

Plan de mejora para optimizar los procesos del área de negociación de la empresa

Resuelve Tu Deuda Colombia S.A.S

Nicolle Saray Cática Trujillo

Tutor

Ernesto Arguello Pizaran

Universidad Santo Tomás

División de ciencias económicas

Facultad de Negocios Internacionales

Bogotá

2022

Resumen

Este documento está elaborado con el fin de culminar proceso académico de pregrado, siendo opción de grado las prácticas profesionales en la empresa Resuelve Tu Deuda Colombia S.A.S está dividida en varias áreas como lo son ventas, servicio al cliente, marketing, negociación, finanzas, crédito, talento humano, entre otras, que componen la única reparadora de crédito de Colombia, por donde se vea todas las áreas tienen relación y se complementan para poder operar de manera efectiva. En el caso específico del área de negociación se evidencia deficiencia en cuanto a las personas nuevas que ingresan al equipo, es decir, no cuentan con la capacitación de la *escuela de negociación* que implementan en el ingreso de los nuevos asesores de ventas por lo que puede dificultar el ingreso a un negociador. El entrenamiento que recibe un negociador es por parte de otro negociador y muchas veces hace falta información de los procesos de las negociaciones. Por tal motivo, se propone una cartilla de instrucciones como paso a paso para hacer la liquidación de una deuda o en su defecto por el portafolio de un cliente. Dicha cartilla tiene como objetivo facilitar la información para optimizar tiempos al momento de liquidar una deuda por la plataforma *berex.io* y entender más los procesos internos que maneja la compañía.

Abstract

The document is prepared in order to complete the undergraduate academic process, being an option for professional internships in the company Solve Your Debt Colombia S.A.S. It is divided into several areas such as sales, customer service, marketing, negotiation, finance, credit , human talent, among others, that make up the only credit

repair company in Colombia, where you can see all the areas that are related and complement each other to be able to operate effectively. In the specific case of the negotiation area, there is evidence of deficiency in terms of the new people who join the team, that is, they do not have the training of the negotiation school that they implement in the entry of new sales advisors, so it can make it difficult for a negotiator to enter. The training that a negotiator receives is from another negotiator and often information on the negotiation processes is lacking. For this reason, an instruction booklet is proposed as a step by step to carry out the settlement of a debt or, failing that, for a client's portfolio. This booklet aims to provide information to optimize times when settling a debt through the berex.io platform and better understand the internal processes handled by the company.

Agradecimientos

Agradezco principalmente a Dios por guiarme y darme la fuerza de culminar esta etapa, a mi mamá Mireya por nunca soltarme la mano en este camino lleno de aprendizaje y experiencias únicas, por hacerme sentir siempre fuerte, capaz e invencible para poder superar todos los obstáculos que tuve en estos años, por su apoyo y amor incondicional cada día; también a mi papá Enrique por su gran esfuerzo, apoyo y confianza, por creer en mí, por todos los valores que me ha enseñado con los que sé que puedo llegar tan lejos como quiera y por amarme en su idioma de pocas palabras, agradezco a mi hermano David que es a la persona que más amo en el mundo por todo lo que él es y por todo lo que me enseña día a día, agradezco a toda mi familia por su amor y apoyo.

Tabla de contenido

Resumen	2
Abstract	2
Agradecimientos	3
Introducción.....	6
La empresa	7
Aspectos generales de Resuelve Tu Deuda (análisis organizacional).....	7
Misión.....	7
Visión.....	7
Valores.....	7
Ubicación geográfica.....	8
Estructura organizativa	9
Área de Negociación.....	9
Análisis DOFA	10
Parte III.....	10
Planteamiento central	10
Importancia, Limitaciones y Alcance.....	12
Objetivos	13
Objetivo General	13
Objetivos Específicos:	13

Contenido Plan de Mejora.....	14
Propuesta.....	14
Desarrollo.....	14
SEGUIMIENTO PRACTICA PROFESIONAL	14
Conclusiones.....	15
Referencias	17

