

**PLAN DE MEJORA**  
**OPTIMIZACIÓN DE GESTIÓN DE CARTERA REGIONAL CENTRO**

**Plan de mejora**  
**Optimización de gestión de cartera regional centro**

**Presentado por:**  
**Cristian Leonardo Moreno Ayure**

**Presentado a:**  
**Yesid Alberto Ochoa**

**Universidad Santo Tomás**  
**Negocios Internacionales**  
**Bogotá D.C**  
**2019**

## **PLAN DE MEJORA**

### **OPTIMIZACIÓN DE GESTIÓN DE CARTERA REGIONAL CENTRO**

#### **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a todas las personas que han hecho parte de este proyecto por su ayuda y disposición para obtener los mejores resultados siempre; empezando por mi familia, en especial a mis padres y hermanos por todo su apoyo durante todo este tiempo de formación académica; Porque son mi motivación y guía para crecer, no solo profesionalmente, sino como persona de bien para esta sociedad.

En segundo lugar, agradezco a mi jefe Mauricio Pungo, quien me dio la gran oportunidad de hacer parte de la familia Adecco; me orientó y enseñó muchos procesos administrativos y de gestión dentro de la compañía. A Jhonatan Sánchez, quien fue mi segundo jefe, agradezco toda su paciencia e interés por que aprendiera al máximo los procesos internos de la empresa. También a todas las personas con las que tuve la oportunidad de trabajar en sucursales, gracias a todos por todo su apoyo y buenas enseñanzas. Todos hicieron de Adecco un lugar muy agradable para trabajar.

Agradezco también a la universidad Santo Tomás, docentes y compañeros por brindarme todos los conocimientos y prácticas requeridas para ser un gran profesional en Negocios Internacionales.

## **PLAN DE MEJORA**

### **OPTIMIZACIÓN DE GESTIÓN DE CARTERA REGIONAL CENTRO**

#### **RESUMEN**

La cartera son las deudas que los clientes tienen con la compañía a la cual le compran bienes y servicios. Estas provienen de las ventas que se hacen a crédito y que cuentan con un plazo acordado de pago. La gestión de cartera comienza cuando las facturas entran en mora y se le debe dar una alerta al cliente para conciliar una fecha de pago. En algunas ocasiones los clientes rechazan por diversas razones, que se deben entrar a analizar, tales como lo son: costos mal cargados, fechas erróneas de radicación de factura, inconformidad en el servicio, no conocimiento de la factura, entre otras por las cuales no paga estas facturas, y es allí donde comienza toda mi gestión para poder corregir ciertos errores internos o dándole claridad al cliente sobre los conceptos de las facturas para que ellos puedan contabilizarlas y que nosotros podamos recibir el pago.

Adicional a esto existen otros costos que también deben ser gestionados. Estos se conocen como NF; que son notas de facturación que en la contabilidad de la empresa significan costos que no se le han facturado al cliente y que afectan el margen bruto de la sucursal.

## PLAN DE MEJORA

### OPTIMIZACIÓN DE GESTIÓN DE CARTERA REGIONAL CENTRO

#### TABLA DE CONTENIDO

1. Agradecimientos.....	2
2. Resumen.....	3
3. Tabla de contenido.....	4
4. Introducción.....	5
5. Información de la empresa.....	5
5.1. Aspectos generales.....	5
5.2. Presencia de Adecco en el mundo.....	6
5.3. Presencia de Adecco a nivel nacional.....	6
5.4. Misión y visión.....	7
5.5. Estructura organizativa.....	7
5.6. Cuadro jerárquico.....	8
5.7. Valores de la empresa.....	9
6. Tabla DOFA.....	10
7. Planteamiento plan de mejora.....	11
8. Objetivos.....	12
8.1. Objetivo general.....	12
8.2. Objetivos específicos.....	13
9. Propuesta de mejora.....	13
10. Conclusión.....	14
11. Cuadro de procesos y procedimientos.....	15
12. Diagrama de flujo.....	16
13. Descripción del cargo.....	17
14. Ciclos del proyecto.....	17
15. Referencias.....	18

## **PLAN DE MEJORA**

### **OPTIMIZACIÓN DE GESTIÓN DE CARTERA REGIONAL CENTRO**

#### **INTRODUCCIÓN**

Este trabajo muestra cómo se maneja la gestión de cartera por parte de los responsables administrativos de cada sucursal y cómo interviene el área de Cartera de la Dirección General al mandar alertas tanto a clientes como a sucursales para que se concilie el pago y se pueda dar solución al tema.

