time in the jobs of a financial institution through the implementation of the Kaizen methodology."

## INTRODUCCIÓN

Con el paso de los años las empresas han manejado sus negocios trazándose metas a corto y largo plazo; en búsqueda de alcanzar niveles óptimos de calidad tanto en sus productos y servicios, mediante procesos que ayuden a garantizar la realización de los objetivos y lograr el éxito anhelado.

La calidad total, es uno de los objetivos más importante y una filosofía que debe ser aplicar en todos los niveles jerárquicos de las organizaciones, que implica la concientización de todo el personal para el desarrollo de todos los procesos que son los elementos más importantes para la realización de la gestión empresarial, buscando la excelencia, minimizando costos y dirigiendo todos los esfuerzos en la satisfacción de los clientes.

Con base en lo anterior, en el Call Center del Entidad Financiera, se ha encontrado un inconveniente en cuanto al servicio, relacionado con los tiempos de respuesta de las solicitudes que los asesores de cobranzas realizan a cada uno de sus coordinadores, con el fin de apoyar la gestión y las diferentes estrategias que se pueden usar para coaccionar al cliente moroso a que cumpla con sus obligaciones financieras adquiridas con el banco.

En búsqueda de dar solución a dicho problema, mediante esta investigación se busca optimizar los tiempos de respuesta en algunos cargos de coordinador, analista de goteo, operativo y asesor, basados en la funcionalidad del cargo, tiempos, responsabilidades, resultados y funciones de cada uno de los funcionarios teniendo como base de estudio los procesos y recursos con los que hoy se ejecutan las actividades de cada uno y así poder garantizar una mayor eficacia al momento de ejecutar sus procesos lo cual conlleva a mejorar la productividad y efectividad del Call como unidad de trabajo.

Este documento comienza con la descripción básica del problema y cuales son aquellas circunstancias que ha hecho que la situación sea más crítica en el transcurso de la labores para los funcionarios del Call center. Luego la ejecución de los objetivos por los cuales se realiza dicha investigación, al igual que la justificación, la investigación y por último los resultados obtenidos del nuevo proceso, buscando su aplicabilidad y el éxito del proceso.

## GLOSARIO.

- **Call Center: “Centro de Llamadas”**  
Sistema integrado de telefonía y computación orientado a potenciar las labores más importantes de una empresa, por medio de una comunicación telefónica: Adquisición de clientes, Mantenimiento de clientes, Cobranzas.
- **Back:** Es la parte de las empresas donde se realizan las tareas destinadas a gestionar la propia empresa y con las cuales el cliente no necesita contacto directo, para la resolución de tutelas, demandas, silencios administrativos y, demás acciones legales reguladas ante entidades tales como superintendencia de Industria y Comercio, Ministerio de Telecomunicaciones, etc. En esta área de la empresa no se tiene contacto con el cliente ni presencial, ni telefónicamente.
- **Cientes morosos:** Los clientes morosos son aquellas personas que exceden del plazo de tiempo de crédito otorgado para pagar sus cuentas.
- **Cartera:** Todo aquello que nos proporciona la liquidez necesaria para la subsistencia de la empresa.
- **Cobranza:** Percepción o recogida de algo, generalmente dinero, en concepto de la compra o el pago por el uso de algún servicio.
- **Empowerment:** Deriva de las palabras potenciar, poder, capacitar y permitir, entre otras. Abarca todas las áreas de la empresa, desde recursos y capital, hasta ventas y mercadotecnia. A través de esta herramienta de "empoderamiento", la organización le otorga a sus trabajadores la tecnología e información necesaria para que hagan uso de ella de forma óptima y responsable, alcanzando de esta manera los objetivos propuestos.
- **Kaizen:** Significa mejoramiento. Más aún, significa mejoramiento progresivo, continuo, que involucra a todos en la organización –alta administración, gerentes y trabajadores

- PHVA: Es una herramienta de la mejora continua, de un ciclo dinámico que puede ser empleado dentro de los procesos de la Organización. Es una herramienta de simple aplicación y, cuando se utiliza adecuadamente, puede ayudar mucho en la realización de las actividades de una manera más organizada y eficaz.

## TABLA DE CONTENIDO.

RESUMEN.....	6
ABSTRAC.....	7
INTRODUCCCIÓN .....	10
GLOSASRIO .....	11
1. TITULO DE LA INVESTIGACIÓN. ....	15
2. PROBLEMA DE LA INVESTIGACION .....	16
2.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA .....	16
2.2 FORMULACION DEL PROBLEAMA .....	16
3. OBJETIVO DE LA INVESTIGACION .....	17
3.1 OBJETIVO GENERAL .....	17
3.2 OBJETIVO ESPECIFICO .....	17
4. JUSTIFICACION Y DELIMITACION .....	18
4.1 JUSTIFICACIÓN .....	19
4.2 DELIMITACIÓN .....	19
5. MARCO CONCEPTUAL. ....	20
5.1 MARCO TEORICO .....	21
5.1.1 CALL CENTER .....	21
5.1.2 KAIZEN (MEJORA CONTINUA) .....	22
5.1.3 CICLO PHVA.....	26
5.2 ESTADO DEL ARTE .....	30
5.2.1 ESTADO DEL ARTE LOCAL.....	30
5.2.2 ESTADO DEL ARTE NACIONAL .....	37
5.2.3 ESTADO DEL ARTE INTERNACIONAL .....	42
6. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	45
7. DISEÑO METODOLOGICO .....	47
7.1 DESCRIPCIÓN DEL MODELO .....	48
7.1.1 PRESENTACIÓN DEL SISTMA ACTUAL .....	49
7.2 ETAPAS DEL PROYECTO .....	51
7.2.1 PRIMER ESTAPA PLANEAR .....	52
7.2.2 SEGUNDA ETAPA VERIFICAR .....	52

7.2.3	TERCERA ETAPA HACER .....	53
7.2.4	CUARTA ETAPA ASCTUAR .....	53
7.3	ACTIVIDADES A DESARROLLAR .....	54
7.4	CRONOGRAMA .....	55
7.5	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES .....	56
7.6	ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION .....	57
7.6.1	FUNCIONES DE CADA AREA .....	57
8.	FUENTES DE INFORMACIÓN. ....	59
8.1	FUENTES PRIMARIAS .....	59
8.2	FUENTES SEGUNDARIAS .....	59
9.	ANALISIS FINANCIERO. ....	60
9.1	PRESUPUESTO .....	60
9.2	COSTOS .....	61
9.2.1	JUSTIFICACIÓN DEL ANALISIS FINANCIERO .....	62
10.	TALENTO HUMANO .....	63
11.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	65
11.1	CONCLUSIONES .....	65
11.2	RECOMENDACIONES .....	65
12.	ANEXOS .....	66
12.1	CARTAS DESCRIPTIVAS .....	65
	BIBLIOGRAFIA .....	84
	CIBERGRAFIA .....	85

## **1. TITULO DE LA INVESTIGACIÓN**

Optimización del tiempo de respuesta en los puestos de trabajo de una entidad financiera a través de la aplicación de la metodología Kaizen.

## **2. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **2.1 DESCRIPCIÓN DE PROBLEMA**

En el Call center de una entidad financiera, se observa que tiene una deficiencia relacionada con los tiempos de respuesta de las solicitudes que los asesores de cobranzas realizan a cada uno de sus coordinadores, con el fin de apoyar la gestión y diferentes estrategias que se pueden usar para coaccionar al cliente moroso a que cumpla con sus obligaciones financieras adquiridas con el entidad financiera.

### **2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.**

¿Cómo optimizar tiempos en los puestos de trabajo con la metodología Kaizen del Call center de cobranzas de una entidad financiera?

### **2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.**

1. ¿Cómo optimizar el cumplimiento de las metas mensuales?
2. ¿Cómo optimizar los tiempos de respuesta de las solicitudes que los asesores de cobranzas genera a cada uno de sus coordinadores?
3. ¿Cómo aumentar el número de gestiones realizadas por asesor?
4. ¿Cómo determinar la efectividad de contacto
5. ¿Cómo definir los procesos operativos?

### **3. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Optimizar los tiempos de trabajo a través de la metodología Kaizen en los puestos de trabajo del Call center de cobranzas de una entidad financiera.

#### **3.2 OBJETIVO ESPECIFICOS**

1. Identificar y analizar del proceso actual.
2. Determinar funciones principales primarias y secundarias que debe desarrollar cada cargo.
3. Generar cartas descriptivas y mapa de procesos.
4. Implementar la propuesta de Kaizen.

## **4. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN**

### **4.1 JUSTIFICACIÓN**

Esta investigación se realizara con el fin de buscar las herramientas adecuadas para generar mayor desempeño en el área del Call center de cobranzas de la entidad financiera, en la gestión de cobro de cartera, ya que la operación es un proceso de resultados donde cualquier movimiento adicional a los permitidos genera gran pérdida de tiempos y sobre costos.

Lo anterior tiene su justificación en relación a que la capacidad instalada con la que cuenta el Call center es de quinientas marcaciones por minuto y solo se están realizando doscientas ochenta y seis en promedio, lo que quiere decir que se está aprovechando solo el 57% de la capacidad, otro indicador que se está afectando y que muestra claramente que la efectividad no es la adecuada, ya que la productividad no está dando los resultados esperados es que de esas 500 marcaciones por minuto 200 deberían ser efectivas, ya que se tiene 200 agentes disponibles para la atención de dichas llamadas, pero al validar la situación y el día a día se observó que solo están siendo efectivas 80 por minuto, lo cual da un foco que solo el 40% es efectivo, lo demás se está perdiendo. Viendo esta situación se observó la necesidad de profundizar el por qué se están perdiendo la oportunidad de contacto con el 60% de las marcaciones, ya que esto no debe pasar por que alterne los 200 agentes disponibles se cree que deben ser las 200 llamadas en línea por minuto, como mínimo.

Otro motivo por el cual se dio paso al estudio está relacionado con la productividad de los agentes de marcación manual, ya que según los estándares del mercado y de la operación misma dan históricos que un agente de marcación manual está generando en su turno de siete horas un promedio de 85 marcaciones, de las cuales el 75% son efectivas, pero si se compara estos estándares con los resultados de hoy en día del Call center se ve una gran diferencia ya que el promedio que hoy está manejando es de tan solo el 46 llamadas por agente en su turno en promedio lo cual indica que solo están al 54% del estándar, esto según un pequeño análisis realizado se debe a la falta de trazabilidad que se debe hacer por parte de los coordinadores a cada uno de los integrantes de su grupo de trabajo, esta trazabilidad se debe realizar cada día y en varias

oportunidades dentro del turno para garantizar que el porcentaje de ocupación de sus agentes sea de por lo menos el 90% y no del 54% como está hoy.

#### **4.2 DELIMITACIÓN.**

Teniendo en cuenta el tamaño de la empresa y su negocio, este proyecto inicialmente se realizara solo para el área del Call center de cobranzas; no será aplicado a los de más Calls ya que por motivos de tiempos y procesos, no será el momento adecuado para su aplicación en toda la compañía. En caso contrario cuando el proyecto esté en producción y si la empresa considera necesario y apropiado hacer extensiva la aplicación del Kaizen en los demás Calls efectivamente se realizaran los análisis y estudios pertinentes para aplicar dichos cambios en las áreas donde los requieran.

#### **4.3 LIMITACIONES.**

Las limitaciones que se presentan para la aplicación de este estudios están dadas básicamente por motivos de tiempo, legales y rutinarias, ya que el espacio que se puede dedicar a loa análisis y estudios no son muchos, por tal motivo se cree que el tiempo será la mayor dificultad que se pueda tener.

La otra situación es la normativa y el cumplimiento de políticas de la empresa, ya que se debe tener encuentra con las limitaciones que exige la ley en relación a el servicio y normas que debe seguir cumpliendo el proceso.

## **5. MARCO CONCEPTUAL.**

El Call center es un centro de atención al cliente y de servicio, que mediante llamadas telefónicas interactúan personas y tecnología bajo los principios del recaudo de cartera, basados en metodologías de trabajo y procesos determinados, para atender las necesidades y dar cumplimiento a los intereses de las partes involucradas en el proceso.

Teniendo en cuenta las necesidades obtenidas en los estudios y análisis realizados durante el periodo de observación, se pudo identificar que la mayor necesidad del Call center se basa en la optimización de los tiempos usados en los diferentes procesos que allí se desarrollan, ya que al no tener un manual definido y un flujo de actividades y procesos establecidos los cuales muestren las tareas de cada uno de los cargos, esto está llevando a que todos hagan lo mismo y se carguen de trabajo que no les corresponde, por tal motivo se plantea la optimización de estos procesos basados en la metodología Kaizen o Mejora Continua.

Implementar el proceso de Mejora Continua en el Call center de una entidad financiera, con el fin de mantener, mejorar y controlar los procesos asignados a cada una de los funcionarios entre coordinadores y asesores, de una manera sencilla pero gradual, de forma tal que a largo plazo los resultados sean no solo satisfactorios sino también dramáticamente positivos.

La calidad de atención al cliente es un proceso para la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos. Los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización. Para mantener la imagen de las organizaciones, es necesario entre otras cosas mejorar continuamente el lugar de trabajo, enfocándolo hacia la calidad y la mejora continua.

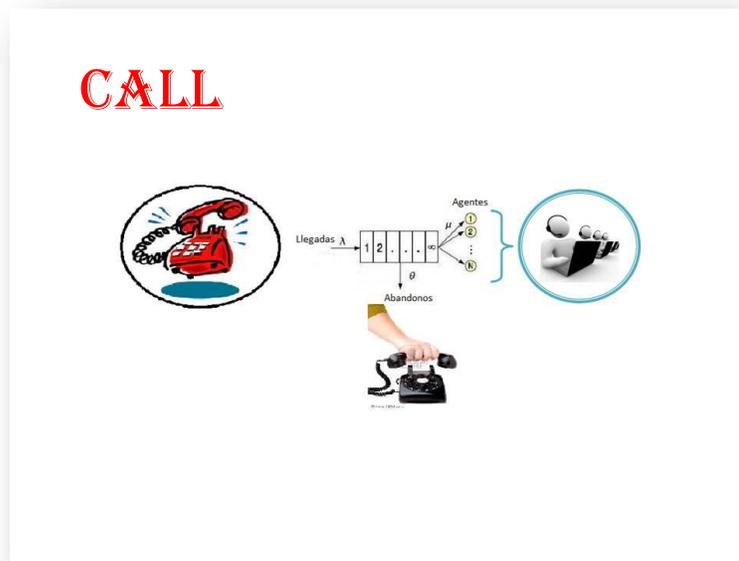
Para el desarrollo de la siguiente investigación se utilizara la metodología denominada Kaizen (Mejora Continua) que requiere de una fuerte disciplina para lograr el mejoramiento de forma continua, ya sea en materia de productividad, satisfacción del cliente y tiempos de los ciclos, utilizando el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar).

