Licenciatura en Administración

Mejoramiento de los procesos en las empresas. Plan de mejora en el proceso de cuentas a pagar de una startup del sector fintech en Latam.

Por:
Agustina Campillo
Nº Registro: 26575

Dirección:
Mg. María Verónica Linares

Mendoza, 2024

Contenido

Resumen 3
Abstract 3
Introducción 4
Capítulo I: Fintech: aspectos conceptuales y características del ecosistema 6
1.1. ¿Qué es una fintech? 6
1.2. Origen de las fintech 7
1.3. Características 8
1.4. Clasificación 9
1.5. Segmentos verticales de la industria 11
1.6. Panorama del ecosistema fintech en Latinoamérica 13
1.7. Entorno competitivo actual de las fintech en Latinoamérica 14
1.7.1. Colaboraciones entre fintechs y corporativos 14
1.7.2. Estrategias de fusiones y adquisiciones 15
1.7.3. Entrada de bigtechs al mercado financiero 15
1.7.4. Desafíos regulatorios y de ciberseguridad 15
1.7.5. Estrategias de ciberseguridad y prevención de fraudes 16
1.8. Contexto global 17
1.8.1. Distribución geográfica y proyecciones por región 17
Capítulo II: Mejoramiento de los procesos en las empresas 20
2.1. Introducción al mejoramiento de procesos 20
2.2. Conceptos Claves 21
2.3. Principios de Mejoramiento de Procesos según J. Harrington 22
2.3.1. Fases del Modelo de Mejoramiento de Procesos Empresariales (MPE) 23
2.3.2. Aplicación Práctica del MPE 24
2.4. El modelo de madurez de proceso y de empresa de Michael Hammer 24
2.4.1. Facilitadores del proceso 25
2.4.2. Capacidades de la empresa 26
2.4.3. Evaluación de la Madurez de los Procesos y la Empresa en el Modelo MMPE 27
2.4.3.1. Grillas de Evaluación de la Madurez de los Procesos 27
2.4.3.2. Grillas de Evaluación de la Madurez de la Empresa 32
2.4.4. Aplicación Práctica de las Grillas de Evaluación 36
2.5. Comparación de Metodologías: Hammer vs. Harrington 36
2.5.1. Enfoque de Michael Hammer 36

2.5.2. Enfoque de James Harrington 37
2.6. Relevancia de los Procesos de Mejoramiento 38
Capítulo III: Mejoramiento de los procesos de cuentas a pagar en una fintech 40
3.1. Descripción de la Empresa 40
3.1.1. Visión, Misión y Valores 41
3.1.2. Estructura 42
3.1.3. Puntos Fuertes y Oportunidades de Mejora 43
3.1.3.1. Puntos Fuertes: 43
3.1.3.2. Oportunidades de Mejora: 44
3.2. Elección de metodología de mejora 45
3.3. Preparación 46
3.3.1. Razones para la Selección del Proceso P2P 46
3.3.2. Equipo Responsable de la Mejora 47
3.4. Evaluación 48
3.4.1. Situación Inicial del Proceso P2P 48
3.4.2. Evaluación del proceso seleccionado Utilizando las Grillas de Hammer 50
3.4.2.1. Evaluación de la Madurez de los Procesos 51
3.4.2.2. Evaluación de la Madurez de la Empresa 52
3.5. Plan de Mejora 53
3.5.1. Diseño 54
3.5.2. Implementación del Software (Coupa) 56
3.5.3. Implementación y seguimiento de métricas 59
3.6. Cambios logrados del Proceso P2P 60
Conclusiones y recomendaciones 63
Bibliografía 65

Resumen

El mejoramiento de procesos es esencial para el éxito empresarial y ha sido ampliamente estudiado. Este trabajo se enfoca en mejorar el proceso de cuentas a pagar de una startup fintech en América Latina, buscando automatizar el proceso y establecer procedimientos claros. Se empleó una metodología cualitativa explicativa, basada en observación directa y datos internos. El estudio identificó ineficiencias significativas debido a la naturaleza manual del proceso y la falta de políticas claras. La implementación de un software automatizado mejoró la transparencia, el control y la eficiencia, reduciendo errores y fortaleciendo las relaciones con proveedores.

Sin embargo, la implementación enfrentó desafíos, como la resistencia al cambio y la necesidad de adaptar el sistema a las particularidades de cada país. En conclusión, la automatización del proceso, acompañada de la capacitación continua del personal, garantiza una mejora sostenible y fortalece la posición de la fintech en el mercado latinoamericano.

Abstract

Process improvement is essential for business success and has been widely studied. This work focuses on enhancing the accounts payable process of a fintech startup in Latin America, aiming to automate the process and establish clear procedures. A qualitative explanatory methodology was used, based on direct observation and internal data. The study identified significant inefficiencies due to the manual nature of the process and the lack of clear policies. The implementation of automated software improved transparency, control, and efficiency, reducing errors and strengthening relationships with suppliers.

However, the implementation faced challenges, such as resistance to change and the need to adapt the system to the specific requirements of each country. In conclusion, process automation, combined with continuous staff training, ensures sustainable improvement and strengthens the fintech's position in the Latin American market.

Palabras clave: Fintech, Cuentas a pagar, Automatización, Michael Hammer, Coupa, Mejoramiento de procesos.

Key words: Fintech, Accounts Payable, Automation, Michael Hammer, Coupa, Process improvement.

Introducción

En la última década, el sector fintech ha surgido como uno de los segmentos más dinámicos e innovadores de la economía global, especialmente en América Latina. Las fintech han revolucionado la manera en que las personas y las empresas gestionan sus finanzas, proporcionando servicios más accesibles, eficientes y personalizados. Sin embargo, este crecimiento explosivo también ha presentado desafíos significativos, particularmente en la gestión de procesos internos esenciales para la operatividad y sostenibilidad a largo plazo de estas empresas.

En este contexto, el presente trabajo se centra en el área de cuentas a pagar de una fintech específica en América Latina. El objetivo principal es analizar y mejorar el proceso de gestión de cuentas a pagar mediante la implementación de soluciones tecnológicas y la estandarización de procedimientos. Este enfoque no solo busca optimizar la eficiencia operativa de la empresa, sino también fortalecer sus relaciones con los proveedores y mejorar su flujo de caja.

El estudio se estructura en cuatro partes principales. Primero, se aborda el ecosistema fintech y sus características clave. Luego, se profundiza en los fundamentos teóricos del mejoramiento de procesos empresariales. A continuación, se presenta un diagnóstico detallado de la situación actual del proceso de cuentas a pagar en la empresa estudiada, seguido de una propuesta de mejora basada en la implementación de herramientas tecnológicas y metodologías de reingeniería de procesos. Finalmente, se discuten las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis.

a. Planteamiento del problema

- **Contexto general:** En la última década, el sector fintech ha experimentado un crecimiento acelerado en Latinoamérica, impulsado por la adopción de tecnologías avanzadas y la demanda de servicios financieros más accesibles y eficientes. Sin embargo, este crecimiento rápido también trae consigo desafíos significativos en la gestión de procesos internos, esenciales para la operatividad y sostenibilidad de estas empresas.
- **Problema específico:** En particular, el área de cuentas a pagar de una empresa fintech enfrenta problemas críticos relacionados con la falta de procedimientos claros y la ineficiencia en la gestión de pagos a proveedores. Estos problemas incluyen procesos manuales, falta de trazabilidad y descoordinación entre departamentos, lo que resulta en retrasos en los pagos y deterioro de las relaciones con los proveedores.
- **Impacto del problema:** Las ineficiencias en el proceso de cuentas a pagar no solo afectan la operatividad diaria de la empresa, sino que también tienen repercusiones negativas en el flujo de caja y en la satisfacción de los proveedores. Esto, a su vez, pone en riesgo la capacidad de la fintech para mantener su crecimiento y competitividad en un mercado altamente dinámico.

b. Objetivos generales y específicos

- **Objetivo general:** El objetivo principal de este trabajo es mejorar el proceso de cuentas a pagar en una empresa fintech mediante la implementación de soluciones tecnológicas y la estandarización de procedimientos.
- **Objetivos específicos:**
    - Investigar y analizar las características del ecosistema fintech y las mejores prácticas en la gestión de procesos.
    - Realizar un diagnóstico de la situación actual del proceso de cuentas a pagar en la empresa estudiada.
    - Proponer un plan de mejora basado en la implementación de un sistema de gestión automatizado (Coupa) y en la reingeniería de procesos de Michael Hammer.

c. Alcance

El estudio se centra en una fintech específica, proporcionando un análisis de su proceso de cuentas a pagar y proponiendo soluciones aplicables a otras empresas del sector con características similares. El presente trabajo se limita a la empresa en estudio, y aunque las recomendaciones pueden ser adaptadas por otras organizaciones, es necesario considerar las particularidades de cada empresa para aplicar adecuadamente las soluciones propuestas.

Capítulo I: Fintech: aspectos conceptuales y características del ecosistema

Este capítulo se enfoca en proporcionar una comprensión integral del sector fintech, abarcando sus aspectos conceptuales y características distintivas. Se explorará qué es una fintech, su origen, y cómo ha evolucionado a lo largo del tiempo. Además, se analizarán las características clave que definen a las fintech, su clasificación, y los segmentos verticales de la industria. También se proporcionará un panorama del ecosistema fintech en América Latina y se discutirá el entorno competitivo actual.

1.1. ¿Qué es una fintech?

En la actualidad resuena mucho el término fintech y otros términos que suelen escucharse juntos como inclusión financiera, revolución de las finanzas entre otros. Pero qué es realmente una fintech y qué características principales la describen y diferencian de otras empresas es lo que veremos a continuación.

La palabra “FinTech” es una contracción de las palabras en inglés “Finance” y “Technology,” es decir Finanzas y Tecnología y se refiere a empresas que utilizan tecnología avanzada para ofrecer servicios financieros.

Igual (2016) describe a las fintech como empresas innovadoras que están emergiendo en los últimos años y que ofrecen nuevas soluciones financieras con el soporte de nuevas tecnologías. Asimismo, el autor indica que las primeras fintech tienen su origen en el año 2008 aunque aún sin esa denominación y que ofrecen soluciones tanto para personas físicas como empresas, y son auténticas especialistas en áreas concretas de los servicios financieros.

Aunque es habitual que los términos fintech y startup se utilicen como sinónimos, de manera intercambiable, la realidad es que no lo son. A grandes rasgos se puede decir que muchas fintechs comienzan como startups, pero no todas las fintech son startups y además no todas las startups están relacionadas al sector financiero.

Una startup, es una empresa emergente, en su primera etapa de desarrollo, que busca escalar rápidamente. Habitualmente están vinculadas al desarrollo de un producto o servicio innovador.

Las fintech pueden ser startups, pero también pueden ser grandes corporaciones establecidas que adoptan nuevas tecnologías para mejorar sus servicios financieros tradicionales. Para ejemplificar mejor la situación, se puede hablar del caso de Google Pay. Aunque es un producto de la corporación tecnológica Alphabet Inc., Google Pay es una fintech que proporciona servicios de pagos digitales sin ser una startup. A su vez podemos mencionar empresas que fueron en su momento

startups y fintech pero hoy ya son empresas establecidas como es el caso de Paypal. Paypal comenzó siendo una startup fintech pero hoy es una empresa establecida y líder en el sector.

Por su parte, la inclusión financiera es un concepto amplio, polisémico y multidimensional, que también se encuentra en constante evolución, construcción y debate. Su multidimensionalidad parte de la necesidad obligada de contemplar diversos elementos y variables para alcanzar sus objetivos.

Es por lo tanto un concepto inacabado cuyo desarrollo puede ser analizado e impulsado desde diferentes ópticas (Carballo, 2018).

A grandes rasgos, se puede afirmar que la inclusión financiera implica la creación, promoción y regulación de un ambiente financiero accesible, asequible y seguro para el conjunto de la sociedad. Tiene como fin promover el bienestar económico y la inclusión social a través de la oferta de servicios y productos financieros diseñados para satisfacer las necesidades de distintos sectores de la población (Carballo, 2018).

1.2. Origen de las fintech

Resulta difícil y casi imposible separar los orígenes de las fintech del desarrollo tecnológico y las transformaciones en el sistema financiero global.

En la década de los 90, el auge de internet comenzó a allanar el camino para la implementación de servicios bancarios en línea. La posibilidad de realizar operaciones bancarias desde el hogar podría considerarse el inicio de la transformación digital en el ámbito de las finanzas.

La crisis financiera global de 2008 generó desconfianza en las instituciones financieras tradicionales. Dicho contexto adverso allanó el camino para las fintech al brindar soluciones más ágiles y transparentes que las ofrecidas por la banca convencional.

Las primeras Fintech, aún sin esta denominación, tienen su origen en el año 2008, aunque su impulso y desarrollo notable no se produce hasta el año 2010, principalmente en Estados Unidos y el Reino Unido. Proceden de la cultura de la innovación y de las startups creadas desde cero, con una filosofía de romper con los anteriores formatos (Igual, 2016).

Sin duda, en la década de 2010 el avance acelerado de tecnologías como la inteligencia artificial, aprendizaje automático y blockchain permitió a las empresas financieras con base tecnológica ofrecer productos y servicios más sofisticados. La expansión fintech se convirtió a esta altura en fenómeno global impulsado por la crisis económica resultante de las recesiones que expuso considerablemente al sector bancario en términos de viabilidad económica. Los organismos reguladores asumieron un papel activo mediante la inyección de capital, la imposición de límites de actuación y la modificación de los tipos de interés. Adicionalmente, la tecnología facilitó la

simplificación de procesos y orientó el modelo de negocio hacia el cliente. De esta forma, el cliente no se limitó a aceptar los servicios ofrecidos por el sistema bancario tradicional, sino que asumió un rol activo, demandando servicios más especializados y adecuados a sus necesidades. Por ejemplo, los usuarios comenzaron a demandar productos que les permitieran tener el control de sus finanzas a través de dispositivos móviles, de una forma transparente, rápida, segura y económica.

1.3. Características

Caracterizar una fintech implica identificar y describir varios elementos clave que definen este tipo de empresas. Si bien se podrían enumerar varias características, en este apartado de este trabajo mencionamos las características propuestas por Igual, en el que indica que en general las fintech presentan las siguientes características:

- **Orientada a algún aspecto de las finanzas**: su propuesta de valor está centrada en un caso de uso concreto en relación a las finanzas, contrastando con los servicios bancarios multiproductos que son complejos y presentan problemas de transparencia y entendimiento.
- **Fuerte soporte en las nuevas tecnologías**: mediante el uso de plataformas tecnológicas y en muchos casos mediante aplicaciones para teléfonos móviles fáciles de usar ofrecen soluciones a problemas financieros. Las fintech se centran en ofrecer una experiencia de usuario superior, diseñando productos y servicios que son intuitivos y fáciles de usar. A través de interfaces de usuario simplificadas y procesos digitalizados, las fintech buscan eliminar las barreras tradicionales y mejorar la accesibilidad a los servicios financieros.
- **Son muy innovadoras:** tienen su origen en la cultura de la innovación y en las startups que son creadas desde cero, buscando romper con paradigmas y formatos anteriores. Una de las principales ventajas de las fintech y de su perfil innovador es su capacidad para adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes del mercado. Al operar con estructuras organizativas más ligeras y menos burocráticas, las fintech pueden implementar cambios y desarrollar nuevos productos con mayor rapidez.
- **Representan una alternativa al sistema bancario tradicional:** se plantean y posicionan como una alternativa retadora al sistema bancario tradicional, y se presentan como una opción más eficiente y transparente.

Las fintech se destacan por una serie de características que las diferencian significativamente de las instituciones financieras tradicionales. Han emergido como líderes en la adopción de tecnologías avanzadas, utilizando plataformas tecnológicas innovadoras para ofrecer soluciones financieras más ágiles y flexibles. Estas tecnologías incluyen inteligencia artificial (IA), aprendizaje automático,

blockchain, y aplicaciones móviles que permiten una mayor accesibilidad y eficiencia en los servicios financieros.

Figura 1. Principales diferencias entre servicios financieros tradicionales y fintechs

Diferencias entre servicios tradicionales y Fintechs

Característica	Servicios tradicionales	Fintech
Tasas de interés	Más altas	Más bajas
Garantías	Solicitadas	No solicitadas
Plazos de pagos	Más largos	Más cortos
Comisiones	Ocultas	Transparentes
Requisitos	Escritos	Flexibles

Fuente: https://xepelin.com/blog/pymes/comparativo-entre-bancos-y-fintechs

La figura anterior muestra algunas de las principales diferencias entre los servicios de banca tradicional y las fintech. En general, respecto del sistema bancario tradicional, las fintech ofrecen servicios financieros especializados que a menudo no están disponibles a través de los bancos convencionales, como préstamos peer-to-peer, servicios de pago móvil, y plataformas de inversión automatizadas.

No podemos dejar de mencionar que las fintech desempeñan un papel crucial en la promoción de la inclusión financiera, ofreciendo servicios a segmentos de la población que tradicionalmente han sido desatendidos por los bancos.

