

ÍNDICE

PALABRAS CLAVES	3
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I	7
INTRODUCCIÓN AL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS DE UNA EMPRESA DE AGUAS Y GASEOSAS	7
1. ÁREA CRÉDITOS Y COBRANZAS	8
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	9
3. LA TEORIA DEL PÉNDULO	11
CAPÍTULO II	13
TEORÍA PARA LA CONFECCIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	13
1. PASOS FUNDAMENTALES EN LA ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS.....	14
1.1. Investigación	14
1.2. Análisis	15
1.3. Diseño	16
2. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	16
2.1. Elementos que lo integran.....	17
3. CAUSAS QUE ORIGINAN SU REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN.....	21
4. SIMBOLOGIA UTILIZADA POR LA AMERICAN NATIONAL STANDARD INSTITUTE	22
CAPÍTULO III	23
INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS PARA EL DESARROLLO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
ÁREA CRÉDITOS Y COBRANZAS DE UNA EMPRESA DE AGUA Y GASEOSAS _____	23
1. ANÁLISIS DEL ÁREA CRÉDITOS Y COBRANZAS DE LA EMPRESA EN ESTUDIO PARA EL DESARROLLO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	24
1.1. Estructura de la jefatura de área	24
1.2. Análisis de Jefatura de Área Créditos y Cobranzas	25
2. ANÁLISIS SUBÁREA LIQUIDACIÓN Y CAJA.....	26
2.1. Estructura relevada en la empresa	26
2.2. Definición de Liquidación.....	26
2.3. Liquidación original de la Empresa en Estudio	27
Ver anexo II	27
2.4. Análisis Tareas del Liquidador.....	27
2.5. Diagrama de Flujo Preventa.....	28
2.6. Definición de Caja	29
2.7. Resumen de Caja de la Empresa en Estudio	29
2.8. Análisis Tareas del Cajero	29
2.9. Diagrama de Flujo	30
2.10. Diagrama de Flujo	30
3. ANÁLISIS SUBÁREA CUENTAS CORRIENTES	31
3.1. Estructura relevada en la empresa	31
3.2. Definición de Sub-área de Cuenta Corriente	31
3.3. Análisis de las tareas a realizar en la subárea Cuentas Corrientes	32
3.4. Diagrama.....	33
4. ANÁLISIS SUBÁREA ANALISTA DE CRÉDITO	34
4.1. Estructura relevada en la empresa	34
4.2. Definición Analista de Crédito	34
4.3. Análisis de las tareas a realizar en la subárea	34
4.4. Análisis del riesgo crediticio.....	35
4.5. Criterios para la medición del riesgo crediticio.....	36

4.6.	Circuito de evaluación y aprobación de un cliente	36
4.7.	Diagrama de Flujo	37
CAPÍTULO IV	38
	DISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CREDITOS Y COBRANZAS	38
CONCLUSIÓN	40
ANEXOS	42
BIBLIOGRAFIA	50

PALABRAS CLAVES

Área créditos unidad organizativa que representa el área en la que se concede y supervisa el crédito de clientes

Cuentas a cobrar registra los aumentos y las disminuciones en la cuenta corrientes, derivados de la venta de bienes o servicios a crédito a favor de la empresa.

Garantía es un negocio jurídico mediante el cual se pretende dotar de una mayor seguridad al cumplimiento de una obligación o pago de una deuda.

Sistemas de cómputos es un conjunto de elementos electrónicos que interactúan entre sí, (Hardware) para procesar y almacenar información de acuerdo a una serie de instrucciones. (Software)

Liquidez representa la cualidad de los activos para ser convertidos en dinero efectivo de forma inmediata sin pérdida significativa de su valor. De tal manera que cuanto más fácil es convertir un activo en dinero se dice que es más líquido.

Índices, un número índice es una medida estadística que permite estudiar las fluctuaciones o variaciones de una magnitud o de más de una, en relación al tiempo o al espacio.

Manual de Procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Investigación es una actividad humana orientada a la obtención de nuevos conocimientos y, por esa vía, ocasionalmente dar solución a problemas o interrogantes de carácter científico.

Análisis, en sentido amplio, es la descomposición de un todo en partes, para poder estudiar su estructura, sistemas operativos, funciones, etc.

Diagrama de Flujo es la representación gráfica de un proceso. Representa los flujos de tareas paso a paso de un proceso y de los componentes en un sistema. Estos diagramas utilizan símbolos con significados definidos, que representan los pasos a seguir, y representan el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de fin de proceso.

Deudor es la persona que cuando, por medio de una obligación previamente establecido entre ambas partes (parte contratante y parte contratador), la parte contratada debe o no efectúa los pagos establecidos en el mismo, a la parte contratante.

Moroso es la persona física o jurídica que está legalmente reconocido como deudor. Para ser reconocido legalmente como moroso debe obrar en poder de ambas partes un documento legalmente reconocido donde el deudor esté obligado a efectuar dichos pagos. De no existir dicho documento la deuda no existe legalmente y no se puede proceder contra el/la deudor/a.

Límite de crédito tope máximo hasta el que puede disponer el titular de una cuenta de crédito de acuerdo al volumen de su operatoria y del análisis de su situación económico-financiera.

Preventa es la atención al cliente antes de la venta, en el sentido del conocimiento de sus necesidades y características.

Canales de venta es el circuito a través del cual los fabricantes (productores) ponen a disposición de los consumidores (usuarios finales) los productos para que los adquieran. La separación geográfica entre compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor hacen necesaria la distribución (transporte y comercialización) de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización o consumo.

Cajero el término se refiere al empleado responsable de recibir y desembolsar el dinero.

