



1. Identificación del Plan de Innovación y Fortalecimiento Empresarial

I. INFORMACIÓN GENERAL

Título: Plan de Mejora en los procesos del departamento de Cartera y Tesorería de El Pomar

Programa académico:
Administración de Empresas

Área (s) de Conocimiento: Administrativa y Financiera

Área a cargo del Centro de Desarrollo Empresarial:

Datos de los Participantes

Nombres	Identificación	Teléfono	Correo	Semestre	Registro OMP ¹
Illeyn Andrea Villanueva Bohórquez	1022427872	3015510855	ivillanueva@unbosque.edu.co	9	

RESUMEN (Contiene la información necesaria para brindar una idea general de la investigación. Debe incluir de manera articulada: Planteamiento del problema, pregunta de investigación, objetivo general, metodología: tipo de estudio, población, muestra, tipo de análisis y resultados esperados. Máximo 300 caracteres)

Según lo evidenciado en el organigrama organizacional de la Empresa El Pomar, uno de los departamentos más importantes del área administrativa y financiera es el departamento de cartera y tesorería, por esta razón se decidió realizar una entrevista situacional a la Gerente Administrativa y Financiera la cual determinó que efectivamente allí es donde encontraban una amplia cantidad de opciones de mejora que necesitaban una intervención. Primero para corroborar esta información se realizaron 6 entrevistas a profundidad entre el personal del departamento con la finalidad de documentar los procesos actuales a través de flujogramas, teniendo en cuenta que estos no existían. Finalmente, la documentación dio como resultado la creación de 18 flujogramas basados en los cuatro procesos más importantes dentro del departamento para luego realizar un análisis situacional, que son: cobro de Cartera, pago a proveedores, estudio de crédito a clientes y manejo de caja menor, de esta manera se lograron los hallazgos iniciales que mostraban que el departamento actualmente no contaba con los lineamientos y procedimientos formales documentados que permitieran realizar una medición de la gestión de una manera eficiente, lo que ha hecho que muchos procedimientos sean realizados de manera bastante operativa con tiempos de realización largos, por otro lado se encontró que el departamento cuenta con un personal que evidencia altas competencias para la realización de tareas operativas,

¹ Espacio la Coordinación de Investigación, Emprendimiento e Innovación



pero no para llevar a cabo actividades estratégicas; estos hallazgos llevaron a la construcción de la pregunta de investigación: ¿Con la implementación de nuevos lineamientos y procedimientos se logrará mejorar la gestión de los procesos dentro del departamento de cartera y tesorería en la Empresa El Pomar?. Con el objetivo de dar respuesta a esta pregunta se estructuró la propuesta de acción de mejora aplicable al departamento investigado, la cual se centra principalmente en la tecnificación y modificación de los procesos encontrados más operativos sin interferir en su funcionalidad, asimismo proponer una metodología que logre modificar la cultura organizacional actual hacia un enfoque más estratégico; el resultado que se busca con esta intervención es reducir tiempos, costos en la realización de las tareas diarias y generar un mayor control.

Palabras clave: Procesos, mejoramiento, cartera y tesorería, organización, propuesta

LUGAR DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE GRADO

Departamento: Cundinamarca	Ciudad: Cajicá
Lugar específico: Cajicá Km 3 Vía Tabio – Vereda Chuntame – Finca el Pomar	
Razón Social: Sabanalac S.A.	NIT Sabanalac S.A.
Registro Cámara de Comercio: 00186734	Anexar Certificado de existencia con Representante Legal
Director: Wilson Solano	Fecha de Inicio: Febrero 2019
Responsable CDE:	Fecha de terminación: Septiembre 2019



2. Tabla de Contenido

Tabla de contenido

1. Identificación del Plan de Innovación y Fortalecimiento Empresarial	1
2. Tabla de Contenido	2
3. Diagnóstico Situacional	4
4. Cumplimiento del (los) objetivo(s) general(es)	6
5. Cumplimiento de los objetivos específicos	8
5.1 Objetivo Específico 1	8
5.2 Objetivo Específico 2	9
5.3 Objetivo Específico 3	10
6. Resultados Adicionales	11
7. Cumplimiento de la metodología y recomendaciones	11
8. Cronograma de ejecución a la fecha, dificultades y plan de contingencia	11
8.1 Plan de Gestión del Riesgo	12
9. Proyección de los resultados obtenidos frente a los impactos registrados en el proyecto/ programa	13
10. Aspectos técnicos, financieros	16
11. Discusión y análisis	17
11.1 Recolección de la información	17
11.2 Análisis Situacional	18
11.3 Beneficios a la organización	20
12. Conclusiones	21
13. Referencias	23
14. Lista de Anexos	24