Es ahí donde entra la ayuda; al unir la gestión que hace el área de Cartera con la posibilidad de que el responsable administrativo indique cómo va el proceso de cada cliente, y poder combinar estas dos áreas con las ayudas de plataformas de Adecco como Novasoft - software de gestión empresarial- y SAC -una plataforma para hacer seguimiento exclusivo de la cartera de nuestros clientes por donde queda una trazabilidad de la gestión hecha, y Factice -nuestra plataforma de cargue y radicación de facturas electrónicas.

#### **INFORMACIÓN DE LA EMPRESA**

##### **ASPECTOS GENERALES**

Adecco Group, consultora líder mundial en la gestión del talento humano con presencia en más de 60 países, con más de 5000 oficinas y 32000 colaboradores, conecta 700,000 personas y 100,000 clientes a nivel mundial cada día.

En Colombia, Adecco cuenta con 36 sucursales ubicadas en 11 ciudades y 725 colaboradores que dan servicio a más de 1500 empresas nacionales y multinacionales.

Líder indiscutible del sector. Es una de las 10 primeras empresas de Colombia en la creación de empleo directo e indirecto. Adecco tiene como filosofía un intenso compromiso y una gran visión empresarial hacia el servicio, la flexibilidad para adaptarnos a las prácticas de cada empresa, así como el deseo de invertir en relaciones de largo plazo. Todo esto sustentado en nuestra trayectoria corporativa y empresarial.

Moreno, C (2019) plan de mejora optimización de cartera. recuperado de <https://www.adecco.com.co/nuestro-enfoque/acerca-de-adecco/>

## PLAN DE MEJORA

### OPTIMIZACIÓN DE GESTIÓN DE CARTERA REGIONAL CENTRO

#### PRESENCIA DE ADECCO EN EL MUNDO



#### PRESENCIA DE ADECCO A NIVEL NACIONAL



Moreno, C (2019) plan de mejora optimización de cartera. [Figura 1 y 2] recuperado de <https://www.adecco.com.co/nuestro-enfoque/nuestro-mundo/>

**PLAN DE MEJORA**  
**OPTIMIZACIÓN DE GESTIÓN DE CARTERA REGIONAL CENTRO**

**MISIÓN Y VISIÓN DE LA COMPAÑÍA**

**MISIÓN ADECCO**

Suplir las necesidades del mercado relacionadas con el recurso humano, contando con la gestión de un equipo comprometido con altos niveles de calidad, claros principios éticos y responsabilidad social, buscando la satisfacción permanente de nuestros colaboradores, clientes y accionistas.

**VISIÓN ADECCO**

En el año 2019, inspirar individuos y organizaciones para trabajar de forma más eficaz y eficiente, creando una mayor elección en el ámbito de trabajo para el beneficio de todos los interesados. Como proveedor y líder mundial de soluciones de recursos humanos, somos conscientes de nuestro papel global en ayudar a la gente a tener un mejor trabajo y una mejor vida. Lo anterior, como nuestro propósito común por la forma en que contribuimos a la sociedad.

Moreno, C (2019) plan de mejora optimización de cartera. [misión y visión] recuperado de <https://www.adecco.com.co/nuestro-enfoque/acerca-de-adecco/>

