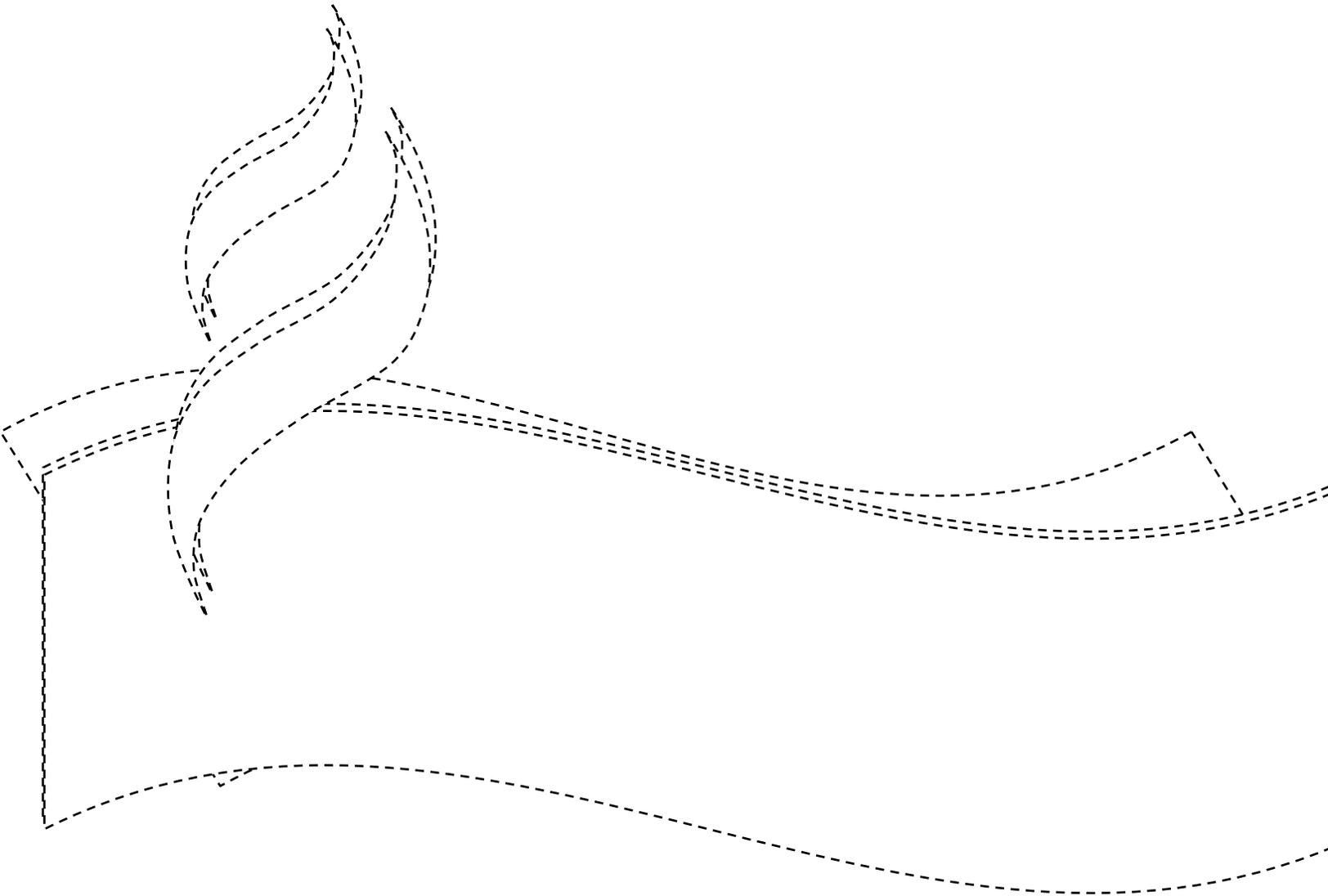


**REFORMA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE CARTERA Y GESTION
DE COBRO EN LA EMPRESA VIMARCO REGIONAL BOLIVAR.**



**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C
2011**

REFORMA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE CARTERA Y GESTION DE
COBRO EN LA EMPRESA VIMARCO REGIONAL BOLIVAR

AURA CRISTINA ARRAZOLA HERNANDEZ

CODIGO: T00019006

Este trabajo es prerrequisito para optar el titulo de Administrador de Empresas

FERNANDO GARCIA MUÑOZ

Asesor del Proyecto

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C
2011

NOTA DE ACEPTACION

JURADO

JURADO

JURADO

DEDICATORIA

A Dios, por darme la fortaleza para la realización de esta investigación, por nunca dejar que desfalleciera y por mostrarme que los sueños se materializan.

Abue, por acompañarme en este proceso y brindarme tu cariño.

A mi Papa Ariel, por brindarme todo su amor y apoyo incondicional, además de ser un modelo a seguir para mí, porque es una persona maravillosa.

A mi Chery, por los valores inculcados y la confianza que deposito en mí; gracias por contribuir a ser lo que hoy soy.

A mis Hermanas Lau y Pau, por ser mi motivación.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos a Eunice Mercado, Asistente Administrativa de Vimarco Regional Bolívar; sin su ayuda este proyecto no hubiera podido realizarse.

A Fernando García Muñoz, por brindarme un poco de su paciencia, conocimiento y asesoría en el desarrollo de esta Investigación.

A la Universidad Tecnológica de Bolívar, por ser la institución donde realice mis estudios profesionales; por permitirme crecer de manera intelectual y personal.

.



Cartagena de Indias D.T. y C., 22 de Junio de 2011

Señores

COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL
Ciudad

Cordial saludo,

Por medio del presente se les informa que la estudiante AURA CRISTINA ARRAZOLA HERNANDEZ, está adelantando la investigación de **REFORMA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE CARTERA Y GESTION DE COBRO EN LA EMPRESA VIMARCO REGIONAL BOLIVAR**. Con el objeto de generar mejora en la compañía y así mismo presentar el trabajo como requisito para la obtención del título universitario.

Atentamente,


EUNICE MERCADO GOMEZ

Asistente Administrativa

VIMARCO-Regional Bolivar

Cartagena de Indias D.T. y C., Agosto 01 de 2011

Señores

COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL

Ciudad

Cordial saludo,

Mediante la presente me permito informar que tengo calidad de asesor en el Proyecto titulado **REFORMA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE CARTERA Y GESTION DE COBRO EN LA EMPRESA VIMARCO REGIONAL BOLIVAR** Adelantado por la estudiante AURA CRISTINA ARRAZOLA HERNANDEZ y presento mi conformidad con la investigación y resultados obtenidos hasta la fecha.

Atentamente,


FERNANDO GARCIA MUÑOZ
C.C. 16.608.939 Cali

Cartagena de Indias D.T. y C., Agosto 01 de 2011

Señores

COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL
Ciudad

Cordial saludo,

Por medio del presente hago entrega del Anteproyecto " **REFORMA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE CARTERA Y GESTION DE COBRO EN LA EMPRESA VIMARCO REGIONAL BOLIVAR** ".Para su evaluación y aprobación.

Atentamente,



AURA CRISTINA ARRAZOLA HERNANDEZ

C.C 1.047.440.552

COD T00019006

CONTENIDO

INTRODUCCION.....	11
1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	15
1.3 DELIMITACION DEL PROBLEMA.....	15
1.3.1 Delimitación Geográfica.....	15
1.3.2 Delimitación Cronológica.....	15
2. OBJETIVOS	
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	16
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	16
3. JUSTIFICACION.....	17
4. MARCO DE REFERENCIA	
4.1 ANTECEDENTES.....	18
4.2 MARCO INSTITUCIONAL.....	20
4.3 MARCO TEORICO.....	25
4.4 MARCO CONCEPTUAL.....	25
5. METODOLOGIA	
5.1 TIPO DE INVESTIGACION.....	35
5.2 POBLACION Y MUESTRA.....	35
5.3 FUENTES DE INFORMACION.....	35
6. PROPUESTA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE CARTERA PARA VIMARCO REGIONAL BOLIVAR.....	36
7. CONCLUSIONES.....	75

BIBLIOGRAFIA.....76

ANEXOS..... 78

TABLAS

Tabla 01. Clasificación de los manuales Administrativos.....28

INTRODUCCION

Actualmente las organizaciones viven en constante cambio debido a las exigencias planteadas por el medio donde se desenvuelven, estas acciones hacen que las empresas estén renovando sus procesos operacionales y administrativos para estar a la vanguardia, mantener la capacidad y así no ser desplazadas por sus competidores.

En los últimos años ha tomado fuerza la aplicación del manual de procedimientos, pues permiten conocer los pasos a seguir para desarrollar correctamente una tarea de un área específica. Sin embargo los manuales caducan, ya que las actividades y tareas realizadas en la empresa sufren cambios de acuerdo al entorno y los procedimientos requieren actualizaciones y reformas, que si no se practican, se puede incidir en el retroceso de la organización; generando ineficiencia en los procedimientos internos, hasta finalmente afectar al cliente.

Esta investigación nace como una alternativa de solución a los inconvenientes que presenta la cartera de la Empresa Vimarco Regional Bolívar, pues se pretende exponer un manual de procedimiento de cartera reformado, para que sea utilizado como una herramienta en el desarrollo de las actividades administrativas de la empresa en las que se genere valor.

1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Organización VIMARCO, es una empresa cartagenera que desarrolla sus actividades desde el año 1975, con el servicio de custodia de bienes y propiedades. Con el paso del tiempo ha logrado posicionarse e incursionar a nivel local y nacional, no solo con el servicio de vigilancia integrada, sino también con los servicios de seguridad electrónica, Servicios Generales y temporales. Esto ha permitido un crecimiento significativo, a tal punto que para el 2010, la empresa tiene presencia en 30 ciudades y 100 municipios en el país.

Vimarco Regional Bolívar, no ha sido ajena al desarrollo que ha venido presentando la organización, y esto se ve reflejado en el aumento significativo de los clientes en los últimos años, que para este periodo asciende a la suma de 390 en las diferentes unidades de negocio, además de representar el 27% de la facturación a nivel nacional¹.

