

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Rerorganización del Departamento de Créditos y Cobros de la empresa  
de Bebidas y Alimentos S.A**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Fredy Raúl Tzoc Figueroa

Guatemala, septiembre 2017

**Rerorganización del Departamento de Créditos y Cobros de la empresa  
de Bebidas y Alimentos S.A**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Fredy Raúl Tzoc Figueroa

Licenciado Ariel De León Maldonado (**Asesor**)  
M. Sc. Dora Leonor Urrutia de Morales (**Revisora**)

Guatemala, septiembre 2017

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**  
Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**  
Vicerrector Académica

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**  
Vicerrector Administrativo

**EMBA Adolfo Noguera Bosque**  
Secretario General

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**  
Decano

**Licda. Ingrid Sucely de León de Díaz**  
Coordinadora

**Terna Examinadora que práctica el examen general de la Práctica  
Empresarial Dirigida -PED-**

**Licda. Ingrid Sucely de León de Díaz**

Examinadora

**Licda. Irasema López Romero**

Examinadora

**Lic. Manlio Alfredo Noack**

Examinador

**Lic. Ariel De León Maldonado**

Asesor

**M.Sc. Dora Leonor Urrutia de Morales**

Revisora



# UPANA

Universidad Panamericana  
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.LAE.A01-PS.007.2017.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 24 DE ABRIL DE 2017.**

**DICTAMEN**

**Tutor:** Licenciado Ariel de León Maldonado

**Revisor:** M.Sc. Dora Leonor Urrutia de Morales

**Práctica Empresarial Dirigida –PED- titulada: “Reorganización del Departamento de Créditos y Cobros de la empresa de Bebidas y Alimentos S.A.”**

**Presentada por: Fredy Raúl Tzoc Figueroa.**

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

**En el grado de:** Licenciatura en Administración de Empresas.

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

**Decano**

**Facultad de Ciencias Económicas**

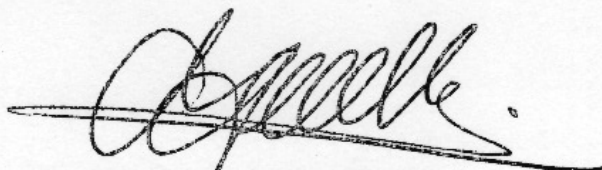


Guatemala, diciembre 01 del 2014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que el trabajo de Ped con el tema **“Reorganización del Departamento de Créditos y Cobros de la empresa Bebidas y Alimentos S.A.”**, presentada por el estudiante: Fredy Raúl Tzoc Figueroa, previo a optar al grado Académico de Licenciado en Administración de Empresas, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una calificación de 75 puntos.



**Lic. Ariel De León Maldonado**  
Asesor

MSc. Dora Leonor Urrutia Morales de Morales  
Maestría en Gerencia Educativa  
Licenciado en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativa

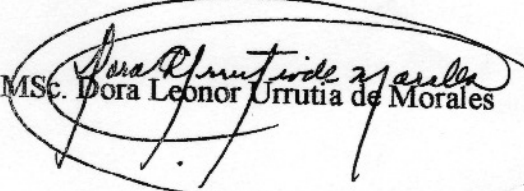
Guatemala, 20 de Noviembre de 2,014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Practica Empresarial Dirigida (PED) del tema Propuesto "Reorganización del departamento de créditos y cobros de la empresa Bebidas y Alimentos S.A." realizado por Fredy Raúl Tzoc Figueroa, estudiante de la carrera de Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para realizar el Examen técnico Profesional (ETP).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales



# UPANA

Universidad Panamericana  
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

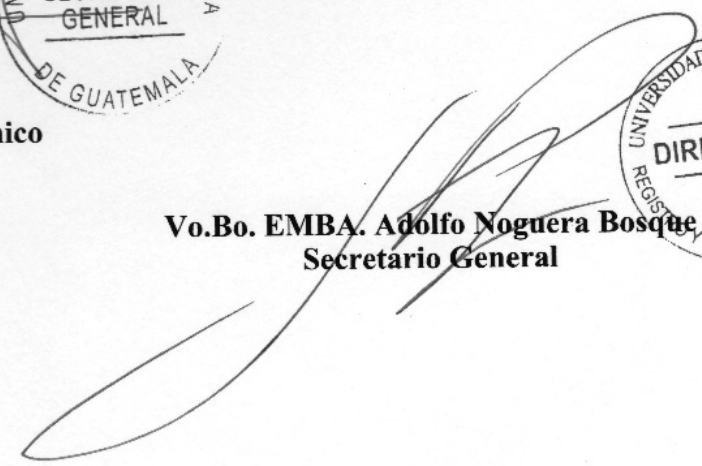
**Ref.: UPANA: RYCA: 00056.2017**

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el(la) estudiante Tzoc Figueroa Fredy Raul, quien se identifica con número de carné 0807724, aprobó con 76 puntos, el Examen Técnico Profesional del(la) Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día 07 de Diciembre del año 2016.

Para los usos que el(la) interesado(a) estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada, en la Ciudad de Guatemala, el día 27 de Mayo del año 2017.

  
**M.Sc. Vicky Sicajol**  
**Directora**  
**Registro y Control Académico**



  
**Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque**  
**Secretario General**



Usuario: LMendoza



## **Dedicatoria**

### **A DIOS**

Por guardar mi camino, sueños y anhelos por ser mi fortaleza y fuente de iluminación para culminar mi carrera, a quien debo todo lo que soy y seré cada día y por permitirme cumplir mi sueño.

### **A MIS PADRES**

Por apoyarme todo el tiempo con su paciencia, aliento y sus sabios consejos, amor y apoyo incondicional, por todo el esfuerzo y sacrificio iniciado desde el inicio de este proceso, que Dios los bendiga.

### **A MI ESPOSA**

Por el amor que nos une y su apoyo incondicional.

### **A MIS HERMANOS**

Elena, Vilma y Emiliano por ser en mi camino el lumbral de esfuerzo y entrega gracias por su cariño y apoyo.

### **A MIS SOBRINOS**

Jean Carlo, María Fernanda, Sebastián, y Santiago

### **A MIS CATEDRATICOS**

Porque a través de los años, han compartido con paciencia y entrega sus conocimientos.

### **A MIS FAMILIARES**

Con cariño sincero.

### **A MIS AMIGOS Y AMIGAS**

Dios puso a mi lado personas tan especiales con dones y talentos increíbles, mi corazón se llena de alegría al saber que tengo el privilegio de conocerlos porque ellos aportaron en este camino, gracias por su cariño, apoyo y éxitos en su profesión en especial a Lidia, Jimena, Vivi y Bayron y a todos aquellos que me han dado la grata oportunidad de

compartir su amistad y compañerismo a lo largo de esta etapa de mi vida, muchas gracias.

**A**

Universidad Panamericana, en especial a la Facultad de Ciencias Económicas

# Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	iii
<b>Capítulo 1</b>	1
<b>Marco contextual</b>	1
1.1. Antecedentes de la empresa	1
1.2 Organigrama	3
1.3 Foda	4
1.4 Descripción del problema	5
1.5 Pregunta de investigación	5
1.5.1 Justificación	5
1.6 Objetivo general	6
1.7 Objetivos específicos	6
1.8 Delimitación	6
<b>Capítulo 2</b>	7
<b>Marco teórico</b>	7
2.2. Antecedentes	7
2.2.1 Importancia de la contabilidad	7
2.2.2 Créditos	7
2.2.3 Antecedentes del crédito.	8
2.2.4 Importancia del crédito.	8
2.2.5 Cuentas por cobrar	9
2.2.6 Origen	9
2.2.7 Clasificación	9
2.2.8 Objetivo de las cuentas por cobrar	10
2.2.9 Políticas de cuentas por cobrar	10
2.2.10 Política de descuento pronto pago	11
2.2.11 Morosidad	11

2.2.12	Políticas de cobranza	11
2.2.13	Clasificación de las cuentas por cobrar	12
2.2.14	Cuentas por cobrar comerciales	12
2.2.15	Cuenta por cobrar no comerciales.	12
2.2.16	Análisis de cartera	12
2.2.17	Antigüedad de cuentas por cobrar	12
2.2.18	Representación en estados financieros.	12
2.2.19	Ventajas de registrar en cuentas por cobrar.	13
2.2.20	Planeación	13
2.2.21	Organización	13
2.2.22	Dirección	14
2.2.23	Control	14
2.2.24	Colaborador	14
2.2.25	Implementación de manuales.	14
2.2.26	Rediseño de puestos.	15
2.2.27	Análisis de puesto de trabajo	15
2.2.28	Descripción del puesto de trabajo	15
2.2.29	Concepto de puesto	15
2.2.30	Diseño de puesto	16
2.2.31	El reclutamiento, la selección y contratación de personal	16
2.2.32	Reclutamiento interno	17
2.2.33	Reclutamiento externo	17
2.2.34	Selección de personal	18
2.2.35	Contratación de personal.	19
2.2.36	Inducción o socialización	19
2.2.37	Diagrama de flujos.	19
2.2.38	Manuales operativos	20
	<b>Capítulo 3</b>	21
	<b>Marco metodológico</b>	21
3.1	Tipo de investigación	21

3.2	Sujeto de estudio	21
<b>Capítulo 4</b>		23
<b>Marco Operativo</b>		23
4.1	Resultado de la encuesta colaboradores	23
4.2	Resultado de la entrevista con el gerente financiero	30
4.3	Análisis y discusión de resultados	31
4.4	Análisis de la entrevista con el gerente financiero	32
<b>Propuesta</b>		33
1.1	Propuesta del perfil e implementación de sus principales atribuciones de los colaboradores del departamento de créditos y cobros de la Empresa Bebidas y Alimentos, S.A.	33
1.2	Perfil del asistente de créditos	34
1.3	Perfil del auxiliar de créditos	36
1.4	Perfil del liquidador	38
1.5	Capacitación a los colaboradores del departamento de créditos y cobros	39
1.6	Plan de acción	42
1.7	Presupuesto	44
1.8	Flujo gramas	47
<b>Conclusiones</b>		50
<b>Referencia</b>		51
<b>Anexos</b>		52

## Resumen

El departamento de créditos y cobros maneja procedimientos y sistemas ya definidos se ha encontrado, que al incorporar personal nuevo a los distintos puestos la empresa carece de manuales o procesos de incorporación, lo que hace difícil la tarea al nuevo colaborador.

La empresa sujeta de análisis plantea la necesidad de crear procesos estructurados para la realización de las tareas por cada colaborador y lo orienta a realizar las actividades de acuerdo a sus capacidades y experiencia obtenida durante el desempeño laboral.

Se tiene como figura que el departamento de Créditos y Cobros juega un papel importante dentro de toda organización, por otorgar crédito y su pronta recuperación del mismo para tener la disponibilidad de retorno inmediato, adecuándose a las necesidades propias del giro del negocio. El presente trabajo brinda una guía que permite a los colaboradores y jefes de área avocarse a las personas responsables de reportar en forma directa o indirecta las necesidades propias de la empresa para la toma de decisiones con ello se evita pérdidas de tiempo tanto para los colaboradores nuevos, como para los colaboradores que capacitan.

La anterior administración por haber estado en un período de nueve años en el área, realizaba atribuciones específicas, cuando no contaban con el manual respectivo.

Con esta nueva incorporación de personal se ha identificado el punto débil del área, se necesita elaborar manuales e implementarlos para cada puesto de trabajo.

Los puestos identificados son:

- Personal de liquidaciones
- Personal de notas de crédito
- Analista junior

Para que el área de créditos y cobros pueda brindar los procesos adecuados se considera que los mismos deben existir, para prestar un excelente servicio tanto interno como externo, que manifiesten el compromiso con los planes estratégicos de la empresa y el bienestar del personal de área involucrada.

## **Introducción**

El trabajo contiene los aspectos teóricos y conceptuales, así como la descripción de puesto y atribuciones indispensables para cada puesto requerido dentro de la organización, esto ayudará a tener mejor análisis y la efectiva recuperación de los créditos otorgados a los clientes.

En el primer capítulo se presenta la breve historia de la empresa, así como su visión, misión y su desempeño actual.

En el segundo capítulo describe los conceptos básicos y la clasificación del crédito como tal, para comprender el enfoque del trabajo y cómo se debe realizar la contratación del personal este tema es de suma importancia por el carácter de análisis y el conocimiento de la pronta recuperación del dinero otorgado en crédito, esto evitará la cartera en mora y que los clientes cancelen en días de crédito no otorgados según seguimiento oportuno proporcionado a cada cliente y cartera de los agentes de venta.