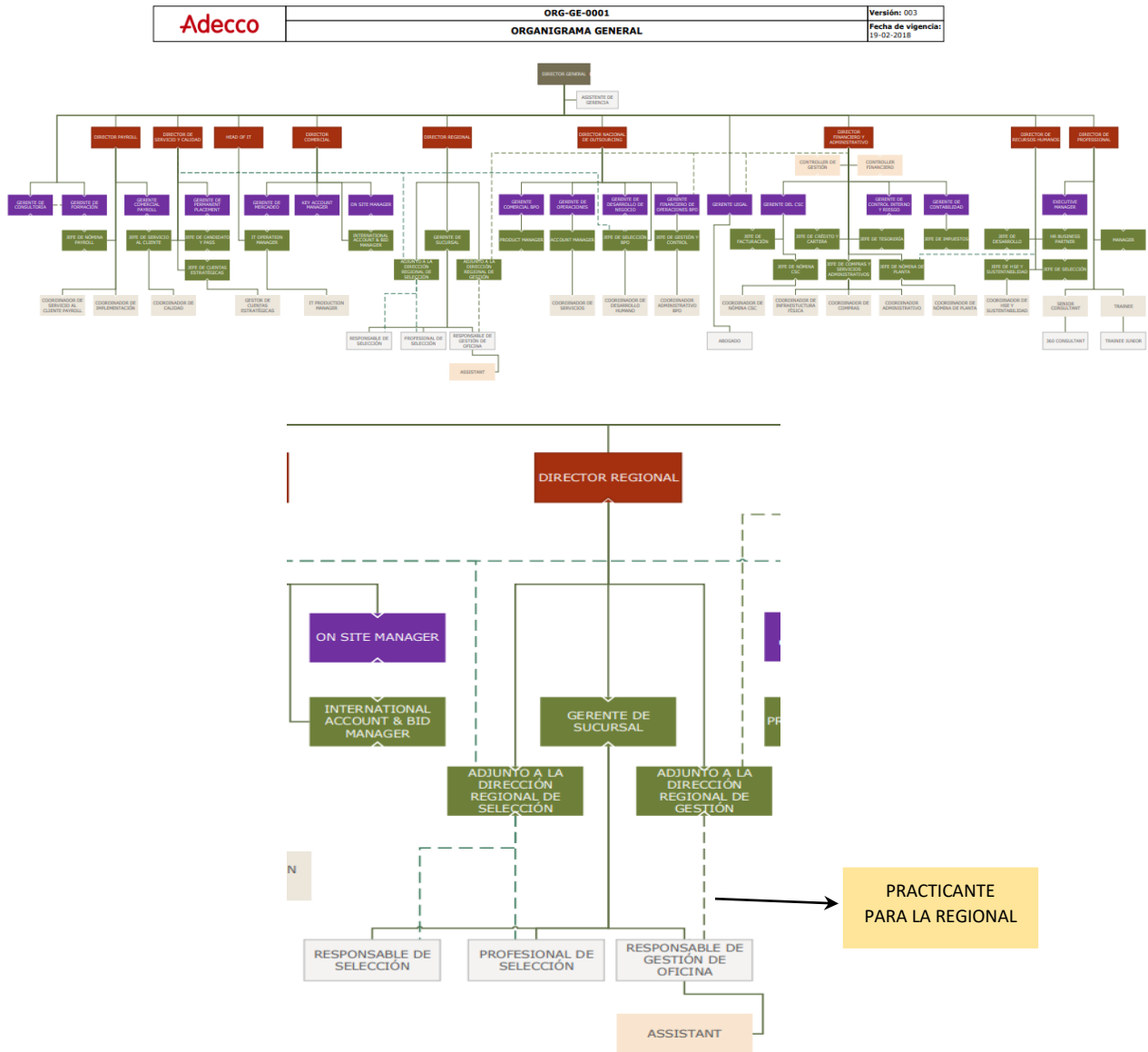
**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

A continuación, se relaciona la estructura organizativa dentro de la compañía abarcando todas las áreas de la empresa, además de mi ubicación dentro de la compañía que era por debajo del ADR de gestión

# PLAN DE MEJORA

## OPTIMIZACIÓN DE GESTIÓN DE CARTERA REGIONAL CENTRO

### ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



Moreno, C (2019) plan de mejora optimización de cartera. [Figura 1 y 2] recuperado de [https://inoffice.sharepoint.com/sites/CO\\_Comms/Documentos%20compartidos/Forms/BibliotecaAdecco.aspx](https://inoffice.sharepoint.com/sites/CO_Comms/Documentos%20compartidos/Forms/BibliotecaAdecco.aspx)

## PLAN DE MEJORA

### OPTIMIZACIÓN DE GESTIÓN DE CARTERA REGIONAL CENTRO

#### VALORES DE LA COMPAÑÍA

**Espíritu de equipo:** Cooperamos a través de todas las fronteras, sucursales y disciplinas.

**Orientación al cliente:** Estamos comprometidos a establecer relaciones a largo plazo  
Con nuestros compañeros y clientes.

**Emprendimiento:** Promover la iniciativa en lo toma de decisiones y las soluciones  
Creativas

**Responsabilidad:** Nuestro legado empresarial es la promoción del sentido de la  
Justicia, la diversidad y la igualdad.