3. Diagnóstico situacional (complete los que tuvo en cuenta)

Análisis Estratégico	Los colaboradores del departamento de Cartera y Tesorería evidencian una cultura organizacional de poco pensamiento estratégico y más pensamiento operativo, dentro de la forma en la que desempeñan su trabajo diario no proponen por su propia iniciativa nuevas formas más ágiles de realizar las cosas a pesar de que cuentan con diversos recursos que pueden tecnificar la forma en la que realizan sus actividades diarias.
Análisis del mercado y Análisis Comercialización	A nivel de comercialización la empresa El Pomar ha realizado importantes inversiones en términos de maquinaria y logística para ampliar su capacidad productiva y así satisfacer la demanda de su mercado objetivo junto con la de sus clientes, solo en el último año ha realizado inversiones por 7.000 millones de pesos.
Análisis de producto	
Análisis económico y Financiero	La empresa El Pomar actualmente cuenta con una importante estabilidad financiera evidenciada en sus ventas para el año 2018 por 109 mil millones de pesos en el año 2018, adicionalmente se encuentra posicionado en los principales almacenes de cadena como El Éxito, Colsubsidio, Jumbo, Gerónimo Martins, entre otros y ha tenido en los últimos 5 años un crecimiento constante en ventas de casi el 251%.
Análisis Organizacional	Por medio de entrevistas a profundidad a todo el personal del área de cartera y tesorería, documentos internos de la empresa como organigramas por organización y área, descripción de perfiles de cada cargo y visitas a las instalaciones físicas se logró identificar que El Pomar a pesar de ser una empresa que vende cerca de 10.000 millones de pesos mensualmente aún tiene varios procesos ligados a la realización manual que consume bastante tiempo en llevarlos a cabo, por ello destina una importante cantidad de personal para cumplir con sus obligaciones.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
Informe Plan de mejoramiento, emprendimiento e innovación

Registro OMP: 538

Análisis Legal	
Análisis de desarrollo tecnológico y digital	La empresa cuenta con bajo desarrollo tecnológico en la tecnificación de procesos operativos comparado con empresas de su competencia, si bien a nivel de tecnificación en la producción de sus productos es bueno aún no han llevado diferentes tecnologías a ser parte de las tareas diarias en cada una de las áreas de la organización

4. Cumplimiento del(os) objetivo(s) general(es)

<p>4.1 Objetivo general</p>	<p>Diseñar una propuesta que permita mejorar y complementar la ejecución de los procesos que se manejan actualmente en uno de los departamentos del área Administrativa y Financiera de la empresa El Pomar.</p>		<p>Grado de Cumplimiento</p>	<p>100%</p>
<p>Resultado obtenido</p>	<p>Anexo soporte del desarrollo y obtención de resultados</p>	<p>Dificultades</p>	<p>Observaciones</p>	
<p>3 nuevos flujogramas y la modificación del organigrama por área que modifican la manera en la que se realizan actividades como: Estudio de crédito, manejo de caja menor, cobro a</p>	<p>ANEXOS (4, 7, 16,18)</p>	<p>En varias ocasiones fue un poco difícil el poder mantener la comunicación con la Jefe de Cartera y Tesorería para continuar con la documentación de procesos propios del área, por lo que en una importante cantidad de oportunidades se tuvo que comunicar con la Gerente Administrativa y Financiera para que diera la observación de la relevancia de continuar con el proceso investigativo</p>	<p>Dadas las dificultades que surgieron al momento de la recolección de la información con la Jefe de Cartera y Tesorería, se tendrá en cuenta al momento de la implementación de los nuevos procesos que todos los stakeholders involucrados estén al tanto de los cambios aprobados previamente, no solo por la gerente administrativa y financiera sino que también por la líder del departamento; esto con la finalidad de que los nuevos procedimientos se implementen de la forma más pertinente posible sin generar consecuencias negativas dentro de la organización.</p>	



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Informe Plan de mejoramiento, emprendimiento e innovación

Registro OMP: 538

transportadores y flujos de aprobación en el proceso de cargue



5. Cumplimiento de los objetivos específicos

<p>5.1 OBJETIVO ESPECÍFICO 1</p>	<p>Identificar qué procesos actuales a mejorar existen dentro del departamento de cartera y tesorería en la empresa El Pomar.</p>		<p>% DE CUMPLIMIENTO</p>	<p>100 %</p>
<p>RESULTADO OBTENIDO</p>	<p>PRODUCTO</p>	<p>ANEXO SOPORTE DEL DESARROLLO Y OBTENCIÓN DE RESULTADOS</p>	<p>OBSERVACIONES</p>	
<p>1. La comprensión, identificación y documentación de cada uno de los procesos más relevantes dentro del área de cartera y tesorería por perfil de cargo</p>	<p>18 flujogramas que muestran cada uno de los personajes que son partícipes dentro de los procesos de cobro de cartera, pago a proveedores o terceros, caja menor y estudio de crédito a clientes</p>	<p>ANEXOS (5, 8, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28)</p>	<p>Cada uno de los flujogramas realizados dentro del proceso de documentación fueron realizados a través de entrevistas a profundidad con cada uno de los colaboradores del departamento de cartera y tesorería, para luego ser revisados y aprobados por el mismo colaborador dueño del proceso.</p>	
<p>2.</p>				