En el tercer capítulo, se indica cómo se realiza la investigación para tener el control de las atribuciones a que personas está dirigido realizar el análisis de sus atribuciones y debidas responsabilidades dentro del propio giro del negocio.

En el capítulo cuarto, se presentan los resultados obtenidos sobre las preguntas dirigidas a los colaboradores y jefe del área, se propone una propuesta del perfil y se asignan atribuciones para estar en línea con lo requerido por cada empleado.

En el capítulo cinco incluye la dirección de los reportes en línea para fines propios del giro del negocio, con esto se manifiesta que se tiene el control administrativo de las atribuciones y brindar las gestiones necesarias para las operaciones propias del departamento; se adjuntan las conclusiones, recomendaciones, referencias y anexos.



# Capítulo 1

## Marco Contextual

### 1.1 Antecedentes de la empresa

A finales de la década de los años cincuenta, se estableció Empresa de Bebidas y Alimentos, S.A., con el objetivo de producir alimentos procesados y bebidas no carbonatadas de alta calidad, busca la innovación en todos sus procesos.

Sus estrategias son la expansión de productos, innovación en nuevos empaques que conservan la calidad del producto y a la vez son de menor costo; asimismo brindar productos de calidad con sabor natural.

#### Misión

Promover el desarrollo integral de quienes laboran en su empresa, a través de un excelente servicio y de trabajo en equipo, para lograr la producción y distribución rentable de productos de alta calidad que satisfagan las expectativas del consumidor, siendo vanguardistas y consolidándose en el mercado Centroamericano y Norteamericano.

#### Visión

La visión de Empresa de Bebidas y Alimentos, S.A., es ser la empresa líder fabricante y distribuidora de alimentos y productos de alta calidad, comprometida a conquistar permanentemente la satisfacción del consumidor consolidando sus marcas como las mejores del mercado.

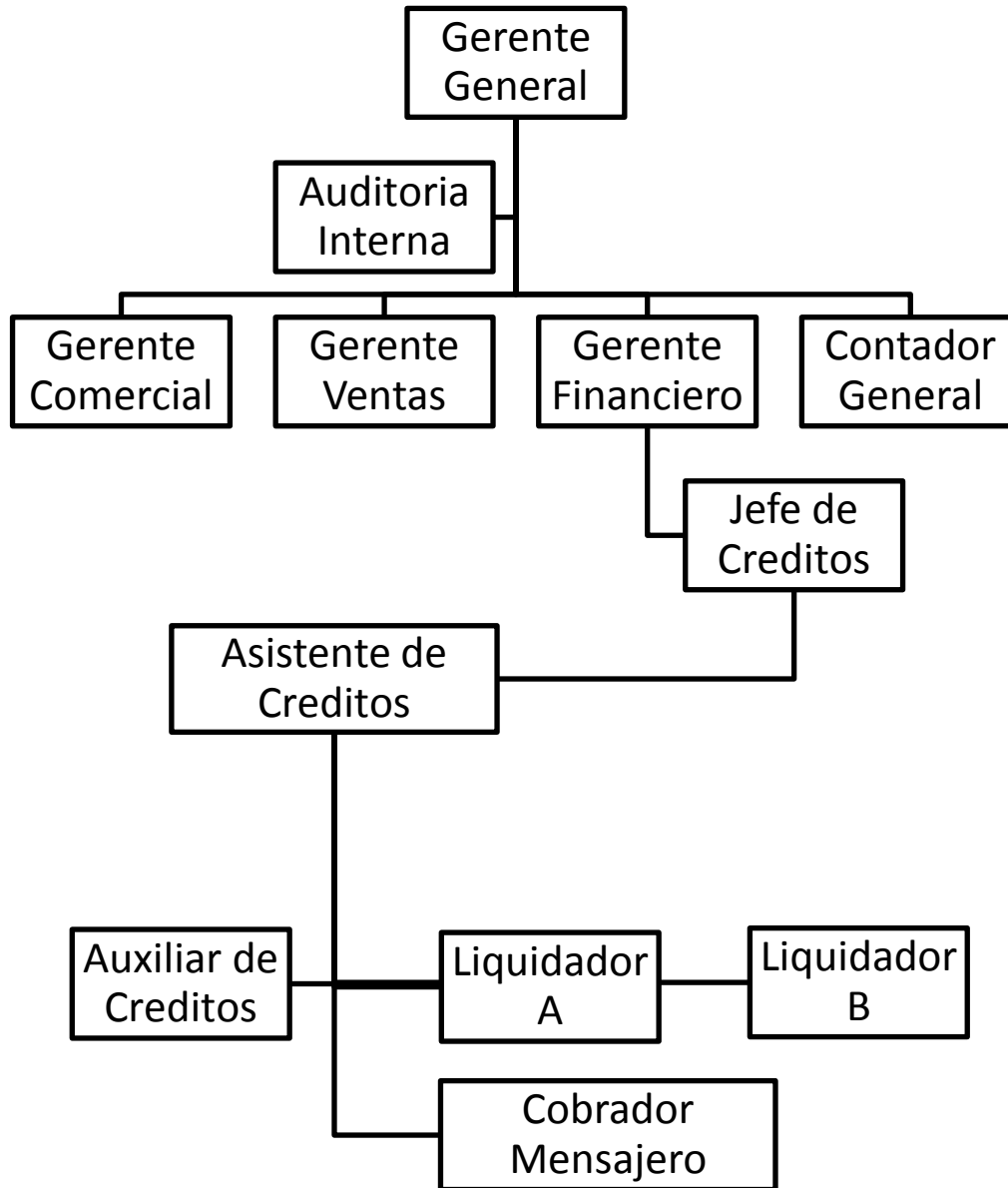
#### Desempeño actual

Empresa de Bebidas y Alimentos, S.A., es una empresa líder en el área de Centroamérica, dedicada al procesamiento de jugos, néctares de frutas, productos de tomate, frijoles refritos y vegetales, con capacidad de desarrollar productos alimenticios para otras compañías. Empresa de

Bebidas y Alimentos, S.A., es una marca de prestigio reconocida que ha tenido un crecimiento constante por lo cual es una fuente de empleo para miles de guatemaltecos.

Gráfica 1

1.2 Organigrama



Fuente: Elaboración del autor con base a estructura de la empresa

### 1.3 Análisis FODA

<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Cartera sana sobre antigüedad de saldos.<ul style="list-style-type: none"><li>- Bufete de Abogados Externo.<ul style="list-style-type: none"><li>- No recibos manuales</li><li>- Variedad de productos</li></ul></li></ul></li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Tecnología en el mercado</li><li>- Transparencia de registros contables</li><li>- Fortalecer el sistema de información<ul style="list-style-type: none"><li>- Comunicación en el área de Administración, ventas, contabilidad y gerencia.</li></ul></li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Desmotivacion y acomodamiento de los colaboradores.<ul style="list-style-type: none"><li>-Falta de preparación academica</li></ul></li><li>- Carencia de manuales no ha permitido que los colaboradores conozcan sus atribuciones</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Violencia e inseguridad</li><li>- Rotación de personal</li><li>- Procesos incorrectos</li><li>- Falta de informacion a clientes.</li><li>- Demora en la entrega de documentos</li></ul>

Fuente: Elaboración del autor con base a estructura de la empresa

## **1.4 Descripción del problema.**

En el área de créditos y cobros de la Empresa de Bebidas y Alimentos, S.A., han existido varios cambios de colaboradores en donde se ha identificado que no posee un manual de operación sobre las funciones actuales de los colaboradores que conforman el departamento, la inducción ha sido brindada por experiencias propias.

Esto ha llevado a tener que realizar re-procesos de seguimiento de actividades las cuales, consumen tiempo de otras actividades que se podrían ocupar en nuevas ideas y acciones del giro del negocio.

Con esta implementación se tendrá el ahorro del tiempo y el espacio para realizar visitas a clientes con mayor frecuencia y brindar mayor soporte a las distintas áreas que necesitan de él.

## **1.5 Pregunta de investigación**

¿Cuáles son los procedimientos actuales del departamento de créditos y cobros de la empresa Bebidas y Alimentos, S.A.?

### **1.5.1 Justificación**

Estar alineados a los intereses propios del giro del negocio para dar servicio interno y externo. Llega a cumplir con los compromisos propios del departamento de créditos de los cuales brinda apoyo de cobro a los distintos departamentos.

Ser eje fundamental para llevar a la empresa la recuperación de las cuentas por cobrar, mantener una cartera sana y confiable para los reportes propios del giro del negocio.

Esta reorganización ayudará a tener un control adecuado de cada una de las actividades de los colaboradores, cronogramas de trabajo y tiempos específicos de cada actividad relacionada, con

los demás departamentos para fortalecer los reportes con mayor efectividad y certeza de cada movimiento registrado durante el movimiento propio de la empresa.

## **1.6 Objetivo general**

Determinar la situación actual del departamento de créditos y cobros de la empresa B&A.

## **1.7 Objetivos específicos**

- Documentar los procesos de cada puesto del área de créditos y cobros.
- Desarrollar un instrumento para mejorar los procesos de operación en el área de cuentas por cobrar.
- Brindar con eficiencia el servicio al cliente tanto interno como externo.

## **1.8 Delimitación**

El presente trabajo se realizara en las instalaciones de Bebidas y Alimentos, S.A. en el departamento de Créditos y Cobros, con los colaboradores del departamento en el periodo comprendido de agosto a noviembre 2014.

## **Capítulo 2**

### **Marco Teórico**

#### **2.2 Antecedentes**

El departamento de créditos y cobros se encarga de liquidar las cuentas por cobrar de sus clientes, es decir recuperar en los días establecidos el monto otorgado ya sea por servicios o productos.

Cabe mencionar que la importancia de este departamento se debe a que lleva el control de los ingresos, con los cuales se puede reinvertir para otras operaciones dentro del rol de la empresa.

##### **2.2.1 Importancia de la contabilidad**

Método durante el cual se registra la información de las distintas transacciones financieras de una empresa con el fin de interpretar sus resultados.

Estos datos permiten conocer la estabilidad, la cuenta de cobros y pagos, las tendencias de costos y gastos generales entre otros.

##### **2.2.2 Créditos**

Se define como la entrega de bienes, productos o servicios a cambio de una promesa de pago en una fecha futura mutua acordada.

El crédito en una cuenta corriente, debe ser pagada a 30, 60, o 90 días según la política de ventas de la empresa. Esta venta puede ser amparada con documento o no.

La venta a crédito, a plazos, que puede ser de 3, 6, 12, 18 o 24 meses. Estas ventas son amparadas por documentos.

El crédito es un incentivo eficaz para las ventas, ya se para los límites que se aprueban a los clientes, como por el mayor plazo de pagos.

En todas las transacciones crediticias se tienen dos elementos importantes.

El elemento de pago a futuro, donde el dinero, bienes y servicios son dados con el compromiso de un pago futuro.

El segundo elemento es el de la confianza en donde la política de crédito es un eslogan que estudia los datos que se tiene; busca la oportunidad de apertura del crédito a dicho cliente.

### 2.2.3 Antecedentes del crédito.

Como es del conocimiento general, las instituciones que por excelencia se dedican a otorgar créditos de distinta naturaleza son los bancos e instituciones financieras.

A lo largo de todo proceso de crédito se torna amplio y complejo el análisis para ello es necesario involucrar en sus líneas aspectos generales como:

- Documentación respectiva
- Evaluación de la solicitud de crédito.
- Referencias comerciales
- Determinar las condiciones en que se brinda el crédito
- Aprobación del mismo

### 2.2.4 Importancia del crédito.

De acuerdo a los niveles de inversión que se requiere en el desarrollo de un negocio o empresa es de vital importancia el crédito su utilización permite entre otras cosas incremento de la producción de bienes y servicios, y como consecuencia, una disminución de los costos unitarios.

Creación de nuevas fuentes de trabajo, la garantía que es el respaldo que asegura el cumplimiento de la obligación o la recuperación del crédito.

Es indudable que dada la importancia que reviste el crédito en el desarrollo de la empresa, se deben profundizar en su análisis antes de ser aprobado y otorgado.



### 2.2.5 Cuentas por cobrar

Representa un derecho a la empresa originada por la entrega de bienes, productos o servicios a cambio de una promesa de pago acordada.

### 2.2.6 Origen

En su origen se pueden formar dos grupos de cuentas por cobrar:

- A cargo de clientes
- A cargo de otros deudores

Dentro del primer grupo se deben de presentar los documentos y cuentas a cargo de clientes de la entidad, derivados de la venta de mercancías o prestación de servicios, que representen la actividad normal de la misma. En el caso de servicios, los derechos devengados deben de presentarse como cuentas por cobrar aun cuando no estuvieren facturados a la fecha de cierre de operaciones de la entidad.

