



UNIAGRARIA

Fundación Universitaria Agraria
de Colombia

Institución Universitaria
Personería Jurídica N°2599-86 M.E.N.

**LA U VERDE
DE COLOMBIA**

**DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS AL ÁREA DE CRÉDITO Y
CARTERA DE LA EMPRESA BAYPORT COLOMBIA**

**PREPARADO POR:
JUAN PABLO AVELLA GOMEZ
ID 3511**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA AGRARIA DE COLOMBIA
ESCUELA DE NEGOCIOS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION FINANCIERA Y DE SISTEMAS
PRACTICA EMPRESARIAL
BOGOTÁ D.C.
2022**



UNIAGRARIA
Fundación Universitaria Agraria
de Colombia

Institución Universitaria
Personería Jurídica N°2599-86 M.E.N.

**LA U VERDE
DE COLOMBIA**

**DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS AL ÁREA DE CRÉDITO Y
CARTERA DE LA EMPRESA BAYPORT COLOMBIA**

**PREPARADO POR:
JUAN PABLO AVELLA GOMEZ
ID 3511**

**MONOGRAFIA PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OBTENER EL
TITULO DE ADMINISTRADOR FINANCIERO Y DE SISTEMAS**

DIRECTOR: ENRIQUE GRACIA RODRIGUEZ

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA AGRARIA DE COLOMBIA
ESCUELA DE NEGOCIOS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION FINANCIERA Y DE SISTEMAS
PRACTICA EMPRESARIAL
BOGOTÁ D.C.
2022**

INDICE

RESUMEN	4
ABSTRACT.....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	7
JUSTIFICACIÓN.....	8
OBJETIVOS	9
OBJETIVO GENERAL.....	9
OBJETIVOS ESPECIFICOS	9
MARCO CONTEXTUAL	10
MARCO TEORICO.....	12
EL MANUAL COMO HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN.	13
¿POR QUÉ EMPLEAR LOS MANUALES?.....	14
VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MANUALES.....	15
OBJETIVOS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS	15
CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES.....	16
PLANEACIÓN Y ELABORACIÓN DE UN MANUAL.....	17
TECNICAS PARA ELABORAR UN MANUAL.....	18
EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	18
Importancia del manual de procedimientos	19
Tipos de manuales de procedimientos.....	19
Cómo elaborar un manual de procedimientos.....	20
Contenido de un manual de procedimientos.....	21
Preparación de un manual de procedimientos.....	21
METODOLOGÍA	23
TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	23
FUENTE PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	23
POBLACIÓN MUESTRA.....	23
DISEÑO METODOLÓGICO	23
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	24
RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	25
RESULTADOS.....	26
Caracterización del problema	26
Análisis de la literatura	26
Diseño del manual de procedimientos.....	27
El manual de procedimientos para el practicante del área de crédito y cartera	28
CONCLUSIONES.....	46
RECOMENDACIONES.....	47
BIBLIOGRAFÍA.....	48

RESUMEN

El propósito de este trabajo consiste en el diseño de un Manual de procedimientos que permita establecer las funciones para el adecuado desempeño del practicante del área de crédito y cartera de la empresa Bayport Colombia, determinando las actividades a realizar y las responsabilidades de estas.

Esta investigación, de carácter descriptiva y analítica, caracteriza el modelo de capacitación del área utilizando la observación directa como técnica de obtención de información para contemplar la situación y determinar la adecuación y el propósito de estudio. Por lo anterior, se evidencia la necesidad de una herramienta que mejore el método de capacitación, por lo cual se crea un diseño metodológico de tres fases las cuales se basan en el análisis de la situación actual, la recolección de la información y finalmente el diseño de un manual de procedimientos que tenga datos actualizados, detallados y fáciles de comprender, donde se establezcan las funciones y actividades específicas del practicante.

Una vez finalizada la caracterización del modelo de capacitación del área, analizar la teoría de los distintos manuales administrativos y decidir diseñar un manual de procedimientos al área de crédito y cartera, por medio de una junta los vinculados al área evaluaron y aprobaron la ejecución del manual de procedimientos en el cual se evidenció que la información cumplía con los parámetros requeridos tales como buena organización, información actualizada a la fecha, uso de diagramas, imágenes descriptivas y contenido directo, conciso y claro.

Este trabajo tiene incidencia directa en el practicante ya que le servirá como una guía de soporte; e indirecta en el área, mejorando el proceso de capacitación, otorgando ahorro de tiempo y reduciendo el esfuerzo que deben hacer los líderes al momento de empalmar al nuevo integrante.

Palabras claves: manual, procedimientos, capacitación, funciones, crédito y cartera.

ABSTRACT

The purpose of this work consists of the design of a Manual of procedures that allow establishing the functions for the adequate performance of the intern of the credit and portfolio area of the company Bayport Colombia, determining the activities to be carried out and their responsibilities.

This descriptive and analytical research characterizes the training model of the area using direct observation as a technique for obtaining information to contemplate the situation and determine the adequacy and purpose of the study. Due to the above, the need for a tool that improves the training method is evident, for which a three-phase methodological design is created, which is based on the analysis of the current situation, the collection of information and finally the design of a manual of procedures that has updated, detailed and easy to understand data, where the specific functions and activities of the practitioner are established.

Once the characterization of the training model of the area was completed, analyze the theory of the different administrative manuals and decide to design a procedures manual for the credit and portfolio area, through a meeting those linked to the area evaluated and approved the execution of the manual. of procedures in which it was evidenced that the information met the required requirements such as good organization, up-to-date information, use of diagrams, descriptive images and direct, concise and clear content.

This work has a direct impact on the intern since it will serve as a support guide; and indirectly in the area, improving the training process, saving time and reducing the effort that leaders must make when recruiting a new member.

Keywords: manual, procedures, training, functions, credit and portfolio.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones grandes, medianas y pequeñas en las que se producen bienes y servicios se encuentran enfocadas en el mejoramiento continuo con el objetivo de lograr cada día mejores resultados, como parte de este enfoque se encuentra la necesidad de diseñar e implantar una adecuada estructura organizacional y de sistematizar de manera teórica las relaciones de las partes que la integran.

La inducción al personal se debe establecer como una herramienta que ayude a los nuevos integrantes en su proceso de adaptación, brindando información que le permita al empleado conocer su rol dentro de la empresa y fortalecer su sentido de pertenencia. Para desarrollar una adecuada capacitación es importante contar con manuales administrativos que contribuyan a crear lineamientos, ordenar y documentar los procedimientos y actividades, evitar instrucciones repetitivas y orientar a los colaboradores en la adecuada ejecución de sus labores, reflejando ahorro de tiempo y calidad informativa.

En la actualidad el área de crédito y cartera de Bayport Colombia presenta una falencia en la capacitación de los practicantes, producto de un modelo desactualizado de capacitación y líderes que no cuentan con el suficiente espacio para realizar una adecuada orientación debido a una alta carga laboral. Por lo tanto, es imperativo que las funciones y procedimientos que desempeñen los practicantes estén claramente definidas y establecidas en un manual de procedimientos, el cual servirá como guía de orientación y además ayudará a prevenir errores y reforzar el proceso de empalme.

Por lo anterior, mediante este trabajo se presenta una metodología que inicia con el diagnóstico y análisis de la situación actual del área por medio de la observación directa, seguidamente se realiza la recolección de la información con el fin de conocer cómo se desarrollan los diferentes procedimientos y con la información obtenida realizar un análisis que permita estructurar el manual de procedimientos del practicante, al cual se le realiza la respectiva revisión y aprobación para su ejecución. Finalmente, se ofrecen conclusiones y recomendaciones relevantes para el área.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Bayport es una sociedad anónima, constituida de conformidad con las normas de Colombia, que ofrece diversas soluciones financieras, como libranzas en Colombia o créditos de consumo y banca transaccional en otros países. Esta entidad entrega soluciones financieras y oportunidad de crédito a pensionados y empleados del sector público, afrontando los desafíos de desarrollo del país, respaldando sectores y audiencias vulnerables sin acceso al crédito.

En materia organizacional, el área de crédito y cartera de la empresa Bayport Colombia presenta una falencia en cuanto a la capacitación que se le da a los practicantes puesto que ocasionalmente los líderes del área no cuentan con el suficiente espacio para realizar una adecuada orientación producto de una alta carga laboral. El problema expuesto anteriormente surge debido a que el área de crédito y cartera cuenta con un personal reducido (3 personas) de los cuales uno es el practicante quien rota cada seis meses.

Cada una de las operaciones de esta área requieren de un correcto control y seguimiento para cumplir con los objetivos planteados o para obtener información oportuna y correcta, si esta no es tratada mediante las técnicas que permiten tener una certeza indiscutible se puede ocasionar un error en la operación del área, generando indicadores imprecisos que en caso de no ser corregidos van a generar situaciones comprometedoras para las políticas financieras de la empresa.

