



**Plan de mejoramiento en el proceso de facturación del Parque Comfama Rionegro**

Daniel Echeverri Orozco

Proyecto presentado para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor

Francisco Eladio Restrepo Escobar, Magíster (MSc) en Gerencia del Talento Humano

Universidad de Antioquia  
Facultad de Ciencias Económicas  
Administración de Empresas  
El Carmen de Viboral, Antioquia, Colombia  
2023

---

<b>Cita</b>	(Echeverri Orozco, 2023)
<b>Referencia</b>	Echeverri Orozco, D. (2023). <i>Plan de mejoramiento en el proceso de facturación del Parque Comfama Rionegro</i> [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, El Carmen de Viboral, Colombia.
<b>Estilo APA 7 (2020)</b>	

---



Biblioteca Seccional Oriente (El Carmen de Viboral)

**Repositorio Institucional:** <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

## Tabla de contenido

Resumen .....	6
2. Tema de la práctica .....	8
3. Contexto de la organización .....	8
4. Antecedentes .....	15
5. Problemática y problema.....	16
6. Objetivos .....	18
7. Justificación.....	18
8. Delimitación o alcances .....	19
9. Marco referencial .....	19
10. Diseño metodológico.....	24
11. Administración del proyecto .....	25
12. Resultados .....	25
Referencias .....	41
Anexos.....	43

**Lista de tablas**

**Tabla 1** Cambios en el proceso de facturación interno. ....33

## Lista de figuras

<b>Figura 1</b> Árbol de problemas.....	17
<b>Figura 2</b> Diagrama de flujo proceso de facturación empresas actual.....	28
<b>Figura 3</b> Diagrama de flujo proceso de facturación empleados actual .....	30
<b>Figura 4</b> Diagrama de flujo proceso de facturación empresas con propuesta de mejora .....	35
<b>Figura 5</b> Diagrama de flujo proceso de facturación empleados con propuesta de mejora.....	37

## Resumen

El Parque Comfama Rionegro atiende una cantidad considerable de empresas ofreciéndole sus servicios de recreación libre. Asimismo, dentro de estos servicios está incluida la alimentación que es suministrada por proveedores externos, generando un complemento en el portafolio ofrecido. Para hacer válida esta alimentación Comfama emite unas “Tiqueteras Empresariales” las cuales están construidas en un material tipo “ficho” que será puntualmente el soporte con el que contará el concesionario o restaurante para otorgar la alimentación. De similar forma funciona la alimentación para los empleados del Parque, los cuales cuentan con el suministro de la alimentación diaria, mediada por un formato de Excel construido con macros del mismo software. Dicho proceso también genera un ficho físico, que son tratados de forma manual a lo largo del proceso de facturación. La idea fundamental del presente trabajo es identificar las diferentes actividades realizadas dentro del proceso, todo ello a través de una metodología de recolección de información cualitativa y cuantitativa, por medio de formatos de observación y entrevista semi estructurada. A partir de allí se identificarán oportunidades de mejora, de manera que se logre aumentar la eficiencia en el proceso.

*Palabras clave: procesos, mejoramiento, eficiencia, automatización, sistematización*

## **Introducción**

La eficiencia juega un papel determinante dentro de cualquier proceso en una organización, es por ello por lo que se realizó un mapeo general de todo el proceso de facturación dentro del Parque a través del uso de diferentes herramientas de apoyo, se realizó una entrevista semiestructurada a la gestora SAP del Parque, quien es la encargada de diferentes temas relacionados a facturación, entre las que se encuentran la de empresas y la de empleados. A través de esta entrevista se logró recolectar información de bastante relevancia dentro del proceso al mismo tiempo que apoyados en los formatos de observación se midieron tiempos empleados en las diferentes actividades que se desarrollan en la facturación. Dichos formatos de observación también fueron aplicados a las diferentes partes intervinientes en el proceso: Concesionarios y Casa de Convenciones.

Luego de recolectar esta información fue posible detectar las oportunidades de mejora y de esta forma lograr proponer e implementar tales oportunidades, además de documentar el proceso, todo ello hacia un enfoque de la gestión del conocimiento. Como partida inicial se detectó que el proceso venía realizando de la misma manera hace aproximadamente diez años, por lo que las diferentes partes, principalmente los concesionarios no están muy familiarizados con una digitalización. A partir de allí se optó por una herramienta de fácil acceso y que resultara funcional para implementar la mejora, se crearon formatos de uso internos mediados por Excel. Estos formatos permitieron principalmente sistematizar y automatizar la información, generar un rastreo más ágil y rápido, disminuir tiempos empleados en tareas, establecer fechas de entrega de la información obteniendo como resultado un incremento en la eficiencia del proceso.

## **2. Tema de la práctica**

El presente proyecto de práctica está fundamentado en cuatro ramas que han sido de vital importancia a través de la historia de la Administración, las cuales son: la productividad, gestión por procesos, gestión de la calidad y gestión del talento humano.

Con base a estos pilares, se pretende lograr un proceso de facturación más eficiente y que cuente con mayor sincronía entre las partes que intervienen dentro del mismo, tendiendo así a una estandarización del proceso con las herramientas ya existentes dentro de la organización

La documentación del proceso de facturación dentro del Parque Comfama Rionegro será el punto de partida para realizar un diagnóstico a este proceso de apoyo dentro de la operación del Parque, de manera tal que se logre realizar un diagnóstico que servirá de suministro para las posibles oportunidades que se encuentren en el desarrollo de este.

## **3. Contexto de la organización**

Con la finalidad de redistribuir los aportes económicos de las empresas afiliadas entre los trabajadores, Comfama inicia sus labores con 45 empresas afiliadas y fundadoras. A partir de esta fecha se empezaron a pagar los subsidios mensuales por cada hijo. La cobertura geográfica de Comfama se extiende a 64 ciudades y pueblos de Colombia donde laboran los 14 mil trabajadores que se ven beneficiados de los empleadores afiliados. Hacia la década de 1960 surge la Superintendencia Nacional de Cooperativas y se extiende el subsidio familiar a los trabajadores oficiales. Para esta misma década se inicia la prestación de servicios de hospitalización y salud en la familia del trabajador y se construye el primer centro Comfama de recreación e integración familiar en el municipio de La Estrella y fue así como para la década siguiente se inauguran tres centros recreativos más en Antioquia. A partir de allí empieza a apostarle a la educación con la creación de la Temporada Escolar Comfama de útiles escolares estableciendo además establece la primera biblioteca en sus propias sedes.

En la década de 1980 inicia con éxito el programa de vivienda y el de alimentos de la canasta familiar. Amplió además su cobertura con préstamos encaminados a la realización de estudios superiores, financiación en salud y vivienda. Comfama asume la responsabilidad de atender

poblaciones que estaban anteriormente desatendidas, fue por ello que inició a trabajar por los desempleados. En ese camino de trabajar por la “consolidación de una clase media trabajadora antioqueña consciente, libre, productiva y feliz” (Comfama, 2023). A nivel salud se convirtió en la única propietaria de la Clínica Panamericana de Urabá adquiriendo el 100% de las acciones de esta. En su apuesta por la educación para el crecimiento y la cualificación de la clase media, “Comfama adquiere el CESDE, la cual es considerada una de las instituciones de educación técnica de mejor calidad en Antioquia”. (Asocajas, 2023). Asimismo, le apostó a la creación de los Colegios Comfama, que gracias a su formato de ser una red de colegios de alta calidad que promueve el autodescubrimiento y el cuidado pasó a llamarse Cosmo Schools, en 2022 se toma la decisión de que ya sería una entidad autónoma de Comfama, lo cual significaría que ahora pasaría a tener otra administración y una personería jurídica propia.

### **3.1 Ubicación**

Comfama tiene su edificio central en la ciudad de Medellín, Antioquia. Carrera. 45 #49A-16, La Candelaria. Además, en su Informe de Sostenibilidad 2018, Comfama manifiesta un crecimiento importante a nivel departamental. Haciendo presencia en: Urabá, Norte, Nordeste, Magdalena Medio, Oriente, Valle de Aburrá, Occidente. Para uno total de 187 puntos de interacción.

### **3.2 Sector de la economía al que pertenece**

Comfama es una entidad de derecho público sin ánimo de lucro.

### **3.3 Objeto social**

La Caja de Compensación Familiar de Antioquia “trabaja para que los trabajadores en Antioquia y sus familias se conecten desde la posibilidad con la consciencia, la libertad, la productividad y la felicidad; para que desarrollen sus capacidades, trasciendan y construyan ese futuro que imaginan. Para ello, nos inspiramos en una clase media que se re imagina, se educa, es

más culta, mejor ciudadana. Que consume de manera responsable, piensa en su salud integral y cuida la naturaleza”. (Comfama, 2023).

Comfama busca a través de su portafolio de servicios impactar a una clase media trabajadora que se hace cargo de sus decisiones, al mismo tiempo que construye. Una sociedad que se cuestiona por su entorno, como también es consciente de la importancia de aprovechar las oportunidades que le brinda el mismo y encaminarse a descubrir el mundo a través de una serie de acciones que podrán traducirse en felicidad.

### **3.4 Estructura organizacional**

- Presidente
- Vicepresidentes
- Representantes de los empleadores
- Representantes de los trabajadores
- Foro de estrategia y liderazgo

### **3.5 Valores corporativos**

La Caja de Compensación Familiar de Antioquia manifiesta: “nuestro modelo de Gobierno corporativo se fundamenta en los principios de transparencia, institucionalidad y sostenibilidad”. (Comfama, 2023).

### **3.6 Productos y servicios**

#### **3.6.1 Educación y cultura**

Comfama genera espacios y oportunidades de aprendizaje para toda la vida, promoviendo una cultura de conversación ciudadana, familiar y empresarial e invita al encuentro.

#### **3.6.2 Empleo y emprendimiento**

Comfama es consciente que la generación de ingresos puede propiciar calidad de vida, es por ello por lo que se convierte en un conector entre las personas y el tejido empresarial de la región, promueve el empleo digno y la conexión entre las empresas con el talento humano de alto valor.

### **3.6.3 Hábitat**

Se impulsa la conformación de comunidades sostenibles a las cuales pueden tener acceso los trabajadores con sus familias, todo ello a través de la construcción de viviendas con calidad urbana y arquitectónica, pero con un punto muy importante, en armonía con el medio ambiente.

