

ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE AFH INVERSIONES SAS

FRANCISCO JAVIER GALEANO SUAREZ

D5201626

**Ensayo presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

Asesor

CATHERINE NINOSKA GUEVARA GARZON

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, COLOMBIA**

2020

Resumen

El presente ensayo tiene como objetivo la elaboración de un marco teórico de los referentes nacionales e internacionales de los sistemas de gestión por procesos y de mejoramiento de procesos y la posterior identificación de los procesos que desarrolla cada área de trabajo de AFH Inversiones SAS, sociedad comercial ubicada en la ciudad de Bogotá D.C., dedicada a la importación y venta al por menor de fragancias para hombre y mujer y a actividades inmobiliarias. Esto con el fin de ilustrar los lineamientos metodológicos base que se deben implementar para lograr la estandarización de los procesos administrativos internos y externos (comerciales) de la sociedad comercial AFH Inversiones SAS, en adelante AFH, así como los beneficios que esta implementación acarrearía. Como quiera a que se ha evidenciado que, por tratarse de una microempresa, existe una cantidad significativa de procesos que, pese a su sencillez, requieren la continua aprobación de la gerencia general, por lo cual se busca la eliminación de reprocesos y de acusaciones subjetivas en el clima laboral, la orientación de objetivos enfocados en la misión de la empresa y consecuentemente un incremento de sus rendimientos financieros y comerciales.

A la luz de los anteriores planteamientos se procura concluir que uno de los pilares para afianzar la competitividad de las microempresas que surgieron de pequeños emprendimientos, es la documentación de sus procesos respaldada por estudios, objetivos y resultados y así, una vez estructurada su operación interna, se proceda a alinear sus recursos en el posicionamiento de la marca en su sector del mercado.

Palabras Clave: Estandarización de procesos, gestión por procesos, mejoramiento continuo, procesos de negocios, reingeniería de procesos.

Abstract

This paper's main goal is to prepare a theoretical framework of national and international process management systems benchmarks, the subsequent identification of the processes carried out by each area of AFH Inversiones SAS a commercial company located in Bogotá D.C., dedicated to the importation and retail of fragrances for men and women and real estate activities. In order to illustrate the base methodological guidelines that must be implemented to achieve the

standardization of the internal and external (commercial) administrative processes of the company, as well as the benefits that this implementation would bring. Because there are a significant number of processes that, despite their simplicity, require the continuous approval of the general management for the micro-enterprise context. So the main purpose seek is to eliminate reprocessing and subjective accusations in the work environment, the orientation of objectives focused on the mission of the company and an increase in its fine returns financial and commercial.

These previous approaches will allow to conclude that one of the pillars to strengthen the competitiveness of micro-enterprises that emerged from small enterprises, is the documentation of their processes supported by studies, objectives and results. So, once its internal operation is structured, it will proceed to align its resources in the positioning of the brand in its market sector.

Key Words: Continuous improvement, business processes, process management, process reengineering, process standardization.

Introducción

La sociedad comercial AFH INVERSIONES SAS constituida en el año 2012 y ubicada en la ciudad de Bogotá D.C., tiene dos actividades económicas principales, inmobiliaria e importación y venta al por menor de fragancias para hombre y mujer. Debido a que la sociedad es producto de un emprendimiento, el desarrollo de estas actividades se encontraba en cabeza de muy pocas personas. A medida que la empresa empezó a crecer se hizo necesaria su estructuración en áreas o equipos de trabajo así como la contratación de personal que desarrollara los diferentes procesos administrativos y comerciales tendientes a cumplir a cabalidad dicho objeto social. Sin embargo, el avance de muchos procesos continúa sometido a la constante aprobación o visto bueno de la gerencia general.

Dentro de los procesos que se someten a continuo seguimiento de la gerencia general se encuentran tareas administrativas y comerciales que son invariables para todos los negocios de la sociedad; actividades base que deben cumplirse respecto de todos los clientes y respecto de las cuales el personal que las desarrolle, sin importar su experiencia profesional, no tiene mucho que aportar. Estas tareas pueden sistematizarse de manera tal que su desarrollo sea más sencillo y uniforme y así, eliminar su revisión cada vez que se ejecuten.