5.2 OBJETIVO ESPECÍFICO 2	Realizar un diagnóstico situacional del(los) proceso a mejorar en el Departamento de Cartera y Tesorería.		% DE CUMPLIMIENTO	100 %
RESULTADO OBTENIDO	PRODUCTO	ANEXO SOPORTE DEL DESARROLLO Y OBTENCIÓN DE RESULTADOS	OBSERVACIONES	
<p>1. Identificación y análisis de cada uno de los flujogramas documentados para proceder a la selección de procesos a mejorar</p>	<p>3 flujogramas indicando los puntos críticos dentro del proceso y en los que se puede realizar una opción de mejora</p>	<p>ANEXOS (6,9,17)</p>	<p>Para el criterio de selección de los procesos a mejorar se tuvo en cuenta que inicialmente estuvieran dentro de los cuatro principales procesos dentro del departamento (Cobro Cartera, Pago Proveedores, Estudio de Crédito a Clientes y Manejo de Caja Menor), una vez elegidos los principales procesos se procedió a elegir los que en caso de que se realizara un cambio tendrían un mayor impacto positivo dentro del departamento, sobre todo en temas de tecnificación.</p>	
<p>2.</p>				



<p>5.3 OBJETIVO ESPECÍFICO 3</p>	<p>Establecer una propuesta que complemente y logre mejorar la gestión de los procesos dentro del Departamento de Cartera y Tesorería.</p>		<p>% DE CUMPLIMIENTO 100%</p>
<p>RESULTADO OBTENIDO</p>	<p>PRODUCTO</p>	<p>ANEXO SOPORTE DEL DESARROLLO Y OBTENCIÓN DE RESULTADOS</p>	<p>OBSERVACIONES</p>
<p>1. Nuevos flujogramas con un proceso alternativo que puede mejorar considerablemente la realización de las tareas diarias por parte de los colaboradores de El Pomar</p>	<p>3 nuevos flujogramas que reducirán los tiempos de realización de las tareas más operativas del departamento, los riesgos importantes en temas de flujo de dinero y la participación de personas innecesarias dentro de los procesos haciendo de la empresa El Pomar más competitiva en términos de eficiencia en la realización de sus procesos</p>	<p>ANEXOS (7, 16,18)</p>	<p>Si se comparan los flujogramas iniciales realizados en los que se documentaron los procesos actuales versus los nuevos procesos estructurados, es evidente una mejora notoria en términos de eficiencia y eficacia en su ejecución. Por otro lado, la Gerente Administrativa y Financiera de El Pomar que lidera este plan de mejoramiento estuvo de acuerdo con los nuevos procesos propuestos.</p>
<p>2.</p>			



6. Resultados adicionales

Descripción del resultado adicional	Anexo soporte

7. Cumplimiento de la metodología y recomendaciones

La metodología escogida fueron las entrevistas a profundidad, dado que una gran parte de la información no se encontraba documentada y la única fuente para conocerla era a través de los colaboradores de El Pomar por ello, se utilizaron entrevistas de aproximadamente una hora en la que el investigador sostenía una conversación fluida con el colaborador, generalmente las preguntas iban encaminadas a cuatro principales puntos que eran: (cobro de cartera, pago a proveedores o terceros, caja menor y estudio de crédito) donde el personal de cartera y tesorería de El Pomar contaba el paso a paso de cómo se realizaban sus tareas diarias para luego ser plasmadas en flujogramas, después de este paso se procedió a plasmar la información recolectada en flujogramas que estaban involucrados con los procesos que inicialmente se determinaron como foco principal dando como resultado la realización de 19 flujogramas.

8. Cronograma de ejecución a la fecha, dificultades y plan de contingencia

Comentarios: (desarrollo, limitaciones, contingencias, etc.)

