

INFORME DE PRÁCTICA EMPRESARIAL REALIZADA EN LA EMPRESA
INCOPAC S.A. (FILIAL DE OLIMPICA)

Leonardo David Mora Vera



UNIVERSIDAD DEL VALLE – SEDE CALI

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2023

INFORME DE PRÁCTICA EMPRESARIAL REALIZADA EN LA EMPRESA
INCOPAC S.A. (FILIAL DE OLIMPICA)

Leonardo David Mora Vera

Informe realizado para optar por el título de Administrador de Empresas

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO:

Norberto Viera Palacios

UNIVERSIDAD DEL VALLE – SEDE CALI

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2023

CONTENIDO

1.	RESUMEN.....	7
2.	ABSTRACT	9
3.	INTRODUCCIÓN:.....	11
4.	GENERALIDADES:	13
4.1.	HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN:.....	13
4.2.	PERFIL DE LA EMPRESA:	16
4.3.	INFORMACIÓN ADICIONAL DE LA EMPRESA:.....	17
5.	MISIÓN, VISIÓN, VALORES, ESTRUCTURA Y CULTURA ORGANIZACIONAL	17
5.1.	MISIÓN	17
5.2.	VISIÓN	18
5.3.	VALORES CORPORATIVOS	18
5.4.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	18
	Figura 1	20
5.5.	CULTURA ORGANIZACIONAL:	21

5.6.	FUNCIONES ADMINISTRATIVAS:	21
5.7.	FASES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:	23
5.8.	DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE CARTERA:	23
	Figura 2	25
6.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:	25
6.1.	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	25
6.2.	PREGUNTA PROBLEMA	26
7.	JUSTIFICACIÓN:	26
8.	OBJETIVOS:	28
8.1.	GENERAL:	28
8.2.	ESPECÍFICOS:	28
9.	MARCO TEÓRICO:	29
9.1.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:	30
9.2.	PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS:	30
9.3.	EFICIENCIA:	30
9.4.	EFICACIA:	31

9.5. TRANSPARENCIA:	31
10. MARCO CONCEPTUAL:	32
11. MARCO LEGAL:	33
12. METODOLOGÍA:	36
13. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA CARTERA:	36
13.1. FUNCIONES DEL PRACTICANTE 1 Y 2 (PAPELERÍA): (Ver anexos 15.1)	36
Figura 4	42
13.2. FUNCIONES DEL AUXILIAR DE CARTERA 1 Y 2 (FACTURACIÓN): (Ver anexos 15.2)	43
Figura 5	53
13.3. FUNCIONES DE LA COORDINADORA DE CARTERA REGIONAL (COBRANZA Y RECAUDO): (Ver anexos 15.3)	54
14. INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN:	65
15. PROPUESTA PARA RESOLUCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA:	66
15.1. PLAN DE ACCIÓN	68
Figura 3	69

• CONCLUSIONES:	70
• RECOMENDACIONES:	72
16. BIBLIOGRAFÍA:	74
17. ANEXOS:	77
17.1. PROCESO 1 (PAPELERÍA):	77
17.2. PROCESO 2 (FACTURACIÓN):	78
17.3. 15.3. PROCESO 3 Y 4 (COBRANZA Y RECAUDO):	79

1. RESUMEN

Este informe de grado se realizó en la modalidad de práctica empresarial y se centra en la propuesta y justificación de la necesidad de implementar un manual de procedimientos en el área de cartera de la empresa Incopac S.A., una filial de Supertiendas Olímpica. El objetivo principal de este manual es mejorar la gestión administrativa, asegurar el cumplimiento de las normas de calidad y minimizar errores en los procesos, abarcando los procesos de papelería, facturación, cobranza y recaudo.

El informe se estructura en varias secciones que incluyen una descripción de la empresa, su historia, perfil, misión, visión, valores, estructura organizacional, cultura y el problema del proyecto. Se establecen objetivos generales y específicos, se explica la metodología utilizada, se presenta un marco teórico y se detalla el marco legal relevante. Además, se proporciona una descripción de la estructura que debe tener un manual de procedimientos y se ofrece un diseño piloto específico para el área de cartera de Incopac S.A.

En cuanto a la metodología, se empleó un enfoque cualitativo, haciendo uso de la observación y revisión como herramientas clave para identificar las actividades y funciones de cada cargo en los cuatro procesos del área de cartera. El informe concluye con recomendaciones para la implementación del manual de procedimientos y subraya la necesidad de establecer indicadores de medición para evaluar su efectividad.

Este informe busca estandarizar los procedimientos, identificar oportunidades de mejora y simplificación y proporcionar una descripción detallada y ordenada de las actividades desempeñadas en cada proceso. En pocas palabras, se trata de una iniciativa que busca mejorar la gestión administrativa y la calidad de los procesos en el área de cartera de Incopac S.A.

Las palabras clave: Manual de procedimientos, área de cartera, estandarización de procesos, mejora de procesos y eficiencia.

2. ABSTRACT

This degree report was conducted in the form of business internship, focusing on proposing and justifying the need to implement a procedures manual within the accounts receivable department of Incopac S.A., a subsidiary of Supertiendas Olimpica. The primary goal of this manual is to enhance administrative management, ensure compliance with quality standards, and reduce errors in processes, encompassing paperwork, invoicing, collection, and revenue processes.

The report is organized into several sections, including a company description, its history, profile, mission, vision, values, organizational structure, culture, and the project's problem statement. General and specific objectives are outlined, the methodology employed is explained, a theoretical framework is presented, and the relevant legal framework is detailed. Furthermore, the report provides a description of the structure a procedures manual should have and offers a specific pilot design for the accounts receivable department of Incopac S.A.

Regarding methodology, a qualitative approach was used, with observation and review serving as key tools for identifying activities and functions associated with each role in the four accounts receivable processes. The report concludes with recommendations for implementing the procedures manual and emphasizes the need to establish measurement indicators to evaluate its effectiveness.

This report aims to standardize procedures, identify opportunities for improvement and simplification, and provide a detailed and organized description of

activities within each process. In essence, it is an initiative aimed at enhancing administrative management and process quality within the accounts receivable department of Incopac S.A.

Keywords: Procedures manual, accounts receivable department, process standardization, process improvement, and efficiency.

3. INTRODUCCIÓN:

El siguiente trabajo de grado en la modalidad de práctica empresarial, se enfocó en el área de cartera de INCOPAC S.A., identificada comercialmente como Supertiendas y Droguerías Olímpica (departamento encargado de las cuentas por cobrar). Olímpica hace parte del sector terciario (debido a que comercializa productos y/o se dedica a la oferta de estos).

Por otra parte, la importancia del área de cartera en una organización radica en que en este departamento se planean y ejecutan los lineamientos básicos de los principales controles y seguridades que deben implantarse en una de las principales cuentas del activo corriente en una organización. Por lo que su aporte es imprescindible por la incidencia que dicho activo representa en el capital de trabajo en una empresa.

Estructuralmente este informe está compuesto por 11 ítems que comienzan con la información general de la empresa, en dónde se abordan aspectos como su historia, su perfil, su misión, visión, valores, la estructura y sus fases y la cultura organizacional, sus funciones administrativas, organigrama y descripción del área de cartera, la justificación (donde se explica la necesidad y ventajas de implementar un manual de procedimientos en el área para lograr una mayor productividad y lograr lo que se espera de cada cargo), la definición del problema del proyecto, las funciones de los diferentes cargos del área, los objetivos general y específicos, la metodología, el marco teórico y el marco legal.

El objetivo principal de este informe fue diseñar e implementar un manual de procedimientos para en dicha área, tanto para resolver la problemática planteada como

para dar cumplimiento del requisito del trabajo de grado para la obtención del título como profesional en administración de empresas.

El manual contiene una descripción detallada y ordenada de las actividades y tareas necesarias para cada cargo en los cuatro procesos del área, con el fin de estandarizar los procedimientos y minimizar errores en los procesos, identificando oportunidades de mejora y simplificación en los mismos. Para su realización, se utilizó un enfoque cualitativo para la observación y revisión de las diferentes actividades desempeñadas por cada cargo en el área de cartera.

Ahora bien, quizás una de las posibles limitaciones para la realización del manual de procedimientos fue poder contar con indicadores de medición, que permitan justificar y argumentar la realización del manual mencionado y además recomendaciones de mejora para aumentar la productividad (por ejemplo, al querer reducir tiempos y movimientos o al querer minimizar cuellos de botellas en el proceso). Finalmente, el informe culmina con las conclusiones y recomendaciones.

4. GENERALIDADES:

4.1. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN:

El comerciante sirio Ricardo Char Zaslavy, llegó a Colombia en 1926; su hermano, Nicolás Char Zaslavy, estaba ya instalado en Loricá, Córdoba, en la Región Caribe colombiana. Atraído por el oro que Nicolás enviaba a la familia en Damasco, Fuad decidió instalarse allí también, pero además se vieron obligados a llegar a Colombia por el derrumbamiento del yugo militar turco que vivieron miles de sirios y libaneses.

Usando sus conocimientos en orfebrería, con 26 años abrió una joyería en el municipio luego, abandonó la empresa para abrir un almacén, por la baja demanda para la producción de joyas.

Se casó con Erlinda Abdala, de origen libanés, de quien tendría 7 hijos: 1) Fuad, que a la postre tomaría el control del grupo empresarial, 2) Farid, 3) Jabib, 4) Simón, 5) Ricardo, 6) Miguel y 7) Mary. Para el año de 1950, deciden trasladarse a Barranquilla, donde posteriormente deciden iniciar un nuevo proyecto en 1952.

Ahora bien, de acuerdo con la síntesis que hace Solano (2019), en los inicios más remotos, la organización era un pequeño almacén cuyo dueño era Rafael Cuello Manjarrez y se ubicaba en la Calle de las Vacas, en el centro de la capital del Atlántico, el establecimiento era una tienda de variedades sin mucho futuro, sin embargo, Ricardo Char decidió adquirir el establecimiento al que nombró “El Olímpico”, al año siguiente (1953) e iniciar una pequeña botica dónde se comercializaban refrescos, helados, baratijas y donde doña Erlinda tenía un negocio de flores en la ciudad de la Arenosa.

Dos años después (1955), Ricardo sufre un accidente el 30 de julio de 1955, factor que obliga a sus hijos mayores Fuad, Farid y Jabib a hacerse cargo del negocio, estos que eran muchachos y que tenían una nueva y moderna idea de negocio, decidieron implementar 2 políticas de venta: 1) los productos no iban a tener precios fijos sin haberse establecido previa y definitivamente, 2) llegar al cliente, usando los medios que les eran posibles. Pero a Ricardo esas políticas no le agradaron, por lo que Fuad que estudiaba medicina en la Escuela Naval, decidió sacarle provecho a sus conocimientos y confiar en su intuición, por lo que apertura otra sucursal (como droguería) con el nombre de Olímpica No. 2; por otra parte, dichos hermanos constituyen CHAR HERMANOS LTDA.

Ya para el año de 1968 se inaugura la primer supertienda Olímpica, cuyo logo es una llama Olímpica (hace referencia a las olimpiadas, ya que como en la apertura de estas se enciende el pebetero olímpico que conmemora el robo del fuego de los dioses por parte de Prometeo y su posterior entrega a la humanidad. Lo anterior, además es una analogía a la entrega de los trabajadores a su vocación, así como también representa a una llama, un rayito de esperanza, de luz que nunca se apagará, al igual que nunca se irán los precios bajos y la calidad de los productos que comercializa (Google sites, S.I.)) y al segmento de cliente al que va dirigido es a la clase popular (aunque lo dice su slogan actual: “siempre precios bajos, siempre”; para esa época su slogan era: “suba un piso y gane pesos”), en la que su estrategia de comercialización era ‘vender más a menor precio’, incursiona en el mercado de los víveres ubicando el establecimiento en un punto estratégico de un sector popular de la puerta de oro de Colombia, lo cual benefició a la comunidad por los excelentes precios que ofrecían sus productos. Debido a la acogida que tuvo la tienda, por la oportunidad que sintieron sus

clientes de favorecerse con los nuevos productos de la canasta familiar que ofrecían, los Char deciden aperturar 2 tiendas más, una de las tiendas contaba con mejores servicios (instrucción en la ciudad, el sistema de autoservicio), ubicada más exactamente en la emblemática y exclusiva calle 72, donde está tuvo buena aceptación.

En 1976, Olímpica llega a Bogotá, ubicándose en la calle 100 con la autopista norte. El potencial diferenciador que le generaba una ventana competitiva en el mercado (por la confianza que generaba en sus clientes) y que le permitió extenderse por el territorio nacional (con la apertura de múltiples sucursales) fue los precios bajos, la calidad de los productos que comercializaba, la infraestructura que tenían (equipos e instalaciones innovadoras), así como también por la amplia gama de servicios que ofrecían.

En la década de los 80, debido a que la organización logra consolidarse comercialmente en el mercado, se convierte en una de las cadenas de supermercados, droguerías y super tiendas más reconocidas de la costa y de Colombia, haciendo gran presencia en el territorio nacional colombiano.

En 1988 la firma Char Hermanos adquiere el almacén “Sears” configurándose el negocio a un nuevo formato SAO; ya para el 25 de septiembre de 1989, nace después de ser adquirida, Serfinanza (Servicios Financieros S.A.), como un soporte de procesos de comercialización y crédito en la costa Atlántica y el país, por la necesidad de hacer parte del sector financiero.

En la actualidad Olímpica está presente en la costa, la capital, gran parte del suroccidente colombiano e importantes ciudades capitales, con sus diferentes formatos de retail: super tiendas, super almacenes, superdroguerías y droguerías.

4.2. PERFIL DE LA EMPRESA:

Según Supertiendas y Droguerías Olímpica (s.f.), la compañía es una empresa colombiana, cuya sede está en Barranquilla, Atlántico, Colombia, la empresa se dedica al comercio minorista, principalmente de productos de consumo masivo (frutas, verduras, carnes, panadería, delicatessen, electrodomésticos y textiles) y productos farmacéuticos (droguería), productos de belleza (cosméticos), entre otros. La empresa actualmente está catalogada como la cuarta empresa más grande del caribe colombiano y la número 19 de Colombia, cuenta con una amplia presencia en todo el territorio colombiano, con 414 tiendas y/o negocios en más de 119 ciudades y 21 departamentos del país y al 2022 empleaba a 2.898 personas. (EMIS,2023)

Además, aparte de comercializar un amplio portafolio de productos de marcas privadas, Olímpica cuenta con marcas propias disponibles bajo las marcas Olímpica y Olimpo en las categorías de supermercado, textil, electrodomésticos, electromenores, tecnología y hogar. También, la empresa ofrece sus productos a través de una red de tiendas minoristas y en línea. (EMIS,2023)

Así mismo, dentro del listado de compañías que son similares, Olímpica se encuentra posicionada en el tercer lugar de acuerdo con el total de ingresos operativos, está por detrás de compañías como D1 S.A.S. y Jerónimo Martins Colombia SAS.

(EMIS,2023)

A su vez, según el perfil de la empresa en la página web de la Bolsa de Valores de Colombia, la compañía se define como una empresa de "servicios integrales de abastecimiento y consumo masivo" que busca ofrecer a sus clientes una amplia variedad de productos de calidad a precios competitivos.

4.3. INFORMACIÓN ADICIONAL DE LA EMPRESA:

- DIRECCIÓN: CL. 26 #7-41, Cali; barrio: Jorge Isaac
- TELÉFONO: 4181862 Ext. 862, 867
- E-MAIL: www.almacenesolimpica.com.co
- NIT. 890.107.487-3
- SECTOR AL QUE PERTENECE: Comercial - terciario

5. MISIÓN, VISIÓN, VALORES, ESTRUCTURA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

5.1. MISIÓN

Somos una de las compañías líderes en la comercialización de productos de consumo masivo de óptima calidad, a través de una cadena privada, droguerías y super droguerías, supertiendas y super almacenes y deseos de la comunidad, ofreciendo un buen servicio y los mejores precios, con el respaldo de un talento humano comprometido e integralmente capacitado, con la confianza de sus proveedores y un avanzado desarrollo tecnológico, procurando el bienestar de la comunidad y una adecuada rentabilidad.

5.2. VISIÓN

Ser una de las compañías líderes con el más alto nivel de competitividad y eficacia en la comercialización de productos de consumo masivo de óptima calidad, a través de una cadena privada claramente diferenciada de droguerías, combinación de supermercados y droguerías, tiendas de conveniencia y almacenes, siempre orientados a satisfacer las necesidades y deseos de la comunidad colombiana, ofreciendo el mejor servicio amigable, del mercado, los mejores precios y la mejor disponibilidad de productos.