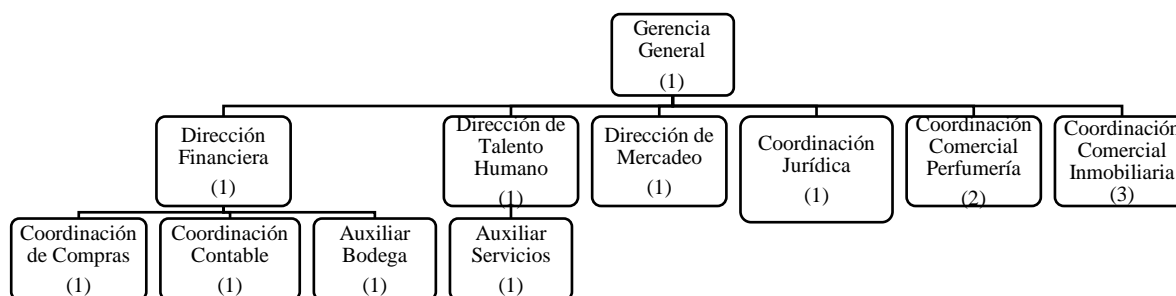
Así las cosas, con el fin de ilustrar los beneficios que acarrearía la estandarización de los procesos empresariales para todos los grupos de interés de AFH Inversiones, se analizarán los referentes nacionales e internacionales entorno a la gestión por procesos y el mejoramiento de procesos, en aras de extraer los lineamientos metodológicos que le resultarían aplicables a la mentada sociedad comercial respecto de los procesos susceptibles de sistematización, previo al reconocimiento de los procesos que desarrollan los equipos de trabajo de la misma.

Con la implementación de estandarización de procesos y de un sistema para su revisión y mejora continua, se pretende incrementar los rendimientos financieros y comerciales de la organización, medir el cumplimiento de las áreas que conforman la sociedad por sus resultados obtenidos a través del seguimiento de procesos y no por la apreciación subjetiva de las personas que lo ejecutan y automatizar el avance de los procesos sin necesidad de que se requiera la aprobación de la gerencia general.

Descripción General y Organigrama AFH Inversiones SAS

AFH Inversiones SAS constituida legalmente como sociedad comercial en el año 2012 en la ciudad de Bogotá D.C., fruto del emprendimiento de dos personas, un socio capitalista y un socio industrial, cuyo objetivo es desarrollar actividades comerciales de bienes y servicios, enfocándose principalmente en las actividades de inmobiliaria y de importación y comercialización de perfumería de hombre y mujer esencialmente al por menor. En la actualidad, la operación se ejecuta a través de la dirección financiera que tiene a su cargo la coordinación de compras, la coordinación contable y al auxiliar de bodega, la dirección de talento humano de quien dependen los servicios generales, la dirección de mercadeo y el socio industrial, quien hace las veces de gerente general y lidera directamente las coordinaciones comerciales y la coordinación jurídica toda vez que su aporte se centró en el conocimiento relativo a la comercialización de perfumería y el desarrollo de actividades inmobiliarias. Todo lo cual se ilustra en el organigrama de la sociedad.

Figura 1
Organigrama AFH Inversiones SAS 2020



Fuente: Elaboración propia.

Correspondencia de las Actividades de AFH Inversiones SAS con las Definiciones de Gestión Empresarial, de Proceso y de Gestión Empresarial por Procesos

Teniendo a la empresa como una actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios, es conducente señalar que gestión empresarial hace referencia al correcto manejo de los recursos de los que dispone una organización mediante la planeación, organización, liderazgo y control de

los miembros de la organización con el objetivo de cumplir las metas organizacionales, quienes, que apoyados en los medios de trabajo, son capaces de administrar dichos recursos para alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia. (Batista, 2016).

Por su parte, el concepto de proceso en el ámbito empresarial se remonta, según Aguirre y Córdoba (2008), al planteamiento de Adam Smith referente a la división del trabajo en tareas específicas, cada una llevada a su mínima expresión, a fin de incrementar la productividad, lo cual traería consigo el aumento de la destreza del personal, eliminación de re trabajos y ampliación de la capacidad del uso de máquinas (Aguirre y Córdoba, 2008). Posteriormente, conforme fueron evolucionando las formas de producción y el mercado económico en sí, se estableció que un proceso consiste en “Harrington (1993) cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno mediante la utilización de los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.” (Valdés, 2009, pág. 2). Esta actividad o actividades, además, deben satisfacer plenamente los requerimientos y expectativas del público interno o externo de la organización.

Con miras a fortalecer la anterior definición, resulta menester señalar que todo proceso consta de “*entradas suministradas de otro proceso antecesor, actividades que se desarrollan en su interior y que les agregan valor a los insumos, uno o varios objetivos de acuerdo con su naturaleza, líder de proceso, equipo de trabajo, alcance, requerimientos del cliente, recursos para su desarrollo, parámetros de control, documentación aplicable, salidas a un proceso cliente y retroalimentación*”. (Aguirre y Córdoba, 2008, pág. 249).