## 5.1 MARCO TEORICO

### 5.1.1 CALL CENTER

Históricamente, los Call Center nacen de una oportunidad de prestar un servicio inmediato a los clientes, buscando una rentabilidad, con el objetivo de conocer al consumidor y sus necesidades de forma de que los productos se vendan por si solos, con el objeto de atraerlos y fidelizarlos con la organización.

A lo largo del tiempo los Call center han venido posicionándose cada vez más dentro del mercado, gracias a su nivel de persuasión y acercamiento con los clientes, ya que este servicio nace a partir de la necesidad de tener más interacción con cada uno de los mercados de una empresa, pero hoy se observa que paso de ser un apoyo a ser un proyecto independiente ya que ahora solo no se encargan de un servicio posventa o simplemente a tomar las opiniones del mercado, ahora es una estrategia de costos y de tercerización de un servicio necesario para todas las organizaciones de lucro, ya que suple necesidades de ventas, recaudo de cartera, costeos, estudios y análisis de mercados, servicios pos venta, fidelización, etc.



Fuente: Gestión De Call Center, En Números  
Figura No. 1: Call Center.

### **5.1.2 KAIZEN (MEJORA CONTINUA).**

El término Kaizen proviene del japonés, en el que “Kai” se traduce al español como “cambio”, y “Zen” que se entiende como “mejoramiento”.

El método Kaizen surge como consecuencia de la Segunda Guerra Mundial (1.939-1.945). El 14 de agosto de 1945 Japón acepta exigencias aliadas de rendición incondicional. El país se encontraba entonces no solo acabado estructuralmente, ya que las industrias, sobre todo las nuevas, atravesaban por serias dificultades debido a la falta de inversión, materias primas entre otros, sino también moralmente lo que acarrea el bajo estímulo de la fuerza laboral.

“Lograr el muda –la eliminación de desperdicio- (tiempo, dinero, materiales, esfuerzos desaprovechados)-, elevando la calidad (de productos, servicio, relaciones, conducta personal, desarrollo de los empleados), reduciendo costos de diseño, manufactura, inventario y distribución. La idea del Kaizen no es realizar grandes cambios, si no que a partir de pequeñas y simples modificaciones, poder mejorar la calidad y reducir los costos de producción. De este modo, se cambian todos aquellos aspectos que no permiten mejorar el servicio a los clientes ni mejorar la calidad de los productos.

Sin tener que realizar grandes esfuerzos, a través del Kaizen se favorecerá la reducción de costos y un mejoramiento integral de la empresa. Lo anterior se realiza llevando a cabo las denominadas Ss.

El objetivo del Kaizen es la eliminación total de los desperdicios (mudas).

Entre las siete mudas clásicas descritas se tienen:

- \* Las mudas por sobreproducción
- \*Las mudas por exceso de inventarios
- \*Las mudas de procesamiento
- \*Las mudas por transporte
- \*Las mudas por movimientos
- \*Las mudas por tiempos de espera
- \*Las mudas por fallas y reparaciones

El Kaizen básicamente se basa en varios instrumentos que le permiten desarrollarse dentro de toda la organización en todas las áreas, con el fin de realizar su objetivo fundamental; cumplir con las expectativas del cliente.

A continuación se enumeran algunos principios que son adaptados a las organizaciones japonesas y que a simple vista pueden parecer sencillas, pero estas requieren de dedicación para su cumplimiento:

#### 1. Enfoque en el cliente

Uno de los objetivos más importantes de la cultura Kaizen es la satisfacción total del cliente.

#### 2. Realizar mejoras continuamente

Para el Kaizen no hay descanso: una vez finalizada una tarea exitosamente la concentración se enfoca a mejorar esa misma tarea.

#### 3. Reconocer abiertamente los problemas

El tener presente que es importante mantener una comunicación abierta dentro de la organización en la cual se traten temas como por ejemplo los desaciertos o problemas que pueden ocurrir dentro de las misma, en donde queda claro que no hay culpables sino procesos por mejorar o problemas por solucionar, y en la cual no se buscan responsables sino las fallas en sí, permite que las personas admitan sus errores, sus debilidades y porque no que soliciten apoyo.

#### 4. Promover la apertura

Los rasgos característicos de una compañía Kaizen son básicamente el compartir, comunicarse ínter funcionalmente, y un liderazgo visible, por lo que la territorialidad, la apropiación y las barreras funcionales no encajan dentro de la filosofía Kaizen.

#### 5. Crear equipos de trabajo

El trabajo en equipo juega un papel muy importante, ya que "los equipos constituyen los ladrillos de la estructura corporativa dentro de las organizaciones Kaizen.

#### 6. Manejar proyectos a través de equipos íter funcionales.

Al trabajar en proyectos dentro de la organización, es necesario contar con la participación de todas las dependencias e incluso con recursos externos a la compañía como son los proveedores y el cliente, con el fin de obtener diferentes puntos de vista, colaboración y recursos que contribuyan al desarrollo de los mismos.

#### 7. Alentar los procesos apropiados de relaciones

Las organizaciones Kaizen son conscientes de que si invierten en el entrenamiento de su gente en cuanto habilidades interpersonales, en especial en los gerentes y líderes quienes son los responsables de la armonía de la compañía, lograrán obtener no solo procesos sólidos, y la realización de los empleados sino también obtendrán los resultados esperados en cuanto al logro de la metas financieras.

#### 8. Desarrollar la autodisciplina

Este es un elemento muy importante para cada uno de los miembros de una organización Kaizen, puesto que la autodisciplina permite que el ser humano se adapte a las situaciones que se presentan en la vida diaria y halle bienestar y comodidad mediante la afirmación de su fuerza interna lo que le permite relacionarse de una manera armoniosa con los demás.

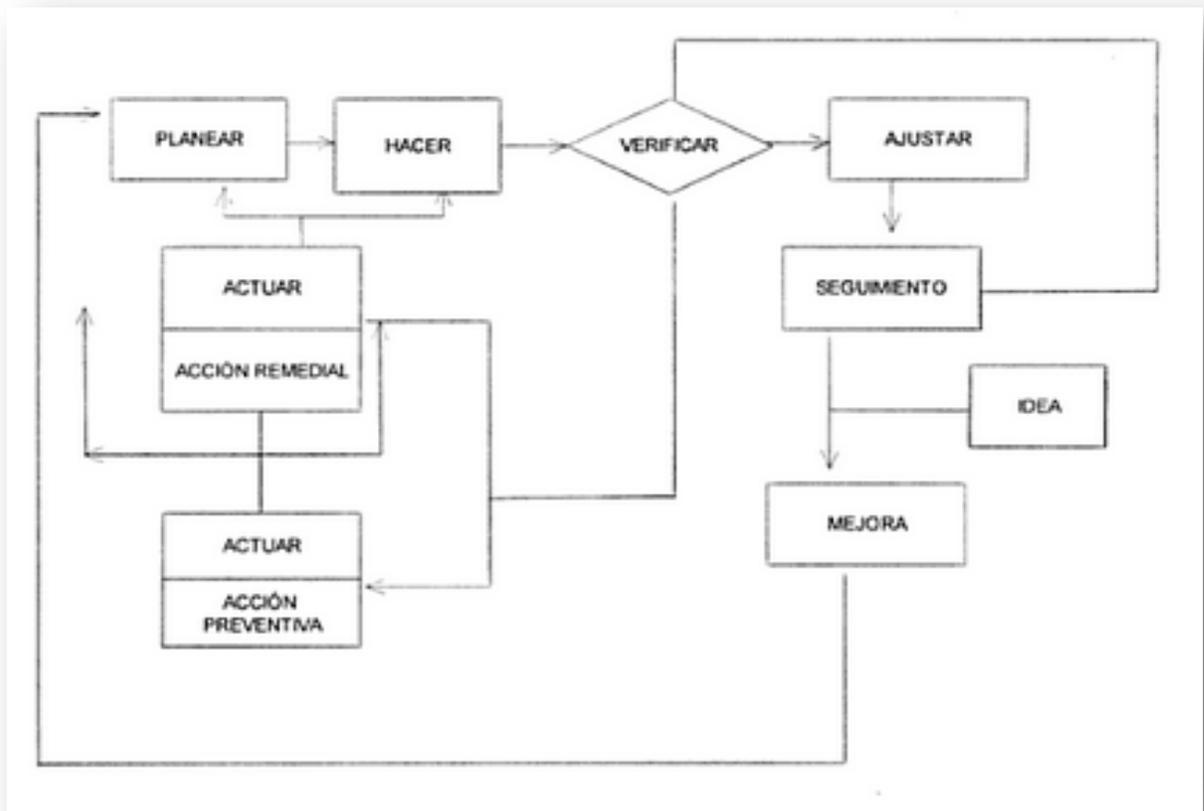
#### 9. Información constante a los empleados

El mantener informados a los empleados sobre la compañía desde la inducción como durante el tiempo en que estén empleados, es de vital importancia, puesto que si las personas se encuentran en la ignorancia en temas como la misión, valores, productos, desempeño, personal, planes de la compañía etc.

#### 10. Fomentar el desarrollo de los empleados

En este punto el empowerment es la definición de este principio, pues el entrenar a los integrantes de una compañía para que adquieran habilidades, estimularlos y sobretodo otorgarles responsabilidad en la toma de decisiones permite que las personas se desarrollen y así sean más eficientes en su trabajo.

# CICLO DE MEJORAMIENTO



Fuente: Gerencia De Procesos Para La Organización Y El Control Interno De Empresas  
Figura No. 2: Ciclo de mejoramiento continuo.

### 5.1.3 CICLO PHVA.

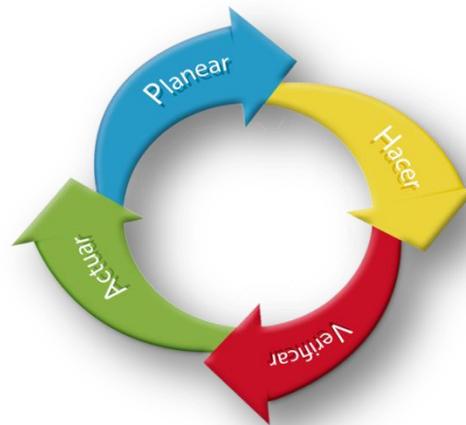
Hace años, W. Edward Deming presentó a los japoneses el ciclo PHVA (Planificar – Hacer – Verificar y Actuar). Recientemente, este ciclo es adoptado por la familia de normas ISO 9000, como se señala en el apartado 0.2 (nota), de la norma ISO 9001:2008, común ciclo de mejora continua.

Este ciclo es también denominado de Deming, en honor del hombre que lo popularizó, y el cual fue sugerido por primera vez por Walter Stewart a comienzos del siglo veinte..

El ciclo PHVA es un ciclo dinámico que puede ser empleado dentro de los procesos de la Organización. Es una herramienta de simple aplicación y, cuando se utiliza adecuadamente, puede ayudar mucho en la realización de las actividades de una manera más organizada y eficaz. Por tanto, adoptar la filosofía del ciclo PHVA proporciona una guía básica para la gestión de las actividades y los procesos, la estructura básica de un sistema, y es aplicable a cualquier organización. A través del ciclo PHVA la empresa planea, estableciendo objetivos, definiendo los métodos para alcanzar los objetivos y definiendo los indicadores para verificar que en efecto, éstos fueron logrados. Luego, la empresa implementa y realiza todas sus actividades según los procedimientos y conforme a los requisitos de los clientes y a las normas técnicas establecidas, comprobando, monitoreando y controlando la calidad de los productos y el desempeño de todos los procesos clave.

El mejoramiento continuo se puede definir como un espiral cuyo centro y blanco es el cliente. Podría decirse que el mejoramiento es posible debido a que el ciclo Deming forma parte integral del proceso.

### CICLO PHVA



Fuente: El método Deming en la práctica

Figura No. 3: Ciclo PHVA

Planear (P): Consiste en: Establecer metas para los indicadores de resultado y establecer la manera (el camino, el método) para alcanzar las metas propuestas.

Hacer (H): Ejecución de las tareas exactamente de la forma prevista en el plan y en la Recolección de datos para la verificación del proceso. En esta etapa es esencial el Entrenamiento en el trabajo resultante de la fase de planeamiento.

Verificar (V): Tomando como base los datos recolectados durante la ejecución, se compara el resultado obtenido con la meta planificada.

Actuar (A): Esta es la etapa en la cual el usuario detectó desvíos y actuará de modo que el problema no se repita nunca más.

A continuación haremos mención de algunos antecedentes hallados en fuentes de información, sobre diferentes conceptos acerca de la metodología del Kaizen o Mejora continua y el Ciclo PHVA:

- ✓ Dentro de la bibliografía consultada en artículo científico MI MANUFACTURA INTELIGENTE, SEGURIDAD, CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD. El Kaizen es una herramienta para el mejoramiento continuo el cual su filosofía se compone de varios pasos que nos permiten analizar variables críticas del proceso de producción y buscar su mejora en forma diaria con la ayuda de equipos multidisciplinarios. Pero teniendo en cuenta que en el libro OFFICE KAIZEN COMO CONTROLAR Y REDUCIR LOS COSTES DE GESTIÓN EN LA EMPRESA podemos concluir que la metodología Kaizen puede incluirse en cualquier proceso y función empresarial en donde nos menciona la importancia de esta metodología, afirmado que esta no se basa únicamente en tareas de fábrica, tales como labores de ensamblaje, soldadura, maquinaria, y demás. Esta filosofía lo que pretende es tener una mejor calidad y reducción de costos de producción con simples modificaciones diarias, por tal motivo esta herramienta es la más adecuada para la optimización de los procesos del Call center de cobranzas del estudio.

- ✓ MAASAKI IMAI, creador del concepto, plantea el Kaizen como la conjunción de dos términos japoneses, kai, cambio y, zen, para mejorar, luego se puede decir que Kaizen es "cambio para mejorar", pero haciendo más extensivo el concepto, Kaizen implica una cultura de cambio constante para evolucionar hacia mejores prácticas, es lo que se conoce comúnmente como "mejoramiento continuo" Esta filosofía hace hincapié en la necesidad de llevar a cabo continuas mejoras en la organizaciones, que permitan altos niveles de satisfacción en las personas, clientes o usuarios, además aumentar la productividad y rentabilidad de las organizaciones. Teniendo en cuenta este aporte tan importante y basándonos en otras investigaciones, CARLOS LOPEZ en su artículo científico KAIZEN O MEJORAMIENTO CONTINUO. CAMBIO PARA MEJORAR, comenta sobre la efectividad que tiene dicha filosofía, la búsqueda que realizan todos los gerentes para que sus empresas mejoren continuamente sus productos, la prestación de sus servicios, o sus procesos en la actualidad, buscando traer como consecuencias menores costos, mayor capacidad de cumplir en los tiempos de entrega, mayor calidad del servicio y mayores ventas. Afirmando que todos estos resultados se darán siempre y cuando se tenga disciplina y constancia en el proceso.
  