Introducción

Resuelve es una multinacional que ha ido creciendo gracias a la globalización y las oportunidades de mejora y crecimiento a las que se ha ido adaptando desde México, como se evidenció en los primeros semestres con la profesora Dayana Benavides. Su principal objetivo es brindar alivio financiero a miles de personas que se encuentran sobre endeudados y ya no tienen la capacidad de pago, ese alivio se brinda mediante un ahorro programado y liquidar con descuentos, donde se juntan varios componentes a tener en cuenta para llevar a cabo dicha labor, como por ejemplo, el servicio al cliente que se da desde México para Colombia que puede ser un choque cultural para los colombianos por la diferencia en trato que pueden llegar a recibir y muchas veces prefieren la atención que se da desde el área de negociación donde se brinda información, tranquilidad y soluciones a los clientes. Esto se logra por medio de llamadas telefónicas a los clientes y los acreedores, recibiendo información de las dos partes, tal como lo indicaba el profesor Fabio Bastidas en sus clases de negociación “la información es poder”. La empresa maneja también créditos para los clientes que sean puntuales en sus ahorros, esos créditos se dan bajo la empresa Respaldo Colombia S.A.S que son inversiones de alto riesgo, pero también de alta rentabilidad como explicaba el profesor Felipe Ospina, teniendo en cuenta también que los recursos deben ser bien administrados para que la empresa siga contando con fondeo. Desde el área de Marketing y directivas, se ven estudios de mercado necesarios para poder entrar mucho más en el radar de los clientes con productos financieros, como se practicó en las clases de Marketing del profesor Ernesto Arguello. Junto a lo anterior se suman las herramientas de transformación digital vistas en e-business y en e-marketing que se emplean en Resuelve, incluyendo un concepto fundamental para Resuelve a nivel mundial

que es Fintech donde se encuentran varios aliados estratégicos de la empresa como lo son los vehículos financieros y los acreedores también.

La empresa

Aspectos generales de Resuelve Tu Deuda (análisis organizacional)

Resuelve es una empresa mexicana creada en el 2009 con el fin de darle oportunidades a los mexicanos sobre endeudados. La fundaron Juan Pablo Zorrilla y Javier Velásquez expertos en finanzas, quienes tienen hoy en día operaciones en México, Colombia, España, Portugal, Italia y Brasil, con más de 12 años de experiencia superando las 300.000 deudas liquidadas.

Misión

- Solucionar problemas financieros.

Visión

- Liderar el futuro financiero.

Valores

- Excelencia: La excelencia es realizar acciones extraordinariamente buenas, es alcanzar un resultado excepcional con base en el esfuerzo y sin temor a las dificultades. La excelencia debe correr por tus venas, es un valor que se vive y se siente, y te hace llegar lejos alcanzando tus sueños.
- Trabajo en equipo: Un grupo de personas por sí solo no es un equipo, es simplemente un grupo. Resuelve es un equipo de alto rendimiento ya que todos entendemos y vemos claramente la grandeza del objetivo (misión) que perseguimos.

- **Honestidad:** La Honestidad es el valor de decir la verdad, ser decente, recatado, razonable, justo y honrado. En Resuelve, la Honestidad es fundamental porque creemos que para poder tener un equipo de alto rendimiento es muy importante que confiemos los unos en los otros.
- **Trabajo duro:** Aquí en Resuelve valoramos mucho el Trabajo Duro porque lo asociamos con el deseo de crear algo extraordinario y de mejorar la vida de nuestros miles (y en el futuro millones) de clientes. Aquí trabajamos duro porque nos gusta lo que hacemos, sabemos que estamos haciendo cosas innovadoras y que la única fórmula para ser los mejores es entrenar/trabajar muy duro.