En la misma línea, es importante identificar específicamente cuales son los tipos de proceso de los que se sirve una sociedad comercial. De acuerdo a los planteamientos de Zaratiegui (1999) los procesos se clasifican en estratégicos, operativos y de apoyo, donde los primeros se refieren a aquellos “destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias y son gestionados por la alta dirección en conjunto”, los procesos operativos se refieren a las “acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes, están a cargo de los directores funcionales, quienes deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.” (Zaratiegui, 1999, pág. 85) Y los procesos de

apoyo que sin estar directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos a través de su rendimiento.

Ahora bien, la gestión por procesos se entiende como la base para entender la organización como un sistema, superar las contradicciones interdepartamentales y eliminar los problemas de diseño estructura, esto es, la búsqueda de la reducción de la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios, la eliminación de las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades y al consumo inapropiado de recursos, etc. (Valdés, 2009). Propendiendo por la existencia de procesos comunes y repetibles, con objetivos e indicadores cuantitativos sustentados en las necesidades de los clientes internos y externos, con referentes de calidad y desempeño que soporten la toma de decisiones basada en hechos ciertos. (Aguirre y Córdoba, 2008)

El reconocimiento, clasificación y documentación de todo su esquema de trabajo y especialmente de los procesos comunes y repetibles le permite a la organización alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia y optimizar sus recursos al unificar conceptos respecto de los mismos, reducir tiempo y esfuerzos en su ejecución e imprimirles el sello de calidad de la empresa.

Lo que se busca con la estandarización de los procesos es que cada profesional que preste sus servicios a una organización encuentre un esquema objetivo y de sencilla comprensión para el cumplimiento de sus tareas, que además le permita entender la esencia de la empresa y el sello de calidad que quiere exteriorizar, sin dejar de lado un margen para la contribución que cada profesional debe aportar en cuanto a conocimiento y pericia en su campo de acción, lo cual debe traducirse en un beneficio para la compañía y no en un reproceso o retraso; no se pretende limitar la llegada de ideas innovadoras a las empresas para fortalecer su crecimiento ni encasillar el ejercicio laboral a una mera repetición o ejercicio mecánico, sino generar criterios objetivos para la medición de indicadores de cada cargo.

Las actividades del giro ordinario de los negocios de AFH Inversiones se enmarcan dentro del concepto de proceso reseñado previamente, es decir que cada dirección o coordinación recibe un proceso anterior, lo transforme y le entrega, ya sea a un cliente interno o externo, un producto

y a su vez, un número significativo de ellos se considera común y repetible, y por ende susceptible de estandarización.

No obstante, de conformidad con el modelo de madurez de capacidad, el grado de madurez de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de AFH Inversiones se encuentra en un nivel inicial, es decir:

“SEI (2006) presentan una alta variabilidad que se refleja en no estar probados y en la incapacidad de repetir éxitos. Se exceden con frecuencia los presupuestos. No existe una planeación del producto y el éxito depende del esfuerzo individual. No hay documentación de procesos” (Aguirre y Córdoba, 2008, pág. 252).

Y manejado, a saber, “SEI (2006) se planean y ejecutan de acuerdo a unas políticas generales y estándares definidos. Existe una documentación básica de los procesos. El estado de los productos esta visible a la dirección en puntos definidos”. (Aguirre y Córdoba, 2008, pág. 252).

Lo anterior debido a que los procesos que integran el esquema de trabajo se ejecutan conforme a las expectativas de la gerencia general, sin exceder los presupuestos y, pese a los reprocesos concentrados en el número de veces que la gerencia revisa los mimos, el producto o salida cumple su fin y genera satisfacción en los clientes, pero no hay sustento objetivo que pruebe su idoneidad, ni documentación que valide su repetición exitosa siguiendo políticas establecidas.

En este contexto, con el fin de ilustrar de una forma más clara la viabilidad y los beneficios que representaría para AFH estandarizar sus procesos, se tomarán como ejemplo los procesos de las coordinaciones comerciales dado que son aquellos que involucran el mayor número de equipos de trabajo interdisciplinarios, respecto de los cuales la gerencia es más incisiva y reiterativa en sus intervenciones y que pueden dar cuenta de la satisfacción de los clientes externos de la empresa.