En el área administrativa de la regional Bolívar, se llevan a cabo las tareas de facturar los servicios prestados a los clientes, y recaudar los rubros generados en las facturas; Por la situación descrita con anterioridad actualmente presenta serias dificultades en la gestión de cobro, ya que se cuenta con un manual de procedimiento de cartera que no está ajustado a las necesidades de la empresa; pues el manual funciona como un instructivo, para los empleados del área administrativa, donde se explica el ingreso al Software administrativo Zeus SQL; y en este manual no se detalla cómo proceder con los clientes que presentan diferentes grados de morosidad, como debe efectuarse el cobro y cuáles son los empleados implicados en el procedimiento y sus responsabilidades, ocasionando las siguientes consecuencias en la operación de cartera y recaudos.

- Aumento de los días de rotación de cartera.
- El no cumplimiento de las metas de recaudo propuestas por la vicepresidencia financiera
- Aumento en los costos del periodo

¹ Presentación Corporativa VIMARCO – Información comercial, facturación por regionales Diapositiva 41

- Descontrol en el manejo de la cartera
- Poca aplicación del procedimiento, por considerarlo inapropiado y desactualizado

Por todas estas contrariedades se ha hecho necesaria la reforma del manual de procedimiento de cartera, para garantizar el recaudo de manera efectiva.

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cómo se puede mejorar la gestión de recaudos de clientes en la empresa, a través de un procedimiento y unas políticas apropiadas, ajustadas a las necesidades de Vimarco Regional Bolívar?

1.3 DELIMITACION DEL PROBLEMA

1.3.1 Delimitación Geográfica: esta investigación se realizara en las instalaciones de la Organización VIMARCO Regional Bolívar, Ubicada en la Urbanización la Fragata Mz1-L8 Esquina

1.3.2 Delimitación Cronológica: esta investigación inicio en Marzo de 2011, y finalizara en Agosto de 2011.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Reformar el manual de procedimiento de cartera para que sea una herramienta eficiente en el desarrollo de las actividades administrativas realizadas en la empresa; y así mejorar la de gestión de cobro de Vimarco regional Bolívar.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Exponer las fases que componen el Manual de Procedimiento de Cartera.
- Describir como se debe realizar el procedimiento de cobro.
- Definir los responsables implicados en el procedimiento.
- Establecer criterios de cartera y recaudos, que garanticen el control adecuado.
- Recolectar sugerencias de los empleados del área administrativa, para la reforma del manual de procedimiento de cartera.



3. JUSTIFICACION

El área administrativa es un departamento de Vimarco Regional Bolívar, donde además de facturar y recaudar los dineros de los servicios prestados a los clientes, se cumplen funciones de planeación, organización y el control de entradas y salidas de dinero de la empresa; por esta razón, las acciones que en este se realicen, repercuten en el capital de la empresa.

La aplicabilidad de los manuales de procedimientos en las empresas se hace indispensable, pues son documentos que estandarizan la realización de las actividades del cotidiano, permitiendo a cada empleado conocer sus responsabilidades, así mismo sirven como un instrumento de inducción a un nuevo empleado.

Esta investigación contribuye de manera significativa a el área administrativa de Vimarco regional bolívar, pues se pretende establecer un manual de procedimiento de cartera apropiado a las necesidades de la empresa y tenga aplicabilidad de los empleados implicados en la gestión de cobro, para así mejorar la respuesta de pago de los clientes y de esta forma cubrir las necesidades de costos y gastos de manera oportuna, impactando de manera positiva en las utilidades.

Como estudiante de administración de empresas modalidad Dual me permite aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de mi carrera y la experiencia obtenidas en la fase practica.; además de ser un documento referente para otros estudiantes que se interesen en investigar problemáticas de este tipo.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 ANTECEDENTES

Pérez Ravelo Carmen realizo una investigación en el año 2005 denominada: “Propuesta de un modelo integral de cobranzas para la unidad educativa instituto premilitar “Aurelio Baldor”², Ubicado en Guarenas, estado Miranda. En Tecana American University. Esta investigación tuvo como objeto proponer un modelo integral de cobranzas que permitiera recaudar las cuotas de los alumnos del Instituto en los tiempos establecidos por la administración, además de la recuperación de las cuentas por cobrar hasta la fecha, con la finalidad de cubrir sus costos y gastos, y que sus utilidades estuviesen representadas por un porcentaje mayor que el anterior período, para garantizar el desarrollo económico y el crecimiento de la institución. Este estudio estuvo hecho dentro de la modalidad de campo con un tipo de investigación de carácter descriptivo.

Otra investigación se dio en el año 2007 por **León Fabara Gabriela**³. Formuló como objetivo “Elaborar una propuesta para mejorar el proceso de Cobranzas de facturas de una comercializadora de medicamentos genéricos, aplicando la Ingeniería de Métodos y los principios de mejoramiento continuo”. Obtuvo resultados satisfactorios y útiles para la empresa pues logro identificar 8 problemas que retrasaban y entorpecían el desarrollo de los procesos de cobro para los clientes internos y externos, y también logro plantear alternativas de solución con las técnicas de diagrama de pareto y diagrama causa efecto; permitiendo que se cumplieran las metas del departamento de cobranza.

En el mismo estilo de investigación también se pueden mencionar los estudios de **Ugueto L. Ramón** con “Propuestas de un modelo para el manejo de la calidad de la cobranza en la gerencia de recuperaciones de un banco”⁴ y **Ushiña López Josué**, con “Propuestas de mejoramiento para el proceso de cobranza operativa

² Consultado en: www.tauniversity.org/tesis/Tesis_Loanny_Perez.pdf

³ León Fabara Gabriela (2007) “Elaboración de una propuesta para mejorar el proceso de Cobranzas de facturas de una comercializadora de medicamentos genéricos” Guayaquil – Ecuador
www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/13443

⁴ Consultado en :biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ2032.pdf

que realiza la recaudadora del Ecuador S.A.⁵. Realizados en 2001 y 2006 respectivamente.

Cabe destacar que los estudios descritos con anterioridad aportan de manera significativa para la elaboración de esta investigación.

⁵ Consultado en: bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/2639/1/CD-0429.pdf

4.2 MARCO INSTITUCIONAL⁶

- **Conocimiento Institucional:** Organización VIMARCO, es una empresa de carácter privado constituida en la ciudad de Cartagena, bajo la modalidad de sociedad limitada. El 12 de junio del año 1975 el ministerio de defensa nacional expidió la licencia de funcionamiento mediante Resolución No. 4359, para operar como una empresa de vigilancia y seguridad privada en la ciudad de Cartagena; Debido a la demanda que presentaba el servicio de vigilancia y seguridad privada la empresa comenzó a operar en el departamento de bolívar, y rápidamente a nivel nacional.⁷

Luego, La dirección de la empresa en busca del crecimiento impulso la creación de "SERVIMARITIMA"(VIMARCO Servicios Temporales), Dedicada a el suministro de personal. Asimismo decido incursionar en el área de seguridad electrónica como complemento del servicio de vigilancia, y fue entonces cuando se creó VIMARCO Tecnología.

Años más tarde tratando de satisfacer las necesidades de los clientes se hizo necesario la prestación de servicios generales como: limpieza, mantenimiento y conserjería y así nace VIMARCO Servicios Generales.

Gracias a la calidad que ofrece organización VIMARCO, ha logrado consolidarse como uno de los grupos empresariales más importantes en el territorio nacional

- **Misión:** A través del diseño, promoción e implementación de soluciones integrales de seguridad, servicios generales, tecnología y un talento humano altamente especializado, con principios y valores éticos y morales, apoyado en tecnología de vanguardia; proporcionamos a nuestros clientes las condiciones de confianza y tranquilidad que incrementen su productividad y calidad de vida, sobrepasando así las expectativas de orgullo y generación de valor de los accionistas y de desarrollo de nuestros colaboradores, sus familias y la comunidad.
- **Visión:** Trabajamos por la construcción de un mundo en el que prime la cultura de seguridad, de tal manera que la confianza y la tranquilidad incrementen la productividad y la calidad de vida.

⁶ Información tomada de los archivos de la empresa y la pagina web www.vimarco.com.co

- **Valores Organizacionales:**

Responsabilidad: Cumple con todas sus obligaciones y aspectos legales contenidos dentro del marco jurídico nacional y con las disposiciones contractuales de los clientes, manteniendo en alto su imagen y prestigio

Excelencia: Compite con calidad en el servicio, basándose en la calidad del Talento Humano, además de la asistencia, supervisión y reacción permanente.

Seguridad: Genera la confianza en sus clientes mediante la ejecución de sus valores y brindándole un gran nivel de protección basándose en la esencia de la compañía que es el Servicio Integral de Seguridad.

Liderazgo: Se encuentra un paso adelante en el gremio de las compañías de vigilancia, adaptándose a los cambios de forma eficaz y eficiente.

Compromiso: VIMARCO Ltda es una empresa comprometida en la selección y formación de los empleados con altos valores de honestidad y ética para el cumplimiento de todas las funciones propias de su cargo, permitiendo así el desarrollo y progreso de las personas dentro de la organización, reconociendo sus méritos y logros mediante actividades encaminadas al bienestar integral del personal.

Responsabilidad Ambiental: Para la compañía es de vital importancia la interacción de la organización con el entorno ambiental y el impacto propio de la prestación de sus servicios

Bienestar Social: Somos una empresa que propende por la satisfacción de los empleados en relación con las condiciones y

factores de seguridad, salud, salud ocupacional y bienestar que inciden en el desempeño del personal y por ende en la calidad del servicio.

Servicio al cliente: Disponiendo recursos para atender de forma oportuna y efectiva los requerimientos de los clientes actuales (solicitudes, quejas, reclamos, servicios, etc.) y desarrollando estrategias que permitan la identificación de nuevos servicios y nichos de mercados atractivos para el crecimiento de la compañía.