- ✓ JUAN EUGENIO PARA CANESA en su artículo científico CUANDO LA MEJORA SE HACE REALIDAD, afirma de la importancia que tiene la implementación de la metodología Kaizen en las organizaciones, “Es la metodología de mejora continua que se caracteriza por su implantación en pequeños pasos, sin grandes inversiones y con la participación de todos los empleados de una empresa.” De forma organizada relata cada uno de los pasos para el desarrollo de un evento Kaizen, mediante tres aspectos fundamentales, como la planificación, análisis y gamba. Que empieza con un taller que dura aproximadamente una semana, los miembros del grupo de trabajo inician con una información previa de la técnicas a utilizar y conociendo el puesto de trabajo objeto de estudio de mejora, analizando las problemáticas actuales del mismo, y sus posibles soluciones, para llegar a concretar las propuestas de mejora y así presentar a la dirección el trabajo realizado. De igual forma lo hace RICARDO BENJAMÍN SALINAS PLIEGO en su Block KAIZEN, empresario mexicano, fundador y presidente de grupo salinas.

Relata su experiencia con el manejo e implementación de la metodología Kaizen, y asegura de la misma forma que nuestro autor anterior, la importancia de dicha herramienta, “De acuerdo con Kaizen, todos debemos ser críticos al realizar nuestras actividades, y producir bajo la máxima “hoy mejor que ayer, y mañana mejor que hoy.” Además hace gran énfasis en algunos elementos como: (1) crear la flexibilidad necesaria para responder rápidamente a los deseos y necesidades cambiantes del cliente; (2) producir o adquirir sólo lo que el cliente desea, y no acumular inventarios obsoletos; (3) eliminar despilfarros y activos improductivos en cada rincón de la compañía; (4) incrementar la confiabilidad de los sistemas y de las herramientas de trabajo para lograr rapidez en el servicio, con el menor costo y bajo los mayores estándares de calidad; y (5) motivar continuamente sugerencias de mejora de parte de todo el personal, por pequeñas que éstas sean.

- ✓ MARY WALTON en su libro EL METODO DE DEMIG EN LA PRACTICA, nos comenta sobre el desarrollo del ciclo PHVA, sobre las cuatro etapas que lo caracterizan y la importancia de la utilización de esta metodología, que en realidad, representa trabajo en procesos más que en tareas o problemas específicos. Dice además que los procesos por su misma naturaleza no pueden resolverse si no únicamente mejorarse, que al trabajar en los procesos, se resuelven algunos problemas nada más. De una forma diferente, ANGEL LEON GONZALES ARIZA con su libro METODOS DE COMPETICION BASADOS EN COMPETENCIAS, nos da a conocer como se implanta la metodología en todas las organizaciones a nivel mundial , basando en los argumentos de planificación por etapas, La primera de ellas es llevando un análisis interno y exhaustivo del recurso humano de las organizaciones, que permita estudiar aspectos claves de la misma tales como debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades; así como las necesidades y expectativas con respecto al programa de formación y actualización de las organizaciones, el cual puede decirse que no es más que la planeación de la estrategia que permita conducir al talento humano de la organización a conocer de manera debida y estandarizada las destrezas y fortalezas necesarias para un desempeño eficiente y eficaz en los diferentes cargos.

## **5.2 ESTADO DEL ARTE**

Palabras claves: Kaizen, mejora continua, reducción de procesos, reducción de tiempos, mejora de procesos, productividad.

### **5.2.1 ESTADO DEL ARTE LOCAL**

1. Aplicación De Metodología Para La Optimización Del Manejo De Residuos Sólidos Reciclables Y Peligrosos Generados En La Industria De Fabricación De Cerveza Basado En Un Sistema De Mejoramiento Continúo (Planear, Hacer, Verificar Y Actuar). PHVA – Escuela Colombiana De Carreras Industriales.

En el 2012, la estudiante María Oliva Rodríguez Galindo egresado de la Escuela Colombiana de Carreras Industriales, realizo la monografía llamada “Aplicación De Metodología Para La Optimización Del Manejo De Residuos Sólidos Reciclables Y Peligrosos Generados En La Industria De Fabricación De Cerveza Basado En Un Sistema De Mejoramiento Continúo (Planear, Hacer, Verificar Y Actuar). PHVA – Escuela Colombiana De Carreras Industriales “. Para optar el título de Ingeniero de Ambiental. Busca establecer un procedimiento metodológico para el manejo de los residuos sólidos reciclables y peligrosos en una industria fabricante de bebidas, bajo un enfoque educativo, normativo, preventivo y socio ambiental, con el fin de contribuir al mejoramiento ambiental y sanitario del entorno laboral, mediante el sistema de mejoramiento continuo PHVA. Esta propuesta se dio, después de observar el aumento en la cantidad de residuos, dada por el incremento de la producción de las bebidas, y la generación de situaciones incómodas tanto a nivel organizacional como social, como enfermedades, contaminación de las aguas de los suelos, aire, impacto visual negativo, posible derrumbes y alta generación de gases contaminantes. Por estas razones fue indispensable adoptar acciones y actividades de aprovechamiento, implementado la separación desde la fuente principal.

2. Metodología de las 5s para la aplicación en la bodega de sistemas de cualquier organización. – Escuela Colombiana de Carreras Industriales.

En el 2012, el Ingeniero Pedro Andrés Romero Bonilla egresado de la Escuela Colombiana de Carreras Industriales, realizo la monografía llamada “Metodología de las 5s para la aplicación en la bodega de sistemas de cualquier organización.”, para optar el título de Especialista en Gerencia de Mantenimiento, esta investigación fue realizada con el fin de mejorar unos procesos que se estaban realizando en la empresa donde labora.

Estas falencias que el autor observó mediante una experiencia laboral que se le presento en la empresa elaboro esta monografía sobre la metodología de las 5s, método que permite mejorar diferentes aspectos en las organizaciones como las condiciones y el clima laboral, mejora la seguridad, al igual que la motivación del personal con lo que se pretende mejorar la calidad, la productividad y la competitividad, una de esas falencias fue la falta de conocimiento en los procesos, en los equipos que la organización tienen en su bodega y en el manejo de herramientas informáticas que la persona encargada de la bodega presenta para su normal desarrollo laboral, es por eso que hace referencia a unas capacitaciones al personal con el fin de mejorar para que haya un mejor rendimiento laboral.

3. Formulación de capacitación de personal para la disminución de novedades diarias de mantenimiento en una empresa operadora del sistema de transporte masivo de Bogotá. – Escuela Colombiana de Carreras Industriales.

En el 2012, los Ingenieros Javier Libardo Hernández Quintero y Javier Fernando Endara Pinillos egresados de la Escuela Colombiana de Carreras Industriales, realizaron la monografía llamada “Formulación de capacitación de personal para la disminución de novedades diarias de mantenimiento en una empresa operadora del sistema de transporte masivo de Bogotá.”, para optar al título de Especialista en Gerencia de Mantenimiento, la cual es de gran utilidad para el desarrollo de nuestra propuesta, ya que hace un gran énfasis en la capacitación de personal y los objetivos a alcanzar al desarrollo de la investigación.

En el desarrollo del trabajo, se saca un listado de los procesos o tareas que son desarrolladas por el personal con el fin de identificar las posibles fallas cometidas en el desarrollo de las tareas que retrasan la correcta operación y compromiso de la organización adquiridos con sus clientes afectando su estabilidad económica

por los pagos de las multas de incumplimiento, y así poder tomar las medidas necesarias en capacitaciones y estrategias de motivación al personal para mejorar esas fallas que se presentan a diario en la empresa, adicionalmente el ambiente laboral.

4. Propuesta de la metodología RCAM para la caja de compensación familiar COMPENSAR – Escuela Colombiana de Carreras Industriales.

En el 2011, el Ingeniero Mario Giovanni Pineda Lara egresado de la Escuela Colombiana de Carreras Industriales, realizo su monografía llamada “Propuesta de la metodología RCAM para la caja de compensación familiar COMPENSAR.”, para optar al título de Especialista en Gerencia de Mantenimiento, esta monografía describe la adaptación del modelo de confiabilidad centrada en el proceso de Gestión de Activos para diferentes procesos desarrolladas en la empresa.

La propuesta desarrollada en el desarrollo del trabajo hace referencia a la metodología RCAM con el fin de implementar unas rutinas de mantenimiento a los activos de la empresa que tengan correlación los costos de operación y el desempeño diario de la máquina, y cumplir los requerimientos de seguridad y normas regulatorias para aumentar la confiabilidad.

5. Sistema de información Peticiones, Queja y Reclamos (PQR) para el Hospital Universitario De la Samaritana. – Escuela Colombiana de Carreras Industriales.

En el 2010, el estudiante David Fernando Monsalve Bonilla egresado de la Escuela Colombiana de Carreras Industriales, realizo la monografía llamada “Sistema de información Peticiones, Queja y Reclamos (PQR) para el Hospital Universitario De la Samaritana”. Para optar el título de Ingeniero de Sistemas, esta investigación fue realizada con el fin de mejorar unos procesos del Hospital Universitario La Samaritana.

La oportunidad de mejora que encontró el estudiante, se dio por un funcionario del hospital que se dio cuenta que existían algunas falencias en el manejo de metodologías aplicadas al desarrollo del software en sus procesos, y no tener las herramientas suficientes para lograr llegar a la satisfacción del cliente.

Es allí donde el estudiante encuentra la oportunidad de mejorar el proceso y propone a la organización realizar un análisis, diseño, desarrollo e implementación de un sistema de información que les permita hacer un

seguimiento a las (PQR) peticiones, quejas y reclamos de los usuarios de Hospital Universitario La Samaritana.

6. Diseño y Plan de Implementación De Sistema Efectivo de Recaudo en Oficinas con Horario Adicional para el Banco Occidente. – Escuela Colombiana de Carreras Industriales.

En el 2010, las estudiantes Viviana Ibeth Galeano Montejo, Sandra Yamile Rodríguez Guerrero y Mery Helen Orozco Angarita egresado de la Escuela Colombiana de Carreras Industriales, realizaron la monografía llamada “Diseño y Plan de Implementación De Sistema Efectivo de Recaudo en Oficinas con Horario Adicional para el Banco Occidente”. Para optar el título de Ingeniero de Industrial, esta investigación fue realizada bajo la observación de algunas inconformidades de los usuarios en cuanto al tiempo de atención personalizada que maneja el Banco Occidente para todos sus clientes; servicio en donde se pueden encontrar con asesorías personales, en donde a través de ella pueden obtener información y conciliación de los productos en mora. Sin embargo en el Banco de Occidente existe una restricción en los horarios de servicio, que está establecida de la siguiente forma: lunes a viernes de 8 a.m. a 5 p.m., razón por la cual algunos titulares se ven condicionadas a no asistir por cumplir con sus responsabilidades laborales. Esto está generando con este horario es que no existe cobertura total del servicio, lo cual está anulando las posibilidades de negociación y limita el recaudo de dinero de cartera vencida de los usuarios de la entidad. A partir de esta situación las estudiantes proponer diseñar y elaborar el plan de implementación con Horario Adicional para el Banco, y disminuir el impacto en la cartera vencida en todas las calificaciones existente; utilizando el método de Mejora Continua basándose en la filosofía Kaizen.

7. Modelaje y Simulación de un Sistema de Colas en el Banco de Bogotá Sucursal Santa Lucia, Que Permita Minimizar el Tiempo de Servicio Y De Espera en las Filas de La Caja. – Escuela Colombiana de Carreras Industriales.

En el 2010, el estudiante Sebastián Medina egresado de la Escuela Colombiana de Carreras Industriales, realizo la monografía llamada “Modelaje y Simulación de un Sistema de Colas en el Banco de Bogotá Sucursal Santa Lucia, Que Permita Minimizar el Tiempo de Servicio Y De Espera en las Filas de La Caja”. Para optar

el título de Ingeniero de Industrial, nos presenta la propuesta de modelar y simular un sistema de colas en la Sucursal de Santa Lucía del Banco de Bogotá, evaluando los diferentes escenarios, con el fin de hallar el sistema más apropiado para disminuir los tiempos de espera en la fila de caja, buscando aumentar la eficiencia del tiempo de servicio y la aceptación de los clientes con respecto a este. Dentro de sus objetivos, se encuentra planteado diseñar un modelo de simulación del proceso de atención en caja por medio de un software (PROMODEL) que servirá como herramienta para identificar las fallas que se estaban presentando en ese momento y las posibles soluciones. Para lograr sus objetivos el estudiante utiliza la metodología del Kaizen, mediante la herramienta de Planeación Hacer, Verificar y Actuar todas y cada una de los diferentes escenarios que se presentan en el sistema. Para luego presentar la propuesta de mejora continua, obtenida para presentar y ser aplicada en la entidad financiera.

8. Propuesta de un modelo de Optimización del proceso productivo de granadas y condecoraciones, mediante la aplicación de modelaje y simulación.- Escuela Colombiana de Carreras Industriales.

En el 2010, los estudiantes Erika Mauren Aguilera Tisoy y Diego Armando Garzón León, egresado de la Escuela Colombiana de Carreras Industriales, realizó la monografía llamada "Propuesta de un modelo de Optimización del proceso productivo de granadas y condecoraciones, mediante la aplicación de modelaje y simulación." Para optar el título de Ingenieros de Industriales, nos presentan en su investigación la manera de estandarizar y optimizar el proceso productivo de la fabricación de granadas y condecoraciones. Elaborado mediante herramientas de diagnóstico y análisis de ingeniería, en donde se pueden identificar las falencia y/o problemas presentados dentro del sistema productivo de la empresa, que permitirán llevar al diseño de estrategias de mejoramiento continuo, que se llevaron a la simulación, con el fin de determinar el impacto que tendrían sobre el proceso y permitirán la optimización del mismo.

9. Análisis de causa raíz (RCA) para optimizar la confiabilidad de los activos informáticos de la Previsora S. A. compañía de seguros. - Escuela Colombiana de Carreras Industriales.

En el 2010, los ingenieros Wilson Rincón Barbosa y Luis Hernando Sánchez Urrego, realizaron la monografía llamada “Análisis de causa raíz (RCA) para optimizar la confiabilidad de los activos informáticos de la Previsora S. A. compañía de seguros”. Para optar el título de Especialistas en Gerencia de Mantenimiento.