Cuenta corriente comercial El contrato de cuenta corriente es aquel acuerdo por el cual dos partes estipulan que los créditos que puedan nacer de sus relaciones de negocios y comerciales perderán su individualidad propia al entrar en una cuenta común, para convertirse en simples partidas del Debe o el Haber, de tal forma que únicamente será exigible su saldo a la hora del cierre de la cuenta la cual se producirá en la época por ellos convenida.

Límite de la cuenta El límite del crédito es la cifra que representa el monto aproximado que el acreedor supone la máxima deuda que un solicitante desea adquirir en un determinado tiempo honrando su obligación y pagando puntualmente.

INTRODUCCIÓN

En el siguiente trabajo desarrollaremos un manual de procedimientos del área créditos y cobranzas de una empresa Cordobesa de gaseosas. Creemos que es indispensable, por su tamaño y por el crecimiento profesional del área, contar con uno.

Mediante la investigación y análisis de cada una de las sub-áreas con las que cuenta, relevaremos su estructura, así como también, las tareas que se realizan en cada puesto de trabajo y los procedimientos generados, para cumplirlos de manera eficiente.

Para la obtención de información se buscara responder a las siguientes preguntas básicas que marcan las diferentes bibliografías, para la confección de un manual de procedimientos:

¿Con qué se realiza la tarea?

¿Para qué se realiza la tarea?

¿Quién (es) realizan la tarea?

¿Cómo se realiza la tarea?

¿Cuándo se realiza la tarea?

¿Dónde se realiza la tarea?

¿Qué actividad u operaciones se realizan en esta tarea?

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN AL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS DE UNA
EMPRESA DE AGUAS Y GASEOSAS

1. ÁREA CRÉDITOS Y COBRANZAS

Una organización tiene características propias, sea por su objeto, empresa comercial, productora, importadora, sin fines de lucro, cooperativa, de servicios, y además por su cultura, valores y formas de hacer. Por lo tanto cada empresa tiene un nivel de ventas, un nivel de rotación, una estrategia, una forma de concebir el crédito comercial. En general, en la actualidad, el nivel de análisis al que se somete el crédito comercial no es el adecuado. Esto se debe a distintos factores como son la falta de recursos humanos, la falta de tiempo, la carencia de información adecuada, la fragilidad de las leyes, la falta de una cultura de la información y apreciación del dato estadístico, la falta de decisión, la falta de método de trabajo y la concepción misma del crédito comercial.

Es común observar que un equipo de trabajo promedio en esta área se compone de un jefe de sector, un analista de riesgo, un analista de cuentas corrientes y un activador de cobranzas que además realiza tareas administrativas. Este tipo de staff debe activar las cuentas a cobrar, mantener los legajos de cada cliente, realizar las imputaciones y generar los comprobantes internos como ser débitos y créditos por ajustes y realizar el análisis de riesgo y evaluación del perfil del cliente para el otorgamiento del crédito. Son muchas las funciones y pocas las personas para llevarlas a cabo. Esta restricción se suma a la escasez de tiempo que es una característica propia de este departamento. La atención personalizada de los clientes consume mucho esfuerzo, las relaciones públicas, las negociaciones, las diferencias de saldos, todo involucra un tiempo precioso del cual no se dispone y que comienza a ser restado de otras actividades.

No todos los clientes de una empresa comercial son sociedades, y muchas de las llamadas sociedades, no están organizadas de manera eficiente. Es difícil conseguir información sobre la performance del cliente con otros proveedores porque la competencia, la lucha por mantener la porción de mercado se hace cada día más dura y las empresas proveedoras son reacias a informar el estado de salud de sus deudores. Es difícil conseguir información certificada sobre los estados contables, manifestaciones de bienes, seguros, garantías reales, saldos de bancos, actas de directorio actualizadas. Las leyes no contribuyen a tales efectos por cuanto por ejemplo, las explotaciones unipersonales, no tienen la obligación de presentar estados contables. No es fácil encontrar dentro de un departamento comercial personas que se dediquen a armar circuitos de información estadística; el tiempo para la información se lo llevan los

reportes para la dirección. Difícilmente se contrate más personal para disponer de más y mejor información, en tiempos donde las ideas centrales pasan por la reducción de costos fijos, la reingeniería, la tercerización, etc.

No todas las empresas utilizan adecuadamente los sistemas de cómputos, ni trabajan con método para procesar información clave, muchas veces los analistas de riesgo no asumen una técnica, un proceso y utilizan formulas y circuitos que no se encuentran estandarizados.

Cuando las empresas analizan el crédito al cliente, procesan información acerca del colateral, las características del Management, el tiempo de permanencia en el mercado, la situación financiera, patrimonial y económica de un cliente determinado. De esta manera, el crédito puede ser otorgado porque el cliente tiene una buena trayectoria en el mercado, tiene un patrimonio sólido para hacer frente a sus obligaciones, es rentable y no tiene problemas de liquidez, sin embargo, es poco probable que el destino del insumo pueda ser analizado adecuadamente. Se sabe que el cliente puede pagar lo que compra, pero no se sabe si el negocio que va encarar está bien armado. Lejos se está de considerar cada pedido, cada entrega de mercadería como un proyecto de inversión en sí mismo, lo cierto es que hay un desconocimiento de los hechos que pueden afectar el futuro del cliente.

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Los conceptos teóricos y prácticos a desarrollar en el presente trabajo, se utilizaran y aplicarán para el análisis y evaluación del área Créditos y Cobranza de una importante empresa del rubro aguas y gaseosas.