Actividades	Ítem Objetivo relacionado	Fecha de ejecución (semanas)	Cambios solicitados y aprobados por el CDE	Plan de Contingencia
Buscar en la academia las investigaciones previas	Objetivo Específico 1	2 semanas		
Entrega de adelantos a tutor de tesis	Objetivo General	2 semanas		



Selección de Empresa a estudiar (El Pomar)	Objetivo General	2 semanas		
Realización de Calendario para Cascadeos	Objetivo Especifico 1	1 semana		
Espera por respuesta de email enviado a la Jefe de Cartera para la aprobación de fechas para cascadeos	Objetivo Especifico 1	8 semanas		Conversación con Gerente Financiera
Realización Entrevistas Auxiliares de Cartera	Objetivo Especifico 2	4 semanas		
Realización entrevista Asistente de Cartera	Objetivo Especifico 2	1 semana		
Realización entrevista Jefe de Cartera y Tesorería	Objetivo Especifico 2	1 semana		
Construcción flujogramas con procesos actuales	Objetivo Especifico 1	4 semanas		
Presentación y cambios propuestos por Tutor	Objetivo Especifico 1	1 semana		
Construcción de análisis situacional	Objetivo Especifico 2	2 semanas		
Presentación y cambios propuestos por Tutor (Reunión Presencial)	Objetivo Especifico 2	1 semana		
Construcción de Nuevos flujogramas (Nueva propuesta)	Objetivo Especifico 3	2 semanas		
Diligenciamiento Informe Técnico y Formato de Inscripción	Todos los objetivos	24 semanas		

8.1. Plan de Gestión del Riesgo:

Al momento de implementar el plan de mejoramiento es posible que tanto el personal de la empresa El Pomar como los líderes del proyecto se encuentren con diversos eventos que retrasen la ejecución del plan propuesto, por eso se propone un plan de gestión del riesgo que complemente el cronograma de implementación y a su vez se tenga como referencia en caso de se presente alguno de los posibles escenarios.



Evento	Probabilidad	Impacto	Mitigación	Contingencia
Riesgo de que la plataforma SIESA no tenga la capacidad para implementar los cambios dentro de su sistema.	Mediana	Alta	Realizar una reunión entre la Jefe de Cartera y Tesorería con el equipo técnico de SIESA para evaluar el alcance de la situación.	La reunión liderada por la Jefe de Cartera y Tesorería evaluará junto con el equipo de SIESA una alternativa de llevar a cabo los cambios siempre y cuando se cumpla el objetivo de tecnificación.
Riesgo de que el costo de la plataforma para recaudo de transportadores sea muy elevado.	Mediana	Mediana	La Gerente Administrativa y financiera en conjunto con la Jefe de Cartera y Tesorería realizarán una valoración de varias propuestas externas y a su vez la valoración monetaria de una implementación interna.	Tener apoyo de la jefe de Compras de El Pomar con la finalidad de establecer el mejor acuerdo monetario para la organización.
Riesgo de que los colaboradores del departamento de Cartera y Tesorería no logren adaptarse a los nuevos procesos.	Mediana	Alta	La Jefe de Cartera y Tesorería junto con los champions elegidos para este proyecto elaborarán un plan de capacitación integral en el que se llegue a todos los stakeholders involucrados.	Realizar una evaluación de los nuevos procesos con el fin de identificar los conceptos que los colaboradores no han logrado integrar en sus actividades.

9. Proyección de los resultados obtenidos frente a los impactos registrados en el proyecto/programa.

Tipo de impacto	Descripción del impacto	Proyección del impacto o producto
Impacto Científico y tecnológico	El implementar varias funcionalidades dentro de la plataforma que manejan actualmente hará que se pueda reducir los tiempos de trabajos operativos y que los funcionarios puedan brindar respuestas a la organización de una manera más eficiente.	Una vez tecnificados algunos procesos dentro del área, no solamente esta se verá beneficiada sino que también la organización misma, esto traerá consigo que las otras áreas comenzarán a identificar acciones de mejora y tomar medidas similares a las que se plantearon como opción de mejora.
Impacto sobre la productividad	Se verá un aumento en la productividad del departamento gracias a la reducción de tiempos de respuesta dentro del departamento que impactará positivamente a otras áreas que están ligadas a los procesos que realizan diariamente los colaboradores del departamento de cartera y tesorería.	Una vez implementados los cambios, en términos de productividad se espera que el departamento de cartera y tesorería reduzca considerablemente tiempos en la realización de las tareas diarias, haciendo los procesos más ágiles.
Impacto sobre la competitividad	Implementando estas mejoras serán los primeros pasos a la tecnificación de procesos operativos que le quitan tiempo a los colaboradores para pensar en nuevos modelos que innoven y vuelvan más eficientes sus procesos diarios, de esta manera en conjunto se logrará convertir en una empresa más competitiva dentro del mercado.	El Pomar se verá reflejado ante el mercado como una empresa más tecnificada en sus procesos no solamente productivos, sino que también administrativos