- **servicios**

VIMARCO Vigilancia Integrada

- Vigilancia Fija (con o sin arma)
- Vigilancia móvil y rondas
- Caninos
- Escoltas
- poligrafía
- Estudios de seguridad

VIMARCO Tecnología

- Monitoreo de Alarmas.
- Detección de Intrusión.
- Circuito Cerrado de Televisión.
- Control de Acceso y Biometría.
- Detección de Incendios.
- Extinción de Incendios.
- Sistemas de Integración

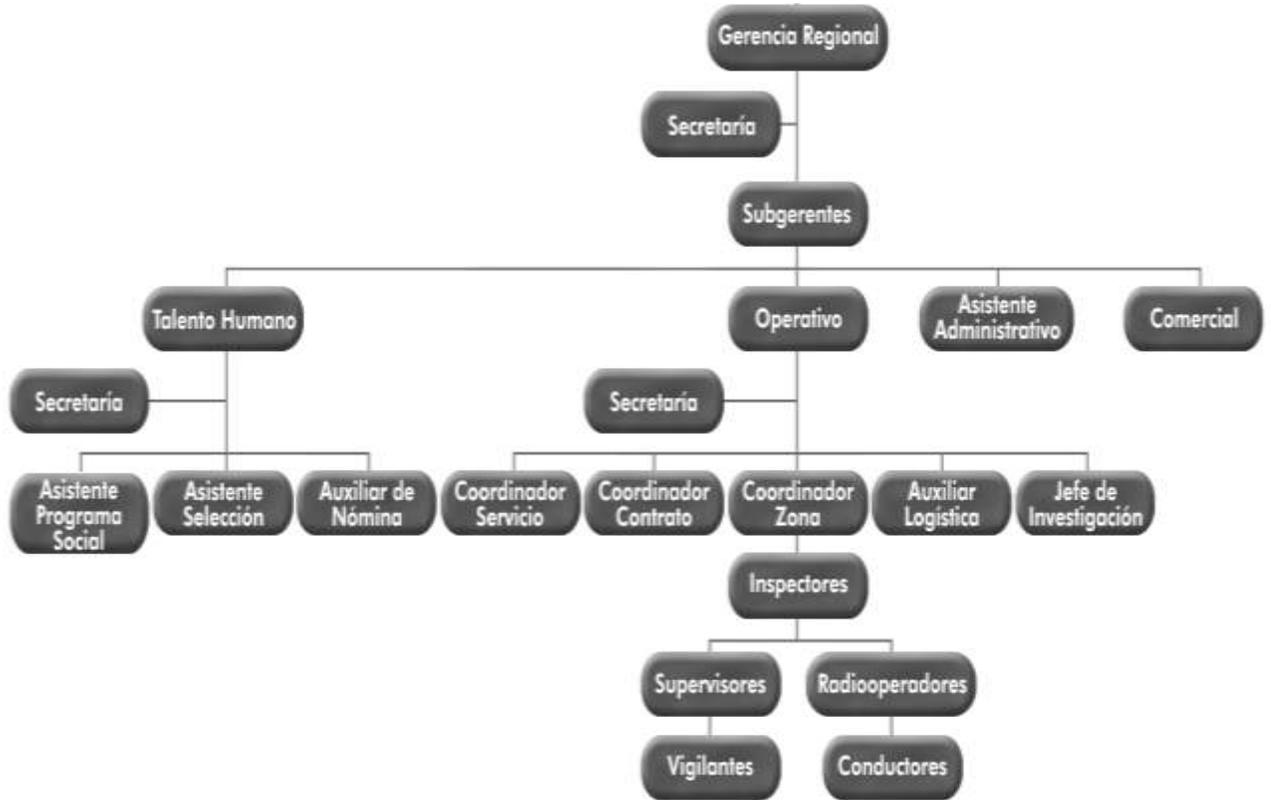
VIMARCO Servicios Generales

- Conserjería.
- Mantenimiento.
- Aseo y Cafetería.
- Conducción.
- Recaudo de Taquillas.
- Acomodadores.
- Valet Parking.
- Piscineros

VIMARCO Servicios Temporales

- Reclutamiento.
- Procesos de selección de personal.
- Verificación de referencias personales, laborales y académicas.
- Administración de nómina.
- Servicios especiales en procesos de selección (estudios de seguridad).
- Suministro de personal.
- Suministro de personal calificado.

- Organigrama:



4.3 MARCO TEORICO

La filosofía Kaizen, es el concepto de una sombrilla que involucra numerosas prácticas y herramientas que dentro de dicho marco filosófico y estratégico, permiten una mejora continua en la organización⁸; permitiéndole adaptarse a las necesidades generadas por el macro y micro ambiente donde desarrollan su operación.

Lo que se busca con la aplicación de la filosofía Kaizen es el crecimiento y desarrollo organizacional, pues involucra a los empleados en el interés común del perfeccionamiento de los procesos y procedimientos internos, generando valor en la producción o la prestación del servicio al cliente; logrando satisfacer sus necesidades conservando o extendiendo la calidad.

ICONTEC, define la Normalización como una actividad que establece disposiciones para uso común y repetido, encaminadas al logro del grado óptimo de orden con respecto a problemas reales o potenciales, en un contexto dado.⁹

En ese sentido las organizaciones que buscan generar la productividad y competitividad en sus operaciones en general, deben enfocarse en normalizar y estandarizar cada uno de los procesos operativos y administrativos que aplican a su operación ya que de esta forma se reducirán los errores , las demoras y las inconsistencias que se puedan generar en las actividades y de esta forma generar confianza entre los empleados y Clientes.

4.4 MARCO CONCEPTUAL

- Activos: son el conjunto de bienes y derechos que tiene la empresa.
- Activos corrientes: son todos aquellos activos que tienden a convertirse en efectivo en el corto plazo (un año)

⁸ Lefcovich Mauricio. www.monografias.com/trabajos15/sistema-kaizen/sistema-kaizen.shtml

⁹ Consultado en : www.icontec.org.co/index.php?section=37

- Cuentas por cobrar o cartera: son las deudas que tienen los clientes con la empresa, originarias de la prestación de servicios
- Software administrativo: Herramienta que servirá de apoyo Administrativo y Operativo, para el control de cartera y de los recaudos.
- Rotación de Cartera: es un indicador o razón financiera que muestra con qué frecuencia las cuentas por cobrar o cartera logran recaudarse.
- Provisión de cartera: es el análisis que hace la empresa de su cartera para determinar qué es lo que puede cobrar o no en un determinado periodo.
- Manual: Documento interno donde se muestra como realizar como realizar una tarea.
- Procedimiento: modo de realizar una actividad.
- Manual Administrativo¹⁰: Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.). Así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.
- Objetivos del manual administrativo¹¹:
 1. Instruir a la persona, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
 2. Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones
 3. Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
 4. Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
 5. Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.

¹⁰ Consultado en: <http://html.rincondelvago.com/documentos-y-manuales-administrativos.html>

¹¹ Amador Juan Pablo. www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos/default.asp

6. Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
 7. Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
 8. Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
 9. Interviene en la consulta de todo el personal.
 10. Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
 11. Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
 12. Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
 13. Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
 14. Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
 15. Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
 16. Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
 17. Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos
- Ventajas del manual administrativo¹²:
 1. Logra y mantiene un sólido plan de organización.
 2. Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
 3. Facilita el estudio de los problemas de organización.
 4. Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
 5. Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
 6. Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
 7. Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.

¹² Amador Juan Pablo. www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos/default.asp

8. Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
 9. La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
 10. Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
 11. Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.
 12. Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
 13. Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
 14. Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.
 15. Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
 16. Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
 17. Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
 18. Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción
- Desventajas del manual administrativo¹³:
 1. Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
 2. Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
 3. Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
 4. Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
 5. El costo de producción y actualización puede ser alto.
 6. Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
 7. Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.
 8. Muy sintética carece de utilidad: muy detallada los convierte en complicados.

¹³ Amador Juan Pablo. www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos/default.asp

- Clasificación de los manuales administrativos¹⁴:

Clasificación	Manual	Propósito
Por su contenido	Manual de Historia	Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le Da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo.
	Manual de organización	Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones
	Manual de políticas	Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a se seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.
	Manual de procedimientos	Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso.

¹⁴ Amador Juan Pablo. www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos/default.asp

	Manual de contenido múltiple	<p>Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de</p> <p>Distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales. en si consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan</p> <p>En la práctica administrativa.</p>
Por función específica	Manual de producción	<p>se refiere a Los lineamientos y responsabilidades que se deben desarrollar en cada uno de los departamentos de la organización</p>
	Manual de Compras	
	Manual de ventas	
	Manual de contabilidad	
	Manual de Finanzas	
	Manual de Crédito y cobranza	
	Manual de Personal	
	Manual Técnico	
	Manual De Adiestramiento	

Tabla 01. Elaborada por el Investigador.

- Manual de procedimiento¹⁵: es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente

- Utilidad del manual de procedimiento¹⁶:
 1. Permite lograr la automatización del proceso y control de todas las operaciones, mejorando el control, oportunidad de la información, mejora en el recaudo, identificación oportuna de clientes morosos y decisiones al respecto.
 2. Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
 3. Auxilian en la inducción del puesto, el adiestramiento y capacitación del personal, ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
 4. Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema
 5. Interviene en la consulta de todo el personal que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
 6. Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
 7. Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

¹⁵ - ¹⁶ JAPMALAGA, (2003) Manual de procedimiento www.monografias.com

8. Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
 9. Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
 10. Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
 11. Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
 12. Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.
- Conformación del manual de procedimientos¹⁷:
 - a. IDENTIFICACIÓN:

Este documento debe incorporar la siguiente información:
Logotipo de la organización, Nombre oficial de la organización.

Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.

Lugar y fecha de elaboración.

Número de revisión (en su caso).

Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.

Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o un diagonal.
 - b. ÍNDICE O CONTENIDO
Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.
 - c. PRÒLOGO Y/O INTRODUCCIÓN
Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un

¹⁷ Villarroel Patricio (2009) Manual de procesos y procedimientos (Guía Básica)
ticss.bligoo.com/content/view/511291/Manual-de-Procesos-y-procedimientos-Guia-basica.html

mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

d. OBJETIVOS DE LOS PROCEDIMIENTOS

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría; la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

e. AREAS DE APLICACIÓN Y/O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS

Esfera de acción que cubren los procedimientos.

f. RESPONSABLES

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases, en ningún caso se deben apuntar nombres de personas, ya que lo que importa es la función del ejecutante, ya que no es un documento evaluativo de desempeño personal.

g. POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos normativos de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos.

Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos. A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que esté no incurra en faltas.

Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.

Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.

h. FORMULARIO DE REGISTRO.

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

i. GLOSARIO DE TÉRMINOS.

Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta. Procedimiento general para la elaboración de manuales administrativos

- Flujograma o Diagrama de Flujo¹⁸: es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución

¹⁸ Chiavenato Idalberto,(1993) Iniciacion a la organización y control, Mac Graw Hill

5. METODOLOGIA

5.1 TIPO DE INVESTIGACION

El tipo de investigación aplicada es de carácter descriptivo ya que se muestra exactamente la situación presentada con la gestión de cobro en el área administrativa de Vimarco Regional Bolívar.

5.2 POBLACION Y MUESTRA

Para esta investigación se utilizo como población a los empleados implicados en el proceso de facturación y recaudo, con los siguientes cargos:

Asistente Administrativa
Auxiliar Administrativa
Agentes de cobranzas
Gerente

La muestra fue tomada de la experiencia en el cargo de cada uno de los trabajadores del área y los aportes realizados por estos, para la mejora del manual.

5.3 FUENTES DE INFORMACION

El investigador utilizo como fuente primaria de información la observación directa, pues se mantuvo en un periodo aproximado de 4 meses como pasante en el area administrativa de Vimarco regional Bolívar

Además el Manual de procedimiento de cartera utilizado , Documentos pertenecientes al archivo de Organización Vimarco regional Bolívar , Estudios realizados de referencia al tema, Libros e información en la Web.

6. PROPUESTA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE CARTERA PARA VIMARCO REGIONAL BOLIVAR.

El manual de cartera que a continuación se presenta esta ajustado a situación actual de la empresa, los empleados responsables y sus responsabilidades.

Esta diseñado como una herramienta administrativa de seguimiento y control.

Manual de Procedimiento de Cartera Organización Vimarco - Regional Bolívar

Elaborado Por	Registro de Cambios		
Aura Arrazola H	Versión	Fecha	Cambios Realizados
	01	May/2008	Creación del Documento
	02	Sep/2011	Reforma del Manual

	MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE CARTERA P-FIN-002	Versión: 02	Fecha: Sep/2011
		Página 2 de 37	

INTRODUCCION

El presente manual, es una herramienta Administrativa y de control, que indica una secuencia del procedimiento de cartera de Vimarco regional bolívar y su respectivo seguimiento, bajo la expectativa de lograr un control permanente y diario de las cuenta por cobrar en la empresa.

El manual de procedimiento de cartera, se considera de gran utilidad en el área administrativa ya que busca eliminar errores en los procedimientos y maximizar el desarrollo administrativo; además de ser una herramienta de capacitación permanente para los empleados que tengan como responsabilidad directa e indirecta el control y seguimiento de las cuentas por cobrar.

El procedimiento para una mayor comprensión, está elaborado en tres capítulos:

1. Selección, Aprobación y Registro del cliente en el sistema,
2. Facturación, Registro, Distribución y Control de la facturación.
3. seguimiento de la facturación, control y recaudo de la cartera;

Además incluye los formatos, instructivos, comunicados debidamente

referenciados y el diagrama de flujo que orientaran al lector a la interpretación del manual.

Es responsabilidad de la Administración de la Empresa, mantener actualizado este procedimiento, para lograr los objetivos de seguimiento y control; por lo tanto los empleados que desempeñen cargos referidos en este manual, son responsables de advertir a la Administración de cambios que se puedan presentar en el tiempo, para la inmediata actualización o reforma del procedimiento, y así, mantener el sistema de calidad de Vimarco regional Bolívar.

TABLA DE CONTENIDO

ALCANCE	4
REFERENCIAS	5
OBJETIVO GENERAL	6
OBJETIVOS ESPECIFICOS	6
POLITICAS DE VIMARCO REGIONAL BOLIVAR	7
RESPONSABLES	10
CONCEPTOS	11
Capítulo 1 : Selección , Aprobación y Registro de los clientes en el sistema	17
1.1. Requerimiento de servicio y cotización	18
1.2. Aprobación del Servicio al cliente potencial:	20
1.3. Contratación:	21
1.4. Creación del Cliente en el Software y Notificación del nuevo cliente en el Área Administrativa	23
Capítulo 2 : Facturación, Distribución y Archivo de las facturas en VIMARCO Regional Bolívar	24
2.1. Facturación:	25
2.2. Distribución de la Factura al cliente:	26
2.3. Radicación de las Facturas en el Sistema y el Archivo de la facturación:	28
Capítulo 3 : Seguimiento, Control y Recaudo de la Cartera	30
3.1. Seguimiento, control de la Cartera y Recaudo:	31
3.2. Gestión de Cobro:	32
3.3. Seguimiento a la cartera en poder de abogados	35
Dar de baja a una cuenta por cobrar	36

Flujograma de Procedimiento de cartera

ALCANCE

Aplica al procedimiento de cartera realizado a los clientes de: Vimarco Ltda. (Vigilancia Física), Vimarco Tecnología Ltda. (Vigilancia Electrónica), Vimarco Servicios Generales Ltda. Y Vimarco Servicios Temporales de la Regional Bolívar.

REFERENCIAS

1. Cotización y Contratación con el cliente– Área Comercial
2. Facturación – Asistente Administrativa y Facturador (Área Administrativa y Área de Facturación Oficina Corporativa para el caso de Vimarco Tecnología Ltda.)
3. Suspensión del Servicio- Radioperadores (Operaciones)

OBJETIVO GENERAL

Presentar un manual de procedimiento integral del manejo de las cuentas por cobrar (Cartera) aplicable a la empresa VIMARCO Regional Bolívar, que permita claridad en las funciones, relacionada con cargos dentro de la empresa, relacionada con el flujo de documentos internos, así mismo los pasos administrativos y de control y gestión, que logren coordinación de funciones entre las áreas y/o departamentos, minimizando los riesgos de incobrabilidad de cartera. Todo lo anterior, debe optimizar los recursos de la empresa y generar liquidez y cumplir con la política de la empresa en los cobros y recaudos

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Precisar las labores del comité de cartera, su función, compromisos y disciplina en sus reuniones semanales y permanente
- Coordinación con el departamento jurídico y aspectos contable
- Clarificar las políticas institucionales respecto a los clientes y las cuentas por cobrar, que sean de conocimiento por todos los involucrados en el procedimiento y se apliquen, precisando las acciones disciplinarias, en caso de incumplimiento
- Informes de gestión de cartera y acciones bajo responsabilidad en cada cargo

	MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE CARTERA P-FIN-002	Versión: 02	Fecha: Sep/2011
		Página 7 de 37	

POLITICAS DE VIMARCO REGIONAL BOLIVAR

- Los precios de los servicios serán fijados por la presidencia de Organización Vimarco e informados por escrito y de ser necesario ajustes o beneficios de descuentos.
- Para aprobar el Registro de un servicio al cliente potencial debe cumplir con los criterios definidos en el presente manual de procedimientos.
- Los Subgerentes Comerciales podrán crear y modificar la información (básica) del cliente en el sistema, utilizando su clave de acceso Personal bajo su responsabilidad.
- El sistema de Facturación de Vimarco Regional Bolívar se realiza los cinco (5) primeros días de cada mes.
- Vimarco Regional Bolívar concede treinta (30) días de crédito al cliente para el pago de la factura.
- Los descuentos a clientes solo son Autorizados por la Gerencia General de la Regional Bolívar.
- Se conceden descuentos al cliente previo acuerdo con la gerencia general en VT, así:
 - Si el cliente cancela por anticipado 6 meses, se concede un mes de descuento*
 - Si el cliente cancela por anticipado un año, se concede dos meses de descuento.*

- Los descuentos para Vimarco Ltda., VSG y VST. Se conceden cuando el cliente haya negociado un % de descuento (1%-5%) con la gerencia general y se estipule en el contrato.
- *La facturación es enviada al cliente mediante los agentes de cobranza si las instalaciones se encuentran en la Ciudad de Cartagena y municipios aledaños; cuando las instalaciones se encuentran en municipios lejanos del departamento de Bolívar o fuera de este serán enviadas vía correo.*
- los medios que se disponen para recaudar el dinero de la facturación, son:

Medio	Tipo
Físico	Pago en EFECTIVO
	Pago en CHEQUE
	Pago en CONSIGNACION CTA CTE
Electrónico	Pago en DATAFONO
	Pago en TRANSFERENCIA ELECTRONICA

- las cuentas corrientes que dispones Organización Vimarco para el recaudo son:

VIMARCO LTDA Banco de Bogotá No. 204-09248-0

VIMARCO TECNOLOGIA Banco de Bogotá No. 204-74408-0

VIMARCO SERV. GENERALES Banco de Bogotá No. 204-09746-3

VIMARCO SERV. TEMPORALES Banco de Bogotá No. 204-09825-5

- Los agentes de cobranza son los únicos autorizados para recaudar el dinero de la facturación en efectivo, cheque o datafono.

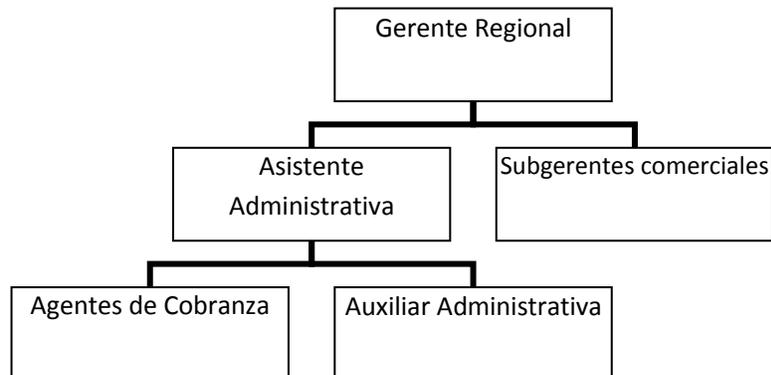
- La responsabilidad del recaudo de la cartera es de la Asistente Administrativa y los agentes de cobranza, pero el Subgerente comercial responsable de la venta del servicio apoya los procesos de gestión de cobro cuando la asistente administrativa así lo requiera.
- La cartera de clientes, se determina por grados de clasificación:

Grados de Cartera	Clasificación
Menor a 30 días	Aceptable
Entre 31 y 60 días	Vencida
Entre 61 y 90 días	Morosa
Igual o mayor a 91 días	Jurídica

- Es permitido negociar con el cliente mediante convenios de pago, cuando presente cartera Morosa y esta negociación está bajo la responsabilidad de la asistente administrativa y el subgerente comercial responsable.
- Todo cliente que presente una cartera morosa mayor a 90 días, se procederá a suspender el servicio e informarlo al departamento Jurídico y al cliente, por parte del Subgerente Comercial, quien avalo inicialmente al cliente.
- Aquellos clientes que presenten cartera de clasificación “jurídica” y realice el Convenio de pago con Vimarco Regional Bolívar, se le continuara prestando el servicio, bajo aprobación del Subgerente Comercial.