5.3. VALORES CORPORATIVOS

- Compromiso: cumplir con empeño lo prometido en bien de todos, procurando ir más allá de lo pactado.
- Servicio: satisfacer las expectativas de los demás ante nuestro trabajo.
- Trabajo en equipo: participar en un grupo con un objetivo común, interactuando con los demás para el beneficio de todos.

5.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

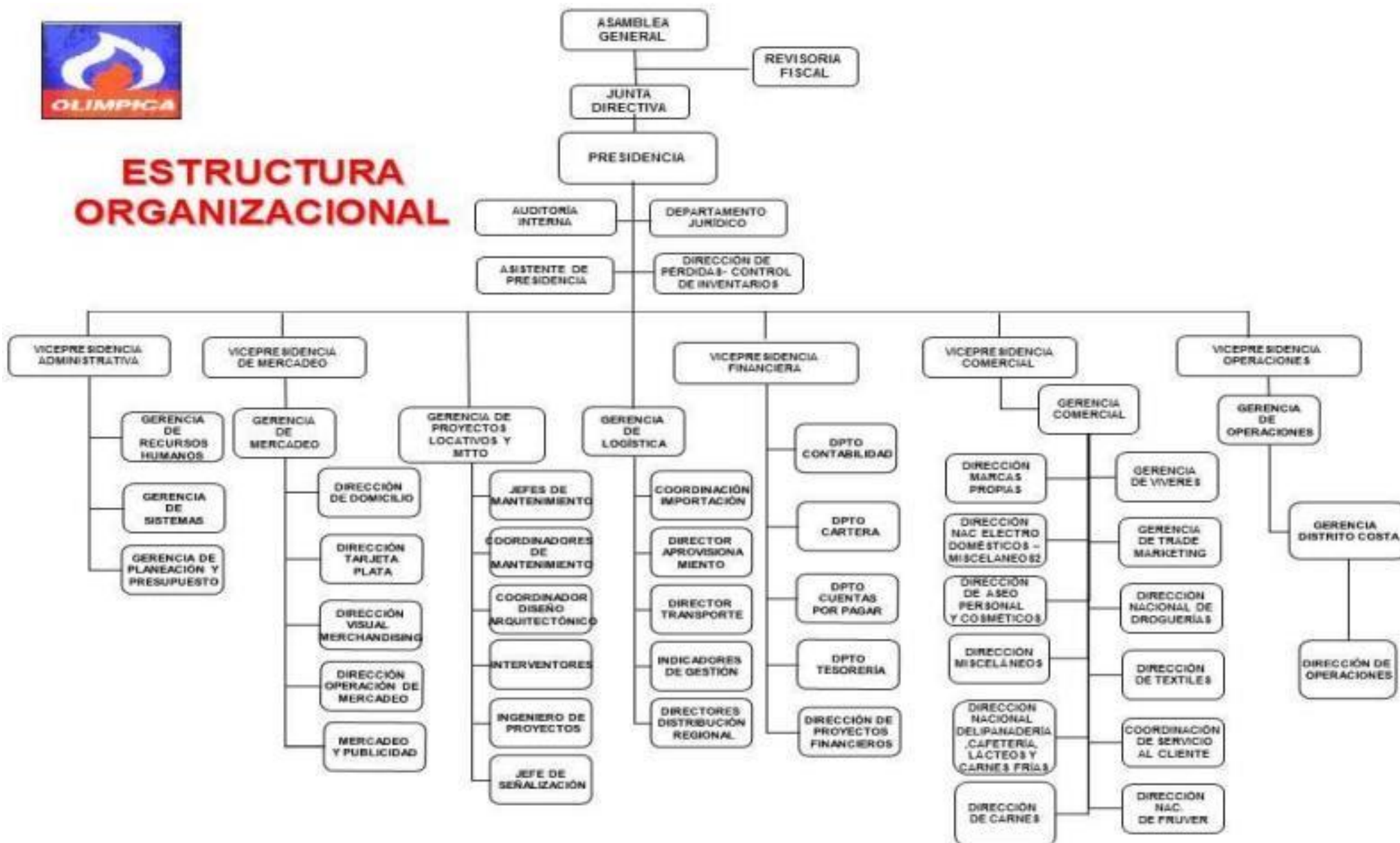
Se caracteriza por ser funcional-tradicional, pues su estructura es jerárquica y la comunicación es vertical, donde cada empleado tiene un superior y los equipos son agrupados por especialidades (departamentos).

La técnica que adoptó Olímpica para lograr sus metas fue la técnica propuesta por Taylor, con la división del trabajo, para aumentar la especialización y productividad del trabajador en su cargo.

Por otra parte, la empresa está liderada por una junta directiva y un equipo gerencial encargado de la toma de decisiones estratégicas. La empresa también se destaca por sus prácticas de responsabilidad social empresarial, especialmente en lo relacionado con el medio ambiente y la sostenibilidad.

Figura 1

Organigrama general de Olímpica



Fuente: (GESTIÓN SOBRE LA DEMANDA Y LA ROTURA DE INVENTARIOS", S.F)

5.5. CULTURA ORGANIZACIONAL:

La cultura organizacional de Olímpica se basa en sus valores fundamentales de satisfacción del cliente, trabajo en equipo, integridad y compromiso. La compañía pone un fuerte énfasis en brindar un excelente servicio al cliente y satisfacer las necesidades de sus clientes. Así pues, Olímpica valora el trabajo en equipo, reconociendo que la colaboración y la comunicación entre los empleados son esenciales para lograr los objetivos de la empresa.

La integridad es otro valor importante para Olímpica y la empresa enfatiza la importancia de la honestidad, la transparencia y el comportamiento ético en todos los aspectos de sus operaciones. Finalmente, el compromiso es un valor clave para Olímpica, ya que la empresa se esfuerza por brindar productos y servicios de calidad a sus clientes, al mismo tiempo que mantiene un fuerte compromiso con sus empleados, el medio ambiente y las comunidades en las que opera.

En general, la cultura organizacional de Olímpica se enfoca en brindar: un excelente servicio al cliente, promover el trabajo en equipo y la colaboración, mantener altos estándares de integridad y comportamiento ético y mantener un fuerte compromiso con sus empleados y la comunidad.

5.6. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS:

Las funciones administrativas de Olímpica S.A. se dividen en cinco categorías, que son: planificación, organización, dirección, coordinación y control. A continuación, se describen brevemente cada una de estas funciones:

- **Planificación:** esta función implica establecer objetivos y metas para la organización y diseñar estrategias para alcanzarlos. En Olímpica S.A., la planificación se realiza en varios niveles, desde la planificación estratégica a largo plazo hasta la planificación operativa diaria.

- **Organización:** esta función implica diseñar la estructura de la organización y asignar responsabilidades y autoridad a los miembros del equipo. En Olímpica S.A., existen unos niveles jerárquicos que van desde la presidencia, luego los jefes de cada departamento, hasta llegar a los operarios de la organización, además se divide en unidades de negocio, cada una con su propia estructura y equipo de gestión.

- **Dirección:** esta función implica liderar y motivar a los miembros del equipo para que trabajen juntos para alcanzar los objetivos de la organización. En Olímpica S.A., la dirección se lleva a cabo a través de una variedad de herramientas y técnicas, incluyendo la comunicación efectiva, la resolución de conflictos y la toma de decisiones colaborativas.

- **Coordinación:** esta función implica asegurarse de que todas las partes de la organización trabajen juntas de manera efectiva. En Olímpica S.A., la coordinación se logra mediante la integración de las diferentes unidades de negocio y la promoción de la colaboración entre ellas.

- **Control:** esta función implica monitorear y evaluar el desempeño de la organización y tomar medidas para corregir cualquier desviación de los objetivos establecidos. En Olímpica S.A., el control se lleva a cabo mediante la medición del desempeño y la implementación de medidas correctivas cuando sea necesario.

5.7. FASES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:

- La fase estratégica: es donde se establecen los objetivos y la dirección general de la empresa. Esta fase se encarga de definir la misión, la visión, los valores y los objetivos de la organización. En esta fase también se definen las estrategias de la empresa para lograr los objetivos establecidos.

- La fase táctica: es donde se toman las decisiones sobre cómo se van a implementar las estrategias establecidas en la fase estratégica. En esta fase se definen los planes de acción, los presupuestos, los recursos necesarios y los plazos para la implementación de las estrategias.

- La fase operativa: es donde se lleva a cabo la implementación de los planes de acción definidos en la fase táctica. En esta fase se realizan las actividades diarias de la empresa y se supervisa que todo se esté llevando a cabo según lo planificado.

- La fase de control: es donde se evalúa el desempeño de la empresa en relación con los objetivos establecidos en la fase estratégica. En esta fase se monitorean los resultados de la empresa y se toman medidas correctivas en caso de ser necesario.

5.8. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE CARTERA:

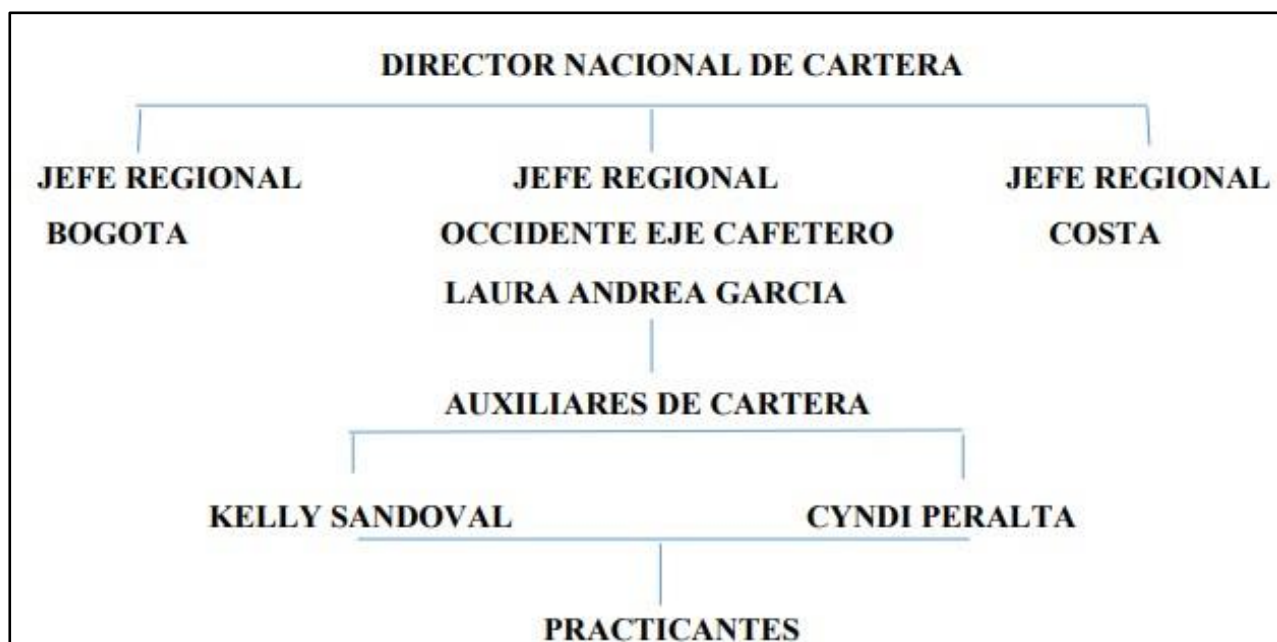
El área de cartera de Incopac (Súper Tiendas Olímpica), de acuerdo con la estructura organizacional se desprende de la vicepresidencia financiera. Por otra parte, el área de cartera de la organización se desglosa y se ubica en 3 ciudades importantes

del país (Barranquilla, Bogotá y Cali), cuyo director nacional tiene como responsabilidad el control del cumplimiento de objetivos y de las actividades del área a nivel nacional.

Cada área de cada ciudad se encarga de la cartera de una zona, por ejemplo, en el caso de Cali, que es de competencia hablar, la jefe encargada tiene la responsabilidad sobre la zona occidente del país donde se encuentran los negocios (sucursales), dicha zona cubre desde el eje cafetero, hasta el sur del país. Ahora bien, las actividades que se desempeñan en el área de cartera en Cali giran en torno a 4 procesos pilares fundamentales: a) la papelería, b) la facturación, c) la cobranza y d) el recaudo. Los cargos del personal que conforman el área son: la jefe del área (prácticamente se encarga de la cobranza y el recaudo), 2 auxiliares (prácticamente encargadas de la facturación) y 2 practicantes (de la papelería, es decir prácticamente la recolectan, la preparan y/o la organizan, para que la cartera pueda ser facturada y cobrada), dicho personal, vela para que los créditos que se le hacen al cliente, sean reembolsados, previo a la rotación de cartera, que en la organización es de máximo 90 de días, cuyos clientes que se salgan de ese lapso y/o estén en mora se les cancela el crédito. Ahora bien, las solicitudes de créditos que hacen diferentes instituciones son aprobadas en las oficinas principales que se encuentran en Barranquilla.

Figura 2

Organigrama del área de cartera



Fuente: Elaboración propia

6. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

6.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Durante la práctica realizada en la regional occidente de la empresa Incopac, filial de Supertiendas Olímpica, se identificó la necesidad de diseñar e implementar un manual de procedimientos actualizado para los cuatro procesos (papelería, facturación, cobranza y recaudo) en el área de cartera. Debido a que el área carecía de flujogramas y documentos predeterminados que permitieran una gestión eficiente y estandarizada de los procesos, lo que ha generado errores en la realización de algunos procedimientos, así como también cuellos de botella, confusión en cuanto a la comprensión de algunas

funciones particulares por parte de los practicantes, por ejemplo, respecto a las actividades diarias que deben realizar y como resultado la afectación en el clima laboral. Por lo tanto, se requiere una solución que permita mejorar la gestión de la cartera. Por otro lado, al no contar con un documento formal, como es un manual de procedimientos, no hay una medición respecto al desempeño que realiza cada cargo y por tanto no hay una ruta objetiva que permita la mejora constante y la toma de decisiones acertadas para resolver dicho foco del problema que podría incidir directa o indirectamente en la rotación del personal en el área y a su vez como consecuencia podría repercutir en el tiempo en la gestión de la cartera de clientes y en la rentabilidad de la empresa.

6.2. PREGUNTA PROBLEMA

¿Cuál es el enfoque más efectivo para diseñar e implementar un manual de procedimientos formal y actualizado en el área de cartera de una empresa?

7. JUSTIFICACIÓN:

En la actualidad, las empresas enfrentan una competencia cada vez más intensa y una demanda creciente por parte de los clientes, lo que las obliga a mejorar continuamente sus procesos y servicios. En este sentido, el diseño e implementación de un mejor manual de procedimientos puede ser una herramienta clave para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos de las áreas de una empresa. Así bien, el diseño e implementación de un mejor manual de procedimientos para los procesos de papelería, facturación, cobranza y recaudo en el área de cartera de la empresa Supertiendas Olímpica puede ser abordado mediante la identificación de los procesos clave, el análisis

y mejora de los procedimientos existentes y la participación de los empleados en el proceso de diseño e implementación.

En otras palabras, el área no cuenta con un manual de procedimientos, sino que por el contrario cuenta con un archivo en el Excel que especifica de forma muy general únicamente las actividades que deben de realizar cada cargo; desconociendo la importancia del uso de este documento en un área organizacional. Además, su importancia radica en que un manual de procedimientos es un documento en el que se compilan o agrupan los diferentes procesos necesarios para completar una tarea o actividad dentro de la empresa. De esta forma se logra una adecuada comunicación y una línea única de acción entre los actores involucrados, para que puedan realizar su trabajo organizada y sistemáticamente.” (LatinRisk, S.F.). Dicho documento se hace indispensable en una organización y/o área en la que una labor quiere dejarse plasmada por escrito o gráficamente de manera formal, para que una determinada actividad se realice de forma estandarizada, se eviten confusiones, se mitiguen los posibles errores, se pierda tiempo (en la medida en la que una tarea debe de repetirse) para la realización de la misma, pero también, porque permite mejor adaptación al personal nuevo que ingresa a la empresa o al área, así mismo en el documento se estipulan unos lineamientos que sirven de instrucción como una guía orientadora para que los colaboradores lleguen a un resultado.

Por otra parte, su elaboración al ser una función directiva debe llevarse a cabo por personas con capacidad de decisión, que buscan crear un instrumento de control y de

rendición de cuentas respecto a cómo, cuándo, qué y dónde se debe ejecutar una tarea definida.