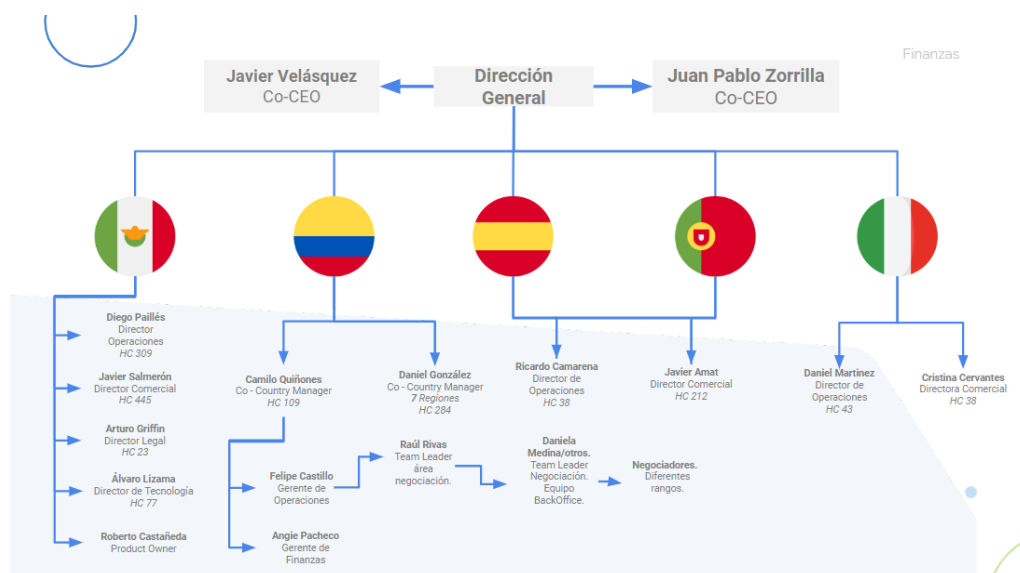
Ubicación geográfica

La casa matriz de RTD se encuentra en México, empezaron operaciones el 2009, también cuentan con sucursales en Colombia (Bogotá y Medellín) desde el 2014, España desde el 2018, Portugal 2020, Italia 2021 y Brasil 2022.



Fuente: Elaboración propia.

Estructura organizativa



Fuente: Elaboración propia. Tomado de los datos de la base de datos de Resuelve Tu

Deuda Colombia S.A. (15 de julio)

Área de Negociación

El área de negociación en RTD está conformado actualmente por 8 equipos y más o menos por 47 personas, se divide en la siguiente línea de crecimiento: negociadores backoffice (practicantes de universidad y SENA de técnicos y tecnólogos), negociador Junior, negociador puro, negociador tradicional, negociador plus, negociador premium, encargados de equipo y líderes. Esta área está encargada de recibir los clientes después de pasar por proceso de ventas, se gestionan las deudas de clientes de todas las entidades bancarias que no solicitan ninguna garantía como prenda de la deuda, como los créditos de libre inversión, tarjetas de crédito, entre otros productos. Se gestiona teniendo comunicación con los clientes y los acreedores de las deudas que pueden ser, casas de cobro o los bancos, buscando el mejor descuento para el cliente, para así tomar un acuerdo físico o verbal y hacer la liquidación de las obligaciones, sea por PSE (Pagos Seguros del

Estado) o en oficinas, puntos de pago o corresponsales. El proceso de pago a banco lo tramitan los negociadores.

Análisis DOFA

Debilidades	Oportunidades
• Falta de comunicación, seguimiento y acompañamiento a algunos clientes. • Información errada a clientes sobre la metodología del programa a los clientes. • Falta de guía para adaptarse a los procesos de la empresa.	• Captar clientes de cualquier estrato con deudas superiores a 5MM. • Innovación de los procesos como empresa Fintech. • Reconocimiento voz a voz por clientes graduados para captar clientes. • Reconocimiento y presencia Nacional e internacional. • Brindar segundas oportunidades a clientes a nivel financiero.
Fortalezas	Amenazas
• Conseguir los mejores descuentos mediante alianzas con casas de cobranza. • Alianzas estratégicas con casas de cobro como contactos para tomar acuerdos fácilmente. • Liquidación de deudas con gran porcentaje de descuentos.	• Baja de clientes por comentarios en redes sociales. • Negociación de acreedores a negociar con RTD y no brindar información de campañas/descuentos. • Reestructuración y refinanciación por parte de los bancos. • Temas económicos con desempleo y tasas de interés.