El segundo grupo deberán mostrarse las cuentas y documentos por cobrar a cargo de otros deudores, agrupándolas por concepto y de acuerdo a su importancia.

Estas cuentas se origina por transacciones distintas a aquellas para las cuales fue constituida la entidad tales como préstamos a accionistas y a funcionarios y empleados, reclamaciones, ventas de activo fijo, impuestos pagados en exceso, otros. Si los montos involucrados no son de importancia deben mostrarse como otras cuentas por cobrar.

### 2.2.7 Clasificación

Los saldos acreedores en las cuentas por cobrar deben reclasificarse como cuentas por pagar si su importancia relativa lo amerita.

Los intereses por cobrar no devengados que hayan sido incluidos serán parte de las cuentas por cobrar, deben presentarse deduciéndose del saldo de la cuenta en la que fueron cargados.

Cuando el saldo en Cuentas por Cobrar de una entidad incluya partidas importantes a cargo de una sola persona física o moral, su importe deberá mostrarse por separado dentro del rubro genérico cuentas por cobrar o en su defecto, revelarse con una nota a los estados financieros.

Cuando existan cuentas por cobrar y por pagar a la misma persona física o moral, deberán cuando sea aplicable compensarse para efectos de presentación en el balance general, visualiza el saldo resultante como activo o pasivo según corresponda.

### 2.2.8 Objetivo de las cuentas por cobrar

Consiste en registrar todas las operaciones originadas por deudas de los clientes, se utilizan como atractivo de mercadeo para promover las ventas, y su gestión debe contribuir a elevar las utilidades y el rendimiento de la inversión.

### 2.2.9 Políticas de cuentas por cobrar

Se entiende como políticas, los criterios generales que tienen por objeto orientar las acciones que se llevarán a cabo para el cumplimiento de los objetivos específicos.

Estas representan los lineamientos que darán la pauta para determinar si se puede brindar crédito a un cliente, el monto que se le puede conceder y los días de plazo a cancelar, si estas políticas son bien definidas se podrá cumplir con una administración de crédito eficiente.

Se debe de conocer los costos y beneficios al otorgar crédito, se tienen dos políticas comunes que son:

- Venta al crédito a “X” cantidad de días, esta política otorga al cliente “X” días como máximo para pagar sus obligaciones. Cada empresa es libre de establecer el plazo de crédito que más le convenga.

- Descuento por pronto pago, se concede al comprador al momento de realizar los pagos a un plazo previamente acordado, según la política de créditos.

#### 2.2.10 Política de descuento pronto pago

La finalidad de esta política es provocar al cliente que al realizar su compra aproveche un descuento ofrecido en la negociación.

#### 2.2.11 Morosidad

Después de haber transcurrido el tiempo otorgado de días de crédito establecidos, la cuenta no cobrada se considera en mora, si la política de créditos y la empresa tienen considerado el cobro de intereses estos se aplicaran a la cuenta con factura por intereses, con la autorización del cliente.

#### 2.2.12 Políticas de cobranza

Esta se refiere a los procedimientos que la empresa usa para recuperar las cuentas vencidas o no pagadas, este proceso incluye el envío de notificaciones de cobro, llamadas telefónicas, facturación de intereses, cobros ejecutados por agencia externa o demanda por vía judicial en todo caso por bufete de abogados interno o externo.

### 2.2.13 Clasificación de las cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar deben clasificarse como activos corrientes y presentarse en el balance general como tal.

Su origen las cuentas por cobrar se deben clasificar de la siguiente manera.

### 2.2.14 Cuentas por cobrar comerciales

Estas se clasifican en la cuenta de clientes y tiene su origen el curso normal de la venta de un producto o servicio.

### 2.2.15 Cuenta por cobrar no comerciales.

Están a cargo de otros deudores y proceden de otras fuentes diferentes a las ventas, estas se originan por transacciones distintas a aquellas para las cuales fue constituida la entidad tales como préstamos a empleados o accionistas.

### 2.2.16 Análisis de cartera

Describe el listado de clientes que la empresa posee, este análisis indica la información sobre los clientes que se pueden clasificar por variables de antigüedad o de cartera, según convenga, y de acuerdo a los límites de crédito que la empresa ha otorgado.

### 2.2.17 Antigüedad de cuentas por cobrar

Es una técnica de estimación que analiza las cuentas a cobrar según su antigüedad esto se define en cuentas de 30,60,90,120,150,180 cuando más tiempo haya pasado desde el origen de la cuenta, menos probable será su cobro.

### 2.2.18 Representación en estados financieros.

Las estimaciones para cuentas incobrables, descuentos, bonificaciones otros, deben ser mostradas en el balance general como deducciones a las cuentas por cobrar. En caso de que se presenten el saldo neto, deben mencionarse en nota a los estados financieros el importe de la estimación efectuada.

Debe quedar establecido en el balance general, o en las notas a los estados financieros, la situación de las cuentas por cobrar con respecto a gravámenes de cualquier tipo que recaigan sobre ella, restricciones que tengan por estar condicionada su recuperabilidad a terminación de obras, prestación de servicios, otros.

Cuando existan cuentas y documentos por cobrar en moneda extranjera deberán revelarse este hecho en el cuerpo del balance general o en una nota a los estados financieros.

#### 2.2.19 Ventajas de registrar en cuentas por cobrar.

Por la índole de sus operaciones, algunas empresas tienen necesidad de expedir recibos para el cobro de determinados renglones de ingreso, entre ellos se encuentran, el cobro de rentas a los usuarios de bienes inmuebles o muebles.

El cobro de servicios prestados, como por ejemplo: reparación en talleres, de auto transportes y otras máquinas, suministros de energía, cobro fletes, prestación de servicios profesionales, otros.

#### 2.2.20 Planeación

Determina las metas de la organización y los medios para alcanzarlas. Identifica y compromete los pasos a seguir para determinar un futuro, se decide cuáles son las tareas que deben de tener un buen desempeño, y tener un conocimiento sobre compromiso que de adquiere.

#### 2.2.21 Organización

Proceso de decidir donde se tomaran las decisiones, quien desempeñara cual puesto, tareas y quien dependerá dentro de la empresa.

Con una organización efectiva, los gerentes están en mejor posición para coordinar los recursos humanos, los materiales y los de información. Esto implica la creación de una estructura con departamentos y descripciones de puesto.

El recurso clave de la organización son los cerebros humanos.

### 2.2.22 Dirección

Implica motivar a terceros con la intención de que desempeñen las tareas necesarias para alcanzar las metas de la organización, tiene la labor de dirigir y utilizar los sistemas o instrumentos para tener un clima donde se consoliden los sistemas para la creación o finalización de proyectos.

### 2.2.23 Control

Proceso que utiliza una persona, grupos o una organización para monitorear el desempeño de forma permanente y aplicar acciones correctivas.

Los procesos de control influyen en criterios que aplica entre otras cosas para la contratación de personal, herramientas que se emplean en el proceso de control.

Crear competencia para la planeación y gestión; esto implica que debe decidir cuales tareas se deben desempeñar, como se harán, asignar recursos que permitan su desempeño y, después, monitorear su avance para asegurarse de que sean realizadas.

Esto conlleva la recolección de información, análisis, y soluciones de problemas, planeación y organización de proyectos, administración del tiempo y elaboración de presupuestos.

Cuando las personas piensan en trabajo en equipo suelen hacer una diferencia entre los miembros del equipo y el líder del mismo.

La administración debe manejar con efectividad el aspecto humano de una organización para tener un equipo de alto desempeño.

### 2.2.24 Colaborador

Persona que colabora, que se entrega para la ejecución de un trabajo o logro. Grupo de personas que trabajan en una empresa y se comprometen en los objetivos y estrategias de la organización.

### 2.2.25 Implementación de manuales.

Es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar responsabilidades y las funciones de los empleados, el objetivo es definir con claridad todas las actividades y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización, de esta manera se comparten

Responsabilidades compartidas que no solo redundan en la pérdida de tiempo sino en el control de cada unidad operativa.

#### 2.2.26 Rediseño de puestos.

El rediseño de los puestos implica modificar las responsabilidades y las tareas específicas de los puestos de los empleados. Es encontrar de manera correcta el desempeño de su trabajo, identificar las tareas que se deben desempeñar y los métodos de trabajo que se deben utilizar para obtener un proceso eficiente para el flujo de trabajo.

#### 2.2.27 Análisis de puesto de trabajo

Al finalizar y determinar las necesidades de la empresa u organización se debe determinar, las tareas y funciones internas y externas que conlleven las condiciones del puesto de trabajo armar que es lo que se necesita.

Que se hace en cada puesto.

Porque se hace

Como se hace

Qué responsabilidad implica

#### 2.2.28 Descripción del puesto de trabajo

La descripción del puesto de trabajo implica solo lo que se hace en el puesto, no lo que se deberá o debería de hacer.

El lenguaje utilizado debe ser sencillo, lo que implica evitar el uso de términos técnicos o cuando estos sean inevitables, explicarlos. Describir cada actividad.

#### 2.2.29 Concepto de puesto

El concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y funciones:

Tarea, es la labor que se atribuye a los puestos simples y repetitivos ejemplo hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, otros.

Obligación, suele ser la actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto, y ser atribuida a puestos más diferenciados (asalariados o empleados, es una tarea más mental que física.

Función, que ocupe un puesto provisional o una función, para que un conjunto de obligaciones constituya un función es necesario que haya reiteración en su desempeño.

Puesto, es una posición definida en el organigrama, esto indica las relaciones que tendrá con los demás.

### 2.2.30 Diseño de puesto

Es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, los puestos no son estables, estáticos y definitivos, sino que están en constante evolución, innovación y cambio para adaptarse a las necesidades de la organización.

Modelo de diseño de puesto

La situación básica del hombre que desempeña una tarea bajo la dirección de otro jamás ha cambiado, en el diseño de puestos observado por un grupo de científicos conductistas y consultores de empresas demostró que los antiguos enfoques en el diseño de puestos generaban resultados contrarios a los objetivos organizacionales, a partir de entonces surgieron modelos nuevos para el diseño de puesto.

### 2.2.31 El reclutamiento, la selección y contratación de personal

El reclutamiento conlleva distintas técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos estos tienen que estar calificados y ser capaces de ocupar el puesto requerido dentro de la organización.

Esto lleva ciertos requisitos que serán divulgados y ofrecidos al mercado laboral por el departamento de recursos humanos.

Al tener el proceso, requisitos y lo que se ofrece al candidato, este debe de llenar ciertos requisitos tales como hacer uso de toda su capacidad, habilidad, honestidad, ética, conocimiento de lo que se necesita para el puesto.



El departamento de recursos humanos, debe considerar la opción de tener un reclutamiento mixto. Es decir que considere el reclutamiento tanto interno como externo.

### 2.2.32 Reclutamiento interno

El reclutamiento interno consiste en la posibilidad de llenar un cargo vacante mediante la promoción de los candidatos de la figura de la transferencia o la transferencia con promoción.

Entre las principales ventajas del reclutamiento mixto se cuentan el hecho de que resulta más económico para el servicio, porque no se utilizan recursos para inducción al cargo, es rápido, presenta un mayor índice de validez y seguridad (los candidatos ya son conocidos y han sido evaluados dentro de la organización), es una fuente poderosa de motivación para los colaboradores, y es posible sacarle provecho a la inversiones que la organización ha hecho en los colaboradores (entrenamiento, perfeccionamiento), entre otros.

Además, una estrategia de este tipo tiene un beneficio desde el punto de vista de las relaciones humanas, puesto que favorece la “descompresión” de situaciones de conflicto laboral internas, estimula la participación de los colaboradores en procesos de selección transparentes que permiten promociones o transferencias dentro de la organización, con el consiguiente mejoramiento del clima laboral, genera oportunidades de desarrollo para los colaboradores.

### 2.2.33 Reclutamiento externo

El reclutamiento externo es abrir las posibilidades de postulación a personas que provienen del mercado laboral externo.

Las fuentes de reclutamiento externo más características son:

Aviso en periódicos, bolsa de empleos, block de la empresa, empresas reclutadoras.

Recepción de solicitudes de empleo e incorporación de esta información a base de reclutamiento.

Que vienen del mercado laboral externo y que han participado en procesos de selección, publicados en la página web de la organización.

El reclutamiento externo tiene entre otras ventajas, el de aportar personal con conocimientos y experiencias nuevas al establecimiento, podrían aportar una nueva mirada a las labores que se realizan a la vez permite renovar los recursos humanos y aprovechar las inversiones en preparación y desarrollo de personal efectuadas por otras organizaciones o por los propios candidatos.