La empresa es una compañía nacida en la ciudad de Córdoba, Argentina, en el año 1966, dedicada a la producción y venta de bebidas sin alcohol. Actualmente cuenta con dos plantas industriales capaces de producir más de 250.000.000 de litros anuales y un sistema de distribución y ventas que comercializa sus marcas en la mayor parte del país.

Su avanzado proceso industrial incluye desde la destilación de sabores hasta la producción envases. El núcleo central del mismo está respaldado por la rigurosa técnica de selección de sus materias primas, asegurando de este modo la calidad y confiabilidad dentro de los más altos estándares de la industria.

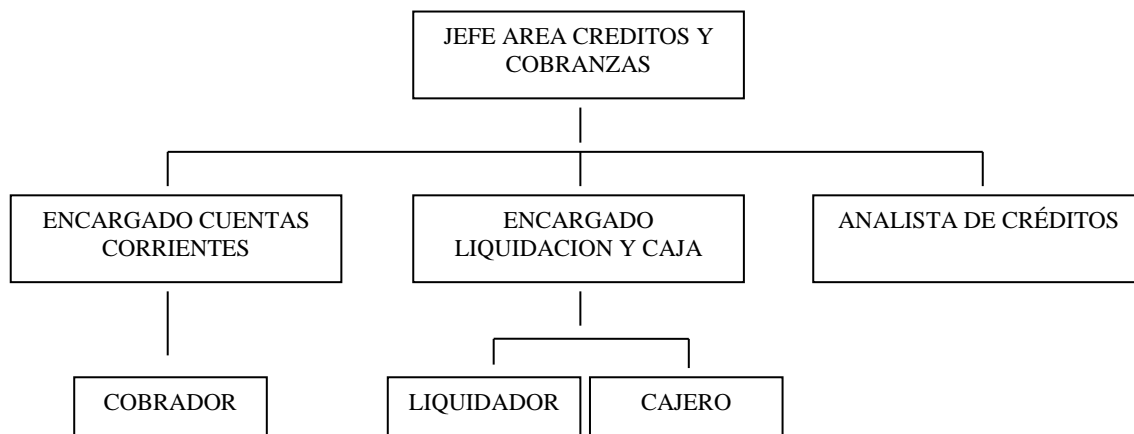
Desarrollan sus propias marcas, comercializándolas mediante una vasta red de

distribución, y además, producen marcas privadas para ser comercializadas por las principales Cadenas de Supermercados.

Su visión de futuro consiste en desarrollar opciones diferenciadas para los consumidores, tanto en sabores originales, como en productos innovadores por calidad y precio.

El área de crédito y cobranza de una empresa dedicada a la venta y distribución de bebidas es una pieza clave dentro de la organización.

En general su organigrama está compuesto de la siguiente manera:



Si bien como todo organigrama define las relaciones y jerarquías, en esta compañía, las tareas y relaciones no son estrictas, sino que existe una flexibilidad que lleva a que cada uno de sus integrantes pueda realizar varias tareas que en principio les corresponden a otras personas, quedando siempre la responsabilidad en el encargado de la misma.

Del organigrama expuesto se desprende que existen en dicha área varios subsistemas que coexisten con el fin de alcanzar un objetivo en común, que es mejorar la función de cobranza y crédito de la organización. Estos subsistemas que integran el área de créditos y cobranzas de la empresa. son: Subsistema Liquidación y Caja, Subsistema Cuentas Corrientes, Subsistema Análisis de Crédito y Subsistema Control de la Gestión.

3. LA TEORIA DEL PÉNDULO

Cuando se intenta sostener la actividad del día a día, agilizando la entrega de mercadería, tomando un poco más de riesgo por exposición y calibrando la fuerza de cobranza para evitar los problemas de sobre stock, la pendiente caería en el sector comercial “oscilación hacia la derecha”, y cuando los niveles de riesgo marcan rojo, la empresa necesita mejorar el efectivo y el contexto invita a medir ajustando un poco los límites, revisando con mayor detenimiento los pedidos, exigiendo un poco más de compromiso con la cobranza en término, la pendiente cambiaría hacia el sector financiero “oscilación izquierda”.

En toda empresa existen diferentes rentabilidades a atender (rentabilidad sobre ventas, rentabilidad económica y rentabilidad financiera) y el área créditos y cobranzas participa en todas ellas, ya sea al aumentar las exigencias respecto de los pagos, atendiendo al objetivo de ventas al aumentar el precio promedio o disminuir las cuentas por cobrar, atendiendo al objetivo de la administración de disminuir el capital de trabajo, o participando en nuevos préstamos, generando pagos anticipados cuando la empresa se plantea como objetivo el aumento del endeudamiento.

El departamento de créditos y cobranzas tiene dos grandes funciones, una la función de cobranza que implica mantener e incrementar el nivel de recaudación de la empresa y otra, la función crédito que implica mantener, disminuir o aumentar los niveles de riesgo de la empresa según necesidad. Ambas funciones deben estar insertas en la Visión, Misión y políticas de la organización, al igual que las funciones del resto de los departamentos que puedan integrarla.

Si la aplicación de estos conceptos fuese mecánica, entonces para controlar el crédito bastaría con un sistema de cómputos que limite la posibilidad de facturar, generar pedidos, entregar mercadería. Si la aplicación de estos conceptos respecto a la cobranzas fuese mecánica, bastaría con un llamador automático y un departamento legales. Todo cliente que traspase el límite de crédito otorgado no podría operar, toda deuda impaga con posterioridad a la fecha de vencimiento de una factura o debito, debería ser remitida a legales. Este es un extremo que representaría un sistema de trabajo inflexible y sistemático. El otro extremo puede ser representado por índices de liquidez y rotación exageradamente malos, ventas forzadas, riesgo elevado, aumento de la previsión para incobrables, flujos de fondos flacos.