### **3.6.4 Viaje y recreación**

Se formula el viaje como un camino facilitador para las personas, las familias y las empresas en donde puedan encontrar estímulos de esparcimiento bajo cuatro pilares fundamentales: aprendizaje, conversación, bienestar y diversión.

### **3.6.5 Salud y bienestar**

La invitación es a disfrutar de la salud y del cuerpo en todas sus dimensiones: físico, mental, emocional energético y vital. Todo ello a través de la promoción de hábitos saludables.

### **3.6.6 Servicios financieros**

Comfama modifica acciones para luego convertirlos en hábitos dentro de las familias, que luego les permitirá sentirse libres y felices frente a su consolidación económica.

### **3.6.7 Mercados que atiende**

- Empresas
- Familias

- Regiones

### **3.6.8 Área que impactará el proyecto**

Se tendrá un impacto directo en el área de gestión por procesos, teniendo en cuenta que se encuentra directamente encaminado a documentar y aumentar la eficiencia del proceso de facturación interno del Parque Comfama Rionegro con base a la propuesta de mejora que se planteó.

### **3.6.9 Análisis PESTAL**

#### **Político y legal**

Las cajas de compensación familiar en Colombia surgen como la respuesta a una nueva prestación social a los trabajadores de las empresas tratando de contrarrestar directamente la desigualdad de la población colombiana. Para el año 1954 se reunió la XI Asamblea General de la Asociación Nacional de Industriales, ANDI, en Medellín y autorizó a la Junta Central de la Asociación para establecer y organizar, con los aportes que las empresas realizaran de manera voluntaria para beneficiar a los trabajadores y a sus grupos familiares. Para el año 1957 mediante el Decreto Legislativo 0118 de 1957 el gobierno ordenó la creación de las Cajas de Subsidio familiar para el pago de subsidio familiar a los trabajadores.

La Ley 25 de 1981 crea como entidad administrativa a la Superintendencia de Subsidio Familiar. Allí se dictan las disposiciones principales respecto a la estructura orgánica de la misma, las funciones, algunos conceptos clave, entre otras disposiciones. Cabe resaltar que dicha ley se mantiene actualmente vigente, sin embargo, consta de 3 modificaciones directas a su texto original. Tales excepciones se centran en:

La Ley 21 de 1982 establece las disposiciones por las cuales se maneja el régimen del subsidio familiar, además del funcionamiento de las cajas de compensación, la nómina de los trabajadores que recibirán el subsidio, los consejos de las cajas de compensación familiar en las regiones entre otras disposiciones.

La Ley 789 de 2002 en ella se define el sistema de protección social, habla también de algunas de las funciones de la Superintendencia de Subsidio Familiar, como, por ejemplo, la cuota monetaria y las Cajas de Compensación Familiar. Adicionalmente, esta ley tiene consigo un impacto en el ámbito laboral, debido a que menciona el contrato de aprendizaje, figura propia del derecho laboral.

## **Económico**

Dada su naturalidad, el comportamiento de las afiliaciones en las cajas de compensación y de los aportes al Sistema de Compensación Familiar está relacionado directamente con el comportamiento y la evolución del mercado laboral. Entre enero y noviembre el promedio de la tasa de desempleo desestacionalizada fue de 16.3% frente a un promedio de 10.5% del año inmediatamente anterior. “Las afiliaciones cerraron en 2020 por 9.2 millones, mientras que un año atrás se aproximaban a los 9.6 millones, implicando una pérdida de 400 mil afiliaciones en promedio”. (Asocajas, 2023).

Sin embargo, este panorama no fue impedimento para que las Cajas de Compensación Familiar continuaran en su camino de mejorar las condiciones de vida de los trabajadores colombianos en medio de las adversidades.

“Aunque 2021 fue un año raro, al final, en balance fue extraordinario y esperanzador”. (Comfama, 2022). Con esta frase Comfama inicia la presentación del informe 2021, manifestando a sus lectores, afiliados y población en general que el año 2021 no fue tan desalentador a pesar de las circunstancias. Cuando comenzaron a proyectar el 2021 este ya se presentaba como un año “más normal”. Sin embargo, la reactivación económica trajo consigo un trabajo en conjunto con las empresas de Antioquia creando empleo formal a buena velocidad, se preveía la llegada de las vacunas y la reapertura social, cultural y económica. Por su parte, “la primera Caja de Compensación Familiar en Colombia, COMFAMA” (Asocajas, 2023). Informó acerca de su crecimiento y recuperación de los niveles de empleo formal, llegando a 1.6 millones. En cuanto a salud, a diciembre de 2021 había aplicado el 17% de las vacunas de la región (Antioquia), además de dar apertura a cuatro nuevos centros de salud con Sura EPS. También se aceleraron nuevamente los proyectos de infraestructura, llegando la inauguración de la sede de Puerto Berrio y la de Santa Fe de Antioquia. En temas de educación se preparó la apertura de nuevos colegios, además de

lanzar la nueva Escuela empresarial entre Cesde y Comfama. Asimismo, se anunció el subsidio y programa de menstruación consciente, tercero en el mundo y primero en Colombia.

## **Social**

Las Cajas de compensación familiar juegan un papel determinante dentro de la sociedad colombiana, teniendo en cuenta que su portafolio de productos y servicios impactan no solo a las personas cotizantes a las CCF, sino que también atienden a otro tipo de poblaciones (población vulnerable), un ejemplo claro de ello es la recreación que brinda a la tercera edad.

“Las Cajas de compensación familiar juegan un papel importante dentro de la población colombiana que está expuesta a altos índices de desigualdad” (Escobar, 2023). A través del trabajo en conjunto que realizan las empresas y los empleados al realizar el aporte parafiscal del 4%, representa una oportunidad para los trabajadores con menos ingresos de mejorar su calidad de vida y la de los usuarios. Cada vez son más los esfuerzos de las CCF para ampliar su cobertura y llegar a las diferentes regiones del país, a través de programas de subsidios de vivienda, acceso a educación, subsidio familiar, servicios de recreación, subsidio de desempleo y salud.

Igualmente, las 43 Cajas de Compensación de todo el país con sus Oficinas de empleos generan opciones reales de empleo decente en todas las regiones logrando articular de manera conjunta las diferentes necesidades presentadas por las empresas y personas independientes que generan empleo a los trabajadores, aumentándoles la posibilidad de acceder a protección social.

## **Tecnológico**

Comfama a través de sus diferentes sedes cuenta con una amplia red tecnológica que le ha permitido generar procesos eficientes y de calidad para sus usuarios. Ha ido desarrollando una adaptación digital, brindando mayor facilidad de acceso a la información tanto a sus trabajadores como a sus proveedores y clientes. Le sigue apostando a un modelo mediado por las TIC a través de sus diferentes productos y servicios, lo que le ha permitido ampliar aún más su cobertura a diferentes zonas y regiones del departamento de Antioquia.

## **Ambiental**

La Superintendencia del Subsidio Familiar cuenta con su política Institucional Ambiental a través de la cual, y mediante el Plan Institucional de Gestión Ambiental: “garantiza un manejo responsable de los recursos derivados de su funcionalidad, en la cual se prioriza la gestión integral de residuos sólidos, el fortalecimiento de la cultura de uso eficiente y ahorro de agua y energía y el cumplimiento de la normatividad ambiental”. (PIGA, 2023).

#### **4. Antecedentes**

Con base a la consulta bibliográfica fue posible encontrar la manera en que Comfama se ha ido adaptando a un proceso de facturación más eficiente y en sintonía con la normatividad vigente. “Es por ello por lo que, desde febrero de 2021, toda nuestra facturación CIS, sedes, centros de servicios, CAPF y parques es electrónica. (Comfama, 2023). Todo esto se da en cumplimiento al decreto 358 de 2020 y la Resolución DIAN 0042 del mismo año. Asimismo, esta práctica se relaciona con el hábito de cuidar la comunidad y hábitat hacia los que Comfama a lo largo de la investigación ha dejado en evidencia. Sin embargo, se evidencia que este cambio no logra impactar directamente al proceso de apoyo de facturación dentro del Parque Comfama Rionegro en su etapa previa a la facturación final a través de SAP, teniendo en cuenta que estos suelen ser procesos un poco más descentralizados.

Por su parte, (Osorio, 2019) en su estudio realizado en la ciudad de Popayán, buscaba generar una propuesta de mejoramiento en el proceso de facturación E.S.E del Rosario – Ginebra Valle. A partir del estudio se evidenció la manera en que una facturación con una estructura débil puede llevar a tener gran impacto en los resultados económicos y la eficiencia de la empresa, es por ello que a través de los resultados obtenidos con base a la investigación se logró generar diferentes conclusiones respecto al proceso y a los factores que intervienen en el mismo, como la importancia de generar una documentación acertada del proceso, contar con una comunicación asertiva y generar capacitaciones o encuentros constantes entre las partes que intervienen a lo largo del proceso de facturación.

Asimismo, (Villota, 2022) realizó un proyecto en el cual busca generar una propuesta de mejora al proceso de facturación de la Clínica TRAUMEDICAL, en procura de su optimización y definir un plan de implementación que permita cerrar las brechas de eficiencia operacional identificadas. Allí se buscaba diseñar el proceso de facturación mediante metodologías de gestión

integral por procesos y la implementación de tecnologías BPMS y relacionadas. Este último pretende aumentar la eficiencia de la empresa y la satisfacción del cliente, realizado a través de la implementación de métodos y tecnologías automatizadas en cada uno de los procesos y actividades operativas de la organización, garantizando así la efectiva interacción entre personas, aplicativos, herramientas informáticas y procesos.