La propuesta que realizaron los autores, después de identificar que se estaban generando aproximadamente 125 incidentes al mes, con respecto al hardware de los equipos de cómputo (CPU), lo que indicaba que los mantenimientos preventivos podrían ser mejorados, con el objetivo de minimizar los incidentes y optimizar el nivel de mantenimiento mediante la metodología Análisis Causa y Raíz. Que es un método de resolución de problemas dirigido a identificar causas y acontecimientos de falla, con el fin de reducir los gastos generados por el mantenimiento correctivo a diario. Para poder lograr esto, buscaron optimizar la confiabilidad de los activos informáticos, analizando las situaciones mediante los reportes de falla del hardware emitidos por la mesa de ayuda, para tener un punto de referencia, y posteriormente evaluaron las causas y finalmente proponer una estrategia acertada para mejorar el proceso que se estaba desarrollando.

10. Análisis y desarrollo de un Software de gestión de reportes de fallas de los equipos de cómputo de la cooperativa HABITAT. - Escuela Colombiana de Carreras Industriales.

En el 2010, los estudiantes Leonardo Carrillo y Pedro Johanni Duarte Cruz, realizaron la monografía llamada “Análisis y desarrollo de un Software de gestión de reportes de fallas de los equipos de cómputo de la cooperativa HABITAT”. Para optar el título de Ingenieros de Sistemas.

Mediante el análisis del proceso que realiza la cooperativa para generar los reportes de falla de sus equipos de cómputos, los estudiantes se vieron la oportunidad de mejora y se enfocaron en el objetivo de implementar un Software con unas herramientas de desarrollo como Java y MySQL.

Para realizar el mejoramiento continuo de los procesos de soporte técnico, como la recepción de fallas que presentan los equipos y la gestión de la atención de los mismos, buscando una respuesta positiva a dicho proceso.

Para lograr el cambio, utilizan las metodologías de la modelación y la creación de una base de datos en MySQL y el diseño e implementación de los formularios de entrada y salida que permitan el fácil y ágil manejo de la aplicación.

## 5.2.2 ESTADO DEL ARTE NACIONAL

1. En el año 2013, en Colombia, Departamento del Meta, en la Universidad EAN, Facultad de Posgrados, Ángela Rossana Cepeda Aponte con la monografía CREACIÓN DE EMPRESA ESPECIALIZADA PARA EL DESARROLLO DE SISTEMAS DE CALIDAD Y SU FORTALECIMIENTO EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DEL META , propone la creación de empresa con el propósito de ofrecer consultoría empresarial en diseño e implementación de Sistemas de Gestión de Calidad, ofreciendo adicional un servicio de tercerización (outsourcing) para el fortalecimiento del sistema ya certificado dirigido a las empresas en el Departamento del Meta, cuyos servicios a ofrecer para las empresas que deseen incursionar en el mejoramiento continuo y aumentar la gestión empresarial, mediante entrenamiento y sensibilización a todo el personal involucrado e implementación. Realizada la investigación de las necesidades de las empresas del Meta, encuentra que en el Departamento del Meta, se presentan una debilidad muy grande, en no contar con la suficiencia de empresas consultoras de calidad que permitan dar el soporte necesario a las empresas a través de asesoría especializada para implementar procesos de calidad. Ella propone ofrecer servicios de consultoría para el diseño e implementación de Sistemas de Gestión de Calidad y para empresas que actualmente cuentan con la certificación en Sistemas de Gestión de Calidad ofreciendo un servicio de tercerización (outsourcing) para el fortalecimiento. Para ello la propuesta que utilizara son los conceptos básicos de la filosofía japonesa Kaizen, la cual se define como un sistema enfocado en el mejoramiento continuo de toda empresa a bajos costos; desarrollada de manera armónica, gradual y sencilla, involucrando a todas las personas de la organización.
2. En el año 2012, en Colombia, en la Universidad de la Sabana, Facultad de Comunicación social y periodismo, Juliana Benavidez, Paola Guzmán y Viviana Martínez, con la monografía COMPETENCIAS COMUNICATIVAS EN EL NIVEL GERENCIAL, TRABAJO EN EQUIPO Y SERVICIO AL CLIENTE, nos comentan que no sólo las habilidades de comunicación que se requieren en una organización como competencias para el desarrollo de una organización, es

garantía para la captación de clientes y su fidelización. Ellas se enfocan en demostrar de manera organizada tres órdenes diferenciadores: En la comunicación gerencial, en el trabajo en equipo y en la comunicación para el servicio al cliente. Y como una metodología con el Kaizen es la herramienta que ayudara a mejorar la forma en que se utilizan los recursos, mejorar los diseños, mejorar los tiempos de respuesta y los niveles de calidad del servicio. Partiendo de la búsqueda de estrategias exitosas donde se demuestre la satisfacción de los clientes de acuerdo a su opinión en el servicio entregado.

3. En el año 2012, en Colombia, en la Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ingeniería, Alexander Mateus Vargas, con la monografía MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA HILATURA DEL ALGODÓN Y SU PROYECCIÓN EN EL SECTOR TEXTIL, DESDE EL ENFOQUE DE LA PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA Y EL LCA, busca Establecer la factibilidad comercial, tecnológica y ecológica del uso del desperdicio de algodón, para la producción de hilaza en la Industria Textil colombiana, con el fin de ofrecer alternativas comerciales y mejorar la productividad de la hilatura. Para esto verificar los impactos ambientales asociados con el uso de algodón, identificando las etapas del ciclo de vida del mismo, establecer un estándar para la producción de la hilaza reciclada, desarrollando una ficha técnica del producto, utilizo las herramientas de Producción más Limpia junto con una herramienta de control de Seis Sigma, el movimiento de las 5S teniendo en cuenta que pertenecen a la filosofía del Kaizen o Mejoramiento continuo.
4. En el año 2011, en Colombia, en la Universidad ICESI de Cali, Facultad de ciencias Administrativas y Económicas, Karen Escobar y Jefferson Pérez, con la monografía ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIONES DE VENTAS CENTRALIZADAS EN UN CONGLOMERDAO DE EMPRESAS, CARVAJAL INTERNACIONAL S.A, en donde analizan las negociaciones que se realizan en grupos de empresas, también llamadas conglomerados. Ellos comentan que este tipo de organizaciones logran sacar ventaja de su tamaño para obtener beneficios en sus negociaciones y es que es común observar un departamento o inclusive una empresa dedicada exclusivamente a la negociación de compras de bienes y servicios para abastecer y satisfacer las necesidades de todos o al menos varios

de los negocios que conforman el conglomerado, es allí donde ellos identifican algunas oportunidades de mejora de las capacidades y recursos que tiene una organización con este tipo de estructura, y ellos poder estudiar y analizar los beneficios y riesgos que pueden generar y crear un departamento de ventas centralizado, utilizando la metodología Kaizen y así realizar una distribución adecuada de los procesos para las negociaciones de ventas.

5. El 03 de Marzo del 2011, la DIAN por medio del Subdirector de Gestión de Asistencia al Cliente de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, Alfredo Álvarez Martínez, con la monografía INVITACIÓN PÚBLICA PARA EL ESTUDIO DE MERCADO DEL SERVICIO CONTACT CENTER DE LA DIAN, esta monografía profundiza sobre “Servicio de CONTACT CENTER para proporcionar a los clientes de la entidad información tributaria, aduanera, cambiaria y asistencia sobre el uso de los servicios electrónicos, recepción de quejas, reclamos, peticiones y felicitaciones al igual que la recepción de denuncias a través de las líneas telefónicas, servicio de Chat, Foro y realización de campañas salientes para contactar a los clientes de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.
  
6. El 1 de Agosto de 2010, En la Universidad Tecnológica de Pereira Colombia, Facultad de ingenierías, los ingenieros Yeison Andrés Atehortua Tapias y Jorge Hernán Restrepo Correa, con la monografía KAIZEN: UN CASO DE ESTUDIO, realizaron el estudio e implementación de la filosofía Kaizen en ARTESANIAS VERDE HIERBA, empresa especializada en artesanías en guadua, que se encontraba en grandes dificultades por completo desorden, el amontonamiento de objetos innecesarios, así como el almacenamiento inapropiado de herramientas y vinilos, generando pérdida de tiempo en el proceso productivo y mala imagen respecto al cliente. Aseguran ellos que la implementación de un programa que les permita eliminar las falencias que presentan en la actualidad y por consiguiente obtener soluciones óptimas que aporten al mejoramiento continuo de la empresa, se pudo desarrollar mediante la herramienta denominada método de las 5´s que es de origen japonés y que pertenece a la filosofía del Kaizen.

7. En el año 2008, en Colombia, en la Universidad Tecnológica de Pereira, Facultad de Ingeniería Industrial, David Eduardo Montoya Quirama, con la monografía DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN PROGRMA DE SATISFACCION AL CLIENTE PARA SUZUKI MOTORS DE COLOMBIA. QUE AVALE EL CUMPLIMIENTO DE LA NORMA ISO 9001;2000 nos relata el sistema manejado de servicio al cliente, que presenta mucha limitaciones en cuanto al contacto con el cliente real y la generación de información e indicadores que permitan conocer, como se encuentra el cliente en relación a su satisfacción con el producto y los servicios ofrecidos por la compañía, esto soportado por las no conformidades obtenidas durante la auditoría interna que se llevó a cabo un mes antes de la realización de su estudio. A partir de este momento el propone diseñar e implementar un modelo de satisfacción al cliente de Suzuki Motor de Colombia con el fin de avalar la norma ISO 9001:2000 por medio de los análisis de los procesos actuales y la investigación dentro y fuera de la compañía abarcando los distintos clientes que esta presenta. Es en este momento que plantea soluciones, alternativas y actividades de mejoramiento del servicio, a través de desarrollar, difundir y mantener un plan de mejora continua apoyándose en la filosofía Kaizen.
  
8. En el año 2006, en Colombia, en la Universidad de la Sabana, Facultad de Ingeniería Industrial, Dugand Llano, Rafael Eduardo Sánchez Hernández, y Juan David Vega Prieto, con la monografía PLANEACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO BASADO EN LA METODOLOGÍA KAIZEN IN IMAPAR LTDA, reconocen la necesidad que tiene IMAPAR Ltda. Siendo esta una industria familiar perteneciente al grupo de Pymes de Colombia, que ha tenido una constante y activa participación en el mercado latinoamericana de partes para Automotores que brindan distinción, lujo y confort. A pesar de contar con certificación de sistemas de gestión de calidad, que se encontraban en la búsqueda de mejorar sus niveles de cumplimiento a los clientes en cuanto a tiempos de entrega y calidad del producto, así como la productividad de sus procesos, con el fin de proyectar su sostenimiento en el mercado. Por tal razón acuden a la metodología Kaizen para generar soluciones de bajo costo que logren mitigar los diferentes tipos de desperdicios y favorecer al mejoramiento continuo de la compañía.

9. En el año 2006, en Colombia, Chía, Cundinamarca, en la Universidad de la Sabana, Facultad de Ingeniería, Natalia Angulo Alfonso, con la monografía PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA PRODUCCION EN LA PALNTA DE LA EMPRESA PROEQUIP E.U propone mejorar la producción por medio del análisis y propuesta de implementación de algunas herramientas de la filosofía Kaizen como: JIT en el almacén, 5S en la planta y análisis de Layout, para lograr el mejoramiento en la empresa Pro equipo en la parte productiva, con el fin de atacar la problemática de la baja productividad en la que encontraba la empresa frente a los recursos aumentados como los operarios y maquinaria, y buscar la mejora en los tiempo de los procesos, disminuir los tiempos de recorrido y estandarización de los subprocesos

10. En el año 2002, en Bogotá Colombia, en el instituto nacional de vías, el Coordinador Técnico Álvaro José Giraldo Cadavid con la monografía, PROGRAMA DE SEGURIDAD EN CARRETERAS NACIONALES, la cual enfoco en realizar el ESTUDIOS Y DOCUMENTOS PREVIOS PARA SERVICIO DE CALL CENTER PARA LA ATENCION DE LA LINEA # 767 DEL PROGRAMA DE SEGURIDAD EN CARRETERAS NACIONALES. La cual se basa en el marco de la Política de Defensa y Seguridad Nacional establecida en el artículo 8 de la Ley 812 de 2003 “Plan Nacional de Desarrollo”, se constituye como una de las estrategias a implementar, el Programa de Seguridad en Carreteras Nacionales con el Objeto de Garantizar el derecho a la libre circulación de personas por el Territorio Nacional, incentivar el intercambio comercial entre las regiones, reactivar el turismo y permitir el transporte de carga y mercancía desde y hacia los principales puertos del país.

El cual busca Teniendo en cuenta que mediante el convenio 002 del 11 de enero de 2002, suscrito entre el Ministerio de Defensa, Ministerio de Transporte e INVIAS, se aúnan esfuerzos para la implementación, operación, ejecución y control del Programa de Seguridad Vial, se hace necesario dotar a las fuerzas que integran el mismo de los elementos necesarios para los objetivos propuestos.

### 5.2.3 ESTADO DEL ARTE INTERNACIONAL

1. En el año 2013, Valencia (España), en la Universidad Politécnica de Valencia, los Ingenieros: Javier Cárcel Carrasco, Manuel Rodríguez Méndez, Mario Pascual Guillamón y Cesar Roldán Porta. Con la monografía EVENTOS KAIZEN COMO FORMA DE APRENDIZAJE EN OPERARIOS EN ENTORNOS INDUSTRIALES, pretende mostrar la incidencia de diversos eventos programados, para el uso en el aprendizaje y fomentar la adecuada gestión del conocimiento en su aplicación directa en los departamentos de mantenimiento de una empresa de tipo industrial, donde existe un alto componente de experiencia y conocimiento tácito que está implícito en la mayor parte de sus acciones, y que dificulta su transferencia. Con la realización de eventos Kaizen como forma de aprendizaje y formación en entornos industriales, se dará un paso importante en la organización hacia la resolución o mejora de diversos procesos, reconociendo que existe un problema o una actividad ineficiente, existiendo un potencial para su mejoramiento. Realizando los eventos bajo cuatro características principales: verificación de la misión (planeamiento estratégico). Diagnóstico de la causa raíz: identificación y diagnóstico de problemas que sirvan para aprender. Solución de la causa raíz, y que sirva de base para la formación de otros miembros de la organización. Medición y mantenimiento de resultados, para que sirva como aprendizaje de otros operarios.
2. En el año 2011, en Monterrey (México), en la Escuela de Graduados en Administración. Instituto Tecnológico de Monterrey, Manuel F. Suárez Barraza Y Ileana Castillo Arias con la monografía LA APLICACIÓN DEL KAIZEN EN LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS, la cual se enfocó en la realización del estudio de la metodología Kaizen en el ámbito industrial mexicano, con el propósito de mejorar cambios o pequeñas mejoras en el método de trabajo que permitieron reducir despilfarros y por consecuencia mejorar el rendimiento del trabajo. Esta aproximación gerencial está inmersa en una serie de principios rectores que guían el comportamiento de las personas al momento que aplican el conjunto de sus técnicas y herramientas con el fin de mejorar su trabajo cotidiano.}

3. En el año 2010, en la Universidad de Don Bosco de Salvador, Vicerrectoría De Estudios De Post-Grado, JASON STARLIN BENITEZ, ROLANDO JAVIER AMAYA Y OSCAR ALEJANDRO SOLÍS, con la monografía “IMPLEMENTACIÓN DE UNA CULTURA DE MEJORA CONTINUA EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA BIMBO DE EL SALVADOR, A TRAVES DE LA METODOLOGIA KAIZEN, la cual se enfocó en la implementación de la mejora continua Kaizen en esta empresa, en las áreas de Producción de pan y bollería, desarrollando cuatro eventos diferentes, implementando una cultura de calidad enfocada a la mejora continua y al cambio de actitud en los miembros de la organización, enfocándose en la identificación, corrección y eliminación de desperdicios dentro de los procesos y áreas de producción.