Por lo tanto, es imperativo que las funciones que desempeñen los practicantes estén claramente definidas y establecidas en un manual de procedimientos. Según Rodríguez (2002) es una gran ayuda para el personal que las instrucciones sean definidas, para aclarar funciones y responsabilidades, definir procedimientos, fijar políticas, proporcionar soluciones rápidas a los malentendidos y mostrar el modo en que puede contribuir el personal en el logro de los objetivos organizacionales, así como sus relaciones con otros empleados. El manual además, libera a los administradores o gerentes de tener que repetir explicaciones o instrucciones similares. La uniformidad, la accesibilidad y la reflexión están entre las ventajas de los manuales, el cual agregará valor al resultado de estas actividades ya que sirven de guía y orientación. Adicional, ayudarán a prevenir errores y reforzará el proceso de empalme y capacitación del área.

Este manual será la expresión analítica de los procedimientos del practicante mediante los cuales se canaliza la actividad operativa del área. Sin la debida actualización de los métodos que existen para capacitar al practicante se da como resultado que se desperdicie gran cantidad de tiempo y esfuerzo. El objetivo del manual de procedimientos, por sus características, es evitar que se produzcan esas pérdidas.

JUSTIFICACIÓN

En el periodo laborado 2021, la empresa Bayport Colombia contaba con un proceso de capacitación desactualizado, generando la aparición de aspectos perjudiciales para el practicante (estrés e improductividad) que juegan un papel negativo al momento del normal desarrollo de sus actividades tanto genéricas como específicas. Es indudable que tanto los empleados formales como los practicantes trabajarán en conjunto efectivamente si estos últimos saben qué parte les corresponde desempeñar en una operación en equipo y conocen la relación e importancia de sus funciones.

Actualmente se ha puesto empeño en comunicar la información mediante manuales. Un manual hace que las instrucciones sean definitivas, permite resolver rápidamente las malas interpretaciones, muestra a cada uno de los empleados cómo encaja su puesto en la organización y les indica la manera en que pueden contribuir tanto al logro de los objetivos de la empresa como al establecimiento de buenas relaciones con los demás empleados. Además, esta herramienta facilita el entrenamiento del personal recién llegado, ya que proporciona en forma sistematizada la información que necesitan.

Por lo tanto, se diseñó un manual de procedimientos para los futuros practicantes del área de crédito y cartera de la empresa Bayport, que sirva como herramienta de apoyo para ejecutar operaciones de manera eficiente, evitar el gasto innecesario de tiempo y que demuestre cómo, cuándo y dónde se realizan las diferentes actividades.

El diseño del manual de procedimientos es un elemento muy importante para el desarrollo del área de crédito y cartera de la empresa Bayport ya que, Rodríguez (2002) afirma que: “En la actualidad, una de las estrategias para el desarrollo de organizaciones de todo tipo y tamaño es la formalización. Ésta se refiere al grado en que un organismo social establece por escrito la estructura organizacional, la estructura procedimental, las políticas, etc., que guiarán el comportamiento de los empleados. Es necesario elaborar guías sobre la actuación individual o por departamentos, para llevar a cabo un control adecuado dentro de la diversidad de actividades que en la empresa se llevan a cabo.”

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un manual de procedimientos para el practicante del área crédito y cartera de la empresa Bayport Colombia, con el fin de fortalecer la gestión organizacional y servir como guía de toma de decisiones que garantice la ejecución de actividades de forma efectiva y eficiente.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Caracterizar el modelo de capacitación en el área de crédito y cartera de la empresa Bayport Colombia para el periodo marzo a septiembre 2021.
- Analizar la literatura de manuales administrativos para identificar cual se adapta a la necesidad que presenta el área de crédito y cartera.
- Estructurar el manual de procedimientos que le permita al área de crédito y cartera mejorar su modelo de capacitación para el practicante.
- Evaluar junto con los directores del área de crédito y cartera los beneficios del diseño del manual de procedimientos propuesto.

MARCO CONTEXTUAL

Bayport es una sociedad anónima, constituida de conformidad con las normas de Colombia, que ofrece diversas soluciones financieras, como libranzas en Colombia o créditos de consumo y banca transaccional en otros países. Cuentan con procesos de suscripción de crédito responsable, soportado por una unidad de crédito centralizada y políticas robustas en todas las operaciones. Entre sus accionistas se encuentran reconocidos Fondos de Inversión lo cual garantiza contar con un sólido esquema de fondeo que apoya oportunidades de crecimiento en los mercados donde tiene presencia y la incursión en aquellos que tengan un potencial interesante.

Esta entidad entrega soluciones financieras y oportunidad de crédito a pensionados y empleados del sector público, afrontando los desafíos de desarrollo del país, respaldando sectores y audiencias vulnerables sin acceso al crédito. Pretende, además, consolidarse como la compañía de libranzas no bancarias más grande de Colombia, manteniendo un crecimiento rentable y sostenible; mediante la creación de una nueva realidad en la prestación de servicios financieros; haciéndola una empresa reconocida por demostrar consistentemente altos estándares de calidad, responsabilidad e innovación.

Los créditos de libranza Bayport son un producto financiero basado en un sistema de recaudo de cartera en el cual la persona denominada como deudora autoriza a su entidad empleadora o fondo de pensiones descontar la cuota directamente de la nómina o mesada pensional, evitando la preocupación por realizar el pago en oficinas o sucursales, pues este se gestiona de manera automática. Estos créditos están dirigidos a personal activo o pensionado de la Policía Nacional y las Fuerzas Militares de Colombia, también a empleados públicos y a pensionados afiliados a las pagadurías. Existen dos líneas de crédito en Bayport:

- Créditos por libranza para libre inversión: Créditos cuyo desembolso se da directamente al cliente, ya sea por transferencia electrónica a una cuenta de ahorros cuya titularidad recaiga sobre este o entrega de cheque de gerencia, y cuyo destino está a la libre escogencia de este.
- Créditos por libranza para compras de cartera: Créditos cuyo desembolso se da directamente a las entidades de crédito con las cuales el cliente tiene deudas anteriores y que busca prepagar, con la presentación del certificado de saldo que expidan estas. En caso de existir un monto adicional posterior a la compra de cartera, dicho excedente se desembolsará en cabeza del cliente, bajo las condiciones del párrafo anterior.

Este tipo de organizaciones, por su naturaleza y funcionalidad, requieren que sus áreas funcionales que son: administración, mercadotecnia, contabilidad, costos, finanzas, crédito y cobranza entre otros, funcionen con eficiencia y eficacia. En el caso específico del área de crédito y cobranza, se debe tener en cuenta que es un departamento de gran importancia en la economía, las finanzas, la contabilidad y los costos de una empresa. Una buena estructura organizacional de este departamento garantizara buenos resultados. (Gutiérrez et al., 2020)

El área de Crédito y Cartera se encarga de establecer y desarrollar los procedimientos para el análisis, evaluación, otorgamiento de créditos, registro y control de la cartera de clientes. Según Castro et al., (2014) esta debe cumplir con los siguientes objetivos:

- Ayudar a cumplir con los presupuestos de ventas, asegurando su cobro con el fin de recuperar lo antes posible la inversión.
- Seleccionar los clientes a través de una correcta información.
- Reducir al máximo el plazo medio de cobro.
- Definir y controlar líneas y límites de créditos.
- Controlar la morosidad en la cobranza de créditos.
- Comprobar que las ventas se efectúen según las condiciones establecidas por la empresa.
- Efectuar visitas a los clientes para revisar cuentas, cobrar o solucionar cualquier conflicto.
- Proponer métodos y mejoras para mejorar el resultado del departamento.

MARCO TEORICO

Las organizaciones grandes, medianas y pequeñas, en las que se producen bienes o servicios, se caracterizan de manera muy general por establecer estructuras organizacionales y de procedimientos con cierto grado de complejidad social y tecnológica. Reconocer el fenómeno organizacional como problema es un punto de partida para estudiar, comprender o influir en este campo. (Rodríguez, 2002)

Los problemas de estructura y organización afectan a todos los tipos de organizaciones públicas y privadas. Es necesario buscar la adaptación de los medios a los planes y objetivos. La estructura de la organización se crea para realizar las funciones y las actividades, y con el fin de cumplir los deberes y las responsabilidades de los componentes sociales de la organización. Mediante esa estructura se delega la autoridad, se asignan las responsabilidades y, en función de éstas, se establecen los distintos niveles jerárquicos. (Cerezo y Párraga, 2020)

Por tanto, se justifica plenamente la necesidad de diseñar e implantar una adecuada estructura organizacional y de sistematizar de manera teórica las interrelaciones de las partes que la integran. La falta de una adecuada estructura organizacional crea problemas y dificultades que no permiten que la dirección se desenvuelva de manera racional. (Rodríguez, 2002)

Según Rodríguez (2002) es importante reconocer y diferenciar los siguientes términos para poder implantar adecuadamente la estructura organizacional:

Funciones

Representan los fines esenciales y básicos que se deben realizar para que la organización exista y permanezca vigente. Se puede definir función como un agrupamiento de las principales unidades de trabajo; es decir, la reunión lógica y armónica de las actividades afines.