**Pasión:** Nos apasiona la gente e impactamos la vida de miles de personas cada año.



Moreno, C (2019) plan de mejora optimización de cartera. [Figura] recuperado de <https://www.adecco.com.co/nuestro-enfoque/nuestros-valores/>

## PLAN DE MEJORA

### OPTIMIZACIÓN DE GESTIÓN DE CARTERA REGIONAL CENTRO

TABLA 1. DOFA

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p><b>Dificultad para comunicarse con el cliente (residen en el exterior).</b></p> <p><b>La falta de comunicación interna para ser homogéneos en la gestión de cobro.</b></p> <p><b>No aceptación de la factura por parte del cliente por inconsistencias en la factura o radicación inoportuna.</b></p> <p><b>Mala prestación del servicio por parte de nosotros.</b></p> <p><b>Retraso en cargue de pagos por monetización.</b></p>	<p>Crecimiento en la requisición de personal por el crecimiento nacional de eventos y proyectos.</p> <p>Las condiciones del mercado laboral hacen que contratar por Outsourcing de RR.HH. sea fácil y atractivo.</p> <p>La entrada a Colombia de multinacionales que requieren asesoría y un aliado para contratación de personal.</p>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p><b>Reportar vía SAC toda la gestión hecha desde cualquier área para llevar trazabilidad del tema.</b></p> <p><b>Mejoras y actualizar los canales de comunicación con los clientes para optimizar tiempos.</b></p> <p><b>Tener acceso a las plataformas necesarias para gestionar y dar solución más rápida al problema de cartera.</b></p>	<p>Que el cliente se rehúse a pagar las facturas por inconformismo.</p> <p>Hábitos y cultura de pago de los clientes en el país.</p> <p>No poder localizar al cliente de ninguna forma y cambie de locación.</p> <p>Pérdida de confianza del cliente.</p> <p>Tener clientes que buscan apalancarse de diversas formas con el dinero de la empresa.</p>

**PLAN DE MEJORA**  
**OPTIMIZACIÓN DE GESTIÓN DE CARTERA REGIONAL CENTRO**

**PLANTEAMIENTO DEL PLAN MEJORA RESPECTO A LAS PRÁCTICAS  
PROFESIONALES**

El plan de mejora que se planteó tiene como fin depurar la cartera de la sucursal de forma organizada y eficiente para poder dar solución a facturas y las NF (notas de facturación) que llevan meses sin ser canceladas. Estas últimas corresponden a costos que aún no se han facturado al cliente por diversas razones, como lo son: falta OC (orden de compra), no corresponde a lo que el cliente ordenó a facturar, nóminas que no coinciden, o en algunos casos no ha habido una buena comunicación entre el área de facturación y el responsable administrativo, para coordinar y facturar los costos.

Normalmente, el proceso de gestión de facturas vencidas lo hace el departamento de Cartera; que es al que le llegan las alertas de la mora del cliente. Ellos envían correos o se comunican con el cliente intentando conciliar el pago. Al no tener respuesta, se comunican con el responsable administrativo de la sucursal para que intervenga y gestione; ya que de no dar solución y con el paso del tiempo, se puede bloquear al cliente para contrataciones y/o llegar a retirarle el servicio del personal temporal.

El problema es que en varias ocasiones el cliente le indica al área de cartera que la razón del no pago se debe a problema de internos; como inconformidad con la prestación del servicio, errores en el cálculo de los costos a facturar, fechas de radicación inoportuna o falta de la documentación completa para revisar la factura.

La importancia del plan de mejora es que las sucursales tengan al día la cartera y por ende los clientes también. Que las facturas y costos sean vigentes y no permitir que lleguen facturas a más de un mes de vencidas, porque eso afecta tanto a la sucursal en el margen bruto, como al cliente.

## **PLAN DE MEJORA**

### **OPTIMIZACIÓN DE GESTIÓN DE CARTERA REGIONAL CENTRO**

Una de las limitaciones que evaluamos durante el proceso fue el hecho de tener clientes que residen en el exterior y para los que no hay un canal directo de comunicación, ya que la única forma de hacerlo es vía mail. Adicional a esto, solo una persona de las que están en el área de cartera es el contacto para temas de cobro a clientes por fuera del país, lo que puede presentar demoras en la gestión al no llegar rápido a un acuerdo.

Otro limitante es el área de Adecco servicios, una razón social adicional de la compañía que maneja otro tipo de servicios que no son temporalidad. En este caso, el canal de comunicación no son los responsables administrativos, sino los consultores o encargados de cada área de servicio. Esto también dificulta la gestión oportuna de la cartera porque debemos validar primero con ellos (consultores) para luego solucionar.