1.4. Clasificación

Las fintech pueden clasificarse de varias maneras según su tamaño, su grado de innovación, y los segmentos del mercado a los que atienden. En cuanto a su tamaño, según indica Igual (2016) éste puede determinar tres clasificaciones:

- **Startup y pequeñas compañías:** una empresa pequeña o mediana, de creciente creación y muy frecuentemente vinculada con el mundo tecnológico. Parten de una idea de negocios innovadora y suelen buscar explotar nichos de mercado específicos. Muchas de ellas suelen ser compradas por otras más grandes si prosperan y consiguen captar el interés de los inversores. La realidad indica que el éxito es difícil y que un porcentaje elevado de ellas no

logran sobrevivir. En consecuencia, los objetivos básicos de las startups es lograr instrumentar su producto o ideal o alcanzar una masa crítica que les permita autonomía financiera.

- **Unicornios**: en pocas palabras son startups cuya valoración es superior a los mil millones de dólares. Son compañías privadas que no cotizan en los mercados de valores. Un punto de discusión no menor es la valoración de estas empresas, ya que está basada en la expectativa de crecimiento y rentabilidad futura más que en realidades financieras actuales.

Figura 2. Principales Unicornios Latinoamericanos e ubicación geográfica.

Fuente: https://startupeable.com/unicornios-latinoamericanos/

- **GAFAs**: GAFA es el acrónimo de Google, Amazon, Facebook y Apple. Estas compañías son conocidas como bigtechs y son capaces de introducirse de forma innovadora en casi cualquier ámbito de negocio, y gracias a su tamaño pueden entrar en las finanzas de la forma que consideren más favorable. Google ha desarrollado Google Pay como plataforma de pago para pagar tanto en comercios físicos como de forma online pudiendo el usuario pagar desde el celular, tablet o inclusive un reloj inteligente.

1.5. Segmentos verticales de la industria

Si bien existen diferentes fuentes y criterios a la hora de definir los segmentos de actividad de las empresas fintech, la mayoría tienen en común que buscan encasillar a las organizaciones de acuerdo a la actividad en que se han especializado. Normalmente las fintech se dedican a un servicio muy específico y concreto para dar respuesta a una necesidad que no es satisfecha adecuadamente por los sistemas tradicionales.

En este trabajo se tendrá en cuenta la clasificación de segmentos desarrollada por la Cámara Argentina Fintech y el BID en su informe "Estudio Fintech 2020: Ecosistema Argentino" (2020). Si bien el informe se centra en en las verticales del ecosistema argentino, que surgen de agrupar diferentes organizaciones según su actividad principal, el ecosistema argentino ha crecido y se ha diversificado en los últimos años de modo vertiginoso, siendo la clasificación más que representativa de lo que es el ecosistema latinoamericano.

a. Préstamos

Empresas tecnológicas que ofrecen financiamiento con recursos propios, tanto a individuos (crédito de consumo) como a pequeñas y medianas empresas (crédito de capital de trabajo), de manera completamente virtual, sin requerimiento alguno de documentación física.

b. Pagos digitales

Empresas tecnológicas que forman parte del ecosistema de transacciones de pagos y cobros. Esto incluye billeteras digitales, servicios de procesamiento de pagos, agregadores, y empresas de remesas internacionales, entre otros.

c. Blockchain y criptoactivos

Organizaciones tecnológicas enfocadas en el desarrollo de la criptoeconomía, abarcando áreas como intercambio de criptomonedas, transferencias internacionales, billeteras virtuales, pasarelas de pago, contratos inteligentes y finanzas descentralizadas (DeFi), todo basado en la tecnología Blockchain.

d. Insurtech

Empresas tecnológicas dedicadas a mejorar el rendimiento de la industria del seguro y a simplificar el acceso y la experiencia de los usuarios. Esto incluye aseguradoras digitales, corredores, servicios de garantías y avales, asesoramiento y servicios digitales relacionados con la actividad aseguradora.

e. Inversiones

Todo lo referido al acceso al mercado de capitales (tanto para personas como para empresas) mediante soluciones tecnológicas. Involucra agentes de liquidación y compensación, brokers digitales, fondos de inversión Fintech, soluciones financieras y gestión de riesgos para intermediarios financieros, apps de ahorro programado, infraestructuras de mercado y casas de cambio digitales, entre otros

f. Seguridad informática

Empresas tecnológicas dedicadas a proteger la seguridad de los usuarios y de las empresas. Involucra todo lo relacionado a la validación de identidad digital y protección de datos, y soluciones de ciberseguridad.

g. Servicios Fintech B2B

Empresas tecnológicas que ofrecen soluciones diversas en el ámbito fintech, exclusivamente para otras empresas. Estas soluciones incluyen plataformas de crédito, intermediación en mercados de capitales, servicios para cumplimiento de regulaciones (RegTech), y soluciones para medios de pago corporativos, entre otros. Los clientes de estos proveedores incluyen tanto empresas Fintech como tradicionales.

h. Proveedores tecnológicos

Empresas dedicadas al desarrollo de soluciones tecnológicas e infraestructura para la operación de la industria Fintech. Las soluciones que brinda no son necesariamente Fintech, sino que abarcan servicios digitales como pueden ser tarjetas de débito y crédito, gestión de clientes y cobranzas, prestados tanto a empresas Fintech como a tradicionales.

i. Financiamiento colectivo

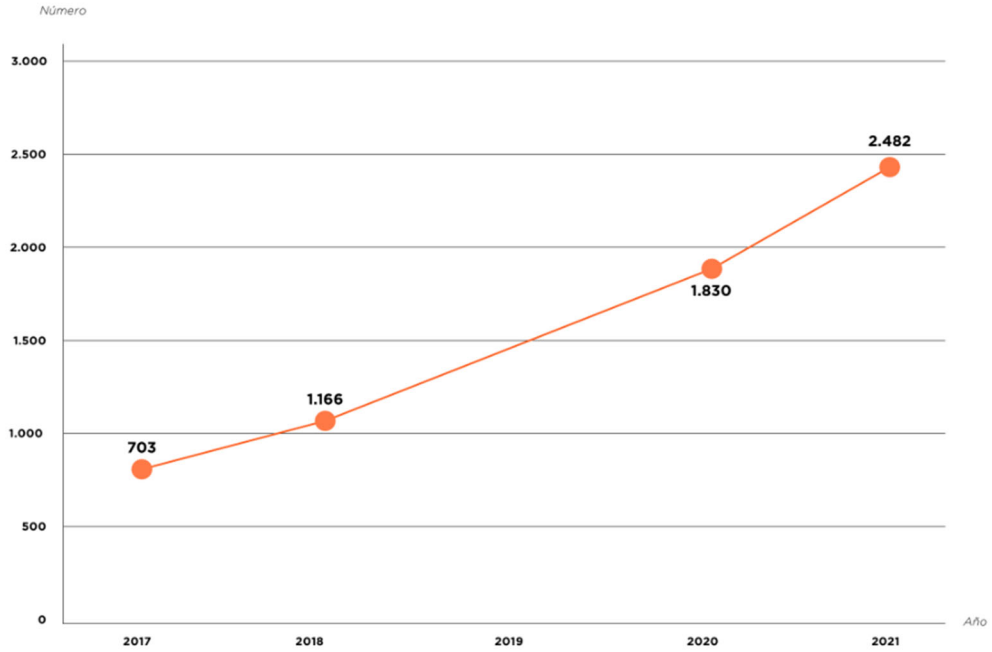
Soluciones tecnológicas que conectan a personas con capital disponible con aquellas que lo necesitan, prescindiendo de intermediarios bancarios y permitiendo inversiones de menor cuantía en comparación con esquemas tradicionales. Se dividen en tres categorías: P2P Lending (préstamos entre individuos), Equity Crowdfunding (financiamiento colectivo de capital empresarial) y Real Estate Crowdfunding (financiamiento colectivo de inversiones inmobiliarias).

1.6. Panorama del ecosistema fintech en Latinoamérica

El Banco Interamericano de Desarrollo, en su informe Fintech en América Latina y el Caribe: un ecosistema consolidado para la recuperación (2022), brinda un panorama detallado y completo del sector fintech en América Latina y destaca el crecimiento crecimiento constante, la adaptación a la transformación digital y desafíos importantes como la ciberseguridad.

En números, el ecosistema fintech en América Latina ha experimentado un crecimiento del 37% anual desde 2017 hasta 2021, alcanzando 2,482 empresas al final de 2021 y representando el 22.6% del total mundial. Estas cifras evidencian un impulso significativo hacia la digitalización de servicios financieros, impulsado en parte por la pandemia de COVID-19, aceleró la adopción de soluciones financieras digitales.

Gráfico 1. Emprendimientos fintech en América Latina 2017-2021.



Fuente: Fintech en América Latina y el Caribe: un ecosistema consolidado para la recuperación (2022)

En cuanto a la distribución del mercado, Brasil y México lideran en participación, siendo los líderes indiscutidos en el ecosistema fintech con una representación que alcanza un 81%, seguidos por Colombia, Argentina y Chile. No obstante, se vislumbra una tendencia a la desconcentración que muestra un crecimiento más equitativo en toda la región y una evolución altamente dinámica del sector.

En el informe se destacan tres segmentos claves y sus respectivas participaciones:

- Pagos y remesas - 25%
- Préstamos - 19%

- Tecnologías empresariales - 15%

Más del 60% de las empresas fintech latinoamericanas consideran que sus productos están en fases avanzadas de desarrollo, indicando una madurez creciente. El 37% tiene menos de dos años, el 37% entre dos y cinco años, y el 26% más de cinco años. El 30% opera fuera de su país, con un 20% exportando a Estados Unidos.

A pesar del crecimiento y los avances de los últimos años, se presentan desafíos importantes y considerables para las empresas del sector. Se destacan la expansión de operaciones, el acceso a financiamiento y el lanzamiento de productos exitosos al mercado. Se deberán consolidar estrategias sólidas que permitan el crecimiento sostenible de la industria.

En cuanto a la internacionalización de las empresas del sector aproximadamente el 30% opera a nivel internacional, y de estas el 20% exporta sus servicios a los Estados Unidos. Esta internacionalización resulta clave para comprender la competitividad global del ecosistema fintech latinoamericano y destaca la necesidad de adaptabilidad y estándares internacionales a adoptar por parte de las empresas del sector.

A pesar del crecimiento y los avances, las fintechs en América Latina enfrentan desafíos importantes, tales como la expansión de operaciones, el acceso a financiamiento y el lanzamiento exitoso de productos al mercado. Para lograr un crecimiento sostenible, es crucial que las empresas consoliden estrategias sólidas.

Es importante mencionar el tema de la ciberseguridad. La seguridad representa un aspecto crítico en el ecosistema fintech debido al aumento de la digitalización y la exposición a amenazas cibernéticas. Un preocupante 34% de las fintechs en la región ha sido víctima de códigos maliciosos, y se ha observado un incremento en ataques de ransomware. La ciberseguridad es esencial para la estabilidad y confianza en el sector.

1.7. Entorno competitivo actual de las fintech en Latinoamérica

El entorno competitivo de las fintech en América Latina es dinámico y está en constante evolución, marcado por colaboraciones estratégicas, fusiones y adquisiciones, y la creciente participación de grandes empresas tecnológicas en el sector financiero.

1.7.1. Colaboraciones entre fintechs y corporativos

Las colaboraciones entre fintechs y corporativos, especialmente con bancos tradicionales, han sido una tendencia creciente en los últimos años. Estas alianzas permiten a las fintechs aprovechar la infraestructura y la base de clientes de los bancos, mientras que los bancos se benefician de la innovación y agilidad que las fintechs pueden ofrecer.

En América Latina, a pesar de que un pequeño grupo de grandes bancos controla la mayoría de la actividad crediticia, un notable 58% de las fintech colaboran con instituciones financieras, principalmente a través de alianzas comerciales. Se buscan beneficios como acceso a nuevas tecnologías, expansión de la oferta de servicios financieros, mejora de la experiencia del cliente e incremento en la eficiencia operativa y reducción de costos.

1.7.2. Estrategias de fusiones y adquisiciones

Las fusiones y adquisiciones son estrategias clave en el sector fintech para consolidar el mercado, acceder a nuevas tecnologías y expandir operaciones. Estas transacciones han aumentado significativamente en los últimos años, impulsadas por el deseo de crecimiento y la necesidad de competir a nivel global. A través de estas estrategias se busca generar ciertos impactos como:

- Aceleración del crecimiento y expansión geográfica.
- Mejor acceso a capital y recursos.
- Incremento en la innovación y desarrollo de productos.
- Mayor competencia y diversificación del mercado.

1.7.3. Entrada de bigtechs al mercado financiero

La entrada de grandes empresas tecnológicas (bigtech) como Apple, Google y Facebook al sector financiero plantea interrogantes sobre competencia y protección del consumidor. Aunque la mayoría de las fintech no percibe amenazas significativas de las bigtech, la dinámica podría cambiar con su consolidación en la región. En este contexto, empresas como MercadoLibre con MercadoPago y Rappi con RappiPay están incursionando en servicios financieros, mostrando el potencial de adopción masiva de soluciones fintech. Colaboraciones estratégicas entre fintech y corporativos del sector minorista, como la alianza entre Konfío y Grupo Modelo en México, sugieren nuevas oportunidades en el mercado financiero. Este análisis subraya la importancia de seguir de cerca la evolución de la industria fintech y sus implicaciones para la libertad de elección de los usuarios.

1.7.4. Desafíos regulatorios y de ciberseguridad

El sector fintech en América Latina enfrenta diversos desafíos regulatorios y de ciberseguridad. Las empresas deben navegar un panorama complejo de regulaciones locales e internacionales mientras implementan estrategias robustas para protegerse contra amenazas cibernéticas y fraudes.

Las regulaciones para las fintech varían significativamente entre los países de América Latina. Cada país tiene su propio marco regulatorio, que puede afectar la operación y expansión de las fintech.

Es crucial que las fintech comprendan y se adhieran a estas regulaciones para asegurar su cumplimiento y evitar sanciones.

- **Análisis de las regulaciones más relevantes:**
    - Brasil: La legislación en Brasil es una de las más avanzadas en la región, con regulaciones específicas para pagos digitales y criptomonedas. El Banco Central de Brasil ha implementado el sistema de pago instantáneo PIX y regula el mercado de fintechs.
    - México: La Ley Fintech de México, promulgada en 2018, establece un marco regulatorio para las fintechs, incluyendo plataformas de financiamiento colectivo y monederos electrónicos. La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) supervisa su cumplimiento.
    - Argentina: Aunque carece de una regulación específica para fintechs, Argentina ha avanzado en la regulación de las criptomonedas y servicios de pago electrónico a través del Banco Central de la República Argentina (BCRA).
    - Colombia: La Superintendencia Financiera de Colombia regula las fintechs, con énfasis en la inclusión financiera y la protección del consumidor.
    - Chile: Chile está en proceso de desarrollar una ley fintech que buscará regular plataformas de financiamiento colectivo y servicios de pago.

1.7.5. Estrategias de ciberseguridad y prevención de fraudes

La ciberseguridad es un aspecto crítico para las fintechs, dado el alto riesgo de ataques cibernéticos y fraudes. Las empresas fintech implementan diversas estrategias para proteger los datos y transacciones de sus usuarios, asegurando la integridad y confianza en sus servicios.

- **Soluciones implementadas por fintechs:**
    - Autenticación multifactor (MFA): Muchas fintechs han adoptado MFA para garantizar que solo usuarios autorizados puedan acceder a sus cuentas.
    - Encriptación de datos: La encriptación de datos sensibles es una práctica común para proteger la información durante la transmisión y el almacenamiento.
    - Monitoreo de seguridad en tiempo real: Utilizando herramientas avanzadas de monitoreo, las fintechs pueden detectar y responder rápidamente a amenazas cibernéticas.
    - Pruebas de penetración y auditorías de seguridad: Las fintechs regularmente realizan pruebas de penetración y auditorías para identificar y corregir vulnerabilidades en sus sistemas.

- Educación y capacitación: Capacitar a los empleados sobre las mejores prácticas de ciberseguridad y cómo identificar posibles amenazas es fundamental para mantener una postura de seguridad fuerte.

1.8. Contexto global

A nivel global, el mercado fintech no es ajeno al crecimiento que experimenta el sector en latinoamérica. Globalmente, el mercado experimenta un crecimiento acelerado, según estimaciones de la consultora Market Data Forecast, la industria crece a un ritmo del 25% anual y alcanzaría los USD 324 mil millones para 2026, impulsado por tecnologías como la inteligencia artificial y el blockchain.

El mercado está dominado por grandes actores como PayPal Holdings (Estados Unidos), Ant Group (empresa afiliada del grupo chino Alibaba), Afterpay Limited (Australia), Google Pay (Alphabet Inc.), Nexi SpA (Italia), Klarna Bank AB (Suecia), Social Finance, Inc. (Estados Unidos) y Avant, LLC (Estados Unidos).