### 2.2.34 Selección de personal

Conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de elegir, a la persona idónea para el puesto; sobre la base de criterios preestablecidos a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo con las necesidades propias de la empresa.

Se debe de tener claro las funciones y actividades del puesto a cubrir, la satisfacción del colaborador como la persona que lo contrata, verificar la personalidad y compatibilidad con el ambiente de trabajo, evaluar las competencias del candidato para el desarrollo eficaz del puesto, e informar al candidato sobre la empresa y el puesto, se tiene que haber análisis de solicitud, entrevista preliminar, pruebas, entrevista de selección, pruebas de trabajo, investigación laboral, prueba de polígrafo y examen médico.

El procedimiento de reclutamiento y selección que la organización utiliza se describe a continuación.

El departamento en donde se ha generado el cargo vacante comunica y solicita a la persona encargada de recursos humanos la reposición del cargo.

La persona encarga de recursos humanos verifica esta situación por medio de los documentos correspondientes, (renuncia, despido u otro) y da inicio al reclutamiento y selección.

La persona encarga de recursos humanos se contacta con el jefe, para determinar y definir información relacionada con los requerimientos de la vacante para ello se deberán complementar los formularios de descripción del puesto y perfil del puesto.

Luego, se conformará una comisión de selección, (integrada por el jefe que genero el cargo vacante y el encargado del área recursos humanos) que determinará las bases que se utilizadas para efectuar el proceso de selección.

El proceso de selección será realizado en todas las etapas y se presentará una terna de selección con los candidatos que llenan la mayoría de condiciones que requiere la vacante. Será facultad del gerente financiero el que determine la persona que asumirá el cargo que se encontraba vacante debe elegir a cualquier postulante que integre la terna.

### 2.2.35 Contratación de personal.

Procedimiento que se lleva a cabo para formalizar la relación laboral con un empleado de recién ingreso y la empresa; se refiere a la integración de un expediente documental de los datos personales que una persona proporcionó a la empresa y el acto de formalización mediante la firma de un contrato donde se aceptan las obligaciones y responsabilidades de ambas partes. La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador. La duración del contrato será por tiempo indefinido o determinado.

### 2.2.36 Inducción o socialización

En la incorporación o integración de los nuevos colaboradores en la organización o unidad de trabajo debe de trasladarse el manual de bienvenida, introducción al puesto y el área más importante es el seguimiento, este punto es de mayor importancia tiene entrelazados el buen desempeño o productividad del nuevo colaborador.

Se le traslada la historia de la empresa, misión y visión; producto y servicios de la organización, así como el organigrama y a que personas tiene que reportar sus actividades.

### 2.2.37 Diagrama de flujos.

Representación gráfica de la sucesión de cómo se realizarán las operaciones de un procedimiento cómo se intercalan dentro del mismo o siguen su ritmo de una manera sencilla para la realización de la operación.

Expresa los procesos, desarrollo y responsabilidades de las personas involucradas en el proceso.

Brinda la guía o proceso para la realización, utilización e interpretación de las actividades.

Guía de pasos para el resultado y la combinación de las personas o departamento.

Indica el inicio y fin del proceso sobre las diversas tareas.

### 2.2.38 Manuales operativos

Documento en el cual contiene la descripción del puesto, tareas y funciones a realizar dentro de una unidad, precisa su responsabilidad y participación dentro de la misma, conlleva la evaluación y control y su vigilancia de sus actividades.

En él se encuentran registrados la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoria, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se desarrolla de la mejor manera.

## **Capítulo 3**

### **Marco Metodológico**

Para poder determinar el buen funcionamiento de las actividades del departamento de créditos y cobros de la Empresa Bebidas y Alimentos, S.A. (BASA), se necesita contar con información cuantificable que ayude a tomar decisiones conforme al manual que se incorporará para tener claras las funciones de cada colaborador.

#### **3.1 Tipo de investigación**

La investigación descriptiva de campo consiste en conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes y la forma exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

#### **3.2 Sujetos de estudio**

El departamento de Créditos y Cobros cuenta con cinco colaboradores los cuales están distribuidos de la siguiente forma.

- Gerente Financiero
- Jefe de Créditos
- Asistente de Créditos
- Auxiliar
- Liquidador No.1
- Liquidador No. 2

Los resultados obtenidos en las preguntas indicaron que hace falta la incorporación de un manual de procedimientos esto ayudará a tener un control exacto y efectivo de los procesos o tareas realizadas por cada uno de los colaboradores que conozcan los procedimientos adecuados para ser eficientes en sus labores cotidianas.

Brindará la oportunidad que se garantice el buen desempeño de cada colaborador esto genera el darle empoderamiento de sus atribuciones pero no indispensable a la hora de estar ausente para poder culminar alguna actividad o proceso de sus respectivas atribuciones.

Se comprueba que esto garantiza el buen funcionamiento del departamento de créditos y cobros para brindar el soporte necesario a los demás departamentos evita atrasos o reproceso en el mismo, quedando como establecido la creación de los manuales, las capacitaciones internas y externas a los colaboradores; que conozcan las políticas y las leyes reguladoras de la misma.

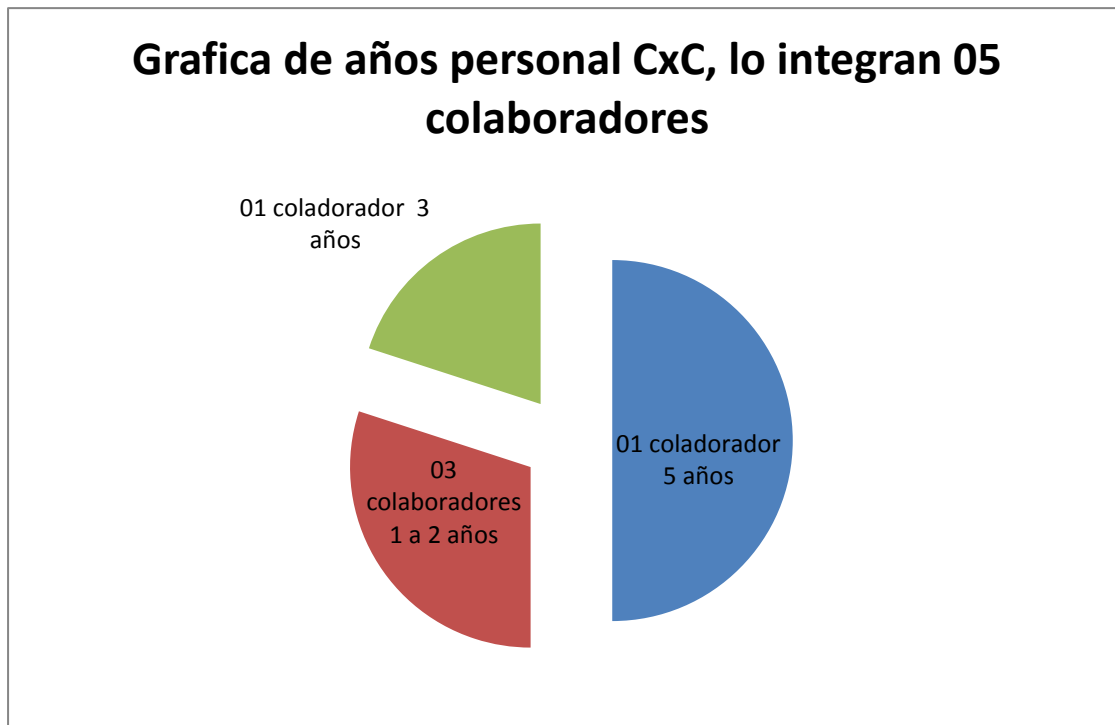
## Capítulo 4

### Marco operativo

#### 4.1 Resultados de la encuesta colaboradores.

##### Ilustración 1

Años de desempeñar el puesto



Fuente: Investigación de campo, Guatemala Marzo 2016  
ilustración propia

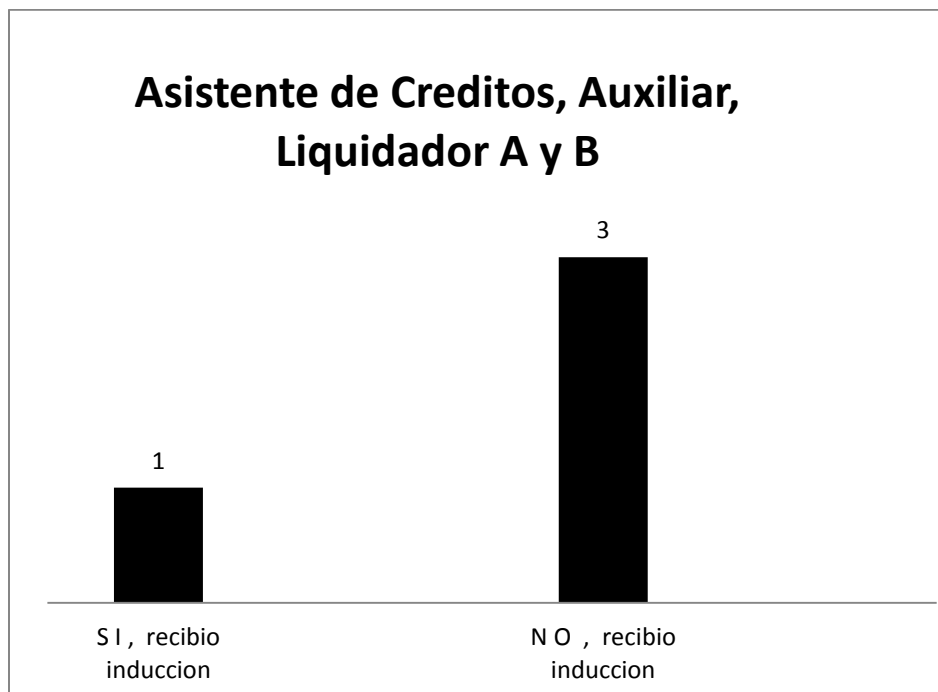
Se tiene como resultado que en el departamento de créditos y cobros cuenta con tres colaboradores que tienen 1 a dos años de conocer el rol que lleva la gestión crediticia, su incorporación es relativamente nueva.

Asistente de créditos con la experiencia de tres años, jefe de créditos que tiene arriba de cinco años, con lo que se hace necesario que estos nuevos colaboradores estén enterados de su rol dentro del giro del negocio y departamento.

Esto no es positivo ya que hace falta conocimiento de su gestión para brindar información correcta hacia los demás departamentos.

## Ilustración 2

Recibió usted inducción y capacitación al ingresar al departamento de Créditos y Cobros



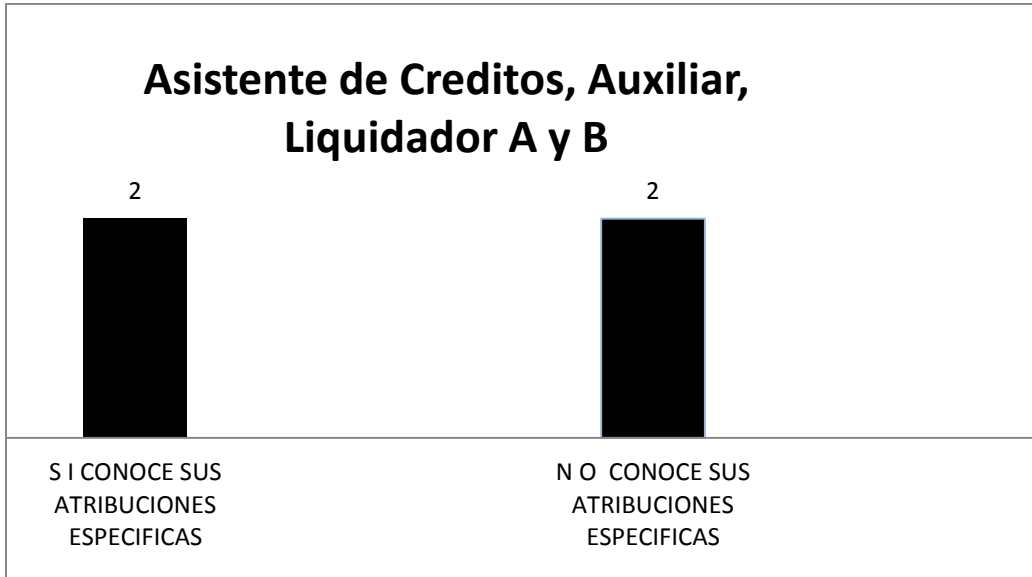
Fuente: Investigación de campo, Guatemala Marzo 2016  
ilustración propia

El resultado de la pregunta brinda la información que se tiene a tres colaboradores que no se les brindó la capacitación e inducción a la hora de la incorporación al departamento de Créditos y Cobros, y solo se tiene al Asistente de Créditos que recibió la capacitación por medio del jefe del departamento.