Así, la coordinación comercial de inmobiliaria tiene dos grupos de clientes externos: los propietarios, es decir aquellos que entregan sus inmuebles en consignación a la empresa a fin de que esta, mediante la celebración de negocios jurídicos con terceros, logre un provecho económico

para su beneficio, y los consumidores finales; los arrendatarios o compradores quienes buscan beneficiarse de los inmuebles y de los servicios adicionales que implica la contratación de una inmobiliaria mediante el pago de una contraprestación. El objetivo principal de esta coordinación es fidelizar, retener y/o atraer ambos grupos mediante una atractiva atención al cliente.

Bajo esta premisa, la empresa busca que sus servicios inmobiliarios de cara a los propietarios se enmarquen en el conocimiento de los coordinadores comerciales del entorno del mercado respecto de cada inmueble, en virtud de lo cual, el coordinador debe brindar a cada propietario un marco objetivo para fijar el precio del inmueble, establecer qué condiciones comerciales se pueden ofrecer para obtener un beneficio en el menor tiempo posible y con el menor riesgo y fijar un margen de negociación con el fin de no dilatar los negocios con los consumidores finales, de tal forma que los coordinadores deben tener conocimientos sustentados respecto de las condiciones del mercado y posteriormente deben tener un criterio objetivo para la aceptación de los consumidores finales en beneficio de los propietarios, cerrando la brecha de la inducción al error.

Con el mismo propósito, la empresa ofrece el servicio de renting de mobiliario en virtud del cual se contrata con un tercero el uso de muebles y elementos decorativos en el inmueble durante un plazo determinado, sin que los mismos necesariamente sean o pasen a ser de su propiedad, esto con el fin de lograr excelentes fotografías del inmueble para la publicación en su página web, redes sociales y otros medios de divulgación y para las exhibiciones abiertas que del inmueble se hagan.

Para cumplir con el referido objetivo, los coordinadores comerciales de inmobiliaria deben conseguir nuevos clientes apoyándose en los medios y estrategias dispuestas por la dirección de mercadeo, sus estrategias individuales y los valores agregados que ofrece la empresa, enseguida, cada cliente que ingrese a la base de datos de esta coordinación debe pasar por la verificación de antecedentes o historial comercial a cargo del área jurídica y una vez aprobados por la gerencia general, se elabora un contrato en cuya negociación interactúan simultáneamente el coordinador, el abogado y el cliente externo con el fin de lograr un negocio que incluya todas las condiciones comerciales negociadas y la mayor seguridad jurídica para ambas partes. Posteriormente, la

coordinación jurídica debe remitir al área contable las condiciones contractuales relativas a valor y forma de pago con el fin de que se generen las alertas pertinentes.

De otra parte, en aras de atender cabalmente el valor diferenciador relativo a la exhibición del inmueble con mobiliario, el área comercial debe trabajar en conjunto con los equipos de compras y mercadeo para definir las condiciones de tiempo, modo y lugar en las que se requiere el mobiliario y encontrar el menor costo por el servicio de renting.

Aunado a lo anterior, durante todo el tiempo de desarrollo del negocio jurídico, la gerencia general es vigilante de que los coordinadores comerciales le den importancia a su relación con cada cliente, respondan de forma íntegra sus preguntas y que además respecto de los consumidores finales, asignen citas en el menor tiempo posible, ofrezcan la posibilidad de hacer rutas de inmuebles, muestren el mayor número de inmuebles de acuerdo a sus requerimientos, se ajusten a los tiempos de aquellos y tengan como bandera los beneficios de contratar con la sociedad.

Ahora bien, en cuanto a la coordinación comercial de perfumería, esta tiene como pilar ofrecer a sus clientes externos (compradores) el mayor grado de confianza posible en la adquisición de estos productos con la empresa, para lo cual se concentra en fortalecer sus conocimientos en perfumería, tener criterios objetivos respecto de cada fragancia así como apreciaciones subjetivas pertinentes para la orientación de los clientes, resolver por cualquier medio y en el menor tiempo las dudas de los clientes, indagar por las expectativas de los clientes y la viabilidad de mejorar la compra y/o entrega de la fragancia.

Además del desarrollo de las anteriores estrategias comerciales, los coordinadores deben discutir oportunamente las ofertas con los equipos de bodega y mercadeo, trabajar en conjunto con la dirección de mercadeo en los canales de atención y los medios de abordaje de los clientes, verificar los pagos y la facturación con el área contable y por último, concertar los tiempos de entrega con el equipo de bodega y el área de compras.