- Las cuentas por cobrar incobrables, solo afectaran la provisión de cartera con la aprobación de la Presidencia de la empresa y/o de la Junta Directiva.
- Aquellos contratos con clientes que superen los 180 salarios mínimos mensuales vigentes, según criterio y decisión de la Junta Directiva, podrán darse como garantía ante terceros como consecuencia de préstamos, previo acuerdo con los clientes.
- Se realizaran comités de cartera cada semana. para evaluar la situación de las cuentas por cobrar los días viernes, además se realizara acta de conclusiones y compromisos y su respectivo seguimiento. Ver formato anexo [Acta Comité de Cartera.](#)

RESPONSABLES



Los procesos de facturación, entradas y salidas de dinero, seguimiento gestión de cartera y cobro seguimiento se llevan a cabo en el área Administrativa de Vimarco Regional Bolívar.

Los responsables de la gestión de cobro Directo, serán:

1. Asistente Administrativa Regional Bolívar – Jefe de Área Administrativa ([Ver Manual de Funciones](#))
2. Agentes de Cobranza ([Ver Manual de Funciones](#))

Todo lo relacionado con el cobro Prejurídico y Jurídico, está a cargo del asesor jurídico de Vimarco Regional Bolívar; La Asistente y la Auxiliar Administrativa, serán apoyo administrativo para el Asesor.

CONCEPTOS

1. **Adicionales:** servicios que exceden la capacidad de personal o tiempo contratado y por ende se debe pagar un valor adicional al pactado en el contrato.
2. **Cartera:** son todos los dineros que no han sido recaudados en el plazo estipulado, generados por la prestación de un servicio.
3. **Certificado BASC:** documento que certifica que la empresa tiene prácticas seguras de comercio internacional.
4. **CIFIN:** Es la central de información de la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, donde se muestra el comportamiento de pagos a entidades financieras.
5. **Cliente o Cuenta por cobrar:** es una persona natural o jurídica a la que se le presta uno o varios de los siguientes Servicios:
 - Servicios Generales: Suministro de personal de aseo y mantenimiento, conductores, conserjería
 - Servicios Temporales: Suministro de personal temporal de diferentes especialidades y sectores.
 - Tecnología: Monitoreo GPS y Telefónico, equipos de CCTV, detección de intrusión, Control de acceso.
 - Vigilancia integrada: Vigilancia Fija (con o sin armas) , Vigilancia móvil y rondas, Caninos, Escoltas, Estudios de Seguridad , Poligrafía .En la que Vimarco regional Bolívar le factura, cobra y recibe un monto de dinero denominado valor del servicio.

6. **Cliente Potencial** : son todas aquellas personas naturales o jurídicas que realizan un requerimiento y cotización de uno o más servicios que ofrece la organización Vimarco Ltda., y que no han sido reconocidos como clientes debido a que no han terminado el proceso de verificación o no cumplen los parámetros establecidos por la organización.

7. **Cobro Jurídico**: proceso de cobro con acciones legales que se le entrega al asesor jurídico de Vimarco Regional Bolívar cuando el cliente no se halla sometido a una conciliación de pago, o no se logre el pago por la gestión de cobro de la Auxiliar de Cartera, Asistente Administrativa, los Agentes de Cobranza o el Gerente pasados los 90 días del saldo en cartera.

8. **Cobro Pre-jurídico**: proceso que inicia el abogado para lograr recuperar la cartera de Vimarco Regional Bolívar.

9. **Convenio de pago**: proceso al que se somete el cliente que adeuda a Vimarco Regional Bolívar un monto por la prestación de servicio, para el pago de sus obligaciones en un plazo estipulado.

10. **Criterios**: son todas aquellas pautas que se deben tener en cuenta para realizar un proceso de Vimarco Regional Bolívar.

11. **Datacredito**: es una central de riesgo donde se muestra el comportamiento de pago a establecimientos de comercio, servicios, bancos entre otros.

12. **Descuento**: incentivo que se le da al cliente por el pronto pago de la factura por la prestación de servicio o ya sea por el pago anticipado del mismo por 6 meses o un año *.

*pactado con el área administrativa de Vimarco Regional Bolívar.

13. **Documento Referencia:** Documentos exigidos al cliente potencial para realizar un estudio de la situación financiera y la relación que tiene con las entidades bancarias, centrales de riesgo y proveedores.
14. **Estado de cuenta del Cliente:** documento donde se relaciona la situación actual del cliente como el último pago realizado, meses de mora, intereses causados.
15. **Factura de Venta:** Documento soporte emitido por Vimarco Regional Bolívar donde se relaciona el servicio prestado , el valor del servicio, el valor Impuesto al Valor Agregado (IVA), el Valor total a pagar y la fecha de Vencimiento de pago al cliente.
16. **Incentivos:** reconocimientos que se le dan al empleado del área administrativa de la regional bolívar cuando cumple con las metas de recaudo.
17. **Interés por Mora:** porcentaje (2%) cobrado al cliente sobre el saldo que adeuda a partir de los 90 días en cartera.
18. **Lista Clinton:** documento expedido por la OFAC (Office of Foreign Asset Control), donde se relaciona a personas naturales o jurídicas que tienen relación con el narcotráfico o lavado de activos.
19. **Medios de pago:** son todos aquellos sistemas dispuestos por Vimarco Regional Bolívar para el recaudo del dinero de los servicios facturados.
20. **Metas de Recaudo:** es el valor facturado por servicio que se debe recaudar mensualmente; es estipulado por la oficina corporativa.

21. **Nota Crédito:** Comprobante emitido por la Asistente Administrativa cuando se le conceda descuento al cliente y no esté liquidado en la factura, o cuando haya error en la liquidación de la factura y se le cobre al cliente un valor mayor al servicio prestado.

22. **Nota Debito:** Comprobante emitido por la Asistente Administrativa o el Auxiliar de facturación cuando hay un error u OMISIÓN en la liquidación de la factura y se le debe cargar un valor mayor al cliente.

23. **Otras cuentas por cobrar o clientes internos:** son todos aquellos dineros a cobrar que tiene Vimarco Regional Bolívar por concepto de préstamos a empleados o socios.

24. **Provisión Cartera:** es el valor que Vimarco Regional Bolívar destina a las cuentas por cobrar que se consideran irrecuperables.

25. **Radioperador:** encargado de la programación los turnos de, los vigilantes, conserjes y el personal de servicios generales.

26. **Recibo de Caja (R.C) :** Documento soporte donde se registran los ingresos recaudados por los agentes de cobranza y la auxiliar de cartera de Vimarco Regional Bolívar.

27. **Recibo de Caja Provisional (R.C.P) :** Documento soporte donde se registran los ingresos recaudados por los agentes de cobranza de Vimarco Regional Bolívar con efectivo, cheque o datafono.

28. **Rotación de Cartera:** número de días o veces en el año que demora Vimarco Regional Bolívar para recibir el pago del cliente por la prestación de servicio. Según la política de la empresa, es de 35 días..
29. **Servicios Ocasionales:** servicios que no se prestan de manera constante a un cliente y por ende no está estipulado en el contrato.
30. **Talents –Software:** Software donde se realiza la programación de turnos de trabajo y descanso para los vigilantes, supervisores, Inspectores, Escoltas, Conserjes y personal de servicios generales.
31. **Unidades de negocio:** se refiere a las 4 empresas que conforman la Organización Vimarco (Vimarco Ltda., VT, VSG y VST).
32. **Vimarco Ltda. :** Se refiere a la empresa que presta el servicio de vigilancia integrada.
33. **VSG:** (Vimarco Servicios Generales) Se refiere a la empresa que presta los servicios generales.
34. **VST:** (Vimarco Servicios Temporales) Se refiere a la empresa que presta el servicio de suministro de personal temporal.
35. **VT:** (Vimarco Tecnología) Se refiere a la empresa que presta el servicio de seguridad electrónica y monitoreo.
36. **Zeuz SQL-Software:** Software contable de Organización Vimarco.

Capítulo 1 : Selección , Aprobación y Registro de los clientes en el sistema

En este primer capítulo se describe de manera detallada los procedimientos realizados en Vimarco regional Bolívar, que por su naturaleza se denominan Selección, Aprobación y Registro en el sistema; definidos como aquellas acciones que llevadas a cabo influyen en la generación de la misma. Para una mayor comprensión, el manual está constituido por cuatro procedimientos que a continuación se refieren:

- Requerimiento de servicio y cotización,
- Aprobación del servicio al cliente potencial
- Contratación
- Creación del cliente en el software y notificación del cliente en el área administrativa

Lo que se busca en este capítulo es que se realice un estudio completo de la situación legal, económica y la relación que mantiene el cliente potencial con sus proveedores, para seleccionar un cliente que se articule a los intereses de la empresa, y así, mitigar el riesgo existente al iniciar una nueva relación comercial. Además indicar cada uno de los empleados implicados en el procedimiento, el rol que representan y las responsabilidades que deben asumir.