El alcance de este plan de mejora fue proyectado inicialmente a todas las sucursales de la regional centro, que está compuesta por las 11 en Bogotá. El trabajo fue realizado exitosamente en Antiguo country, Unicentro Office y Nogal office, y parcialmente, en la sucursal división Especializada IT y división Especializada Medical, por cuestiones de tiempos.

#### **OBJETIVO GENERAL**

Organizar y gestionar ordenadamente, trabajando en conjunto con los RG y asistentes de cartera, para poder gestionar de forma óptima y eficiente la cartera de la sucursal y evitar inconvenientes futuros con el cliente.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Facturar todas las NF pendientes en la cartera de la sucursal revisando soportes de los costos y validando su correspondencia y la inexistencia de esta.

Depurar a la mayor brevedad posible las facturas a las que se les debe realizar alguna NC, sea parcial o total, para que el cliente la acepte.

Llevar un control diario sobre la cartera de cada cliente, durante el periodo que se esté en cada sucursal, para que haya continuidad en la gestión.

## **PLAN DE MEJORA**

### **OPTIMIZACIÓN DE GESTIÓN DE CARTERA REGIONAL CENTRO**

#### **PROPUESTA DE MEJORA**

La propuesta de mejora planteada, con respaldo de mi jefe directo, fue la de apoyar a la regional centro en las áreas de gestión y también al departamento de cartera. Se planteó un cronograma de visitas por sucursal, para que desde cada una se gestione y se depure eficientemente, y a la mayor brevedad la cartera vencida.

Ya en cada sucursal, lo primero que se hace es levantar información general sobre casos puntuales de clientes con alta cartera; de allí, se comienza con la cartera por Adecco Colombia, se filtra y se ordena de acuerdo con la sucursal en la que se esté trabajando para que, en orden alfabético, se lleve un mejor control.

Cuando se tiene la cartera de un solo cliente, lo primero que se hace es revisar fechas de vencimientos. Si la cartera vencida no supera más de 5 días, no se gestiona nada, pero se deja por escrito la situación para hacer un seguimiento en días próximos. Cuando se encuentra cartera con más de esos cinco días vencidos, lo que se prosigue a detectar son las NF, Por las que se comienza la gestión; que es solicitar soportes en caso de ser Re facturables o analizar en Novasoft si corresponden a costos de nómina.

Cuando se tenga la información, se valida con el RG si estos costos si corresponden al cliente, además de si los valores concuerdan con lo solicitado con el mismo (trazabilidad). Luego, informamos al cliente de los costos pendientes que se tienen y se le explica a qué corresponden. Además, se les informa la razón de por qué no se habían facturado antes. Con su aprobación procedemos a facturar, y ya con el aval de ellos sabemos que no van a ser facturas que rechacen a futuro o que no contabilicen.

Con respecto a las facturas, se consiguió acceso a la plataforma SAC; que es por donde lleva la trazabilidad de la gestión el departamento de cartera, y desde allí validamos las

## **PLAN DE MEJORA**

### **OPTIMIZACIÓN DE GESTIÓN DE CARTERA REGIONAL CENTRO**

gestiones recientes. Con eso validamos la razón del no pago o si hay alguna respuesta por el cliente que debamos entrar a solucionar.

Las ventajas de esta propuesta de mejora es que unen las labores de un RG y del personal de cartera. Esta unión permite validar información desde todos los ángulos y nos lleva a un mejor control a la cartera, lo que nos beneficia a todos generando valor agregado en la labor puesta en marcha del trabajo; ya sea validar, corrigiendo y/o recalculando para depurar la cartera y mejorar el margen bruto de la sucursal.

### **CONCLUSIÓN**

El proyecto de mejora propuesto y ejecutado en sucursales de Adecco Bogotá es un trabajo que tuvo aprobación de nuestros superiores y que se pudo comenzar a ejecutar a partir del cuarto mes de mi práctica profesional. Para poder lograr el fin de este proyecto se recibió capacitación de diversas áreas de la compañía para recopilar todos los conocimientos requeridos y conocer al equipo con el cual se trabaja.