De acuerdo con un informe publicado por BCG y QED Investors, se proyecta que los ingresos de tecnología financiera crecerán seis veces, de USD 245 mil millones a USD 1,5 billones para 2030. El sector fintech, que actualmente posee una participación del 2% de los USD 12,5 billones en ingresos globales de servicios financieros, aumentaría hasta el 7%. En este contexto, se espera que las fintechs de la banca constituyan casi el 25% de todas las valoraciones bancarias en todo el mundo para 2030.

Los factores que impulsan el crecimiento del mercado incluyen las altas inversiones en soluciones tecnológicas, una infraestructura basada en tecnología y productos personalizados a bajo costo. Sin embargo, el mercado enfrenta restricciones como la falta de conciencia y adopción en algunos segmentos, lo que puede limitar su crecimiento. Estas dinámicas resaltan la necesidad de estrategias efectivas para fomentar la adopción y superar las barreras existentes.

1.8.1. Distribución geográfica y proyecciones por región

La siguiente imagen muestra las diferentes regiones y sus proyecciones de crecimiento para el año 2030.

Figura 3. Crecimiento mundial de los ingresos de las fintech por región periodo 2021-2030.

Fuente: Boston Consulting Group and QED Investors. Global Fintech 2023: Reimagining the Future of Finance.

- Asia-Pacífico: Esta región está a punto de superar a Estados Unidos y convertirse en el principal mercado fintech del mundo para 2030, con una tasa de crecimiento anual compuesto proyectado del 27%. Este crecimiento será impulsado principalmente por los países emergentes de la región asiática, como China, India e Indonesia, que tienen las fintechs más grandes, poblaciones voluminosas sub-bancarizadas y una creciente juventud y clase media conocedoras de la tecnología.
- Norteamérica: Esta región, que actualmente tiene la industria de servicios financieros más grande del mundo, seguirá siendo un mercado crítico de fintech y un centro de innovación. Se proyecta que crecerá cuatro veces a USD 520 mil millones en 2030, con los Estados Unidos representando un 32% del crecimiento de los ingresos globales de fintechs.
- Europa: Reino Unido y la Unión Europea combinados representan el tercer mercado de instituciones financieras más grande del mundo y se espera que experimenten un crecimiento significativo de fintechs hasta 2030, liderado por el sector de pagos.
- Latinoamérica: Brasil y México lideran la región con una penetración acelerada de fintechs, proyectándose una tasa de crecimiento anual compuesto del 29% durante el mismo período. Estos países han atraído el interés de inversionistas institucionales y han sido testigos de una creciente adopción de tecnologías avanzadas en todas las industrias.
- África: Nigeria, Sudáfrica y Kenia son los países con mayor número de fintechs activas. Botsuana, Sudáfrica y Kenia tienen los mayores índices de madurez en el continente.

- Norteamérica y Oceanía: Estados Unidos, Canadá y Australia lideran en número de fintechs activas, con Canadá, Australia y Nueva Zelanda destacándose en índice de madurez.

En resumen, este capítulo ha brinda una visión detallada del ecosistema fintech, destacando su origen y evolución, así como las características que las distinguen de las instituciones financieras tradicionales. La clasificación de las fintech y la identificación de sus segmentos verticales proporcionan una comprensión clara de las diversas áreas en las que operan estas empresas. El análisis del ecosistema fintech en América Latina muestra que se trata de un sector en constante crecimiento, con importantes desafíos y oportunidades.

Capítulo II: Mejoramiento de los procesos en las empresas

Este capítulo aborda el mejoramiento de los procesos en las empresas, un aspecto fundamental para la optimización de las operaciones y la competitividad organizacional. Se analizarán los beneficios de mejorar los procesos, ya sean procesos productivos o administrativos de soporte. Además, se explorarán las teorías de Michael Hammer y James Harrington sobre la gestión y mejora de procesos, enfatizando la reingeniería de procesos y el mejoramiento continuo.

2.1. Introducción al mejoramiento de procesos

En la actualidad, la dinámica competitiva exige a las organizaciones una adaptabilidad constante y una eficiencia sin precedentes. En este contexto, el mejoramiento de procesos surge como un pilar fundamental para la optimización en las operaciones de las empresas. Mejorar los procesos de producción conlleva una serie de beneficios significativos, entre los cuales se incluyen una mayor confiabilidad de los procesos de la empresa, un mejor tiempo de respuesta, la disminución del costo, la reducción de inventarios, el mejoramiento en manufactura, una superior participación de mercado, una mayor satisfacción del cliente, un incremento de la moral de los empleados, un aumento de las utilidades y una menor burocracia. Estos resultados demuestran que el mejoramiento de procesos no solo es necesario, sino fundamental, para que las organizaciones sean más competitivas en el entorno empresarial actual.

Michael Hammer (2007) explica las empresas han adoptado la gestión de procesos como un modo de vida. El enfoque de transformación sobre la base de procesos es utilizado por empresas en todo el mundo. Prácticamente ninguna organización cuestiona la idea de que rediseñar los procesos de negocios puede producir drásticas mejoras de desempeño, permitiéndoles brindar más valor a los clientes, y generando también mayores utilidades para los accionistas. En virtualmente todos los sectores, empresas de todos los tamaños han logrado mejoras en costos, calidad, rapidez, rentabilidad, y otras áreas clave, al enfocarse en sus procesos internos y de interacción con el cliente, medirlos y rediseñarlos.

James Harrington, por su parte, enfatiza en la mejora continua como un requisito para la excelencia empresarial. Propone un enfoque sistemático para entender y optimizar procesos a través de su Modelo de Mejoramiento de Procesos Empresariales (MPE), que incita a las organizaciones a adoptar una cultura de evaluación y refinamiento constantes. Este modelo no solo aboga por la modernización y adaptación de los procesos existentes, sino también por la institucionalización de prácticas que aseguran la mejora continua, desde la planificación y ejecución hasta el control y la revisión de procesos.

Todos los proyectos de cambio son difíciles de ejecutar, pero el cambio basado en procesos es particularmente difícil. Diseñar nuevos procesos de negocios implica más que reorganizar flujos de trabajo: quién hace determinadas tareas, en qué lugares y en qué secuencia. Para hacer funcionar los nuevos procesos, las empresas deben redefinir los trabajos en forma más amplia, aumentar la capacitación para apoyar estos trabajos y permitir y fomentar la toma de decisiones.

Adicionalmente las empresas deben remodelar las culturas organizacionales para enfatizar el trabajo en equipo, la responsabilización personal y la importancia de los clientes; redefinir papeles y responsabilidades de modo que se gestionen los procesos más que las actividades, y desarrollen –en vez de supervisar– al personal; y realinear los sistemas de información para que ayuden a que los procesos interfuncionales operen sin problemas y no se limiten solamente a apoyar a los departamentos.

2.2. Conceptos Claves

Una organización es mucho más que la suma de áreas funcionales y más bien es el resultado de una combinación de procesos altamente integrados y entrelazados.

Estos procesos se definen como una serie de actividades interconectadas que trabajan juntas para transformar las entradas en salidas deseadas, generando resultados valiosos como resultado y añadiendo valor. Para llevar a cabo la transformación se requiere el uso de diversos recursos, como materias primas, mano de obra, equipos, entorno y métodos de trabajo. Las salidas generadas por estos procesos están diseñadas para cumplir con las necesidades y expectativas tanto de los clientes internos como externos.

Según Harrington (1998), un proceso es 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.

Adicionalmente, el autor plantea otros conceptos claves en su libro, y a continuación se citan dichos términos claves:

- **Sistema**: controles que se aplican a un proceso para tener la seguridad de que éste funcione eficiente y eficazmente.
- **Proceso**: 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. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.
- **Proceso de producción**: cualquier proceso que entre en contacto físico con el hardware o software que se entregará a un cliente externo hasta aquel punto en el cual el producto se empaca. Esto no incluye los procesos de embarque y distribución.

- **Proceso de la empresa:** todos los procesos de servicios y los que respaldan a los de producción. Un proceso de la empresa consiste en un grupo de tareas lógicamente relacionadas que emplean los recursos de la organización para dar resultados definidos en apoyo de los objetivos de la organización.
- **Organización**: cualquier grupo, empresa, corporación, división, departamento, planta, oficina de ventas, etc.
- **Función**: un grupo dentro de la organización funcional. Funciones características serían ventas y mercadeo, contabilidad, ingeniería de desarrollo, compras y garantía de calidad.
- **Departamento:** un gerente o supervisor y todos los empleados que le presentan informes.

Es importante recalcar la ventaja competitiva que genera tener procesos bien definidos y estandarizados, ya que esto es lo que le va a permitir a la entidad sobrevivir en el entorno que opera. La eficiencia en los procesos internos es crucial para la supervivencia en un mercado competitivo. Es necesario que la organización se enfoque en la mejora continua de sus procesos, ya que esto puede marcar la diferencia frente a la competencia. Los procesos son la columna vertebral de la organización, y su correcta gestión puede garantizar la eficacia y eficiencia en todas las áreas de la empresa. En períodos de crecimiento, los procesos deben adaptarse y evolucionar para satisfacer las nuevas demandas y necesidades del mercado, distribuyendo la responsabilidad de su gestión entre diferentes departamentos según sea necesario.

Una clasificación interesante respecto de procesos está descrita en un artículo de Gestión Calidad Consulting (2016) en el cual distinguen 3 tipos de procesos:

- **Procesos estratégicos**: El propósito de estos procesos es definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Tienen relación directa con los objetivos estratégicos e involucran a la alta gerencia de la organización.
- **Procesos operativos**: Son procesos enfocados a generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del mismo. Por el impacto que generan, estos procesos son valorados principalmente por clientes y accionistas.
- **Procesos de soporte**: Apoyan los procesos operativos. Sus clientes son internos. Ejemplos: control de calidad, selección de personal, formación del personal, compras, sistemas de información, etc. Los procesos de soporte también reciben el nombre de procesos de apoyo.

2.3. Principios de Mejoramiento de Procesos según J. Harrington

James Harrington enfatiza la importancia del mejoramiento continuo de procesos para alcanzar la excelencia organizacional. Su enfoque integral se detalla a través de su modelo de

Mejoramiento de Procesos Empresariales (MPE), que propone un ciclo sistemático y continuo de mejoras.

Harrington define el mejoramiento de procesos como un enfoque sistemático para mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos organizacionales. Este enfoque no solo busca optimizar los procesos existentes sino también asegurar que estos procesos alineen perfectamente con las metas y objetivos de la empresa, maximizando el valor para el cliente y otras partes interesadas.

2.3.1. Fases del Modelo de Mejoramiento de Procesos Empresariales (MPE)

Fase I - Organización para el Mejoramiento de Procesos:

- Formación de un Equipo Ejecutivo de Mejoramiento (EEM): Este equipo debe incluir miembros de la alta dirección y líderes de áreas clave que serán afectadas por el proceso de mejoramiento. Su rol es proporcionar dirección, recursos, y apoyo institucional.
- Educación del EEM y miembros clave: Capacitación intensiva sobre técnicas de mejora de procesos como Lean, Six Sigma y análisis de causa raíz, asegurando que todos los participantes comprendan los principios fundamentales del mejoramiento de procesos.
- Desarrollo de un modelo de MPE adaptado: Creación de un plan específico que refleje las necesidades y capacidades de la organización, incluyendo metas claras y realistas.
- Identificación y priorización de procesos: Utilización de criterios como el impacto en el cliente, costos, y frecuencia de problemas para seleccionar procesos clave para la mejora.

Fase II – Comprensión del Proceso:

- Mapeo detallado del proceso actual: Empleo de técnicas como el mapeo de procesos para obtener una representación visual clara de las actividades actuales.
- Identificación de ineficiencias y puntos de dolor: Análisis de las etapas del proceso donde se presentan demoras, costos excesivos, o errores, usando herramientas como el análisis de Pareto.
- Establecimiento de objetivos de mejora: Definición de metas específicas basadas en la evaluación del proceso actual y las necesidades estratégicas de la organización.

Fase III – Modernización:

- Propuestas de solución para la modernización: Desarrollo de propuestas de cambio basadas en tecnología, revisión de políticas y procedimientos, y reingeniería del proceso si es necesario.
- Pruebas piloto y validación de cambios: Implementación de soluciones en una escala pequeña para probar su eficacia y hacer ajustes antes del despliegue completo.

Fase IV – Mediciones y Controles:

- Implementación de KPIs (Indicadores Clave de Rendimiento): Definición de métricas que permitan monitorear la efectividad de los cambios y la continua alineación con los objetivos organizacionales.
- Sistema de retroalimentación y revisión continua: Establecimiento de revisiones periódicas y mecanismos de feedback para asegurar que el proceso se mantenga relevante y eficiente.

Fase V – Mejoramiento Continuo:

- Cultura de mejora continua: Fomento de una cultura organizacional que valore y promueva la mejora constante, incluyendo incentivos y reconocimientos para los empleados que contribuyan a los esfuerzos de mejora.
- Adaptación y flexibilidad: Preparación para hacer ajustes en respuesta a nuevas oportunidades y desafíos, manteniendo el proceso dinámico y progresivo.

2.3.2. Aplicación Práctica del MPE

El enfoque de Harrington ha sido aplicado exitosamente en diversas industrias y contextos, incluyendo mutuales y cooperativas, donde ha permitido transformar procesos administrativos y operativos para mejorar la eficiencia y la satisfacción del cliente. La aplicación práctica del MPE se realiza a través de proyectos específicos que siguen las fases descritas, adaptándose siempre a las características particulares de cada organización.

Harrington destaca que mejorar los procesos de producción resulta en:

- Mayor confiabilidad de los procesos de la empresa
- Mejor tiempo de respuesta
- Disminución del costo
- Reducción de inventarios
- Mejoramiento en manufactura
- Superior participación de mercado
- Mayor satisfacción del cliente
- Incremento de la moral de los empleados
- Incremento de las utilidades
- Menor burocracia

2.4. El modelo de madurez de proceso y de empresa de Michael Hammer

Michael Hammer, en su artículo La auditoría del proceso (Harvard Business School Publishing Corporation, 2007) aporta un marco para entender, planificar y evaluar iniciativas de transformación basadas en procesos. Dicho marco, al que el autor denomina Modelo de madurez de proceso y de

empresa (PEMM Process and Enterprise Maturity Model por sus siglas en inglés), posee dos tipos de elementos claves para que los procesos de las empresas se vuelvan más maduros y las salidas de dichos procesos sean de alto rendimiento sostenido en el tiempo. Dichos elementos son los facilitadores del proceso y las capacidades de la empresa.

2.4.1. Facilitadores del proceso

Diseño La amplitud de la especificación de cómo se ejecutará el proceso. El diseño de un proceso abarca la especificación detallada de cómo se debe ejecutar, incluyendo quién realiza las tareas, en qué orden, bajo qué circunstancias, y con qué información y precisión. Un buen diseño de proceso busca eliminar actividades que no añaden valor, reducir costos, errores y demoras, permitiendo a la empresa innovar continuamente en sus procedimientos. El autor enfatiza que el diseño determina el desempeño del proceso, por lo que un rediseño adecuado puede llevar a mejoras significativas en la eficiencia y efectividad. Por ejemplo: Una empresa de manufactura puede rediseñar su proceso de ensamblaje para reducir el tiempo de producción, eliminando pasos innecesarios y optimizando el flujo de trabajo, lo que resulta en una mayor productividad y menores costos operativos.

Ejecutores/realizadores: Las personas que ejecutan el proceso, particularmente sus destrezas y conocimiento. Las personas que ejecutan el proceso son cruciales para su éxito. Sus habilidades y conocimientos deben estar alineados con los objetivos del proceso. La capacitación continua y la evaluación de competencias son fundamentales para asegurar que los ejecutores no solo mantengan su relevancia dentro de los procesos, sino que también innoven y mejoren sus prácticas laborales. Hammer destaca que los ejecutores deben comprender completamente el proceso en el que trabajan y cómo su desempeño afecta a la organización en general. Por ejemplo: En una empresa de servicios financieros, la formación constante y la certificación de los agentes de atención al cliente garantizan que puedan manejar consultas complejas y proporcionar soluciones rápidas y eficientes, mejorando así la satisfacción del cliente.

Responsable: Un alto ejecutivo que es responsable del proceso y de sus resultados. La figura del responsable de proceso debe tener una visión clara del funcionamiento y los objetivos del proceso, así como la autoridad y los recursos necesarios para implementar ajustes y mejoras. Este liderazgo efectivo es crucial para impulsar la adopción de mejores prácticas y asegurar que el proceso cumpla con sus metas de rendimiento y calidad. Por ejemplo: En un hospital, un director de procesos clínicos podría ser responsable de asegurar que los procedimientos de admisión y tratamiento de pacientes sean eficientes, seguros y alineados con las mejores prácticas médicas.

Infraestructura: Sistemas de información y gestión que apoyan el proceso. La infraestructura tecnológica debe ser escalable y flexible para adaptarse a las necesidades cambiantes del proceso. Se recomienda una revisión periódica de las tecnologías empleadas para asegurar que sigan siendo adecuadas para las demandas del proceso y no se conviertan en un obstáculo para la innovación. Por ejemplo: Una empresa de logística puede implementar un sistema avanzado de gestión de almacenes que optimice la localización y el movimiento de inventarios, mejorando la eficiencia operativa y reduciendo los tiempos de entrega.