8. OBJETIVOS:

8.1. GENERAL:

Realizar y proponer un documento (manual de procedimientos) para el área de cartera de la regional occidente de la organización INCOPAC S.A. (filial de supertiendas y droguerías Olímpica), que contenga una descripción detallada y ordenada de las actividades y tareas necesarias a desempeñar para cada cargo en los cuatro procesos del área, con el fin de estandarizar los procedimientos y minimizar errores en los procesos, además de identificar oportunidades de mejora y simplificación en los mismos para lograr una ejecución eficiente. Este manual también deberá establecer las instrucciones acerca de cómo desempeñar cada actividad, es decir que elementos clave debe tener en cuenta en el momento de desarrollar cada procedimiento de una manera estándar y de calidad, con el fin de fijar un sistema de control y seguimiento para verificar el cumplimiento de los procedimientos y corregir desviaciones o errores en los 4 procesos del área.

8.2. ESPECÍFICOS:

- Identificar las actividades y tareas necesarias de cada cargo en el área de cartera, que les permita llevar a cabo cada uno de los procedimientos que conforman los 4 procesos del área de cartera de la regional occidente de INCOPAC S.A., con el

fin de establecer una lista detallada de las mismas y también responsabilidades, plazos y recursos requeridos para cada uno de ellos.

- Definir los elementos clave que deben tenerse en cuenta para desarrollar cada procedimiento de manera estándar y de calidad, tales como su actividad, su descripción, así como su tiempo estimado y días que debe de ser ejecutado, los responsables y finalmente el resultado esperado.

- Realizar un análisis detallado de los procesos existentes en el área, con el fin de identificar oportunidades de mejora y simplificación de estos, por medio de la elaboración de una guía que contenga las instrucciones claras, ordenadas y sistemáticas para cada cargo del área.

- Establecer un sistema de control y seguimiento que permita verificar el cumplimiento de las actividades establecidas en el manual de procedimientos y que facilite la identificación y corrección de desviaciones o errores en los procesos y así lograr que estos se ejecuten de manera eficiente.

9. MARCO TEÓRICO:

En el ámbito de la gestión organizacional, la implementación de un adecuado manual de procedimientos y la aplicación de procedimientos administrativos eficientes, eficaces y transparentes son fundamentales para garantizar el buen funcionamiento de las diferentes áreas de una organización, incluyendo el área de cartera. En este marco teórico, se analizarán los conceptos clave relacionados con el manual de procedimientos, los procedimientos administrativos, la eficiencia, la eficacia y la transparencia en el área de cartera, así como los temas relacionados.

9.1. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:

Es un documento que establece de manera clara y detallada los pasos a seguir en la realización de actividades específicas en una organización. En el área de cartera, un manual de procedimientos bien elaborado proporciona lineamientos precisos sobre cómo llevar a cabo las actividades relacionadas con la gestión de cartera, tales como la evaluación de la solvencia de los clientes, la gestión de pagos y cobros y la atención de reclamos. Un manual de procedimientos adecuado contribuye a mejorar la eficiencia y la eficacia de las operaciones en el área de cartera.

9.2. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS:

Son una serie de pasos secuenciales y estandarizados que se llevan a cabo para lograr un objetivo específico dentro de una organización. En el área de cartera, los procedimientos administrativos están relacionados con la gestión de cuentas por cobrar, el seguimiento de pagos, la negociación de acuerdos de pago y la resolución de conflictos. La implementación de procedimientos administrativos efectivos en el área de cartera ayuda a garantizar un flujo de trabajo ordenado, una adecuada asignación de recursos y una toma de decisiones más eficiente.

9.3. EFICIENCIA:

La eficiencia en el área de cartera se refiere a la capacidad de llevar a cabo las actividades y procesos de gestión de cartera de manera óptima, minimizando el uso de recursos y maximizando los resultados obtenidos. Una gestión de cartera eficiente implica la optimización de los tiempos de respuesta, la reducción de costos operativos,

la automatización de tareas rutinarias y la implementación de tecnologías que faciliten la gestión de la cartera. Una gestión eficiente en el área de cartera contribuye a la rentabilidad y sostenibilidad financiera de la organización.

9.4. EFICACIA:

La eficacia en el área de cartera se relaciona con la capacidad de lograr los objetivos y metas establecidos en la gestión de la cartera. Esto implica la correcta evaluación y selección de clientes, la recuperación oportuna de los pagos pendientes, la reducción de la morosidad y la minimización de las pérdidas por incobrables. Una gestión de cartera eficaz se traduce en resultados tangibles, como la mejora en los índices de cobranza y la reducción de la cartera vencida.

9.5. TRANSPARENCIA:

La transparencia en el área de cartera implica la apertura y la claridad en la comunicación y los procesos relacionados con la gestión de cartera. Esto incluye la divulgación de políticas y condiciones de crédito, la información clara sobre los pagos y saldos de los clientes, así como la rendición de cuentas en cuanto a la gestión de la cartera. Una gestión de cartera transparente fortalece la confianza de los clientes, mejora la percepción de la organización y minimiza los riesgos de fraudes o malas prácticas.

Así que, el análisis de los conceptos presentados demuestra la importancia del manual de procedimientos, los procedimientos administrativos, la eficiencia, la eficacia y la transparencia en el área de cartera de una organización. La implementación adecuada de estos conceptos contribuye a una gestión de cartera efectiva y eficiente, lo que se

traduce en una mejora en los resultados financieros y la imagen de la organización. En este estudio, se busca profundizar en estos aspectos y explorar estrategias para fortalecer la gestión de cartera y optimizar los procesos en esta área.

10. MARCO CONCEPTUAL:

Ahora bien, un manual de procedimientos es un documento que describe detalladamente los pasos a seguir para llevar a cabo un proceso o actividad específica en la empresa. Su objetivo es estandarizar los procesos, mejorar la calidad y eficiencia de estos y facilitar la capacitación y entrenamiento del personal.

A su vez, los procedimientos administrativos son una serie de pasos secuenciales que se llevan a cabo para lograr un objetivo específico dentro de una organización (Cassar, 2011). Estos procedimientos son importantes para asegurar la eficiencia, eficacia y transparencia de los procesos y pueden ser diseñados para cada área y proceso de la organización.

Acerca del diseño de manuales de procedimientos, estos son una herramienta útil para la implementación de los procedimientos administrativos, ya que detallan los pasos necesarios para llevar a cabo una tarea o proceso específico y aseguran que se sigan los procedimientos de manera consistente y precisa (Méndez, 2016). Un manual de procedimientos bien diseñado puede mejorar la calidad del trabajo, reducir errores y mejorar la productividad.

Con respecto a la identificación de los procesos, fue fundamental tratar de identificar los procesos clave en el área de cartera de la empresa Supertiendas Olímpica

para diseñar un manual de procedimientos efectivo. Los procesos de papelería, facturación, cobranza y recaudo son procesos críticos en la gestión de la cartera de la empresa y deben ser identificados para establecer los procedimientos correspondientes (García, 2012).

En cuanto al análisis y mejora de los procedimientos existentes es importante analizar estos para identificar posibles deficiencias y oportunidades de mejora. El análisis puede incluir la identificación de cuellos de botella, la eliminación de pasos redundantes y la optimización de los procedimientos para mejorar la eficiencia (Ramos, 2018).

En relación con la participación de los empleados en el proceso de diseño e implementación del manual de procedimientos, puede ser valiosa para asegurar que los procedimientos sean adecuados y prácticos en el contexto de la empresa. Los empleados pueden proporcionar comentarios sobre los procedimientos existentes y sugerencias de mejora (López, 2017).

11. MARCO LEGAL:

A continuación, desde el marco legal que respalda la importancia del diseño e implementación de un mejor manual de procedimientos para los procesos de papelería, facturación, cobranza y recaudo en el área de cartera de la empresa Supertiendas Olímpica está:

- Código de Comercio de Colombia: en él se establece que toda empresa debe llevar una contabilidad adecuada y mantener una organización que permita el control de sus operaciones (Congreso de la República de

Colombia, 1971). El diseño e implementación de un manual de procedimientos puede ayudar a cumplir con este requerimiento al proporcionar una guía clara y detallada sobre los procesos de la empresa.

- Ley 962 de 2005: Esta ley establece la necesidad de simplificar y eliminar trámites y procedimientos innecesarios en las empresas para mejorar su eficiencia y competitividad (Congreso de la República de Colombia, 2005). Un manual de procedimientos bien diseñado y actualizado puede contribuir a este objetivo al eliminar pasos redundantes y mejorar la eficiencia en los procesos.

- Resolución 0631 de 2015: Esta resolución establece los requisitos para la implementación de un sistema de gestión de calidad en las empresas que prestan servicios de salud en Colombia (Ministerio de Salud y Protección Social, 2015). Aunque la empresa Supertiendas Olímpica no presta servicios de salud, esta resolución es relevante porque destaca la importancia de tener procedimientos claros y bien documentados para asegurar la calidad y seguridad de los procesos.

- Resolución 4240 de 2000: Esta resolución establece las normas para la facturación en Colombia (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2000). El manual de procedimientos puede incluir los procedimientos para la facturación y asegurar que se cumplan las normas establecidas en esta resolución.

- Decreto 1165 de 2019: establece las normas para la facturación electrónica en Colombia y establece los requisitos y procedimientos para su implementación.
- Resolución 000042 de 2020: establece las normas para la implementación del sistema de facturación electrónica en Colombia y establece los plazos y requisitos para su implementación.
- Ley 1266 de 2008: establece las normas para la protección de datos personales en Colombia y establece los requisitos y procedimientos para su tratamiento y protección.
- Ley 1480 de 2011: establece las normas para la protección al consumidor en Colombia y establece los derechos y obligaciones de los consumidores y proveedores en las transacciones comerciales.

En síntesis, el diseño e implementación de un mejor manual de procedimientos para los procesos de papelería, facturación, cobranza y recaudo en el área de cartera de la empresa Supertiendas Olímpica está respaldado por el Código de Comercio, la Ley 962 de 2005, la Resolución 0631 de 2015 y la Resolución 4240 de 2000. Las otras normas como: el decreto 1165 de 2019, la resolución 000042 de 2020, la ley 1266 de 2008 y la ley 1480 de 2011 regulan los procesos y procedimientos del área.

12. METODOLOGÍA:

Con respecto a la metodología empleada elegida para proponer una solución a la problemática mencionada planteada en este informe, orientada al diseño de un manual de procedimientos para el área de cartera de la regional occidente de la empresa Incopac (filial de super tiendas Olímpica S.A) ubicada en el barrio Jorge Isaacs en la ciudad de Cali. La práctica empresarial comprendió, desde un enfoque cualitativo observar, revisar, indagar, anotar e interpretar las diferentes actividades que desempeñaba cada cargo en el área; más adelante se hace una investigación, contrastación y finalmente se concluye.

En cuanto a la selección de la perspectiva desde el enfoque cualitativo como metodología de la elaboración del manual (...) que requiere un punto de vista holístico, se elige debido a que permite una exploración de múltiples dimensiones y perspectivas. Según Denzin y Lincoln (2018), el enfoque cualitativo se basa en una serie de principios fundamentales, incluyendo la importancia del contexto, la interpretación, la subjetividad y la interacción. Desde esta perspectiva, los investigadores cualitativos se centran en la interpretación de los datos, en lugar de buscar la generalización estadística.

13. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA CARTERA:

13.1. FUNCIONES DEL PRACTICANTE 1 Y 2 (PAPELERÍA): [\(Ver anexos 15.1\)](#)

13.1.1. Recepción de la tula de correspondencia:

Se recoge después del mediodía, el saco con las ventas a crédito que llegan a correspondencia y que envían los negocios de la regional, posteriormente son llevadas al área de cartera, 5 veces por semana.

13.1.2. Apertura de las tulas y relacionamiento de la papelería enviada:

Se aperturan los candados de cada tula y luego se relaciona la papelería (ventas a crédito) que llegaron, en el formato de correspondencia, 5 veces por semana.

13.1.3. Verificación de las relaciones redactadas de los negocios versus los soportes adjuntados:

Se verifican las relaciones de ventas a crédito que redactaron los negocios con los soportes que adjuntaron (es decir se corrobora lo que manifiesta el negocio que envió frente a lo que realmente envió) 5 veces por semana.

13.1.4. Distribución, organización y archivo de la papelería (ventas a crédito) según su tipo:

Se distribuye y se organiza la papelería de acuerdo a su tipo (es decir, se separan por conceptos: ya sea bonos de Sodexo, Big pass y/o Olímpica, remisiones a crédito (estas se organizan según el tipo de orden de cliente), convenios de medicamentos, descuentos progresivos, vouchers de tarjetas de subsidio, facturas de crédito Brilla, radicados de facturación entre otros documentos) para posteriormente ser archivados y entregados a cada responsable del área, 5 veces por semana.

13.1.5. Control del envío de la papelería:

Se revisa y diligencia el formato/archivo de control del envío de la papelería por parte de los negocios en la hoja de cálculo digital (la información que se digita es la de la hoja física de relacionamiento de la papelería recibida en el área), donde se contrasta la información en Sicol, frente a si hubo o no ventas en una fecha concreta.

13.1.6. Chequeo en Sicol y demás formatos para concluir si en un negocio ha o no enviado la papelería en una fecha específica:

Verificación en Sicol, 5 veces por semana que lo recibido el día presente (que está descrito en la hoja de relacionamiento de recepción de la papelería) sea lo mismo que reportaron los negocios en la minuta de venta, en caso contrario, de que esta esté pendiente por llegar y corresponda a ventas a crédito, se procede a verificar las otras (pasadas o antiguas) relaciones de venta a crédito y en el archivo los bonos físicos o en existencia (Sodexo, Bigpass y Olímpica), remisiones, convenios etc... para determinar que un negocio específico no envió (la papelería).

13.1.7. Contactación a las tesoreras de los negocios por la papelería faltante o pendiente por enviar al área:

En caso de que se haya definido que hubo venta/s y no se recibió la papelería en el área en una fecha en particular, se procede a hacer la contactación, indagación, reclamo y/o un llamado de atención 5 veces por semana (en caso de que lo amerite y/o que estén atrasados en el envío por más de 5 días de la misma) a las tesoreras de los negocios para hacerles una retroalimentación, por la papelería faltante o pendiente por enviar al área de cartera.

13.1.8. Realización y envío del informe de control de la papelería pendiente por llegar al área:

Se realiza el informe de control de la recepción de la papelería (una vez por semana) y posteriormente se envía a los negocios (los destinatarios abarcan desde los superiores en la alta gerencia hasta las tesoreras) y a la jefe del área de cartera, dónde se muestran los negocios que tienen pendiente la papelería por enviar o que están atrasados con el envío de la misma, teniendo en cuenta un lapso de tiempo y una fecha de corte preestablecida (normalmente se tiene en cuenta la fecha, 5 días antes calendario al envío del informe).

13.1.9. Lectura de bonos Olímpica:

Se lleva a cabo la lectura de bonos Olímpica (para esto se ingresa a Sicol, donde en este programa en la sección de informes de código de operación quedan registradas las lecturas de los bonos físicos que son pasados a través del lector de código de barras. Igualmente, dicho software, cuando se lee un bono que no corresponde al código que tiene destinada la empresa, se reclasifican y se categorizan como tal en un documento), 1 vez cada 15 días.

13.1.10. Lectura de bonos Sodexo:

Se realiza lectura de bonos Sodexo 5 veces por semana (para esto se ingresa a Sicol, en este programa en la sección de proceso de validación y redención bonos quedan registradas las lecturas de los bonos físicos que son pasados a través del lector de código de barras; para empezar se digita la fecha del día de la venta de los bonos a

leer, durante la lectura se verifica que ningún bono presente alguna inconsistencia, en este caso se hace la anotación y se manifiesta y/o se remite este asunto a la auxiliar encargada de hacer la respectiva redención del bono con el negocio y/o la tesorera). Una vez son leídos los bonos se procede a generar (descargar) el archivo plano de los bonos leídos, para luego ser debidamente archivado, posterior a esto, se ingresa en SAP, en la sección de partida individual de deudores, se digita la fecha de contabilización (del día de la venta de los bonos leídos) y se exporta una hoja de cálculo y se archiva debidamente. Después de esto, se crea un archivo nuevo en Excel y se copia y pega la información exportada en Sicol y SAP, más adelante se crea una tabla dinámica que facilita la visualización de aquellos bonos que tuvieron inconsistencias y/o aquellos que no fueron enviados por las tesoreras y por tanto están pendientes por ser leídos.