Afortunadamente el proyecto tuvo gran aceptación por parte de todas las personas involucradas dentro de la compañía. Se generó una nueva forma de gestionar la cartera de la regional, arrojando resultados notorios que son resaltados en algunas de las sucursales. Su acogida y pruebas de los resultados se han venido conociendo en corto y mediano plazo.

Fueron varios los beneficiados por este proyecto. Desde los gerentes de sucursal, quienes vieron cómo mejoró el margen bruto de su sucursal, lo que a su vez mejoró sus índices; hasta para los responsables administrativos de gestión de cada sucursal, que encontraron gran un apoyo para dar gestión a la cartera vencida. También para los clientes, quienes recibieron la información precisa para darle trámite a las facturas y evitar retrasos o bloqueos en contratación. Por último, para el área de cartera, que tuvo un puente de comunicación más asertivo y efectivo con la sucursal.

## PLAN DE MEJORA

### OPTIMIZACIÓN DE GESTIÓN DE CARTERA REGIONAL CENTRO

Finalmente, dejo mi Proyecto de Mejora en manos de los nuevos practicantes que están a cargo de la regional centro para que inicien la labor en otras sucursales, y a su vez vuelvan a dar gestión a las que se ya se trabajaron, para que continúe el avance impulsado por nosotros y a partir de ahí, se sigan implementando más procesos de mejora para la regional.

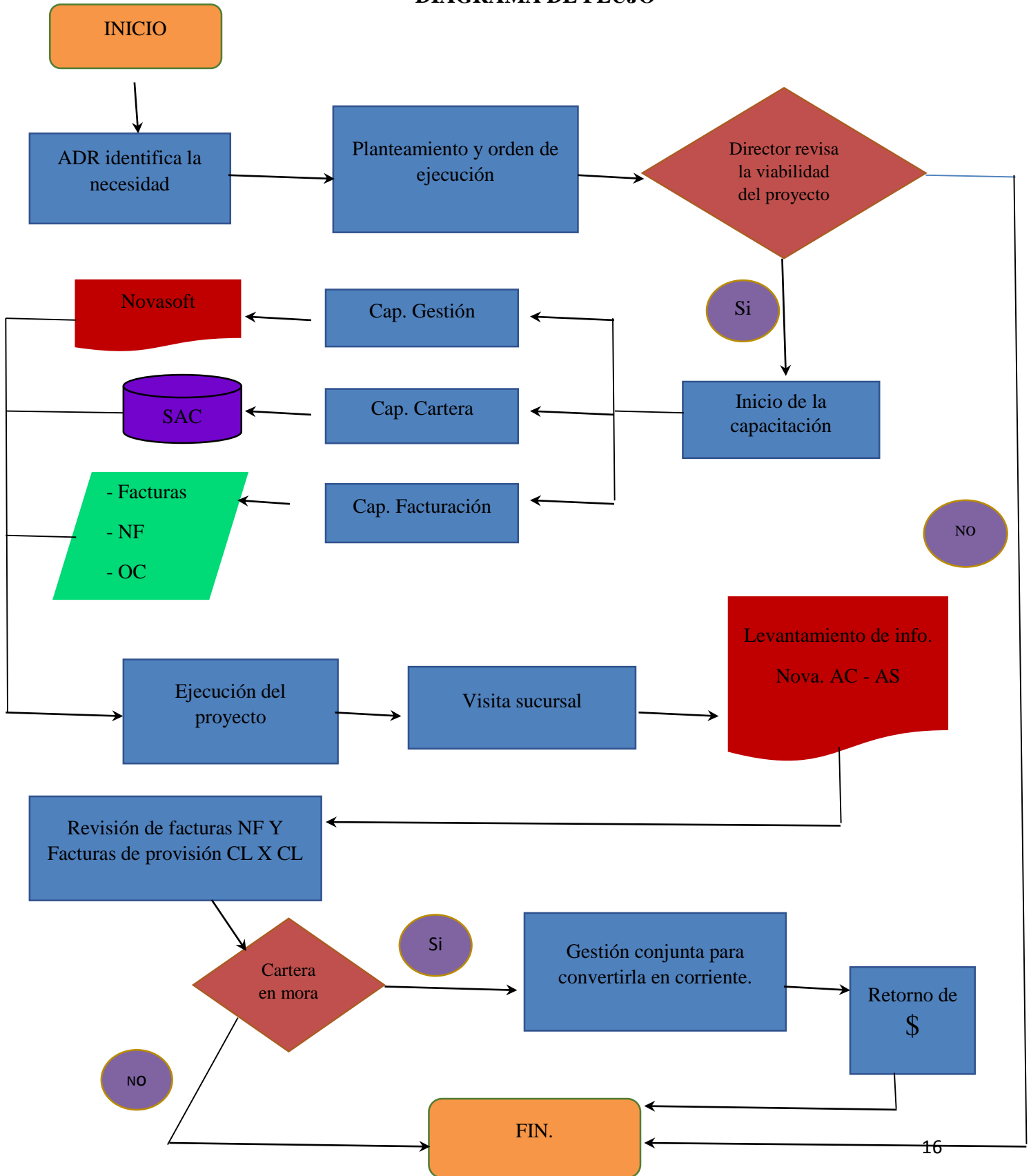
### MAPA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