Metodología para la Estandarización de Procesos de AFH Inversiones SAS

De la descripción de los procesos comerciales se vislumbra que estos son ordenados y lógicos, que tienen una secuencia y una finalidad, que dependen de la correcta operación de los

procesos de otros equipos de trabajo de la empresa y que llevan implícito el sentir o propósito de sus socios así como la intención de generar deudas emocionales en sus clientes internos y externos, de lo cual se colige que pese a no estar documentados y probados, los procesos y de forma más específica, la gestión por procesos rige la operación de AFH.

Por consiguiente, lo que requiere la sociedad para la estandarización de sus procesos, entendida como la “aplicación, orden y mejora de normas establecidas a procesos productivos con el fin de tener un ordenamiento de cada área y una buena calidad en el producto” (González, 2012, pág. 17). Es ir de la mano con una metodología de mejoramiento de procesos cuyo descubrimiento y desarrollo se le atribuye al movimiento de calidad japonés que introdujo “el ciclo de mejoramiento PHVA, creado por Walter Shewhart, el cual ha sido actualmente la base de las normas de calidad y modelos de mejoramiento continuo como ISO 9000, seis sigma y BPM. Y de una u otra forma está inmerso en toda metodología y modelo de mejoramiento de procesos” (Aguirre, 2007, pág. 23).

De forma muy general, vale la pena referirse a cada una de las metodologías atinentes al mejoramiento de procesos para enmarcar la escogencia de la metodología que traería mayores beneficios a la empresa objeto del presente ensayo.

En primer lugar se encuentra el *mejoramiento continuo de procesos*, “basado en el recorrido de una serie de pasos o etapas, desde la detección de una posibilidad de mejora, pasando por su estudio en busca de causas, posibles perfeccionamientos o soluciones, la elección de la solución o soluciones idóneas, hasta llegar a su implantación y a la medida de las mejoras conseguidas.” (Zaratiegui, 1999, pág. 83). En esta metodología priman los datos objetivos para la consecución de soluciones estables y cuantificables.

La *reingeniería de procesos* es otra metodología definida “como la reconsideración fundamental y el rediseño radical de los procesos de la empresa para conseguir mejoras espectaculares en medidas críticas, actuales, de resultados o rendimiento, como pueden ser los costes, la calidad, el servicio y la rapidez”. (Zaratiegui, 1999, pág. 83).

En este marco también se encuentra el *rediseño de procesos*, “donde, según Kim y Ramkaran (2004), no se requieren cambios drásticos de los procesos, sino que se toman tal y como se presenta en la actualidad para ejercer modificaciones sobre este a través de la eliminación de desperdicios, reducción de tiempos de ciclo y mejora en la efectividad del proceso”. Cobra gran importancia el desarrollo tareas y procedimientos para eliminar la burocracia, evaluar el valor agregado, eliminar la duplicación, simplificar y reducir el tiempo de ciclo y lograr la estandarización y por último puede pensarse en la automatización y en la implementación de tecnologías de la información. (Aguirre y Córdoba, 2008).

Finalmente, *Seis Sigma* consiste en el mejoramiento continuo de los procesos a través del uso, principalmente, de herramientas estadísticas y *Business Process Management* a la automatización de procesos a través de tecnologías que permiten manejar flujos de trabajo y obtener indicadores de gestión de los procesos para su control y mejoramiento continuo. (Aguirre y Córdoba, 2008).

De las anteriores precisiones respecto de las metodologías de estructuración y mejora de procesos es válido señalar que las mismas se dirigen a empresas con un componente organizacional robusto que da cuenta de procesos definidos objetivamente a la luz del objeto o misión de la empresa, cuya finalidad al realizar un reajuste de procesos radica en alcanzar objetivos estrictamente cuantificables derivados del agotamiento de una serie de pasos que, por la trayectoria de la empresa, se ejecutarán de forma dinámica, coherente y por el término previsto, hasta cumplir su finalidad.

De manera tal que por tratarse de una propuesta innovadora y realista, a juicio del autor, la metodología idónea para estandarizar los procesos de AFH Inversiones, documentarlos y tenerlos en posición de mejora continua es aquella ilustrada por Santiago Aguirre Mayorga (2007) como quiera que habla desde la perspectiva del equipo de trabajo encargado de este fin, se refiere a actividades previas, específicas, hace énfasis en los valores diferenciadores que ofrece la empresa y trabaja en línea con la estrategia de la organización para asegurar que su aplicación tenga un impacto positivo sobre el desempeño de la sociedad comercial.