Actividades

Puede definirse como cantidad de trabajo específico que debe realizar una unidad o una persona para que se puedan realizar funciones. De esta manera se pueden realizar los planes y lograr los objetivos del área.

Obligaciones

Actividades que debe realizar un individuo con base en el puesto que ocupa en la organización. Las obligaciones recaen en el subordinado que tiene que obedecer órdenes o seguir instrucciones. De ahí que la ejecución de un conjunto de tareas, labores y trabajos sea la realización coordinada y orgánica de las actividades y, en consecuencia, de las funciones.

Se realiza un proceso de lo general a lo particular: se comienza con el trabajo y se termina con la tarea. Es decir, el concepto más general y, por tanto, más importante será el trabajo, y enseguida estará la labor, con lo cual concluirá la tarea.

Responsabilidad

La responsabilidad puede definirse como la obligación de responder por la ejecución de los deberes asignados. tiene un carácter personal, por consiguiente, no se puede delegar. Las responsabilidades son identificables, estas se deben definir, hasta donde sea posible, por escrito.

En el libro – Gerencia y Recursos Humanos – sus autores Carlos Londoño Chica y Rodrigo Mesa Prieto, sugieren vincular al personal nuevo a un plan que facilite su pronta adaptación a una nueva cultura empresarial, entendida ésta como el conjunto de creencias, valores, actitudes, sentimientos y formas de pensar compartidos por todos los miembros del grupo.

La inducción al personal se debe establecer como una herramienta que ayude a los nuevos colaboradores en su proceso de adaptación al interior de las organizaciones. El objetivo de las inducciones es brindar información que le permita al empleado conocer su rol dentro de la empresa y fortalecer su sentido de pertenencia por la misma. (Bonilla et al., 2018)

La ciencia administrativa ha desarrollado un gran número de técnicas que ayudan a lograr una adecuada capacitación. En este caso el interés es estudiar lo referente a los manuales administrativos, ya que son instrumentos importantes de comunicación en todo organismo moderno, administrado de manera racional. (Londoño y Mesa, 1997)

Un manual es un documento elaborado sistemáticamente que indicará las actividades a realizarse por los miembros de un organismo y la forma en que lo harán, ya sea conjunta o separadamente. El principal propósito de los manuales administrativos es el de instruir al personal acerca de aspectos como funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos, normas, etc., (siendo un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse. (Mayor, 2004)

EL MANUAL COMO HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN.

Es preciso que la comunicación administrativa se produzca también mediante la expresión escrita ya que, a partir de palabras como objetivos, planes, políticas, procedimientos, estructuras, delegación, funciones, etc., es posible establecer normas de coordinación. La comunicación escrita puede transmitir decisiones, ordenamientos concretos sobre procedimientos o guías, o bien las políticas vigentes en el organismo. Gran parte de la comunicación administrativa se realiza por escrito. (Rodríguez, 2002)

La comunicación administrativa escrita, los reglamentos, instrucciones, guías, instructivos y los manuales en forma de documento oficial pueden considerarse parte del control interno, el cual depende de la magnitud de la organización, de su dinámica o de su crecimiento. Los manuales son un medio que ayuda al personal a determinar por sí mismo lo que espera y cuándo y cómo espera lograrlo. (Rodríguez, 2002)

¿POR QUÉ EMPLEAR LOS MANUALES?

Según Rodríguez (2002) los manuales son un recurso para ayudar a la orientación de los empleados en la ejecución de sus tareas. Es una gran ayuda para el personal que las instrucciones sean definidas, para aclarar funciones y responsabilidades, definir procedimientos, fijar políticas, proporcionar soluciones rápidas a los malentendidos y mostrar el modo en que puede contribuir el personal en el logro de los objetivos organizacionales.

Los manuales liberan a los administradores o gerentes de tener que repetir explicaciones o instrucciones similares. La uniformidad, la accesibilidad y la reflexión están entre las ventajas de los manuales.

A continuación, en el cuadro se muestra una adaptación de la lista de requisitos básicos para el éxito de los manuales administrativos.

- Controlar la autoridad y responsabilidad del "programa de manualización", en el departamento de personal, en consultores administrativos externos.
- Escribir de manera sencilla y clara para el nivel de los usuarios del manual que se trate.
- Utilizar ayudas visuales (organigramas, diagramas de flujo).
- Controlar la distribución de los manuales.
- Conservar actualizados los manuales, mediante revisiones periódicas.
- Hacer resaltar los cambios y las revisiones.

Tabla 1. Requisitos básicos para el éxito de los manuales administrativos. (Rodríguez, 2002)

Razones que justifican el uso de manuales:

La necesidad de garantizar una correcta uniformidad en el tratamiento de las operaciones cotidianas tiene en diversos motivos fundamentales su razón de ser. De acuerdo con Londoño y Cantillo (2012), existen las razones siguientes:

- Asegurarse de que se apliquen los procedimientos de manera correcta.
- Percatarse de que se apliquen las políticas fijadas en la empresa.
- Reducir los errores operativos.
- Facilitar el proceso de inducción de los nuevos empleados.
- Apoyar la capacitación del personal.
- Facilitar un sostenido y correcto nivel de organización.
- Servir como un medio de archivo portátil y fácil de usar.
- Ahorrar tiempo y asegurar respuestas exactas.
- Servir como instrumento de capacitación para nuevos empleados.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MANUALES

VENTAJAS	DESVENTAJAS
✓ Aportan un marco de referencia uniforme que contribuye a eliminar la confusión, la incertidumbre y la duplicación.	✓ No son la solución definitiva ni la panacea en administración.
✓ Disminuyen la necesidad y la frecuencia de la supervisión.	✓ Es difícil mantenerlos al día.
✓ Contribuyen a reducir el tiempo y otros recursos dedicados a la búsqueda de información.	✓ No registran las relaciones informales que también contribuyen a la administración.
✓ Sirven de base para el adiestramiento y la formación en servicio.	✓ No tienen todas las soluciones para las diversas situaciones que pueden presentarse o plantearse.
✓ Evitan el uso de procedimientos incorrectos y facilitan la revisión y producción de nuevos procedimientos.	✓ Demandan un esfuerzo importante para que la presentación sea clara, sencilla e inequívoca.
✓ Contribuyen al control de cumplimiento de las rutinas y evitan su alteración arbitraria.	

Tabla 2. Ventajas y desventajas de los manuales administrativos. (Molina, 2015)

OBJETIVOS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Es necesario establecer por escrito la estructura organizacional, la estructura procedimental, las políticas, etc., que guiarán el comportamiento de los empleados. Se deben elaborar guías sobre la actuación individual o por áreas, para llevar a cabo un control adecuado dentro de la diversidad de actividades que en la empresa se llevan a cabo. (Molina et al., 2016)

Existen diversos objetivos en éstos, entre los más sobresalientes se encuentran los siguientes:

- Estimular la uniformidad.
- Eliminar la confusión.
- Reducir la incertidumbre y la duplicación de funciones.
- Disminuir la carga de supervisión.
- Servir de base para la capacitación del personal
- Evitar la implantación de procedimientos incorrectos.
- Presentar de manera clara y concisa el trabajo que se está haciendo del área.
- Precisar las funciones encomendadas del área, para deslindar responsabilidades.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal

- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos.
- Proporcionar información al público para su orientación.

CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES

Clasificación de manuales por su ámbito de aplicación

La clasificación de los manuales administrativos, según Rodríguez (2002) se basa en las necesidades específicas que surgen en las oficinas, y de acuerdo con su ámbito de aplicación, puede abarcar muchas o pocas actividades. En la tabla 3 se muestra la clasificación de los manuales de acuerdo con su ámbito de aplicación.