### Ilustración 3

Tiene usted claro cuáles son sus atribuciones específicas de su puesto actual

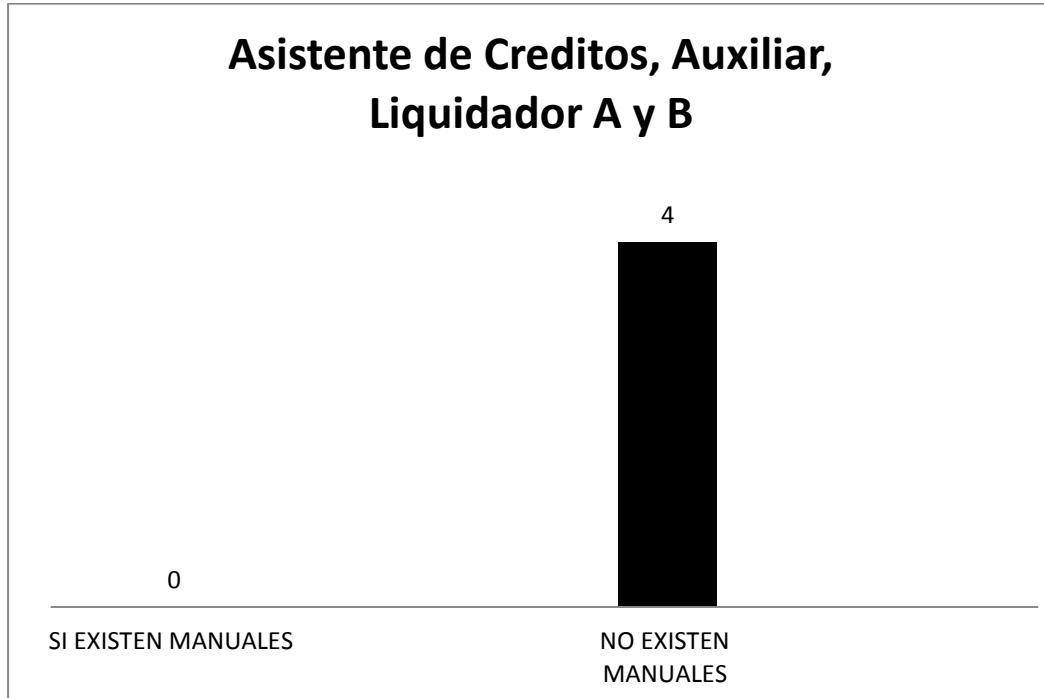


Fuente: Investigación de campo, Guatemala Marzo 2016  
ilustración propia

El resultado de la pregunta nos brinda la información que se encuentra dividido el rol de los colaboradores del departamento, en donde hay dos que tienen claro sus atribuciones y dos que no tienen claro las mismas, muestra la falta de interés y la poca identificación que tienen en él área, se considera que se debe realizar un detalle de sus atribuciones para que estén comprometidos y se empoderen de las mismas para su ejecución y que brinden el resultado deseado.

## Ilustración 4

Existen manuales que lo ayuden a realizar de manera eficiente cada una de sus atribuciones

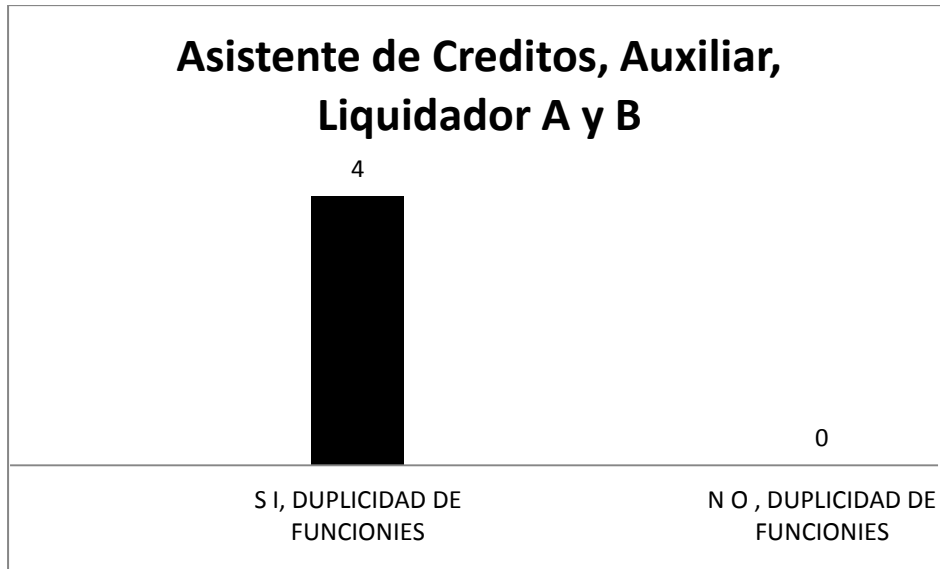


Fuente: Investigación de campo, Guatemala Marzo 2016  
ilustración propia

El resultado de la pregunta brinda la información que no se tiene un manual que guíe los pasos a realizar las tareas o actividades propias de cada puesto de trabajo, esto genera descontrol se tienen reproceso, duplicidad de información y esto confunde el rol de los colaboradores del departamento, en donde no tienen claro sus atribuciones, esto obliga a tener que diseñar un manual detallado de sus funciones para que los resultados sean acordes a las necesidades del departamento y a la compañía.

### Ilustración 5

Cree usted que existe duplicidad de funciones entre colaboradores.

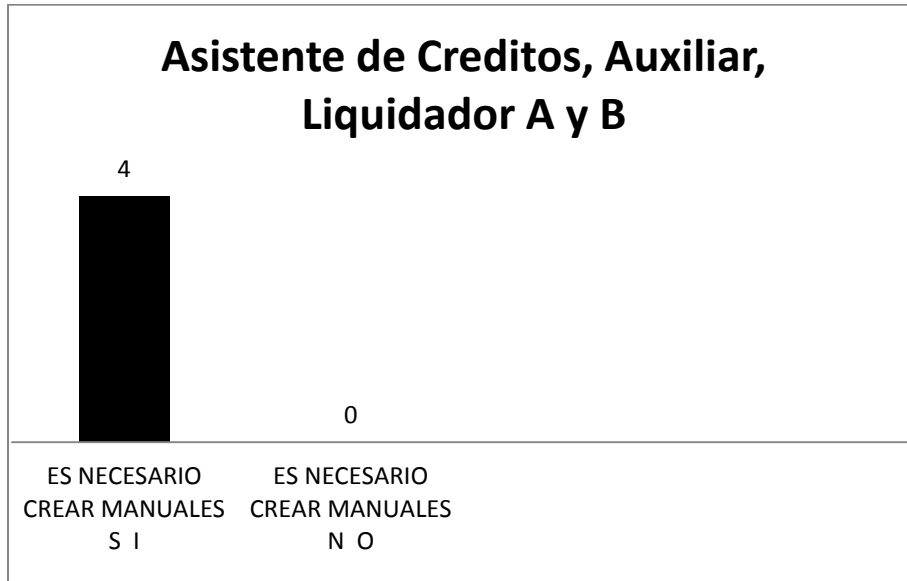


Fuente: Investigación de campo, Guatemala Marzo 2016  
ilustración propia

El resultado de la pregunta brinda la información que indica si se cumple que al no tener manuales se cae en duplicidad de funciones, reportes, y esto genera un atraso a cada colaborador, con esta evidencia se confirma que no se brinda el servicio interno necesario para la toma de decisiones, y no se tiene la certeza que reporte tomar para el mismo, se hace evidente un detalle de procesos para empoderar al colaborador y que los departamentos a donde se brindar el servicio se aboquen a las personas indicadas esto evitara que no hayan reproceso y que el departamento sea eficiente.

## Ilustración 6

Considera usted que es necesario contar con dichos manuales

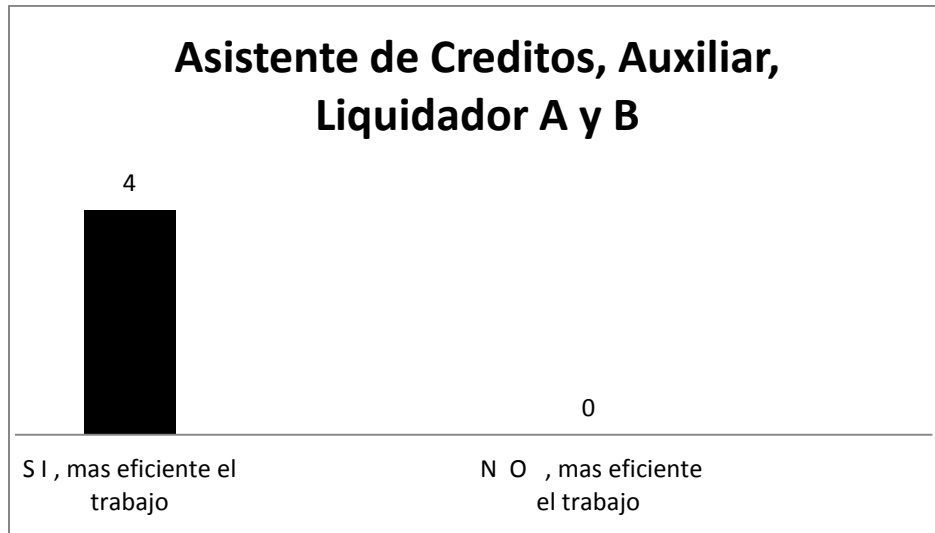


Fuente: Investigación de campo, Guatemala Marzo 2016  
ilustración propia

El resultado de la pregunta brinda la información que se debe de contar con manuales operativos para cada colaborador esto asegura que las atribuciones se desempeñen de una forma ordenada y evitamos caer en duplicidad de funciones, para brindar un servicio a los demás departamento que sea acorde al puesto y sea más efectivo el puesto indicado.

## Ilustración 7

Al contar con manuales, considera usted que su trabajo sería eficiente y eficaz



Fuente: Investigación de campo, Guatemala Marzo 2016  
ilustración propia

En definitiva esto viene a confirmar la necesidad de realizar un manual para orientar al colaborador ya sean estos de nuevo ingreso o aquellos que se les brinde un crecimiento interno, con lo que esto brindará un oxígeno al departamento y hacer fluir la información con más rapidez entre los departamento involucrados.

## **4.2 Resultado de la entrevista con el Gerente Financiero.**

Esta entrevista tuvo como resultado la determinación del Gerente Financiero en que se tiene que adaptar a los cambios, estos vienen desde directrices gerenciales en donde se ve el buen funcionamiento de las atribuciones asignadas a los colaboradores, tiene en mente que la mejor forma de incorporación es tener un manual de atribuciones en donde los nuevos colaboradores tienen una guía de sus labores cotidianas así como sus responsabilidades a nivel departamento, con esto comprometemos a los mismos a estar en línea con la requisición de los demás departamentos.

El departamento ha cambiado según la necesidad que se ha tenido en tiempos determinados esto conllevó a estructurar de nuevo el departamento al adoptar nuevas contrataciones y se dejó por un lado la capacitación de estos, las atribuciones realizadas han sido enseñadas vía oral, y esto ocasiona que no se tenga una directriz exacta de sus responsabilidades, por lo consiguientes es de realizar el manual, capacitar a estos y responsabilizarlos para lograr resultados que la compañía desea.

Se tiene la necesidad de incorporar al departamento de recursos humanos con el jefe de créditos para que ellos realicen una capacitación en conjunto y lograr la integración del grupo para que los resultados se reflejen a la brevedad posible.

Al tener el control de sus respectivas atribuciones, por cada colaborador esto brindará el soporte necesario para avocarse al mismo y poder examinar sus avances, y poder apoyarle cuando sea necesario, y/o volver a analizar sus respectivas atribuciones si este se encuentra atrasado con el mismo.

### **4.3 Análisis de la entrevista con el gerente financiero**

Se determinó que el instrumento a implementar permite a los colaboradores aumentar la eficiencia, evitando duplicidad de actividades; puede ser considerado también como un medio de consulta ya que indica, lo que se debe hacer y a que personas dirigirse, esto ayuda a agilizar el proceso.

Permite conocer en forma detallada cada puesto de trabajo y los enlaces de reportes, con recursos humanos se ha determinado realizar la inducción y capacitación a los colaboradores esto los hará responsables de sus actividades.