## **5. Problemática y problema**

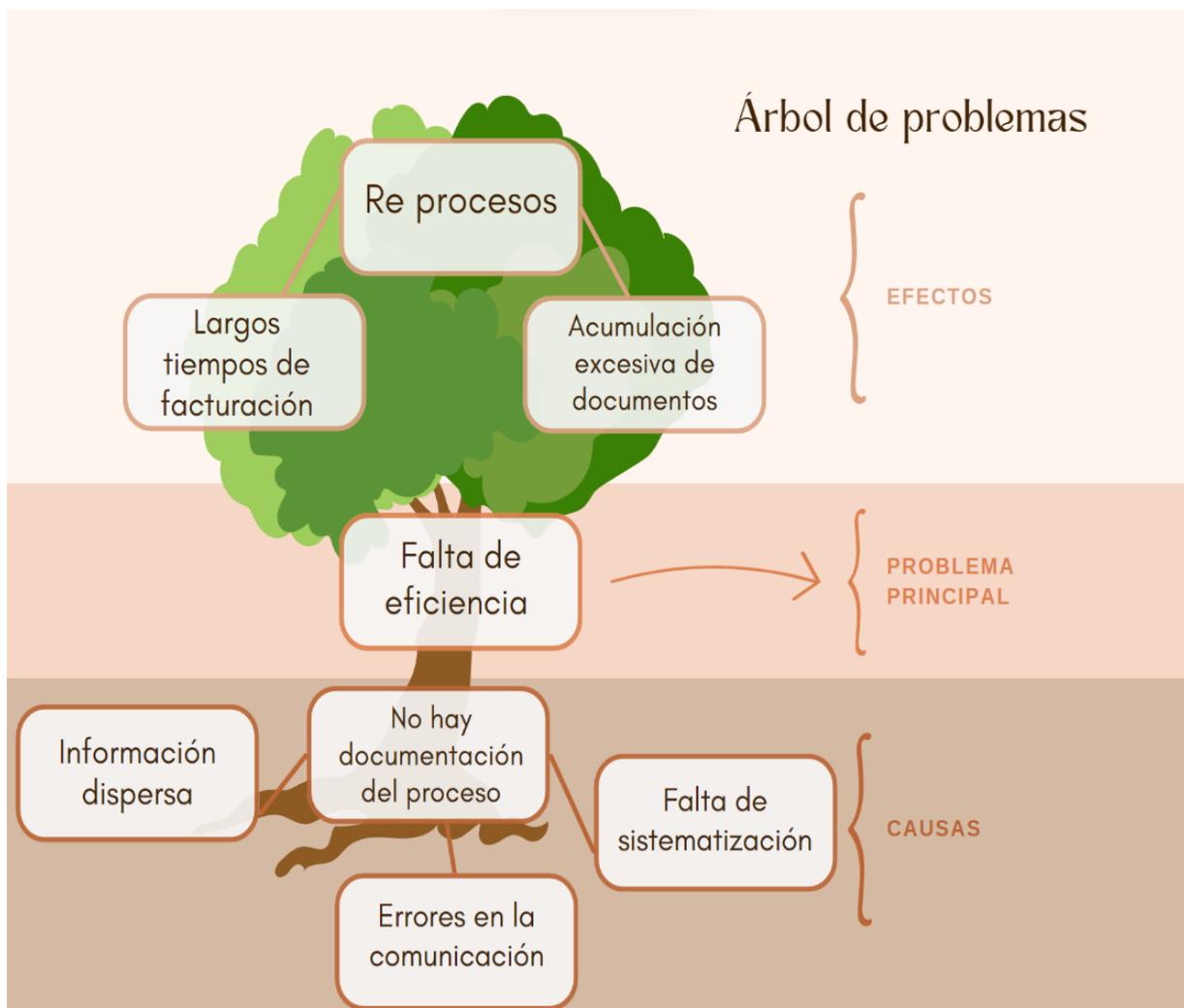
El Parque Comfama Rionegro cuenta actualmente con 32 proveedores (concesionarios, tiendas, restaurantes, cafeterías, toldos de dulces) que facilitan la alimentación a empleados del Parque y visitantes en general. Los empleados acceden a la alimentación a través de unos fichos impresos, generados en una macro de Excel con lenguaje Visual Basic, la cual tiene ciertas restricciones para que únicamente se imprima una vez por día los fichos de cada empleado. Al momento de que el proveedor brinde el servicio de alimentación el empleado entrega el ficho correspondiente, posterior a ello el concesionario realiza el conteo de estos diariamente, identificando los Centros de Costo correspondientes que se encuentran especificados en los fichos. Se totaliza el valor y se debe entregar este paquete físico al gestor SAP del Parque encargado de facturación, quien deberá corroborar la información (contar nuevamente los fichos) y generar el Visto Bueno para proceder a facturar en el aplicativo SAP.

La alimentación empresarial consta de diferentes modalidades que dependerán de la reserva realizada previa a la vista o el servicio que se le haya ofrecido a la empresa. Desde el portafolio Comfama se ofrecen tiqueteras empresariales, las cuales tienen un valor tipo "A" definido para todas sus presentaciones. Sin embargo, también se pueden presentar fichos valor, los cuales pueden tener un valor asignado por la empresa al momento de realizar la compra. Para ambos casos se cuenta con un soporte físico, que el concesionario reporta a Casa de Convenciones, quien genera un documento de recibido y remite esta información al gestor SAP, siendo este gestor el encargado de corroborar el documento de recibido con los fichos/tiqueteras presentadas. Luego de realizar el conteo y verificar que la información sea correcta, procede a plasmar dicha información en un archivo de Excel, para luego generar la factura a través de SAP.

Teniendo esto en cuenta, es posible realizar la siguiente pregunta, ¿qué tanto puede incidir la gestión por procesos en la facturación dentro del Parque Comfama Rionegro?

Para lograr que se sincronice de una manera eficiente la facturación se debe realizar una documentación del proceso e identificar las diferentes partes que intervienen, para que de esta manera se minimicen los resultados variables y servir de esta manera como una ruta para cada tarea que realice en el proceso.

**Figura 1** *Árbol de problemas*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia

## **6. Objetivos**

### **6.1 General**

Estructurar un procedimiento para el acceso y facturación del servicio de alimentación para los empleados y diagnosticar la facturación de las empresas que visitan el Parque Comfama Rionegro con miras a facilitar el control en el proceso y aumentar la eficiencia.

### **6.2 Específicos**

- Diagnosticar la situación actual del proceso de facturación en el Parque Comfama Rionegro.
- Describir las diferentes actividades realizadas en el proceso.
- Definir un plan de implementación de los cambios que sean necesarios realizar dentro del proceso de facturación.

## **7. Justificación**

Buscar aumentar la calidad y la eficiencia en los procesos es un paso muy importante para que de esta manera se logre la consecución de objetivos y se genere una mayor satisfacción por parte de los usuarios Comfama. Es por ello por lo que se plantea la documentación del proceso, teniendo en cuenta la problemática ya manifestada siendo este un pilar que puede aportar a lograr mayor eficiencia y tender por optimizar y estandarizar los procesos de manera que resulten más adaptativos a las necesidades tanto internas como externas. Se puso en desarrollo los conocimientos obtenidos en el proceso académico del estudiante y de esta manera afianzar sus competencias y habilidades con el contexto brindado por la empresa a lo largo del proceso de práctica, recibiendo información de los procesos dentro la organización. Por su parte, la empresa podrá generar un diagnóstico de su proceso de facturación dentro del Parque Comfama Rionegro, identificar cuáles son sus puntos críticos y a partir de allí tomar decisiones en busca de mejorar su eficiencia y calidad.

## **8. Delimitación o alcances**

### **8.1 Académico**

Se diseñará un procedimiento para que los empleados en el Parque de Comfama Rionegro puedan acceder de una manera más eficiente al servicio de alimentación y a su vez generar un diagnóstico a la facturación de alimentación empresarial. Así, la institución podrá controlar de manera más eficaz el proceso de facturación de este servicio. En este sentido se deja una propuesta que responde a los resultados del estudio y la empresa se encargará de su implementación.

### **8.2 Temporal**

Se realizó entre los meses de febrero y junio del año 2022.

### **8.3 Espacial**

Instalaciones del Parque Comfama Rionegro.

## **9. Marco referencial**

### **9.1 Marco teórico**

La gestión por procesos tiene un antecedente administrativo bastante marcado y es por ello por lo que su evolución histórica está en permanente búsqueda de la forma más eficiente y eficaz de lograr los objetivos de una organización y está directa y estrechamente relacionada con el pensamiento administrativo, la gestión de procesos y la gestión de la calidad. (López, 2008).

### **Gestión de la calidad**

La calidad ha tomado un papel fundamental hoy en día dentro de las empresas, generando a través de este concepto tal y como está expuesto en la siguiente definición “la calidad es la satisfacción de las expectativas del cliente” (A. Feigenbaum, 1945). Cabe resaltar que dentro de este concepto de cliente se incluye no solo al usuario final del producto o servicio, sino también a

los empleados, los operarios, los directivos, los proveedores, los accionistas, los propietarios, etc., es decir, a los distintos colectivos interesados en las actividades de la empresa.

Por su parte el modelo ISO 9001, cuyas características suelen ser las más clásicas supone que las actividades conjuntas que componen la definición del proceso se realizan de una forma sistémica, de acuerdo con unos procedimientos de trabajo que han sido previamente documentados, y que dejan en evidencia clara que se están siguiendo los procedimientos anteriormente mencionados.

Tal y como lo menciona J. Sánchez en su trabajo los temas de desarrollo de calidad fueron creciendo y evolucionando de manera conjunta a la evolución de la teoría administrativa. Referente al mejoramiento continuo en Japón se introdujo el ciclo P.H.V.A, (planear, hacer, verificar y actuar) desarrollado por W. Shewhart. A partir de 1987 y hasta tiempos actuales surgiría la International Organization of Standardization ISO 9000 (2015) que a nivel general se trata de un sistema de calidad compuesto por un conjunto de normas técnicas diseñadas para gestionar la calidad y tienen como objetivo garantizar la satisfacción del cliente.

## **Gestión por procesos**

Uno de los principales pilares administrativos a utilizar en el presente proyecto es la Gestión por procesos.

Teniendo en cuenta la necesidad de mejorar los productos y servicios, reducir errores y defectos, así como contribuir a la productividad, aspectos claves para las organizaciones, a fin de crear una ventaja competitiva en los mercados, logrando alcanzar los estándares de calidad exigidos, siendo este componente el que orienta para desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders – clientes, proveedores, accionistas, empleados e inclusive la sociedad (Mallar, 2010).

Para hablar de gestión por procesos es necesario hacer énfasis en la importancia y vitalidad de esta herramienta dentro de cualquier organización, teniendo en cuenta que a partir de allí se generan una serie de actividades encaminadas a la consecución de objetivos tal y como lo menciona (Sánchez, 2021) “La gestión por procesos la podemos definir como una herramienta que marca y

direcciona todos los elementos que conforman la organización para operar de forma eficiente y con mira al alcance de los objetivos de la organización.”