General	<p>Incluyen al organismo en su conjunto. En este grupo de manuales se clasifican los manuales de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización • Procedimientos • Políticas
Específico	<p>Contienen información de una unidad orgánica. En esta clasificación se incluyen los manuales de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento y selección • Auditoría interna • Políticas de personal • Procedimientos de tesorería

Tabla 3. Clasificación de manuales según su ámbito de aplicación. (Rodríguez, 2002)

Los manuales de ámbito general pueden ser los siguientes:

- Manual general de organización. Es producto de la planeación organizacional y abarca a todo el organismo. Su objetivo es describir la organización formal y definir su estructura funcional.
- Manual general de procedimientos. También es resultado de la planeación. Su objetivo es establecer los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman un organismo social, con el fin de uniformar la forma de operar.
- Manual general de políticas. Su objetivo es establecer políticas generales que, además de expresar los deseos y la actitud de la dirección superior para toda la empresa, proporcionen un marco dentro del cual pueda actuar todo el personal de acuerdo con condiciones generales.

Los manuales de ámbito específico son los siguientes:

- Manual específico de reclutamiento y selección. Se refiere a una parte de un área específica (personal), y su objetivo es establecer instrucciones (en este caso) respecto al reclutamiento y selección de personal en una organización.

- Manual específico de auditoría interna. Su objetivo es agrupar lineamientos e instrucciones aplicables a actividades relacionadas con la auditoría interna.
- Manual específico de políticas de personal. Su objetivo es definir políticas, así como señalar las guías u orientaciones respecto a cuestiones de personal, como: contratación, permisos, promociones, prestaciones, etcétera.
- Manual específico de procedimientos de finanzas. Su propósito es establecer procedimientos a seguir en el área financiera, a fin de capitalizar las oportunidades naturales que se generan al seguir una secuencia de pasos en el trabajo; por ejemplo, ingreso a caja, pago a proveedores, etcétera.

PLANEACIÓN Y ELABORACIÓN DE UN MANUAL

1. Definición del objetivo a cumplir

Es imprescindible una definición clara de la necesidad que se pretende satisfacer, ya que de ella depende todo el trabajo posterior. La preparación de un manual poco adecuado a las circunstancias puede traer inconvenientes mayores que la carencia de este. Es importante comprender que un manual no es la solución de todos los problemas, sino que muchos problemas pueden solucionarse con el manual correspondiente. (Zambrano, 2011)

2. Estudio preliminar del organismo social

El estudio preliminar está encaminado a lograr una identificación real del problema, para que se pueda conocer la naturaleza y el objetivo del estudio completo. Lo anterior posibilita comprender claramente qué es lo esperado del manual, ya que una deficiente interpretación lo conducirá a obtener resultados incorrectos. (Zambrano, 2011)

3. Programación del plan

En este punto se debe realizar la recolección de información, redacción y elaboración de gráficas, revisión, impresión y todos los demás aspectos de la elaboración del manual. El trabajo consiste en reunir esas partes de información para estructurar un programa completo. (Zambrano, 2011)

Desde el momento en que un manual se empieza a utilizar debe controlarse continuamente en la medida que cumple los objetivos para los cuales fue creado. Otro aspecto importante por considerar es la actualización de este a medida que pasa el tiempo y/o cambian los diferentes procedimientos, normas, etc. (Chongo, 2018)

TECNICAS PARA ELABORAR UN MANUAL

Obtención de información

El estudio y análisis de un fenómeno siempre ha tenido como finalidad esclarecer las causas que lo originan. El esclarecimiento de los factores que componen el objetivo de estudio señalado se alcanzará por medio de la aplicación de diversas técnicas de análisis.

La realización de esta labor se puede hacer por medio de la aplicación de técnicas de obtención de información, ya sea de manera conjunta o separadamente. Estas técnicas de análisis, de acuerdo con Rodríguez (2002), son

- A) La investigación documental: Proceso mediante el cual recopilamos datos a través de la consulta de documentos: informes, registros, gráficas, estadísticas y reportes acerca de un problema objetivo de estudio.
- B) La observación directa: Es la actividad de contemplar cuidadosamente la situación en cuestión para que se pueda determinar si existe una adecuación entre ellos y el propósito de estudio
- C) El cuestionario: Es una técnica para recabar datos que consisten en aplicar una serie de preguntas a un empleado o un grupo de ellos. Las preguntas deben ser cuidadosamente preparadas en relación con el objetivo del estudio a realizar y lo que se quiere comprobar.
- D) La entrevista: Es un instrumento que permite descubrir aquellos aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo administrativo, ayudando a verificar inferencias y observaciones, tanto internas como externas, valiéndose de la viva narración de las personas entrevistadas.

Análisis administrativo:

La elaboración de manuales implica que se realice el estudio de la información obtenida, que consiste en separar los componentes que la integran hasta conocer la naturaleza, las características y el origen de un comportamiento. La finalidad de este análisis consiste en establecer las bases para desarrollar la elaboración de manuales, para que se introduzcan mejor en el sistema estructural de una empresa. (Rodríguez, 2002)

EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Los manuales son el conjunto de documentos que describen de forma detallada cada paso de una determinada actividad, proceso, operación o función que se realiza en la unidad organizativa, además contribuyen al logro de la independencia de los trabajadores en el desempeño de sus funciones al disponer de todas las instrucciones necesarias para realizar su trabajo desde todos los puntos de vista. Se utilizan para organizar y administrar el funcionamiento de cada una de las operaciones y actividades que se realizan de manera homogénea y que cada dirigente, funcionario y trabajador las conozca. Constituyen una

herramienta básica para la coordinación y estructuración de las tareas propias de cada área, la forma en que estas han de realizarse y todos los elementos que implican. Por lo anterior, y para que estos funcionen de acuerdo con lo descrito, es necesario que cuenten con información confiable, autorizada, precisa y uniforme; de aquí que para diseñar un manual de procedimientos requiere de un minucioso y dedicado trabajo y de determinados conocimientos y experiencia previos. (Gutiérrez y González, 2014)

Es muy importante que los procedimientos de operación se registren por escrito y se pongan a disposición del personal en un manual. Éste viene a ser una guía de trabajo que resultará muy valiosa. Los procedimientos administrativos son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo rutinario. Los manuales de procedimientos son aquellos instrumentos de información en los que se consigna, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa. (Ballesteros, 2017)

En el manual de procedimientos se describen, además, los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y se precisa su responsabilidad y participación: suelen contener una descripción narrativa que señala los pasos a seguir en la ejecución de un trabajo, e incluyen diagramas basados en símbolos para aclarar los pasos. A este tipo de manual también se le denomina manual de operación, de rutinas de trabajo, de trámite y método de trabajo. (Rodríguez, 2002)

Según Molina (2015) Los objetivos del manual de procedimientos son:

- Precisar la secuencia lógica de los pasos que componen cada uno de los procedimientos.
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso con el fin de facilitar su incorporación a su unidad orgánica.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Importancia del manual de procedimientos

La función del manual de procedimientos consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades concatenadas, señalando quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse. La finalidad de describir procedimientos es la de uniformar y documentar las acciones que realiza el área y orientar a los responsables de su ejecución en el desarrollo de sus actividades. (González y Oleas, 2021)

Tipos de manuales de procedimientos

Por sus características diversas, según Vivanco (2017), los manuales de procedimientos pueden clasificarse en manuales de procedimientos de oficina y manuales de procedimientos de fábrica. También pueden referirse a:

- Tareas y trabajos individuales; por ejemplo, cómo operar una máquina de contabilidad.
- Prácticas departamentales, en las que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento; por ejemplo, el manual de reclutamiento y selección de personal.
- Prácticas generales en un área determinada de actividad; por ejemplo, el manual de procedimientos de ventas, los manuales de producción y el manual de finanzas.

O bien se pueden clasificar, con base en su ámbito de aplicación y alcances, en manuales de:

- Procedimiento general. Es aquel que contiene información sobre los procedimientos que se establecen para aplicarse en toda la organización o en más de un sector administrativo.
- Procedimiento específico. Son aquellos que contienen información sobre los procedimientos que se siguen para realizar las operaciones internas en una unidad administrativa con el propósito de cumplir de manera sistemática con sus funciones y objetivos.

Cómo elaborar un manual de procedimientos

El primer paso para elaborar un manual de procedimientos según Mayor (2004), es determinar lo que se desea lograr. Para ello se deberá hacer las siguientes preguntas:

A) ¿Cuál es el objetivo del organismo al crear el manual de procedimientos?

El objetivo se establece para satisfacer algunas necesidades fundamentales:

- Reducir los errores operativos al máximo posible.
- Reducir el periodo de adiestramiento de los nuevos empleados.
- Facilitar la introducción de los empleados en los nuevos trabajos.
- Evitar que se produzcan cambios del sistema debido a decisiones tomadas con demasiada rapidez.
- Facilitar el mantenimiento de un buen nivel organizacional.

B) ¿Qué beneficios proporcionará el manual de procedimientos?

El manual permite a los usuarios aprender con rapidez y facilidad un nuevo sistema. También puede servir como guía para aclarar dudas del personal. Además, un manual de procedimientos correctamente elaborado puede funcionar como un valioso instrumento directivo.