13.1.11. Lectura de bonos Bigpass:

Se efectúa lectura de bonos Bigpass 1 vez por semana (para esto se crea un archivo en Excel, que permita agrupar y discriminar los bonos Big Plus y Big Pass, pues los primeros solo se chequean, pero no se leen, a diferencia de los segundos que se chequean y se leen); enseguida se ingresa al programa gped, en la sección reembolso a terceros, para proceder a leer los bonos físicos a través del lector de código de barras).

13.1.12. Desempeño de las demás funciones inherentes al cargo y asignadas:

Se desarrollan las demás funciones inherentes al cargo, también aquellas que son asignadas por las auxiliares y la jefe del área de cartera (en caso de que lo amerite y/o

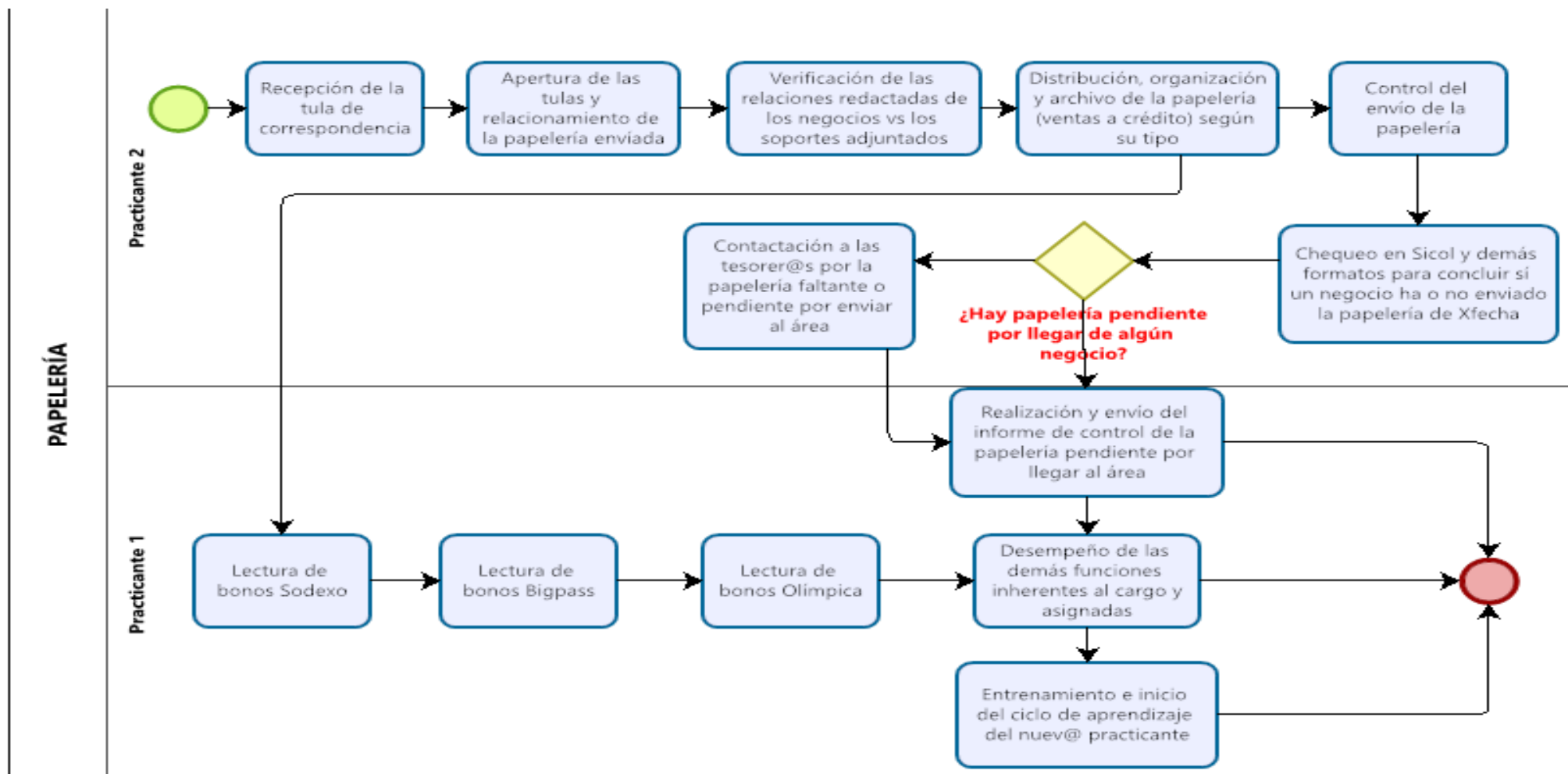
se requiera apoyo), como, por ejemplo: sacar copias, escanear documentos, contestar los teléfonos, tomar los mensajes etc....

13.1.13. Entrenamiento e inicio del ciclo de aprendizaje del nuevo practicante:

Se entrena al nuevo practicante 5 veces por semana, que hará el relevo del practicante que está próximo a terminar su práctica empresarial en el área.

Figura 4

Flujograma del proceso de papelería



Fuente: Elaboración propia

13.2. FUNCIONES DEL AUXILIAR DE CARTERA 1 Y 2 (FACTURACIÓN): [\(Ver anexos 15.2\)](#)

13.2.1. Chequeo y verificación de los bonos Sodexo pendientes por leer:

Se revisan y verifican 5 veces por semana los soportes (los cuadros de los bonos que están pendientes por leer) con su respectivo código de operación, aquí se corrobora (se contrasta la información entre Sicol y SAP), que aquellos bonos pendientes no sean electrónicos, pues en este caso no se hace lectura de estos y si en un software aparecen como bonos físicos y en otro electrónicos (el tipo de bonos debe ser el mismo en ambos softwares), se le pide a la tesorera del negocio que haga la respectiva reclasificación del tipo de bonos con inconsistencia.

13.2.2. Lectura de bonos Sodexo pendientes y elaboración de factura:

Se hace lectura de los bonos Sodexo pendientes por leer en el software de Sicol, se gestiona la facturación con soportes (se prepara y elabora la factura para su revisión y pago), con corte cada 15 días.

13.2.3. Cuadre y envío de las cuentas puente Sodexo (de los bonos del tercero):

Se hace cuadre de la cuenta del cliente Sodexo regional y se envía cuadre a la jefatura del área para su compensación y para luego ser distribuida la cartera con los clientes, cada 15 días.

13.2.4. Facturación remisiones a crédito:

Se factura una vez por semana las remisiones a crédito.

13.2.5. Conciliación de cuentas contables:

Se realiza cuadro y conciliación de las cuentas contables por cobrar y por cliente de la regional (ej. cajas de compensación, convenios etc.), una vez por semana.

13.2.6. Copia de facturación a proveedores:

Se reimprime copia de facturación de proveedores según solicitud, una vez por semana.

13.2.7. Revisión soportes de autorización y planilla:

Se revisa una vez por semana los soportes de autorización y planilla de descuento de proveedor para facturación en general.

13.2.8. Elaboración de facturación en SAP:

Se elabora facturación en SAP (venta de subproductos de carnes, concesionarios, venta de chatarra, aportes proveedores al Marguen y publicidad etc.), 2 veces por semana.

13.2.9. Revisión de facturación:

Se revisa una vez por semana la facturación electrónica en el monitor y en el CEN financiero.

13.2.10. Radicación de facturación:

Se radica una vez por semana la facturación generada.

13.2.11. Revisión de soportes y registro de nota en SAP:

Se registran las notas en SAP para facturar subsidio Comfamiliar Risaralda y se revisa una vez por semana los soportes de tarjeta monedero versus reportes PROCESA y Tlog cada 15 días.

13.2.12. Envío de pendientes y facturación de Efigas:

Se envía una vez por semana los pendientes y la facturación de Efigas a la jefatura del área, para cierre de mes.

13.2.13. Facturación de servicios públicos:

Se elaboran 2 veces por semana la facturación de servicios públicos (Feincopac y Comfamiliar).

13.2.14. Organización soportes Brilla vs código especificado por Olímpica para dicho cliente y generación de reporte en SICOL:

Se organiza 3 veces por semana los soportes de Brilla versus el código especificado por Olímpica para dicho cliente y se genera reporte en SICOL para facturar según el acta de Efigas.

13.2.15. Cuadre de pendientes de Efigas:

Se cuadran los pendientes (de Efigas) y se hace seguimiento a los mismos.

13.2.16. Reclasificaciones de código de operación:

Se reclasifica una vez por semana el código de operación de control de ingreso que afecten los códigos de cartera.

13.2.17. Elaboración de notas de ajustes:

Se elaboran notas de ajustes DR, DG, DH, etc. una vez por semana.

13.2.18. Revisión soportes Big Pass:

Se revisan los soportes de los bonos de Big Pass 2 veces por semana.

13.2.19. Verificación de códigos Big Pass:

Se verifica 2 veces por semana el listado de los códigos de operación definidos para Big Pass.

13.2.20. Preparación y entrega de la factura de los bonos Big Pass:

Una vez que los bonos Big Pass han sido leídos en el software (por el practicante) se procede a preparar y entregar la factura para su revisión y pago 2 veces por semana.

13.2.21. Revisión de bonos físicos Olímpica:

Se revisan los bonos de Olímpica físicos, contra los diferentes códigos de operación que la empresa tiene estipulados para dichos bonos, una vez por semana.

13.2.22. Reporte de diferencias para reclasificación:

Se efectúa el reporte una vez por semana de diferencias para las reclasificaciones a la jefatura del área.

13.2.23. Reporte de faltantes y diferencias de Bonos Olímpica:

Una vez que los bonos Olímpica han sido leídos en el software (por el practicante) se conduce a hacer el reporte a los negocios de los bonos faltantes y de las diferencias de dichos bonos una vez por semana.

13.2.24. Informe y envío de cuadro de Bonos Olímpica:

Se elabora un informe de cuadro de Bonos Olímpica de la regional para su posterior envío a Barranquilla (para la realización de cuadro general) una vez por semana.

13.2.25. Grabación y facturación:

Se graba pedido y se factura Incopac e Invercosur una vez por semana.

13.2.26. Organización de remisiones:

Se organizan las remisiones por cliente y fecha una vez por semana.

13.2.27. Elaboración de memorandos:

Se elaboran los memorandos mensuales para su despacho a los negocios una vez por semana.

13.2.28. Control de remisiones a crédito:

Se efectúa el control mensual de radicado de facturas de remisiones a crédito una vez por semana.

13.2.29. Revisión soportes convenios de medicamentos:

Se revisan los soportes de convenios de medicamentos (para asegurarse que vengán con la tirilla correcta, la fórmula médica original y la autorización según el caso) 5 veces por semana.

13.2.30. Verificación de medicamentos en SICOL:

Se verifican en Sicol los medicamentos con el vademécum de convenios 5 veces por semana.

13.2.31. Reemplazos de remisiones en SICOL:

Se reemplaza 5 veces por semana en SICOL las remisiones con los medicamentos y precios correctos.

13.2.32. Envío de convenios por correo:

Se envía por correo las remisiones que se facturan por Bogotá 5 veces por semana.

13.2.33. Generación de medios magnéticos y de revisión:

Se generan los medios magnéticos y de revisión contra los soportes de convenios una vez por semana.

13.2.34. Gestión de facturación de convenios:

Se ejecuta el empalme, se elabora la facturación de convenios y se envía una vez por semana.

13.2.35. Los 6 pasos para la consolidación de la información de los pedidos con convenios para ser facturados:

- i) Se realiza la estructura en Excel;
- ii) Luego se exporta la información de Excel a SICOL;
- iii) Posteriormente se revisa en SICOL que la información se haya generado correctamente;
- iv) Después se cargan los pedidos en SAP;
- v) Más adelante se revisan los pedidos de impuestos y valores totales y;
- vi) Se graban los pedidos en SAP para la facturación de convenios, una vez por semana.

13.2.36. Reporte de errores con soportes:

Se reportan los errores en registros de convenios al coordinador de convenios a nivel nacional con soportes escaneados 5 veces por semana.

13.2.37. Cuadre en convenios:

Se cuadra una vez por semana los convenios de una cuenta designada.

13.2.38. Revisión de las remisiones a crédito:

Se revisan las remisiones a crédito, que ya están organizadas, por orden de cliente (con sus soportes y se verifican en SAP), 5 veces por semana.

13.2.39. Corrección de remisiones:

Se efectúa revisión y corrección del listado de remisiones versus minuta, 5 veces por semana.

13.2.40. Gestión facturación de Comfamiliar:

Se organizan los bonos por denominaciones, se ejecuta cuadre manual y se elaboran los cuadros para la facturación de Comfamiliar 5 veces por semana.

13.2.41. Gestión facturación de Fonede y Comfacaucá:

Se organizan los bonos por denominaciones, se ejecuta cuadre manual y se elaboran los cuadros para la facturación de Fonede y Comfacaucá 5 veces por semana.

13.2.42. Registro de pedidos en SAP:

Se registran los pedidos en SAP, para reemplazos de facturación una vez por semana.

13.2.43. Envío de remisiones a la casa matriz:

Se envían una vez por semana las remisiones a Barranquilla.

13.2.44. Gestión de soportes y facturación de negocios y clientes:

Se efectúa el empalme de soportes y se lleva a cabo la distribución de facturación a negocios y clientes (antes del día 10 de cada mes) una vez por semana.

13.2.45. Facturación de remisiones con descuento por nómina con corte semanal:

Se envía facturación una vez por semana de Manuelita, Club Popayán y Semillas de Amor en archivo plano con la información por obrero y/o empleado, para descuento por nómina con corte semanal.

13.2.46. Apoyo a negocios:

Se lleva a cabo apoyo a los negocios según lo requieran 5 veces por semana.

13.2.47. Supervisión de envío de convenios:

Se supervisa 5 veces por semana que los negocios estén al día con el envío de los archivos de convenios.

13.2.48. Envío de recibidos de facturación a la casa matriz:

Se envían los recibidos de las remisiones originales facturadas a Barranquilla una vez por semana.

13.2.49. Pedido de papelería (útiles y materiales) para el área:

Se realiza el pedido de la papelería de acuerdo con lo que se requiera para el buen desarrollo de las actividades del área, una vez por semana.

13.2.50. Gestión de facturación electrónica:

Se hace captura de la información de tiquetes en APP (para poder ser facturada electrónicamente), luego se genera el pedido en SAP, después se revisan los impuestos, detalle de compra, valores e información del cliente, para el posterior reemplazo de tiquete por factura electrónica Olímpica 5 veces por semana.

13.2.51. Envío de facturación electrónica:

Se envían 5 veces por semana las facturas electrónicas a los clientes de reemplazo de tiquete.

13.2.52. Envío de facturación:

Se realiza envío una vez por semana de la facturación a los diferentes clientes.