Indicadores/métricas: Las medidas que utiliza la empresa para dar seguimiento del rendimiento. Las métricas deben ser claras, medibles y directamente relacionadas con los objetivos del proceso. Las métricas deben informar para la toma de decisiones sobre mejores y ajustes en el proceso y no meramente evaluar el desempeño pasado. Por ejemplo: Una empresa de software puede utilizar indicadores clave de rendimiento (KPIs) como la tasa de errores, el tiempo de respuesta y la satisfacción del cliente para evaluar y mejorar continuamente sus procesos de desarrollo y soporte técnico.

2.4.2. Capacidades de la empresa

Liderazgo: altos ejecutivos que apoyan la creación de procesos. Debe existir un compromiso desde la alta dirección para integrar la mejora de procesos como una filosofía central en la cultura corporativa. Hammer destaca que el liderazgo debe fomentar un entorno donde la mejora continua sea una responsabilidad compartida y valorada. Por ejemplo: un CEO puede establecer programas de liderazgo y desarrollo profesional que promuevan la innovación y la mejora continua en todos los niveles de la organización.

Cultura: Los valores de orientación al cliente, trabajo en equipo, responsabilidad personal y disposición a cambiar. La cultura organizacional debe enfocarse en la calidad, la eficiencia y, sobre todo, la adaptabilidad. Hammer sugiere que una cultura que premia la innovación y la mejora continua es esencial para el éxito a largo plazo de cualquier iniciativa de procesos. Por ejemplo: En una cadena de restaurantes, fomentar una cultura de trabajo en equipo y enfoque en el cliente puede mejorar significativamente la eficiencia del servicio y la satisfacción del cliente.

Experiencia: Destrezas y conocimiento de rediseño de procesos. La empresa debe cultivar y mantener una base de conocimientos en rediseño y mejora de procesos, no solo a nivel teórico sino también práctico. Hammer propone la creación de centros de excelencia dentro de la organización donde se centralice esta experiencia y se difunda a través de programas de formación y mentoría. Por ejemplo: Una empresa manufacturera podría establecer un centro de excelencia en lean

manufacturing para capacitar a sus empleados en técnicas de mejora de procesos y eficiencia operativa.

Gobernabilidad: Mecanismos para gestionar proyectos complejos e iniciativas de cambio. Es esencial establecer mecanismos claros y efectivos para la gestión de proyectos de mejora de procesos. Estos mecanismos deben permitir una evaluación rápida de iniciativas, asignación eficiente de recursos y una toma de decisiones ágil basada en resultados claros y medibles. Por ejemplo: En una empresa de telecomunicaciones, un comité de gobernabilidad de procesos puede supervisar y coordinar todos los proyectos de mejora, asegurando que se alineen con la estrategia corporativa y se implementen de manera efectiva.

Las organizaciones pueden y deben, siguiendo el enfoque de Hammer, utilizar las evaluaciones de estos indicadores para planificar y evaluar el progreso de las transformaciones basadas en procesos, y así lograr mejoras en sus procedimientos.

2.4.3. Evaluación de la Madurez de los Procesos y la Empresa en el Modelo MMPE

El MMPE de Michael Hammer no solo define los facilitadores y las capacidades necesarias para un proceso eficiente, sino que también proporciona un método estructurado para evaluar la madurez de estos procesos y de la empresa en general. Estas evaluaciones son cruciales para que las organizaciones determinen su capacidad actual para implementar cambios y mejorar continuamente.

2.4.3.1. Grillas de Evaluación de la Madurez de los Procesos

Hammer propone una matriz detallada para evaluar la madurez de los procesos de negocios. Esta matriz permite a las organizaciones medir la fortaleza de cada facilitador de proceso en una escala de varios niveles, generalmente de P-1 a P-4, donde cada nivel representa un grado creciente de madurez:

P-1: El proceso es operacional pero básico, sin optimizaciones o mejoras significativas.

P-2: El proceso está integrado y alineado con los objetivos organizacionales.

P-3: El proceso es avanzado y se integra bien con otros procesos internos para maximizar la eficiencia organizacional.

P-4: El proceso es líder en su clase, extendiéndose más allá de los límites organizacionales para incluir interacciones con proveedores y clientes.

Las organizaciones pueden utilizar esta matriz para identificar áreas de fortaleza y debilidad en sus procesos y para determinar acciones específicas necesarias para elevar la madurez de sus procesos a niveles superiores.

Para llevar a la práctica la evaluación propuesta por Hammer, el autor indica que se debe establecer para el proceso que está bajo escrutinio, cómo se aplican las afirmaciones que definen el

nivel de madurez, de P-1 a P-4. Cuando una afirmación es en gran medida cierta (correcta en un 80% o más) la celda es verde, si correcta en cierto grado (entre 20% y 80%) a la celda le corresponde el color amarillo, y finalmente si no es cierta en gran medida (menos de 20%) se debe marcar con color rojo.

La forma de interpretar los resultados de la evaluación, es que las celdas en verde están indicando facilitadores que no están impidiendo la capacidad del proceso para lograr un buen desempeño, las amarillas son áreas de mejora y las rojas son obstáculos. Hammer sugiere priorizar para la mejora, aquellas áreas de los facilitadores que representan obstáculos al desempeño del proceso.

		P-1	P-2	P-3	P-4
Diseño	Propósito	El proceso no se ha diseñado de punta a cabo. Los ejecutivos utilizan el diseño que venía rigiendo como contexto para la mejora del desempeño funcional.	El proceso se ha rediseñado completamente para mejorar su desempeño.	El proceso se ha diseñado para ajustarse a otros procesos de la empresa y a sus sistemas de TI a fin de optimizar el desempeño de la empresa.	El proceso se ha diseñado para ajustarse a los procesos de los clientes y los proveedores a fin de optimizar el desempeño interempresa.
	Contexto	Se han identificado los insumos, productos, proveedores y clientes del proceso.	Las necesidades de los clientes del proceso son conocidas y hay acuerdo sobre ellas.	El responsable del proceso y los responsables de los otros procesos con los que interactúa el proceso han definido sus expectativas mutuas de desempeño.	El responsable del proceso y los responsables de los procesos de los clientes y proveedores con los que interactúa el proceso han definido sus expectativas mutuas de desempeño.
	Documentación	La documentación del proceso es principalmente funcional, pero identifica las interconexiones entre las organizaciones involucradas en ejecutar el proceso.	Hay documentación completa del diseño del proceso.	La documentación del proceso describe las interacciones del proceso con otros procesos, y sus expectativas respecto a éstos, y vincula al proceso con el sistema y con la arquitectura de datos de la empresa.	Una representación electrónica del diseño del proceso apoya su desempeño y gestión, y permite analizar los cambios ambientales y las reconfiguraciones de proceso.
Ejecutores	Conocimiento	Los ejecutores pueden dar nombre al proceso que ejecutan e identificar los indicadores clave de su desempeño.	Los ejecutores pueden describir el flujo global del proceso; cómo su trabajo afecta a los clientes, a otros empleados del proceso y el desempeño del proceso; y los niveles de desempeño reales y requeridos.	Los ejecutores están familiarizados tanto con los conceptos fundamentales de negocios como con los impulsores del desempeño de la empresa, y pueden describir cómo afecta su trabajo a otros procesos y al desempeño de la empresa.	Los ejecutores están familiarizados con las tendencias en el sector de la empresa y pueden describir cómo afecta su trabajo al desempeño interempresa.
	Destrezas	Ejecutores diestros en técnicas de resolución de problemas y mejora de procesos.	Los ejecutores son diestros en trabajo en equipo y en gestionarse personalmente	Los ejecutores son diestros en la toma de decisiones de negocios.	Los ejecutores tienen capacidades de gestión e implementación del cambio.
	Conducta	Los ejecutores profesan cierta lealtad al proceso pero deben máxima lealtad a su función.	Los ejecutores tratan de seguir el diseño del proceso, ejecutarlo correctamente y trabajar en formas que permitan a otras personas que ejecutan el proceso hacer eficazmente su trabajo.	Los ejecutores se esfuerzan por asegurarse de que el proceso entregue los resultados necesarios para lograr las metas de la empresa.	Los ejecutores buscan señales de que el proceso debería cambiar y proponen mejoras al proceso.

Responsable	Identidad	El responsable del proceso es una persona o grupo encargado informalmente de mejorar el desempeño del proceso.	Los líderes de la empresa han creado un papel oficial de responsable del proceso y han colocado en ese puesto a un alto ejecutivo con influencia y credibilidad.	El responsable da máxima prioridad al proceso en términos de asignación de tiempo, preocupación y metas personales.	El responsable es miembro de la unidad de más alto rango en la toma de decisiones de la empresa.
	Actividades	El responsable identifica y documenta el proceso, lo comunica a todos los ejecutores y patrocina pequeños proyectos de cambio.	El responsable comunica las metas del proceso y una visión de su futuro, patrocina esfuerzos de rediseño y mejora, planifica su implementación y se asegura de que se cumpla el diseño del proceso.	El responsable colabora con otros responsables de proceso para integrar procesos y lograr las metas de la empresa.	El responsable desarrolla un plan estratégico de extensión del proceso, participa en planificación estratégica a nivel de empresa y colabora con sus contrapartes que trabajan donde clientes y proveedores para patrocinar iniciativas interempresa de rediseño de proceso.
	Autoridad	El responsable hace lobby por el proceso, pero solamente puede alentar a los ejecutivos funcionales a hacer cambios.	El responsable puede reunir a un equipo de rediseño de proceso e implementar el nuevo diseño y tiene cierto control sobre el presupuesto de tecnología para el proceso.	El responsable controla los sistemas de TI que apoyan el proceso y cualquier proyecto que cambie el proceso, y tiene cierta influencia sobre las asignaciones y evaluaciones de personal así como sobre el presupuesto del proyecto.	El responsable controla el presupuesto del proceso y ejerce fuerte influencia sobre las asignaciones y la evaluación de personal.
Infraestructura	Sistemas de información	El proceso es apoyado por sistemas fragmentados de TI.	El proceso es apoyado por un sistema de TI creado a partir de componentes funcionales.	El proceso es apoyado por un sistema integrado de TI, diseñado teniendo en mente el proceso y adhiriendo a los estándares de la empresa.	El proceso es apoyado por un sistema de TI con arquitectura modular, que se adhiere a los estándares del sector para la comunicación interempresa.
	Sistemas de recursos humanos	Los ejecutivos funcionales recompensan el logro de excelencia funcional y la resolución de problemas funcionales en un contexto de proceso.	El diseño del proceso impulsa los roles, las descripciones de cargo y los perfiles de competencias. La capacitación se basa en documentación de proceso.	Los sistemas de contratación, desarrollo, reconocimiento y recompensa enfatizan las necesidades y los resultados del proceso, y los equilibran con las necesidades de la empresa.	Los sistemas de contratación, desarrollo, recompensa y reconocimiento refuerzan la importancia de la colaboración intra e interempresarial, el aprendizaje personal y el cambio organizacional.
Indica	Definición	El proceso tiene ciertos indicadores básicos de costo y calidad.	El proceso tiene indicadores de extremo a extremo derivados de los requerimientos de los clientes.	Los indicadores del proceso, así como los indicadores entre procesos, se han derivado de las metas estratégicas de la empresa.	Los indicadores del proceso se han derivado de metas interempresariales.

	Usos	Los ejecutivos usan los indicadores del proceso para monitorear su desempeño, identificar las causas fundamentales de desempeño defectuoso e impulsar mejoras funcionales.	Los ejecutivos usan los indicadores del proceso para comparar su desempeño con los benchmarks, el desempeño mejor en su clase y las necesidades de los clientes, y para fijar objetivos de desempeño.	Los ejecutivos presentan los indicadores a los ejecutores de proceso para motivar y crear conciencia. Usan tableros basados en indicadores para la gestión cotidiana del proceso.	Los ejecutivos revisan y actualizan regularmente los indicadores y objetivos del proceso y los usan al planificar la estrategia de la empresa.

2.4.3.2. Grillas de Evaluación de la Madurez de la Empresa

Similar a la matriz de procesos, la evaluación de la madurez de la empresa implica analizar las capacidades organizacionales en cuatro áreas clave: liderazgo, cultura, experticia y gobernabilidad. Cada una de estas áreas es evaluada contra niveles de madurez desde E-1 hasta E-4, permitiendo a las empresas identificar cómo sus capacidades actuales pueden apoyar o limitar la efectividad de sus procesos.

Las grillas de evaluación de la madurez de la empresa ayudan a comprender no solo dónde está la empresa en términos de capacidad para implementar y sostener procesos de alto rendimiento, sino también qué áreas necesitan desarrollo para alcanzar niveles de rendimiento más altos.

De la misma forma que con la evaluación del proceso, en el caso de las capacidades, a la hora de determinar si la empresa está capacitada para apoyar la transformación basada en procesos, se deben evaluar las afirmaciones de la tabla propuesta.

		E-1	E-2	E-3	E—4
Liderazgo	Conciencia	La alta gerencia reconoce la necesidad de mejorar el desempeño operativo pero tiene sólo una comprensión limitada del poder de los procesos de negocios.	Al menos un alto ejecutivo entiende el concepto de proceso de negocios, cómo utilizarlo la empresa para mejorar el desempeño y qué implica implementarlo.	La alta gerencia ve la empresa en términos de proceso y ha desarrollado una visión de la empresa y de sus procesos.	La alta gerencia ve su propio trabajo en términos de proceso y percibe la gestión de procesos no como un proyecto sino como una forma de gestionar el negocio.
	Alineamiento	Los líderes del programa de procesos están en los mandos medios.	Un alto ejecutivo ha tomado el liderazgo y la responsabilidad del programa de procesos.	Fuerte alineamiento en los altos ejecutivos respecto al programa de procesos. También hay una red de personas en toda la organización que ayuda a promover las iniciativas de proceso.	La gente en toda la organización muestra entusiasmo por los procesos y desempeña papeles de liderazgo en las iniciativas de proceso.
	Conducta	Un alto ejecutivo respalda e invierte en una mejora operativa.	Un alto ejecutivo ha fijado públicamente metas de desempeño y está dispuesto a comprometer recursos, hacer cambios profundos y eliminar obstáculos para lograr esas metas.	Los altos ejecutivos trabajan como equipo, gestionan la empresa mediante sus procesos y participan activamente en el programa de proceso.	La alta gerencia realiza sus propios trabajos como procesos, centran la planificación estratégica en procesos y desarrollan nuevas oportunidades de negocios basándose en procesos de alto desempeño.
	Estilo	La alta gerencia ha empezado a pasar desde un estilo jerárquico, de arriba hacia abajo, hacia un estilo abierto y cooperativo.	El alto ejecutivo que dirige el programa de proceso es apasionado por la necesidad de cambio y por el proceso como herramienta clave para el cambio.	La alta gerencia ha delegado control y autoridad a los responsables y ejecutores de procesos.	La alta gerencia ejerce liderazgo mediante visión e influencia, y no por mandato y control.
Cultura	Trabajo en equipo	El trabajo en equipo es enfocado en proyectos, ocasional y atípico.	La empresa usa comúnmente equipos interfuncionales de proyecto para esfuerzos de mejora.	El trabajo en equipo es la norma entre los ejecutores de procesos y es corriente entre los ejecutivos.	El trabajo en equipo con clientes y proveedores es habitual.
	Foco en el cliente	Creencia generalizada de que el foco en el cliente es importante, pero una limitada percepción de lo que eso significa. También hay incertidumbre y conflicto respecto a cómo satisfacer las necesidades del cliente.	Los empleados se percatan de que el propósito de su trabajo es brindar un extraordinario valor al cliente.	Los empleados entienden que los clientes demandan excelencia uniforme y una experiencia sin sobresaltos.	Los empleados se enfocan en colaborar con los socios comerciales para satisfacer las necesidades de los clientes finales.