Después de analizar las líneas de producto de pan y bollería, ya que en estas se encontraron gran cantidad de desperdicios por pérdida de tiempo, procesos innecesarios y en innumerables ocasiones se había manifestado la necesidad de la evaluación de un cambio en los procedimientos para agilizar y mejorar muchas de las prácticas efectuadas para la realización de los productos.

4. En el año 2010, Venezuela, Universidad De Oriente Escuela De Ciencias Sociales Y Administrativas, Departamento De Contaduría Pública, Alida Rodríguez y José Bello, con la monografía EL KAIZEN COMO HERRAMIENTA EN EL MEJORAMIENTO CONTINUO DEL SERVICIO EN LA AGENCIA DE VIAJES MERCY'S TOURS, C.A. En esta investigación tuvieron como objeto proponer la filosofía Kaizen como herramienta en el mejoramiento continuo del servicio en la agencia de viajes Mercy's Tours, C.A. después de observar allí que no se evidenciaba una gestión participativa lo cual constituye una debilidad de la empresa aunado a la inexistencia de manuales de procedimientos, falta de adiestramiento e insatisfacción en cuanto a los programas de incentivos que recibe el personal; lo cual genera cierta desmotivación en los empleados en el cumplimiento de sus funciones, lo que los llevo a pretender involucrar a todos en el mejoramiento continuo, tanto a la gerencia como a la fuerza de trabajo, a fin de que trabajen en equipo en el desarrollo de metas y valores comunes que conlleven a mejorar la calidad del servicio a un menor costo y construir la lealtad del cliente.

5. En el año 2009, en la universidad para la cooperación internacional (UCI), en San José de Costa Rica, Eddy Ramos Barrientos, en su monografía PROPUESTA DE METODOLOGIA PARA LA IMPLEMENTACION DE 5S's EN LAS AREAS PRODUCTIVAS DE LOS PRODUCTOS NOVASURE, MAMMOSITE Y ADIANA DE LA EMPRESA HOLOGIC SURGICAL PRODUCTS, proponen una metodología para la implementación de 5S's en las áreas productivas de la Empresa Hologic en un plazo no mayor de 3 meses. Después de evidenciar graves problemas de higiene dentro de la planta de producción, y los procesos en donde fabrican productos de cuidado personal femenino. Afirmando que se debe mantener altos estándares de orden y limpieza, debido a factores como la eliminación de posibles focos de contaminación de los productos, regulaciones por las cuales se rige la empresa tanto a nivel nacional (Ministerio de Salud) como internacional (FDA, ISO). Adicional a esto, tanto la Gerencia de Producción como la Gerencia General de la empresa en Costa Rica, tienen dentro de los objetivos para 2009 implementar la metodología 5S's en las áreas de proceso. Esto principalmente por los beneficios que esta metodología ha demostrado en otras empresas a lo largo de la historia desde sus inicios en Japón en los años 60's. Dentro de los principales beneficios que la gerencia pretende obtener de la implementación de esta metodología están fomentar el trabajo en equipo, la mejora paulatina y continua de los procesos, la disminución de costos por el ahorro en consumo de ciertos artículos de las líneas de producción, mejorar el orden de los puestos de trabajo, mejorar el ambiente y lugar de trabajo para los trabajadores.

## 6. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para desarrollar el tipo de investigación nos basamos en la clasificación consignada en el siguiente cuadro:

TIPO DE INVESTIGACIÓN	CARACTERÍSTICAS
• Histórica	Analiza eventos del pasado y busca relacionarlos con otros del presente.
• Documental	Analiza la información escrita sobre el tema objeto de estudio. Reseña rasgos, cualidades o atributos de la población objeto de estudio.
• Descriptiva	
• Correlacional	Mide grado de relación entre variables de la población estudiada.
• Explicativa	Da razones del porqué de los fenómenos.
• Estudios de caso	Analiza una unidad específica de un universo poblacional.
• Seccional	Recoge información del objeto de estudio en oportunidad única.
• Longitudinal	Compara datos obtenidos en diferentes oportunidades o momentos de una misma población con el propósito de evaluar cambios.
• Experimental	Analiza el efecto producido por la acción o manipulación de una o más variables independientes sobre una o varias dependientes.

Figura 1: Tipos de investigación. Fuente: Guía para presentación de proyecto de investigación

ECCL.p.9.

En el desarrollo de este estudio y aplicación del proyecto será necesaria la aplicación de la investigación descriptiva esto con el fin de generar todas a aquellas posibilidades que contribuyan con el mejor desarrollo del proceso e implementación de la mejora en la empresa.

La presente investigación aporta al grupo de investigación institucional GIPA los investigadores:

➤ María Isabel Moreno Cuevas. CVLAC No. 0000012172

[http://scienti1.colciencias.gov.co:8081/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod\\_rh=000012172](http://scienti1.colciencias.gov.co:8081/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=000012172)

## 7. DISEÑO METODOLOGICO

La presente investigación está basada en un enfoque mixto tanto cuantitativo como cualitativo ya que ambos enfoques emplean procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos en su esfuerzo por generar conocimiento, que nos llevara a solucionar o encontrar la mejora de los procesos actuales.

En primer lugar se llevan a cabo la observación y evaluación de fenómenos. Con el fin establecer hipótesis. En dicha evaluación se demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen su fundamento. Seguido de esto se revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis, para determinar funciones principales primarias y secundarias que debe desarrollar cada cargo.

En segundo lugar al obtener este análisis se proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas; o incluso para generar otras, de esta forma presentar la estrategia más adecuada a la solución del problema planteado.

La investigación parte, por planteamiento de un problema de estudio delimitado y concreto. Para la implementación de la metodología Kaizen.

Para obtener resultados se recolectan datos numéricos de los objetos, fenómenos y participantes, del proceso de cobranzas del Call center, estos se estudian y analizan mediante procedimientos estadísticos.

Como factor cualitativo, dentro de la recolección de los datos se tiene en cuenta los diversos puntos de vistas de los trabajadores de Call center, ya que al estar en permanente contacto con el proceso, son fundamentales en los procesos de innovación y mejoramiento continuo. Recabando datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe y analiza y los convierte en temas, esto, conduce a la indagación de una manera subjetiva y reconoce sus tendencias personales.

Lo anterior nos lleva a dar solución a los problemas detectados en el área y en los procesos de la presente investigación.

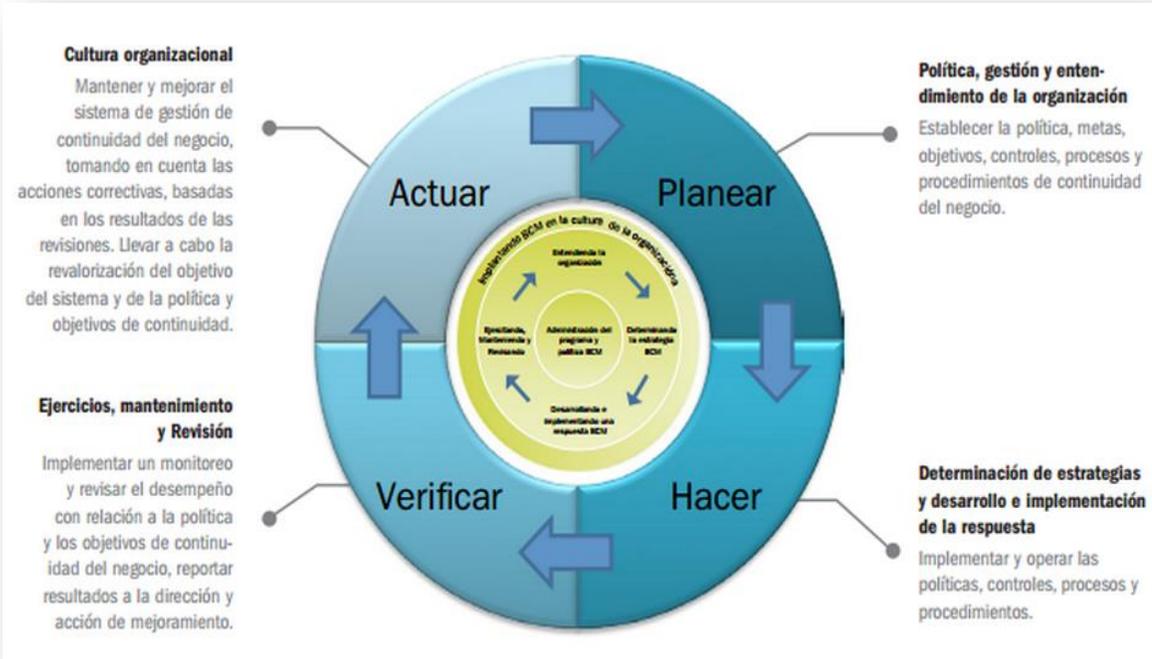
Para la elaboración de la metodología propuesta, utilizaremos conceptos básicos de la filosofía japonesa Kaizen, la cual se define como un sistema enfocado en el mejoramiento continuo de toda empresa a bajos costos; desarrollada de manera armónica, gradual y sencilla, involucrando a todas las personas de la organización.

A continuación se expone la metodología utilizada con el propósito de implementar el ciclo de mejora continua PHVA en el Call Center de la una entidad Financiera.

### 7.1 DESCRIPCIÓN DEL MODELO

Tomamos la decisión de realizar este proceso de implementación debido a la necesidades que tiene la entidad financiera en la actualidad, buscando lograr mejores resultados en la captación de cartera, sin aumentar el esfuerzo y la carga de trabajo para los coordinadores y asesores, con el fin de distribuir de manera adecuada las cargas laborales.

El proceso de implementación del ciclo de mejoramiento continuo, se realiza en cuatro etapas que tienen cada una de ellas objetivos BCM específicos:



Fuente: Estándares para la continuidad del negocio  
 Figura No. 4: Estándares y Procesos Del Ciclo PHVA

### 7.1.1 PRESENTACIÓN DE LA SITUACION ACTUAL.

El Call center en este momento cuenta con una planta aproximada de 230 personas, que se encuentra distribuida por 200 asesores y los treinta cargos restantes corresponden al área administrativa; de los cuales del área administrativa 12 vienen siendo coordinadores, y es de estos doce funcionarios donde se desprende nuestro problema a solucionar.

En el Call Center cada uno de los coordinadores tiene a cargo un promedio de 20 asesores a los cuales se les debe prestar el apoyo y seguimiento necesario para el cumplimiento de las metas del grupo e individuales.

Las funciones de un coordinador están directamente relacionadas con el apoyo de su grupo de trabajo y la atención del seguimiento y cumplimiento de las metas, pero hoy cuando se llega a evaluar las actividades de un coordinador se evidencia que ellos tiene tareas del personal de apoyo o puestos operativos, perjudicando la operación ya que por estar realizando actividades tales como; atención del correo electrónico, reclamaciones de oficinas y clientes, enviando correos de apoyo, solicitando respuestas de estrategias, validando estados de re diferidos, entre otras muchas actividades, no les queda el tiempo para atender y supervisar el proceso de cada uno de sus colaboradores.

Para dar una visión un poco más clara de la situación presentada en el Call center de cobranzas, a continuación se describirán al detalle las situaciones presentadas en los puestos de trabajo de un coordinador.

En primera instancia se evidencia que un coordinador en este momento no está trabajando en función de la operación como supervisor, sino en función de los requerimientos efectuados por su grupo de trabajo, ya que las funciones que debe realizar el coordinador es supervisar las actividades y desarrollo del proceso que cada uno de sus colaboradores realiza en su turno de trabajo, como lo es:

¿Cuánto tiempo al aire tuvo en el turno?, ¿cuántos compromisos de pago realizo?, ¿cuántas marcaciones efectuó?, ¿cuánto tiempo estuvo en retirada?

Monitorear algunas de las llamadas que realizo con el fin de verificar si está cumpliendo con el protocolo y necesidades del cliente, entre otras.

Pero validando lo anterior se puede evidenciar que quienes realizan un seguimiento de la operación son los asesores ya que como ellos le han generado una serie de solicitudes a sus coordinadores como: apoyos a sucursales, solicitando confirmación de negociaciones, citas de clientes, débitos, revisión de pagos, entre otras son estos quienes al iniciar y transcurso del turno se están retirando de la operación para ir donde su coordinador a preguntar y exigir si ya fue enviada y decepcionada cada una de sus solicitudes y para los casos donde no se hallan efectuados dichas solicitudes, se percibe que inicia la presión por parte de los asesores para que se realicen dichos requerimientos lo más pronto posible, cuando estas funciones no deben estar a cargo de un coordinador, ya que son funciones operativas directas. Adicional a lo que se menciona se está perdiendo la jerarquización que existió en la organización porque estas situaciones se prestan para pensar que quien da las órdenes y las indicaciones no son los coordinadores sino los mismos asesores.

En segunda instancia se percibe que como los coordinadores están todo su turno pendiente de recibir y tramitar estas solicitudes no tiene el tiempo necesario para dar atención y seguimiento a su grupo de trabajo, entonces es cuando los asesores se fundamentan en dichas situaciones para sustentar muchas inconformidades por qué no se les presta la atención requerida, se evidencian desacuerdos como: los coordinadores no les contestan las extensiones para recibir sus solicitudes o dudas referentes a la operación, también cuando los asesores no cumplen con sus objetivos se escudan en las situaciones donde el coordinador no estuvo para realizar o prestar soporte, al tiempo que es importante mencionar que cuando los jefes piden resultados y cuentas a los coordinadores ellos fundamentan que no tienen el tiempo necesario para realizar un seguimiento y análisis del desarrollo de las campañas o marcación de los manuales ya que todo su tiempo lo dedican a la atención de los requerimientos efectuados por las sucursales y asesores, lo cual deja sin bases de exigencia a los jefes de cada área. Este es otro de los motivos por los cuales se requiere de manera inmediata la creación del BACK para soporte de la operación y liberación de tiempo a los coordinadores.