1.1. Requerimiento de servicio y cotización

Cuando hay un cliente potencial para Vimarco regional Bolívar, de acuerdo a su requerimiento de servicio ya sea de Vigilancia Integrada, Vigilancia electrónica, Servicios generales o Temporales se asigna un subgerente comercial, como responsable del proceso de estudio y venta del servicio; tal como se precisa a continuación:

Empresa	Responsable
Vimarco Ltda. (Vigilancia Integrada)	Subgerente Comercial Vimarco Ltda.
Vimarco Tecnología	Subgerente Comercial de medios tecnológicos
Vimarco Servicios Generales y Temporales	Subgerente Comercial VSG y VST

1.1.1. Procedimiento:

- a. Hacer una visita de inspección para verificar la viabilidad del montaje del servicio y llenar el formato apreciación de seguridad.
- b. Cotizar el servicio de acuerdo a la modalidad definida por el cliente potencial y las recomendaciones arrojadas en la visita de inspección para montaje de servicio. Ver Formato anexo [Cotización COM-CO-001](#)
- c. Informar al cliente potencial el sistema de facturación y cobro de Vimarco Regional Bolívar.
- d. Verificar que el cliente potencial no tenga relación con operaciones ilegales, mediante un estudio de seguridad (Lista Clinton).
- e. Realizar un estudio Financiero del Cliente potencial:
Para realizar el estudio financiero del cliente potencial, el subgerente Comercial responsable debe solicitar documentos referencia, indicados a continuación, dependiendo si corresponde a una persona natural o jurídica:

Persona	Documento Referencia	Misión
Natural	Referencia Bancaria	Verificar la con la referencia bancaria el comportamiento que ha tenido nuestro cliente con el banco.
	Certificado de laboral o de Ingresos / Declaración de Renta	Estudiar la fuente de ingreso del cliente, así mismo verificar con su empleador esta información suministrada.
	Referencia DATA CREDITO	Buscar la referencia del cliente en las centrales de información DATA CREDITO y CIFIN
Jurídica	Cámara de Comercio	Analizar la constitución de la empresa, tiempo de funcionamiento y modificaciones de junta de socios o capital que ha presentado en el tiempo.
	Referencia Bancaria	Verificar la con la referencia bancaria el comportamiento que ha tenido nuestro cliente con el banco.
	Referencia Comercial (Proveedor)	Consultar con la Referencia comercial (Proveedor del cliente) el comportamiento de pago y cumplimiento del cliente.
	Balance General Estado de Resultado Flujos de Caja	Identificar el grado de riesgo que se tiene con el cliente dado la información del balance general, Estado de resultados y Flujo de caja. Ver anexo Instructivo 001 INDICADORES FINANCIEROS Formato en Microsoft office Excel-electrónico

1.2. Aprobación del Servicio al cliente potencial:

Es cuando después de realizar los estudios pertinentes al cliente, arrojan un resultado favorable en la legalidad de su operación, en la capacidad de pago, las relaciones con sus proveedores y bancos; y Vimarco regional bolívar acepta iniciar una relación comercial de prestación de servicios con el cliente potencial.

Empresa	Responsable
Vimarco Ltda	Subgerente Comercial Vimarco Ltda.
VT	Subgerente Comercial de medios tecnológicos
VSG y VST	Subgerente Comercial VSG y VST

➔ **La empresa ha definido los siguientes criterios para la Aprobación del servicio al cliente:**

- El montaje de servicio debe ser viable para Vimarco Regional Bolívar, y además el Cliente potencial debe Aceptar las recomendaciones dadas por el subgerente Comercial para el óptimo desarrollo de la prestación de Servicio.
- El cliente potencial debe conocer y aprobar el valor a cancelar por el servicio o los servicios cotizados.
- No debe tener relación con operaciones ilegales tales como: narcotráfico, lavado de activos, manejo de estupefacientes,

	MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE CARTERA P-FIN-002	Versión: 02	Fecha: Sep/2011
		Página 21 de 37	

relación con grupos u organizaciones terroristas o al margen de la ley.

- No debe aparecer en la lista Clinton y debe presentar Certificación BASC.
 - Respaldo Financiero, que tenga liquidez y puedan cancelar el servicio en el corto plazo
 - Buen *reporte de las Centrales de Riesgo*.

1.2.1. Procedimiento para aprobar el servicio al cliente potencial

Si el cliente cumple con los criterios propuestos por la empresa, se:

- a. Envía una comunicación al cliente, ya sea de forma física o vía E-mail, informando que el servicio está aprobado. Además debe firmar dicho comunicado para proceder a elaborar el contrato a través de la asistente comercial. Ver formato anexo [Comunicado 001. COM-001](#)

Si el cliente no cumple con los criterios propuestos por la empresa, se:

- a. Envía una comunicación al cliente de forma física, mediante el mensajero. Ver formato anexo [comunicado 002. COM-002](#)
- b. Archivan los documentos otorgados por el cotizante, el estudio realizado y el comunicado 002, como Archivo confidencial.

1.3. Contratación:

Este paso inicia cuando el cliente se le ha aprobado el montaje del servicio, y firma el comunicado 001

Empresa	Responsable
Vimarco Ltda., VT, VSG y VST	Asistente Comercial

Para proceder a la elaboración del contrato, el subgerente comercial responsable del proceso debe hacer llegar la siguiente documentación a la Asistente comercial:

Persona Natural:	Persona Jurídica:
Cotización Comunicado 001 Copia del documento de Identidad	Cotización Comunicado 001 Cámara de Comercio RUT (Registro Único Tributario) Copia del documento de Identidad del Representante legal

1.3.1. Procedimiento de elaboración de contrato

- a. Se elabora el Contrato. Ver Formato anexo [Minuta Contrato](#)
- b. Se envía al departamento jurídico de la oficina Corporativa, para su revisión y Visto bueno de la Asistente de Contratos.
- c. Se recibe el Contrato en la Regional Bolívar, Para la firma del Representante legal.
- d. Se envían (2) ejemplares del contrato al cliente en potencia para su firma.
- e. Cuando se recibe el contrato debidamente firmado, se crea una carpeta con los documentos Referencia (Suministrados por el subgerente comercial) y los documentos exigidos para la elaboración del contrato.

f. Se debe ingresar la información del cliente en el [Listado maestro de clientes-Microsoft Excel](#)

1.4. Creación del Cliente en el Software y Notificación del nuevo cliente en el Área Administrativa

Empresa	Responsable
Vimarco Ltda.	Subgerente Comercial Vimarco Ltda.
VT	Jefe de seguridad Electrónica
VSG	Subgerente Comercial VSG y VST

➔ ***Criterios para la creación del cliente en el software:***

- *La información de clientes de Vimarco Ltda., VSG y VST., se ingresa en el software Talents.*
- *Para VT, la información se registra en el software de Monitoreo Centurión.*

1.4.1. Procedimiento para la Creación del Cliente en el Software y Notificación del nuevo cliente en el Área Administrativa

- a. El Subgerente comercial responsable del proceso registra la información del cliente y el tipo de servicio en el software Correspondiente y esta se valida y articula al Software ZEUZ SQL.
- b. El Subgerente comercial, mediante un E-mail le notifica a la Asistente administrativa de la regional Bolíva el ingreso del nuevo cliente; Esta a su vez ingresa al Software Zeuz SQL para descargar la información de cliente e ingresarla en el formato [Base de Datos Cartera-Microsoft Excel](#).

Capítulo 2 : Facturación, Distribución y Archivo de las facturas en VIMARCO Regional Bolívar

La facturación es un elemento de vital importancia en Vimarco regional Bolívar, pues en esta, se relacionan los diferentes servicios prestados a los clientes, y el valor que le genera a la empresa, que se denomina como Ingresos.

El capítulo dos del presente manual, expone de una manera clara los procedimientos o pasos que se desarrollaran en los procesos de facturación, registro y distribución de las facturas, así mismo, los cargos implicados y las responsabilidades que deben asumir.

Está compuesto por tres fases, cada una con los criterios establecidos por la empresa. Que son:

- Facturación
- Distribución de la facturación
- Radicación de la facturas en el sistema y Archivo de la facturación.

Este capítulo pretende que el procedimiento de facturación de los servicios, la distribución y radicación de la facturas se lleve a cabo de manera eficiente para cada una de las unidades de negocio de la organización; además permite lograr la minimización o eliminación de posibles errores en la facturación busca reducir errores en la facturación, la información actualizada y veraz que se presenta en el sistema, para que sea una herramienta facilitadora en el desarrollo de las responsabilidades de los empleados.

2.1. Facturación:

Empresa	Responsable
Vimarco Ltda.	Asistente Administrativa Regional Bolívar.
VT, VSG y VST	Auxiliar de Facturación Oficina Corporativa.

↳ **Criterios de Facturación:**

- *Se factura los 5 primeros días de cada mes anticipado.*
- *El software utilizado para este proceso es Zeus SQL-Contabilidad.*
- *Cada unidad de negocio de Organización Vimarco Factura independiente a la otra.*
- *Las facturas de VT, VSG y VST se liquidan en la oficina Corporativa y estas son enviadas a la regional bolívar para su distribución.*
- *Las Facturas de Vimarco Ltda., se liquidan en la Regional Bolívar.*
- *Cuando hay un nuevo cliente en la Regional Bolívar, el responsable de la facturación debe tomar la información del contrato para liquidar el servicio.*
- *Cuando se presente el caso de adicionales o servicios ocasionales el radioperador debe informar de manera inmediata al responsable de la facturación mediante una el Formato Solicitud de Servicios Adicionales para proceder a liquidar el servicio. Ver formato anexo [Solicitud de Servicios Adicionales](#).*
- *Se imprime un juego de (2) dos facturas por cliente.*
- *Cuando se presente una devolución de factura por error u omisión en la liquidación el responsable de la facturación debe elabora una nota contable y una nota debito o crédito según sea el caso y enviar la factura nueva al cliente.*

- *El cliente tiene un plazo de 5 días hábiles para hacer reclamos u objeciones por la liquidación de la factura y en defecto, se considera aceptada la factura.*

2.1.1. Procedimiento para facturar:

- a. El responsable de la facturación ingresa al software Zeuz SQL, liquida el servicio de acuerdo a la modalidad, tipo de servicio, valor y si presenta Adicionales, servicios ocasionales y/o Descuentos.
- b. Se imprimen las facturas y continua el paso de distribución a los clientes:

2.2. Distribución de la Factura al cliente:

Empresa	Responsable
Vimarco Ltda., VSG	Agente de Cobranza 1
VT, VST	Agente de Cobranza 2
Vimarco Ltda., VT, VSG y VST	Asistente Administrativa* *cuando los clientes se encuentren en municipios lejanos del departamento de Bolívar o fuera de este

➔ **Criterios para la Distribución de la facturación:**

- *Se deben recoger las facturas en la oficina administrativa el día después al vencimiento del plazo de la facturación.*
- *Hay un plazo de cuatro (4) días hábiles para la distribución de la factura al cliente.*
- *se entregan un juego de (2) facturas por cliente (Original y copia de la factura).*
- *Se debe entregar la factura original al cliente.*
- *La copia de la factura debe ser firmada y sellada por el cliente.*
- *Los agentes de cobranza deben diligenciar el formato de Control de entrega de factura. Ver Formato anexo [Control de entrega de Factura DI-FIN-004](#)*
- *Cuando se deba remitir la factura al cliente en municipios lejanos del departamento de bolívar o fuera de este, se debe enviar la factura por correo. ver Formato anexo [Carta Envío de factura. BLG-005](#)*

2.2.1. Procedimiento Para distribuir la facturación.

- a. El agente de Cobranza responsable hace entrega la factura al cliente. Y radica la fecha entregada en el formato Radicación de Facturas.
- b. La auxiliar administrativa envía la factura con la carta remisoría.