Generalmente, las políticas son las que implementan los objetivos y metas de la

dirección, y como existe un grado de flexibilidad entre un extremo y otro, es necesario manejar o caminar por el medio sin acercarse a los extremos, tarea nada fácil cuando dos departamentos funcionalmente opuestos como son los de crédito y ventas, tienen objetivos dependientes. En las empresas organizadas, las políticas se instrumentan a través de la comunicación formal, pero hay canales semi formales que van dando pautas no demasiadas claras del nivel de responsabilidad y limitaciones en la instrumentación de las políticas.

Las empresas generalmente enuncian las políticas de crédito y cobranzas, pero no todas detallan procedimientos y muchas veces no es claro hasta donde llega el nivel de responsabilidad de la gerencia de créditos. Es importante que en la definición del rol de la persona que cubra la gerencia de créditos y cobranzas, exista la discrecionalidad en el puesto, es necesario comunicar las bandas por donde pasan los niveles de decisión puesto que esto puede ser un punto gris a veces no definido satisfactoriamente.

El tipo de empresa, la estructura de clientes, y el tipo de producto que se venda, delinearán el tipo de cliente de la compañía, y fundamentalmente el monto de las deudas que implicarán negociaciones.

Cuando se trata de negociar, el hombre de crédito, debe tener bien claro sus parámetros, hasta donde puede y hasta donde no puede conceder en el acuerdo de pago. Hay muchos elementos que juegan en un acuerdo a saber, plazos de pago, plazo de gracia, descuentos, sistemas de amortización de la deuda, formas de cancelación, instrumentación del pago. No es posible negociar sin parámetros y es peligroso que los mismos surjan de las costumbres.

Cuando la visión, misión y objetivos organizacionales no son claros, comienzan a privar las metas sectoriales y el énfasis por llevarlas a cabo terminará perjudicando globalmente a la empresa.

Cuando no se transmite con claridad la estrategia de la compañía, los sectores pugnan por metas departamentales, cada uno presiona por sus resultados, en este sentido, vender se hace más difícil y la política de créditos y cobranzas se endurece, entonces se corren los status y los clientes con probabilidad de default pasan a ser considerados morosos, esto implica trabajo prejudicial o judicial y allí arrancan los gastos de honorarios, tasa de justicia o porcentaje por rendimiento o éxito.

CAPÍTULO II

TEORÍA PARA LA CONFECCIÓN DE UN MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS

1. PASOS FUNDAMENTALES EN LA ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

La elaboración del Manual de Procedimientos es una tarea exhaustiva y minuciosa, que requiere diseñar la metodología mínima necesaria que conduzca en el menor tiempo posible a su elaboración.

Con este propósito, a continuación se detallan algunos de los puntos fundamentales que deben de seguirse para su realización.

1.1. Investigación

Para llevar a cabo la investigación previa a la integración del manual respectivo, es necesario planear las acciones pertinentes, respecto a la identificación, captación y diseño de los programas donde se consignen los requerimientos, fases y procedimientos que fundamentan la ejecución del mismo, para definir o conocer sus características, propiedades, alcances o fines, e influir en su contenido, mediante procesos de análisis y diseño.

Se debe determinar al responsable de la conducción del trabajo en la Unidad Administrativa o Sistema que se trate, mismo que integrará el documento basado en los lineamientos y recomendaciones, con el propósito de guardar homogeneidad en cuanto al contenido y presentación de los mismos.

La investigación en materia de procedimientos tiene una metodología propia que en lo general se conforma y parte de un plan de investigación, cuyas actividades básicas son las siguientes:

1. El reconocimiento de las unidades responsables, de su integración y de sus fuentes de información disponibles, tales como normas, manuales y otros documentos afines, la revisión visual del medio; y la opinión o comentarios directos del personal.

2. La definición de los métodos para la investigación, tales como: la visita guiada, la observación directa, la lectura documental, la entrevista abierta o dirigida, entre otras.

3. El diseño y la aplicación de medios y materiales de apoyo tales como: la encuesta, la guía de entrevista o de observación, los cuestionarios, las fichas de información, los cuadros de problemas, necesidades y éxitos, el muestreo estadístico, etc.

4. La identificación de las normas, atribuciones, funciones y actividades básicas y complementarias.

5. El inventario de procedimientos, tales como: la cantidad, homogeneidad, el tipo (institucionales o específicos), la vigencia y las actividades aún no procedimentadas y con posibilidades de documentarse.

6. La identificación de los requerimientos, tales como: la depuración, actualización, modificación, sistematización o la creación de nuevos procedimientos. La integración de la información se hará de tal modo que facilite el análisis, permita identificar las necesidades, resuelva los problemas de operación o productividad, canalice las ideas sobre mejora continua e innovación.

1.2. Análisis

En dicho análisis se debe estudiar y distinguir las partes de un todo (institucional, unidad responsable, etc.), además de identificar y conocer los principios (sustancia y esencia), los elementos (atribuciones, estructura, funciones, procesos, recursos e interacciones) y los fines (objetivos, metas y resultados), de su composición, y contar así con las bases y los conocimientos necesarios para actuar, en su caso, sobre sus propiedades y características, e influir en su integración, transformación, funcionamiento u operación.