Atendiendo a la propuesta de Aguirre, la primera acción que debe desplegar AFH Inversiones es la conformación de un equipo de trabajo enfocado en el desarrollo de proyectos de rediseño y mejoramiento de procesos teniendo como pilar los objetivos estratégicos de la organización acompañados de una adecuada planeación y eficiente gestión. Este equipo se denominará coordinación de planeación estratégica, la integrarán un máximo de dos personas, estará bajo la supervisión de la dirección de talento humano y, en pro de la estandarización de procesos, tendrá que identificar las actividades primarias, estratégicas y de soporte de la empresa, a través de las cuales diseña, produce, vende y distribuye sus productos y servicios y representarlas en un mapa de procesos.

Enseguida se debe iniciar con la alineación estratégica en virtud de la cual, una vez identificadas la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa, se ubican “los factores críticos de éxito, que son los atributos que debe tener una organización para ser competitiva y lograr tales propósitos, respondiendo a la pregunta de cómo se van a posicionar los productos y servicios en el mercado a través de estrategias como calidad, servicio, costo, flexibilidad, rapidez de respuesta, entre otras.” (Aguirre, 2007, pág. 26). Estos factores críticos de éxito se yuxtaponen con los procesos de la organización para determinar los puntos críticos en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y las oportunidades de mejoramiento.

El resultado de la alineación estratégica es el reconocimiento de aquellos procesos críticos para el cumplimiento del objetivo estratégico planteado por la empresa, en aras de someterlos a una autoevaluación en un tiempo delimitado que permita establecer la brecha existente su desempeño real y el deseado y así, enfocarse en su mejoramiento con base en indicadores de gestión (Aguirre, 2007). Habida cuenta que el objetivo estratégico de AFH Inversiones a la luz del presente ensayo es documentar y estandarizar la totalidad de sus procesos y así fortalecer su estructura organizacional y sus rendimientos financieros y comerciales, todos los procesos a cargo de todas las áreas (gerencia, direcciones y coordinaciones) deben someterse a esta autoevaluación. Y los indicadores de gestión deben enmarcarse, a grandes rasgos, en la viabilidad de repetir los procesos de forma exitosa, en tiempos oportunos, imprimiéndoles el sello de calidad de la empresa y en el marco de un mercado competitivo.

El tercer paso de la metodología escogida se centra en la planeación del mejoramiento mediante el establecimiento de unas metas medibles expresadas en términos de los indicadores que se deben mejorar, la formalización de un equipo de trabajo con roles, actividades y un tiempo de dedicación específico sometido a un cronograma de trabajo donde se incluyan todas las actividades correspondientes al diagnóstico, diseño e implantación, culminando con la evaluación del proyecto. En esta etapa, la coordinación de planeación estratégica de AFH debe involucrar a la dirección de talento humano y a la gerencia general a razón de no entorpecer el normal desarrollo de las tareas a cargo de cada equipo de trabajo.

Teniendo como base la planeación del mejoramiento, se da inicio al análisis y rediseño de procesos cuyo objetivo es asegurar que éstos sean eficaces en cuanto a resultados en términos de tiempos de respuesta y calidad y eficientes respecto del uso de recursos. Para este fin, la metodología propuesta sugiere generar alternativas de mejoramiento a partir de talleres en las que participe todo el personal de la empresa incluyendo a los responsables de la ejecución del proceso. Aguirre (2007) hace hincapié en que “en estos talleres es importante generar un entorno para la generación de ideas de mejoramiento, lo que produce dos resultados que han sido comprobados por la experiencia práctica: reduce la resistencia al cambio para la implantación de las soluciones y, además, el personal que conoce el detalle de la operación y el día a día del proceso genera las mejores alternativas de mejoramiento.” (pág. 30). Esta etapa debe finalizar con la documentación de los procesos en diagramas de flujo y hojas de vida donde se especifique el desarrollo del proceso y se encuentren los objetivos, alcance y normatividad del proceso.

Lo que sigue es la implantación de cambios a partir de capacitaciones alrededor del funcionamiento de los nuevos procesos, socialización con clientes internos y externos sobre los cambios que traen los nuevos procesos y la implementación de todas las adecuaciones logísticas, estructurales y/o tecnológicas que exijan los nuevos procesos.

Y la fase final de la referida metodología se denomina evaluación del proyecto y consiste en comparar los resultados logrados con el proyecto con respecto a las metas establecidas en la etapa de planeación, definir su impacto económico y si se quiere “documentar todos los resultados

del proyecto y las lecciones aprendidas, pues ello servirá para construir una base de conocimiento organizacional en proyectos de mejoramiento de procesos.” (Aguirre, 2007, pág. 30).