En ese orden de ideas, los procesos están encaminados a conseguir resultados planificados y es por ello por lo que la organización debe asegurar un seguimiento que permita realizar una medición adecuada. Para identificar un proceso es necesario aclarar que este puede definirse como cualquier actividad o conjunto de actividades relacionadas entre sí, que además demanda una serie de recursos y controles cuyo fin es transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información o servicios, etc.) en resultados o elementos de salida (otras informaciones, servicios, etc.) Las salidas que surgen a partir de allí generan un factor diferenciador y que genera valor respecto a las entradas pudiendo convertirse directamente en un elemento de entrada de otro proceso encaminado a cumplir los objetivos de la organización.

El mercado ha sido un gran influyente en las formas de administrar y de gestionar las diferentes actividades dentro de las organizaciones, convirtiéndose prácticamente en una actividad obligatoria para permanecer de manera competitiva dentro del mercado y sus exigencias que cada vez incrementan. No se trata únicamente de vender productos o servicios, sino también de cómo la empresa se convierte en competitiva y logra prevalecer a lo largo del tiempo a través de procesos óptimos y eficientes.

## **Productividad**

Una definición general de productividad podría darse como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. De esta manera, la productividad se define como el uso eficiente de recursos – trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información – en la producción de diversos bienes y servicios.

Una productividad mayor significa la obtención de más con la misma cantidad de recursos, o el logro de una mayor producción en volumen y calidad con el mismo insumo. (Prokopenko, 1989).

Yoshikazu Tsuda describe algunas características del control de la calidad de los japoneses, dentro de las cuales existen ocho relaciones posibles entre el cambio de la calidad y el cambio de la cantidad, dentro de los cuales resaltan las siguientes:

- Aumento de la cantidad y mejoras de la calidad

- Aumentos de la cantidad sin cambios de la calidad
- Mantenimiento de la cantidad, pero mejora en la calidad

Es evidente que para estos tres casos la productividad aumenta, dejando en evidencia el hecho de que calidad y cantidad están estrechamente relacionados y que será importante detectar e intervenir de manera oportuna en casos donde se detecte que la productividad se está viendo afectada con base a la cantidad.

### **Mejora de procesos**

Dentro de la mejora continua de procesos se destaca la importancia que esta genera dentro de las organizaciones, puesto que la adecuada implementación de diferentes metodologías, entre las cuales se destacan las basadas en datos y estadística, teniendo en cuenta que estas pueden llevar a mejoras significativas en la eficiencia y calidad de los procesos, lo que a su vez se traduce en beneficios para la organización y sus clientes, tal y como lo manifestaban (Pyzdek y Keller, 2014) a través de la metodología Six Sigma, que se centra en la mejora de procesos mediante la reducción de la variabilidad y la eliminación de defectos.

La mejora de procesos está encaminada directamente a incrementar la eficiencia operativa y la calidad del producto o servicio ofertado, todo ello es posible a través de la eliminación de actividades innecesarias, reducir los tiempos de espera, optimizar el uso de recursos y eliminar errores o retrabajos. Asimismo, la mejora de procesos está estrechamente relacionada con la mejora de la calidad que se logra al identificar y corregir problemas en los procesos, reduciendo la posibilidad de errores.

"La reingeniería es el rediseño fundamental y el replanteamiento radical de los procesos empresariales para lograr mejoras drásticas en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, como el costo, la calidad, el servicio y la rapidez." (Hammer, 1990).

### **9.2 Marco normativo**

La Norma Internacional ISO 9000 le brinda los principios de la gestión de la calidad en los que se basa la ISO 9001, los cuales son:

- Enfoque al cliente.

- Liderazgo.
- Compromiso de las personas.
- Enfoque a los procesos.
- Mejora.
- Toma de decisiones basada en la evidencia;
- Gestión de las relaciones.

Según las exigencias de la norma: la organización debe establecer, documentar, implementar y conservar un sistema de gestión de calidad y mejoramiento continuo, de acuerdo con los requisitos de esta norma internacional. Por consiguiente, la organización debe dar cumplimiento a 6 compromisos fundamentales:

- Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad y su aplicación a través de la organización.
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurar que tanto los procesos operacionales como los procesos de control sean eficaces.
- Asegurar la disponibilidad de recursos e información necesarios para gestionar los procesos de apoyo y realizar seguimiento a estos procesos.
- Realizar seguimiento y análisis de toda la estructura de procesos.
- Implementar acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos.

### 9.3 Marco conceptual

**Factura:** Según la RAE, la factura se define como la cuenta en la que se detallan con su precio los artículos vendidos o los servicios realizados y que se entrega al cliente para exigir su pago.

**Facturación:** Se define como la acción en donde se encuentran relacionados la elaboración, registro, envío y cobro de las facturas.

**Comfama:** Caja de Compensación Familiar de Antioquia

Asocajas: Asociación de Cajas de Compensación Familiar

**CAPF:** Centros de Adaptación y Preparación Física

**Eficiencia:** El término eficiencia hace referencia a la capacidad de lograr un objetivo minimizando los recursos y tiempos empleados para la consecución de este. Para este proyecto se busca dar solución de una manera óptima, minimizando esfuerzos, tiempos y recursos empleados en la gestión de facturación por parte de los concesionarios.

**Eficacia:** La eficacia puede entenderse dentro del contexto del proyecto como la manera en que se brindan soluciones sin tener en cuenta los recursos y tiempos utilizados en la ejecución de una actividad.

**Stakeholders:** Diferentes grupos de interés que intervienen en un proceso organizacional. Incluye tanto clientes como proveedores, trabajadores, accionistas, etc.

## 10. Diseño metodológico

Para el desarrollo y recolección de datos se llevaron a cabo la aplicación de herramientas de investigación de fuentes primarias tales como observación y entrevistas, que estuvieron apoyados en la consulta e investigación de fuentes secundarias, principalmente se buscó en los datos brindados por la organización, también se abordaron bases de datos y bibliográficas a partir de las cuales se utilizaron algunas disciplinas que sirvieron como apoyo a lo largo del proceso de recolección y tratamiento de datos obtenidos, tales como estadísticas, administrativas y financieras.

De este modo, se seleccionó una técnica metodológica cualitativa, que brindó los insumos necesarios para realizar un análisis a partir de los resultados que se obtuvieron con base al estudio realizado, todo ello se generó a partir de los procedimientos y documentos generados de la recolección de datos, generando datos que sirvieron de punto de partida para encaminar los objetivos previamente planteados al inicio del proyecto.

El proceso de observación se llevó a cabo con las diferentes partes que intervienen en el proceso, se inició con la gestora SAP del Parque, quien recibe una cantidad de información importante desde Casa de Convenciones, parte encargada de generar órdenes a partir de la información recibida de los concesionarios. También están los diferentes concesionarios transmisores directos de las facturas a generar. A partir de allí, se analizaron todas las actividades necesarias para que este proyecto se lleve a cabo, detallando todos los aspectos que intervienen en el proceso.

La entrevista se realizó de manera general a la persona que cumple el rol de gestor SAP y al personal que realiza a su vez las labores de apoyo en momentos específicos. Para ello realizó un proceso de sensibilización con la persona entrevistada, aclarando los fines académicos que se desarrollaron a través de la información obtenida y los posibles impactos que se buscan a partir de la realización de este.

Con el fin de recolectar y procesar los datos de una manera eficiente se utilizaron formatos de elaboración propia, los cuales fueron usados a lo largo del desarrollo de las entrevistas y la observación. Generando de esta manera los resultados de estas.

Las fuentes secundarias que se utilizaron permitieron generar conceptos y ampliar la visión para el desarrollo del proyecto. Los documentos secundarios analizados están encaminados a la información que facilitó el proceso y la organización al momento de desarrollo de este, teniendo como base la cantidad de facturación realizada dentro del Parque, los tiempos de respuesta para las mismas y los posibles errores más comunes generados a partir del modelo de facturación ya existente.

## **11. Administración del proyecto**

### **11.1 Recursos disponibles**

Para el desarrollo del proyecto Plan de mejoramiento en el proceso de facturación del Parque Comfama Rionegro se necesitó una información bastante completa sobre cada una de las actividades que se realizadas en este proceso.

Adicionalmente, fue necesario un lapso de 6 meses para el desarrollo de las etapas planteadas en el proyecto en miras de alcanzar el objetivo principal. Adicionalmente, fue necesario contar con un equipo de cómputo.

## **12. Resultados**

### **12.1 Resultados de la entrevista**

La aplicación de la entrevista permitió constatar que el Proceso de facturación interno del Parque Comfama Rionegro conserva un modelo de ejecución que lleva alrededor de 9 años ejecutándose de la misma manera; razón por la cual se tiene claridad de cómo debe realizarse por

las diferentes partes intervinientes. Sin embargo, a partir de la entrevista se logra evidenciar que el proceso presenta diferentes oportunidades de mejora relacionadas con aspectos puntuales tales como: los tiempos de entrega de la información por parte de los concesionarios, la forma en cómo le entregan los concesionarios la información al equipo de casa de convenciones (eventos) y al gestor/a SAP que apoya estas labores dentro del Parque.

Por otro lado, la información que se maneja dentro del proceso no se encuentra estandarizada, puesto que a lo largo del tiempo en que se ha desarrollado este proceso se han tenido nuevas entradas dentro del mismo y se han eliminado algunas, razón por lo cual se hace necesario desarrollar e implementar un plan que permita acompañar a los concesionarios para que la información brindada se genere de una manera homogénea, aclarando que esta suele ser también una de las problemáticas que se presentan a lo largo del proceso con la información dispersa que se traduce en reprocesos y errores.