La base de la información, para la realización del análisis de los procedimientos, se encuentra en los resultados de la investigación, en la aplicación de los conocimientos metodológicos, y desde luego, en la disposición del personal responsable del mismo, el cual comprenderá tres etapas:

Primera. El estudio de los antecedentes para conocer el principio y la evolución tanto de la organización, como del funcionamiento de la unidad responsable, y verificar la validez o procedencia de la manera en que se realizan una o varias actividades, con el fin de comprender la situación vigente y posibilitar las acciones de mejora continua e innovación.

Segunda. La revisión de la situación actual de la institución y de sus unidades responsables para conocer la articulación y correspondencia de atribuciones, objetivos, estructuras orgánicas, normas y políticas, competencias, funciones, actividades, procedimientos, operaciones, puestos y plazas.

Tercera. El análisis de la información existente para responder a las preguntas

siguientes:

¿Qué actividad u operaciones se realizan? Con alusión a la naturaleza y los fines de la función de la cual se desprenden las actividades susceptibles de procedimentar, actualizar, redimensionar o suspender.

¿Para qué? Finalidad de las actividades, operaciones y de los resultados de la ejecución.

¿Quién (es)? Descripción de los órganos o puestos responsables del desarrollo de las actividades.

¿Cómo se realiza? Explicación del método de trabajo y del uso de los instrumentos, equipos, espacios y materiales, para lograr los objetivos de una actividad.

¿Cuándo se realiza? Relativo al señalamiento de los tiempos de ejecución y obtención de los resultados, según las normas, políticas y lineamientos del procedimiento, la metodología de trabajo y los requerimientos de los usuarios, demandantes o beneficiarios.

¿Dónde se realiza? Referencia de la ubicación tanto de la unidad responsable, los puestos de trabajo, así como de sus usuarios.

¿Con qué se realiza? Señalamiento de los insumos, equipo y demás medios utilizados para la ejecución y logro de los resultados.

1.3. Diseño

Dicha etapa permite transformar o traducir secuencial y cronológicamente las ideas, actividades u operaciones, en escritos o en imágenes procesadas.

Después del análisis de la información se procede al registro de la misma, es decir, a la integración del manual de procedimientos.

2. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Es un documento de apoyo y consulta integrado por procedimientos de carácter técnico y administrativo debidamente estructurados, para sustentar el funcionamiento y la ejecución de las tareas asignados a las distintas unidades administrativas, en base a una normatividad y metodología autorizada.

Tiene las siguientes funciones:

❖ Constituir una fuente formal y permanente de información y orientación, sobre la forma de ejecutar un trabajo determinado.

❖ Integrar una guía de trabajo a ejecutar, ya que proporciona al personal una visión general de sus funciones y responsabilidades, al ofrecer una descripción del sistema operativo en su conjunto.

❖ Presentar una visión integral de cómo opera una unidad responsable.

❖ Lograr continuidad en la ejecución de las tareas independientemente de que cambien los responsables de la misma.

❖ Servir como mecanismo de inducción y orientación para el personal nuevo en el sistema en cuestión, facilitando su incorporación.

❖ Facilitar a los órganos superiores la supervisión del trabajo, verificando así el cumplimiento de las actividades de sus subordinados.

2.1.Elementos que lo integran

1. De presentación o Forma:

Se refiere a la portada o carátula del Manual de Procedimientos la cual debe contener los datos más elementales como son:

- Logo de la empresa.
- Nombre de la Gerencia.
- Nombre del Sistema Administrativo responsable.
- Nombre del Subsistema Administrativo responsable del cumplimiento de la función.
- Título: “Manual de Procedimientos.....”
- Fecha de elaboración o actualización, aprobación y validación.

2. De Contenido:

Es la parte que presenta de manera sintética y ordenada, los capítulos que constituyen el Manual, o los títulos principales que comprende. Se sugiere que el responsable de su elaboración, observe el orden que a continuación se describe:

2.1. Índice:

Aquí se enumeran los elementos de su contenido, así como el número de página correspondiente.

- Índice
- Introducción
- Objetivo del Manual

- Presentación de los procedimientos
- Nombre del Procedimiento
- Objetivo
- Descripción del Procedimiento
- Diagrama de Flujo

2.2. I n t r o d u c c i ó n:

En este punto se contempla la presentación del documento, su objetivo, así como su utilidad, pudiéndose incluir un mensaje alusivo por parte del área en donde se elaboró el Manual.

2.3 Presentación de los Procedimientos:

Relaciona todos los procedimientos que se van a describir en el Manual, se recomienda que se redacten de forma sencilla, sintetizada, de forma tal que expresen la esencia del área a describir. Una vez que se relacionen por cada área (dirección, subdirección, departamento), en el orden en que aparecen en el organigrama del manual de organización de la unidad administrativa respectiva, se deberán analizar cada uno.

2.4 Nombre del Procedimiento:

Al iniciarse la descripción es importante determinar el nombre de éste, debiendo coincidir con el especificado en el apartado de la “presentación de los procedimientos” y esté acorde con lo descrito en su contenido. De preferencia se sugiere anotarlo en una hoja aparte, conjuntamente con el objetivo, las normas y políticas de operación.

2.5 Objetivo del Procedimiento

Es el fin que se pretende alcanzar con la elaboración del procedimiento, mismo que deberá ser claro, conciso y directo.

2.6 Descripción del Procedimiento

Es la narración escrita en orden cronológica y secuencial de cada una de las actividades que se ejecutan para concretar un resultado determinado, en respuesta al cumplimiento del objetivo.

Esta definición estará apoyada en una metodología y un conjunto de técnicas e instrumentos, para que sea lo más explícita posible, comprensible, asimilable y, en su caso transmisible con fines de formación, capacitación o actualización del personal.