<p>Impacto sobre la Responsabilidad Social y calidad de vida</p>	<p>Con el nuevo proceso se estaría impactando de manera positiva a un pilar específico de la Responsabilidad Social:</p> <p>1. La responsabilidad Económica: Con la nueva tecnificación se estará asegurando un control y una mayor eficiencia en el manejo del dinero en El Pomar, esto hará que a medida que tecnifique sus procesos de recolección de efectivo podrá tener una mayor capacidad para abarcar una mayor cantidad de clientes pequeños, así El Pomar estará encaminado a tener una estructura empresarial más sólida.</p>	<p>Una empresa económicamente responsable le da estabilidad y confiabilidad en el mercado donde desarrolla sus actividades, luego de mejorar sus procesos de flujo de dinero por medio de la tecnificación se aumentará el control de las finanzas de la organización trayendo consigo un mejoramiento considerable en el manejo y contabilidad de los recursos con los que cuenta la empresa.</p>
<p>Impacto sobre la Innovación</p>	<p>Al pasar de realizar algunos procesos de manera manual con las formas tradicionales de trabajo a la tecnificación por medio de programas tecnológicos y plataformas, se logra innovar la forma en la que El Pomar está llevando su forma de trabajo tradicional a una que se acople más a la transformación tecnológica que están llevando a cabo las compañías en Colombia.</p>	<p>A medida que se vayan tecnificando los procesos, El Pomar será catalogada como una empresa innovadora en la forma en la que se trabaja, esto no solo marcará la diferencia de cómo se ve a la organización desde dentro, sino también cómo la ven desde afuera</p>
<p>Impacto sobre la Procesos organizacionales</p>	<p>Los procesos organizacionales de la empresa El Pomar se van a ver con pequeñas modificaciones para mejorar la agilidad de los procesos a mejorar y que vayan acorde a lo que</p>	<p>La tecnificación de los procesos dentro del área de Cartera y tesorería no solamente afectará la forma en la que se está trabajando diariamente dentro del área, sino que también las demás áreas por el hecho de</p>



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
Informe Plan de mejoramiento, emprendimiento e innovación

Registro OMP: 538

	se quiere lograr con el plan de mejoramiento, sin embargo la esencia del proceso y su funcionalidad permanece intacta	estar ligadas a esta también se verán en la necesidad de renovar y tecnificar sus procesos diarios y así los de la organización
Impacto sobre la Innovación Social		



10. Aspectos técnicos, financieros

Para que se logre implementar el plan de mejora dentro del departamento de cartera y tesorería es necesario llevar a cabo unos cambios dentro de la estructura de procesos del área, plataformas utilizadas actualmente (SIESA) y realizar una inversión financiera para ello.

En términos de cambios dentro de la estructura de procesos del área, se deben revisar y socializar los nuevos flujogramas propuestos en este plan de mejora con las personas involucradas, es muy importante que los colaboradores logren familiarizarse con la nueva forma en la que realizarán sus tareas diarias para que el proceso de cambio sea exitoso.

Por otro lado, se realizarán adiciones en términos de funcionalidades dentro de la plataforma de SIESA por lo que es necesario que los colaboradores de esa organización que prestan el servicio de soporte tengan una reunión junto con el equipo dentro del área administrativa y financiera que liderará el procesos de implementación, allí se les presentarán los nuevos flujogramas que involucran los cambios que la organización quiere realizar para que así ellos puedan brindar una propuesta económica para su implementación. Además, es importante que se estructure un plan para la capacitación a los colaboradores del departamento que vaya alineado con las nuevas funcionalidades a implementar, es vital dentro del plan de mejoramiento que estos estén completamente familiarizados con los cambios en los procesos para no tener percances en el proceso de cambio.

Finalmente, la inversión financiera quizás más grande recaería en el nuevo proceso que involucra la tecnificación de la recolección de dinero por parte de los transportadores, la cual se recomienda dejar contemplada dentro del presupuesto para el año 2020, esta inversión busca mejorar la forma en la que se recolecta dinero de contado en los clientes considerados más pequeños y podría ser compartida junto con el área de logística ya que va a beneficiar a estas dos áreas.



11. Discusión y análisis

A lo largo de este proyecto de investigación se encontraron varios hallazgos no solamente en cuanto a procesos que se podían mejorar dentro del área Administrativa y Financiera, sino que también de cultura organizacional, competencias, habilidades y oportunidades de mejora tanto de la empresa como de los colaboradores que componen el departamento de cartera y tesorería. Para ello se decidió dividir la discusión y análisis en tres momentos considerados clave dentro del proceso investigativo, que son los siguientes: Recolección de información, análisis situacional y finalmente los beneficios que traerá consigo este plan de mejora a la organización.