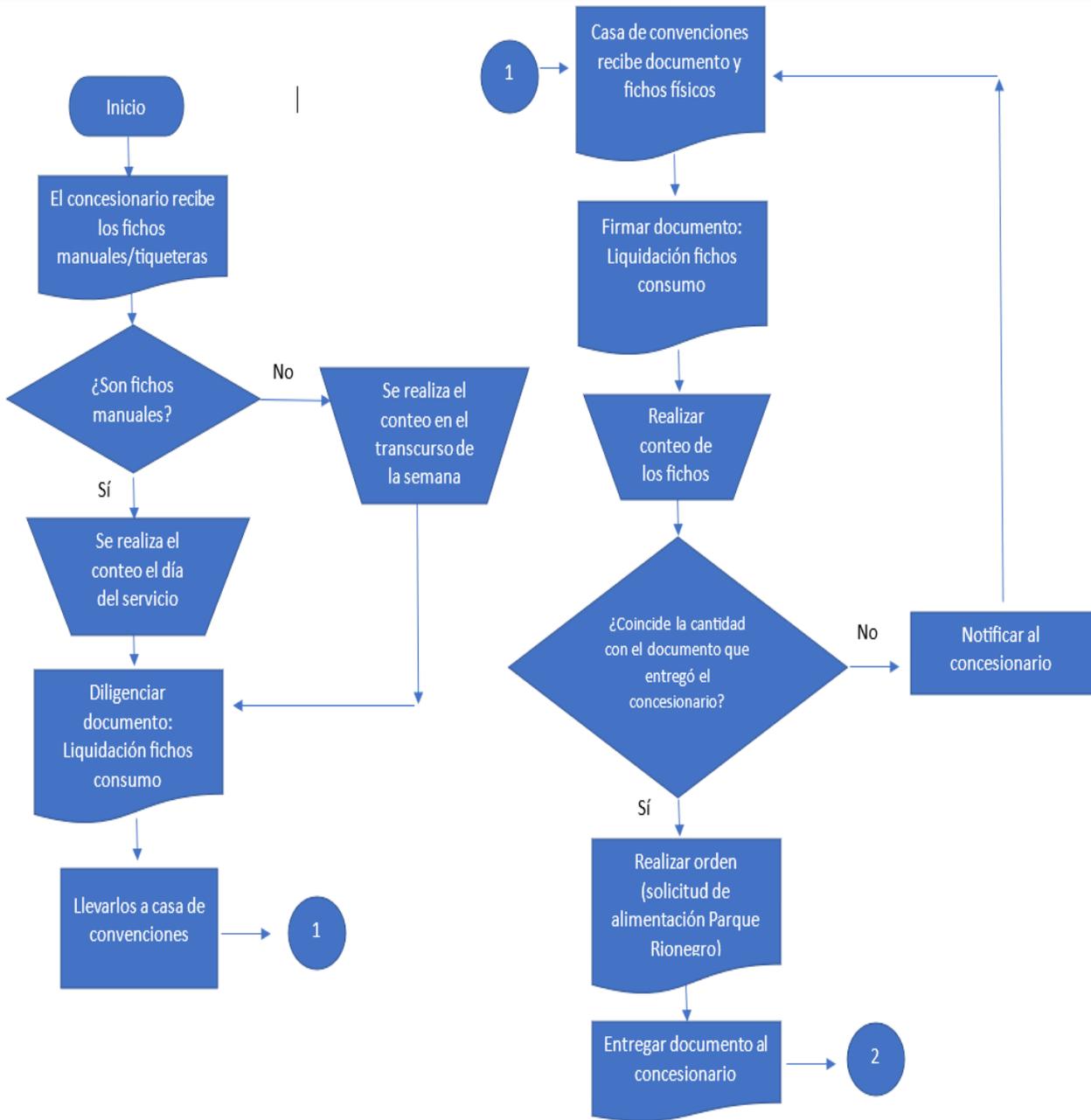
Asimismo, se logra observar que dentro del proceso se presentan diferentes riesgos relacionados al manejo de la información, teniendo en cuenta que al proceso se le realiza un seguimiento periódico desde Medellín. Es por ello por lo que resulta sumamente importante conservar todos los elementos generados a lo largo de las actividades dentro del proceso como único soporte en caso de presentarse alguna novedad.

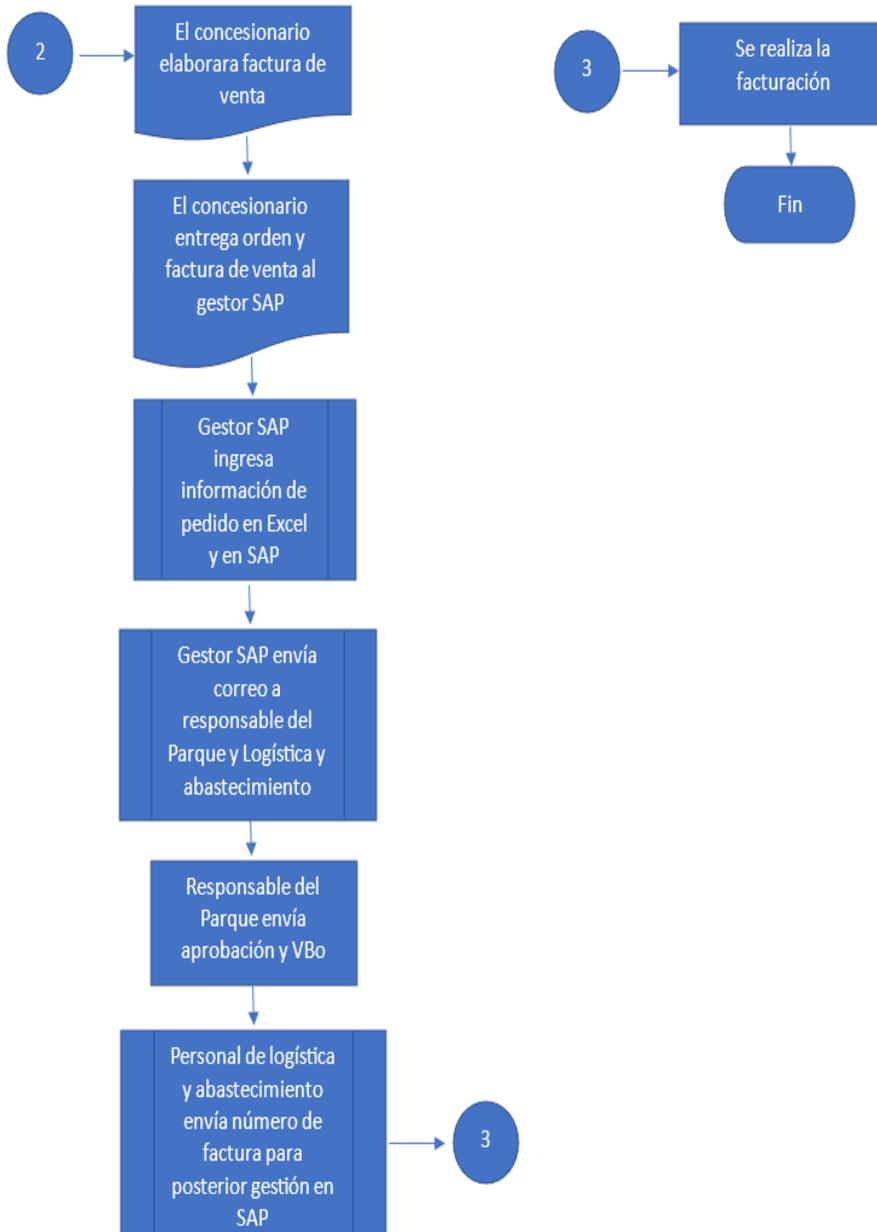
## **12.2 Estructuración proceso de facturación actual**

El proceso de recolección y tratamiento de los diferentes fichos de alimentación que se reciben dentro del Parque Comfama Rionegro puede tener un tratamiento diferente, todo ello dependerá del servicio ofrecido a la empresa y las condiciones ofrecidas al momento de tomar el servicio. Luego de desarrollar un trabajo de campo en sintonía con los objetivos planteados al inicio del presente proyecto, se realizó una observación a las diferentes partes que intervienen dentro del proceso, como también la entrevista que fue aplicada al gestor SAP encargado de recibir y tramitar dicha información.

A partir de allí se logró levantar el diagrama de flujo correspondiente al proceso de facturación de empresas actual (Figura 2.) y el diagrama de flujo del proceso de facturación de empleados actual (Figura 3.) teniendo en cuenta que la recolección y tratamiento de estos fichos cambia para estas dos condiciones.

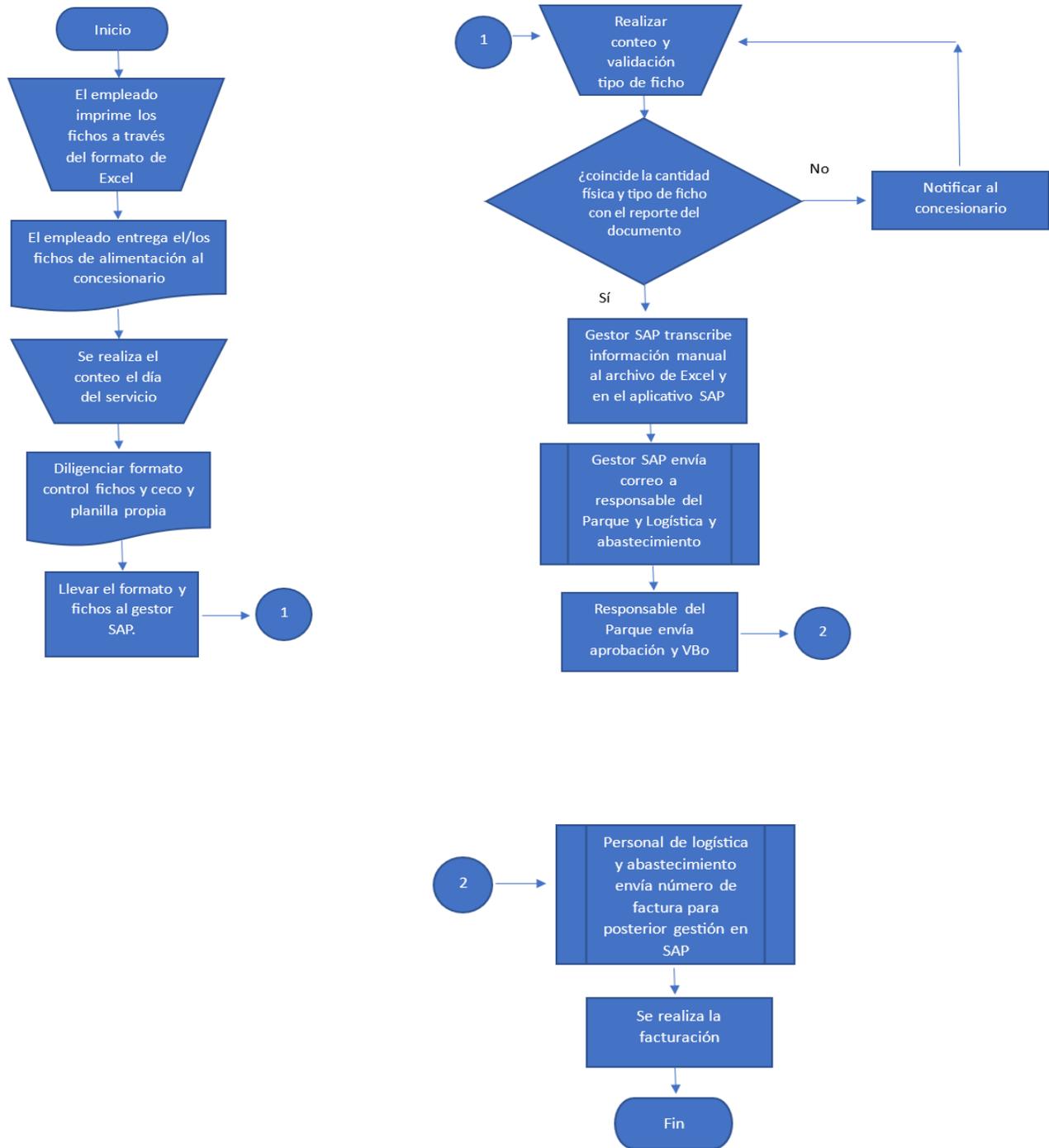
**Figura 2** Diagrama de flujo proceso de facturación empresas actual