Se trabaja en línea con los departamentos involucrados, el objetivo es realizar el trabajo con controles necesarios para las nuevas incorporaciones de colaboradores, y ascensos dentro del área.

La puesta en práctica de este instrumento ayudara a la empresa a mejorar el funcionamiento del departamento de créditos y cobros, porque en él se canalizan los ingresos obtenidos sobre la venta del giro del negocio.

#### **4.4 Análisis y discusión de resultados**

Los colaboradores del departamento de Créditos y Cobros (Analista de Créditos, Auxiliar, Liquidador A y B) manifestaron que es prioridad tener un manual descriptivo de sus atribuciones esto ayudará a agilizar las labores cotidianas de cada puesto y el trato sería directo a la hora de solicitar información que sea para las personas indicadas.

Con el mismo también se tendrá control y acceso directo a reportar cualquier eventualidad de tener ausencia o cambio de puesto, viene a enmarcar de fijo sus atribuciones y los hace responsables de los mismo.

Agiliza el tema de reportaría, no habrá tiempo oneroso, duplicidad de funciones; esto tendrá efectos a corto plazo que estarán comprometidos con responder a sus compromisos adquiridos, cabe mencionar que esto vendrá en forma conjunta con el jefe del área y recursos humanos para brindarles capacitación y exaltar sus responsabilidades.

Se brindará apoyo técnico interno para salvaguardar las operaciones a nivel departamento y corporativo.



## **Propuesta**

1.1 Propuesta del perfil e implementación de sus principales atribuciones de los colaboradores del departamento de créditos y cobros de la Empresa Bebidas y Alimentos, S.A. (BASA)

### **Introducción**

La implementación de la propuesta planteada a continuación proyecta hacer efectiva la gestión administrativa de cuentas por cobrar y asertiva la toma de decisiones a favor de la empresa minimiza el tiempo y estar comprometidos con el rol del negocio, con esto se podrá reducir trabajo extra, duplicidad de funciones, y dará como beneficio la entrega de las tareas realizadas en los tiempos establecidos, con lo que resulta de beneficio para la empresa y el propio trabajo del departamento en mejores resultados y toma de decisiones de forma eficaz por parte de las gerencias

### **Objetivo**

Establecer los lineamientos para el buen desempeño de las atribuciones de los colaboradores estos tienen que estar comprometidos con sus tareas cotidianas y enfocados a resultados, se tiene que tomar en cuenta que este detalle de atribuciones constituye el control y registro de su rol dentro del negocio, pudiendo tener enfoque y empoderamiento de sus actividades, evitando los reprocesos y reportes duplicados.

### **Unidades que intervienen**

- Departamento de Recursos Humanos
- Gerencia Financiera
- Jefe de Créditos y Cobros

## 1.2 Perfil del asistente de Créditos para la empresa BASA

<b>Perfil de Puestos</b>
<b>Código del puesto:</b> CXC001
<b>Título del puesto:</b> Asistente de créditos
<b>Ubicación administrativa:</b> Oficinas centrales, departamento financiero
<b>Descripción del puesto:</b> Su función principal es establecer las directrices organizacionales, guiarse por las políticas administrativas, tener comunicación indirecta con gerencia financiera, es el responsable del buen funcionamiento de todo el departamento en ausencia del jefe del área. Presentará reportes al gerente comercial y apoyara en su conjunto las decisiones que se tomaran para beneficio de la empresa.
<b>Habilidades del puesto:</b> Conocer los programas básicos del computador office, analítico, dedicación, entrega, honestidad y compromiso de trabajo y capacidad para trabajar bajo presión, dinámico, liderazgo, carácter, disposición, emprendedor. Tener disponibilidad de viajar dentro del territorio nacional de la república de Guatemala.
<b>Especificaciones del puesto:</b> Educación Perito Contador o estudiante universitario de las carreras de Administración de Empresas o Contaduría Pública. Experiencia mínima de tres años en el puesto similar.
<b>Atribuciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reportes de antigüedad de saldos a nivel corporativo</li><li>• Análisis de cartera por canal.</li><li>• Reportes de recuperación de cartera por canal de venta.</li><li>• Reporte de cartera para pago de comisiones.</li><li>• Comité de Crédito</li><li>• Análisis de clientes nuevos para proyectos propios del giro del negocio</li><li>• Visita de campo a clientes</li><li>• Estados de cuenta</li></ul>

- Autorización de despachos
- Confirmación de saldos por ruta y canal
- Arqueo de documentos por rutas varias
- Presentación de informes sobre arqueo a jefes de área
- Apoyo a los distintos canales de ventas
- Autorización de notas de crédito y debito
- Análisis de expedientes
- Integración de cuentas
- Conciliación de cuentas
- Confirmación de saldos
- Confirmación de referencias crediticias
- Manejo de cheques pos fechados
- Manejo de personal
- Verificación y seguimiento de sus principales atribuciones
- Reuniones semanales con el departamento
- Organización y planificación de cierres mensuales.
- Coordinación de mensajería
- Reportes con Área Legal
- Reserva para cuentas incobrables
- Provisión de gastos
- Reportes Auditoria Externa, Interna y Corporativa
- Actualización de expedientes de clientes
- Actividades propias del departamento de créditos

### 1.3 Perfil de Auxiliar de Créditos

<b>Perfil de Puestos</b>	
<b>Código del puesto:</b>	CXC002
<b>Título del puesto:</b>	Auxiliar de Créditos
<b>Ubicación administrativa:</b>	Oficinas centrales, departamento financiero
<b>Descripción del puesto:</b>	Asistir de forma directa al asistente de créditos, conjuntamente con el jefe del área con sus tareas correspondientes.
<b>Habilidades del puesto:</b>	Conocer los programas básicos del computador, dedicación, entrega, honestidad y compromiso de trabajo y capacidad para trabajar bajo presión.
<b>Especificaciones del puesto:</b>	Educación Perito Contador o estudiante universitario de las carreras de Administración de Empresas o Contaduría Pública, experiencia mínima de un año en el puesto similar.
<b>Atribuciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaboración de Notas de Crédito y Débito por: Devolución de producto, Financieras, Exportaciones.</li><li>• Elaboración de Re facturaciones. Aplicación de notas solicitadas por el Departamento de Operaciones.</li><li>• Integración y programar la entrega de facturación supermercados.</li><li>• Control de archivo expedientes clientes Crédito. Portal de documentos Electrónicos</li><li>• Conciliación de facturación supermercados</li><li>• Reporte Semanal de NC y ND financieras.</li><li>• Atender solicitudes de documentación de Auditorias (Copias FC,ND)</li></ul>

- Encargado de revisar disponibilidad doctos Pre impresos (recibos de Caja, Productos Diversos)
- Seguimiento semanal de Rutas de venta
- Apoyo de cartera de agentes vendedores para seguimiento y entrega de cualquier papelería indicada.

#### 1.4 Perfil del liquidador 01 y 02

<b>Perfil de Puestos</b>	
<b>Código del puesto:</b>	CXC003 CXC004
<b>Título del puesto:</b>	Liquidador
<b>Ubicación administrativa:</b>	Oficinas centrales, departamento financiero
<b>Descripción del puesto:</b>	Asistir de forma directa al jefe del área, e indirecta al analista de créditos con sus tareas correspondientes.
<b>Habilidades del puesto:</b>	Conocer los programas básicos del computador, compromiso de trabajo, honestidad, entrega y capacidad para trabajar bajo presión.
<b>Especificaciones del puesto:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Solicitar Notas de Crédito y Débito por: Devolución de producto, faltantes de dinero, pago de ingreso a residenciales, y gastos varios que estén entrelazados en la entrega directa del producto.</li><li>• Control de facturas y contraseñas de supermercados.</li><li>• Portal de documentos Electrónicos</li><li>• Atender solicitudes de documentación de Auditorias (Copias FC, ND)</li><li>• Reporte de faltantes en valor monetario y producto físico</li><li>• Liquidaciones diarias de las distintas rutas de venta.</li><li>• Integración de cuentas que solicite el departamento comercial</li><li>• Liquidaciones de pago exteriores</li><li>• Reporte de cheques pos fechados por canal de venta y sus respectivos depósitos indicados.</li></ul>

## 1.5 Capacitación a los colaboradores del departamento de Créditos y Cobros

- Se brindara capacitación constante al departamento esto es porque en el mundo cambiante del comercio también este departamento debe de estar a la vanguardia en capacitaciones interna y externa, deben de conocer las políticas internas de la empresa y ayudar al jefe del área a elaborar nuevos procedimientos de cobro.
- La capacitación interna puede consistir en el debido conocimiento del puesto que maneja cada empleado del departamento y la de sus compañeros, montándoles las áreas de mayor relevancia, sus riesgos y responsabilidades. Se deberá informar sobre las políticas internas y de las nuevas que pudieran crearse, se tiene que estar en constante cambio por el propio giro del rol del negocio.
- La capacitación externa, consiste en recibir seminarios, cursos y talleres impartidos por entidades y asociaciones de comercio orientadas a los análisis, procedimientos, políticas de cobro, actualización de leyes fiscales que involucre al departamento. Toda esta capacitación es evaluada por el Gerente Financiero o Jefe de Créditos para determinar quiénes o quien participara de la misma, estas capacitaciones por lo general están dirigidos a una posición específica del departamento.
- Un buen manual constituye un instrumento esencial para los colaboradores del departamento de créditos y cobros, explicar a un nuevo colaborador todos los detalles de la rutina del trabajo en una oficina, exigiría algunas horas al jefe del área, gerente o algún mando medio indicado. Este proceso tendrá que repetirse en cada cambio de colaborador; se ha determinado que es bien visto un manual de procedimientos este minimiza el tiempo de inducción y al nuevo colaborador lo apoyará para que lo consulte cada vez que necesite una guía de entrega de reportes, esto es una ventaja adicional de la preparación de manuales que proporciona la oficina con la rutina diaria del mismo se puede lograr uniformidad del trabajo y el involucramiento de los diferentes empleados para futuros asensos.
- Estará dirigido hacia los colaboradores del departamento de créditos y cobros, vendedores, jefes de ruta, gerente comercial y contabilidad.

- La función primordial es darles a conocer las atribuciones y responsabilidades de cada uno de los colaboradores del departamento de créditos, en donde se centralizarán los reportes solicitados por las áreas involucradas.
- Se realizará el lanzamiento en la plataforma virtual de la página de la compañía, se hará un desglose de sus respectivas atribuciones de los colaboradores.
- Se harán capsulas informativas, sobre la innovación y las personas involucradas directa o indirecta sobre los reportes a solicitar.
- El desglose de atribuciones se divulgará por etapas, con esto se pretende asegurar el nuevo servicio virtual y enmarcar sus oportunidades de éxito.
- Facilidad para encontrar a la persona responsable del área de créditos y cobros, se sabrá cuál es su público y la forma de que a este lo vean.
- Se divulgará los atributos importantes para lograr el éxito y conveniencia y facilidad de contacto respondiendo a las necesidades del solicitante.
- Tendrá comunicación directa el solicitante dejando un mensaje de solicitud sobre cualquier requerimiento por medio de un correo electrónico, el administrador de lo solicitado facilitará la dirección del mismo.
- Se tendrá el apoyo de recursos humanos, en conjunto con el jefe de créditos y gerencia financiera sobre el lanzamiento de las atribuciones asignadas a cada colaborador, habrá círculos de capacitación para lograr el involucramiento de las áreas involucradas.
- Estas capacitaciones tendrán duración de dos meses, con esto se pretende generar credibilidad, confianza, y la facilidad de comunicación con los demás departamentos que necesitan el apoyo del área de créditos y cobros.
- Separar labores de los colaboradores que realizan las liquidaciones y de aquellos que efectúan registros y clasificación de cuentas por cobrar.
- Designar al colaborador que comunique al departamento de ventas los límites de crédito asignados al cliente.
- Establecer el cumplimiento de políticas para el otorgamiento de bonificaciones y descuentos.
- Elaborar diagrama de las funciones por colaborar, esto será su guía de trabajo.
- Requerimiento de autorización para la cancelación de cuentas incobrables.



- Revisión periódica de las cuentas contables y envíos de estados de cuentas y asignar a un colaborador para el seguimiento de aclaración de diferencias.
- Investigación periódica de los saldos rojos (aparentes cobros en exceso)
- Arqueos periódicos de facturas, contra recibos y documentos pendientes de cobro.
- Todas las cuentas por cobrar sean registradas, y estén relacionadas al propio giro del negocio.
- Validar que los abonos hayan sido registrados en los montos adecuados y con la documentación soporte necesaria.
- Los colaboradores del departamento de crédito serán enviados a capacitación y actualización de leyes fiscales.