13.2.53. Escaneo de convenios:

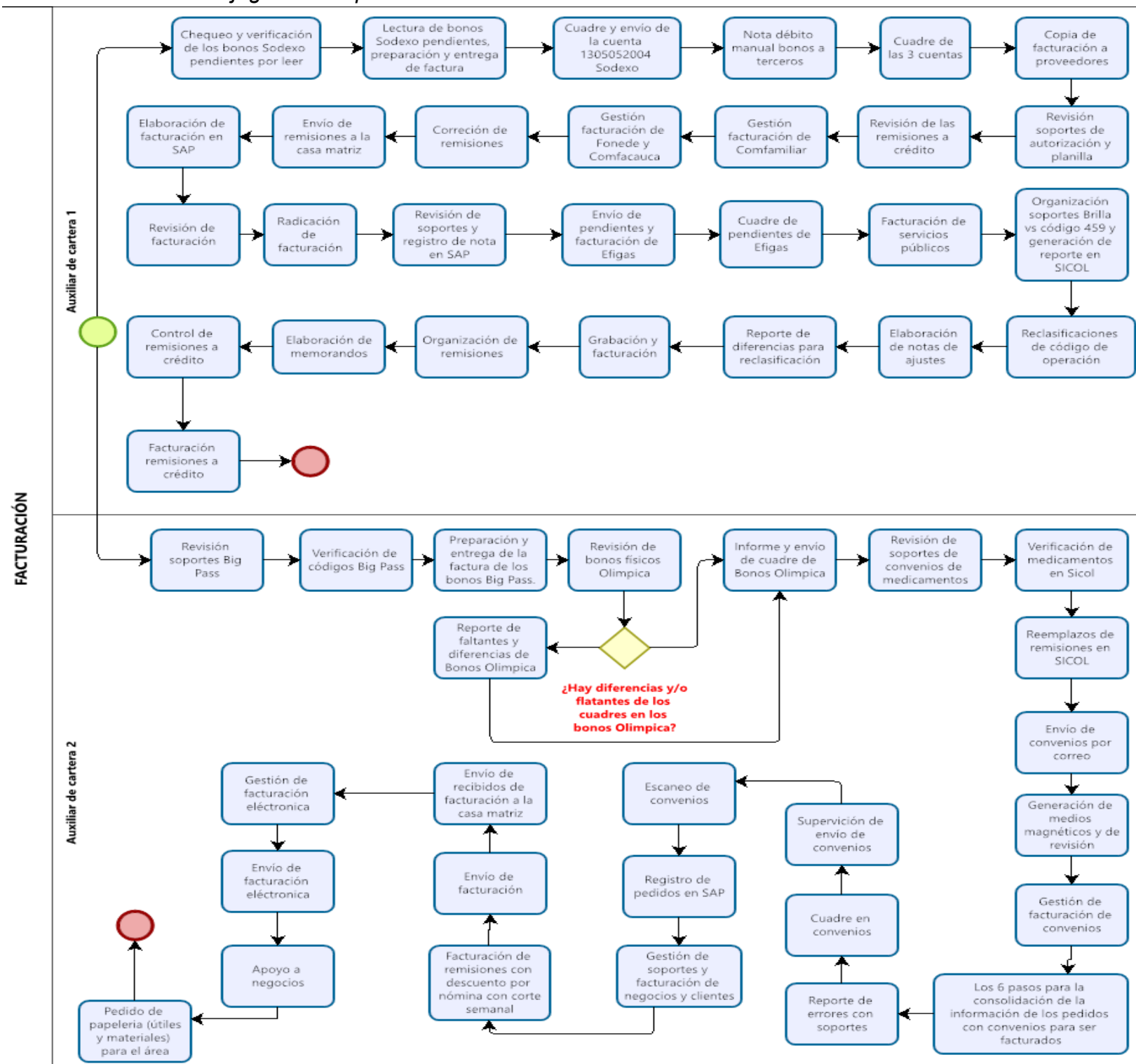
Se escanean mensualmente los soportes de convenios y luego se guardan y se archivan virtualmente los miércoles.

13.2.54. Nota débito manual bonos a terceros:

Se redacta la nota débito manual de los bonos a terceros (con Sodexo y Big pass), 2 veces por semana.

Figura 5

Flujograma del proceso de facturación



Fuente: Elaboración propia

13.3. FUNCIONES DE LA COORDINADORA DE CARTERA REGIONAL (COBRANZA Y RECAUDO): [\(Ver anexos 15.3\)](#)

13.3.1. Verificación de pagos de los clientes:

Se verifican diariamente los pagos de los clientes en cuanto a remisiones, concesionarios de la regional en el extracto de la cuenta corriente nacional de Bancolombia.

13.3.2. Verificación de cheques devueltos:

Se examinan diariamente los cheques que fueron devueltos de la regional occidente-eje cafetero en el extracto de la cuenta corriente nacional de Bancolombia.

13.3.3. Reclamaciones al banco por los cheques devueltos no entregados:

Se hacen las respectivas reclamaciones a Bancolombia por aquellos cheques que fueron devueltos, pero no entregados una vez por semana.

13.3.4. Grabación de diversas modalidades de pagos de los clientes:

Se graban diariamente los pagos de los clientes, ventas a crédito, concesionarios y cheques devueltos.

13.3.5. Seguimiento a la recuperación de cheques devueltos:

Se hace seguimiento a la recuperación de cheques devueltos según la responsabilidad con la federación nacional de comerciantes y los negocios dos veces por semana.

13.3.6. Firma de memorandos para envío de facturación:

Se firman los memorandos de envío de facturación a clientes, negocios y concesionarios tres veces por semana.

13.3.7. Seguimiento a la entrega periódica de la facturación:

Se realiza seguimiento diariamente a la entrega de la facturación a clientes, concesionarios y proveedores.

13.3.8. Seguimiento y contacto a los negocios por la papelería:

Se hace seguimiento dos veces por semana y se envía correo a los negocios que están atrasados en el envío de la papelería al área.

13.3.9. Reintegro de retenciones en la fuente solicitadas por los clientes:

En caso de que se haya practicado una retención en exceso (que el monto sea superior al que debía hacerse) o indebidamente se procede a hacerse el reintegro de la fuente solicitadas por los clientes una vez por semana.

13.3.10. Cuadre de la cuenta de recaudo:

Se realiza cuadro de la cuenta concerniente a la regional Occidente Eje Cafetero por concepto de recaudo una vez por semana.

13.3.11. Cuadre de la cuenta de cheques posfechados:

Se hace cuadro de la cuenta relativa a los cheques posfechados, por concepto de inventario de cheques, una vez por semana.

13.3.12. Cuadre de cuenta de cheques devueltos:

Se realiza cuadro de la cuenta referente a los cheques devueltos, con la cartera de cheques devueltos una vez por semana.

13.3.13. Elaboración de informes de cierre para la casa matriz:

Se elaboran los informes de cierre a Barranquilla (caja de recaudos, cheques posfechados, cheques devueltos de gestión de cobranza cartera nacional, espacios y deversos) una vez por semana.

13.3.14. Envío de respuesta a las diferentes solicitudes de información:

Se envía respuesta a las diferentes solicitudes de información (Dir. Nal. de Cartera, Dir. Nal. de Convenios, Gerencia Regional, ventas institucionales etc..) una vez por semana.

13.3.15. Revisión y seguimiento a la gestión de cobranza:

Se hace una revisión y seguimiento a la gestión de cobranza, por vía telefónica dos veces por semana.

13.3.16. Revisión de documentación de nuevos clientes crédito:

Se revisa la documentación de nuevos clientes a crédito, conjunto con las ventas institucionales una vez por semana.

13.3.17. Revisión y envío de contratos a nuevos clientes institucionales:

Se revisa y envían los contratos a nuevos clientes institucionales una vez por semana.

13.3.18. Autorización de atención de clientes crédito:

Se realiza autorización de atención de clientes a crédito en puntos de venta, diferentes al pactado inicialmente una vez por semana.

13.3.19. Envío de autorización de apertura de crédito:

Se envía autorización de apertura de crédito, formato de orden de compra y firmas autorizadas a los diferentes puntos de venta de nuevos clientes a crédito una vez por semana.

13.3.20. Atención y respuesta a los clientes institucionales:

Se atiende y se da respuesta a los clientes institucionales referente a sus diferentes solicitudes dos veces por semana.

13.3.21. Impresión de la facturación:

Se imprime la facturación de remisiones a crédito, concesionarios, op. logística, transporte, exhibiciones, TM, Banco popular dos veces por semana.

13.3.22. Gestión de cobro:

Se gestiona el cobro a clientes, remisiones y concesionarios dos veces por semana.

13.3.23. Cuadre de la cuenta, consolidación de facturación y pendientes por facturar:

Se hace cuadre de la cuenta Efigas en SAP, además se consolida lo facturado más los pendientes por facturar una vez por semana.

13.3.24. Compensación de cuadre:

Se realiza compensación del cuadre de la cuenta 130502004 por concepto de bonos a terceros una vez por semana.

13.3.25. Grabación de pagos Incopac:

Se graban los pagos de Incopac una vez por semana.

13.3.26. Revisión solicitudes de crédito por la casa matriz:

Se revisan las solicitudes de crédito que se enviarán a Barranquilla para su aprobación una vez por semana.

13.3.27. Firma de asignaciones presupuestales:

Se firman diariamente las asignaciones presupuestales requeridas por el área.

13.3.28. Autorización permisos para el personal:

Se autorizan diariamente los permisos para el personal del área de acuerdo a la necesidad.

13.3.29. Solicitud cambios para usuarios SAP:

Se solicitan diariamente cambios en opciones para usuarios SAP según lo requiera el área.

13.3.30. Resolución de inquietudes y necesidades:

Se resuelven diariamente las inquietudes y necesidades del área para la correcta gestión de las tareas y desempeño del área.

13.3.31. Revisión pendientes de compensar:

Se revisan las notas pendientes de compensar en Sodexo y Big pass tres veces por semana.

13.3.32. Cruce de cuentas:

Se realiza cruce de cuentas (Incopac, Feincopac, Comfacaucá) una vez por semana.

13.3.33. Conciliación Comfacaucá:

Se hace la conciliación con Comfacaucá una vez por semana.

13.3.34. Reintegro por retenciones de impuestos:

Se revisan y registran los reintegros por concepto de retenciones de impuestos una vez por semana.

13.3.35. Notificación de cobro a los diferentes clientes en mora:

Se envían cartas de gestión de cobro a los diferentes clientes que están en mora una vez por semana.

13.3.36. Expedición respuesta sobre estados de cartera:

Se expide diariamente respuesta sobre estados de cartera, conciliación de pagos, etc. según lo soliciten los clientes.

13.3.37. Compensación de cuadre de bonos de JV:

Se realiza compensación de JV de cuadre de bonos (Sodexo, Big pass, Ticket Proms) una vez por semana.

13.3.38. Visita a clientes morosos:

Se hace visita a clientes una vez por semana, cuyos vencimientos de cartera están entre los 60 y 90 días.

13.3.39. Desarrollo de estrategias para la mejora de los procesos dentro del área:

Se generan e implementan estrategias para el mejoramiento de los diferentes procesos dentro del área dos veces por semana.

13.3.40. Desarrollo estrategias para la mejora de la recuperación de cartera:

Se generan e implementan estrategias para el mejoramiento de la recuperación de cartera dos veces por semana.

13.3.41. Programación de capacitaciones:

Se programan las capacitaciones para las tesoreras de los negocios de la regional en diferentes procesos del área (convenios de medicamentos, cambio de imagen de bonos Sodexo y Big Pass, nuevos procedimientos, cambio de sistema de refuerzos en procedimientos etc.) una vez por semana.

13.3.42. Seguimiento de procesos en el área:

Se realiza seguimiento a los diferentes procesos que se desarrollan en el área tres veces por semana.

13.3.43. Vigilancia de la información, cierres de mes y cortes de facturación:

Se vigila la calidad de la información y el cumplimiento de los cierres de mes y cortes de facturación de los diferentes clientes, dos veces por semana.

13.3.44. Vigilancia por el clima laboral del área y relación con el cliente externo:

Se vigila diariamente la buena comunicación dentro del área, el trabajo en equipo y el buen servicio tanto al cliente interno como externo.

13.3.45. Demás labores inherentes al cargo:

Se gestionan diariamente las demás funciones inherentes al cargo.

13.3.46. Apoyo a procesos:

Se apoya en los diferentes procesos del área una vez por semana.

13.3.47. Revisión de pasivos de proveedores:

Se revisan los pasivos de proveedores (de FRUVER y GRANOS) para facturar una vez por semana.

13.3.48. Revisión de datos erróneos de clientes:

Se revisan los datos erróneos de los clientes en los correos electrónicos para envío de factura electrónica a nivel nacional dos veces por semana.

13.3.49. Compensaciones para cuadro de clientes:

Se hacen compensaciones en general requeridas para cuadro de clientes dos veces por semana.

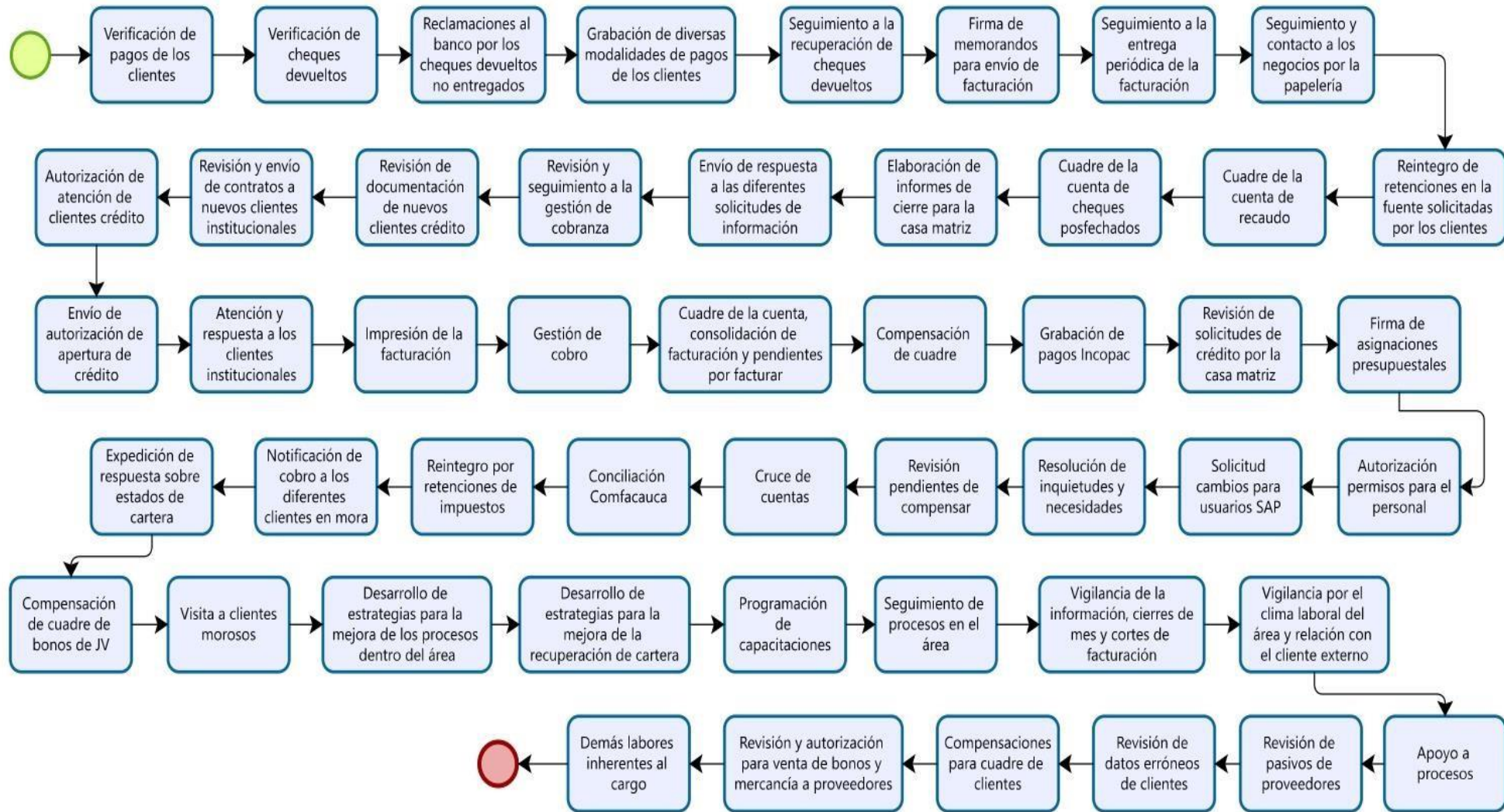
13.3.50. Revisión y autorización para venta de bonos y mercancía a proveedores:

Se realiza revisión para la autorización de venta de bonos y mercancía a proveedores una vez por semana.

Figura 5

Flujograma de los procesos de cobranza y recaudo

COBRANZA Y RECAUDO



Fuente: Elaboración propia

14. INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN:

Para llevar a cabo esta investigación destinada a diseñar e implementar un manual de procedimientos actualizado en el área de cartera de la empresa Incopac, se emplearon diversos instrumentos y técnicas de recolección de datos. Estos métodos se diseñaron cuidadosamente para obtener información detallada y precisa que respaldara la consecución de los objetivos planteados. Los instrumentos utilizados se desglosan de la siguiente manera:

- **Observación:** Se llevó a cabo una observación minuciosa de las actividades desempeñadas por cada miembro del equipo en el área de cartera. Esta observación directa permitió identificar los procesos y tareas específicas que se desarrollaban en la empresa, brindando una visión en tiempo real de las operaciones del área.
- **Entrevistas:** Se realizaron entrevistas con los distintos integrantes del equipo de cartera, incluida la jefa del área. Estas entrevistas fueron diseñadas para obtener perspectivas individuales sobre los procesos y tareas que se realizaban en el área, así como para identificar las fortalezas y debilidades del mismo. La comunicación interpersonal en las entrevistas facilitó una comprensión más profunda y contextualizada de la situación.
- **Revisión Documental:** Se llevó a cabo una revisión exhaustiva de los documentos y registros existentes en el área de cartera, además de aquellos proporcionados por la jefa del área. Esta revisión documental permitió adquirir conocimiento acerca de los procedimientos y algunas políticas en vigencia en el área de la empresa, contribuyendo a una comprensión más completa del contexto operativo.