Nota. Fuente: Elaboración propia

**Figura 3** Diagrama de flujo proceso de facturación empleados actual



Nota. Fuente: Elaboración propia

El proceso de facturación interno dentro del Parque Comfama Rionegro se realiza de manera diferente, teniendo en cuenta las figuras 2 y 3. Puesto que para el proceso de facturación empresarial tiene en cuenta la intervención del personal de Casa de Convenciones, quien se encarga de todos los contenidos que hay dentro del Parque, entre ellos los concesionarios y la coordinación necesaria para brindar una atención eficiente a las diferentes empresas que lo visitan. Es por ello por lo que para realizar un adecuado proceso de facturación interno es necesario que el equipo de Casa de Convenciones realice el acompañamiento y seguimiento a los diferentes servicios de alimentación prestados dentro del Parque y es por ello por lo que este equipo interviene con varias actividades dentro del proceso.

Por su parte, el proceso de facturación de empleados no requiere la intervención del equipo de Casa de Convenciones, sin embargo, se evidencian actividades que aparentemente son muy similares al proceso de facturación interno para empresas.

Con base a los diagramas de flujos realizados anteriormente, es necesario afirmar que ambos procesos se realizan de una manera diferente, encontrando entre ambos varios tiempos de desplazamiento destinados principalmente a los concesionarios. Los tiempos de facturación entre cada uno de los periodos podrá variar dependiendo de la cantidad de servicios atendidos o el tiempo que se hayan dejado acumular dichos documentos. Los diagramas de flujo dejan en evidencia además que en ambos procesos existe una cantidad considerable de documentos físicos que pueden resultar complicados de encontrar en caso de requerirse para eventualidades particulares; como por ejemplo una auditoría. El hecho de contar con un soporte físico para cada uno de los procesos es un elemento fundamental, puesto que se convierte en el documento valor necesario para realizar de una manera transparente el proceso de facturación, este es el caso de los fichos que entregan las empresas o los empleados en el concesionario donde reciben el servicio de alimentación.

Para el caso de facturación empresarial, es el concesionario quien realiza la parte inicial, puesto que es el encargado de recibir el ficho dentro de su establecimiento, posterior a ello deberá clasificarlo dependiendo de las características del ficho; especificaciones que ya han sido brindadas por parte del equipo de Casa de Convenciones. En el momento en que tengan los fichos contados y clasificados deberán diligenciar el formato: Liquidación fichos consumo y posteriormente dirigirse a Casa de Convenciones (cabe resaltar que estos tiempos de desplazamiento podrán variar entre cada concesionario, teniendo como mínimo 2 minutos y como máximo 10 minutos, dependiendo de la cercanía del concesionario).

Posteriormente, Casa de Convenciones recibe el paquete y deberá firmar el documento brindado por el concesionario donde especifica la cantidad, el tipo de fichos entregado y la fecha en que se realiza la diligencia. Luego de esto se realizará un conteo interno, corroborando que la cantidad y el tipo de fichos especificado en el formato coincida con la cantidad física, en caso de que la cantidad coincida se procede a emitir una orden y en caso de que no sea así, deberá informarse al concesionario para que corrobore la información brindada y realice nuevamente el conteo de los fichos, cabe resaltar que con base a la observación realizada y la entrevista aplicada a la gestora SAP del Parque, esta eventualidad suele presentarse con poca frecuencia para temporadas bajas, pero puede suceder que por el volumen de fichos, esta situación sea más propensa a presentarse en temporadas altas.

Luego de emitir la orden, Casa de Convenciones está encargada de avisar al concesionario para que se remita a recibir su orden y de esta manera proceder a generar una factura legal, conteniendo la información necesaria y reglamentaria emitida por la DIAN. Luego de esto, el concesionario deberá dirigirse a la oficina de la gestora SAP, con la orden entregada desde Casa de Convenciones y su factura de elaboración propia. Con esta información el gestor SAP deberá ingresar tal información inicialmente a un formato de Excel de control propio y posteriormente diligenciar la información en SAP. Al tener el archivo de Excel y el pantallazo del diligenciamiento en SAP, procederá a enviar un correo a la persona encargada del Parque y al personal de logística y abastecimiento, para proceder con el visto bueno y generar un número de factura, para de esta manera terminar con el proceso de facturación por parte del personal Comfama.

## **12.2 Estructuración propuesta de mejora**

Con base en la información recolectada a través de la herramienta de observación y la entrevista aplicada a la gestora SAP del Parque, se pretende dar una posible solución a la falta de eficiencia, a la cantidad de información dispersa y al gran volumen de documentos físicos que se generan dentro del proceso de facturación interno. A continuación, se presenta en la Tabla 1. En la cual se darán a conocer los diferentes cambios propuestos y los beneficios de manera cualitativa. Posteriormente se realiza el diagrama de flujo tanto para la facturación de empresas como para la facturación de empleados.

**Tabla 1**

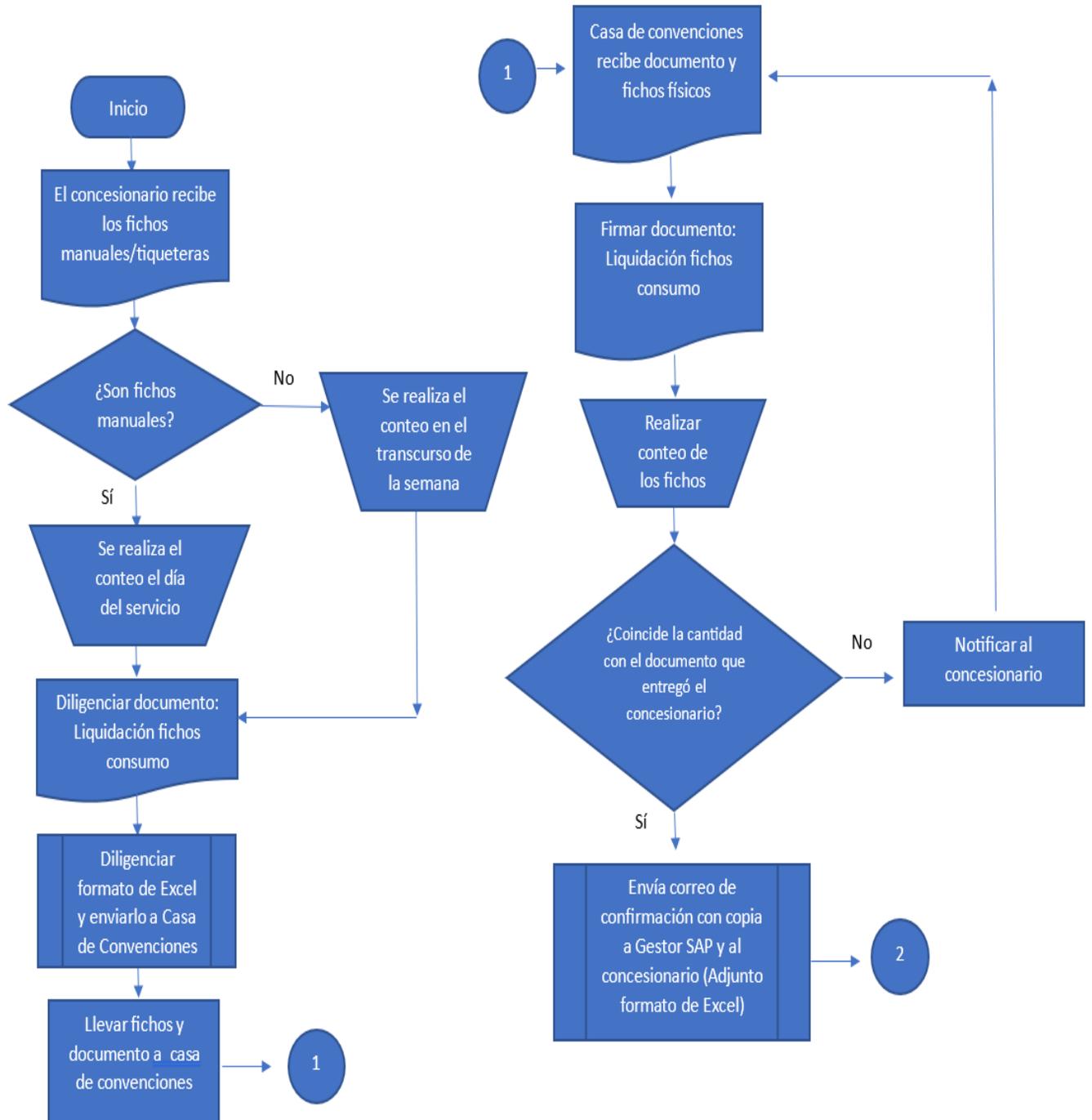
*Cambios en el proceso de facturación interno.*