2.7 Diagrama de Flujo

Un último apartado dentro del manual, lo constituye el diagrama de flujo, el cual, junto con la descripción del procedimiento nos permitirá analizar su operatividad, de lo cual pueden derivarse acciones de simplificación de los mismos, que conlleven al mejoramiento del quehacer. Esta representación gráfica de los procedimientos, debe incluirse enseguida de cada procedimiento, cuando estos se originen.

La diagramación requiere observar las recomendaciones siguientes:

- Un diagrama de flujo siempre inicia y termina con el símbolo “TERMINAL”.
- Las líneas entre los símbolos, indican el sentido del flujo.
- La diagramación de los procedimientos deberá iniciarse en la parte superior central de la primera columna, el trazo inicia de arriba hacia abajo y de la izquierda hacia la derecha.
- Las actividades deberán diagramarse de tal forma que se logre una adecuada distribución y simetría de los símbolos utilizados.
- Los símbolos deben mantener uniformidad en su tamaño.
- Cada símbolo de actividad deberá numerarse consecutivamente, correspondiendo a la numeración dada en el descriptivo del procedimiento.
- El símbolo de la actividad en el diagrama de flujo, contendrá los datos asentados en la descripción del procedimiento, pero con enunciados breves y sencillos. Iniciar con un verbo conjugado en presente de la tercera persona, ejemplo: turna, supervisa, registra, etc.
- El símbolo de documento debe contener el nombre del formato que se esté usando, en forma completa, abreviado, o indicado con sus iniciales cuando se componga de tres o más palabras.
- En el símbolo de documento, cuando se trate de originales, se deberá señalar con la letra “o” de original, seguido por un guión que significa “hasta” y el número de copias del documento.
- La unión entre símbolos se representará con líneas rectas, horizontales y verticales o la combinación de ambas, evitando su cruce, con excepción de los conectores, que podrán entrar en cualquier parte del procedimiento.

- A cada conector de salida de página le corresponde un conector de entrada a página, marcado con la misma letra, o número.
- A cada conector de salida de interpagina le corresponde un conector de entrada de interpagina, marcado con el mismo número o letra.
- El símbolo de decisión podrá tener hasta tres líneas de salida: considerando que la línea de entrada se ubicará en la parte superior del símbolo, las salidas de éste podrán ser por el vértice inferior, el izquierdo y/o el derecho.
- Todo documento que entra a un archivo temporal deberá volver al flujo y llegar a un destino final (archivo permanente).
- No debe haber más de una línea de entrada a cada símbolo y más de una línea de salida de cada uno de ellos, con excepción de los conectores, que podrán entrar en cualquier parte del procedimiento.
- Las líneas de salida se iniciarán en la parte inferior del símbolo.
- Cuando se usen fotocopias, se indicará el documento con la letra “f” seguida por el número correspondiente.
- Cuando en el documento se desee indicar cierto número de copias, se anotará el número de cada una de ellas, separadas por comas.

3. CAUSAS QUE ORIGINAN SU REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN

La necesidad de revisar y actualizar los manuales de procedimientos surge al modificarse las tareas de cada una de las áreas que integran el mismo. En este sentido cada área estará obligada a mantenerlos actualizados, para lo cual, los titulares de las mismas deberán informar oportunamente a los responsables de elaborar el documento, sobre todo cambio que se origine y que se tenga que registrar en el mismo, a fin de que se realicen las adecuaciones correspondientes.

La presencia de los manuales actualizados, es sinónimo de que el área responsable posee:

Una fuente cualitativa de información formal y permanente para la toma de decisiones, y en la planeación y el desarrollo de funciones, actividades y procedimientos.

Las bases, los lineamientos, mecanismos e instrumentos para orientar y agilizar la ejecución de las actividades.

El conocimiento de la secuencia, interacción o conexión entre funciones, actividades, procedimientos, sistemas, unidades responsables y usuarios.

4. SIMBOLOGIA UTILIZADA POR LA AMERICAN NACIONAL STANDARD INSTITUTE

Ver anexo I

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS PARA EL DESARROLLO DEL
MANUAL DE PROCEDIMIENTO ÁREA CRÉDITOS Y COBRANZAS
DE UNA EMPRESA DE AGUA Y GASEOSAS

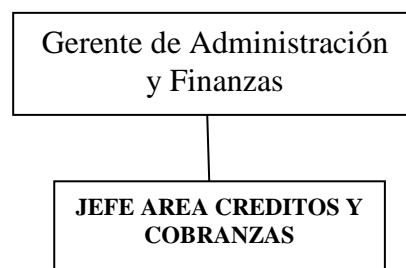
1. ANÁLISIS DEL ÁREA CRÉDITOS Y COBRANZAS DE LA EMPRESA EN ESTUDIO PARA EL DESARROLLO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Cuando las empresas analizan el otorgamiento de un crédito al cliente, procesan información acerca del colateral, las características del Management, el tiempo de permanencia en el mercado, la situación financiera, patrimonial y económica de un cliente determinado.

El objetivo principal del departamento de Crédito y Cobranzas es minimizar el riesgo en las operaciones de créditos a fin de evitar que las cuentas por cobrar corran el riesgo de caer en morosidad elevada, utilizando las siguientes tareas y herramientas:

- Mantener niveles relativamente bajos de un riesgo crediticio, además que permitan tener una buena rentabilidad y permanencia del mismo.
- Es muy importante mantener al personal con capacitación constante sobre las tendencias de las economías en el país y tener constante capacitación en el tema de finanzas y decisiones financieras.
 - Crear sistemas estándares de evaluación de créditos.
 - Detectar aquellos créditos con riesgos superior a lo normal para hacerles seguimiento más minucioso.
 - Preparar un sin número de análisis para futuros ejecutivos de cuentas.
 - Realizar estudios sectoriales.
 - Realizar estudios de segmento.