- **Análisis de Datos:** Los datos recopilados a través de las diferentes técnicas y herramientas se sometieron a un riguroso análisis. El objetivo fue identificar oportunidades de mejora y simplificación en los procesos del área de cartera. Este análisis proporcionó una base sólida para la toma de decisiones informadas en el diseño del manual de procedimientos. (Ver anexos)

En síntesis, la recolección de información se realizó mediante una combinación de instrumentos, incluyendo observación, entrevistas, revisión documental y análisis de datos. Estos instrumentos permitieron obtener datos relevantes y completos que fueron fundamentales para el diseño e implementación exitosos del manual de procedimientos en el área de cartera de la empresa Incopac.

15. PROPUESTA PARA RESOLUCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA:

La propuesta para la resolución a la problemática planteada fue la realización de 3 tablas o formatos y 3 flujogramas para los 4 procesos (de papelería, de facturación, de cobranza y de recaudo) que se deben desempeñar para el buen funcionamiento del área. En cada tabla, la información que se describe es referente: al cargo, la fecha de la última edición del formato, el número de cada página, la frecuencia con la que se debe ejecutar el proceso (para todos es semanal); así mismo, se enumera, se menciona, se describe tanto el objetivo general de cada proceso como de cada actividad o procedimiento, junto con el tiempo estimado para desempeñar cada actividad, al igual que se menciona un tiempo de referencia del total que se invierte en cada proceso; los días hábiles de la semana en los que se debe ejecutar cada

procedimiento, a la par se precisa el número de actividades que se deben cumplir cada día; finalmente del mismo modo se especifica el responsable y el resultado que se espera luego de ejecutarse cada una de las actividades. [\(Ver anexos\)](#) En el caso de que haya un día feriado, las actividades de ese día, contempladas en el manual, deben diferirse en el resto de los días de semana, dándole prioridad a unas actividades más que a otras, para esto se pueden seguir unos principios generales:

- I. Seguridad: Las actividades que garantizan la seguridad de las personas y los activos suelen tener la más alta prioridad.
- II. Legalidad y cumplimiento normativo: Cumplir con las leyes y regulaciones aplicables es crucial. Las actividades relacionadas con el cumplimiento normativo deben ser una prioridad.
- III. Core Business: Las actividades esenciales para el núcleo del negocio deben recibir alta prioridad, ya que son fundamentales para el éxito de la organización.
- IV. Eficiencia y efectividad: Las actividades que mejoran la eficiencia operativa y la efectividad en la entrega de productos o servicios también son importantes.
- V. Clientes: Las actividades que están directamente relacionadas con la satisfacción del cliente y la retención suelen ser prioritarias.
- VI. Recursos limitados: A veces, la prioridad se determina por la disponibilidad de recursos como tiempo, dinero y personal.

En última instancia, la prioridad de las actividades debe ser establecida por la jefe del área.

15.1. PLAN DE ACCIÓN

Las siguientes acciones corresponden a las definidas para el diseño e implementación del manual de procedimientos en el área de cartera de la empresa Incopac:

Figura 3
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

N°	Actividad	Fecha de inicio	Fecha final	Observaciones y/o resultados
1	Practica empresarial	10/12/21	09/06/22	Se realiza la práctica empresarial, se reúnen los documentos necesarios para oficializar la práctica con la universidad, se elige el tema del informe de grado y se utilizaron las diferentes técnicas y herramientas necesarias para culminar el trabajo de grado satisfactoriamente.
2	Definición de objetivos	13/06/22	12/08/22	Se definieron los objetivos específicos del manual de procedimientos, los cuales incluyeron la estandarización de los procesos del área de cartera, la minimización de errores en los procesos y la identificación de oportunidades de mejora y simplificación en los mismos.
3	Identificación de procesos	15/08/22	14/10/22	Se identificaron los procesos existentes en el área de cartera, con el fin de establecer una lista detallada de las actividades y tareas necesarias para cada cargo en los cuatro procesos del área.
4	Definición de elementos clave	17/10/22	16/12/22	Se identificaron los procesos existentes en el área de cartera, con el fin de establecer una lista detallada de las actividades y tareas necesarias para cada cargo en los cuatro procesos del área.
5	Análisis detallado de los procesos	09/01/23	10/03/23	Se realizó un análisis detallado de los procesos existentes en el área, con el fin de identificar oportunidades de mejora y simplificación de los mismos por medio de la elaboración de una guía que contenga las instrucciones claras, ordenadas y sistemáticas para cada cargo del área.
6	Diseño del manual de procedimientos	13/03/23	12/05/23	Se diseñó el manual de procedimientos, el cual contiene una descripción detallada y ordenada de las actividades y tareas necesarias para cada cargo en los cuatro procesos del área, con el fin de estandarizar los procedimientos y minimizar errores en los procesos.
7	Implementación del manual de procedimientos	15/05/23	14/07/23	Se evaluó la implementación del manual de procedimientos en el área de cartera de la empresa Incopac, con el fin de mejorar la gestión de la cartera de clientes y aumentar la rentabilidad de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

- **CONCLUSIONES:**

Como resultado se identificó que el área de cartera es fundamental en una organización junto con sus cuatro procesos (en el caso de Olímpica), debido a que a nivel de área esta se encarga de planear y ejecutar los lineamientos básicos de los principales controles y seguridades que deben implantarse en una de las principales cuentas del activo corriente en una organización; y en cuanto a los cuatro procesos de Olímpica entre los que se encontraron como: facturación, cobranza y recaudo son un componente crítico de cualquier organización y juega un papel fundamental para garantizar la estabilidad financiera y la sostenibilidad de la organización, ya que a la empresa le ayudan a generar ingresos, gestionar el flujo de caja, satisfacer al cliente y gestionar los riesgos crediticios. Por lo tanto, su aporte es imprescindible por la incidencia que dicho activo representa en el capital de trabajo de una empresa, para su estabilidad financiera y su éxito a largo plazo.

Además, se concluyó que los manuales de procedimientos son documentos muy importantes que describen el proceso paso a paso para completar una tarea o actividad en una organización y también porque garantizan la estandarización, eficiencia, capacitación, mejora continua y el control en el cumplimiento de las funciones de cada cargo dentro de un marco de tiempo (plazos) y el resultado que se espera en la realización de cada una de las tareas asignadas a cada puesto.

De manera que, la proposición que se hace del diseño e implementación de este manual de procedimientos será una herramienta valiosa para el personal del área de

cartera (pues le ayudará a cada cargo a guiarse, trabajar de manera estándar y productiva, mitigar errores en el desempeño de cada actividad, especificar responsables y lograr los objetivos departamentales y organizacionales dentro o concorde con los tiempos estimados) y por ende para el área y la organización.

- **RECOMENDACIONES:**

La jefe de cartera debería tener en cuenta la opinión del personal que tiene a su cargo en el área, para poder depurar cada una de las actividades o procedimientos asignados a cada cargo en el manual de procedimientos, conforme van ocurriendo.

Realizar una revisión periódica del manual de procedimientos en busca de que éste sea actualizado continuamente y refleje los cambios en los procesos, con base en las políticas internas de la empresa. También se recomienda que se brinde capacitación al personal del área de cartera sobre el contenido y uso del manual para garantizar su correcta implementación.

Llevar a cabo capacitaciones periódicas que posibiliten el conocimiento oportuno y el entendimiento de las actualizaciones en los procedimientos de cada proceso que se realizan en el manual del área.

Diseñar e implementar unos indicadores en el manual, de acuerdo con las necesidades de la empresa que le permita al jefe: tener un monitoreo constante del desempeño de cada uno de los miembros del área (medir y rastrear el desempeño contra metas y objetivos específicos); promover la rendición de cuentas, es decir identificar al responsable de determinada tarea o actividad; tomar mejores decisiones, donde por medio de los indicadores le permita identificar tendencias, priorizar actividades etc.; comunicar el desempeño a las partes interesadas para generar confianza y demostrar el compromiso del colaborador o del área en general en el logro de sus objetivos; y mejorar

de manera continua, mediante la revisión periódica de los indicadores y la realización de cambios en los procedimientos según sea necesario, esto le permitirá al departamento ser más eficiente.

Finalmente, se sugiere que, para los 4 procesos del área de cartera haya un reajuste y/o redistribución de las actividades tanto por días de la semana como por el total de actividades (que la jefe del área le asignó a cada cargo), para lograr que haya un balance en la semana laboral.

16. BIBLIOGRAFÍA:

- Bolsa de Valores de Colombia. (2021). Perfil de la empresa Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A. Recuperado el 28 de abril de 2023, de https://www.bvc.com.co/pps/tibco/portalbvc/Home/Mercados/Perfil_Empresa/SM_Superm_Olimpica_890900180.xhtml
- Cassar, V. (2011). Procedimientos administrativos. University of Malta.
- Congreso de la República de Colombia. (1971). Código de Comercio. Ley 222 de 1995.
- Congreso de la República de Colombia. (2005). Ley 962 de 2005. Por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos.
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2000). Resolución 4240 de 2000. Por la cual se establecen normas en materia de facturación.
- EMIS. (s.f.). Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A. Recuperado el 28 de abril de 2023, de <https://www-emiscom.bd.univalle.edu.co/php/companies/index?pc=CO&cmpy=12>

- García, C. (2012). La gestión de la cartera de clientes. Profit Editorial.
- GESTIÓN SOBRE LA DEMANDA Y LA ROTURA DE INVENTARIOS EN UNA STO OLÍMPICA SINCELEJO PARA DEMANDAS QUE NO PRESENTAN ESTACIONALIDAD. (Dakota del Norte). Imágenes de Google.
<https://images.app.goo.gl/ViLpuwMEbP44hEy98>
- Gómez, G. (2001). Auditoría de Control Interno. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/Auditoría-del-controlinterno/>
- López, M. (2017). La participación de los empleados en el proceso de diseño de manuales de procedimientos. Revista de Empresa y Estrategia, 34(2), 58-70.
- Méndez, M. (2016). Diseño de manuales de procedimientos. Revista de Administración, 42(3), 45-54.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2015). Resolución 0631 de 2015. Por la cual se establecen las condiciones que deben cumplir las entidades que presten servicios de salud para la implementación del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad.
- Página web, Blog “Olímpica”. Recuperado de <https://supertiendasolimpica.blogspot.com/>
- Página web, LatinRisk “la importancia del manual de procedimientos”. Recuperado de

<https://www.latinrisk.com.ar/laimportancia-del-manual-deprocedimientos-en-su-empresa/>

- Página web, Olímpica.com “Una marca orgullosa de ser colombiana”. Recuperado de <https://www.olimpica.com/quienes-somos>
- Página web, Wikipedia “Grupo empresarial Olímpica”. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Grupo_Empresarial_OI%C3%ADmpica
- Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A. (2021). Quiénes somos. Recuperado el 19 de marzo de 2023, de <https://www.olimpica.com>

17. ANEXOS:

17.1. PROCESO 1 (PAPELERÍA):

		MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		FRECUENCIA EJECUCIÓN DEL PROCESO					Semanal		
		Cargo: Cargo: Practicante 1 y 2	Fecha:								
		PROCESO DE PAPELERÍA	Pág.	1 de 1							
No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	TIEMPO ESTIMADO DE EJECUCIÓN (MIN)	DÍAS DE EJECUCIÓN DEL PROCEDIMIENTO					RESULTADO	RESPONSABLE	
				L	MA	MI	J	V		P 1	P 2
1	Recepción de la tula de correspondencia	Se recoge después del mediodía, el saco con las ventas a crédito que llegan a correspondencia y que envían los negocios de la regional, posteriormente son llevadas al área de cartera, 5 veces por semana.	54	x	x	x	x	x	Tula con las ventas a crédito que llegan a correspondencia recibida y/o recogida.	x	
2	Apertura de las tulas y relacionamiento de la papelería enviada	Se aperturan los candados de cada tula y luego se relaciona la papelería (ventas a crédito) que llegaron, en el formato de correspondencia, 5 veces por semana.	54	x	x	x	x	x	Candados de cada tula aperturados y formato de correspondencia relacionado de acuerdo a lo que llegó al área.	x	
3	Verificación de las relaciones redactadas de los negocios versus los soportes adjuntados	Se verifican las relaciones de ventas a crédito que redactaron los negocios con los soportes que adjuntaron (es decir se corrobora lo que manifiesta el negocio que envió frente a lo que realmente envió) 5 veces por semana.	54	x	x	x	x	x	Relaciones de ventas a crédito con los soportes adjuntos verificados.	x	
4	Distribución, organización y archivo de la papelería (ventas a crédito) según su tipo	Se distribuye y se organiza la papelería de acuerdo a su tipo (es decir, se separan por conceptos: ya sea bonos de Sodexo, Big pass y/o Olímpica, remisiones a crédito (estas se organizan según el tipo de orden de cliente), convenios de medicamentos, descuentos progresivos, vouchers de tarjetas de subsidio, facturas de crédito Brilla, radicados de facturación entre otros documentos) para posteriormente ser archivados y entregados a cada responsable del área, 5 veces por semana.	54	x	x	x	x	x	Papelería distribuida (separada por conceptos), archivada y entregada a cada responsable.	x	
5	Control del envío de la papelería	Se revisa y diligencia el formato/archivo de control del envío de la papelería por parte de los negocios en la hoja de cálculo digital (la información que se digita es la de la hoja física de relacionamiento de la papelería recibida en el área), donde se contrasta la información en Sicol, frente a si hubo o no ventas en X fecha.	54	x	x	x	x	x	Formato del control del envío de la papelería por parte de los negocios diligenciada en la hoja de cálculo e información contrastada con lo que hubo de venta de la fecha en Sicol.	x	
6	Chequeo en Sicol y demás formatos para concluir si un negocio ha o no enviado la papelería de X fecha	Verificación en Sicol, 5 veces por semana que lo recibido el día presente (que está descrito en la hoja de relacionamiento de recepción de la papelería) sea lo mismo que reportaron los negocios en la minuta de venta, en caso contrario, de que esta esté pendiente por llegar y corresponda a ventas a crédito, se procede a verificar las otras (pasadas o antiguas) relaciones de venta a crédito y en el archivo los bonos físicos o en existencia (Sodexo, Bigpass y Olímpica), remisiones, convenios etc... para determinar que "x" negocio no envió (la papelería).	54	x	x	x	x	x	Relaciones de venta a crédito y en archivo los bonos (Sodexo, Bigpass y Olímpica), remisiones, convenios etc. que "x" negocio no envió (la papelería).	x	
7	Contactación a las tesoreras de los negocios por la papelería faltante o pendiente por enviar al área	En caso de que se haya determinado que hubo venta/s y no se recibió la papelería en el área de X fecha/s, se procede a hacer la contactación, indagación, reclamo y/o un llamado de atención 5 veces por semana (en caso de que lo amerite y/o que estén atrasados en el envío por más de 5 días de la misma) a las tesoreras de los negocios para hacerles una retroalimentación, por la papelería faltante o pendiente por enviar al área de cartera.	52			x	x		Tesoreras contactadas vía telefónica o por email.	x	
8	Realización y envío del informe de control de la papelería pendiente por llegar al área	Se realiza el informe de control de la recepción de la papelería (una vez por semana) y posteriormente se envía a los negocios (los destinatarios abarcan desde los superiores en la alta gerencia hasta las tesoreras) y a la jefe del área de cartera, donde se muestran los negocios que tienen pendiente la papelería por enviar o que están atrasados con el envío de la misma, teniendo en cuenta un lapso de tiempo y una fecha de corte preestablecida (normalmente se tiene en cuenta la fecha, 5 días antes calendario al envío del informe).	49				x		Informe con fecha de corte terminado y enviado.	x	
9	Lectura de bonos Olímpica	Se lleva a cabo la lectura de bonos Olímpica (para esto se ingresa a Sicol, donde en este programa en la sección de informes de código de operación quedan registradas las lecturas de los bonos físicos que son pasados a través del lector de código de barras. Por otro lado, aquellos bonos que pertenecían a los códigos 0812 y 0862 deben ser reclasificados y categorizados como tal en un documento), 1 vez cada 15 días.	54	x					Bonos Olímpica leídos.		x
10	Lectura de bonos Sodexo	Se realiza lectura de bonos Sodexo 5 veces por semana (para esto se ingresa a Sicol, en este programa en la sección de proceso de validación y redención bonos quedan registradas las lecturas de los bonos físicos que son pasados a través del lector de código de barras; para empezar se digita la fecha del día de la venta de los bonos a leer, durante la lectura se verifica que ningún bono presente alguna inconsistencia, en este caso se hace la anotación y se manifiesta y/o se remite este asunto a la auxiliar encargada de hacer la respectiva redención del bono con el negocio y/o el/la tesorero/a). Una vez son leídos los bonos se procede a generar (descargar) el archivo plano de los bonos leídos, para luego ser debidamente archivado, posterior a esto, se ingresa en SAP, en la sección de partida individual de deudores, se digita la fecha de contabilización (del día de la venta de los bonos leídos) y se exporta una hoja de cálculo y se archiva debidamente. Después de esto, se crea un archivo nuevo en excel y se copia y pega la información exportada en Sicol y SAP, más adelante se crea una tabla dinámica que facilita la visualización de aquellos bonos que tuvieron inconsistencias y/o aquellos que no fueron enviados por los tesoreros y por tanto están pendientes por ser leídos.	54	x	x	x	x	x	Bonos Sodexo leídos.		x
11	Lectura de bonos Bigpass	Se efectúa lectura de bonos Bigpass 1 vez por semana (para esto se crea un archivo en excel, que permita agrupar y discriminar los bonos Big Plus y Big Pass, pues los primeros solo se chequean, pero no se leen, a diferencia de los segundos que se chequean y se leen); enseguida se ingresa al programa gped, en la sección reembolso a terceros, para proceder a leer los bonos físicos a través del lector de código de barras).	54	x					Bonos Bigpass leídos.		x
12	Desempeño de las demás funciones inherentes al cargo y asignadas	Se desarrollan las demás funciones inherentes al cargo, también aquellas que son asignadas por las auxiliares y la jefe del área de cartera (en caso de que lo amerite y/o se requiera apoyo), como por ejemplo: sacar copias, escanear documentos, contestar los teléfonos, tomar los mensajes etc...	54	x	x	x	x	x	Las demás funciones inherentes al cargo y las asignadas por las auxiliares y jefe del área de cartera gestionadas.	x	x
13	Entrenamiento e inicio del ciclo de aprendizaje del nuevo practicante	Se entrena al nuevo practicante 5 veces por semana, que hará el relevo del practicante que está próximo a terminar su práctica empresarial en el área.	54	x	x	x	x	x	Nuevo practicante entrenado.	x	
TOTAL			697	10	10	10	11	9	Conteo	10	4
Descripción general:			540	54	54	54	49	60	min		
			IDEAL	10	10	10	10	10			