Parte III

Planteamiento central

El departamento de Servicio al Cliente y de Negociación tienen algunas falencias que repercuten en las decisiones de los clientes puesto que no se maneja la misma información en estas dos áreas y por otro lado para los negociadores nuevos que no tienen el

conocimiento completo de los procesos y de información necesaria para llevar a cabo una negociación exitosa.

- Es menester que los clientes desde el primer momento al que acceden al servicio tengan claro el proceso de su ahorro para que no se dejen llevar por los comentarios que puedan hacer usuarios que no leen los contratos y se dan de baja del programa por falta de información verbal. Además es importante que los clientes identifiquen unos términos indispensables que se pueden presentar en las diferentes etapas de mora en que el producto se encuentre.

Negociación acomodaría (Perder-Ganar): Está caracterizada por tener un comportamiento principalmente pasivo, en donde el interés principal se enfoca en mantener la relación entre las partes, por lo tanto, se encuentra mediada por estrategias como: resolución de conflicto, transferencia de intereses para nuevas negociaciones y acomodación. Las personas partícipes de este tipo de negociación pueden ser vistas como débiles, inseguras y pasivas, en donde la disputa o acuerdo es fácil de ganar. (Daza & Casallas, 2019)

- Negociación competitiva (Ganar- Perder): Se caracteriza por tener un comportamiento agresivo, no se enfoca en preservar relaciones a largo plazo ya que, las partes desean ganar irrefutablemente y con el máximo beneficio. En general son negociaciones guiadas por discusiones y gran relevancia económica, en una búsqueda de dominar la circunstancia, por lo tanto, se observa un tipo de rivalidad. (Daza & Casallas, 2019)
- Negociación colaborativa (Ganar- Ganar): Tiene un comportamiento asertivo, mediado por un ambiente de cooperación, ya que ambas partes están interesadas en

llegar a un acuerdo conjunto que cumpla con sus respectivos intereses de manera equilibrada, obteniendo así relaciones a largo plazo, teniendo un resultado de provecho y equidad.

- Negociación evitativa (Perder-Perder): No están realmente interesados en llegar a acuerdos, sino que desean abandonar la negociación de manera acelerada para evitar mayores conflictos, en casos empresariales no tiene ningún efecto positivo ya que no tendrá resultados óptimos. (Daza & Casallas, 2019)

Por otro lado, con ayuda de Melissa Martínez (Analista de atracción y formación) se está llevando la formación de nuevos negociadores en la *escuela de negociación* para el departamento de Negociación y no de Ventas como hace unos meses se efectuaba, con el fin de manejar la misma información para Servicio al Cliente y para Negociación y llevar mejor manejo de las capacitaciones con ayuda de una guía que el negociador puede implementar mientras pone la teoría en práctica, donde encontrará información valiosa sobre los procesos internos que se manejan con cada Banco o Entidad a cargo de la obligación, pasos de los flujos y de la liquidación de estos, tips o recomendaciones y datos sobre las malas prácticas mientras está en el proceso de las negociaciones.

Importancia, Limitaciones y Alcance

Este proyecto tiene como alcance brindar información que facilite las operaciones que un negociador debe llevar a cabo y que también informe a los agentes de servicio al cliente para no realizar gestiones y validaciones que hagan perder la efectividad de los procesos que se llevan a cabo en Negociación. La implementación de esta cartilla se evidencia en en la capacitación que reciben los ingresos nuevos al área y en las charlas

informativas que brinda Negociación a Servicio al Cliente para optimizar tiempos con una comunicación efectiva entre dichas áreas, sin embargo, se limita dicho complemento que mejora los procesos que se llevan en los departamentos anteriormente mencionados al ingreso de personas nuevas constantemente y que los asesores de Servicio al Cliente se manejan en Colombia y México, la información puede llegar distorsionada por temas netamente culturales.