PROCESOS	PROCEDIMIENTOS
- BUSCAR LA INFORMACIÓN	- Levantamiento de información Novasoft AC y AS.
- ORGANIZAR LOS DATOS	- Organización y limpieza de la información.
- EJECUTAR LAS TAREAS	- Ordenar y priorizar según corresponda.
- REVISAR LOS RESULTADOS.	- Revisión de estado de gestión.
- REALIZAR EL INFORME DE RESULTADOS.	- Solicitar soportes requeridos para la consecución de la gestión.
	- Generar la facturación y cobro de lo gestionado.

# PLAN DE MEJORA

## OPTIMIZACIÓN DE GESTIÓN DE CARTERA REGIONAL CENTRO

### DIAGRAMA DE FLUJO



## PLAN DE MEJORA

### OPTIMIZACIÓN DE GESTIÓN DE CARTERA REGIONAL CENTRO

#### DESCRIPCIÓN DEL CARGO

FUNCIÓN	ACTIVIDADES O TAREAS
<b>Levantar la información sobre la cartera de la sucursal tanto por Colombia como por servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Descargar la cartera por Novasoft.</li><li>- Ordenar la base por cliente, fecha y tipo de concepto.</li><li>- Solicitar los soportes requeridos.</li></ul>
<b>Elaborar un informe sobre el estado de la cartera</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Realizar un cuadro con costos o conceptos que deben ser remitidos diariamente a otros departamentos.</li><li>- Realizar reclasificación si corresponde.</li><li>- Hacer un estatus al final para evidenciar el progreso.</li></ul>
<b>Realizar gestión y depurar la cartera mayor vencida</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Registrar en SAC la gestión realizada.</li><li>- Tratar de recuperar para la compañía la mayor cantidad de dinero posible.</li><li>- Dejar la cartera de la sucursal en estado corriente.</li></ul>

#### CICLOS DEL PROYECTO

CICLO	FECHA	ACTIVIDAD	LOGRO	DIFICULTAD
<b>1</b>	15 de Julio al 1 de agosto	Capacitación en facturación, cartera y sucursal	Aprender y analizar las formas de trabajo de cada área	Los tiempos cortos y limitados para la capacitación
<b>2</b>	2 de agosto al 15 de agosto	Gestión y revisión de cartera Suc Antiguo country	Revisión y depuración de cartera vencida	Clientes que no se pudieron localizar o que pretendían apalancarse con la empresa

## PLAN DE MEJORA

### OPTIMIZACIÓN DE GESTIÓN DE CARTERA REGIONAL CENTRO

3	16 de agosto al 1 de septiembre	Gestión y revisión de cartera sucursal Unicentro	Revisión y depuración de cartera vencida	Dificultad para comunicarnos con los clientes ya que están ubicados en el exterior
4	1 de septiembre al 30 de septiembre	Gestión y revisión de cartera sucursal Nogal Office	Recuperar más de 500 millones en facturas vencidas y poder dar de baja a más de 340 millones en NF	Facturas con más de un año de vencimiento no se pueden recuperar

#### REFERENCIAS:

- <https://www.adecco.com.co/>
- <https://www.bdo.com.do/es-do/blogs/articulos/mayo-2017/el-flujograma-como-herramienta-para-mejorar-proces>
- <https://slideplayer.es/slide/5442978/>
- <https://www.adecco.com.co/nuestro-enfoque/nuestros-valores/>
- <https://www.adecco.com.co/nuestro-enfoque/acerca-de-adecco/>

**PLAN DE MEJORA**

**OPTIMIZACIÓN DE GESTIÓN DE CARTERA REGIONAL CENTRO**