La estructura organizacional de AFH Inversiones favorece una amable adaptación a la metodología descrita anteriormente, en primer lugar porque prevé la creación de una coordinación enfocada exclusivamente en la documentación, rediseño y mejoramiento de los procesos de la compañía que, a pesar de estar ligada a la dirección de talento humano, sin duda tendrá una opinión neutra respecto de los procesos de cada área y del desempeño de la empresa en general al no haberse visto involucrada previamente en el desarrollo de ninguno de ellos.

Otro factor importante es que la empresa se encuentra en un momento propicio para ajustarse a un rediseño de procesos debido a que uno de sus socios hace parte integral de la empresa y por ende está comprometido con su desempeño y competitividad, de igual forma la división de los equipos de trabajo y la especificidad de los cargos es ideal para evaluar los procesos de forma conjunta y separada, para verificar los tiempos de apoyo y soporte en las interacciones entre los clientes internos tanto en el orden vertical como horizontal y sus repercusiones en los objetivos de la empresa frente a sus clientes externos, y por último, porque el número de empleados (catorce) hace que la etapa de análisis y rediseño de procesos sea significativamente fructífera debido a la visibilidad que pueden tener los aportes, la participación y los puntos de vista de cada uno y de igual forma la retroalimentación que frente a cada postura se pueda dar, esto favorecerá el cambio y reajuste que se pretende.

Beneficios de Estandarización de Procesos de AFH Inversiones SAS

Al implementar la metodología propuesta con el objetivo de estandarizar sus procesos, AFH tiene la posibilidad de mejorar su operación y por ende los resultados o productos finales para sus públicos internos y externos. En cuanto a su público interno, es decir, “todos los empleados que pertenecen a la empresa, sin importar su estatus jerárquico, función o lo permanente o temporal de su contrato” (Soria, 2008, pág. 16):

- La empresa va a consolidar su estructura organizacional a medida que va a darle un tinte sólido y objetivo a los procesos que en un principio se diseñaron unilateralmente

por la gerencia, esta objetividad va a tener como fundamento todas las tareas llevadas a cabo por la coordinación de planeación estratégica en el desarrollo de la metodología así como los aportes efectuados por todos los equipos de trabajo incluyendo a aquellos dueños del proceso y se va a materializar en la documentación a través de diagramas y hojas de vida de los procesos.

- Esta objetividad de los procesos va a fomentar la apropiación de cada uno de los empleados de su proceso al exaltar la importancia de cada actividad para el funcionamiento idóneo de la sociedad, con lo cual se busca una mejoría en el rendimiento de los equipos de trabajo.
- La documentación de los procesos asegurará una correcta evaluación del desempeño de los empleados o bien dejará espacio para que la dirección de talento humano la creación de un proceso para este fin, la cual contemplará un componente objetivo (desarrollo de los procesos a su cargo) y un componente subjetivo entorno a la satisfacción de sus clientes internos, la valoración de su jefe inmediato y el valor agregado o diferenciador que cada empleado le imprima a sus actividades. A su vez todos los conflictos organizacionales que surgieren entre los empleados en el orden vertical y horizontal podrán ser abordados bajo los mentados referentes objetivos y subjetivos.
- La dirección de talento humano tendrá una forma más expedita de capacitar los nuevos empleados.
- Por último, la documentación de los procesos como resultado de la acuciosa tarea de la coordinación de planeación estratégica llevará implícitos todos los requerimientos, lineamientos y resultados que pretende la gerencia general de tal forma que no será necesario que esta revise de forma directa o personal cada etapa de cada proceso.

Ahora, de cara a su público externo, esto es, “los diferentes grupos de receptores que buscan distintos tipos de información de la organización, como son: clientes, proveedores, asociados de negocios, bancos, la comunidad y competencia” (Soria, 2008, pág. 16):