CONTROL DE EMISIÓN	
Elaboró	Aprobó

17.2. PROCESO 2 (FACTURACIÓN):

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		Nombre del responsable	Kelly Sandoval & Cindy Peralta
	Cargo: auxiliar de cartera 1 y 2.	Fecha:	FRECUENCIA EJECUCIÓN DEL PROCESO	Semanal
	PROCESO DE FACTURACIÓN	Pág. de	1 de 1	

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	TIEMPO ESTIMADO DE EJECUCIÓN (MIN)	DÍAS DE EJECUCIÓN DEL PROCEDIMIENTO						RESULTADO	RESPONSABLE	
				L	MA	MI	J	V			A.C.1	A.C.2
1	Chequeo y verificación de los bonos Sodexo pendientes por leer	Se revisan y verifican 5 veces por semana los soportes (los cuadros de los bonos que están pendientes por leer) del código de operación 0410 de los bonos Sodexo, aquí se corrobora (se contrasta la información entre Sicol y SAP), que aquellos bonos pendientes no sean electrónicos, pues en este caso no se hace lectura de estos y si en un software aparecen como bonos físicos y en otro electrónicos (el tipo de bonos debe ser el mismo en ambos softwares), se le pide a la tesorería del negocio que haga la respectiva reclasificación del tipo de bonos con inconsistencia.	22	x	x	x	x	x		Cuadros y soportes revisados y verificados del código de operación 0410 (bonos Sodexo) en Sicol vs SAP.	x	
2	Lectura de bonos Sodexo pendientes y elaboración de factura	Se hace lectura de los bonos Sodexo pendientes por leer en el software de Sicol, se gestiona la facturación con soportes (se prepara y elabora la factura para su revisión y pago), con corte cada 15 días.	22	x	x	x	x	x		Los bonos Sodexo pendientes leídos en el software de Sicol, la factura Sodexo elaborada con soportes para su revisión y pago en la fecha de corte.	x	
3	Cuadre y envío de la cuenta 1305052004 Sodexo	Se hace cuadre de la cuenta 1305052004 del cliente Sodexo regional y se envía cuadre a la jefatura del área para su compensación, cada 15 días.	25			x				Cuenta cuadrada 1305052004 del cliente Sodexo regional, al décimo día, cuadre enviado a la jefatura del área para su compensación.	x	
4	Facturación remisiones a crédito	Se factura una vez por semana las remisiones a crédito.	25	x						Remisiones a crédito facturadas.	x	
5	Cuadre de las 3 cuentas	Se realiza cuadre de la cuenta: 1305052005, 1305052007 y 1305052003 por cliente de la regional, una vez por semana.	25	x						Cuenta cuadrada 1305052005, 1305052007, 1305052003 por cliente de la regional.	x	
6	Copia de facturación a proveedores	Se reimprime copia de facturación de proveedores según solicitud, una vez por semana.	23		x					Copia reimpressa de facturación a proveedores según lo solicitaron	x	
7	Revisión soportes de autorización y planilla	Se revisa una vez por semana los soportes de autorización y planilla de descuento de proveedor para facturación en general.	25			x				Soportes de autorización y planilla de descuento de proveedor para facturación en general revisadas.	x	
8	Elaboración de facturación en SAP	Se elabora facturación en SAP (venta de subproductos de carnes, concesionarios, venta de chatarra, aportes proveedores al Marguen y publicidad etc.), 2 veces por semana.	22		x		x			Facturación elaborada en SAP (aportes proveedores al Marguen, y publicidad, venta de subproductos de carnes, concesionarios, venta de chatarra etc.).	x	
9	Revisión de facturación	Se revisa una vez por semana la facturación electrónica en el monitor y en el CEN financiero.	21				x			Facturación electrónica en el Monitor y CEN financiero revisada.	x	
10	Radicación de facturación	Se radica una vez por semana la facturación generada.	18					x		Radicación realizada de la facturación generada.	x	
11	Revisión de soportes y registro de nota en SAP	Se registran las notas en SAP para facturar subsidio Comfamiliar Risaralda y se revisa una vez por semana los soportes de tarjeta monedero versus reportes PROCESA y Tlog cada 15 días.	21				x			Soportes de tarjeta monedero versus reportes PROCESA y Tlog, registro de nota en SAP para facturar subsidio Comfamiliar Risaralda revisados al día quinceavo.	x	
12	Envío de pendientes y facturación de Efigas	Se envía una vez por semana los pendientes y la facturación de Efigas a la jefatura del área, para cierre de mes.	21				x			Pendientes y facturación de Efigas enviados a la jefatura del área. Cierre de mes.	x	
13	Facturación de servicios públicos	Se elaboran 2 veces por semana la facturación de servicios públicos (Feincopac y Comfamiliar).	22		x		x			Facturación de servicios públicos (Feincopac, Comfamiliar) elaboradas.	x	
14	Organización soportes Brilla vs código 459 y generación de reporte en SICOL	Se organiza 3 veces por semana los soportes de Brilla versus el código 459 y se genera reporte en SICOL para facturar según el acta de Efigas.	23	x		x		x		Soportes de Brilla versus código 459 organizados, reporte SICOL generado para facturar según acta de Efigas.	x	
15	Cuadre de pendientes de Efigas	Se cuadran los pendientes (de Efigas) y se hace seguimiento a los mismos.	22		x		x			Pendientes de Efigas y seguimiento a pendientes cuadrados.	x	
16	Reclasificaciones de código de operación	Se reclasifica una vez por semana el código de operación de control de ingreso que afecten los códigos de cartera.	18					x		Reclasificados los código de operación de control de ingreso que afectaron los códigos de cartera.	x	
17	Elaboración de notas de ajustes	Se elaboran notas de ajustes DR, DG, DH, etc una vez por semana.	18					x		Notas de ajustes DR, DG, DH, Etc. elaboradas.	x	
18	Revisión soportes Big Pass	Se revisan los soportes de los bonos de Big Pass 2 veces por semana.	22		x		x			Soportes de bonos Big Pass revisados.		x
19	Verificación de códigos Big Pass	Se verifica 2 veces por semana el listado de los códigos de operación 0412 Big Pass.	22		x		x			Listado verificado de los códigos de operación 0412 Big Pass.		x
20	Preparación y entrega de la factura de los bonos Big Pass.	Una vez que los bonos Big Pass han sido leídos en el software (por el practicante) se procede a preparar y entregar la factura para su revisión y pago 2 veces por semana.	22		x		x			Bonos leídos en el software de Big Pass, preparación de la factura y entrega de la misma para su revisión y pago.		x
21	Revisión de bonos físicos Olímpica	Se revisan los bonos de Olímpica físicos, contra los códigos de operación 899, 862 y 812 una vez por semana.	18					x		Bonos revisados físicos Olímpica, contra los códigos de operación 899, 862 y 812.		x
22	Reporte de diferencias para reclasificación	Se efectúa el reporte una vez por semana de diferencias para las reclasificaciones a la jefatura del área.	18					x		Diferencias reportadas para las reclasificaciones a la jefatura del área.	x	
23	Reporte de faltantes y diferencias de Bonos Olímpica	Una vez que los bonos Olímpica han sido leídos en el software (por el practicante) se conduce a hacer el reporte a los negocios de los bonos faltantes y de las diferencias de dichos bonos una vez por semana.	18					x		Reporte realizado y comunicado a los negocios de las diferencias y de los bonos Olímpica faltantes.		x
24	Informe y envío de cuadre de Bonos Olímpica	Se elabora un informe de cuadre de Bonos Olímpica de la regional para su posterior envío a Barranquilla (para la realización de cuadre general) una vez por semana.	18					x		Informe de cuadre de Bonos Olímpica regional elaborados y cuadre general a Barranquilla enviado.		x
25	Grabación y facturación	Se graba pedido y se factura Incopac e Invercosur una vez por semana.	18					x		Pedido y facturación de Incopac e Invercosur grabado.	x	
26	Organización de remisiones	Se organizan las remisiones por cliente y fecha una vez por semana.	25	x						Remisiones organizadas por cliente y fecha.	x	
27	Elaboración de memorandos	Se elaboran los memorandos mensuales para su despacho a los negocios una vez por semana.	25			x				Memorandos para despacho a los negocios elaborados.	x	
28	Control de remisiones a crédito	Se efectúa el control mensual de radicado de facturas de remisiones a crédito una vez por semana.	25			x				Control realizado del radicado de facturas de remisiones a crédito.	x	
29	Revisión soportes convenios de medicamentos	Se revisan los soportes de convenios de medicamentos (para asegurarse que vengan con la trilla correcta, la fórmula médica original y la autorización según el caso) 5 veces por semana.	22	x	x	x	x	x		Soportes convenios de medicamentos revisados.		x

		MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		Nombre del		Kelly Sandoval & Cindy Peralta						
		Cargo: auxiliar de cartera 1 y 2.		Fecha:		FRECUENCIA						
		PROCESO DE FACTURACIÓN		Pág. de		1 de 2						
No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	ESTIMADO DE EJECUCIÓN	DÍAS DE EJECUCIÓN						RESULTADO	RESPONSABLE	
				L	MA	MI	J	V			A.C.1	A.C.2
30	Verificación de medicamentos en Sicol	Se verifican en Sicol los medicamentos con el vademécum de convenios 5 veces por semana.	22	x	x	x	x	x		Revisados en Sicol los medicamentos con el vademécum de convenios.		x
31	Reemplazos de remisiones en SICOL	Se reemplaza 5 veces por semana en SICOL las remisiones con los medicamentos y precios correctos.	22	x	x	x	x	x		Remisiones reemplazadas en Sicol con los medicamentos y precios correctos.		x
32	Envío de convenios por correo	Se envía por correo las remisiones que se facturan por Bogotá 5 veces por semana.	22	x	x	x	x	x		Remisiones de los convenios que se facturan por Bogotá enviadas por correo.		x
33	Generación de medios magnéticos y de revisión	Se generan los medios magnéticos y de revisión contra los soportes de convenios una vez por semana.	18						x	Medios magnéticos y de revisión contra los soportes de convenios generados.		x
34	Gestión de facturación de convenios	Se ejecuta el empalme, se elabora la facturación de convenios y se envía una vez por semana.	25	x						Facturación de convenios empalmada y enviada.		x
35	Los 6 pasos para la consolidación de la información de los pedidos con convenios para ser facturados	i) Se realiza la estructura en Excel, ii) luego se exporta la información de excel a SICOL, iii) posteriormente se revisa en SICOL que la información se haya generado correctamente, iv) después se cargan los pedidos en SAP, v) más adelante se revisan los pedidos de impuestos y valores totales y vi) se graban los pedidos en SAP para la facturación de convenios, una vez por semana.	23		x					Estructura en Excel realizada, la información exportada de excel a SICOL, revisada la información si se generó correctamente en SICOL, pedido cargado en SAP, revisados los pedidos, impuestos y valores totales, pedidos grabados en SAP para la facturación de convenios.		x
36	Reporte de errores con soportes	Se reportan los errores en registros de convenios al coordinador de convenios a nivel nacional con soportes escaneados 5 veces por semana.	22	x	x	x	x	x		Realizado el reporte de los errores registrados de convenios a Marcos rodriguez (coordinador de convenios a nivel nacional) con soportes escaneados.		x
37	Cuadre en convenios	Se cuadra una vez por semana los convenios de la cuenta 1305052005.	18						x	Convenio de la cuenta 1305052005 cuadrado.		x
38	Revisión de las remisiones a crédito	Se revisan las remisiones a crédito, que ya están organizadas, por orden de cliente (con sus soportes y se verifican en SAP), 5 veces por semana.	22	x	x	x	x	x		Remisiones a crédito revisadas por orden de cliente.	x	
39	Corrección de remisiones	Se efectúa revisión y corrección del listado de remisiones versus minuta, 5 veces por semana.	22	x	x	x	x	x		El listado de remisiones versus minuta revisado y corregido.	x	
40	Gestión facturación de Comfamiliar	Se organizan los bonos por denominaciones, se ejecuta cuadre manual y se elaboran los cuadros para la facturación de Comfamiliar 5 veces por semana.	22	x	x	x	x	x		Bonos Comfamiliar por denominaciones, cuadre manual y elaboración de cuadros para la facturación organizados.	x	
41	Gestión facturación de Fonede y Comfacaucá	Se organizan los bonos por denominaciones, se ejecuta cuadre manual y se elaboran los cuadros para la facturación de Fonede y Comfacaucá 5 veces por semana.	22	x	x	x	x	x		Organizados los bonos Fonede, Comfacaucá por denominaciones, el cuadre manual y cuadros para la facturación elaborados.	x	
42	Registro de pedidos en SAP	Se registran los pedidos en SAP, para reemplazos de facturación una vez por semana.	25	x						Pedidos en SAP, para reemplazos de facturación registrados.		x
43	Envío de remisiones a la casa matriz	Se envían una vez por semana las remisiones a Barranquilla.	21					x		Remisiones a Barranquilla enviadas.	x	
44	Gestión de soportes y facturación de negocios y clientes	Se efectúa el empalme de soportes y se lleva a cabo la distribución de facturación a negocios y clientes (antes del día 10 de cada mes) una vez por semana.	18						x	Empalmados los soportes y la distribución de facturación a negocios y clientes.		x
45	Facturación de remisiones con descuento por nómina con corte semanal	Se envía facturación una vez por semana de Manuelita, Club Popayán y Semillas de Amor en archivo plano con la información por obrero y/o empleado, para descuento por nómina con corte semanal.	21					x		Corte realizado de Manuelita, Club Popayán, Semillas de Amor, archivo plano con la información por empleado y obrero, para descuento por nómina, envío de la factura.		x
46	Apoyo a negocios	Se lleva a cabo apoyo a los negocios según lo requieran 5 veces por semana.	22	x	x	x	x	x		Apoyo a los negocios gestionado.		x
47	Supervisión de envío de convenios	Se supervisa 5 veces por semana que los negocios estén al día con el envío de los archivos de convenios.	22	x	x	x	x	x		Supervisado el envío de los archivos de convenios.		x
48	Envío de recibidos de facturación a la casa matriz	Se envían los recibidos de las remisiones originales facturadas a Barranquilla una vez por semana.	18						x	Recibidos de facturación de remisiones originales a Barranquilla enviados.		x
49	Pedido de papelería (útiles y materiales) para el área	Se realiza el pedido de la papelería de acuerdo a lo que se requiera para el buen desarrollo de las actividades del área, una vez por semana.	18						x	Pedido de papelería realizado.		x
50	Gestión de facturación electrónica	Se hace captura de la información de tickets en APP (para poder ser facturada electrónicamente), luego se genera el pedido en SAP, después se revisan los impuestos, detalle de compra, valores e información del cliente, para el posterior reemplazo de ticket por factura electrónica Olímpica 5 veces por semana.	22	x	x	x	x	x		Información capturada de tickets en APP para factura electrónica, generación de pedido en SAP, revisión de impuestos detalle de compra, valores e información del cliente, para reemplazo de ticket por factura electrónica Olímpica.		x
51	Envío de facturación electrónica	Se envían 5 veces por semana las facturas electrónicas a los clientes de reemplazo de ticket.	22	x	x	x	x	x		Factura electrónica enviada a los clientes de reemplazo de ticket.		x
52	Envío de facturación	Se realiza envío una vez por semana de la facturación a los diferentes clientes.	18						x	Facturación a los diferentes clientes enviada.		x
53	Escaneo de convenios	Se escanean mensualmente los soportes de convenios y luego se guardan y se archivan virtualmente los días miércoles.	25				x			Soportes de convenios escaneados.		x
54	Nota débito manual bonos a terceros	Se redacta la nota débito manual de los bonos a terceros (con Sodexo y Big pass), 2 veces por semana.	25	x			x			Redactadas las notas manuales débito de bonos a terceros Sodexo y Big pass).	x	
TOTAL			1139	22	23	22	26	30		Conteo	28	26
			540	25	23	25	21	18		min		
Descripción general:		Gestionar la facturación.										
				25	24	25	25	24				