	Responsabilidad	Los ejecutivos tienen responsabilidad por los resultados.	El personal de primera línea empieza a asumir responsabilidad por los resultados.	Los empleados se sienten responsables por los resultados de la empresa.	Los empleados experimentan un sentido de misión en servir a los clientes y lograr un mejor desempeño.
	Actitud hacia el cambio	La organización acepta cada vez más la necesidad de hacer cambios modestos.	Los empleados están listos para un cambio significativo en la forma de hacer el trabajo.	Los empleados están listos para el cambio multidimensional.	Los empleados reconocen el cambio como inevitable y lo adoptan como un fenómeno regular.
Experticia	Gente	Un reducido grupo de personas tiene un profundo aprecio por el poder de los procesos.	Un grupo de expertos tiene destrezas de rediseño e implementación de procesos, gestión de proyectos, comunicaciones y gestión del cambio.	Un grupo de expertos tiene destrezas de gestión de cambio en gran escala y transformación corporativa.	Muchas personas con destrezas en rediseño e implementación de procesos, gestión de proyectos, gestión de programas y gestión del cambio, se encuentran en toda la organización. Existe un proceso formal para desarrollar esa base de destrezas.
	Metodologías	La empresa usa una o más metodologías para resolver problemas de ejecución y hacer mejoras incrementales de proceso.	Los equipos de rediseño de proceso tienen acceso a metodología básica para rediseñar procesos.	La empresa ha desarrollado y estandarizado un sistema formal para rediseño de procesos y lo ha integrado a un sistema de mejora de procesos.	La gestión de proceso y el rediseño de procesos son en competencias básicas, y forman parte de un sistema formal que incluye examen del ambiente, planificación del cambio, implementación e innovación centrada en procesos.
Gobernabilidad	Modelo de procesos	La empresa ha identificado algunos procesos de negocios.	La empresa ha desarrollado un modelo completo de proceso de la empresa y la alta gerencia lo ha aceptado.	El modelo de proceso de la empresa se ha comunicado en toda la organización, se usa para impulsar la priorización de proyectos y está vinculado con tecnologías y arquitecturas de datos a nivel de empresa.	La empresa ha extendido el modelo de proceso empresarial para conectarlo con los de los clientes y proveedores. También usa el modelo para el desarrollo de su estrategia.
	Responsabilización	Los ejecutivos funcionales son responsables por el desempeño, y los ejecutivos de proyecto por los proyectos de mejora.	Los responsables de proceso se responsabilizan por los procesos individuales y un comité ejecutivo es responsable por el progreso general en sus procesos de la empresa.	Los responsables de proceso comparten responsabilización por el desempeño de la empresa.	Un concejo de proceso funciona como el más alto ente ejecutivo, los ejecutores comparten responsabilidad por el desempeño de la empresa, la que ha establecido comités ejecutivos con clientes y proveedores para impulsar el cambio de proceso interempresa.

	Integración	Uno o más grupos promueven y apoyan diferentes técnicas de mejora operativa.	Un grupo coordinador informal proporciona la necesaria gestión de programas mientras que un comité ejecutivo asigna recursos para proyectos de rediseño de proceso.	Una oficina formal de gestión de programa, dirigida por un jefe de proceso, coordina e integra todos los proyectos de proceso y un concejo de proceso gestiona los problemas entre procesos. La empresa gestiona y despliega todas las técnicas y herramientas de mejora de proceso.	Los responsables de proceso trabajan con sus contrapartes en las empresas clientes y proveedoras para impulsar la integración interempresa de procesos.

2.4.4. Aplicación Práctica de las Grillas de Evaluación

La utilización de estas grillas de evaluación en el contexto empresarial es altamente estratégica. Proporcionan una manera objetiva y estructurada de evaluar el estado actual de los procesos y las capacidades organizacionales, ayudando a las empresas a hacer planes concretos y dirigidos para mejoras. Al identificar áreas específicas que necesitan atención, las organizaciones pueden aplicar recursos de manera más eficaz y lograr mejoras significativas en su desempeño global.

Hammer cita el caso de Michelin para ilustrar la aplicación práctica del MMPE. Michelin utilizó el modelo para rediseñar su proceso de cumplimiento de pedidos, logrando reducir el tiempo de cumplimiento de cuatro horas a 20 minutos durante las pruebas piloto. Para desplegar el nuevo proceso, Michelin evaluó que sus sistemas de recursos humanos no estaban alineados con los nuevos requisitos del proceso, lo que llevó a la empresa a organizar talleres para clarificar roles y responsabilidades. Esta alineación permitió una implementación más efectiva del proceso mejorado, mostrando cómo el MMPE puede guiar a las empresas en la ejecución de transformaciones de procesos.

2.5. Comparación de Metodologías: Hammer vs. Harrington

Michael Hammer y James Harrington son dos figuras prominentes en el ámbito del mejoramiento de procesos empresariales. Ambos han desarrollado metodologías que han sido ampliamente adoptadas en diversas industrias. A continuación, se comparan los enfoques de Hammer y Harrington, y se discute cómo cada uno podría aplicarse al contexto de una fintech en Latinoamérica, destacando las ventajas y desventajas de cada enfoque para el sector específico.

2.5.1. Enfoque de Michael Hammer

Michael Hammer es conocido por su enfoque radical en la reingeniería de procesos de negocio (BPR, por sus siglas en inglés). Su metodología se centra en la transformación fundamental de los procesos empresariales para lograr mejoras dramáticas en medidas críticas de desempeño como costos, calidad, servicio y velocidad. Hammer introdujo el Modelo de Madurez de Proceso y de Empresa (MMPE), que evalúa tanto los facilitadores del proceso como las capacidades organizacionales necesarias para mantener procesos de alto rendimiento.

Características del Enfoque de Hammer:

- Reingeniería Radical: Hammer propone un rediseño completo de los procesos empresariales, eliminando actividades que no agregan valor.
- Foco en la Tecnología: La infraestructura tecnológica juega un papel crucial en el soporte de procesos reingenierizados.

- Evaluación de Madurez: El uso de grillas para evaluar la madurez de los procesos y capacidades organizacionales es central en su enfoque.
- Enfoque Integral: Incluye tanto los aspectos operacionales (facilitadores del proceso) como los organizacionales (capacidades de la empresa).

Ventajas del Enfoque de Hammer:

- Transformación Integral: Permite una transformación completa de la organización, mejorando múltiples aspectos del desempeño.
- Innovación: Fomenta la innovación al cuestionar y rediseñar procesos existentes.
- Alineación Estratégica: La evaluación de madurez ayuda a alinear los procesos con los objetivos estratégicos de la empresa.

Desventajas del Enfoque de Hammer:

- Complejidad: La reingeniería radical puede ser compleja y costosa de implementar.
- Riesgo de Resistencia: Los cambios profundos pueden encontrar resistencia significativa por parte de los empleados.
- Dependencia Tecnológica: Requiere una infraestructura tecnológica robusta, lo cual puede ser una limitación para algunas empresas.

2.5.2. Enfoque de James Harrington

James Harrington se centra en el mejoramiento continuo de procesos, con un enfoque más gradual y sistemático. Su Modelo de Mejoramiento de Procesos Empresariales (MPE) se estructura en fases que incluyen la organización para el mejoramiento, la comprensión del proceso, la modernización, las mediciones y controles, y el mejoramiento continuo.

Características del Enfoque de Harrington:

- Mejoramiento Continuo: Harrington promueve un enfoque incremental y constante hacia la mejora de procesos.
- Enfoque Sistemático: Su metodología se estructura en fases claramente definidas.
- Participación de los empleados: Fomenta la participación activa de los empleados en el proceso de mejora.
- Control y Medición: Hace hincapié en la importancia de las mediciones y controles para evaluar el progreso.

Ventajas del Enfoque de Harrington:

- Menor Resistencia: Los cambios incrementales suelen encontrar menos resistencia que las reingenierías radicales.

- Sostenibilidad: Fomenta una cultura de mejora continua, lo que puede ser más sostenible a largo plazo.
- Empoderamiento de Empleados: Involucra a los empleados en el proceso de mejora, aumentando su compromiso y moral.

Desventajas del Enfoque de Harrington:

- Progreso Lento: Los cambios incrementales pueden tardar más tiempo en producir resultados significativos.
- Menor Impacto Inmediato: No logra las mejoras dramáticas que puede ofrecer una reingeniería radical.
- Dependencia del Compromiso: Requiere un compromiso constante y a largo plazo por parte de todos los niveles de la organización.

2.6. Relevancia de los Procesos de Mejoramiento

En industrias dinámicas y competitivas, la optimización de los procesos es clave para sobrevivir y mantener el crecimiento sostenido. La mejora continua de los procesos permite a las empresas adaptarse a las demandas cambiantes del mercado, optimizar sus operaciones y ofrecer un valor superior a sus clientes.

Uno de los factores clave que convierten al mejoramiento de procesos en un aspecto tan relevante, es la eficiencia operativa. La optimización de los procesos permite eliminar actividades redundantes y mejorar el uso de los recursos, obteniendo como resultado la reducción de costos operativos.

La reducción de costos no es el único resultado que se obtiene, ya que las operaciones se vuelven más ágiles y efectivas, las tareas se realizan en menores tiempos y con menos esfuerzo, permitiendo a cualquier organización adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y las demandas de los clientes. En líneas generales las organizaciones, obtienen los siguientes beneficios operativos del mejoramiento de procesos:

- Reducción el tiempo de respuesta: rediseñar procesos reduce tiempos innecesarios a la hora de completar tareas o resolver problemas de los clientes
- Mejora la coordinación interna: Integrar mejor los distintos departamentos y funciones para garantizar un flujo de trabajo más cohesivo y eficiente.
- Automatización de tareas repetitivas: Implementar tecnología que automatice tareas manuales, permitiendo que los empleados se concentren en actividades de mayor valor añadido

- Reducción de costos: la eliminación de procesos innecesarios y la mejora de la eficiencia operacional se traduce en una significativa reducción de costos.

La calidad y la satisfacción del cliente son otros aspectos críticos que dependen directamente de los procesos de mejora. Un proceso bien definido y optimizado asegura la entrega de productos y servicios de alta calidad, lo cual es crucial para mantener y aumentar la satisfacción del cliente.

La innovación y la adaptabilidad también son beneficiadas por la mejora continua de los procesos. Una cultura de mejora constante fomenta la innovación, ya que los empleados están constantemente buscando formas de hacer las cosas mejor. Las empresas que no se adaptan corren el riesgo de quedar obsoletas y perder su competitividad.

En conclusión, este capítulo destaca la importancia del mejoramiento de procesos en las empresas, subrayando cómo estas prácticas pueden conducir a mejoras significativas en la eficiencia operativa y competitividad. Las teorías de Michael Hammer y James Harrington proporcionan enfoques complementarios para la reingeniería y el mejoramiento continuo de procesos, ofreciendo a las organizaciones estrategias claras para optimizar sus operaciones. Además, la clasificación de procesos y los principios de mejoramiento son claves para entender cómo gestionar y mejorar los procesos de manera efectiva. Este análisis proporciona una base sólida para la implementación de prácticas de mejora continua.

Capítulo III: Mejoramiento de los procesos de cuentas a pagar en una fintech

Este capítulo se centra en el mejoramiento del proceso de cuentas a pagar (P2P) en una fintech, un proceso crítico para la gestión financiera eficiente y la relación con proveedores. Se analizan los desafíos y beneficios de la reingeniería de procesos utilizando la metodología de Michael Hammer, con un enfoque particular en la automatización a través de la implementación del sistema Coupa. Este capítulo también detallará la estructura organizacional de la empresa y la importancia de la automatización y estandarización de procedimientos para optimizar la eficiencia operativa.

En el sector fintech, caracterizado por su rápida evolución tecnológica y regulaciones cambiantes, el mejoramiento continuo de procesos no solo se recomienda, sino que es esencial para la supervivencia y el crecimiento sostenido. Las fintech, al integrar tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial, el blockchain y sistemas de pagos digitales, enfrentan el desafío constante de adaptar sus procesos para maximizar la eficiencia y la seguridad, a la vez que mejoran la experiencia del cliente. La adaptabilidad y la mejora continua en sus procesos les permiten no solo cumplir con las expectativas del cliente, sino también anticiparse a ellas, ofreciendo soluciones innovadoras que distinguen a estas empresas en un mercado altamente competitivo.

El proceso Purchase-to-Pay (P2P) es crítico para cualquier organización que maneja un volumen considerable de compras y pagos a proveedores. Este capítulo se centra en la mejora del proceso P2P en una fintech utilizando la metodología de reingeniería de procesos de Michael Hammer. Se describirán tanto la situación inicial como las mejoras implementadas con la introducción del sistema Coupa.

3.1. Descripción de la Empresa

Fundada a mediados de la década pasada, CriptoLATAM[1], se ha consolidado como una de las principales plataformas de criptomonedas en América Latina, ofreciendo una plataforma segura y confiable para la compra, venta y almacenamiento de una amplia variedad de activos digitales. Tiene presencia en ocho países, Argentina, Brasil, Uruguay, Colombia, México, Chile, Estados Unidos y El Salvador.

Desde sus inicios, ha experimentado un crecimiento exponencial, ampliando su base de usuarios y servicios en la región. CriptoLATAM cuenta con más de 800 empleados que trabajan de forma remota desde todo el mundo (México, Colombia, Brasil, Argentina, Chile, Uruguay, España,

[1] "CriptoLATAM" es un nombre de fantasía utilizado por motivos de confidencialidad

Polonia, China, Australia, entre otros). En cuanto a usuarios, la plataforma cuenta con más de diez millones de usuarios registrados.

La empresa se dedica a facilitar el acceso a criptomonedas, permitiendo a los usuarios realizar transacciones de manera sencilla y eficiente. Su enfoque en la seguridad y el cumplimiento normativo ha generado confianza entre los usuarios y ha contribuido a su reputación positiva en el mercado. Además de las transacciones de criptomonedas, la plataforma ofrece servicios adicionales como pagos con criptomonedas y transferencias internacionales, buscando atraer a diferentes segmentos de clientes, desde personas individuales hasta empresas y corporaciones. Sus principales servicios son los siguientes:

- CriptoLATAM Trade: Plataforma de trading para la compra y venta de activos digitales.
- CriptoLATAM Wallet: Plataforma web y aplicación móvil para la gestión segura de criptomonedas.
- CriptoLATAM B2B: Servicio que proporciona soporte y tecnología para que las empresas integren criptomonedas en sus productos.
- CriptoLATAM Premium: Solución desarrollada para usuarios de alto valor y clientes institucionales.

A lo largo de los años, la empresa ha buscado innovar constantemente, integrando tecnologías avanzadas para mejorar la experiencia del usuario y asegurar la protección de los fondos. Su compromiso con la educación financiera y la inclusión digital ha sido fundamental para fomentar la adopción de criptomonedas en la región. Con una estrategia de expansión geográfica y la diversificación de sus servicios, esta fintech es sin dudas una de las líderes en el ecosistema de criptomonedas en América Latina.

3.1.1. Visión, Misión y Valores

Visión: Ser la plataforma de criptomonedas más confiable y accesible en América Latina, impulsando la inclusión financiera y la adopción de tecnologías digitales en toda la región.

Misión: Facilitar el acceso a criptomonedas de manera segura y eficiente, promoviendo la educación financiera y la innovación tecnológica para transformar la forma en que las personas y empresas realizan transacciones y manejan sus activos digitales.

Valores:

1. Seguridad: Priorizar la protección de los fondos y datos de nuestros usuarios mediante el uso de tecnologías avanzadas y prácticas de cumplimiento normativo.
2. Innovación: Integrar constantemente nuevas tecnologías y soluciones para mejorar la experiencia del usuario y ampliar nuestros servicios.

3. Confianza: Construir y mantener la confianza de nuestros usuarios a través de transparencia, cumplimiento normativo y un servicio al cliente de calidad.
4. Inclusión: Fomentar la educación financiera y la inclusión digital para que más personas y empresas puedan beneficiarse del uso de criptomonedas.

3.1.2. Estructura

En CriptoLATAM, la estructura organizacional no es estática; ha evolucionado conforme la empresa ha crecido y ajustado sus estrategias. Esta capacidad de adaptación ha permitido responder con agilidad a los cambios del mercado.

La estructura organizacional de CriptoLATAM refleja áreas clave de operación y los roles esenciales para la gestión eficiente de la empresa. Cada departamento está diseñado para funcionar de manera sinérgica, garantizando que todos los aspectos de las operaciones, desde el desarrollo tecnológico hasta la atención al cliente, se gestionen con el más alto nivel de profesionalismo y eficacia.