1.1. Estructura de la jefatura de área



1.2. Análisis de Jefatura de Área Créditos y Cobranzas

En este comienzo se desarrollará la descripción del puesto jefe de área, el cual cumple la función de control y toma de decisiones de cada una de las actividades de las subáreas antes mencionadas; y que a continuación se detallan:

- **Análisis y control del límite de crédito y plazo de los clientes de cuenta corriente**

El objetivo de esta actividad es evaluar si el límite de crédito otorgado al cliente es acorde al flujo del negocio del mismo y controlar los desfases que puedan existir tanto en el monto como en el plazo. Para definir dicho límite de crédito el jefe de área recaba información de cada cliente relacionada al volumen de compra, el plazo de pago, el medio de pago, respaldo patrimonial del cliente e historial de la cuenta.

- **Confección mensual del presupuesto de cobranzas.**

La finalidad de este presupuesto se basa en tener la información estimada de cobranzas de cada uno de los canales de venta detallada en forma semanal, para en primer lugar conocer qué y cuándo se debe cobrar, y en segundo lugar presentar el flujo de fondos estimados al área tesorería. Este presupuesto se confecciona en base al estimado de venta en unidades por el área comercial para cada canal de venta y al precio promedio de las unidades vendidas el mes anterior.

- **Controlar el cumplimiento de las cobranzas semanales**

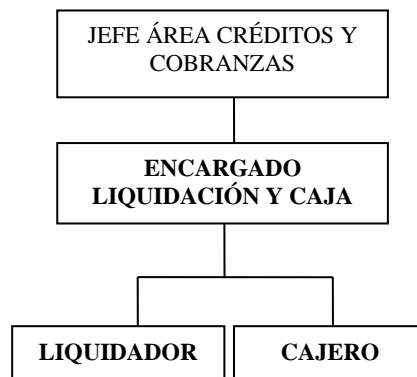
Tomando en cuenta la confección del presupuesto, se realiza semanalmente el control de las cobranzas estimadas, mediante la comparación entre las cobranzas reales, las presupuestadas y a su vez con relación a las ventas informadas por el área comercial.

- **Controlar facturas vencidas de los canales de venta**

Mediante informes del sistema informático de la empresa, se detectan las facturas vencidas para evaluar las acciones a tomar para su cobro; que pueden ser desde notificaciones a los clientes en forma telefónica o a través de un reclamo con la documentación correspondiente.

2. ANÁLISIS SUBÁREA LIQUIDACIÓN Y CAJA

2.1. Estructura relevada en la empresa



Por medio de documentación brindada por el jefe de área de créditos y cobranzas, podemos describir las funciones que esta subárea realiza, detectando la existencia de 3 canales donde la compañía comercializa sus productos y la conformación de 2 puestos de trabajo, liquidador y cajero. Se describen los canales para una mejor comprensión de las tareas que realizan dichos puestos.

- **Preventa:** Venta anticipada en ciudad de Córdoba y alrededores, a kioscos, despensas y mini supermercados por donde pasa un preventista para tomar los pedidos correspondientes un día antes de la entrega. Cada preventista tiene asignada un área o ruta meticulosamente para que luego el camión realice la entrega.
- **Distribuidores:** Es la venta tercerizada a diferentes provincias por medio de empresas que realizan la venta y la logística de entrega de la mercadería.
- **Supermercados nacionales:** Las ventas a supermercados consiste en entregar la mercadería solicitada por el departamento de compras donde se estipula contractualmente.

2.2. Definición de Liquidación

Una liquidación es un documento donde se discrimina y detallan todas las facturas que respaldan la mercadería que entregará el fletero encargado de dicho

reparto. A su vez en otra sección se detallan las mercaderías facturadas para así poder controlar el envío.

2.3. Liquidación original de la Empresa en Estudio

Ver anexo II

2.4. Análisis Tareas del Liquidador

- **Generar la liquidación de mercadería para la entrega:**

Consiste en generar los documentos que respaldan toda la mercadería que se entregará a los diferentes canales de venta y la valorización de la carga la cual se cancelará de forma diaria por el canal de preventa y pasará a cuenta corriente para los dos canales tanto distribuidores como supermercados nacionales.

- **Facturar los documentos**

Se imprimen todas las facturas para respaldar el despacho de la mercadería entregada a los canales de venta.

- **Control de la entrega de mercadería liquidada anteriormente al canal preventa**

Este canal es el que mayor control debe realizarse porque tiene una elevada cantidad de facturas que se deben cobrar de contado y rendida.

Por lo general, estas cargas no son entregadas totalmente, debido a que pueden existir diversos motivos que lleven a los fleteros a regresar parte de la carga retirada de la empresa, como por ejemplo, por falta de dinero, titular ausente, pedido no realizado, etc. Es allí, donde el puesto liquidación, luego de que los controles, verifiquen la carga de regreso, debe realizar los ajustes correspondientes (reversar las facturas no entregadas, realizar las notas de crédito a los clientes por la mercadería no recibida) para que el fletero solo rinda lo que realmente ha entregado a los clientes.

En cuanto al control de los canales distribuidores y supermercados no es tan exhaustivo ya que en distribuidores solo se controla que la mercadería cargada este facturada, en cuanto a supermercados el control consiste en verificar la conformidad de

la recepción de los bultos marcados en remito.