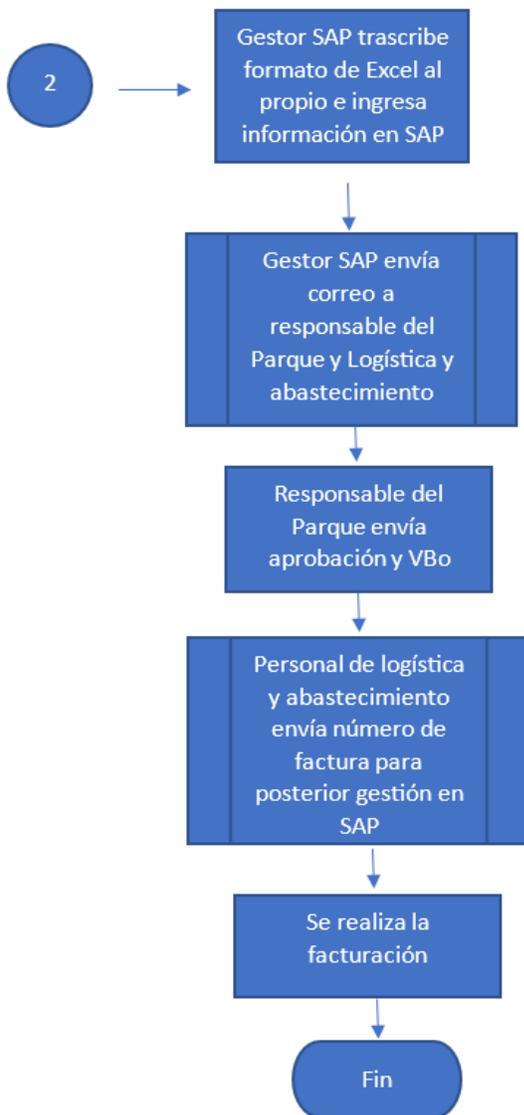
<u>NOMBRE DEL CAMBIO</u>	<u>DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO</u>	<u>BENEFICIOS</u>	
Creación del formato de Excel	Ahora los concesionarios diligenciarán el formato de Excel en donde se consigna toda la información de cantidad y tipo de fichos que recibe el concesionario por parte de las empresas.	A través de este formato se reduce el uso de papel para diligenciar la información de los fichos que se recibieron. El soporte ahora será netamente digital y estará respaldado por un correo electrónico.	<b>EMPRESAS</b>
Eliminación de la orden de entrega por parte de convenciones para fichos no manuales.	En el momento que desde casa de convenciones se identifique que la cantidad de fichos físicos entregado por el concesionario a casa de convenciones coincida con el formato de Excel, ya no será necesario realizar una orden de entrega; sino que se enviará un correo como soporte y respaldo al gestor SAP para continuar con el proceso de facturación.	Reducción de consumo de papel y se elimina el tiempo de desplazamiento por parte de los concesionarios a Casa de Convenciones.	
Eliminación de desplazamiento de concesionarios para reclamar orden de entrega	Ya no será necesario que desde el concesionario se envíe un representante hacia Casa de Convenciones para reclamar la orden y posteriormente llevársela al gestor SAP	Reducción de tiempos en las tareas o actividades del proceso.	
Diligenciamiento de información por parte del gestor SAP	Copiar y pegar la información enviada desde Casa de Convenciones en el archivo de Excel para control interno.	Reducción de tiempo empleado por parte del gestor SAP para proceder a facturar.	

Control fichos y CeCo de manera digital	Cada concesionario será el encargado de plasmar y controlar en el archivo de Excel la información de los fichos que reciban por parte de los empleados.	Reducción de papel y mayor respaldo de la información.	<b>EMPLEADOS</b>
Fechas de entrega de la información por parte de los concesionarios	Los concesionarios serán clasificados según su volumen de ventas y dependiendo de esta clasificación entregarán la información al gestor SAP.	Se evitará información dispersa y entregas fuera de tiempo.	
Diligenciamiento de información por parte del gestor SAP	El gestor SAP tendrá como base la información suministrada por los concesionarios en el formato de Excel y a partir de la cual se guiará para enviar al personal de logística y abastecimiento.	Reducción de tiempo empleado por parte del gestor SAP para proceder a facturar.	

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

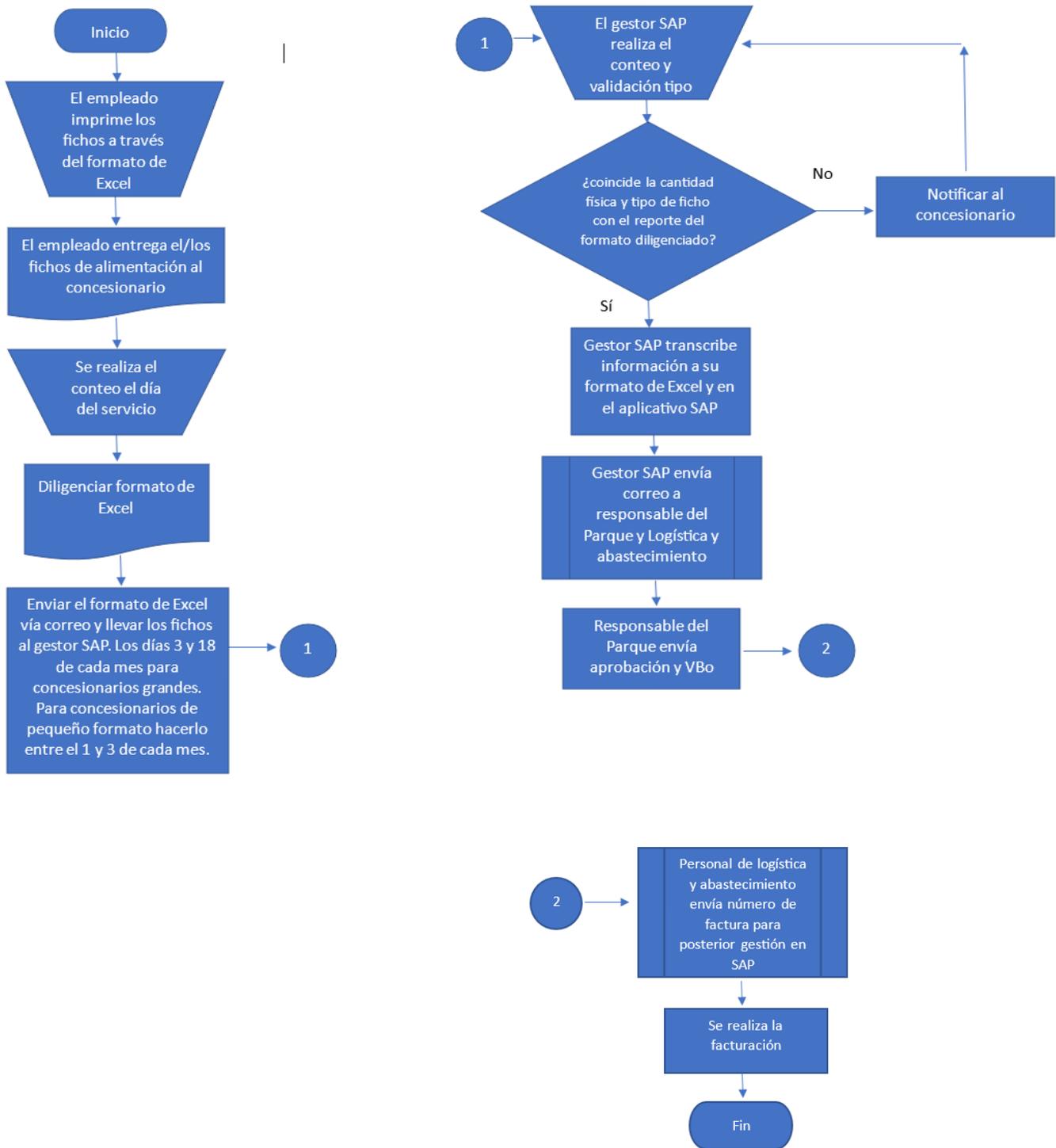
**Figura 4** Diagrama de flujo proceso de facturación empresas con propuesta de mejora





*Nota.* Fuente: Elaboración propia

**Figura 5** Diagrama de flujo proceso de facturación empleados con propuesta de mejora



Nota. Fuente: Elaboración propia

A partir de la implementación de los cambios diseñados, de los formatos de observación realizados para ambos casos, fue posible evidenciar como los tiempos utilizados en las diferentes actividades del proceso de facturación se vieron reducidos en un 20% y 10% para la facturación interna de empresa y de empleados respectivamente.

Los cambios aplicados (facturación interna de empresas) y la propuesta que se deja planteada para su posible implementación a corto plazo (facturación empleados) se traduce en beneficios para la empresa, al mejorar significativamente su desempeño y eficiencia en los siguientes aspectos.

- ✓ Eficiencia operacional a lo largo del desarrollo del proceso de facturación interna dentro del Parque Comfama Rionegro, al obtener un mayor rendimiento por facturador, reduciendo en promedio 25 minutos sus tareas para la facturación de empresas y 10 minutos dentro de las actividades del proceso de facturación de empleados.
- ✓ Disminuir en promedio tanto para facturación interna empresarial como para empleados un 60% del consumo de papel.
- ✓ Obtener de manera oportuna y eficiente los reportes y la información relacionada al proceso a través del correo electrónica.
- ✓ Gestionar de manera oportuna la facturación a los diferentes concesionarios, lo que permitirá mejorar la eficiencia administrativa dentro del Parque Comfama Rionegro.

### 13. Conclusiones

- ✓ El Parque Comfama Rionegro se ha enfocado desde mediados del año pasado en realizar su proceso de facturación interno de una manera más eficiente con las diferentes partes intervinientes a lo largo de las actividades llevadas a cabo dentro del mismo. Razón de ello es que implementó una manera a través de la cual se llevara un control más riguroso de la forma en cómo le estaba entregando los fichos a los empleados para que hicieran válida su alimentación diaria y todo ello también se ve reflejado en el alto interés por parte del personal administrativo del Parque para el desarrollo de este trabajo, facilitando la información, el apoyo de las diferentes partes intervinientes y el espacio físico.
- ✓ Del total de las objeciones realizadas por el personal de logística y abastecimiento a la facturación interna del Parque, un alto porcentaje corresponde a la poca trazabilidad que se presenta en el proceso, lo que hace imperante seguir encaminando el proceso a una sistematización que este acompañada del uso de las tecnologías.
- ✓ El proceso actual presenta una deficiencia operacional generada por la concentración de tareas o funciones en ciertos trabajadores, información dispersa y el poco uso de medios tecnológicos a lo largo de las actividades del proceso.
- ✓ Las oportunidades de mejora identificadas dentro del proceso de facturación interno permiten mejorar el proceso a través de prácticas funcionales, eficientes y sostenibles mediante el fortalecimiento de las actividades basadas en la eficiencia, la redistribución de funciones y el aprovechamiento de tecnologías digitales, mediante la automatización de tareas dentro del proceso.