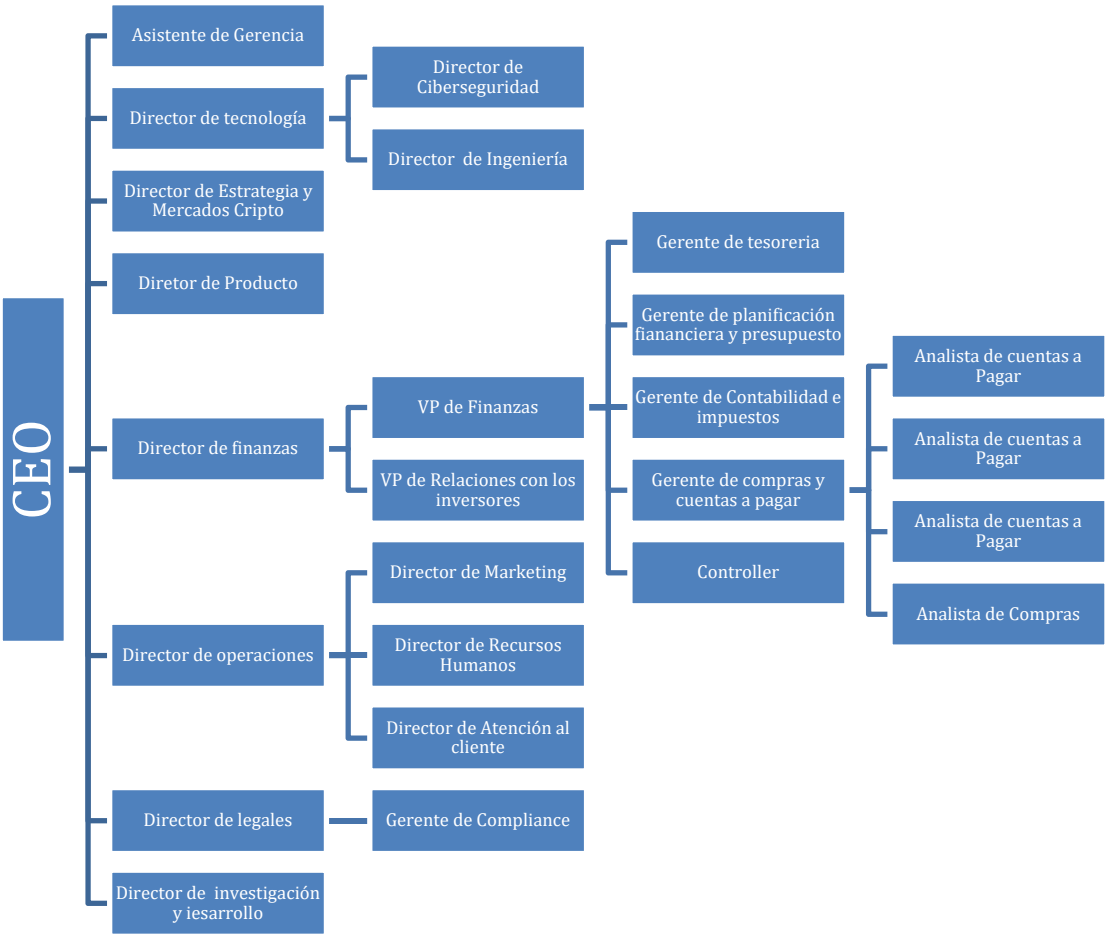
Por fuera de su estructura organizacional interna, la empresa cuenta con un Consejo Asesor (Board of Advisors). Este consejo consultivo está compuesto por expertos y líderes, algunos de ellos también son inversores de CriptoLATAM, y son reconocidos en diversas áreas relacionadas con la industria, incluyendo tecnología blockchain, finanzas, cumplimiento regulatorio y estrategia empresarial.

La función principal del Consejo Asesor es proporcionar orientación estratégica y apoyo a la alta dirección de CriptoLATAM. Sus responsabilidades incluyen:

- Asesorar en la planificación estratégica y el desarrollo de nuevas iniciativas.
- Proporcionar perspectivas externas y objetivas sobre el desempeño y las oportunidades de la empresa.
- Ayudar a identificar y evaluar nuevos mercados y oportunidades de expansión.
- Apoyar en la construcción de redes y relaciones clave en la industria.

El consejo se reúne periódicamente para revisar el progreso de la empresa, discutir estrategias futuras y proporcionar recomendaciones para mejorar nuestras operaciones y servicios.
A continuación, se presenta el organigrama CriptoLATAM, abriendo la estructura específicamente en al área de finanzas, ya que es dicha área la que se encuentra en proceso seleccionado para mejorar.

Figura 4. Organigrama de CriptoLATAM



Fuente: Elaboración Propia

3.1.3. Puntos Fuertes y Oportunidades de Mejora

A través de un análisis detallado sobre la empresa se identifican varios puntos fuertes y oportunidades de mejora en CriptoLATAM que son cruciales para su continuo éxito y crecimiento.

3.1.3.1. Puntos Fuertes:

1. Innovación Tecnológica: CriptoLATAM se destaca por su constante inversión en tecnologías avanzadas. Esto le permite no solo mejorar la seguridad y eficiencia de sus transacciones, sino también ofrecer nuevas funcionalidades y servicios que mantienen a la empresa a la vanguardia del sector de criptomonedas.
2. Crecimiento Exponencial: Desde su fundación, la empresa ha experimentado un crecimiento significativo, tanto en su base de usuarios como en la diversificación de sus servicios. Este crecimiento ha permitido a CriptoLATAM consolidar su presencia en el mercado y ampliar su influencia en la región.

3. Enfoque en la Seguridad: La protección de los fondos y datos de los usuarios es una prioridad para CriptoLATAM. Utilizando tecnologías avanzadas y prácticas de cumplimiento normativo, la empresa ha logrado generar un alto nivel de confianza entre sus usuarios.
4. Educación Financiera e Inclusión Digital: Comprometida con la promoción de la educación financiera, CriptoLATAM desarrolla iniciativas y programas que facilitan la inclusión digital. Esto no solo ayuda a sus usuarios a comprender mejor las criptomonedas, sino que también fomenta una mayor adopción de estas tecnologías en la región.
5. Presencia Regional: Con una sólida presencia en América Latina, CriptoLATAM ha logrado captar un amplio mercado. Su expansión geográfica y su capacidad para adaptarse a las necesidades locales le otorgan una ventaja competitiva significativa.

3.1.3.2. Oportunidades de Mejora:

1. Automatización de Procesos: La implementación de herramientas tecnológicas adicionales para la automatización de procesos internos puede reducir errores y aumentar la eficiencia operativa. Esto es esencial para manejar el creciente volumen de transacciones y operaciones de manera efectiva.
2. Claridad en Procedimientos: Mejorar la claridad y estandarización de los procedimientos internos es fundamental para asegurar la consistencia y eficiencia operativa. Esto incluye la documentación detallada de procesos y la implementación de políticas claras que todos los empleados deben seguir.
3. Capacitación Continua: Fortalecer los programas de capacitación continua para el personal es crucial. Asegurarse de que todos los empleados estén actualizados con las mejores prácticas y nuevas tecnologías permitirá a CriptoLATAM mantener su ventaja competitiva y adaptarse rápidamente a los cambios del mercado.
4. Resistencia al Cambio: Abordar y mitigar la resistencia al cambio dentro de algunas áreas de la empresa es necesario para facilitar una implementación más fluida de nuevas tecnologías y procesos. Esto incluye la gestión del cambio y la comunicación efectiva para asegurar la colaboración y el apoyo de todos los empleados.
5. Expansión de Servicios: Explorar nuevas oportunidades de servicios y mercados es una estrategia clave para seguir creciendo y diversificando la oferta de CriptoLATAM. Esto puede incluir el desarrollo de nuevos productos financieros y la formación de alianzas estratégicas que amplíen el alcance de la empresa.

3.2. Elección de metodología de mejora

Antes de seleccionar la metodología para llevar adelante el proceso de mejora, se realizó una investigación exhaustiva de trabajos sobre la temática en la biblioteca digital de la universidad, así como en otras bibliotecas digitales y en internet. La mayoría de estos trabajos seguían la metodología de Harrington, conocida por su enfoque en el mejoramiento continuo y la gestión de la calidad total. Además, la mayoría de estos estudios se referían a organizaciones que podrían considerarse tradicionales, como asociaciones mutuales, organismos gubernamentales y empresas productivas.

Sin embargo, la empresa foco de estudio en este trabajo ofrece servicios que buscan posicionarse como disruptivos y transformadores en el sector fintech y se basan en tecnología blockchain. Esta naturaleza disruptiva y el deseo de transformar el mercado requieren enfoques únicos. Por esta razón, se optó por la metodología de Hammer, basada en la reingeniería de procesos, que ofrece una perspectiva diferente y complementaria a la de Harrington. Mientras que Harrington se centra en mejoras incrementales y la optimización de procesos existentes, Hammer propone una reestructuración radical de los procesos para lograr mejoras significativas en el rendimiento organizacional.

Esta elección busca aportar un modelo al análisis y mejora de procesos no tan difundido como el de Harrington. La metodología de Hammer permite explorar nuevas formas de optimizar y transformar los procesos, alineándose con la naturaleza innovadora y disruptiva de la empresa en estudio. Para una fintech en Latinoamérica que busca consolidarse y diferenciarse en un mercado altamente competitivo, el enfoque seleccionado puede proporcionar la metodología adecuada para lograr mejoras significativas en sus procesos. La metodología de Hammer permite una revisión exhaustiva y un rediseño de los procesos, lo cual es esencial para abordar los desafíos complejos y dinámicos en industrias como en la que se encuentra la empresa bajo análisis.

Justificación del Enfoque de Hammer:

- Innovación Disruptiva: La fintech puede beneficiarse de una reingeniería de procesos para innovar y ofrecer servicios más competitivos.
- Mejora de la Eficiencia: Al eliminar actividades que no añaden valor y optimizar el flujo de trabajo, la fintech puede mejorar su eficiencia operativa.
- Alineación Estratégica: El uso del MMPE ayuda a alinear los procesos con los objetivos estratégicos, asegurando un enfoque cohesivo.

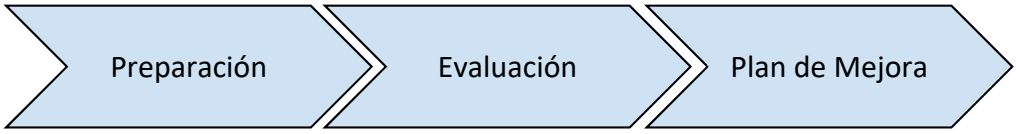
Ventajas del Enfoque de Hammer para la Fintech:

- Transformación Integral: Permite una transformación profunda.
- Respuesta Rápida al Mercado: Las mejoras significativas en velocidad de servicio y calidad pueden aumentar la competitividad de la fintech.

- Optimización de Recursos: La reingeniería de procesos permite una mejor utilización de recursos, reduciendo costos y mejorando la rentabilidad.

Es crucial para llevar a cabo mejoras en los procedimientos gestionar la resistencia al cambio mediante la comunicación efectiva y la participación de todos los niveles de la organización. De igual relevancia será la inversión en capacitación para que los empleados cuenten con la formación necesaria para adaptarse a los nuevos procesos y sistemas.

Para la aplicación de la metodología de Hammer se siguió un procedimiento en tres etapas:



Es importante reconocer que la metodología de Hammer no es extremadamente detallada en cuanto a la aplicación específica del método ni en la evaluación del mismo. A diferencia de otros enfoques deja más margen para la interpretación y adaptación del método según las particularidades de cada organización. Sin embargo, esta misma flexibilidad se alinea bien con la naturaleza innovadora y en constante evolución de la fintech en estudio.

El modelo de madurez es una guía, un mapa, que permite a las organizaciones elaborar planes para mejorar sus procesos de forma fácil y sencilla, involucrando a todas las partes interesadas de la organización desde los altos mandos a los trabajadores para juntos llevar a cabo la transformación de sus procesos.

3.3. Preparación

En esta primera etapa, el objetivo es establecer las bases para llevar adelante una adecuada evaluación de la madurez. Durante la preparación se lleva adelante el primer contacto con la organización, contacto mediante el cual se alinean los objetivos de la evaluación con los de la organización.

Junto con un diagnóstico previo de la organización y con el acompañamiento de los directivos, se identifican los procesos con mayor impacto en la madurez y que deben ser priorizados. Durante la preparación se debe establecer el equipo de trabajo y el responsable o líder del proceso.

3.3.1. Razones para la Selección del Proceso P2P

Aunque parezca poco relevante a primera vista, el equipo de cuentas a pagar tiene un rol crucial en una organización, especialmente en una empresa basada en la nube. La correcta gestión del proceso P2P es esencial para asegurar la continuidad operativa y mantener relaciones sólidas con los proveedores. A continuación, se detallan las razones por las que se eligió mejorar este proceso:

a. Mitigación de Riesgos Operacionales:

- Un proceso P2P ineficiente puede llevar a que facturas se traspapelen, no sean autorizadas para pago o nunca lleguen al equipo de cuentas a pagar. Estos problemas pueden interrumpir la continuidad de servicios críticos para la fintech.

b. Relaciones con Proveedores:

- Los proveedores juegan un papel fundamental en el crecimiento y la sostenibilidad de una fintech. Un proceso de pago ineficiente puede resultar en proveedores disgustados que, debido a retrasos o falta de pagos, decidan no colaborar en el futuro. Esto podría limitar las oportunidades de expansión y crecimiento.

c. Importancia Estratégica del Equipo de Cuentas a Pagar:

- El equipo de cuentas a pagar no solo se encarga de procesar facturas, sino que también es crucial para mantener una operación financiera saludable y confiable. Su rol en una organización cloud-based es aún más relevante, ya que deben garantizar que todos los servicios contratados se paguen puntualmente para evitar interrupciones.

d. Mejora de la Eficiencia y Reducción de Costos:

- Optimizar el proceso P2P mediante la implementación de Coupa permite reducir costos operativos al disminuir la necesidad de intervenciones manuales y mejorar la eficiencia general del proceso.

e. Transparencia y Control:

- Un sistema automatizado como Coupa proporciona una mayor transparencia y control sobre el proceso P2P, permitiendo un seguimiento preciso de cada factura desde su recepción hasta su pago final.

f. Mejora en la Estimación del Flujo de Caja:

- La automatización y el seguimiento preciso de las facturas y pagos permiten una mejor estimación del flujo de caja, clave para la tesorería de la fintech. Esto facilita la toma de decisiones informadas sobre la inversión de los fondos que no son requeridos para hacer frente a los pagos inmediatos, optimizando así la gestión financiera de la empresa.

3.3.2. Equipo Responsable de la Mejora

El proceso P2P se encuentra bajo la responsabilidad del departamento de finanzas. Dentro de la estructura de finanzas, está el líder de Compras y Cuentas a Pagar. Esta persona tiene cuatro reportes directos: una persona para compras y tres personas para cuentas a pagar. Entre las tres personas de cuentas a pagar se dividen los países donde la empresa opera.

La estructura del equipo es la siguiente:

- Líder de Compras y Cuentas a Pagar: Responsable de supervisar todo el proceso P2P, asegurar la conformidad con las políticas de la empresa y liderar las iniciativas de mejora.
- Compras: Encargada de gestionar las requisiciones de compras, establecer órdenes de compra y negociar con proveedores.
- Cuentas a Pagar (tres personas): Cada una asignada a diferentes países, responsables de procesar facturas, asegurar el cumplimiento de contratos y gestionar los pagos.

3.4. Evaluación

En la etapa de evaluación se establece el nivel de madurez del proceso. Se procede a determinar el grado de madurez utilizando las grillas establecidas por Hammer. La evaluación es individual para el proceso seleccionado. La evaluación puede apoyarse en normativas vigentes de calidad, u otros estándares que permitan tener una mirada objetiva y crítica a la hora de determinar el estado de madurez.

3.4.1. Situación Inicial del Proceso P2P

A principios de esta década, la empresa expandió sus operaciones a varios países de Latinoamérica. La expansión y rápido crecimiento se aceleraron debido a un mercado alcista a principios de 2021 y a inversiones de capital que le brindaron varios millones de dólares.

Este crecimiento también provocó desajustes internos que tuvieron que ser cuidadosamente gestionados para no afectar la operabilidad de la empresa. La empresa pasó de tener apenas 100 empleados a casi 800 en menos de un año. Este crecimiento exponencial trajo consigo una complejidad adicional en la gestión de procesos internos. Uno de los tantos procesos que se vio afectado fue el proceso conocido como P2P.

El proceso de P2P en la fintech se maneja de la siguiente manera:

1. Evaluación de proveedores y negociación de servicios
    - El encargado de compras recibe las solicitudes internas para la contratación de servicios y o productos.
    - En la mayoría de los casos los departamentos internos ya tienen elegido a un proveedor, pero la elección no pasa por un proceso de evaluación del proveedor que asegure que dicho proveedor es el más adecuado a las necesidades de la empresa.
    - El encargado de compras lleva adelante las negociaciones necesarias con los proveedores de acuerdo a las necesidades de la empresa y se asegura que se esté en condiciones de pasar a la instancia de firma de contrato.
2. Firma de Contratos:

- El equipo de legales firma contratos y MSA (Master Service Agreements) con los proveedores a solicitud de los distintos departamentos.
- Los contratos firmados se almacenan en la nube con acceso para el equipo de legales y finanzas.

3. Recepción de Facturas:
    - El equipo de cuentas a pagar recibe todas las facturas en una casilla de correo.
    - Las facturas son enviadas directamente por los proveedores o por empleados de otros departamentos.
    - Desafortunadamente muchos proveedores no envían las facturas al equipo de cuentas a pagar sino a los solicitantes internos. Es muy elevado el porcentaje de facturas que no llegan en tiempo y forma porque son traspapeladas por los usuarios solicitantes.
4. Verificación y Aprobación de Facturas:
    - Al recibir una factura, se verifica la existencia de un contrato que la respalde y se valida que la factura estuviera conforme a lo estipulado en el contrato.
    - Si la factura cumple con los requisitos, se procede a cargar manualmente un formulario (Anexo formulario) de aprobación con la información relevante: solicitante, jefe del solicitante, entidad que paga la factura, proveedor, fecha de la factura, fecha de pago, moneda, monto, descripción, período de cobertura del servicio facturado, centro de costo.
    - Este formulario se envía al solicitante y a su manager para su aprobación.
    - Las facturas son pagadas únicamente si han sido aprobadas en su totalidad.
5. Registro y Pago de Facturas:
    - Cada formulario creado vuelca la información automáticamente en una planilla.
    - Una vez a la semana, los días martes, el equipo de cuentas a pagar extrae de la planilla los pagos autorizados para pagar el día siguiente.
    - El equipo de cuentas a pagar registra manualmente en el sistema contable los proveedores y las facturas.