CONTROL DE EMISIÓN	
Elaboró	Aprobó

15.3. PROCESO 3 Y 4 (COBRANZA Y RECAUDO):

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		Nombre del responsable	Laura Andrea Garcia M.
	Cargo: coordinadora de Cartera Regional.	Fecha:	FRECUENCIA EJECUCIÓN DEL PROCESO	Semanal
	PROCESO DE COBRANZA Y RECAUDO	Pág. de	1 de 3	

No.	PROCEDIMIENTO O ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	TIEMPO ESTIMADO DE EJECUCIÓN (MIN)	DÍAS DE EJECUCIÓN DEL PROCEDIMIENTO					RESULTADO
				L	MA	MI	J	V	
1	Verificación de pagos de los clientes	Se verifican diariamente los pagos de los clientes en cuanto a remisiones, concesionarios de la regional en el extracto de la cuenta corriente nacional de Bancolombia.	26	x	x	x	x	x	Chequeo del formato-control que se hace de los pagos de los clientes.
2	Verificación de cheques devueltos	Se examinan diariamente los cheques que fueron devueltos de la regional occidente-eje cafetero en el extracto de la cuenta corriente nacional de Bancolombia.	26	x	x	x	x	x	Chequeo del formato-control de los cheques devueltos para posteriormente ser reclamados.
3	Reclamaciones al banco por los cheques devueltos no entregados	Se hacen las respectivas reclamaciones a Bancolombia por aquellos cheques que fueron devueltos, pero no entregados una vez por semana.	26			x			Entrega de cheques devueltos.
4	Grabación de diversas modalidades de pagos de los clientes	Se graban diariamente los pagos de los clientes, ventas a crédito, concesionarios y cheques devueltos.	26	x	x	x	x	x	Formato de control diligenciado de los pagos de los clientes, ventas a crédito, concesionarios y cheques devueltos.
5	Seguimiento a la recuperación de cheques devueltos	Se hace seguimiento a la recuperación de cheques devueltos según la responsabilidad con la federación nacional de comerciantes y los negocios dos veces por semana.	25	x		x			Recuperar los cheques devueltos.
6	Firma de memorandos para envío de facturación	Se firman los memorandos de envío de facturación a clientes, negocios y concesionarios tres veces por semana.	22	x		x		x	Memorandos firmados.
7	Seguimiento a la entrega periódica de la facturación	Se realiza seguimiento diariamente a la entrega de la facturación a clientes, concesionarios y proveedores.	26	x	x	x	x	x	Formato de control diligenciado de la entrega de la facturación, a clientes, concesionarios y proveedores.
8	Seguimiento y contacto a los negocios por la papelería	Se hace seguimiento dos veces por semana y se envía correo a los negocios que están atrasados en el envío de la papelería al área.	32		x		x		Correo diligenciado y enviado.
9	Reintegro de retenciones en la fuente solicitadas por los clientes	En caso de que se haya practicado una retención en exceso (que el monto sea superior al que debía hacerse) o indebidamente se procede a hacerse el reintegro de la fuente solicitadas por los clientes una vez por semana.	26			x			Retenciones reintegradas.
10	Cuadre de la cuenta de recaudo	Se realiza cuadre de la cuenta 110505200 por concepto de los recaudos de la regional Occidente Eje Cafetero una vez por semana.	23	x					Cuenta 110505200 cuadrada de los recaudos regional Occidente Eje Cafetero. .
11	Cuadre de la cuenta de cheques posfechados	Se hace cuadre de la cuenta 130505600 por concepto de los cheques posfechados, con el inventario de cheques una vez por semana.	23	x					Cuenta 130505600 cuadrada de los cheques posfechados, con el inventario de cheques.
12	Cuadre de cuenta de cheques devueltos	Se realiza cuadre de la cuenta 130505500 de los cheques devueltos, con la cartera de cheques devueltos una vez por semana.	23	x					Cuenta 130505500 cuadrada de los cheques devueltos, con la cartera de cheques devueltos.
13	Elaboración de informes de cierre para la casa matriz	Se elaboran los informes de cierre a Barranquilla (caja de recaudos, cheques posfechados, cheques devueltos de gestión de cobranza cartera nacional, espacios y deversos) una vez por semana.	23	x					Informe de cierre a Barranquilla elaborado.
14	Envío de respuesta a las diferentes solicitudes de información	Se envía respuesta a las diferentes solicitudes de información (Dir. Nal. de Cartera, Dir. Nal. de Convenios, Gerencia Regional, ventas institucionales etc...) una vez por semana.	17					x	Correo enviado a las diferentes solicitudes de información.
15	Revisión y seguimiento a la gestión de cobranza	Se hace una revisión y seguimiento a la gestión de cobranza, por vía telefónica dos veces por semana.	32		x		x		Revisión del formato de control de la gestión de cobranza telefónica.
16	Revisión de documentación de nuevos clientes crédito	Se revisa la documentación de nuevos clientes a crédito, conjunta con las ventas institucionales una vez por semana.	26			x			Revisión del formato de control de la documentación de nuevos clientes crédito, conjunta con ventas institucionales.

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		Nombre del	Laura Andrea Garcia M.
	Cargo: coordinadora de Cartera Regional.	Fecha:	FRECUENCIA EJECUCIÓN DEL PROCESO	Semanal
	PROCESO DE COBRANZA Y RECAUDO	Pág. de	2 de 3	

No.	PROCEDIMIENTO O ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	ESTIMADO DE EJECUCIÓN	DÍAS DE					RESULTADO
				L	MA	MI	J	V	
17	Revisión y envío de contratos a nuevos clientes institucionales	Se revisa y envían los contratos a nuevos clientes institucionales una vez por semana.	17					x	Contratos enviados de nuevos clientes institucionales.
18	Autorización de atención de clientes crédito	Se realiza autorización de atención de clientes a crédito en puntos de venta, diferentes al pactado inicialmente una vez por semana.	17					x	Autorización enviada de atención de clientes crédito en puntos de venta, diferentes al pactado inicialmente.
19	Envío de autorización de apertura de crédito	Se envía autorización de apertura de crédito, formato de orden de compra y firmas autorizadas a los diferentes puntos de venta de nuevos clientes a crédito una vez por semana.	17					x	Autorización enviada de apertura de crédito, formato de orden de compra y firmas autorizadas a los diferentes puntos de venta de nuevos clientes crédito.
20	Atención y respuesta a los clientes institucionales	Se atiende y se da respuesta a los clientes institucionales referente a sus diferentes solicitudes dos veces por semana.	27	x			x		Respuesta enviada a los clientes institucionales.
21	Impresión de la facturación	Se imprime la facturación de remisiones a crédito, concesionarios, op. logística, transporte, exhibiciones, TM, Banco popular dos veces por semana.	27	x			x		Facturación impresa de remisiones a crédito, concesionarios, op. logística, transporte, exhibiciones, TM, Banco popular..
22	Gestión de cobro	Se gestiona el cobro a clientes, remisiones y concesionarios dos veces por semana.	32		x		x		Cobro gestionado a clientes, remisiones y concesionarios.
23	Cuadre de la cuenta, consolidación de facturación y pendientes por facturar	Se hace cuadre de la cuenta Efigas en SAP, además se consolida lo facturado más los pendientes por facturar una vez por semana.	17					x	Cuadre realizado de la cuenta Efigas Sap, facturación consolidada y pendientes facturados.
24	Compensación de cuadre	Se realiza compensación del cuadre de la cuenta 130502004 por concepto de bonos a terceros una vez por semana.	17					x	Compensación realizada del cuadre de la cuenta 130502004 bonos a terceros.
25	Grabación de pagos Incopac	Se graban los pagos de Incopac una vez por semana.	17					x	Pagos Incopac grabados.
26	Revisión de solicitudes de crédito por la casa matriz	Se revisan las solicitudes de crédito que se enviarán a Barranquilla para su aprobación una vez por semana.	17					x	Solicitudes de crédito enviadas a Barranquilla aprobadas.
27	Firma de asignaciones presupuestales	Se firman diariamente las asignaciones presupuestales requeridas por el área.	26	x	x	x	x	x	Asignaciones presupuestales requeridas por el área firmadas.
28	Autorización permisos para el personal	Se autorizan diariamente los permisos para el personal del área de acuerdo a la necesidad.	26	x	x	x	x	x	Permisos para el personal del área autorizados.
29	Solicitud cambios para usuarios SAP	Se solicitan diariamente cambios en opciones para usuarios SAP según lo requiera el área.	26	x	x	x	x	x	Solicitud realizada de cambios en opciones para usuarios SAP según lo requiera el área.
30	Resolución de inquietudes y necesidades	Se resuelven diariamente las inquietudes y necesidades del área para la correcta gestión de las tareas y desempeño del área.	26	x	x	x	x	x	Inquietudes y necesidades del área resueltas.
31	Revisión pendientes de compensar	Se revisan las notas pendientes de compensar en Sodexo y Big pass tres veces por semana.	22	x		x		x	Notas revisadas de pendientes de compensar en Sodexo y Big pass.
32	Cruce de cuentas	Se realiza cruce de cuentas (Incopac, Feincopac, Comfacaucá) una vez por semana.	17					x	Cuentas cruzadas.
33	Conciliación Comfacaucá	Se hace la conciliación con Comfacaucá una vez por semana.	17					x	Conciliación a Comfacaucá realizada.
34	Reintegro por retenciones de impuestos	Se revisan y registran los reintegros por concepto de retenciones de impuestos una vez por semana.	17					x	Los reintegros por retenciones de impuestos revisadas y registradas.
35	Notificación de cobro a los diferentes clientes en mora	Se envían cartas de gestión de cobro a los diferentes clientes que están en mora una vez por semana.	17					x	Cartas de gestión de cobro enviadas a los diferentes clientes en mora.
36	Expedición de respuesta sobre estados de cartera	Se expide diariamente respuesta sobre estados de cartera, conciliación de pagos, etc. según lo soliciten los clientes.	26	x	x	x	x	x	Respuesta expedida sobre estados de cartera, conciliación de pagos, etc. solicitado por clientes.
37	Compensación de cuadre de bonos de JV	Se realiza compensación de JV de cuadre de bonos (Sodexo, Big pass, Ticket Proms) una vez por semana.	17					x	Compensación de JV realizada de cuadre de bonos (Sodexo, Big pass, Ticket Proms).
38	Visita a clientes morosos	Se hace visita a clientes una vez por semana, cuyos vencimientos de cartera están entre los 60 y 90 días.	30				x		Clientes visitados con vencimientos de cartera entre los 60 y 90 días.

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		Nombre del	Laura Andrea Garcia M.
	Cargo: coordinadora de Cartera Regional.	Fecha:	FRECUENCIA EJECUCIÓN DEL PROCESO	Semanal
	PROCESO DE COBRANZA Y RECAUDO	Pág. de	3 de 3	

No.	PROCEDIMIENTO O ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	ESTIMADO DE EJECUCIÓN	DÍAS DE					RESULTADO
				L	MA	MI	J	V	
39	Desarrollo de estrategias para la mejora de los procesos dentro del área	Se generan e implementan estrategias para el mejoramiento de los diferentes procesos dentro del área dos veces por semana.	20	x				x	Estrategias generadas e implementadas para el mejoramiento de los diferentes procesos dentro del área.
40	Desarrollo de estrategias para la mejora de la recuperación de cartera	Se generan e implementan estrategias para el mejoramiento de la recuperación de cartera dos veces por semana.	20	x				x	Estrategias generadas e implementadas para el mejoramiento de la recuperación de cartera.
41	Programación de capacitaciones	Se programan las capacitaciones para l@s tesoreros@s de los negocios de la regional en diferentes procesos del área (convenios de medicamentos, cambio de imagen de bonos Sodexo y Big Pass, nuevos procedimientos, cambio de sistema de refuerzos en procedimientos etc.) una vez por semana.	17					x	Capacitaciones de los diferentes procesos del área (convenios de medicamentos, cambio de imagen de bonos Sodexo y Big Pass, nuevos procedimientos, cambio de sistema refuerzos en procedimientos etc) programadas.
42	Seguimiento de procesos en el área	Se realiza seguimiento a los diferentes procesos que se desarrollan en el área tres veces por semana.	22	x		x		x	Seguimiento realizado a los diferentes procesos que se desarrollan en el área.
43	Vigilancia de la información, cierres de mes y cortes de facturación	Se vigila la calidad de la información y el cumplimiento de los cierres de mes y cortes de facturación de los diferentes clientes, dos veces por semana.	26		x			x	Vigilancia por la calidad de la información y el cumplimiento de los cierres de mes y cortes de facturación de los diferentes clientes realizada.
44	Vigilancia por el clima laboral del área y relación con el cliente externo	Se vigila diariamente la buena comunicación dentro del área, el trabajo en equipo y el buen servicio tanto al cliente interno como externo.	26	x	x	x	x	x	Vigilancia por la buena comunicación dentro del área, el trabajo en equipo y el buen servicio tanto al cliente interno como externo realizada.
45	Demás labores inherentes al cargo	Se gestionan diariamente las demás funciones inherentes al cargo.	26	x	x	x	x	x	
46	Apoyo a procesos	Se apoya en los diferentes procesos del área una vez por semana.	26			x			Apoyo en los diferentes procesos del área realizado .
47	Revisión de pasivos de proveedores	Se revisan los pasivos de proveedores (de FRUVER y GRANOS) para facturar una vez por semana.	26			x			Revisión realizada del pasivo de proveedores de FRUVER y GRANOS para facturar.
48	Revisión de datos erróneos de clientes	Se revisan los datos erróneos de los clientes en los correos electrónicos para envío de factura electrónica a nivel nacional dos veces por semana.	26		x			x	Revisión realizada de clientes con error en correo electrónico para envío de factura electrónica a nivel nacional.
49	Compensaciones para cuadro de clientes	Se hacen compensaciones en general requeridas para cuadro de clientes dos veces por semana.	27	x			x		Compensaciones en general requeridas para cuadro de clientes realizada.
50	Revisión y autorización para venta de bonos y mercancía a proveedores	Se realiza revisión para la autorización de venta de bonos y mercancía a proveedores una vez por semana.	26			x			Las ventas de bonos y mercancía a proveedores revisadas y autorizadas.
TOTAL			1.159	24	16	21	18	32	Conteo
			540	23	34	26	30	17	min
Descripción general: Gestionar la cobranza y el recaudo.			IDEAL	22	22	23	22	22	

CONTROL DE EMISIÓN		
	Elaboró	Aprobó
Fecha		