11.1. Recolección de la información:

A través del primer acercamiento con la Gerente administrativa y financiera de El Pomar se identificó que una de las áreas con mayor acción de mejora era el departamento de Cartera y Tesorería, este departamento tiene un gran impacto dentro de la organización pues trabaja con temas tan importantes como pagos y cobro de cartera. La gerente en la entrevista solamente manifestó que a través de su experiencia empírica sentía que muchos procesos podrían mejorar y que estaba de acuerdo con la realización del trabajo investigativo dentro de su área. En este primer acercamiento no hubo mayores complicaciones, puesto que fue el primer cascadeo para poder identificar en qué parte se encontraba la mejor acción de mejora, al final del ejercicio se eligió el departamento de cartera y tesorería. Al momento de recolectar la información para entender y documentar los procesos por perfil, fue bastante complejo poder establecer contacto para acceder a la información con la Jefe de cartera y tesorería, varias veces dentro del proceso investigativo se tuvo que recurrir a la intervención de la Gerente Administrativa y Financiera para lograr acceder a tener las entrevistas necesarias con ella y con su equipo a cargo, una actividad necesaria para poder realizar un diagnóstico situacional. Luego de casi 3 intervenciones se logró tener entrevistas virtuales para realizar la labor investigativa de manera más productiva y flexible tanto para los empleados de El Pomar como para el investigador. Lo anterior evidencia que el equipo es liderado por una persona que muestra características de alta resistencia al cambio y evasivas frente a procesos de



controles que pueden llevar a que la compañía dependa de las personas y no de los procesos, lo cual es poco recomendable para una compañía que está encaminada a llegar a estar en el top of mind de los consumidores colombianos.

También se observó que el personal del departamento de cartera y tesorería no muestran competencias de carácter propositivo que mejoren la forma en la que realizan sus tareas diarias, si bien son personas que muestran bastante profesionalismo para realizar sus actividades durante las entrevistas ninguno de ellos respondió la pregunta de si existiría alguna forma de mejorar la forma en la que trabajaban, esto es una competencia que se recomienda implementar dentro de todas las áreas de la organización para que así sea más fácil identificar opciones de mejora y plantear un plan de acción que aumente la productividad en general.

11.2. Análisis Situacional

Una vez realizadas las entrevistas se quiso avanzar en el análisis situacional, se identificaron varios aspectos dentro del departamento: a nivel de procesos se encontró que algunas tareas se realizan de manera manual y les demanda una cantidad de tiempo importante en sus trabajos diarios, a pesar de que cuentan con una plataforma (SIESA) en la que se carga parte de la información de la compañía aún falta darle una mayor participación dentro de las actividades que realizan los colaboradores por lo menos en el departamento analizado, en varias ocasiones deben descargar la información que tiene la plataforma para crear un nuevo archivo con una información nueva, (**Ver Anexos**) y que en algunas ocasiones deben volver a subir a la plataforma, se considera que sería más provechoso que se contemplara la posibilidad de realizarlo dentro de la misma plataforma cruzando solo bases de datos necesarias.

El proceso de estudio de crédito que actualmente lo realiza la Jefe de cartera y tesorería junto con el asistente de cartera, es considerado bastante importante dentro del departamento, no solamente porque allí se determina si un cliente es apto y cumple con los requisitos sino que también el se determina el cupo que se le puede llegar a otorgar; generalmente para que la Jefe de cartera le entregue los resultados del estudio al asistente de cartera son necesarios 3 días, este actualmente se realiza a través de una matriz que ella tiene en Excel (**Anexo 16**), sería mucho más tecnificado y eficiente que a través de la misma plataforma SIESA se pudiesen calcular los resultados en tiempo real, una vez calculado le llegaría la notificación con el resultado al auxiliar



para continuar con el proceso, solamente la jefe de cartera o un delegado específico necesitaría colocar los datos dentro de la plataforma para que esta arrojará los indicadores que se necesita conocer y que actualmente se manejan para otorgar los créditos (rotación de cartera, nivel de endeudamiento, etc) y de esta manera el auxiliar pudiese realizar el estudio de referencias más rápido y entregarle una respuesta al cliente en un menor tiempo (**Anexo 18**)

Por otro lado en cuanto a temas de manejo del dinero, se identificó que los pagos de contado por parte de los transportadores que reciben diariamente de los clientes no cuentan con una estructura de recolección de dinero sólida y confiable, según entrevistas realizadas a los auxiliares de cartera las consignaciones se realizan vía baloto y no siempre las cantidades consignadas eran iguales a las que se debía recibir, por lo que el auxiliar de cartera diariamente tenía que realizar los cruces contables para establecer los saldos y hacerlos firmar por el transportador para proceder a cargar la mercancía (**Anexo 8**), se propone que se tecnifique la forma en la que se lleva el registro del dinero de los transportadores, en el mercado existen varias alternativas para llevar la contabilidad del dinero recibido, pero el que se considera más conveniente es la adquisición de una plataforma que cuantifique cada monto de dinero que el transportado reciba durante su ruta diaria, esta plataforma asegura que al final del día el transportador realice la entrega a la misma organización la totalidad del dinero que debía recibir en el día eliminando el proceso de cruce de cuentas que actualmente el auxiliar realiza, con el nuevo proceso el colaborador de El Pomar solo necesitaría recibir la totalidad del dinero, verificarlo y junto con el apoyo de una persona de seguridad con alta confiabilidad guardarlo en cajas fuertes para luego entregarla a una organización de valores que se encargue de consignarla en las cuentas propias de El Pomar (**Anexo 10**).