Por lo anterior es que se da la iniciativa de realizar la filosofía Kaizen, bajo el ciclo PHVA; en las actividades y funciones de estos cargos, todo con el fin de generar procesos más limpios y eficientes para dar un servicio, trabajo productivo y de calidad, ya que estos son los resultados de un proceso organizado y direccionado.

Se justifica la necesidad de diseñar un nuevo cargo que será el encargado de tomar todas estas actividades y proceso para su ejecución pero en cabeza de estos nuevos funcionarios, para nuestro proyecto será llamado como BACK de soporte a la operación en general.

## 7.2 ETAPAS DEL PROYECTO

La siguiente grafica muestra la caracterización del proceso de implementación, la cual será necesaria para estandarizar las entradas, salidas, recursos y controles del mismo.



Fuente: Los Autores

Figura No. : 5 Caracterización e implementación del Ciclo PHVA  
En una entidad financiera.

Después de mencionar las etapas del ciclo de mejoramiento continuo (PHVA), y la caracterización del proceso en el cual se aplicara la mejora, desarrollaremos el proceso metodológico mencionado anteriormente para esta investigación.

La aplicación del Ciclo PHVA será entonces la herramienta que nos ayude a mejorar esas oportunidades de mejora, que encontramos en el proceso realizado por los asesores y coordinadores del Call Center de la Entidad Financiera.

### **7.2.1 PRIMER ETAPA - PLANEAR**

La planeación de este estudio se dio bajo la necesidad que se estaba observando dentro de la operación, en relación al incumplimiento de las metas y objetivos de la empresa, por tal motivo se inició a evaluar las diferentes posibilidades que podían afectar la operación, por ello se dio evidencia que esta situación requería de intervención inmediata, por lo cual se generó un plan de trabajo enfocado a validar y analizar las posibles causas que estén llevando a la problemática la cual es la base de esta investigación.

Dentro de la planeación se contempla todo lo relacionado con tiempos requeridos para el análisis, toma de datos, muestras y generación de informes, también se contempla lo relacionado con los costos y los indicadores que se deben tener presentes para el estudio, así como el recurso necesario para la implementación y desarrollo del mismo.

Planteamiento de objetivos y metas con propósito de cumplimiento, por medio de talleres donde interactúa la gerencia de la empresa, ya que ellos son los interesados en la mejora del proceso por tal motivo son los involucrados directamente en el planteamiento de las metas y propósitos.

### **7.2.2 SEGUNDA ETAPA - VERIFICAR**

Dentro de la verificación se debe realizar el análisis de toda la información recopilada dentro del periodo de minería de datos y recolección de información relacionada al proceso, necesidades y perspectiva que se tiene de la operación y de cada uno de los implicados dentro del análisis, también dentro de esta etapa se valida y se realiza la verificación que se estén contemplando todos los temas relacionados dentro del proceso, con el objetivo de evitar que queden posibilidades o información valiosa fuera del estudio y análisis.

Otro aspecto importante a tener en cuenta en este proceso es la validación de la viabilidad del estudio, se debe validar si se cuenta con los recursos de tiempo, económicos, físicos y de personal necesarios para dar inicio a la investigación y planteamiento de la posible solución a las necesidades de optimización de los procesos relacionados dentro del alcance del proyecto, todo con el fin de evitar llegar a perder tiempos y recursos en procesos y actividades innecesarios o fuera del alcance. Si todo está dispuesto para dar inicio se procede según el cronograma generado en la planeación.

### **7.2.3 TERCERA ETAPA - HACER**

Ya teniendo la información de cada una de los procesos y las perspectivas de cada uno de los implicados y participantes en el desarrollo de la operación, se da inicio a la etapa más importante del análisis que es iniciar las actividades planeadas dentro del proyecto en cada uno de sus eslabones con el objetivo de recopilar la información detallada de la realidad de la operación y poderla comparar con la primera información recibida por parte de los implicados, esto llevará a generar varias hipótesis del diagnóstico real del Call, ya que los datos tomados y analizados dentro de esta etapa son los recopilados por los analistas del proyecto, lo cual dará lugar para verificar si lo que hoy se está desarrollando en la operación es lo que se requiere o hay procesos y actividades que se debe cambiar o mejorar, para dar y brindar los cambios y resultados esperados por la gerencia de la empresa.

### **7.2.4 CUARTA ETAPA - ACTUAR**

En esta fase se aplicarán las actividades necesarias para la implementación de la mejora propuesta generada por el análisis y los investigadores, la cual busca el cumplimiento de los objetivos planteados al inicio del proyecto, como el cumplimiento de cada una de las expectativas de la empresa y sus colaboradores.

En esta etapa es la encargada de brindar los informes y conclusiones de la investigación, dando un reporte detallado de lo que puede ganarse o perderse en caso de aplicar la propuesta generada por el grupo de investigadores, ya si la empresa decide la implementación se dará paso a la etapa de la aplicación, en caso de no satisfacer las necesidades y expectativas del proyecto se dará como terminado y no viable según la justificación de los interesados.

### 7.3 ACTIVIDADES A DESARROLLAR

- Trabajo de campo:  
En esta etapa se desarrollara todo lo relacionado con las mediciones de procesos y actividades de toda la operación, como toma de tiempos y movimientos, recolección de información, datos histórico, fuentes de información.
- Análisis de información:  
En esta fase se trabajaran con la información recopilada con anterioridad con la finalidad de ir dándole cuerpo a problemática a las hipótesis, e ir planteando las posibles alternativas de solución a los directivos de las empresa, con la finalidad que ellos también tengan la perspectiva de lo que se esté haciendo y muy posiblemente ellos contribuyan con ideas valiosas para la solución.
- Presentación de análisis:  
Aquí se presentaron los avances del estudio, ya con alternativas de solución a la problemática encontrada.
- Desarrollo de propuesta de mejora:  
Para este momento ya se debe plantear el desarrollo de la mejor alternativa aprobada por la compañía con la finalidad de dar marcha a la implementación y desarrollo de la mejora propuesta.
- Seguimiento y evaluación:  
En esta altura de la investigación se evalúan los resultados de la implementación generada.
- Presentación de resultados:  
Se presenta cada uno de los informes que se han obtenido del seguimiento con el fin de evaluar si se cumplieron con las expectativas y se solucionaron dichas problemáticas, objeto de la investigación.

## 7.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

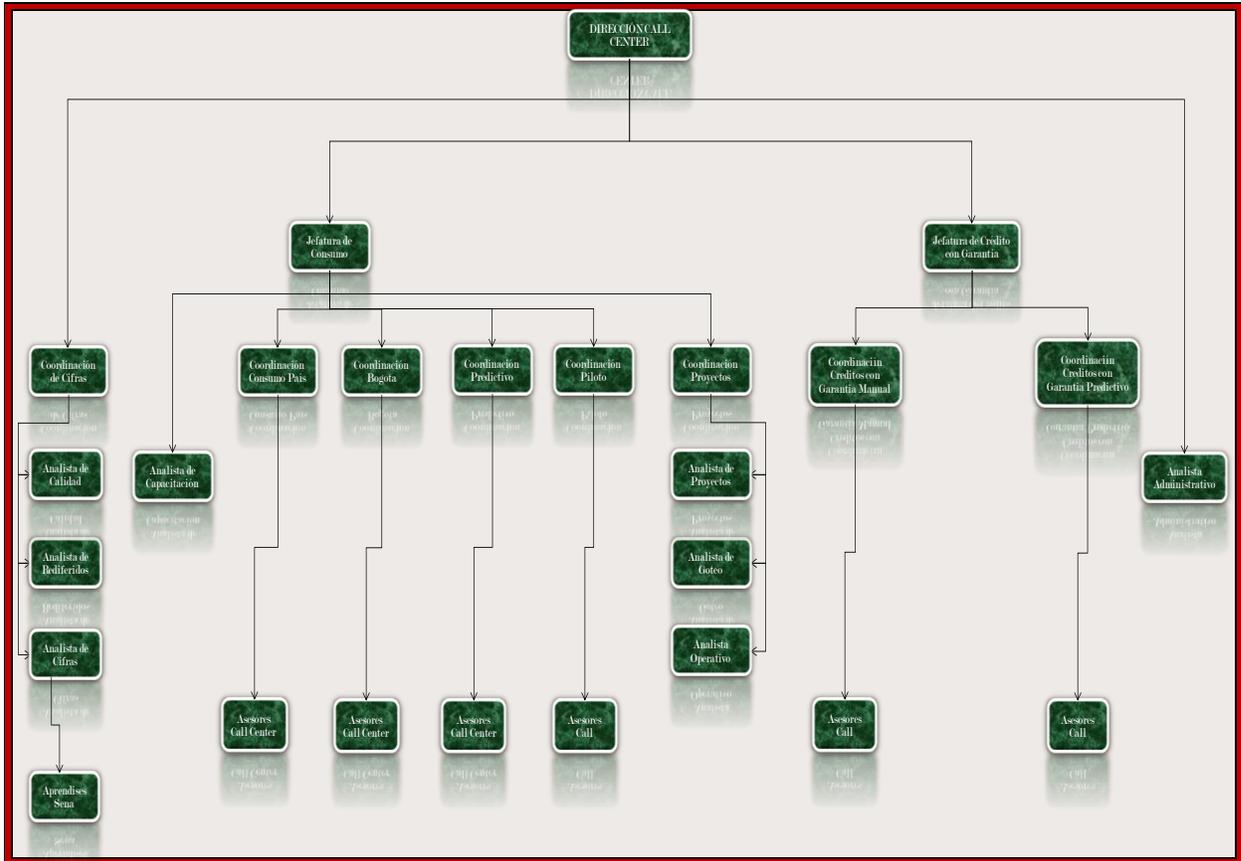
FASES	ACTIVIDAD	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
Levantamiento de información	consultar fuentes de información	xx												
	construir históricos		xx											
	diseño de las encuestas													
	aplicar encuestas		xx											
Construcción de hipótesis	crear hipótesis			xx	xxx									
	generar posibles alternativas de solución													
	análisis de los datos obtenidos				xxx									
Desarrollo de la investigación	definición de objetivos					xx								
	revisión de las tareas de cada cargo actuales						xx							
	análisis de los manuales de funciones actuales						xx							
	caracterización de procesos								xx					
	tomas tiempos								x					
Reingeniería aplicada en los puestos de trabajo	análisis de ajustes y toma de decisiones								xx					
	Definir las actividades y procesos de cada cargo									x				
	diseñar los manuales, cartas descriptivas y demás documentación de los procesos									x	x	x		
	implementación de manuales									x				
	creación de la nueva área de apoyo operativo "BACK OFFICE"										x	xx	xx	
	entrega de procesos												x	
	capacitación												x	
	implementación del cargo													xx
Resultados	Análisis de resultados													xx
	presentación de resultados													x
	seguimiento													xx

## 7.5 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

- Consulta de fuentes de información: Para la realización de esta actividad tendremos en cuenta todos los soportes físicos o virtuales por medio de los cuales encontraremos los datos más relevantes sobre el proceso del Call dentro del mismo y de paso apoyándonos con las mejores prácticas del mercado, que se enfoquen en mejorar las actividades que se están analizando. Una de las fuentes primarias más importantes son las mismas personas que trabajan y están día a día en el desarrollo de la operación ya que esta información es la más valiosa para poder generar hipótesis de lo que se está presentando dentro del proceso.
- Construcción de históricos: En relación a la información obtenida y facilitada con anterioridad al estudio se debe iniciar a generar la minería de datos la cual se usara como soporte y comparativo para la implementación de los análisis y comparación del cambio en caso de aplicar la alternativa propuesta.
- Diseño de encuestas o material de apoyo: Dependiendo del tipo de información que se necesite extraer de la fuentes de información se generaran varias alternativas de captación, entre ellas se tiene contemplado hacer en cuentas, entrevistas y lectura de cada una de las actas que se generan al momento de un cambio o la inclusión de un nuevo proceso, esto con el fin de ir llegando a la raíz de las causas de la problemática.
- Construcción de hipótesis: Basados en la información obtenida y en los análisis realizados a la misma se dará inicio al planteamiento de las posibles causa que están generando que los indicadores de productividad, eficiencia, eficacia y efectividad de esta operación se estén afectando, por lo cual la generación de estas hipótesis abren un gran foco de análisis el cual se debe presentar a la gerencia de la empresa para que ellos basados en sus objetivos y expectativas esperadas y conocimiento del tema junto con el conocimiento del desarrollo de la operación, den su punto de vista para dar prioridad al desarrollo y solución de cada una de ellas hasta llegar a la solución esperada por las partes.

- Desarrollo de la investigación: Teniendo en cuenta que ya la situación está expuesta y ya se conocen los objetivos planteados se debe dar inicio al estudio y análisis planteado, esto se debe realizar bajo la metodología planteado en el sistema Kaizen, con la herramienta que el facilita como lo es el ciclo de Deming PVHA, el cual según su metodología primero de debe realizar el planteamiento y planeación del proyecto, en segunda situación se debe seguir con la verificación de las posibles situaciones que se puedan presentar en su desarrollo con el fin de encerrar todo lo que se debe validar y analizar antes de hacer el trabajo de campo, como tercera etapa y que es la que se estará iniciando en este tiempo es el hacer que para el presente análisis es la implementación de la herramienta con el fin de encontrar y dar solución a la problemática encontrada dentro del Call center y por ultimo este plantea que se debe continuar con el actuar, el cual consiste en aplicar la alternativa planteada para la mejora continua del proceso.
- Aplicación de ciclo PVHA para cada uno de los procesos objeto de estudio: “diseño y generación de cartas descriptivas”: Teniendo en cuenta que para esta fecha ya se está en la etapa del hacer, y ya teniendo cada una de los procesos que debe desarrollar cada puesto, se implementa las cartas descriptivas y manual de proceso de cada uno, con el objetivo de focalizar la operación en un gerenciamiento y no en tareas operativas, que no dan ningún valor a la operación.
- Resultados: Teniendo toda la información procesada y las alternativas planteadas se debe realizar la presentación de los resultados obtenidos del estudio y análisis realizado a la gerencia de la compañía esto con el fin de que avalen y den paso para la implementación de la propuesta de solución, estos resultados deben ir acompañados de datos y justificaciones que avalen lo realizado dentro el periodo de análisis y estudio.

## 7.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



### 7.6.1 FUNCIONES DE CADA AREA.

- Área de Servicios Técnicos: Área encargada de realizar el levantamiento, la instalación, reparación y mantenimiento de las los equipos informáticos.
- Área de Proyectos: Es el área que estudia los nuevos cambios que se deben realizar con el fin de aumentar la productividad del Call Center.
- Área de Cobranzas: Realiza todas las operaciones de gestión de cartera.
- Área de Economía: Realiza todo el trabajo financiero, de análisis económico y operaciones contables de la entidad.
- Grupo de asesores: Este grupo está subordinado por los supervisores de cada turno y su misión es brindar información adecuada a los clientes sobre sus productos y servicios.