2.3. Radicación de las Facturas en el Sistema y el Archivo de la facturación:

Empresa	Responsable
Vimarco Ltda.	Asistente Administrativa

↳ Criterios para la Radicación de facturas en el sistema y el Archivo de la facturación:

- *Solo se reciben las facturas distribuidas por los agentes de cobranza si están firmadas y selladas por el cliente.*
- *Hay un plazo de tres (3) días para radicar las facturas en el sistema.*
- *Solo se radican en el sistema las facturas liquidadas de la empresa Vimarco Ltda. Para VT, VSG y VST no aplica.*
- *Las facturas deben ser recibidas por unidades de negocio, debidamente ordenadas en orden numérico ascendente por el agente de cobranza responsable. Con el formato de Radicación de facturas.*
- *Se archivan las facturas de acuerdo a las unidades de negocio. cuando se complete el consecutivo de la facturación mensual se manda a empastar, solo aplica para Vimarco Ltda.*
- *las facturas enviadas por correo se les debe anexar la guía suministrada por la empresa transportadora y la carta remisoría como soporte del envío.*
- *El archivo siempre debe estar completo y ordenado.*

2.3.1. Procedimiento:

- a. Se radican las facturas en el Software ZEUZ SQL.
Ver anexo [Instructivo 002 - Radicación de las facturas en el sistema](#)

Capítulo 3 : Seguimiento, Control y Recaudo de la Cartera

Las cuentas por cobrar o la cartera, se constituyen como uno de los activos más importantes para Vimarco Regional Bolívar, porque con el valor generado por la producción de los servicios en la empresa, es decir los ingresos operacionales, se paga la nomina de empleados. Es por esta razón que se procura mantener un seguimiento y control de las cuentas por cobrar estricto, para que la organización no tenga que incurrir en costos y gastos no programados.

Si bien se ha visto a lo largo del presente manual, la cartera de la empresa comprende de antecedentes y la generación de la misma, por esto, es importante realizar una contratación acertada y facturar de manera adecuada. En este capítulo se muestran cuatro fases, a continuación descritas:

- Seguimiento y control de la cartera y recaudo
- Gestión de cobro
- Seguimiento a la cartera en poder de abogados
- Castigo de una cuenta por cobrar

Lo que se busca, describir el procedimiento a realizar para lograr la recuperación de la cartera de la empresa.

3.1. Seguimiento, control de la Cartera y Recaudo:

Empresa	Responsable
Vimarco Ltda., VT, VSG y VST	Asistente Administrativa/Agentes de Cobranza.

↳ Criterios de Seguimiento, control de la cartera y recaudo:

- *El seguimiento inicia 3 (tres) días, antes del vencimiento de la factura.*
- *Los pagos de transferencia electrónica y consignación directa del cliente son identificados por la asistente administrativa en el documento donde se relacionan los pagos de las cuentas de Organización Vimarco, enviado por la Jefe de facturación y cartera de la oficina Corporativa.*
- *Los agentes de cobranza apoyan la gestión de cobro mediante visitas a el cliente y llamadas telefónicas.*
- *La asistente administrativa debe Comunicarse con el cliente cuando cancele un mayor o menor valor al facturado, para aclarar la situación y proceder a descargar la cartera*

3.1.1. Procedimiento de seguimiento, control y recaudo de la cartera:

- c. La asistente administrativa debe llamar al cliente 3 días antes del vencimiento de la factura para que efectúe el pago y recordarle los medios de pago que ofrece Vimarco regional bolívar.
- d. La asistente administrativa debe Identificar los pagos por consignación directa del cliente y transferencia electrónica mediante el documento enviado por el jefe de facturación y cartera de la Oficina corporativa. Esta información se baja del sistema del movimiento bancario

- e. La asistente administrativa debe recibir de los agentes de cobranza Los R.C.P, Donde se registran los pagos de los clientes en efectivo, cheque y datafono.
- f. La asistente administrativa debe relacionar en el libro RELACION DE INGRESOS VIMARCO REGIONAL BOLIVAR, los pagos identificados en el documento del movimiento bancario y los R.C.P. para que la auxiliar administrativa proceda a descargar el pago del Software Zeuz SQL.
- g. La asistente administrativa enviara vía E-mail al jefe de la división facturación y cartera los pagos identificados de la Regional Bolívar en el movimiento bancario.
- h. La asistente administrativa realizara un análisis en el sistema para determinar que cliente no ha cancelado la (s) factura (s). a través del sistema; aquellos clientes que no hayan pagado, se les inicia una gestión de cobro a a través de los agentes de cobranza y de la Asistente Administrativa.

3.2. Gestión de Cobro:

Empresa	Responsable
Vimarco Ltda., VT, VSG y VST	Asistente Administrativa/Agentes de Cobranza.

↳ Criterios para realizar la gestión de cobro:

- *Tomar Información actualizada del estado de cuenta del cliente.*
- *Trato respetuoso y firme con el cliente.*
- *Comunicación constante con la persona encargada de pago a proveedores.*

- *Capacidad de negociación con el cliente para el logro del recaudo.*

- *Se utilizan los siguientes métodos para realizar la gestión de cobro, según sea el caso (Gestión telefónica, Agentes de Cobranza, Cartas , Comunicados por medios virtuales e-mail., Abogado). En todos los casos, se deja evidencia de la gestión y se conserva en el folder del cliente y se informa a los abogados, quienes realizan la gestión pre jurídica ante el cliente.*

- *Cuando se realice el cobro mediante gestión telefónica, el responsable de la gestión telefónica, debe ingresar la información obtenida en la base de datos de Cartera y hacer el respectivo seguimiento.*

- *A partir del cobro Prejuridico el cliente se entiende únicamente con el departamento jurídico.*

3.2.1. Procedimiento:

- a. La asistente administrativa Ingresar al software Zeuz SQL-Contabilidad para descargar la cartera e iniciar con el proceso. Ver anexo [Instructivo 003 Descarga de Cartera](#).

- b. Cuando se encuentre un cliente en mora de 1 a 5 días hábiles después del vencimiento de la factura, se efectuara por parte de la Asistente Administrativa, una llamada telefónica al responsable de pagos a proveedores para indagar las causas de retraso en el pago y fecha exacta de cuando cancelara la (s) factura (s).

- c. Llamar al cliente el día de pago acordado para su confirmación, en caso de incumplimiento,

	MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE CARTERA P-FIN-002	Versión: 02	Fecha: Sep/2011
		Página 34 de 37	

- d. Si pasados 30 días hábiles después del vencimiento de la factura el cliente no ha efectuado el pago, la asistente administrativa envía Carta No. 1 Ver anexo [Formato carta de cobro No. 1](#) Para Vimarco Ltda., VT, VSG y VST.
- e. La asistente administrativa archiva el recibido de la carta en la Carpeta Cartas de cobro enviadas.
- f. si el cliente no ha efectuado el pago pasados tres (3) días hábiles al envío de la Carta No. 1 , se remite al agente de cobranza para revisar la situación del estado de pago; y se apoya con la gestión de cobro telefónica.
- g. Si el cliente no ha cancelado el monto de la (s) factura (s) a los 60 días la asistente administrativa envía carta No. 2. Ver anexo [Formato carta de cobro No. 2](#) para Vimarco Ltda., VT, VSG y VST.
- h. A pesar del no pago del cliente, se continúa en el proceso de cobro telefónico.
- i. Si pasados 15 días del envío de la carta No. 2, el cliente no ha cancelado la (s) factura (s), la asistente administrativa envía carta de cobro No.3 y el estado de cuenta incluido intereses por mora. Ver anexo [Formato carta de cobro No. 3](#) para Vimarco Ltda., VT, VSG y VST.
- j. Después de enviada la carta No. 3 el cliente debe cancelar de manera inmediata; de no ser así la asistente administrativa concretara una visita con el cliente para iniciar el convenio de pago entre las partes. Ver anexo [Formato Convenio de pago.](#)
- k. A partir de los 90 días, se cobra interés por mora.
- l. De no acogerse el cliente al Convenio de pago, la asistente administrativa Informa al radioperador la cancelación de la prestación del servicio. Ver anexo [formato suspensión de servicio cliente en mora.](#)
- m. Si el cliente en Convenio de pago falta en el pago de UNA cuota programada se inicia el cobro pre jurídico. Ver Formato [carta Jurídica.](#)

- n. El jefe del departamento jurídico, tomando como referencia los resultados de cobro al cliente y su negativa a cancelar, toma la decisión de iniciar el cobro jurídico, informando a la presidencia de la empresa y a la Asistente administrativa.

3.3. Seguimiento a la cartera en poder de abogados

Empresa	Responsable
Vimarco Ltda. ,VT, VSG y VST	Abogado/Asistente Administrativa.