1.6 Plan de acción de implementación de manuales y capacitación a los colaboradores del departamento de Créditos y Cobros de La Empresa Bebidas y Alimentos, S.A. (BASA)

Cuadro 1

Tema	Objetivo	Contenido	Recursos	Tiempo de duración	Puesto responsables
<b>Dar a conocer los manuales de descripción de puesto</b>	Mejorar la calidad de los colaboradores para lograr el éxito de la organización.	Se realiza a los colaboradores.	Humano	1 semana	- Gerencia de RRHH y Jefe de Créditos y Cobros
<b>Establecer los elementos y estandarizar los lineamientos para la implementación de los manuales de descripción de puestos</b>	Establecer los elementos y estándares de los manuales de descripción de puestos.	Representa todos los aspectos de los manuales de puestos.	Humano Tecnológico	1 semana	- Gerencia de RRHH y Jefe de Créditos y Cobros
<b>Establecer normas o estándares para el funcionamiento del manual de procesos de puestos</b>	Proporcionar directrices a los colaboradores para su participación en la aplicación del manual de descripción de puestos.	Modelo que se sigue para realizar un proceso o una guía para el logro de objetivos o metas.	Humano Tecnológico	1 semana	- Gerente Financiero y Jefe de Créditos y Cobros
	Guiar e informar a colaboradores sobre el proceso de aplicación manual de descripción de puestos.	Aplicar los métodos y medidas necesarias para llevar a cabo un fin común.	Humano Tecnológico	1 semana	- Gerente Financiero y Jefe de Créditos y Cobros
					- Gerencia de RRHH

## Cuadro 2

**Cronograma de implementación de manuales  
Empresa Bebidas y Alimentos, S.A.**

	ENERO 2017.				FEBRERO 2017.				MARZO 2017.				MAYO		
	SEMANA 1 02 al 08	SEMANA 2 09 al 15	SEMANA 3 16 al 22	SEMANA 4 23 al 29	SEMANA 5 30 al 05	SEMANA 6 06 al 12	SEMANA 7 13 al 19	SEMANA 8 20 al 26	SEMANA 9 27 al 05	SEMANA 10 06 al 12	SEMANA 11 13 al 19	SEMANA 12 20 al 26	SEMANA 20 15 AL 21	SEMANA 21 22 AL 28	SEMANA 22 29 AL 04
Reunion con personal créditos y cobros															
Elaboracion de diagnostico															
Detalle de los manuales															
Priorización de los manuales															
Aprobación de manuales															
Reproducción de manuales															
Reunión con personal															
Lanzamiento de los manuales															
Publicidad interna															
Entrega de manuales															
Seguimiento de procesos															

## Cuadro 3

Empresa Bebidas y Alimentos, S.A.					
<b>Objetivo:</b> Redefinir las funciones de cada colaborador y describirlas en manuales administrativos					
<b>Meta:</b> Se reorganiza el departamento de créditos y cobros durante el primer trimestre 2017,					
<b>Estrategia:</b> Información de puestos y atribuciones en las áreas de la organización ( gerencia, ventas, produccion, finanzas y recursos humanos)					
Actividad	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Indicador de verificación	Responsable	Costo estimado de ejecución en Q.
1. Reunión con personal	04/01/2017	04/01/2017	Minuta o acta	Gerente Financiero	300.00
2. Elaboracion de diagnóstico empresarial	05/01/2017	06/01/2017	Documento de diagnóstico	Gerencia General	2,000.00
3. Detalle de los manuales	10/01/2017	18/01/2017	Informe de avance	Experto en el tema	12,000.00
4. Priorización de manuales	23/01/2017	25/01/2017	Minuta o acta	Gerente Financiero	300.00
5. Aprobación de manuales	07/02/2017	07/02/2017	Minuta o acta	Gerente General	300.00
6. Reproducción de manuales	09/02/2017	15/03/2017	Manuales	Secretaria de gerencia	10,200.00
7. Entrega de manuales al personal correspondiente	20/03/2017	20/03/2017	Entrega documentos	Secretaria de gerencia	300.00
				<b>Total en quetzales</b>	<b>25,400.00</b>

## Cuadro 4

Empresa Bebidas y Alimentos, S.A. Plan de acción 2017.						
Objetivo:		Consolidar las funciones del departamento de créditos y cobros				
Meta:		Personal capacitado y conocimiento de sus atribuciones				
Estrategia:		Informar a todas los departamentos de los nuevos procesos.				
Actividad	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Indicador de verificación	Responsable	Costo estimado de ejecución en Q.	
1. Reunión con personal ejecutivo	08/02/2017	08/02/2017	Minuta o acta	Gerencia General	3,000.00	
2. Lanzamiento de los manuales	13/02/2017	13/02/2017	Minuta o acta	Gerencia General, Producción, Comercialización, área administrativa.	11,000.00	
3. Publicidad interna	Gorras, camisas tipo polo, tasas, mouse pad	20/02/2017	30/03/2017	Minuta o acta	Gerencia General, Producción, Comercialización, área administrativa.	6,000.00
4. Seguimiento de procesos	22/05/2017	02/06/2017	Minuta o acta	Experto en el tema, jefatura de créditos y finanzas	8,000.00	
				Total en quetzales	28,000.00	

### 1.7 Presupuesto implementación de manuales descriptivos en el departamento de créditos y cobros de la empresa Bebidas y Alimentos, S.A.

## Cuadro 5

<b>Costo de implementación de los manuales</b>	
<b>Personal involucrado</b>	
<b>Area créditos y Cobros</b>	
<b>Area de ventas</b>	
<b>Personal administrativo</b>	
<b>Gerencia General</b>	
<b>Gerencia Comercialización</b>	
<u>Gastos de implementación</u>	
Asesoría externa	12,000.00
Información general	17,200.00
Manuales	10,200.00
Publicidad	6,000.00
Seguimiento	8,000.00
<b>Total gastos</b>	<b><u>53,400.00</u></b>

## Análisis, Costo y Beneficio

- Se dispondrá de reportes directos a jefatura de créditos, área comercial y financiera, con una comunicación directa.
- Se realizara la programación respectiva de liquidaciones, devoluciones y todo lo que afecte en su momento la operación del giro del negocio.
- Dispondremos de tiempo para diluir otras actividades propias del departamento, para crecer a la automatización de los procesos.
- Toma de decisiones que competen a los involucrados en la venta, entrega y cobro.
- Respuesta directa utilizando los medios electrónicos.
- Atender de forma inmediata los requerimientos de auditoria interna, y externa.

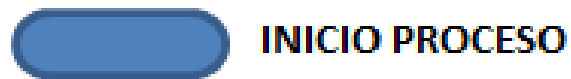
## Publicidad

Tiene como objetivo dar a conocer los manuales, se contratara a una persona especializada en la realización de manuales y procesos la cual se encargara de dar a conocer con el departamento de Recursos Humanos el proceso y avance respectivo.

Se utilizaran afiches, botones, lapiceros, camisas tipo polo, mouse pad, tasas, comunicación interna entre los departamentos, mail informativos, memoriales a los departamentos y se realizara un evento para conocer la nueva dinámica de trabajo.