Este proceso manual presenta varias ineficiencias, como errores humanos en la carga de datos, tiempos prolongados de aprobación y dificultades para seguir el rastro de las facturas y contratos.

Este proceso arriba mencionado es claramente ineficiente y difícil de sostener a medida que crece el volumen de operaciones, generando caos en la gestión de compras y pagos. Previo a la mejora del proceso, la empresa enfrentaba un caos considerable en la gestión de compras y pagos. Algunos de los usuarios describieron el estado del proceso de manera particularmente clara. Usuario 1

mencionó que "a menudo, es frustrante esperar tanto tiempo para obtener una respuesta del equipo de cuentas a pagar; no sabemos si están sobrecargados de trabajo o si no están trabajando del todo." Esta queja, muy común entre los usuarios, se debía internamente al alto volumen de trabajo y principalmente manual que el equipo de cuentas a pagar manejaba, lo que dificultaba responder a tiempo a todas las solicitudes. Usuario 2 señaló que "hay una falta de claridad y coordinación que hace que el proceso sea lento y propenso a errores, afectando la relación con nuestros proveedores."

Las ineficiencias del proceso pueden resumirse de la siguiente manera:

- **Procesos Manuales:** La mayoría de las tareas relacionadas con la gestión de facturas y pagos eran manuales, lo que aumentaba la probabilidad de errores humanos.
- **Falta de Trazabilidad**: No había un seguimiento adecuado de las facturas desde su recepción hasta el pago final, lo que resultaba en facturas traspapeladas y pagos retrasados.
- **Descoordinación entre Departamentos**: La falta de integración entre los distintos departamentos implicados en el proceso P2P, como legales, compras y cuentas a pagar, generaba retrasos y duplicación de esfuerzos.
- **Relaciones con Proveedores:** Los problemas en el proceso de pago afectan negativamente las relaciones con los proveedores, quienes se mostraban reticentes a seguir colaborando debido a los constantes retrasos y errores en los pagos.
- **Estimación del Flujo de Caja:** La falta de automatización dificulta la previsión precisa del flujo de caja, lo que complicaba la gestión de tesorería y la inversión eficiente de los fondos.

3.4.2. Evaluación del proceso seleccionado Utilizando las Grillas de Hammer

Para mejorar el proceso P2P, primero se realiza un análisis de la situación inicial utilizando las grillas de evaluación de la madurez de los procesos y capacidades organizacionales propuestas por Michael Hammer. Estas grillas permiten tener una visión clara de la situación inicial. El resultado de la evaluación de la madurez de los procesos determina los facilitadores sobre los cuales la transformación del proceso debe hacer énfasis, mientras que la evaluación de la madurez de la empresa, es importante para determinar si la organización está lista para llevar adelante una transformación basada en procesos.

En este punto, es importante aclarar que la evaluación realizada de las grillas de Hammer fue realizada por el autor de este trabajo. Como miembro activo del equipo de cuentas a pagar y, como ejecutor, participó directamente en la mejora del proceso. Esta participación le permitió obtener un conocimiento profundo y relevante del estado del proceso antes y después de la implementación de las mejoras, lo que fue crucial para realizar una valoración precisa.

La valoración de las grillas de Hammer no fue realizada de manera aislada, sino que fue validada por el líder del área, el principal responsable de la mejora llevada adelante, así como por otros integrantes del equipo. Esta validación colectiva asegura que la evaluación refleje una comprensión integral y compartida del proceso, y que no responda a valoraciones exclusivamente personales de una sola persona.

3.4.2.1. Evaluación de la Madurez de los Procesos

		P-1	P-2	P-3	P-4
Diseño	**Propósito**				
	Contexto				
	Documentación				
Ejecutores	**Conocimiento**				
	Destrezas				
	Conducta				
Responsable	**Identidad**				
	Actividades				
	Autoridad				
Infraestructura	**Sistemas de Información**				
	Sistemas de Recursos Humanos				
Indicadores	**Definición**				
	Usos				

Los colores de la grilla de evaluación representan que la afirmación propuesta en el modelo de Hammer, PEMM, es:

Cierta en gran medida
Cierta en algún grado
En gran medida no cierta

La evaluación realizada para el proceso de P2P indica que el proceso está en un nivel de madurez P-0, debido a que según los requisitos del modelo PEMM faltan cuatro requisitos de los

facilitadores donde aún hay mucho por hacer (celdas amarillas) y un requisito que es un obstáculo para el proceso, relacionado a la infraestructura del proceso.

El diseño del proceso, no fue rediseñado para adaptarse al crecimiento y la expansión de la empresa. Se han ido implementando mejoras, pero no hubo un replanteo del diseño que optimice el flujo de trabajo. Se concluye que es principalmente un diseño heredado con mejoras añadidas, pero con mucho campo para una verdadera optimización.

Los ejecutores y el responsable del proceso son los facilitadores con mejor puntuación dentro de la evaluación. Los ejecutores están capacitados y son clave para llevar adelante el cumplimiento del proceso. Sus esfuerzos y conocimientos hacen que el proceso pueda cumplirse, con ineficiencias derivadas de otros facilitadores más que de los ejecutores en sí. El responsable es un individuo capacitado e idóneo para la función con más de 15 de años de trayectoria en grandes empresas como Bloomberg, Deloitte y Petrobras. Sin lugar a dudas, la infraestructura es uno de los facilitadores que representa un obstáculo para el proceso. No hay una infraestructura robusta que soporte el proceso. Para cerrar, el proceso tiene pocas métricas, que son más bien básicas y de cumplimiento, pero no de análisis profundo que permita tomar acciones o correcciones relevantes.

3.4.2.2. Evaluación de la Madurez de la Empresa

		E-1	E-2	E-3	E-4
Liderazgo	**Conciencia**				
	Alineamiento				
	Conducta				
	Estilo				
Cultura	**Trabajo en equipo**				
	Foco en el cliente				
	Responsabilidad				
	Actitud hacia el cambio				
Experticia	**Gente**				
	Metodologías				
Gobernabilidad	**Modelo de negocios**				
	Responsabilización				
	Integración				

Los colores de la grilla de evaluación representan que la afirmación propuesta en el modelo de Hammer, PEMM, es:

Cierta en gran medida
Cierta en algún grado
En gran medida no cierta

Respecto de la evaluación de la madurez de la empresa, no es el foco de este trabajo, ya que el alcance del trabajo es el proceso del proceso P2P. Sin embargo, es importante comprender si la empresa está lista para llevar adelante y apoyar una transformación basada en procesos. A nivel madurez de la empresa podemos mencionar que el liderazgo de la startup reconoce la importancia de los procesos, pero en algunas ocasiones tienen una comprensión limitada del poder de los procesos de negocios. La cultura, es una de las capacidades de la empresa, que mejor posiciona a la organización a llevar adelante mejoras en los procesos. Probablemente derivado del hecho que la startup surge en un ambiente colaborativo de trabajo, con miras a proveer servicios alternativos al sistema financiero tradicional y con un foco en el cliente que brinde soluciones que no se encuentran en el mercado. La experticia y gobernabilidad, si bien no están en una madurez E-4 son capacidades que no ponen resistencia a la transformación basada en procesos. La gente tiene conocimientos para resolver problemas de ejecución y realizar mejoras incrementales.

Volviendo al proceso P2P y la necesidad de mejorar su rendimiento, podemos cerrar la etapa de evaluación concluyendo que:

- La empresa cuenta con recursos humanos y económicos suficientes para transformar el proceso P2P.
- El equipo tiene el conocimiento y las habilidades necesarias para llevar a cabo la mejora del proceso. No obstante, se requerirá capacitación específica.
- La empresa dispone de los recursos financieros necesarios para invertir en la implementación de infraestructura tecnológica robusta que soporte el nuevo proceso P2P.
- Se deberán crear políticas claras a la hora de la adquisición de bienes y servicios.

3.5. Plan de Mejora

Una vez finalizada la etapa de evaluación, en la etapa del plan de mejora se trabaja en un programa de mejora teniendo en cuenta los resultados, prioridades y recursos disponibles, manteniendo el foco en que se está buscando es alcanzar un mayor nivel de madurez.

El modelo de Hammer identifica hacia dónde se deben dirigir los esfuerzos de mejora. La grilla de evaluación, permite fácilmente identificar qué facilitadores están obstruyendo el proceso. Las acciones de mejora deben orientarse hacia el diseño, la infraestructura y los indicadores. Con la automatización del proceso, mediante la implementación de un sistema de software, se puede mejorar la infraestructura y al mismo tiempo realizar una mejora significativa en el diseño. A la hora de llevar

adelante una implementación de un software, será primordial, asegurarse que el diseño del proceso esté ajustado de extremo a extremo y sea eficiente.

Diseño: asegurar un diseño completo de extremo a extremo para la compra de bienes y servicios con documentación del proceso acorde, políticas claras de compras y roles asignados.

Infraestructura: implementación de un software de gestión de compras.

Indicadores: proponer algunas métricas básicas como paso inicial. Comenzar con tres puntos clave: eficiencia, calidad y satisfacción de los proveedores.

3.5.1. Diseño

Previo a implementar cualquier sistema, es importante asegurarse que el diseño del proceso sea óptimo, y que existan políticas claras a la hora de la adquisición de bienes y servicios, así como también pasos claros a la hora de llevar adelante dicho proceso.

Se estableció una política global de compras que establece los principios y requisitos mínimos para las actividades de compra, asegurando la legalidad y responsabilidad en todos los procesos de adquisición, aplicable a todos los empleados involucrados en la compra de bienes o servicios.

Requisitos para involucrar al equipo de Compras:

1. Base del gasto en el umbral financiero: Cualquier adquisición cuyo valor individual o colectivo supere los $50,000 USD anuales debe involucrar al equipo de compras desde el inicio.
2. Tipo de gasto: Ciertas categorías, independientemente del monto, requieren un Acuerdo de Servicios Maestro (MSA).

Clasificación de Compras:

- Compras Recurrentes: Compras con la misma especificación técnica realizadas más de una vez al año.
- Compras No Recurrentes: Compras que ocurren solo una vez al año y pueden cambiar sus especificaciones técnicas.

Gastos excluidos de la política:

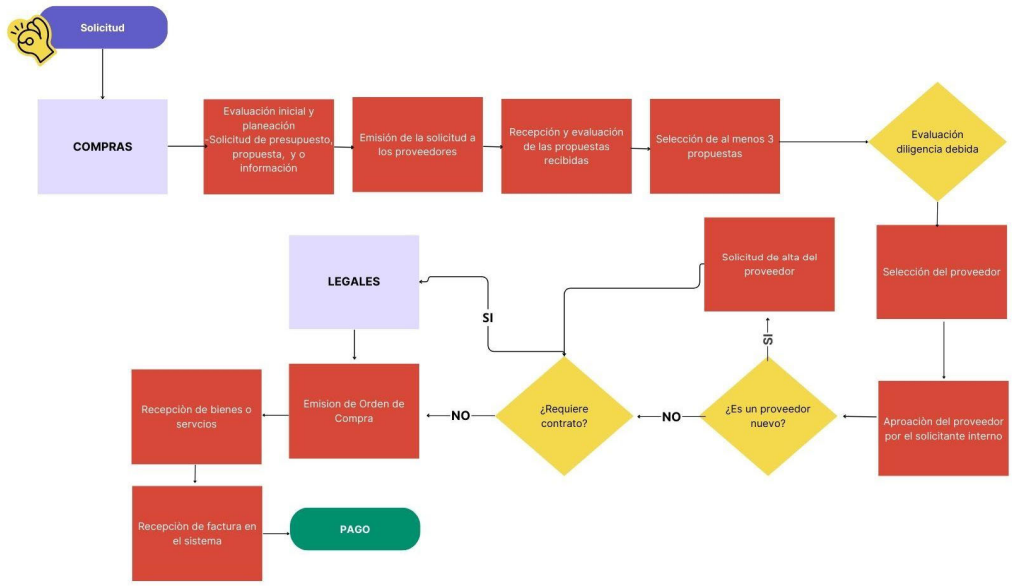
Categorías en las que el equipo de compras no necesita estar involucrado incluyen:

servicios bancarios, contribuciones caritativas, servicios legales, impuestos, gastos de nómina.

Flujo del proceso de aprovisionamiento estratégico:

Cuando se requiere la participación del equipo de compras, el proceso incluye las siguientes actividades:

Figura 5. Flujo para la solicitud de adquisiciones a través del equipo de Compras



Fuente: Elaboración propia.

1. Solicitud:
    - Identificación de la necesidad de bienes o servicios
    - Verificación de la clasificación de la compra y umbrales financieros
2. Involucramiento del departamento Compras
    - Evaluación inicial y planeación del proceso de adquisición
    - Preparación de documentos según sea necesario (solicitud de presupuesto, solicitud de propuesta, solicitud de información)
3. Proceso de Compras
    - Redacción y emisión de la solicitud a los proveedores
    - Recepción y evaluación de las propuestas recibidas
4. Evaluación y Negociación
    - Análisis de ofertas, negociación de términos y condiciones
    - Preparación del resumen del acuerdo y selección del proveedor
5. Selección del proveedor y diligencia debida
    - Evaluación de los proveedores con base en criterios establecidos
    - Realización de la diligencia debida y revisión de documentación requerida
6. Adjudicación
    - Decisión final y notificación al proveedor seleccionado.
    - Firma de contratos y acuerdos necesarios.
7. Evaluación de Seguridad (si es necesario)

- Análisis de riesgos de seguridad y cumplimiento de regulaciones.

8. Acuerdo y PO
    - Emisión de la Orden de Compra y formalización del acuerdo.
    - Aseguramiento de la correcta recepción y almacenamiento de documentación.
9. Revisiones Trimestrales de Negocio
    - Evaluación periódica del rendimiento de los proveedores clave.

Recepción y Pago de Facturas

1. Recepción de Facturas:

- El proveedor envía una factura de acuerdo a las condiciones especificadas en la Orden de Compra (PO).
- Las facturas deben ser subidas al portal de Coupa. Los proveedores pueden verificar el estado de sus facturas y interactuar con el equipo de cuentas a pagar a través de este portal.

2. Revisión y Registro de Facturas:
    - La factura recibida es revisada para asegurar que cumpla con las condiciones acordadas en la PO.
    - La factura es registrada en el sistema Coupa para su procesamiento.
3. Aprobación y Pago:
    - La factura registrada es aprobada por las partes relevantes según el flujo de aprobación establecido.
    - Una vez aprobada, se procede al pago de la factura al proveedor dentro de los términos acordados.

3.5.2. Implementación del Software (Coupa)

Para mejorar el estado de madurez del proceso P2P, se implementó el sistema Coupa, una herramienta global de gestión de gastos empresariales. Coupa facilita el proceso de compras, desde la requisición hasta el pago, y proporciona una plataforma en línea trazable.

Gartner Inc, una empresa consultora y de investigación de las tecnologías de la información, ubica a Coupa como uno de los dos únicos proveedores en el cuadrante de líderes.

Figura 6. Cuadrante mágico de Gartner para soluciones de P2P

Figure 1: Magic Quadrant for Source-to-Pay Suites

Fuente: https://www.coupa.com/analyst-report/lp_all-24-gartner-mq-s2p

Características de Coupa:

- Gestión Integral del Proceso: Desde la requisición hasta la aprobación y el pago.
- Interacción con Proveedores: Comunicación directa y transparente con proveedores.
- Automatización: Automatización de tareas manuales como la creación de órdenes de compra (PO) y la aprobación de facturas.
- Trazabilidad: Seguimiento completo del estado de las requisiciones, aprobaciones y pagos.
- Accesibilidad: Aprobación de facturas a través de correo electrónico, Slack o la aplicación móvil.

Coupa es una herramienta global para la gestión de gastos empresariales que será utilizada para facilitar el proceso de compras en la empresa. Con Coupa, el empleado que desee adquirir un producto o servicio (el solicitante interno) podrá iniciar el proceso de requisición, interactuar con el equipo de compras y rastrear el estado de la negociación y el flujo de aprobación hasta la entrega del servicio o producto.