Criterios para realizar seguimiento a la cartera en poder de abogados:

- *La asistente administrativa debe estar atenta al proceso de los clientes que se encuentran en cobro pre y jurídico.*
- *El abogado, debe presentar un informe mensual a la gerencia regional y a la asistente administrativa sobre los avances que ha tenido el proceso.*
- *De acuerdo al art. 1629 del código civil, los gastos que ocasiona el cobro son a cargo del deudor, por lo tanto este debe asumir los costos de la gestión de cobro.*
- *En el cobro pre y jurídico, siguen corriendo los intereses por mora.*

3.3.1. Procedimiento de seguimiento a la cartera en poder de abogados:

- a. La asistente administrativa hace entrega de la cartera morosa del cliente y los archivos que indican la gestión de cobro realizada al abogado.

- b. El abogado inicia el cobro prejudicial.
- c. El abogado localiza al cliente y realiza visitas eventuales.
- d. El abogado inicia un acuerdo de pago con el cliente.
- e. Concluidas las etapas anteriores, si el abogado no logra el pago de el cliente en mora; inicia el proceso de cobro jurídico, que consiste en iniciar un proceso de carácter civil iniciando con la conciliación ante entidades reconocidas en la ciudad, para luego proceder al proceso de demanda.

3.4. Dar de baja a una cuenta por cobrar

Empresa	Responsable
Vimarco Ltda. ,VT, VSG y VST	Gerencia Regional/Abogado/Asistente Administrativa

Criterios para dar de baja a una cuenta por cobrar:

- *El abogado, debe dar el criterio de cuenta incobrable, mediante un estudio presentado a la Presidencia, el Gerente regional y la Asistente Administrativa.*
- *Cuando a traves del cobro jurídico no sea posible el cobro de la cuenta o asi mismo cuando se demuestre incapacidad de pago del cliente, luego de agotar todas las instancias prejudiciales, jurídicas y solamente con la aprobación del Presidente o Gerente Regional Representante Legal de la Empresa, se daría de baja una cuenta por cobrar.*

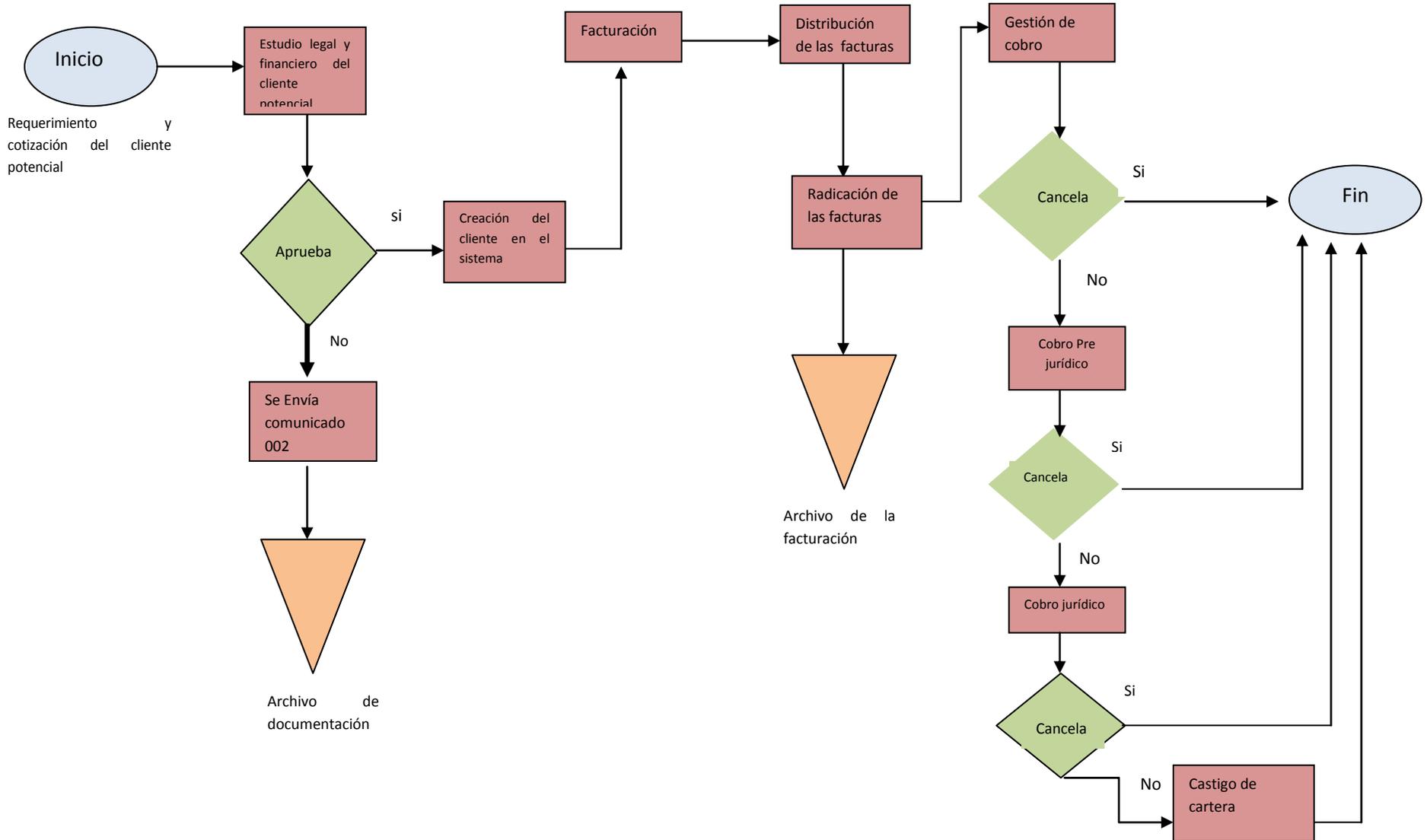
	MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE CARTERA P-FIN-002	Versión: 02	Fecha: Sep/2011
		Página 37 de 37	

- *Debe quedar por escrito en el Acta Comité de Cartera, la cuenta a castigar y los motivos que llevaron a la presente situación.*

3.4.1. Procedimiento para dar de baja a una cuenta por cobrar:

- a. El abogado debe presentar al comité de cartera su sugerencia; en ella participan la vicepresidencia administrativa y financiera, el gerente regional y la asistente administrativa, para exponer la situación, que llevo a denominar la cuenta como incobrable.
- b. El presidente y/o Gerente General y Representante legal tomara la decisión de castigar la cuenta y de reportar de tal situación a la Junta Directiva.
- c. La asistente administrativa procederá a elaborar el asiento de ajuste correspondiente para castigar la cartera.

Flujograma de Procedimiento de cartera



6. CONCLUSIONES

Con la reforma del manual de procedimiento de cartera de Vimarco regional Bolívar, se logra un manual de procedimiento completo y ajustado a las necesidades y la situación actual de la empresa.

Sirve como control administrativo.

Aporta a que la calidad de los procedimientos se mantenga, pues están estandarizadas las actividades.

Señala los empleados implicados y sus tareas específicas, permitiendo que cada uno cumpla sus responsabilidades.

Resulta útil como inductivo para nuevos empleados en la organización.

Contiene flujograma, instructivos y formatos que le permiten al empleado llevar a cabo sus responsabilidades de manera eficiente.

BIBLIOGRAFIA

- Mercado H Salvador (2009), ¿Cómo hacer una tesis?:Licenciatura, maestría y Doctorado
- Morales Frank, Tipos de Investigación manuelgross.bligoo.com/content/view/999252/Conozca-3-tipos-de-investigacion-Descriptiva-Exploratoria-y-Explicativa.html
- Rotación de Cartera www.gerencie.com/rotacion-de-cartera.html
- Calles Richard (2001), Administración de cuentas por cobrar e inventarios www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/adxcxinv.htm
- Escuelas del pensamiento administrativo html.rincondelvago.com/escuelas-del-pensamiento-administrativo.html
- Beaufond Rafael, Gerencia y control de crédito y Cobranza www.monografias.com
- Perez Loanny (2005) Propuesta de un modelo integral de cobranzas para la unidad educativa instituto premilitar“AurelioBaldor” www.tauniversity.org/tesis/Tesis_Loanny_Perez.pdf
- León Fabara Gabriela (2007) “Elaboración de una propuesta para mejorar el proceso de Cobranzas de facturas de una comercializadora de medicamentos genéricos” Guayaquil – Ecuador www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/13443
- Ugueto L. Ramón (2001)“Propuestas de un modelo para el manejo de la calidad de la cobranza en la gerencia de recuperaciones de un banco biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ2032.pdf
- Ushiña López Josué (2006) Propuestas de mejoramiento para el proceso de cobranza operativa que realiza la recaudadora del Ecuador S.A

bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/2639/1/CD-0429.pdf

- [Lefcovich Mauricio, Sistema Kaizen
www.monografias.com/trabajos15/sistema-kaizen/sistema-kaizen.shtml](http://www.monografias.com/trabajos15/sistema-kaizen/sistema-kaizen.shtml)
- Amador Juan Pablo.
[www.elprisma.com/apuntes/administracion de empresas/manualesadministrativos/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos/default.asp)
- JAPMALAGA , (2003) Manual de procedimiento
www.monografias.com
- Villarroel Patricio (2009) Manual de procesos y procedimientos (Guía Básica)
ticss.bligoo.com/content/view/511291/Manual-de-Procesos-y-procedimientos-Guia-basica.html
- Chiavenato Idalberto (1993) iniciación a la organización y control Editorial Mac Graw Hill
- Normalizacion
www.icontec.org.co/index.php?section=37
- Lista Clinton
http://es.wikipedia.org/wiki/Lista_Clinton
- Datacredito
www.datacredito.com/wpsv6/wps/portal/Inicio/QuienesSomos
- CIFIN
http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Cifin/quienes_somos/
- BASC
<http://www.wbasco.org/espanol/normas.htm>
- Código Civil Colombiano, Título XIV De los modos de extinguirse las obligaciones y primeramente la solución y pago efectivo. Art 1629
- Cobro Prejurídico y Jurídico.(2008) Crédito Costoso.
<http://www.dinero.com/dinero-usted/edicion-impresa/articulo/credito-costoso/61355>

ANEXOS