No obstante, es una herramienta útil, didáctica y práctica que genera apoyo en el proceso de aprendizaje de las personas que cambien de área o que ingresen nuevos a Negociación. En general, es un instrumento que genera valor a las personas que tienen contacto directo con los clientes o simplemente por familiarizarse más con uno de los muchos procedimientos que se manejan internamente.

Objetivos

Objetivo General

- Implementar una cartilla de procesos en el departamento de negociación para la empresa Resuelve Tu Deuda Colombia.

Objetivos Específicos:

- Analizar los procesos del departamento de negociación que complementen la escuela de negociación.
- Organizar la información de acuerdo a las necesidades del departamento de negociación.
- Proponer una cartilla de procesos en el departamento de negociación para facilitar los procesos.

Parte IV

Contenido Plan de Mejora

Propuesta

La implementación de una guía con la información más relevante para que un negociador lleve a cabo el proceso de negociación y liquidación de obligaciones.

Desarrollo

Al momento de ingresar como Negociadora Backoffice se identificaron algunas dificultades de aprendizaje de los procesos internos del área puesto que la capacitación que se recibía era de otro negociador en operaciones que se denomina como “coach” y no se podía apreciar toda la información necesaria para poder operar de manera autónoma sino seguir lo que cada negociador estuviese revisando, teniendo en cuenta que son varios los procesos que se deben realizar para cumplir con las metas que propone el área mensualmente. Con el tiempo se fue dando solución a dicha problemática con la implementación de *la escuela de negociación* para el área, sin embargo, dicha mejora se complementa con la implementación de la guía anteriormente descrita que facilita los procesos de la enseñanza y aprendizaje.

SEGUIMIENTO PRACTICA PROFESIONAL

El primer mes y medio desde la firma de contrato fue capacitación de diferentes coaches hasta la asignación de equipo y líder, puesto que cada equipo maneja diferentes metas para cierre de mes. Elaborar negociaciones y liquidaciones de acuerdo a los requerimientos externos e internos de la compañía, basado en las metas a cumplir.

El cumplimiento de objetivos de equipo, área y personal se da por aceleradores de comisiones teniendo en cuenta el tiempo que uno lleve como practicante, es diferente las métricas a cumplir de un practicante SENA a uno universitario por el tiempo del contrato de aprendizaje y la remuneración que se recibe.

Los primeros dos meses la meta para practicante era liquidar como mínimo 5 deudas sin alcanzar el primer piso de comisiones, el tercer mes 11 deudas liquidadas para llegar al primer piso, cuarto mes 15 a 21 para alcanzar el segundo piso, el quinto y sexto mes era necesario hacer en los dos meses 50 obligaciones liquidadas para poder crecer en Resuelve teniendo en cuenta con los días operativos no son los días hábiles.

Conclusiones

Este trabajo de grado plantea la implementación de una cartilla como herramienta de apoyo en la enseñanza y aprendizaje de varios procesos que se manejan en la compañía mediante imágenes e información concisa para facilitar la efectividad y evitar errores operativos que puedan afectar los resultados que cada negociador busca. Por otro lado, es un apoyo informático para otras áreas que tengan relación con los clientes puedan validar información verídica y que los clientes puedan tener la información correcta sobre sus procesos en el programa y que puedan tener la información verbal y que no solo se quede en el contrato.

Para concluir este plan de mejora, es necesario mencionar que actualmente la cartilla es empleada por la analista de atracción y formación y una negociadora Inbound que tiene interacción directa con Servicio al Cliente, asesores y negociadores nuevos que

les facilita los procesos de enseñanza y aprendizaje respectivamente. También es usada por todo tipo de negociador para validar que los procesos se estén ejecutando correctamente.

Referencias

Daza, G. S., & Casallas, E. D. (2019). *ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN*. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/18471/ModuloEstrategiasdeNegociacion%20Diagrama.pdf?sequence=1&isAllowed=y>