C) ¿Qué espero lograr o que mi área logre con el manual de procedimientos?

Básicamente se espera lograr los objetivos del organismo social, el manual debe ayudar a que las operaciones de naturaleza repetitiva se realicen siempre en la misma forma, lo cual colaborará en que el área funcione de manera eficiente. (Mayor, 2004)

Contenido de un manual de procedimientos

Un manual sólo debe contener los elementos necesarios para el logro de los objetivos previstos y para el mantenimiento de los controles indispensables. Desde luego, es muy importante dejar claro que un manual de procedimientos no debe estar sobrecargado de elementos que reduzcan considerablemente su valor operativo. En otras palabras, la sencillez y la profundidad deben ser las características que inspiren su programación. (Díaz y Bernal, 2013). Existe una serie de elementos que debe considerarse requisito mínimo para cualquier documento de esta índole. Por ejemplo:

Índice

El índice es una lista de los apartados en un manual. Es decir, es un esquema al que se le pueden añadir números o letras del alfabeto como referencia.

Introducción

Su propósito es explicar al usuario qué es el documento, cuál es el objetivo que se pretende cumplir por medio de él, cuál será su alcance, cómo se debe usar este manual y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones.

Área de aplicación

Su propósito es clasificar los procedimientos y cumplir el alcance del individuo en su área.

Gráficas

En este apartado se representan los procedimientos de manera gráfica, siguiendo la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento y/o el recorrido de las formas o los materiales. La gráfica más utilizada es el diagrama de flujo, representa gráficamente los procedimientos, es idóneo para representar el flujo de los pasos de un procedimiento.

Estructura procedimental

En este apartado se deberán presentar por escrito, de manera narrativa y secuencial, cada uno de los pasos que hay que realizar dentro de un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, con qué, dónde y en qué tiempo se llevan a cabo, e indicando las unidades administrativas responsables de su ejecución.

Se recomienda codificar los distintos pasos para facilitar su comprensión e identificación aun en los casos en que una operación se pueda realizar de varias formas, deben ser directos, concisos y claros. Los usuarios no deben verse obligados a interpretar los temas ni obtener conclusiones; sólo deben hacer lo que indica el manual.

Preparación de un manual de procedimientos

Para lograr un manual de procedimientos eficiente conviene analizar en forma detallada el formato con el que debe presentarse cada manual, ya que de ello depende en gran medida facilitar su lectura, consulta y evaluación, además de inspirar confianza por su apariencia y orden.

Después de seleccionar el formato hay que elegir entre tres métodos para numerar las páginas: consecutiva de páginas, numeración de página por secciones o numeración de páginas por documento. Seguidamente se establecerá el encabezado de página, el cual consiste en establecer una zona especialmente demarcada en la parte superior de cada página para incluir cierta información básica, como el título del procedimiento, el número de página, fecha de publicación. (Villavicencio y Mosquera, 2021)

Una vez finalizado el manual se pondrá a disposición de quienes estarán directamente involucrados. Las operaciones de un organismo social van en aumento progresivo, es necesario observar la dinámica de los manuales revisándolos y actualizándolos constantemente.

METODOLOGÍA

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo estará elaborado en un tipo investigativo de carácter descriptivo y analítico, ya que se analizará información existente y se fijarán parámetros que permitan elaborar el manual de procedimientos para el practicante del área de crédito y cartera de la empresa Bayport Colombia, con el fin de obtener una mayor seguridad a la hora de que el individuo realice sus diferentes funciones y responsabilidades.

Descriptiva: Se emplea para describir la realidad de las situaciones objeto de estudio, destacando las características más relevantes por medio de la observación, la cual es analizada y procesada para llegar a ciertas conclusiones.

Analítica: Consiste en la desmembración de un todo para observar causas, naturaleza y efectos. Es necesario conocer la naturaleza y objeto de una situación para comprender su esencia.

FUENTE PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

En la realización de este trabajo, se tomó como fuente primaria para la recolección de la información la observación directa, con el fin de obtener la información del proceso de capacitación de esta área y evidenciar sus posibles falencias.

POBLACIÓN MUESTRA

El practicante del área crédito y cartera de la empresa Bayport Colombia.

DISEÑO METODOLÓGICO

El presente trabajo se compone de tres fases principales para su diseño metodológico:

- Fase 1: Se basa en el análisis de la situación actual del área por medio de la observación directa con el fin de conocer el modo en que opera el área, las actividades desarrolladas por cada uno de sus integrantes, cómo se interrelaciona cada uno de ellos y la manera en que han capacitado a los practicantes.
- Fase 2: Es la recolección de la información con el fin de conocer cómo se desarrollaban las diferentes actividades, funciones, tareas, responsabilidades y normativas del practicante, con el propósito de conocer el orden lógico y secuencial de estas y servir como orientación en el desarrollo del manual de procedimientos.
- Fase 3: Con la información obtenida en las dos anteriores fases, se realiza un análisis que permita estructurar el manual de procedimientos, identificando los aspectos y procedimientos más importantes que deban ser incluidos dentro de este, con el fin de facilitar el entrenamiento del personal recién llegado y proporcionar de forma

sistematizada la información que necesitan. Además, se realiza la respectiva revisión y aprobación del manual para su ejecución.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Un proceso de investigación requiere determinar las necesidades que se presentan en una organización para mejorar las situaciones actuales, esto se lleva a través de un diagnóstico donde se identifican las causas del problema, con el objetivo de analizar y formular estrategias de acuerdo con las necesidades de cada institución.

Para dar inicio al diagnóstico, se realizó un análisis al área de crédito y cartera de la empresa Bayport Colombia, el cual permitió definir la situación actual del área en cuanto a la capacitación de sus practicantes y así mismo formular estrategias de acuerdo a las necesidades y falencias encontradas.

Con base al diagnóstico realizado se determinaron las siguientes debilidades y fortalezas del área:

Debilidades

- Falta de procedimientos que describan las actividades del practicante en el área.
- Instructivos de procedimientos desactualizados.
- Programa de inducción deficiente.
- Falta de recursos audiovisuales que faciliten la lectura y comprensión de los procesos recurrentes.
- Ausencia de tiempo de los líderes del área para capacitar al practicante debido a una alta carga laboral.

Fortalezas

- Líderes con alta experiencia y conocimientos en el área.
- Buen clima laboral.
- Buenas instalaciones y equipo de cómputo.
- Curva de aprendizaje rápida y apropiada.
- El practicante es considerado imprescindible para la operación.

Este análisis confirma que existe una fuerte necesidad por diseñar un manual de procedimientos que encamine a los practicantes a la correcta ejecución de sus actividades y que a su vez permita fortalecer el entendimiento de las mismas a través de una fácil y efectiva interpretación.

RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Una vez se comprobaron las debilidades del área se establecieron las funciones, actividades y responsabilidades del practicante con el fin de cumplirlas y prevenir errores en su operación y mejorar el empalme de este.

Funciones:

- Apoyo para la creación de políticas e informes financieros de la empresa.
- Diagnóstico y análisis financieros.

Actividades:

- Archivo de pagos.
- Análisis Ciclo 1.
- Presentación directiva PMO.
- Costo de riesgo.
- Archivo Income.
- Canales de ventas.
- Aplicación de Listas.
- Graficas Pagaduría.
- Actualización base de género.
- Tablas de Collection (CreditPack).

Responsabilidades:

- Cumplir con el horario establecido por la empresa.
- Cumplir con el modelo de trabajo ya sea virtual o semipresencial.
- Realizar las actividades a tiempo y correctamente.
- Tener una buena disposición con relación al puesto de trabajo.

RESULTADOS

Caracterización del problema

Se caracterizó el modelo de capacitación del área de crédito y cartera de la empresa Bayport Colombia para el periodo marzo 2021 a septiembre 2021.

Para dar inicio al diagnóstico, se realizó un análisis al área de crédito y cartera de la empresa Bayport Colombia utilizando la observación directa, técnica que permitió definir la situación actual del área en cuanto a la capacitación de sus practicantes y así mismo formular estrategias de acuerdo con las necesidades y falencias encontradas como lo es el diseño del manual de procedimientos. Dentro de las falencias más relevantes podemos destacar que su modelo de capacitación contaba con información desactualizada y los líderes del área no contaban con el suficiente espacio para capacitar a los nuevos practicantes.

Con el fin de iniciar la recolección de información veraz y significativa que permita avanzar con el cumplimiento del objetivo específico planteado, se inicia un plan de trabajo estructurado de la siguiente manera:

- Firmar un acuerdo de confidencialidad entre la empresa y el estudiante de Uniagraria para el desarrollo del proyecto de investigación.
- Utilizar la observación directa como técnica de recolección de la información y obtención de datos relevantes.
- Realizar diagnóstico de la situación actual del área destacando las debilidades y fortalezas.