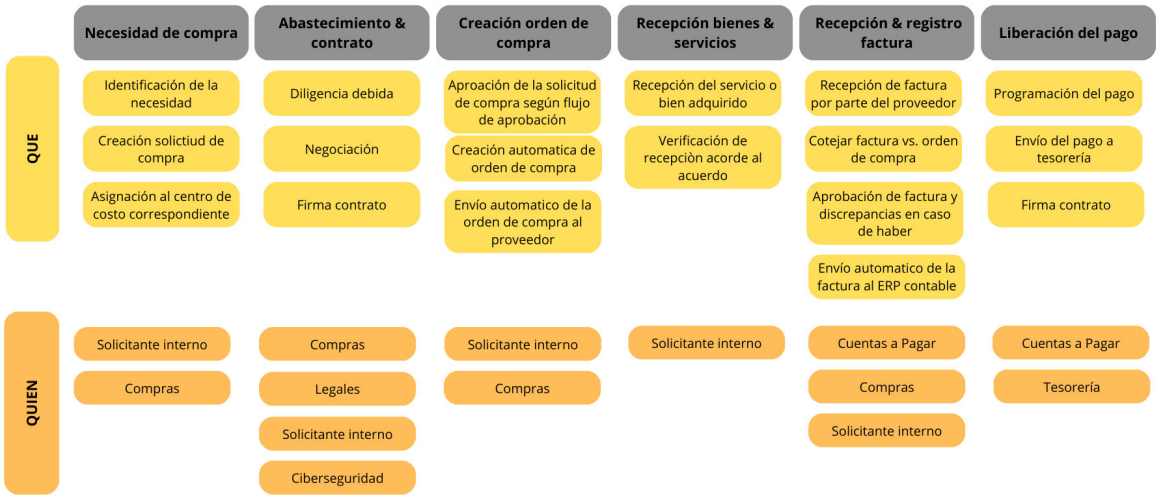
Coupa incluirá información sobre proveedores preferidos, listas de precios y contratos disponibles, así como la generación de informes sobre los gastos del departamento, facturas, entre

otros. Los usuarios pueden aprobar facturas por correo electrónico o mediante la aplicación, verificar el estado de los pagos e interactuar con los proveedores y el equipo de cuentas por pagar. Todo esto se realiza a través de una plataforma en línea de manera rastreable, conforme al flujo de aprobación y las políticas establecidas por la empresa.

El sistema Coupa es esencial en el proceso P2P para la gestión de compras y la creación de órdenes de compra. Las funciones clave de Coupa incluyen:

- **Solicitud y Aprobación de Compras:** Creación y envío de solicitudes de compra que luego son aprobadas por las partes relevantes.
- **Emisión de RFP/RFQ/RFI:** Gestión de solicitudes de propuestas y cotizaciones a través de Coupa, permitiendo una mayor transparencia y eficiencia.
- **Gestión de Proveedores:** Evaluación y selección de proveedores, almacenamiento de documentación y gestión de contratos.
- **Seguimiento de Órdenes de Compra:** Emisión y seguimiento de órdenes de compra, asegurando que los proveedores reciban y procesen las órdenes correctamente.
- **Recepción y Pago de Facturas:** Proveedores pueden subir facturas directamente en Coupa, facilitando el proceso de aprobación y pago.

Figura 7: Definifición de tareas y áreas involucradas en cada etapa



Fuente: Elaboración propia

3.5.3. Implementación y seguimiento de métricas

Finalmente, el proceso P2P de la empresa necesita mejorar el enfoque respecto de métricas e indicadores del proceso. En el dinámico y competitivo mundo de las fintech, la gestión eficiente y efectiva de los procesos internos es crucial, y asegurarse que las transacciones con proveedores sean pertinentes, seguras y confiables es vital para las empresas.

"Lo que no se puede medir, no se puede controlar, y lo que no se puede controlar, no se puede mejorar," esta frase es atribuida a Peter Drucker un consultor y profesor de negocios, resume en esencia la importancia de las métricas en cualquier proceso.

En el caso de la fintech bajo análisis, la decisión de implementar métricas en en este proceso, se debe a varias razones pero principalmente porque se busca mejorar la eficiencia operativa, la satisfacción de los proveedores y la calidad del proceso. Las métricas propuestas en esta primera etapa son:

Eficiencia del proceso:

- Cantidad de facturas procesadas por entidad: medir la cantidad de facturas que se recibe por cada entidad en cada país, permitirá evaluar si la distribución del trabajo en el equipo de cuentas a pagar es equitativa y permite revisiones periódicas del trabajo.
- Tiempo de ciclo de factura: Mide el tiempo total desde la recepción de una factura hasta su pago. Esto ayudará a identificar cuellos de botella en el proceso.

Calidad del proceso:

- Tasa de Errores en Facturas: Porcentaje de facturas que contienen errores o discrepancias que deben ser corregidos. Reducir esta tasa mejora la eficiencia y la precisión del proceso.
- Tiempo de Resolución de Disputas: Mide el tiempo que toma resolver discrepancias en las facturas. Menores tiempos indican un proceso más eficiente y menos interrupciones.
- Nivel de Cumplimiento de Políticas: Porcentaje de transacciones que cumplen con las políticas de compras y pagos de la empresa. Un alto nivel de cumplimiento asegura que se siguen los procedimientos adecuados y se minimizan los riesgos.

Satisfacción de proveedores:

- Índice de Satisfacción del Proveedor (NPS): Encuestas periódicas a los proveedores para medir su satisfacción con el proceso de pagos y la relación general con la empresa.
- Tiempo Promedio de Pago a Proveedores: Mide el tiempo promedio desde la emisión de la factura hasta el pago. Reducir este tiempo puede mejorar las relaciones con los proveedores y su disposición a seguir colaborando.

- Tasa de Proveedores con Pagos Retrasados: Porcentaje de proveedores que experimentan retrasos en sus pagos. Reducir esta tasa mejorará la satisfacción y la confianza de los proveedores.

Para llevar adelante la implementación de las métricas arriba mencionadas el equipo se apoyará en el sistema COUPA. Adicionalmente la capacitación continua del equipo asegurará que todos los empleados involucrados en el proceso estén actualizados sobre las políticas y procedimientos.

Finalmente será igual de importante obtener feedback de los proveedores y los demás involucrados y realizar ajustes cuando sea necesario.

3.6. Cambios logrados del Proceso P2P

La implementación de Coupa, el diseño del proceso y la implementación de métricas de control y seguimiento llevaron a varias mejoras significativas en el proceso P2P:

1. **Centralización y Accesibilidad de Contratos:** Todos los contratos y acuerdos se almacenan y gestionan centralmente en Coupa, permitiendo un acceso fácil y seguro.
2. **Establecimiento de Órdenes de Compra:** Se estableció que todas las facturas deben estar respaldadas por una orden de compra. Los proveedores deben indicar el número de orden de compra en sus facturas. Una vez recibidas las facturas en la plataforma, se asocian con la orden de compra, validando que todo esté conforme.
3. **Política de Contratos:** Se establecieron montos para determinar la necesidad de contratos. Si el monto no requiere contrato, el solicitante interno crea directamente una orden de compra. Si se requiere contrato, se debe gestionar con legales. Una vez aprobado, se sube a la plataforma y se gestiona la orden de compra.
4. **Flujo de Aprobación:** Las órdenes de compra pasan por un flujo de aprobación que depende del monto. A mayor monto, mayor involucramiento de jerarquías superiores. Este flujo automatizado permite una mayor transparencia y control en el proceso de aprobación.
5. **Automatización de la Aprobación de Facturas:** Las facturas se cargan directamente en Coupa por los proveedores a través del Coupa Supplier Portal. El sistema verifica automáticamente la existencia de contratos y la conformidad de las facturas, reduciendo errores humanos. Las aprobaciones se realizan de manera digital, lo que acelera el proceso y facilita el seguimiento.
6. **Integración con el ERP**: Coupa se integra con el ERP contable (Netsuite), eliminando la necesidad de registrar manualmente las facturas y proveedores. Esta integración asegura que los datos sean precisos y actualizados en tiempo real.

7. **Reporting y Análisis:** Coupa proporciona informes detallados sobre gastos por departamento, proveedores y categorías, permitiendo un análisis exhaustivo y la toma de decisiones basada en datos.

Antes de la implementación de Coupa, la aprobación de facturas podía tardar varios días debido a la necesidad de revisiones manuales y seguimientos individuales. El plan de mejora del proceso ha impactado de manera positiva en las siguientes actividades:

Optimización de Operaciones:

- Eficiencia: La automatización de tareas manuales ha reducido significativamente los tiempos de procesamiento y los errores humanos.
- Trazabilidad: El seguimiento digital de todo el proceso P2P ha mejorado la visibilidad y el control.

Reducción de Costos:

- Menores Costos Operativos: La automatización y la integración con el ERP han reducido los costos asociados con la gestión manual de facturas y proveedores.
- Ahorro en Tiempo: La reducción en los tiempos de aprobación y procesamiento ha permitido al equipo de cuentas a pagar centrarse en tareas de mayor valor añadido.

Mejora de la Experiencia del Cliente:

- Velocidad de Servicio: La agilización del proceso ha mejorado la rapidez con la que se manejan las facturas y los pagos a proveedores, mejorando la relación con estos últimos.
- Transparencia y Control: Los proveedores pueden seguir el estado de sus facturas y pagos en tiempo real, lo que mejora la transparencia y la confianza.

Mejora en la Estimación del Flujo de Caja:

- Precisión en la Estimación: La automatización y el seguimiento preciso de las facturas y pagos permiten una mejor estimación del flujo de caja.
- Optimización de Recursos: Con una estimación precisa del flujo de caja, la tesorería puede tomar decisiones informadas sobre la inversión de los fondos que no son requeridos para hacer frente a los pagos inmediatos, optimizando así la gestión financiera de la empresa.

Este capítulo demuestra la importancia de mejorar el proceso de cuentas a pagar en una fintech mediante la reingeniería de procesos y la implementación de tecnologías avanzadas. La automatización y estandarización de procedimientos permiten una mayor transparencia, control y eficiencia, reduciendo errores y mejorando la relación con los proveedores. La implementación en particular no estuvo exenta de desafíos, incluyendo la resistencia al cambio y la necesidad de adaptar el sistema a las particularidades del negocio. Se destaca que la mejora continua, la capacitación del

personal y la evaluación constante de nuevas oportunidades tecnológicas resultan cruciales para asegurar operaciones sostenibles y competitivas.

Conclusiones y recomendaciones

El presente trabajo tenía como objetivo principal mejorar el proceso de cuentas a pagar en una fintech en América Latina mediante la implementación de soluciones tecnológicas y la estandarización de procedimientos. Para lograr este objetivo, se realizó un análisis exhaustivo del proceso actual, identificando las principales ineficiencias y proponiendo un plan de mejora basado en la automatización y el uso de software especializado.

El análisis reveló significativas ineficiencias debido a la naturaleza manual del proceso y la falta de políticas claras. Estas ineficiencias incluían la falta de trazabilidad de las facturas, descoordinación entre departamentos y errores humanos en la carga de datos, complicando de manera considerable la operatividad diaria y deteriorando la relación con los proveedores.

La implementación del software COUPA, líder en su sector y utilizado por compañías reconocidas como Spotify y 3M, permitió una mejora considerable en la eficiencia operativa del proceso de cuentas a pagar. Este software proporciona una mayor transparencia y control sobre el proceso, facilitando un seguimiento preciso de cada factura desde su recepción hasta su pago final. Además, la automatización de tareas repetitivas y la reducción de la intervención manual resultaron en una notable disminución de los errores y una mejora en la estimación del flujo de caja, optimizando así la gestión financiera de la empresa. Los ejecutores del proceso, que son personas altamente capacitadas en su rol, pueden ahora hacer un mejor uso de sus capacidades al obtener tiempo gracias a la automatización de tareas.

Sin embargo, la implementación de COUPA no estuvo exenta de desafíos. Se encontró una resistencia significativa al cambio por parte de algunas áreas de la empresa, como marketing y producto. Esta resistencia, sumada a la necesidad de adaptar el sistema a los requisitos específicos de cada país donde la fintech opera, debido a su ambiente multicultural, presenta retos adicionales. La gestión efectiva del cambio y la comunicación clara y constante fueron fundamentales para superar estos obstáculos y asegurar una transición exitosa. Se generaron espacios de capacitación, guías explicativas para ser consultadas y comunicaciones constantes para enviar a la compañía internamente y a los proveedores.

La metodología cualitativa utilizada, basada en la observación directa y en la recopilación de datos primarios e internos de la fintech, así como la investigación de publicaciones específicas permitió una comprensión profunda del proceso actual. Esta metodología facilitó la identificación de las causas de lentitud e ineficiencia y permitió plantear una propuesta de mejora adecuada que no solo abordó los problemas inmediatos, sino que también sentó las bases para una mejora continua y sostenible.

Un aspecto importante de la propuesta de mejora fue el establecimiento de métricas o indicadores claves del proceso para poder evaluar mejor el proceso y detectar ineficiencias. Este

enfoque no solo facilita la identificación de áreas que requieren atención y proporciona una base sólida sobre la cual proponer mejoras continuas. El seguimiento de indicadores clave permite medir el impacto de las mejoras implementadas y asegurar que se mantengan alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa y del sector.

Para asegurar la sostenibilidad de las mejoras implementadas en el largo plazo, se recomienda una capacitación continua del personal. Esto garantizará que los empleados estén siempre al día con las nuevas tecnologías y procedimientos, reduciendo la resistencia al cambio y aumentando la eficiencia operativa. Además, implementar un sistema de rotación de tareas dentro del equipo puede prevenir complicaciones derivadas de la especialización excesiva y permitir que los empleados desarrollen una comprensión más amplia de todo el proceso. Generar documentación sobre el proceso y sus principales actividades será importante a la hora de capacitar a los empleados en caso de rotación o crecimiento del equipo.

Es recomendable evaluar la posibilidad de integrar otros sistemas o automatizar más procesos dentro del equipo de finanzas. Esto podría incluir la automatización de tareas repetitivas y la integración de tecnologías emergentes para mejorar aún más la eficiencia y reducir los errores humanos. Una tarea a automatizar podría ser la integración mediante API de los consumos de tarjetas de crédito corporativos al ERP contable, de forma de evitar el registro manual de dichos registros. Establecer y comunicar políticas claras para el proceso, incluyendo la definición de roles y responsabilidades y la implementación de procedimientos estándar, es esencial para asegurar un funcionamiento fluido y coherente del proceso.

La gestión del cambio y la comunicación constante ayudarán a obtener el apoyo y la colaboración de todas las áreas involucradas. En conclusión, la implementación de COUPA y las mejoras propuestas han optimizado significativamente el proceso de cuentas a pagar en la fintech. Con el seguimiento de métricas y las recomendaciones adicionales, se puede asegurar una mejora continua y sostenible en toda la organización, fortaleciendo su posición en el competitivo mercado fintech de América Latina.

Bibliografía

Libros y Publicaciones

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2022). Fintech en América Latina y el Caribe: un ecosistema consolidado para la recuperación.
- Boston Consulting Group (BCG) and QED Investors (QED). Global Fintech 2023: Reimagining the Future of Finance
- Carballo, I. E., y Dalle-Nogare, F. (2019). Fintech e inclusión financiera: los casos de México, Chile y Perú. Revista CEA, 5(10), 11-34. https://doi.org/10.22430/24223182.1441
- Finnovating Lab Group. FinTech Global Vision 2023.
- HAMMER, Michel, (2007). The Process Audit, in Harvard Business Review.
- HARRINGTON, J. (1998). Mejoramiento de procesos de la empresa. Colombia: McGraw Hill.
- Igual, A. (2016). Fintech, lo que la tecnología hace por las finanzas. Barcelona, Editorial Profit
- SCHAEFFER, Mary. (2004) Accounts Payable Best Practices. Estados Unidos, Editorial John Wiley & Sons, Inc.
- Sulia, Valeria Martina. (2022). Plan de mejora en los procesos administrativos de la entidad Mutual Vitivinícola: (Tesina de grado). Mendoza, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas. Dirección URL del informe: https://bdigital.uncu.edu.ar/18012.
- The Deloitte Global CPO Survey 2023

Páginas Web Consultadas

- https://www.ey.com/es_ar/financial-services/eight-ways-fintech-adoption-remains-on-the-rise
- https://www.inswitch.com/blog/ciberataques-en-el-sector-fintech-preparacion-y-respuesta
- https://startupeable.com/startups/#Que_es_una_startup
- https://www.endeavor.org.ar/blog-article-innovacion-fintech-un-analisis-del-sector-y-de-las-startups-que-lo-onforman/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwpZWzBhC0ARIsACvjWRNVvXIC2QOM0RYbBh3B4AAHXgkLZvZnZhYqF5_lr7PX94X02R9gXVUaAqhAEALw_wcB
- https://www.bcg.com/press/9may2023-proyeccion-global-para-las-fintechs-una-industria-de-us-1-5-billones-en-2030
- https://www.coupa.com/analyst-report/lp_all-24-gartner-mq-s2p
- https://monei.com/es/blog/fintech-vs-traditional-banks/
- https://startupeable.com/unicornios-latinoamericanos/
- https://spotifyforvendors.com/coupa-overview

- https://www.astrazeneca.com/az-suppliers/az-coupa-supplier.html
- https://gestion-calidad.com/gestion-procesos
- https://xepelin.com/blog/pymes/comparativo-entre-bancos-y-fintechs

UNCUYO UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO | FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 27 de Agosto de 2024

Agustina Campillo

Firma y aclaración

26575

Número de registro

35661602

DNI