## 1.8 FLUJOGRAMAS

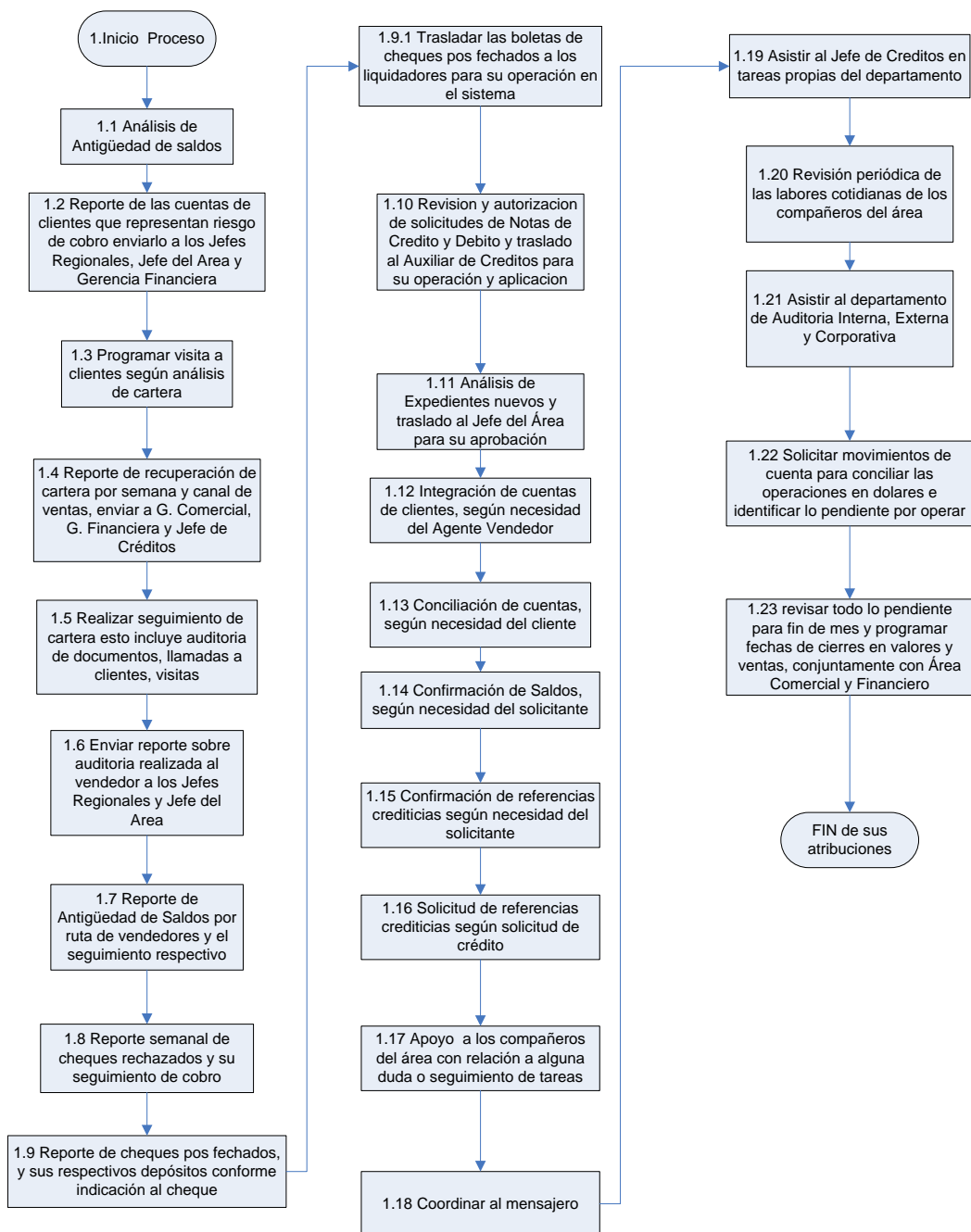
### FIGURA SIMBOLOGIA



**Fuente: Elaboracion Propia**

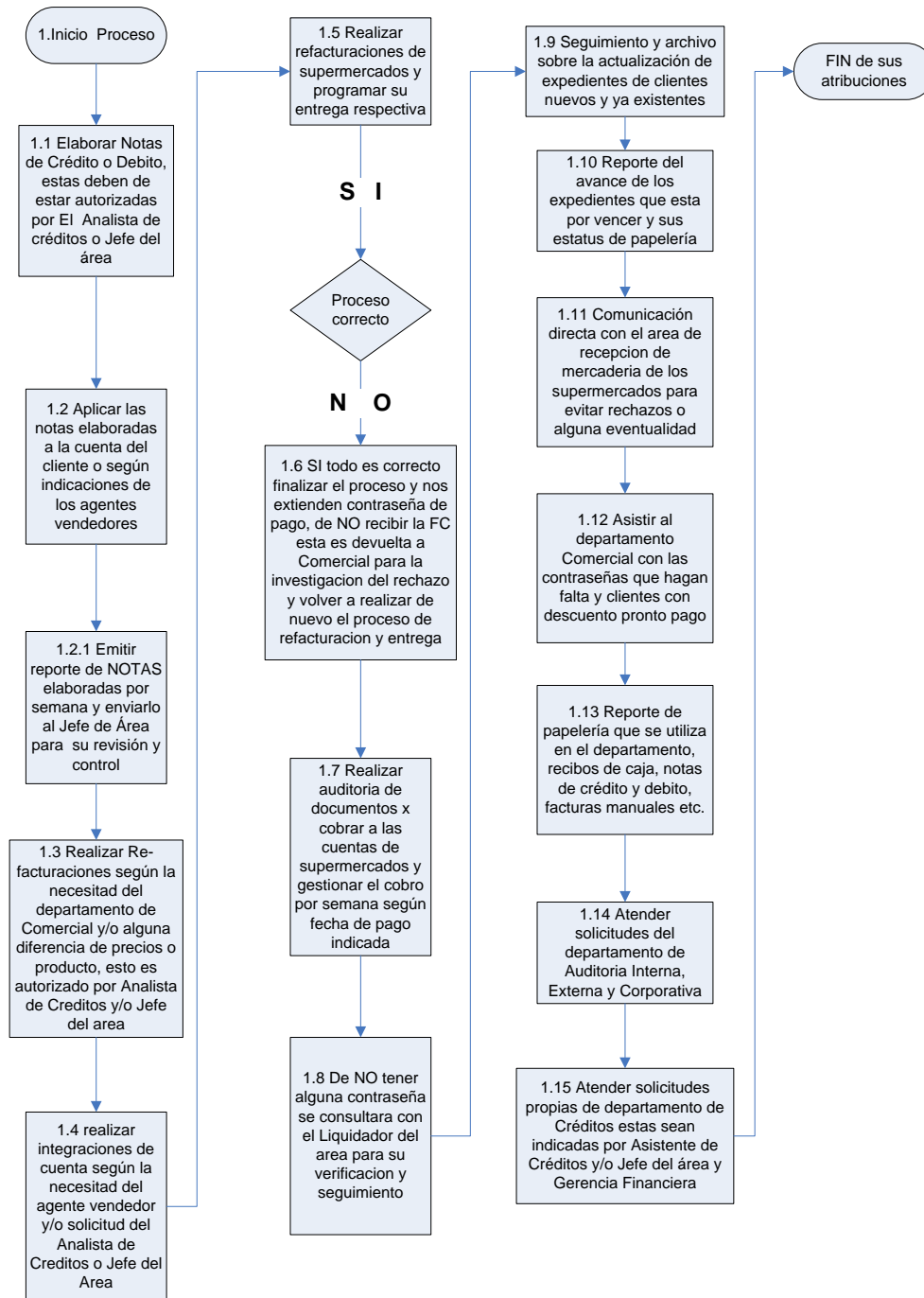
**CRONOGRAMA DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES SOBRE EL PUESTO DEL ASISTENTE DE CRÉDITOS DE LA EMPRESA BEBIDAS Y ALIMENTOS, S.A. (BASA)**

**ANALISTA DE CREDITOS**



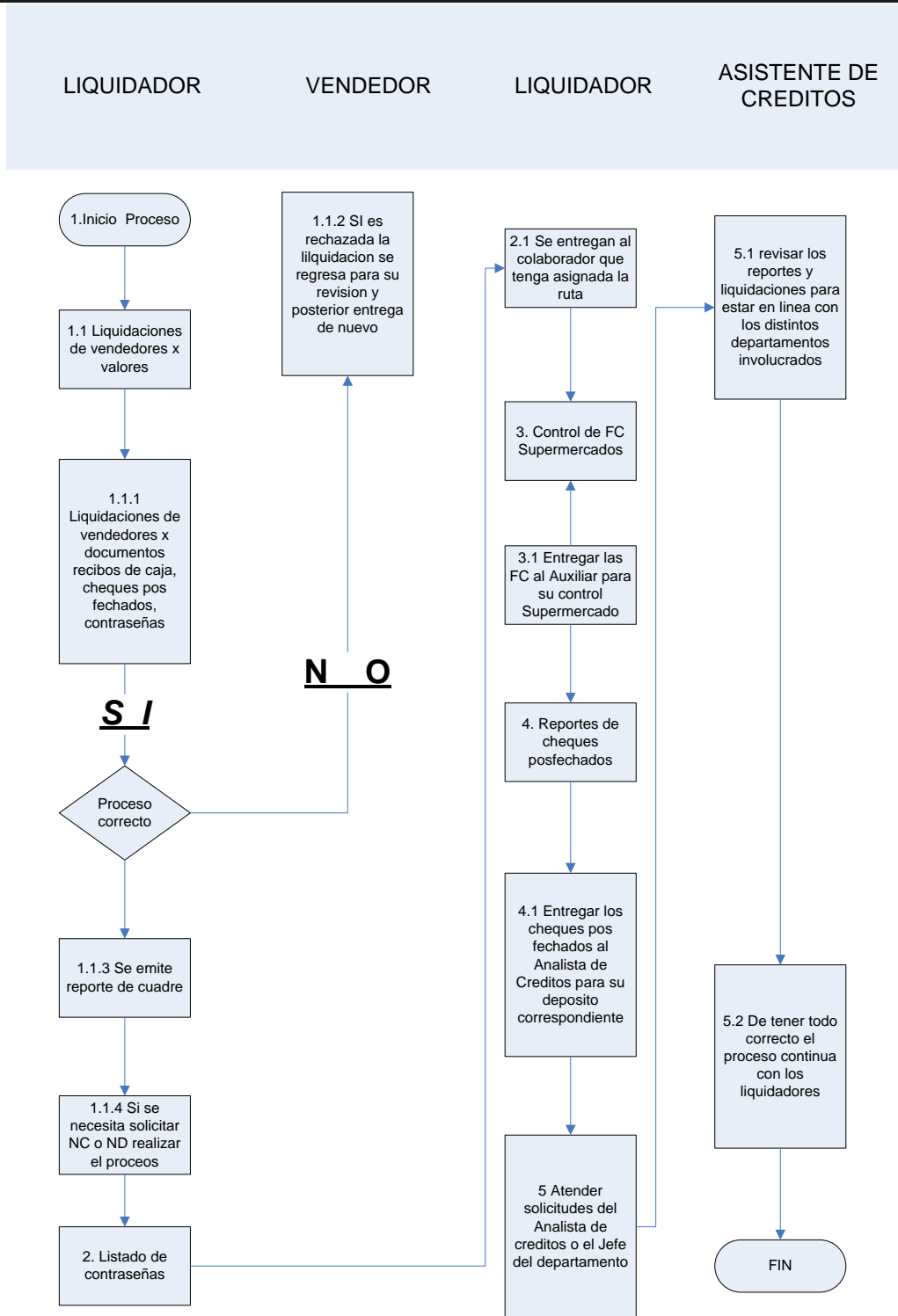
**CRONOGRAMA DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES SOBRE EL PUESTO DE AUXILIAR DE CRÉDITOS DE LA EMPRESA BEBIDAS Y ALIMENTOS, S.A. (BASA)**

**AUXILIAR DE CREDITOS**





**CRONOGRAMA DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES SOBRE LOS PUESTO  
DE LIQUIDADOR NO. 01 Y NO. 02  
DE LA EMPRESA BEBIDAS Y ALIMENTOS, S.A. (BASA)**



## Conclusiones

1. Con la información recopilada muestra la necesidad de la creación de los manuales de procedimientos de las atribuciones específicas por colaborador, tenga en cuenta tiempos y enfoques específicos estos representan los principales errores al realizar tareas duplicadas y recargo de labores.
2. Se determinó que los colaboradores no tienen definición de sus labores cotidianas, esto conlleva doble trabajo no se tiene una persona encargada específica de cierta labor o reporte.
3. Se identificó que algunos colaboradores se recargan de trabajo por hacer tareas que no les corresponden, o están en revisión constante de otras atribuciones limita el buen desempeño de las labores asignadas a cada colaborador.
4. No se les brindó capacitación o inducción al ingreso a la compañía esto generó que realicen las tareas con la simple inducción del tema “como así se ha hecho, así se realiza “y esto no es funcional al giro del negocio todos los días surgen cambios y deben estar preparados para enfrentarlos y tener organizado el departamento con el fin de brindar el apoyo necesario a los distintos departamentos.
5. Se ha determinado que los manuales de operación sirven de base para brindar el apoyo al crecimiento del empleado y su mejor involucramiento con esto se obtiene empoderamiento y la base para realizar las tareas y a que personas se debe de responder en su momento.
6. Con los datos previstos se ha determinado brindar la propuesta de los perfiles y las atribuciones de cada colaborador para que estos tengan una mejor visión de sus labores diarias, crear controles de diferentes tareas y sobre todo que se cumplan las atribuciones encomendadas a cada colaborador esto brindará mejor desenvolvimiento y se tendrá control con base a lo plantificado.

## Referencias

1. Álvarez, Néstor. Curso básico de Contabilidad, 2da Edición. Santafé de Bogotá McGraw Hill 1998.
2. Arias, F. (última edición). La Administración de Recursos Humanos. México. D. F. Editorial Trillas, 1998.
3. Doctor Roberto Hernández Sampieri, (edición 2010), Metodología de la investigación. México, D.F. McGraw Hill
4. Hellriegel Jackson Slocum, Administración, un enfoque basa en competencias, 11ª. Edición,
5. Manual de estilo para elaborar opciones de egreso, Guatemala septiembre 2013
6. Principios de Contabilidad Generalmente aceptados, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Décima Edición, México, D.F.
7. Sabino, Carlos (1,997) Metodología de la Investigación, Editorial Lagos
8. Salomón, Lanny y Vargo, Richard (1,998) Principios de Contabilidad, Editorial Harta. México.

## e-grafía

<http://www.tematicacreativa.com/lanzamiento-de-producto.html>

<http://definicion.de/cuentas-por-cobrar/>

<http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/administracion-de-cuentas-y-documentos-por-cobrar.htm>

<http://www.corporaciongeo.com/acerca-de-geo/politicas-contables.aspx?menu=1>

[http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/83/1/TESIS-658.1511\\_P414\\_01.pdf](http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/83/1/TESIS-658.1511_P414_01.pdf)

<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/checklists/>

## **ANEXOS**



**EMPRESA DE BEBIDAS Y ALIMENTOS, S.A. (BASA)**  
**Universidad Panamericana**  
**Facultad de Ciencias Económicas, carrera de Administración de Empresas**

Este cuestionario se traslada a los colaboradores del departamento de Créditos y Cobros de la empresa BASA, el cual se espera los comentarios de estos y del gerente financiero.

### **Introducción**

Este cuestionario es para analizar el puesto, no a la persona que lo ocupara, está diseñado para recopilar información para elaborar la descripción y especificaciones de cada puesto contiene los rasgos esenciales, la forma de tareas que desempeñan e indicar otros datos que puedan ayudar a elaborar tus funciones dentro de la organización.

### **Cuestionario**

Preguntas a los colaboradores del departamento de créditos y cobro de la Empresa B&A, S.A.

Cuantos años tiene de desempeñar su puesto actual

1 – 2

3 –4

5 a más

Recibió usted inducción y capacitación al ingresar al departamento de créditos y cobros

SI

NO

Tiene claro cuáles son las atribuciones específicas de su puesto actual

SI

NO



**EMPRESA DE BEBIDAS Y ALIMENTOS, S.A. (BASA)**

**Universidad Panamericana**

**Facultad de Ciencias Económicas, carrera de Administración de Empresas**

Indique el porqué:

Existen manuales que lo ayuden a realizar de manera eficiente cada una sus atribuciones.

SI

NO

Indique el porqué:

Cree usted que actualmente existe duplicidad de atribuciones entre colaboradores

SI

NO

Indique el porqué:

Considera usted que es necesario contar con dichos manuales

SI

NO

Indique el porqué:

Al contar con los manuales, considera que su trabajo sería más eficiente y eficaz

SI

NO

Indique el porqué:



## **EMPRESA DE BEBIDAS Y ALIMENTOS, S.A. (BASA)**

**Universidad Panamericana**

**Facultad de Ciencias Económicas, carrera de Administración de Empresas**

### **Introducción**

Este cuestionario nos ayudara a tener organizadas las actividades del departamento de créditos y cobros, así como conocer las funciones y decisiones que se tomaran para que la empresa tenga crecimiento y efectividad en el cobro con la intervención de gerencia financiera.

### **Guía de entrevista para él Gerente Financiera**

Actualmente existe un proceso de inducción y capacitación en su departamento de créditos y cobros.

SI

NO

Indique el proceso actual de cómo los nuevos colaboradores son incorporados a su puesto de trabajo.

Considera usted que es viable la creación de un manual de procesos de descripción de puestos para cada puesto de trabajo.



**EMPRESA DE BEBIDAS Y ALIMENTOS, S.A. (BASA)**

**Universidad Panamericana**

**Facultad de Ciencias Económicas, carrera de Administración de Empresas**

Mencione la importancia que se tendría al tener un manual de procesos de descripción de puestos.

Considera usted que se tendría un mejor control sobre cada puesto de trabajo en el área de créditos y cobros.