De los tipos de investigación se consideró: el descriptivo porque permitió describir la situación actual del área identificando las fortalezas y debilidades

La analítica porque analizó cada parte del proceso de capacitación del área identificando que en la capacitación se podían realizar mejoras en el proceso para un mayor desempeño en la operación.

Análisis de la literatura

Por medio de este documento se realizó bajo el concepto del marco teórico la recopilación de la literatura necesaria para identificar el tipo de manual administrativo que se adapta a las necesidades encontradas en el área de crédito y cartera de la empresa Bayport Colombia, definiendo según (Rodríguez, 2002) que el manual de procedimientos describe además, los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y se precisa su responsabilidad y participación: con una descripción narrativa que señale los pasos a seguir en la ejecución de un trabajo, incluyendo diagramas basados en símbolos para aclarar los pasos. Teniendo en cuenta que el propósito de este proyecto es mejorar la capacitación en el área influyendo directamente en el trabajo que realice el practicante dentro de ella, se elige este tipo de manual para reforzar el proceso de empalme y ser una guía de orientación para el lector.

Diseño del manual de procedimientos

Como resultado del análisis de literatura de los diferentes manuales administrativos, se identificó que el que mejor se adapta al área es el manual de procedimientos, siguiendo el lineamiento según el marco teórico de su contenido y usando el diseño metodológico de 3 fases, permitiendo mejorar el modelo de capacitación para el practicante del área.

El formato utilizado en el manual es:

- Encabezado: nombre de la empresa y para quien va dirigido el manual.
- Pie de página: Quién lo elaboró, en qué fecha y el contenido de páginas.

Incluye:

- Índice.
- Introducción.
- Objetivo del manual.
- Generalidades.
- Funciones del practicante.
- Actividades/procesos del practicante.
- Responsabilidades del practicante.
- Normativa del practicante.
- Diagramas.

El manual de procedimientos para el practicante del área de crédito y cartera



BAYPORT COLOMBIA
Manual de procedimientos para el practicante del área

ÁREA DE CRÉDITO Y CARTERA

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL
PRACTICANTE DEL ÁREA**

INDICE

INDICE.....	2
INTRODUCCION.....	3
OBJETIVO DEL MANUAL	4
GENERALIDADES.....	5
FUNCIONES DEL PRACTICANTE.....	6
ACTIVIDADES/PROCESOS DEL PRACTICANTE.....	7
MAPA CONCEPTUAL PROCEDIMIENTOS PRACTICANTE.....	8
ARCHIVO DE PAGOS.....	9
APLICACIÓN DE LISTAS.....	10
ANALISIS CICLO 1	11
ARCHIVO INCOME.....	13
ARCHIVO BASE DE GÉNERO	14
CREDITPACK: TABLAS DE COLLECTION	15
DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTOS PRACTICANTE (MENSUAL)	16
RESPONSABILIDADES DEL PRACTICANTE	17
NORMATIVA.....	18

BAYPORT COLOMBIA

Manual de procedimientos para el practicante del área

INTRODUCCION

El presente manual se ha elaborado con el fin de mantener un registro escrito y actualizado de los procedimientos del practicante del área crédito y cartera de la empresa Bayport Colombia, el cual permite alcanzar los objetivos encomendados y contribuye a orientar al individuo sobre la ejecución de sus diferentes funciones, actividades y responsabilidades, constituyéndose de esta manera como una guía de soporte.

Se recomienda que el presente manual se revise anualmente con respecto a la fecha de elaboración, o bien, cada vez que exista alguna modificación a los procedimientos del practicante, con el objetivo de mantenerlo actualizado.

BAYPORT COLOMBIA
Manual de procedimientos para el practicante del área

OBJETIVO DEL MANUAL

Establecer las funciones, actividades/procedimientos y responsabilidades para el practicante del área para asegurar la eficiente y oportuna ejecución de las mismas, con el fin de permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo y evitar la repetición de instrucciones.

GENERALIDADES

Crédito y Cobranza Bayport Colombia

El área de Crédito y Cartera se encarga de establecer y desarrollar los procedimientos para el análisis, evaluación, otorgamiento de créditos, registro y control de la cartera de clientes. Esta debe cumplir con los siguientes objetivos:

- Ayudar a cumplir con los presupuestos de ventas, asegurando su cobro con el fin de recuperar lo antes posible la inversión.
- Seleccionar los clientes a través de una correcta información.
- Reducir al máximo el plazo medio de cobro.
- Definir y controlar líneas y límites de créditos.
- Controlar la morosidad en la cobranza de créditos.
- Comprobar que las ventas se efectúen según las condiciones establecidas por la empresa.
- Efectuar visitas a los clientes para revisar cuentas, cobrar o solucionar cualquier conflicto.
- Proponer métodos y mejoras para mejorar el resultado del departamento.

El área está compuesta por tres integrantes:

1. Jefe del área.
2. Estadístico/a - analista de datos.
3. Practicante del área.

FUNCIONES DEL PRACTICANTE

Dentro de las funciones que debe desarrollar el practicante dentro del área, encontramos dos principales:

1. Apoyo para la creación de políticas e informes financieros de la empresa. El practicante cumple con un papel muy importante ya que es el encargado de otorgarle asistencia e información clave al líder del área para que tome decisiones estratégicas y establezca las políticas financieras necesarias de acuerdo con la situación que se presente.
2. Diagnóstico y análisis financieros. Otra función clave para el correcto desarrollo de la operación del área debe ser el constante y preciso diagnóstico para el análisis de los pagos y sus distintos indicadores, con el fin de verificar que no se presenten imprevistos y que todo esté marchando en orden a la información obtenida por las diferentes áreas vinculadas.

ACTIVIDADES/PROCESOS DEL PRACTICANTE

Dentro de las actividades que debe desarrollar el practicante semanalmente se encuentran las siguientes:

Lunes: Archivo de pagos.

Martes: Aplicación de listas.

Miércoles: Análisis Ciclo 1.

Viernes: Presentación directiva PMO.

Las actividades mensuales realizadas por el practicante son las siguientes:

Comienzo de mes:

Actualización archivo income.

Actualización de base de género.

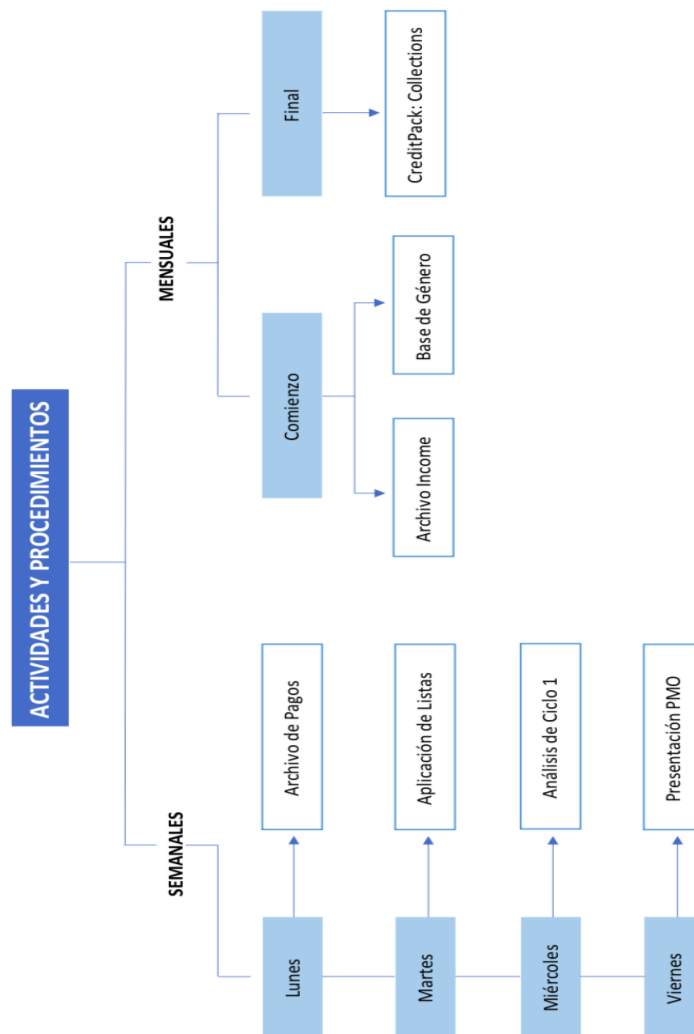
Final de mes:

Tablas de Collection para el CreditPack.