Complementando lo anterior, se encontró que el proceso de cargue de producto a transportadores aún se maneja de manera tradicional, para poder autorizar al área de logística es necesario que el auxiliar de cartera revise la previa aprobación de la jefe de cartera y tesorería, luego de esto al transportador se le hace la entrega de dos tarjetas, una para presentar en el departamento encargado de logística con el fin de dar paso al proceso de cargue y otra para que el vehículo salga de las instalaciones en portería, como nuevo propuesta sería mucho más eficiente si ya en la plataforma se encontrara la información de paz y salvo cargada por el auxiliar para luego la plataforma comenzara con un flujo de aprobación que comenzaría con la aprobación de la jefe de cartera



y tesorería, pasaría por el auxiliar de cartera quien a su vez daría el aval para que le llegara a través de SIESA la notificación a logística de cargue y luego a portería la autorización de salida.

Por otro lado, también se encontró que la forma en la que se maneja el registro de los gastos de caja menor podría ser más eficiente, actualmente se realizan varios procesos que se considera pueden ser reemplazados como por ejemplo, el tener que realizar un recibo provisional mientras se realiza la compra y luego una vez comprado registrarlo en el archivo de control de la tesorera (**Anexo 5**), la propuesta planteada por el investigador es que sería mucho más provechoso que todo el proceso se realizara a través de la plataforma SIESA al que todas las áreas tienen acceso, el jefe encargado ingresara los requerimientos que necesita y el responsable de la compra una vez realizada se llevan los recibos con el monto real se registran dentro de la plataforma de SIESA con valores reales, los revisa la jefe de cartera y tesorería para luego ser radicados en el área contable. (**Anexo 7**) se considera que esto no solamente mejoraría la eficiencia del proceso de la tesorería que actualmente cuenta con varios procesos manuales sino que existiría un mayor control de cada uno de los gastos que las áreas realizan.

11.3 Beneficios a la organización

La implementación del plan de mejora propuesto dentro de la empresa El Pomar, será el inicio de una renovación tecnológica dentro de las áreas y de la forma en la que se trabaja en la organización, además de traer ahorros en gestión del tiempo de las actividades diarias, también traerá un mayor control en cuanto al manejo de dinero el cual es un tema importante para ser catalogada como una empresa económicamente responsable. Para que el Pomar llegue a ser una empresa competitiva dentro del mercado, es vital que tecnifique e invierta no solamente en sus actividades productivas sino que también en las operativas como lo menciona un artículo de la revista "Entorno Empresarial" donde el autor afirma que es necesario renovar las tecnologías atrasadas que se usan dentro de los procesos, porque si no se está constantemente actualizado en las nuevas formas ágiles de realizar las actividades es posible que esos estancamientos se conviertan en riesgos para la organización en términos de encarecimiento de la eficiencia de las operaciones (Ortega Simon, 2016).



Se propone de la misma manera que en términos de gestión la organización utilice los siguientes indicadores para medir el éxito de la implementación del plan de mejora en los procesos de la automatización de flujos para el cargue de mercancía diaria y las solicitudes de estudio de crédito, así se podrá llegar a determinar si realmente el nuevo proceso está mejorando la forma en la que se trabaja dentro de la empresa.

Nuevo Proceso	Indicador de Gestión
1. Automatización flujos de aprobación para cargue de mercancía diaria	Nº Despachos en una hora/ Nº Despachos programados en una hora
2. Solicitudes de estudio de Crédito	Nº Solicitudes aprobadas o rechazadas en 3 días/ Nº Solicitudes totales

Cuadro 2. Elaboración propia basada en los nuevos indicadores establecidos para medir la efectividad de los procesos planteados



12. Conclusiones

La investigación demostró que efectivamente como mencionó inicialmente la Gerente Financiera existían varios procesos dentro del departamento de cartera y tesorería que tenían alguna posibilidad de mejora, al documentar los procesos uno a uno fue posible realizar un análisis situacional donde los datos recolectados mostraron que los colaboradores del departamento realizan una amplia cantidad de procesos internos de manera manual o con poca tecnología (Excel), no se optimizan tiempos ya que destinan una gran parte de sus tareas diarias a la realización de actividades operativas que se podrían tecnificar. De igual manera se encontró que la forma en la que se maneja el flujo de dinero tanto de transportadores, clientes y caja menor es de una manera poco tecnificada y confiable, la cual está expuesta a diferentes riesgos como lo puede ser la malversación de dinero u otros. Esto demuestra que aunque la empresa El Pomar ha logrado importantes avances en los últimos años en temas de innovación de imagen, ampliación en su portafolio de productos, formas de producción y atracción de consumidores, se encuentra en desventaja frente a las tendencias del mercado específicamente en automatización de procesos operativos.