- Lo primero es que una vez la coordinación de planeación estratégica haya dado cabal cumplimiento a la estandarización de procesos, puede dirigir sus esfuerzos a rediseñarlos a través de herramientas de innovación y desarrollo con el fin de posicionar la empresa en su sector del mercado valiéndose no solo de los valores agregados con los que cuenta la mismas sino buscando la implementación de aún más aspectos diferenciadores.
- De otra parte, al tornarse más eficiente la operación interna de la empresa, los clientes, proveedores y socios estratégicos recibirán una atención más especializada y oportuna, no solo viendo satisfechas sus necesidades sino además con el sello de calidad de atención al cliente por el que propende la empresa lo cual fortalecerá sus relaciones comerciales.
- En la misma línea, el fortalecimiento de la operación interna y el enfoque del área de coordinación estratégica en mejorar la competitividad de la empresa, indudablemente se traducirán en un incremento de los resultados financieros de la sociedad dada la optimización de tiempo y recursos; se pretende que la sistematización de los procesos favorezca una evacuación eficaz y de alta calidad de aquellas transacciones que, aunque pequeñas, son constantes e impulsan el flujo de caja de la empresa y así, dirigir esfuerzos en conseguir negocios cada vez más grandes que hagan más visible a la sociedad en el mercado y le permitan posicionar sus marcas y su sello de calidad de una excepcional atención al cliente.

Conclusiones

Una de las etapas esenciales que se deben cumplir para consolidar los emprendimientos como actividades económicas sólidas en el mercado actual, altamente cambiante y competitivo, y posicionar las marcas y los valores agregados que estos implican, consiste en ajustar todas sus actividades operacionales que, en principio se encontraban en cabeza de quienes a través de sus ideas innovadoras iniciaron el emprendimiento, a una estructura organizacional, delegando funciones en personas con perfiles especializados que traigan nuevas experiencias y conocimientos a su respectiva ejecución.

Sin embargo, no es suficiente que los emprendimientos abran las puertas para incursión de nuevas competencias profesionales, sino que la misma debe efectuarse bajo una esquematización que dé cuenta del funcionamiento de la empresa, las responsabilidades, las relaciones con los clientes, los aspectos estratégicos y los flujos de comunicación que implica cada proceso a través de representaciones gráficas que tengan respaldo en estudios críticos y permitan evidenciar cada parte de la cadena productiva, esto es, una estandarización de sus procesos administrativos de orden interno.

Así las cosas, lo que se pretende con una esquematización de procesos a través de una metodología previamente definida para AFH Inversiones dadas sus características particulares, específicamente la metodología para proyectos de rediseño y mejoramiento de procesos compuesta por seis etapas, a saber: alineación estratégica, autoevaluación, planeación del mejoramiento, análisis y rediseño del proceso, implantación y evaluación del proyecto, es mejorar el funcionamiento interno de la empresa a través de su materialización en diagramas (mapas de procesos) que permitan uniformar el conocimiento cuantitativo y cualitativo de los objetivos estratégicos de la sociedad, tener una imagen de toda la secuencia de sucesos que se presentan en un proceso determinado y así propiciar la toma oportuna de decisiones, la disminución de demoras y la eliminación de tiempos improductivos, transformando la operación interna de la sociedad.

El abordaje de las oportunidades de mejora señaladas favorecerá la calidad de la operación interna de la empresa lo cual tendrá un impacto positivo en los beneficios para el público externo de la sociedad, pues si bien AFH Inversiones no presenta déficit o decrecimiento financiero, la

falta de documentación puede ser una de las causas por las que no se cuenta con una mayor cantidad de negocios que más allá de activar el flujo de caja de la sociedad forjen relaciones comerciales significativas en masa a largo plazo.

Referencias

- Aguirre , S., y Córdoba, N. (1 de Diciembre de 2008). Diagnóstico de la madurez de los procesos en empresas medianas colombianas. *Ingeniería y Universidad*, 245-267. Obtenido de <http://search.ebscohost.com.ezproxy.umng.edu.co/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=36947923&site=ehost-live>.
- Aguirre, S. (2007). Marco metodológico para el desarrollo de proyectos de mejoramiento y rediseño de procesos. *Ad-minister : revista de la Escuela de Administración, Universidad EAFIT*, 21-32. Obtenido de <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=https://search-proquest-com.ezproxy.umng.edu.co/docview/2402430731?accountid=30799>.
- Batista, M. (2016). La evaluación integrada de la gestión empresarial por procesos en ETECSA. *Repositorio Institucional Universidad de Holguín*. Obtenido de <https://repositorio.uho.edu.cu/jspui/handle/uho/5304>.
- González, C. (2012). Estandarización y mejora de los procesos productivos en la empresa Estampados Color Way SAS. *Repositorio Universidad de la Salle*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10567/714>.
- Soria, R. (2008). Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa. *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 9-26.
- Valdés, T. (2009). Características de la gestión por proceso y la necesidad de su implementación en la empresa cubana. *Ingeniería Industrial*, 1-5. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3604/360433568004>.
- Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía industrial*, 81-88 . Obtenido de dialnet.unirioja.es.