Otras actividades que pueden ser delegadas al practicante según el requerimiento del área son:

- Costo de riesgo.
- Canales de ventas.
- Graficas pagadurias.

MAPA CONCEPTUAL PROCEDIMIENTOS PRACTICANTE



ARCHIVO DE PAGOS

Este procedimiento es la recolección de todos los pagos que ingresan a la empresa producto de su actividad en Colombia como lo son: caja, cuota de desempleo, débitos y listas de pagaduría. Se realiza los lunes con los datos de la semana anterior o en su defecto desde el primer día del mes y hasta el último día del mes, con el fin de dar a conocer el rendimiento que han tenido los pagos del mes y presentarlos semanalmente a la casa matriz mediante un archivo adjuntado a un correo a la sede en Sudáfrica.

Objetivo

Mantener informado a la casa matriz los pagos que se realizan semanalmente en Colombia.

Referencias

Para la correcta ejecución de este proceso dirigirse a los siguientes archivos ubicados en la nube del área de la empresa:

1. Instructivo “Pagos actualizado 2021”: Indica el paso a paso mediante textos y capturas de pantalla de cómo realizar detalladamente la recolección de información correspondiente a los pagos que se deben presentar semanalmente.
2. Base de datos “Dialogo”: Es el software donde se encuentra la información de todos los usuarios que han registrado algún tipo de pago en la empresa. Se debe ingresar con un usuario y contraseña, seguir las correspondientes rutas y buscar la información bajo el parámetro de consulta según la fecha requerida.
3. Instructivo “Plantilla pagos 2021”: Indica el paso a paso de cómo realizar la hoja base del archivo de Excel en la cual se coloca toda la información de los pagos extraídos de “Dialogo”.

APLICACIÓN DE LISTAS

Este procedimiento verifica por medio de un archivo que todas las listas que estén funcionando a la fecha en la compañía hayan realizado los pagos a los créditos de estas. Se realiza todos los martes de la semana y se toman los datos del martes pasado al último lunes, con el fin de verificar la información del software “Dialogo” para la realización del archivo de “Ciclo 1”.

Objetivo

Verificar si a la fecha las distintas listas de las pagadurías activas de la empresa ya aplicaron sus listas.

Referencias

Para la correcta ejecución de este proceso dirigirse a los siguientes archivos ubicados en la nube del área de la empresa:

1. Instructivo “Listas Aplicadas actualizado 2021”: Indica el paso a paso mediante textos, imágenes y conceptos el cómo diligenciar sin fallos el archivo, extrayendo información del software “Dialogo” creando una base detallada de las pagadurías activas.
2. Base de datos “Dialogo”: Es el software donde se encuentra la información de todos los usuarios que han registrado algún tipo de pago en la empresa. Se debe ingresar con un usuario y contraseña, seguir las correspondientes rutas y buscar la información bajo el parámetro de consulta según la fecha requerida.

ANALISIS CICLO 1

Este procedimiento es el análisis de los créditos caídos de las distintas pagadurías mediante las listas aplicadas para una pronta reacción frente a inconvenientes o eventualidades presentados en un corto periodo de tiempo, además evalúa el indicador de recaudo de la compañía a la fecha de creación del archivo. Se realizan semanalmente los miércoles y se presenta la información a los líderes del área de crédito y cartera y del área incorporaciones.

Objetivo

Mantener informado al área de crédito y cartera e incorporaciones sobre los créditos que no realizan pago por nomina en el primer ciclo.

Referencias

Para la correcta ejecución de este proceso dirigirse a los siguientes archivos ubicados en la nube del área de la empresa:

1. Instructivo “Ciclo 1 actualizado 2021”: Indica el paso a paso detallado mediante textos y capturas de pantalla de cómo obtener los créditos caídos a la fecha y cómo va el indicador de recaudo.
2. Archivo “Listas Aplicadas”: Es el archivo realizado el martes de las distintas listas de las pagadurías, se toma en cuenta para verificar y validar la información obtenida del Software “Dialogo” para relacionarla con todos los créditos del mes de ciclo 1.
3. Archivo “Loanbook”: Es una base de datos donde se encuentra toda la información mes a mes respecto a los clientes de la compañía, se descarga por medio de la página “Amazon web service”. Es necesaria para realizar la plantilla con la cual se va a trabajar el archivo de ciclo 1.
4. Instructivo “Plantilla Ciclo1 2021”: Indica el paso a paso de cómo realizar la hoja base del archivo de Excel en la cual se coloca toda la información de los clientes extraídos del “Loanbook”.

PRESENTACIÓN DIRECTIVA PMO

Este procedimiento muestra la situación de la empresa a la semana por medio de: causas de créditos perdidos, porcentaje de créditos caídos, pagadurías con mejor rendimiento, indicadores de ciclo 1 y actividades de la semana y próxima semana. Se realiza semanalmente los viernes y se sustenta a todos los miembros del área de crédito y cartera, incorporaciones y fábrica de crédito la situación del área semana tras semana, así como la socialización a problemas que siguen en consenso.

Objetivo

Mantener informado a la gerencia acerca de los indicadores presentados a la semana.

Referencias

1. Instructivo “PMO directiva actualizado 2021”: Indica el paso a paso detallado mediante textos e imágenes de cómo realizar la presentación general a la directiva que incluye gráficos, tablas, indicadores y diapositivas.
2. Archivo “Análisis Ciclo 1”: Es el archivo realizado el miércoles del análisis de “ciclo 1”, se toma en cuenta ya que contiene toda la información necesaria para realizar las distintas tablas, gráficas e indicadores para la presentación a la directiva.
3. Correo “Causales”: Es un correo remitido por el líder de incorporaciones, el cual contiene un archivo describiendo las causas y detalles de los créditos perdidos a la semana necesarios para la presentación a la directiva.

ARCHIVO INCOME

Este procedimiento muestra los ingresos que se generan a mes vencido producto de su operación, se realiza la primera semana del mes y permite demostrar la productividad en Colombia por medio de una base de datos que se envía a la casa matriz.

Objetivo

Mantener informado a la casa matriz acerca de los ingresos generados en Colombia en el mes.

Referencias

1. Instructivo “Archivo income actualizado 2021”: Indica el paso a paso detallado mediante textos e imágenes de cómo realizar la base de datos correctamente.
2. Archivo “Loanbook”: Para realizar este archivo es necesario tomar el archivo loanbook a cierre de mes para extraer la información de pagos necesaria para la base de datos.

ARCHIVO BASE DE GÉNERO

Este procedimiento muestra la lista de todos los clientes vinculados a la compañía en Colombia describiendolos según su género y se actualiza el primer día del mes.

Objetivo

Mantener actualizada la base de genero para conocer las características de los clientes vinculados.

Referencias

1. Archivo "Loanbook": Para realizar este archivo es necesario tomar el archivo loanbook a cierre de mes para extraer la información de los clientes para la base de datos.

CREDITPACK: TABLAS DE COLLECTION

Este procedimiento es la realización de dos tablas, la primera describe históricamente los rendimientos de las listas de pagaduras con mas actividad en la compañía, y la segunda muestra los indicadores de los pagos por créditos de compra de cartera o libre inversión. Se realiza a final de mes con el fin de mostrar a la directiva de la casa matriz un análisis detallado de la situación financiera de la empresa.

Objetivo

Medir el rendimiento de las pagaduras activas tanto de Sudafrica como de Colombia.

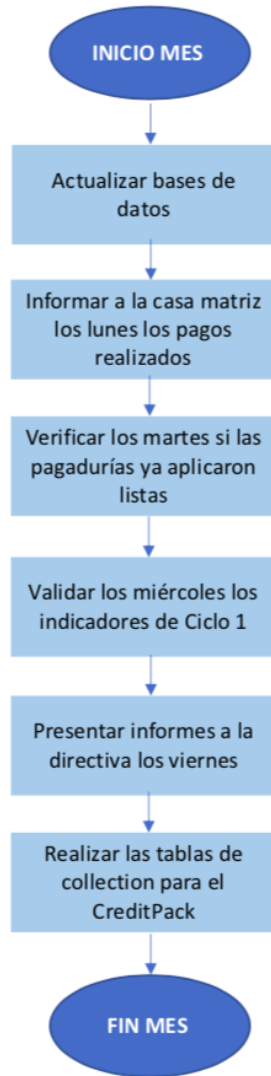
Referencias

1. Instructivo “Creditpack 1 y 2 actualizado 2021”: Indica el paso a paso detallado mediante textos e imágenes de cómo realizar las tablas correspondientes a collection 1 y 2 para la junta directiva.
2. Correo “Pagaduras Activas”: Es un correo remitido por la encargada de convenios, el cual contiene un archivo describiendo en una lista las pagaduras activas en el momento.
3. Base de datos “Qlick”: Es el software donde se encuentra la información de toda la compañía por sectores. Se debe ingresar con el usuario y contraseña del área y seguir las correspondientes rutas.
4. Instructivo “Extraer información de Qlick actualizado 2021”: Indica el procedimiento previo para realizar las tablas de collection extrayendo la información necesaria del software “Qlick”.
5. Archivo “Loanbook”: Para realizar este archivo es necesario tomar el archivo loanbook a cierre de mes para extraer la información de los créditos de compra de cartera y libre inversión para collection 2.