Por otro lado, la investigación mostró que a pesar de que la empresa el Pomar cuenta con una gran trayectoria, solidez financiera y una alta calidad en sus productos, esta no cuenta con el personal idóneo para el crecimiento que quieren lograr, el cual se encuentra plasmado en la misión y visión de la compañía, siendo así las competencias de los colaboradores entrevistados corresponden a personas especializadas en la realización de tareas operativas, por lo que distan del pensamiento estratégico que se necesita para llevar a la compañía al nivel deseado y proyectado.

Es recomendable que también a nivel interno se realicen esta clase de análisis para identificar acciones de mejora dentro de la organización, que logre aumentar la productividad a través de la creación de un comité entre líderes de las áreas que puedan identificar y dar viabilidad a los procesos a mejorar o tecnificar al interior de los departamentos. El objetivo de tal comité es encaminar una cultura organizacional orientada a que los colaboradores mismos identifiquen mejores formas de hacer sus actividades diarias y puedan destinar una mayor cantidad de tiempo a funciones que puedan agregar valor a la organización para así de esta manera se vuelvan más competitivos.



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

**Informe Plan de mejoramiento, emprendimiento e
innovación**

Registro OMP: 538

La implementación de esta opción de mejora es considerada aplicable a la empresa El Pomar puesto que mantiene la esencia de los procesos pero con mejoras que traerán beneficios en términos de tiempo y eficiencia dentro del área, además si se llega a tener éxito en su ejecución es cuestión de tiempo que las demás áreas se vean en la necesidad de tecnificar sus tareas puesto que los procesos están interconectados de un área a otra, aumentando de esta manera la productividad de la organización en sí.



13. Referencias (Señale en APA y sangré francesa)

Trabajos citados

Ortega Simon, G. (4 de Marzo de 2016). *Entorno Empresarial*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2019, de 5 ventajas de la tecnificación dentro de las empresas: <http://revistaentornoempresarial.com/index.php/5-ventajas-de-la-tecnificacion-dentro-de-las-empresas>

* Para observar el resto de bibliografía y referencias utilizadas por favor revisar el segundo documento del plan de mejoramiento " Formato inscripción Plan de innovación y mejoramiento empresarial 2019 II - El Pomar"



14. Lista de anexos (Enuncie con literales)

- ANEXO 1. Certificado de existencia El Pomar
- ANEXO 2. Carta de Aval El Pomar
- ANEXO 3. Organigrama Organizacional Actual El Pomar
- ANEXO 4. Nueva propuesta Organigrama El Pomar
- ANEXO 5. Proceso Caja Menor
- ANEXO 6. Proceso Caja Menor - Análisis Situacional
- ANEXO 7. Proceso Caja Menor - Nueva Propuesta
- ANEXO 8. Proceso Cargue a Transportadores
- ANEXO 9. Proceso Cargue a Transportadores - Análisis Situacional
- ANEXO 10. Proceso Cargue a Transportadores - Nueva propuesta
- ANEXO 11. Proceso Conciliación de cartera de clientes
- ANEXO 12. Proceso Conciliación Proveedores
- ANEXO 13. Proceso Creación de Clientes
- ANEXO 14. Proceso Descuentos Clientes
- ANEXO 15. Proceso Estado de cuenta transportadores Contado
- ANEXO 16. Proceso Estudio de crédito
- ANEXO 17. Proceso Estudio de crédito - Análisis Situacional
- ANEXO 18. Proceso Estudio de crédito- Nueva Propuesta
- ANEXO 19. Proceso Facturación de Compra
- ANEXO 20. Proceso Flujo de efectivo
- ANEXO 21. Proceso pago a proveedores- Jefe Cartera
- ANEXO 22. Proceso Pago a Proveedores
- ANEXO 23. Proceso pago a terceros



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

**Informe Plan de mejoramiento, emprendimiento e
innovación**

Registro OMP: 538

ANEXO 24. Proceso Radicación Clientes

ANEXO 25. Proceso Radicación facturas contado y crédito

ANEXO 26. Proceso Radicación facturas contado

ANEXO 27. Proceso Radicaciones

ANEXO 28. Proceso Reportes - Cartera - Jefe cartera