#### **14. Recomendaciones**

- ✓ Gestionar una comunicación eficiente entre los concesionarios, equipo de casa de convenciones y gestor/a SAP, de manera tal que cuando se presenta una entrada adicional todas las partes tengan la información actualizada.
- ✓ Realizar seguimiento periódico a los reportes generados al momento en que los empleados imprimen sus fichos de alimentación.
- ✓ Buscar estrategias que permitan aumentar la eficiencia dentro del proceso de facturación interna de los empleados, interrelacionando la información que se genera desde los concesionarios y la información que recibe el/la gestor/a SAP del Parque haciendo uso de plataformas digitales ya existentes dentro de la empresa como por ejemplo la plataforma Buk, que es precisamente en este canal donde se almacena gran volumen de información de todos los colaboradores de la organización.

## Referencias

- Cadena Echeverria, J. (2016). Guía para la documentación de procesos. Quito, Ecuador: [sin publicación]. Recuperado de <https://yura.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2016/03/Art%C3%ADculo-6.4-Gu%C3%ADa-de-procesos.pdf>
- Comfama. (s.f.). Conoce Comfama. Recuperado en marzo de 2023, de <https://www.comfama.com/informate/conoce-comfama>.
- Comfama. (2018). Informe de Sostenibilidad 2018. Recuperado en marzo de 2023, de <https://www.comfama.com/publicaciones/informes-sostenibilidad>.
- Díaz, F. (2008). Gestión de procesos de negocio BPM (Business Process Management), TIC y crecimiento empresarial ¿Qué es BPM y cómo se articula con el crecimiento empresarial? Revista Universidad Y Empresa, 10(15), 151-176. Disponible en <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1061>
- Gerencia Universidad de Cantabria. (2010). Manual Gestión por Procesos. (10). Recuperado en marzo de 2023, de <https://web.unican.es/consejo-direccion/gerencia/Documents/gestion-por-procesos/manual-gestion-por-procesos-UC-%20v10.pdf>
- Griful, P. y Canela, C. (2002). Gestión de la calidad. Universidad Politécnica de Cataluña. Recuperado en marzo de 2023, de <https://upcommons.upc.edu/handle/2099.1/3423>.
- Hernández S., R. (2014). Metodología de investigación. Mcgraw Hill Education. [https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_-\\_roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf](https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf).
- López Carrizosa, F. J. (abril de 2008). El enfoque de gestión por procesos y el diseño organizacional: el caso Antioqueño. Recuperado de Repositorio Institucional de la Universidad EAFIT: <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/4496>
- Organización Internacional de Normalización. (2015). Norma internacional ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad. Ginebra. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Normograma/NORMA%20ISO%209001%202015.pdf>

Thomas Pyzdek; Paul Keller. Six Sigma Handbook, Fourth Edition (McGraw-Hill Education: New York, Chicago, San Francisco, Athens, London, Madrid, Mexico City, Milan, New Delhi, Singapore, Sydney, Toronto, 2014).

<https://www.accessengineeringlibrary.com/content/book/9780071840538>

## Anexos

### Anexo 1. Formato de consentimiento para entrevista

	<b>FORMATO DE CONSENTIMIENTOS PARA ENTREVISTA</b>
	Título del proyecto de prácticas: Plan de mejoramiento en el proceso de facturación del Parque Comfama Rionegro
	Estudiante: Daniel Echeverri Orozco
	Programa: Administración de Empresas

El propósito de esta ficha de consentimiento es proporcionar a las diferentes partes que intervienen en la entrevista una breve explicación de la misma, así mismo del rol que desempeñarán a lo largo del desarrollo de la entrevista.

El presente proyecto de prácticas está direccionado por **DANIEL ECHEVERRI OROZCO**, estudiante del programa Administración de Empresas de la Universidad de Antioquia, seccional oriente. El objetivo principal de este proyecto es plantear un plan de mejoramiento en el proceso de facturación del Parque Comfama Rionegro utilizando como herramienta principal la gestión por procesos.

La participación en esta entrevista es **estrictamente voluntaria**. La información que sea suministrada y recogida es para fines académicos, los datos recolectados se consideran sensibles y por lo tanto confidenciales y no se usarán para ningún otro propósito fuera de los considerados en este proyecto. Sus respuestas a la presente entrevista serán consolidadas en un formato luego de ser transcritas a partir de la grabación, la cual será eliminada luego de tal proceso de transcripción.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder unas preguntas a través de un formato entrevista. Este le tomará un tiempo aproximado de 30 minutos de su tiempo, dicho formato será inicialmente grabado, siendo este la base del estudiante para posteriormente transcribirlo. En caso de ser necesario, se tomará un registro fotográfico a la entrevista como soporte y parte de la presente investigación para ser publicado con fines académicos, todo ello con su previa autorización.

Es necesario resaltar que usted podrá realizar preguntas en cualquier momento a cerca del proyecto y la finalidad del mismo sin que eso lo perjudique de alguna manera y aclarando que si alguna de las preguntas realizadas durante la entrevista le parecen incómodas usted tiene el derecho de informar al investigador y no responderlas. Desde este momento le agradecemos su participación y colaboración.

	<b>FORMATO DE CONSENTIMIENTOS PARA ENTREVISTA</b>
	Título del proyecto de prácticas: Plan de mejoramiento en el proceso de facturación del Parque Comfama Rionegro
	Estudiante: Daniel Echeverri Orozco
	Programa: Administración de Empresas

**Autorización:**

Acepto participar voluntariamente en este proyecto, conducido por el estudiante Daniel Echeverri Orozco. He sido informad(a) sobre el objetivo del estudio y que tendré que responder preguntas en una entrevista, lo cual tomará un tiempo aproximado de 30 mins.

Reconozco que la información que yo provea en el desarrollo de la entrevista es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto implique algún perjuicio para mí.

**Sandra Liliana Pérez García**  
Nombre del participante.

**Firma del participante**

**Fecha de elaboración:**

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

**Anexo B. Formato de entrevista para recolección de datos**

	<b>FORMATO DE ENTREVISTAS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS</b>
	Título de investigación: Plan de mejoramiento en el proceso de facturación del Parque Comfama Rionegro
	Estudiante: Daniel Echeverri Orozco
	Programa: Administración de Empresas
<b>Listado de preguntas</b>	

1. ¿Cuál es el objetivo de realizar la facturación interna dentro del Parque?
2. ¿Bajo que normatividad se rige la facturación dentro del Parque Comfama Rionegro?
3. ¿Cuáles son las etapas del proceso de facturación que se realiza en el Parque Comfama Rionegro?
4. ¿Qué elementos de entrada son necesarios para el adecuado desarrollo del proceso de facturación tanto empresarial como de empleados?
5. ¿Cuáles son las salidas o resultados del proceso de facturación interno?
6. ¿Qué tiempos se deben cumplir en el proceso de facturación?
7. ¿Cuáles son las principales problemáticas que se presentan en el proceso de facturación?
8. ¿Cuáles son los servicios o el servicio que más presenta errores de facturación?
9. ¿Considera que el proceso de facturación dentro del Parque Comfama Rionegro se puede mejorar?
10. ¿Cuáles son los principales riesgos en los que se incurre dentro del proceso de facturación?
11. ¿Qué acciones se realizan para evitar errores o minimizar riesgos en la facturación?
12. ¿A qué áreas de la empresa afecta un proceso de facturación con errores?

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

**Anexo C. Formato de observación tareas en proceso de facturación empresas**

	<b>FORMATO OBSERVACIÓN TAREAS EN PROCESO</b>			
	Título de investigación: Plan de mejoramiento en el proceso de facturación del Parque Comfama Rionegro			
	Estudiante: Daniel Echeverri Orozco			
	Programa: Administración de Empresas			
<b>PROCESO DE FACTURACIÓN PARA EMPRESAS PARQUE COMFAMA RIONEGRO</b>				
No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO/ MINS.	CANTIDAD SERVICIOS
1	Conteo de fichos	Concesionarios	20	<b>22</b>
2	Diligenciar documento: Liquidación fichos consumo	Concesionarios	4	
3	Llevar fichos a casa de convenciones	Concesionarios	8	
4	Recibir fichos y firmar documento: Liquidación fichos consumo	Equipo casa de convenciones	5	
5	Conteo de fichos	Equipo casa de convenciones	20	
6	Realizar orden (solicitud de alimentación Parque Comfama Rionegro)	Equipo casa de convenciones	4	
7	Entregar documentos a concesionarios	Equipo casa de convenciones	12	
8	Elaborar factura de venta	Concesionarios	8	
9	Entregar orden y factura de venta al gestor SAP	Concesionarios	5	
10	Ingresar información de pedido en Excel y en SAP	Gestor SAP	50	
11	Enviar correo a responsable del Parque y Logística y abastecimiento	Gestor SAP	2	
12	Enviar aprobación y Visto Bueno	Responsable Parque	1	
13	Generar y enviar número de factura	Equipo logística y abastecimiento	120	

Nota. Fuente: Elaboración propia

**Anexo C. Formato de observación tareas en proceso de facturación empleados**

	<b>FORMATO OBSERVACIÓN TAREAS EN PROCESO</b>			
	Título de investigación: Plan de mejoramiento en el proceso de facturación del Parque Comfama Rionegro			
	Estudiante: Daniel Echeverri Orozco			
	Programa: Administración de Empresas			
<b>PROCESO DE FACTURACIÓN PARA EMPLEADOS PARQUE COMFAMA RIONEGRO</b>				
No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	CANTIDAD FICHOS
1	Impresión de fichos	Empleado	1	<b>100</b>
2	Conteo de fichos	Concesionarios	6	
3	Diligenciar documento: control fichos y ceco	Concesionarios	7	
4	Diligenciar planilla propia	Concesionarios	5	
5	Llevar formato y fichos al gestor SAP	Concesionarios	5	
6	Realizar conteo y validación tipo de ficho	Gestor SAP/Personal de apoyo	8	
7	Trascribir información manual a formato de Excel e ingresar en SAP	Gestor SAP	50	
8	Enviar correo a responsable del Parque y Logística y abastecimiento	Gestor SAP	2	
9	Enviar aprobación y Visto Bueno	Responsable Parque	1	
10	Generar y enviar número de factura	Equipo logística y abastecimiento	120	

*Nota.* Fuente: Elaboración propia