BAYPORT COLOMBIA

Manual de procedimientos para el practicante del área

DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTOS PRACTICANTE (MENSUAL)



RESPONSABILIDADES DEL PRACTICANTE

Las principales responsabilidades del practicante identificadas dentro del área son:

- Cumplir con el horario establecido por la empresa.
- Cumplir con el modelo de trabajo ya sea virtual o semipresencial.
- Realizar las actividades a tiempo y correctamente.
- Tener una buena disposición con relación al puesto de trabajo.

NORMATIVA

Las normativas impuestas en el contrato del aprendiz/practicante de la empresa Bayport establecen las siguientes obligaciones:

A) Concurrir puntualmente a las clases durante los periodos de enseñanza para así recibir la Formación Profesional Integral a que se refiere el presente Contrato, someterse a los reglamentos y normas establecidas por el respectivo Centro de Formación y poner toda diligencia y aplicación para lograr el mayor rendimiento en su Formación.

B) Concurrir puntualmente al lugar asignado por la Empresa para desarrollar su formación en la fase práctica, durante el periodo establecido para el mismo, en las actividades que se le encomiende y que guarde relación con la Formación, cumpliendo con las indicaciones que le señale la EMPRESA. En todo caso la intensidad horaria que debe cumplir el APRENDIZ durante la etapa práctica en la EMPRESA no podrá exceder de 8 horas diarias y 48 horas Semanales. (según el acuerdo 000023 de 2.005)

C) Proporcionar la información necesaria para que el Empleador lo afilie como trabajador aprendiz al sistema de seguridad social en salud en la E.P.S., que elija.

El contrato podrá darse por terminado en los siguientes casos:

A) Por mutuo acuerdo entre las partes.

B) Por el vencimiento del término de duración del presente Contrato.

C) La cancelación de la matrícula por parte de la institución educativa de acuerdo con el reglamento previsto para los alumnos.

D) El bajo rendimiento o las faltas disciplinarias cometidas en los periodos de Formación Profesional o en la EMPRESA, cuando a pesar de los requerimientos de la Empresa o de la institución, no se corrijan en un plazo razonable. Cuando la decisión la tome la Empresa, esta deberá obtener previo concepto favorable de la institución.

E) El incumplimiento de las obligaciones previstas para cada una de las partes.

CONCLUSIONES

En el estudio realizado al área de crédito y cartera de la empresa Bayport Colombia se identificaron problemas organizacionales en la capacitación que afectan el rendimiento del practicante, el principal es la falta de funciones y actividades claramente definidas y establecidas en un manual de procedimientos.

A partir del análisis de literatura se identifica el manual de procedimientos como el más adecuado para la situación que se presenta ya que organiza y administra el funcionamiento de cada una de las operaciones y actividades que se realizan en el área para que cada dirigente y trabajador las conozca y sirva como guía de soporte al ejecutar su labor.

Se diseñó un manual de procedimientos en esta situación ya que mediante este se busca: reducir los errores operativos al máximo posible, reducir el periodo de adiestramiento del nuevo empleado, facilitar la introducción del empleado en el nuevo trabajo y facilitar el mantenimiento de un buen nivel organizacional. Con el fin de lograr los objetivos del área, el manual debe ayudar a que las operaciones de naturaleza repetitiva se realicen siempre en la misma forma, lo cual colaborará en que el área funcione de manera eficiente.

Una vez finalizada la caracterización del modelo de capacitación del área, analizar la teoría de los distintos manuales administrativos y decidir diseñar un manual de procedimientos al área de crédito y cartera, por medio de una junta los vinculados al área evaluaron y aprobaron la ejecución del manual de procedimientos en el cual se evidenció que la información cumplía con los parámetros requeridos tales como buena organización, información actualizada a la fecha, uso de diagramas, imágenes descriptivas y contenido directo, conciso y claro.

RECOMENDACIONES

- Realizar la correspondiente socialización del manual de procedimientos cada vez que ingrese un nuevo practicante, con el fin de aportar conocimiento adicional relevante e instruirlo para una correcta ejecución.
- Se recomienda que el manual de procedimientos se revise anualmente con respecto a la fecha de elaboración, o bien, cada vez que exista alguna modificación a los procedimientos del practicante, con el objetivo de mantenerlo actualizado.
- Verificar periódicamente que los objetivos establecidos en el manual de procedimientos se estén cumpliendo. Para ello se sugiere una reunión del área evaluando el desempeño del practicante y como este influye dentro de ella.

BIBLIOGRAFÍA

Ballesteros Rojas, W. F. (2017). Pasantía empresarial universidad de Cundinamarca. Trabajo de grado

Bayport página web. (<https://www.bayportcolombia.com/home/#/>)

Bonilla D. M., Macero Méndez, R. M., & Mora Zambrano, E. R. (2018). La importancia de la capacitación en el rendimiento del personal administrativo de la Universidad Técnica de Ambato. *Conrado*, 14(63), 268-273.

Castro, A. M., & Castro, J. A. M. (2014). Crédito y cobranza. Primera edición Ebook. Grupo Editorial Patria.

Chongo Yumbo, B. E. (2018). *Elaboración de un manual de control interno, políticas y procedimientos para el área de crédito y cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Napo, ubicada en el cantón Tena, provincia de Napo* (Bachelor's thesis, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo).

Gutiérrez-Calle, J. P., Narváez-Zurita, C. I., Torres-Palacios, M. M., & Erazo-Álvarez, J. C. (2020). El examen especial y su incidencia en la gestión de la cartera de crédito en empresas comerciales. *Dominio de las Ciencias*, 6(1), 127-166.

Molina, M. I., Torres, M. M. M., Zambrano, R. M. O., & Martínez, J. A. (2016). *Manual de procedimiento en la empresa*. Revista Caribeña de Ciencias Sociales, 15.

Vera Chica, L. A., & Romero Soto, M. B. (2013). Diseño de un sistema de gestión aplicado al área de crédito y cobranzas, para disminuir el riesgo de incobrabilidad de la cartera de una empresa comercial en la ciudad de Guayaquil.

Londoño, Carlos y Mesa, Rodrigo (1997). *Gerencia y Recursos Humanos*. Bogotá: Editorial Norma S.A.

Molina, J. (2015). *Diseño de manuales administrativos bajo los principios de mejoramiento continuo para la Fundación Universitaria de Popayán sede norte del Cauca*. Santiago de Cali, Colombia. [Monografía] Universidad Autónoma de Occidente.

Cerezo López, S. P., & Párraga Maldonado, G. D. (2020). *Diseño de un manual de procedimientos al área de crédito y cobranzas de una Empresa Comercial*. [Tesis] Universidad de Guayaquil.

Londoño Ospina, S., & Cantillo Velez, K. (2012). *Diseño de un manual de procedimientos y funciones para el área financiera en la empresa Cartagas SAESP*. [Tesis] Universidad de Cartagena.

Zambrano, Roxana. (2011). *Diseño de un manual de procedimientos para el departamento de operaciones y logística en la compañía Circolo S.A y su incidencia en el año 2011*. [Tesis] Universidad Politécnica Salesiana Guayaquil.

Mayor, O. (2004). *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos*. Secretaría relaciones exteriores.

Rodríguez, Joaquín. (2002). *Como elaborar y usar los Manuales Administrativos*. (4^a ed.) Cengage Learning.

Díaz Cumpa, L. A., & Bernal Leytón, S. M. (2013). *Propuesta de un manual de procedimientos para el desempeño laboral del área de administración tributaria-rentas de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa*. [Tesis]

Mina Villavicencio, L. V., & Mosquera García, L. E. (2021). *Diseño de un manual de procedimientos para el área de crédito y cobranza de la empresa Ecuasistencias SA*. [Tesis] Universidad Guayaquil.

González Cedeño, J. A., & Oleas Barcos, D. V. (2021). *Elaboración de un manual de procedimientos para el departamento de crédito y cobranzas de la empresa consorcio autofácil conautofácil sa*. [Tesis] Universidad de Guayaquil.

Vivanco Vergara, M. E. (2017). *Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización*. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(3), 247-252.

Gutiérrez, J. L. P., & González, E. B. L. (2014). *Manuales de procedimientos y el control interno: una necesaria interrelación*. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (No. 201).