## **8. FUENTES DE INFORMACIÓN.**

### **8.1. FUENTES PRIMARIAS:**

Como bases de estudio y pilares de la necesidad de la implementación de este cambio, nacieron a raíz de la información que la compañía y sus colaboradores comenzaron a suministrar de manera aleatoria y sin necesidad de estarla buscando ya que como para la operación es de vital importancia generar cambios e innovaciones en sus procesos para ser competitivos y productivos frente al mercado, por eso es que son ellos mismos los encargados y facilitadores de la información más relevante para el desarrollo de la investigación.

La empresa y sus funcionarios serán tomados como fuentes primarias de información.

### **8.2 FUENTES SECUNDARIAS:**

Para este caso como fuentes de información secundarias servirán de apoyo los canales externos a la empresa y su operación, tales como; internet, competencias, información que se pueda obtener de compañías que generen cambios parecidos en sus procesos.

### **8.3 RECURSOS:**

Para el desarrollo del proyecto serán necesarios contar con los siguientes recursos:

- ✓ Recursos humanos
- ✓ Recursos físicos
- ✓ Recursos financieros

## 9. ANALISIS FINANCIERO

### 9.1 PRESUPUESTO

FORMATO DE PRESUPUESTO						
Nombre del Proyecto	OPTIMIZACIÓN DEL TIEMPO DE RESPUESTA EN LOS PUESTOS DE TRABAJO DE UNA ENTIDAD FINANCIERA A TRAVEZ DE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGIA KAIZEN.					
Rubro						Presupuesto Total
Personal						1137500
Materiales, servicios y libros						414000
Subtotal						1551500
Imprevistos (5%)						77575
Presupuesto total						\$ 1.629.075
Personal						
Cargo	Horas/Semana	N° de Semanas	Total Horas	V/R Horas \$	V/R Total	
Investigador 1	15	4	60	6319,44444	379166,6667	
Investigador 2	15	4	60	6319,44444	379166,6667	
Investigador 3	15	4	60	6319,44444	379166,6667	
Total						1137500
Materiales, Servicios y libros						
Concepto	Cantidad		Valor Unitario	V/R Materiales		
Resma de Papel	4		7500	30000		
CD	10		900	9000		
Fotocopias	200		50	10000		
Anillados	4		5000	20000		
Empaste Final	3		15000	45000		
Subtotal materiales						114000
Servicios	Nombre	Descripcion			Valor del Servicio	
	TRANSPORTES	DESPLAZAMIENTO A LA EMPRESA			300000	
Subtotal servicios						300000
Autor	Titulo Libro	Cantidad	Editorial	Costo total libros		
				0		
Subtotal libros						0
Valor total Materiales, servicios y libros						414000

## 9.2 ANALISIS FINANCIERO.

El retorno sobre la inversión (ROI) es esencial para la rentabilidad a largo plazo de cualquier compañía, ya sea grande o pequeña. Es una medición que debería emplearse para cada proyecto o línea de productos.

$$\text{ROI} = \frac{\text{BENEFICIO OBTENIDO} - \text{INVERSIÓN}}{\text{INVERSIÓN}}$$

$$\text{ROI} = \frac{12651500 - 76995895,46}{76995895,46} = 0,835 \quad \text{MESES}$$

Relación costos generales de la operación:

AGENTES	200		HORA	392
MO DISPONIBLE EN MINUTOS	51631104000		MINUTOS	23520
DIAS	28		MINUTOS MES	258155520
<b>COSTO OPERACIÓN</b>	<b>GENERAL</b>	<b>DIA</b>	<b>HORA</b>	<b>MINUTO</b>
ENERGIA	\$ 8.200.000,00	\$ 292.857,14	\$ 20.918,37	\$ 0,03
ARRIENDO	\$ 50.000.000,00	\$ 1.785.714,29	\$ 127.551,02	\$ 0,19
SUELDO AGENTES	\$ 400.000.000,00	\$ 14.285.714,29	\$ 1.020.408,16	\$ 1,55
PARAFISCALES	\$ 140.000.000,00	\$ 5.000.000,00	\$ 357.142,86	\$ 0,54
TELEFONIA	\$ 65.000.000,00	\$ 2.321.428,57	\$ 165.816,33	\$ 0,25
COSOTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 200.000.000,00	\$ 7.142.857,14	\$ 510.204,08	\$ 0,77
TOTAL	\$ 863.200.000,00	\$ 30.828.571,43	\$ 2.202.040,82	\$ 3,34
VALOR AGENTE	\$ 4.316.000,00	\$ 154.142,86	\$ 11.010,20	\$ 0,02

Costos ahorrados por proceso de envío de correos:

PROCESO ENVIO CORREOS	
HORAS	10
MINUTOS	10
COSTO ANTERIOR	\$ 110.102,04
COSTO CON PROYECTO	\$ 0,17
AHORRO MENSUAL	\$ 3.082.852,46

### 9.2.1 JUSTIFICACION DEL ANALISIS FINANCIERO

El costo que se generara será de 1.851.500, en lo relacionado al estudio y análisis de la propuesta para generar la mejora en la productividad, eficiencia, efectividad y eficacia de la operación desarrollada en el Call center, este rubro es solo en relación al costo de generar la propuesta de mejora, pero los costos fijos mensuales a los que se verá expuesta la operación es de 10.800.000, ya que la propuesta contempla la creación de cuatro puestos de trabajos los cuales el salario para cada empleado será de 2.000.000 más los gastos de ley.

El retorno de la primer inversión se verá en el trascurso del primer mes ya que con la implementación del Back, los procesos se optimizaran, ya que hay procesos que se demoran 10 horas hombre en generarse y con la implementación del mismo se usaran solo 0.6 horas hombre lo cual indica que la productividad de este proceso se incrementara en un 600%, lo cual indica que se está recuperando cada mes solo en este proceso el valor de 3.082.852 y si validamos la productividad de los de mas proceso que se incrementara a un 92% al liberar la carga operativa de los coordinadores para que se puedan dedicar a generar la administración adecuada de sus grupos podemos decir que la productividad se incrementa en un 47% y esto en dinero estamos hablando de 73.913.043 mil pesos mensualmente, sería el ahorro con una inversión mensual de 10.800.000.

## 10. TALENTO HUMANO

Teniendo en cuenta el impacto que la propuesta tiene dentro de la operación, se espera que la recepción sea positiva ya que esta propuesta está enfocada a que cada uno de los integrantes del Call se vean beneficiados con la implementación, ya que al generar que los procesos sean más limpios y definidos, cada uno sabrá con claridad cuál es el canal más eficiente y práctico para dar solución a su requerimiento, si damos el caso teniendo en cuenta el nivel jerárquico podemos iniciar por mencionar los beneficios que recibirán los agentes de cobranza con lo anterior, un ejemplo que se puede apreciar en el diario vivir de la operación, es el caso que el agente necesita la respuesta de una agenda que radica para el día siguiente en una de las sucursales y es indispensable saber la respuesta de inmediato para continuar con su proceso, ya que de la respuesta obtenida decide y puede saber si llama al cliente de nuevo para la confirmación de la cita o si genera la llamada a otro cliente con el proceso actual el agente debe esperar su turno para que el coordinador lo pueda atender, pero con la implementación del proyecto solo bastará con ingresar a la base de datos que fue alimentada por el equipo de BACK, y allí podrá obtener la respuesta de inmediato, ya que la información que se encuentra en esta base está en tiempo real con cada una de las sucursales, ya que es un sistema que ellos mismos alimentan con la información y resultado de la agenda generada para el cliente en particular.

Dado la necesidad que hoy tiene la operación, se espera que la propuesta planteada y seleccionada por la dirección y el área de investigación y desarrollo brinde y cumpla con las expectativas esperadas por todos.

Se espera que la implementación de esta contribuya a la mejora de la productividad, un crecimiento exponencial en el cumplimiento de cada una de las metas y por supuesto que la eficiencia se vea reflejada en los rubros de los costos de la operación y desarrollo del proceso.

También es claro que los indicadores de servicio que se evaluarán, tendrán una evolución positiva en la satisfacción del servicio prestado, reflejado en un mejor recaudo y aptitud al momento de generar la gestión de cobranzas. Esto para el cliente interno como externo.

Otro resultado importante que se obtendrá es la satisfacción laboral y buena disposición al momento de realizar las funciones, ya que se estabilizaran las cargas de cada uno de los puestos y funcionarios.

## **11. CONCLUSIONES RECOMENDACIONES**

### **11.1 CONCLUSIONES**

La aplicación del modelo aportara:

- Después de realizar y generar la propuesta de mejora y optimización de los procesos se espera que los tiempos de ocupación se incremente.
- Se estima que los tiempos de retiro se disminuirán.
- La productividad de la operación crecerá en un 47%
- La efectividad de la operación será mejorada, debido al gerenciamiento que el coordinador dará a su cartera y grupo.
- La aplicación de la metodología Kaizen, es la mejor opción para solucionar la problemática presentada en la operación del Call.
- Se identifican cada cuello de botella en cada uno de los procesos.

### **11.2. RECOMENDACIONES**

- Establecer las funciones principales de cada uno de los cargos.
- Desarrollar las cartas descriptivas de cada uno de los puestos de trabajo.
- Aplicar la metodología propuesta.
- Generar iniciativas de innovación.

## 12. ANEXOS

### 12.1 CARTAS DESCRIPTIVAS

#### **CARTA DE DESCRIPTIVAS**

#### **APOYO SUCURSAL ILOCALIZADOS, RENUENTES Y DEBITOS AFC.**

##### **1. Recibe las solicitudes.**

- Recepción de información del archivo consolidado, (emitido por el área de proyectos o encargado).

##### **2. Clasificación por canal.**

- Se realiza clasificación según solicitud para el de apoyo de sucursal, ilocalizado, Renuente, Debito cuenta AFC.
- Se Verifica la oficina a la cual se va a enviar el correo de apoyo.

##### **3. Análisis de la solicitud.**

- Se envían a los clientes deteriorados, con tipificación de ilocalizados, renuentes y débitos de cuentas AFC.
- **Para los clientes ilocalizados:** se debe tener en cuenta que el asesor hubiese generado las llamadas en los teléfonos registrado en Credisystem. Se verifica que el crédito o portafolio no hubiese sido colocado en feria.
- **Para los clientes Renuentes:** No tener compromisos de pagos incumplidos, Se verifica que el crédito o portafolio no hubiese sido colocado en feria.
- **Para los débitos Cuentas AFC:**
  - Se verifica que el número de la cuenta AFC sea la del cliente.
  - Se verifica que el número del Crédito sea al que se le va ha realizar el abono.
  - Se verifica que el saldo a debitar de la cuenta AFC sea el saldo en mora de la facturación más vencida.

- Se verifica que la cuenta AFC y el número del crédito sean del mismo cliente y si es de un segundo titular se tiene confirmar el débito.
- **Parámetros**
  - Asignado al Call:
  - Tarjeta >2MM saldo k
  - Crediexpress >2MM saldo k-Vehículo >5MM saldo k
  - Hipo y Titu > 10MM saldo k

#### **4. Proceso de solicitud:**

- Se confirma el correo del Director y subdirector de la oficina, para el envío.

#### **5. Gestionar Solicitud:**

- Después de enviar el apoyo de sucursal se realiza la gestión en Credisystem, como solicitud en trámite.

#### **6. Seguimiento:**

- Después de enviar los apoyo y no se recibió respuesta se realiza llamada al siguiente día a la oficina encargada.

#### **7. Gestionar Respuesta:**

- Si el correo de apoyo de oficina no tiene respuesta positiva, sigue gestión de cobro.
- Si el correo Débito cuenta AFC no se puede realizar en la oficina, el asesor se comunica con el cliente y le informa los pasos a seguir para ligar la cuenta AFC con el Crédito.
- Si no fue posible el débito AFC con la oficina se envía correo a la persona encargada de ligar las cuentas AFC.

**Nota:**

- La gestión de proceso en trámite debe estar en el transcurso del día.
- Al siguiente día se genera respuesta del back a las 8 am.
- Si no se dio respuesta el asesor genera un BN para realizarle el seguimiento.

## **NEGOCIACION PENDIENTE POR VERIFICAR CON CARTERA Y/O DEMÁS OFICINAS**

### **1. Recibe las solicitudes.**

- Recepción de información del archivo consolidado, (emitido por el área de proyectos o encargado).

### **2. Clasificación por canal.**

- Se realiza clasificación según la oficina.
- Se Verifica la oficina a la cual se va a enviar el correo para la confirmación de la negociación.

### **3. Análisis de la solicitud.**

- No tiene restricción de saldo capital.

### **4. Procesar Solicitud.**

- Se envía correo a la oficina "Director o Subdirector" o persona encargada para confirmar negociación dicha por el cliente según gestión.

### **5. Seguimiento.**

- Se verifica en el correo respuesta de la sucursal y se deja gestión en Credisystem.
- Si no se recibe respuesta se genera llamada a la sucursal al siguiente día.

### **6. Gestionar Respuesta.**

- Según parámetros establecidos en Credisystem.

### **Nota:**

- La gestión de proceso en trámite debe estar en el transcurso del día.
- Al siguiente día se genera respuesta del back a las 8 am.
- Si no se dio respuesta el asesor genera un BN para realizarle el seguimiento.

## **PROCESO DE APLICACIÓN 2.2.1**

### **1. Recibe las solicitudes.**

- Recepción de información del archivo consolidado, (emitido por el área de proyectos o encargado).

### **2. Análisis de la solicitud.**

- Se verifica que el producto para el proceso tenga pago en el mes.
- Validar los datos registrados en el formato ( **fecha de pago, valor, producto**)

### **3. Procesar solicitud.**

- Se envía correo a la DNC al Señor Duvan F Duran quien es el encargado de realizar este proceso. Se adjunta formato.

### **4. Gestión solicitud en trámite.**

- Se registra en Credisystem en el momento de enviar el correo según parámetros establecidos.

### **5. Seguimiento**

- Después de dos días de enviado el correo, si no está aplicado el proceso se reenvía el correo.
- Si el proceso esta aplicado se deja gestión de finalizado.
- Si no queda aplicado al tercer día se genera llamada al encargado el Señor Duvan F Duran.

### **6. Gestionar respuesta**

- Se realiza la gestión en Credisystem según parámetros establecido.

**NOTA:** Gestión en trámite por parte del back en el transcurso del día.

Se verifica el producto si quedo al día y se realiza gestión de terminación de proceso.

## **REVERSION PAGOS APLICADOS**

### **1. Recibe las solicitudes**

- Se baja la información del plan a diario, según parámetros establecidos.

### **2. Análisis de solicitud**

- Se verifica la solicitud según gestión realizada por asesor en donde debe dejar registrado todo lo que el cliente solicita, (número de crédito al que hizo el pago, número del crédito al que solicita el abono, fecha y valor del pago).
- Solicitud de carta por parte del cliente en donde nos autoriza realizar el proceso y la utilización al tiempo que informa el cliente.
- Se marca al ### si este inconveniente es con Tarjeta de crédito y a la Ext #### si es de crédito.

### **3. Procesar solicitud**

- Se marca al ### si este inconveniente es con Tarjeta de crédito y a la Ext #### si es de crédito.
- Se envía correo a la persona indicada de realizar el proceso, anexando la carta en donde el cliente autoriza este proceso de utilización.

### **4. Gestión solicitud en trámite.**

- Se registra en Credisystem en el momento de enviar el correo según parámetros establecidos.

### **5. Seguimiento**

- Después de dos días de enviado el correo, si no está aplicado el proceso se reenvía el correo.
- Si no queda aplicado al tercer día se genera llamada al ### o la Ext ###.

### **6. Gestionar respuesta**

- Se realiza la gestión en Credisystem según parámetros establecido y se genera llamada al cliente informando terminación del proceso.

## **CREACION, CAMBIO DE PERFIL O DESBLOQUEO DE USUARIOS.**

### **1. Recibe las solicitudes**

- Asesor se comunica con coordinador encargado e informa fallas en el usuario.

### **2. Procesar Solicitud**

- Se solicita número de Cedula del asesor.
- Se confirma el aplicativo para desbloqueo.
- Se verifica el motivo del bloqueo.
- Envía solicitud por aplicativo gestión de usuarios.

### **3. Seguimiento**

- Se verifica en el correo respuesta de solicitud.

### **4. Dar Respuesta**

- Se llama al asesor a la extensión y se le informa las claves para desbloqueo.

## **CASOS PARA SER APROBADOS POR COMITÉ EN LA DNC**

### **1. Recibe las solicitudes**

- Se baja información de gestión en intervalos de una hora, según parámetros establecidos.

### **2. Análisis de Solicitud**

- Se verifica en Credisystem que el comité tenga los cuatro parámetros establecidos. **(data, comité, observaciones, información cliente).**

### **3. Procesar solicitud.**

- Se envía correo a la DNC para **Mario A Martínez Martínez** con Copia a **Gloria M Delgado Asique; Tito A Romero Espitia; Leonardo A Aparicio Lean; Diana C Maldonado Carreño; Martha C Herrera.**

### **4. Gestionar Solicitud en Tramite**

- Se gestiona en Credisystem según parámetros establecidos.

### **5. Seguimiento de solicitud**

- Se verifica en el correo si llego respuesta del comité.

### **6. Gestionar Respuesta.**

- Se deja gestión en Credisystem según parámetros establecidos y se le comunica al asesor sobre respuesta dada.

## **Aplicación de estrategias aprobadas por comité.**

### **1. Recibe las solicitudes**

- Se baja información de gestión, según parámetros establecidos.

### **2. Análisis de Solicitud**

- Se verifica en Credisystem este el comité y que cumpla con los parámetros establecidos.

### **3. Procesar solicitud.**

- Se envía correo a la DNC para **Mario A Martínez** con Copia a **Gloria M Delgado Asique; Tito A Romero Espitia; Leonardo A Aparicio león; Diana C Maldonado Carreño; Martha C Herrera.** Para la aprobación del comité.

### **4. Gestionar Solicitud en Tramite**

- Se gestiona en Credisystem según parámetros establecidos.

### **5. Seguimiento de solicitud**

- Se verifica en el correo si llego respuesta del comité.
- Se envía correo a Camilo Martínez con Copia Fernando Farfán Moreno; Leonardo A Aparicio león; Tito A Romero Espitia.

### **6. Gestionar Respuesta.**

- Se deja gestión en Credisystem según parámetros establecidos.

# **CONDONACIÓN DE COSTOS**

## **1. Recibe las solicitudes**

- Se baja información de gestión, según parámetros establecidos.

## **2. Análisis de Solicitud**

- Se verifica en Credisystem y en As 400 los datos suministrados por el asesor en la gestión realizada si el cliente aplica para la condonación.

## **3. Procesar solicitud.**

- Se verifica en As400 pagos realizados.
- Se verifica el valor de condonación de costos.
- Si es el día de cierre se verifica en Siebel el pago realizado.
- Diligencias formato de condonación de costos con los datos requeridos.

## **4. Gestionar Solicitud en Tramite**

- Se envía correo a Paola Martínez con copia a Martha C Herrera, Leonardo Aparicio, Suri nova Guerrero y Mario Martinez.
- Se envían 3 correos según parámetros establecidos.

## **5. Seguimiento de solicitud**

- Al día siguiente se verifican si los costos quedaron aplicados.

## **6. Gestionar Respuesta.**

- Se deja respuesta en Credisystem según parámetros establecidos.

## **CASOS PARA SER APROBADOS POR COMITÉ EN LA DNC**

### **1. Recibe las solicitudes**

- Se baja información de Credisystem, según parámetros establecidos.

### **2. Análisis de Solicitud**

- Se verifica en Credisystem que el comité tenga los cuatro parámetros establecidos. **(data, comité, observaciones, información cliente)**. En las observaciones especificar el motivo del comité.
- **Comité primario II ( coordinador):**
  - Ampliación de plazo aprobado por Data Max hasta 144 meses.
  - Bajar abono hasta un 90% de la política vigente.
- **Comité Cobranza ( Jefes ) :**
  - Ampliación de plazo aprobado por DATAWEB máximo a 180 meses.
  - Bajar tasa en un escalonada (de 1.6% a 1,3% o 1.3% a 1%)
- **Comité Gerencial (Jefe comercial y Directora Call Beta)**
  - Bajar tasa al piso vigentes ( ejemplo 1% a la fecha)
  - Pasó de Tasa escalonada a Normalización o viceversa.
  - Autorización normalizaciones clientes tipo 7 (sin información en DATA).

### **3. Procesar solicitud.**

- **Se envía los correos según el comité:**
  - **Comité primario:** Se envía correo a Coordinador según usuario de gestor.
  - **Comité Cobranza (Jefes):** Se envía a Leonardo Aparicio para su respectivo estudio y Aprobación.
  - **Comité Cobranza (Jefes):** Se envía a Leonardo Aparicio para su respectivo estudio y Aprobación.

#### **4. Gestionar Solicitud en Tramite**

- Se gestiona en Credisystem según parámetros establecidos.

#### **5. Seguimiento de solicitud**

- Se verifica el mismo día en Credisystem respuesta del comité .

#### **6. Gestionar Respuesta.**

- Se deja gestión en Credisystem según parámetros establecidos y se le comunica al asesor sobre respuesta dada.

## **Enviar formato de cifras para generación de Ranking y métricas**

### **1. Recopilar Información.**

- Se baja información del detalle asignado.

### **2. Procesar Información.**

- Se Genera el formato con los siguientes parámetros.

-	OBLIGACION
-	CEDULA
-	GESTOR
-	AGENTE
-	TURNO
-	GRUPO
-	COORDINADOR
-	DETALLE PROYET

### **3. Gestionar Solicitud en Trámite.**

- Se envía correo a Fernando Farfán, Wilfredo Caicedo, Camilo Martínez, Rafael Barrera Con CC Leonardo Aparicio y Coordinadores.

### **4. Seguimiento de solicitud**

- Se envía correo solicitando confirmación de la información enviada..

### **5. Gestionar Respuesta.**

- Se envía correo a los coordinadores y Jefes confirmando el recibido y aprobado del formato de cifras.

## **REVISION DE PROCESOS DE DEBITOS.**

### **1. Recibe las solicitudes**

- Se baja información de Plani, según parámetros establecidos. (3 veces al día)

### **2. Análisis de Solicitud**

- **Se verifica que las cuentas a debitar no estén tipificadas como:**
  - Cuenta de Nómina.
  - Cuenta Persona Natural con Negocio.
  - Cuenta AFC.
  - De manejo alterno o conjunto.
  - Cuenta de Ahorro Programado.
  - Cuenta Pensionados.
  - Cuenta Rentable.
  - Cuenta Oficial.
  
- **Se verifican que los créditos en mora no tengas los siguientes bloqueos:**
  - 005 fallecimiento
  - 011 incapacidad total
  - 017 bloqueo por dación
  - 018 ley 550
  - 019 castigado beta
  - 020 cast. system cobro
  - 023 castigado por normalización
  - 024 preven. por normalización
  - 025 bloqueo aval
  - 026 cast. REFINANC SA
  - 027 Cast. GERC LTDA
  - 028 Xcastigada vendida 5
  - 029 Xcastigada vendida 6
  - 030 Xcastigada vendida 7

- 031 castigada vendida 8
- 033 administrat. BANCAFE
- 034 CANCELACION AVAL
- 035 FRAUDE SUPLANTACION

### **3. Procesar solicitud.**

Se genera archivo recopilando los siguientes datos:

- CEDULA
- TIPO DE CUENTA
- NUMERO DE CUENTA
- VALOR DEBITO
- PRODUCTO A ABONAR

### **4. Gestionar solicitud.**

Después de verificar las cuentas y generar el archivo con los datos anteriores se envía correo a Heimar Peralta del CAC.

### **5. Gestionar Respuesta.**

Heimar Peralta envía un correo dando respuesta a la solicitud en donde informa el motivo por el cual algunos débitos fueron rechazados.

### **6. Gestionar Respuesta.**

Se deja Gestión según parámetros establecidos.

## **GENERACIÓN DE ARCHIVOS DE SEGUIMIENTO Y REFUERZO**

### **1. Parámetros para le generación de archivo de seguimiento y refuerzo son:**

- **Primera semana**
  - Sin gestión
  - PP vigente.
  
- **Segunda semana**
  - Top 10
  - PP incumplidas.
  - RS Y AB
  - Reprogramación de Credisystem
  - CS
  - RO y No contactados.
  - PP hoy
  - PP incumplidas.
  
- **Última semana.**
  - Top 10
  - RS – AB – Otras negociaciones.
  - PP incumplidas
  - PP hoy.

### **2. Actualizar gestión del día**

Se Actualiza en el computador de \*\*\* Fernando Farfan \*\*\*\*.

- **Proceso:**
  - D
  - **CAMPAÑAS**
  - **GESTION ACUMULADA TOTAL.**
    - Gestión.
    - Anexa Gestión.
  - **GESTION ACUMULADA SIN VIRTUAL.**
    - Macro.
  - D
  - **CALL CENTER BETA**
    - Calculo Evolución
    - Macro 1 → Aceptar. \*\*\*Esto actualiza pago y archivos\*\*\*

### 3. Actualizar Seguimiento y Refuerzo \*\*\* En el computador de Wilfredo\*\*\*

#### Proceso:

1. Correr la base que genera el reporte gestión. (PC Fernando)
2. Correr la base de evolución. (PC Fernando)
3. En mi PC, en la ruta **D:\Bat\Nuevo%Seguimiento** Abrir la base **Seguimiento\_Asesores.accdb**, y proceder a ejecutar la macro **Seguimiento Asesores**.
4. Al terminar la macro anterior en mi PC, en la ruta **D:\Bat\Nuevo%Seguimiento** Abrir la base **Detalle Seguimiento**, y proceder a ejecutar la macro **03\_25 C/mes A Fin**
5. Por ultimo luego de correr la macro anterior, en la ruta **D:\Bat\Nuevo%Seguimiento** abrir el libro de Excel **Base Refuerzo** y actualizar la hoja **Base**. Guardar el archivo con el nombre Base Refuerzo y la fecha del día. "No hay que bajar la versión de Excel a 2003, recuerden que todos los PC tiene Office 2007". Este archivo final es el que deben pegar en el File Server para los asesores.
6. Se pega en el ABC – seguimiento Marzo.
7. Cada coordinador lo copia y lo pega en las carpetas.
8. El cuadro de resumen lo actualizare al momento de llegar a mi puesto.

### 13. BIBLIOGRAFIA

- ✓ ALBUERNE Vitor, Plan para un Call Center, Uruguay, 2010, Párrafo No. 2 Cap. 8 Técnicas de ventas y comunicación comercial.
- ✓ DEL BONO Andrea, Call centers, estrategias de flexibilidad y nuevas experiencias laborales, Miño y Dávila Editores, Buenos Aires- Madrid. 2005.
- ✓ DEL BONO Andrea, Innovaciones tecnológicas y organizacionales, Miño y Dávila Editores, Buenos Aires, 2005. p. 5-6.
- ✓ GARCÍA Sabater José Pedro, Teoría de Colas. Valencia, Grupo ROGLE. 2011, Pág. 1 -66
- ✓ GONZÁLEZ Muñiz Rafael Marketing Siglo XXI, 3ª Edición, Editorial el Mar,
- ✓ LANDIVAR Edgar, Fundamentos de Telefonía. Vol. 1. Edición Kindle, 2011 Pág. 353
- ✓ LIZ Daniel Cestau, Marketing Estratégico, Párrafo No. 6
- ✓ SÁEZ VACAS. F, GARCÍA. O, Reingeniería De Procesos, 1998, Revista Telos Pág. 28-41, 1995.
- ✓ VARELA, Jaime Enrique Introducción a la investigación de operaciones, Fondo Editorial Colombiano, 1978. Universidad de Texas.
- ✓ GARCIA, Braulio. Gerencia De Procesos Para La Organización Y El Control Interno De Empresas, Ediciones Ecoe. 2006 Pág. 206

## 14. CIBERGRAFIA.

- ✓ ALBUERNE Vitor, Plan para un Call Center.  
<http://contactcenters.wordpress.com/tag/historia/>
- ✓ DEL BONO Andrea, Innovaciones tecnológicas y organizacionales.  
<http://www.aset.org.ar/congresos/7/16005.pdf>
- ✓ DEL BONO Andrea, Call centers, estrategias de flexibilidad y nuevas experiencias.  
<http://www.aset.org.ar/congresos/7/16005.pdf>
- ✓ GARCÍA SABATER José Pedro, Teoría de Colas.  
<http://personales.upv.es/jpgarcia/LinkedDocuments/Teoriadecolasdoc.pdf>
- ✓ GONZÁLEZ Muñiz Rafael, Marketing Siglo XXI  
<http://www.marketing-xxi.com/introduccion-97.htm>
- ✓ LANDIVAR Edgar, Fundamentos de Telefonía.  
<http://elastixtech.com/fundamentos-de-telefonía/operacion-de-un-call-center/>
- ✓ SÁEZ VACAS. F, GARCÍA. O, Reingeniería De Procesos  
<http://www.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/5%20-Reingenier%EDa%20 I .pdf>
- ✓ VARELA Jaime Enrique, Introducción a la investigación de operaciones.  
<http://books.google.com.co/books?hl=es&id=6nNjAAAAMAAJ&q=teoria+de+colas>