2.5. Diagrama de Flujo Preventa.

DIAGRAMA DE PROCESO LIQUIDACIÓN DE PREVENTA

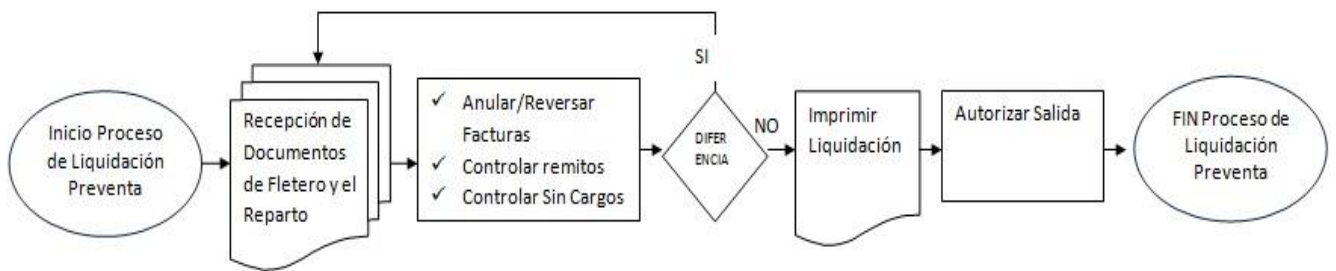
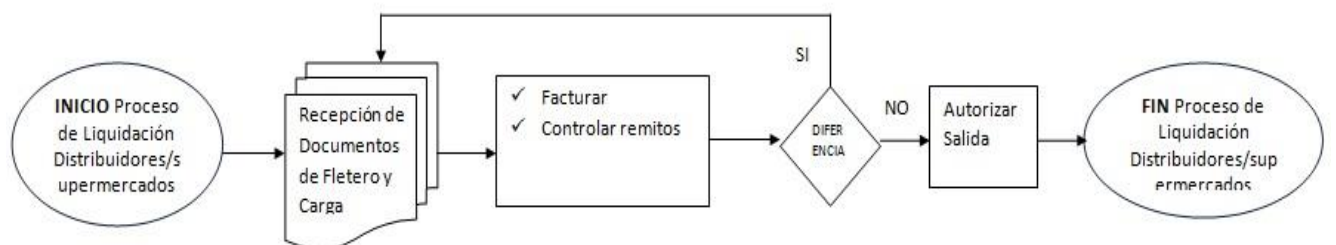


DIAGRAMA DE PROCESO LIQUIDACION DE DISTRIBUIDORES Y SUPERMERCADOS



2.6. Definición de Caja

El cajero se refiere al empleado de un negocio responsable de recibir y desembolsar el dinero, ésta es una posición de responsabilidad significativa; con una proporción siempre en aumento de transacciones realizadas utilizando substitutivos del dinero en efectivo (tales como cheques, tarjetas de crédito, tarjetas de débito, etc.).

2.7. Resumen de Caja de la Empresa en Estudio

Ver anexo III

2.8. Análisis Tareas del Cajero

▪ Cobranza canal de Preventa

Esta tarea consiste en recibir de parte del fletero de cada ruta el dinero recaudado de acuerdo a la liquidación anteriormente realizada y a su vez emitir el pago del flete por la mercadería entregada, previa recepción de la factura.

Finaliza sellando en conformidad la liquidación para cerrar la actividad de entrega y cobranza de la mercadería.

▪ Cobranza de distribuidores

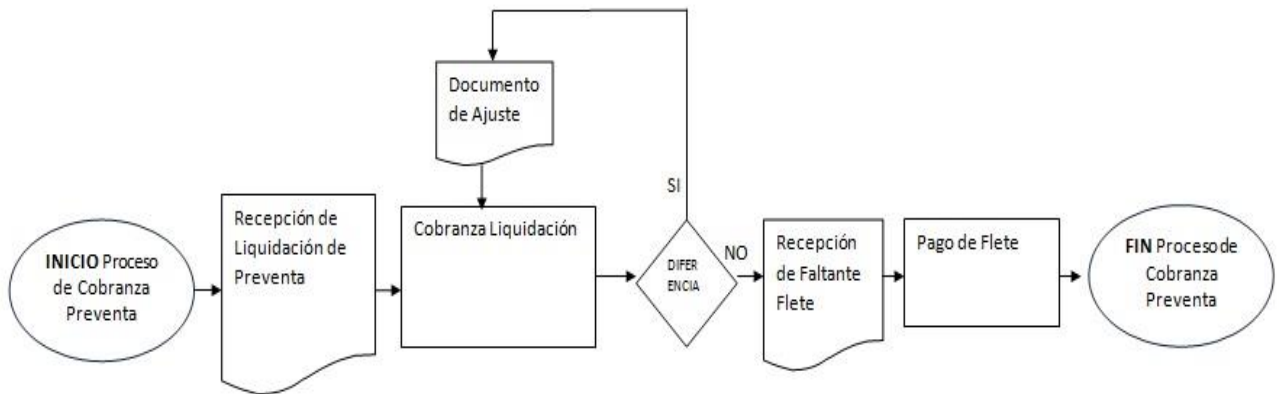
Esta cobranza consiste en ingresar a la caja, el dinero que cancela la factura por entrega de mercaderías que se realizó anteriormente y que conforma el saldo en cuenta corriente del cliente. Esta cobranza puede ser total o parcial y de una o más facturas.

▪ Cobranza supermercado

Las cobranzas de dicho canal, son en su mayoría mediante cheques de pago diferido o depósitos en cuenta corriente de la compañía al momento del vencimiento del plazo estipulado de la factura. El cajero debe ingresar el pago al cliente correspondiente, para cancelar las facturas que el mismo detalló en la orden de pago.

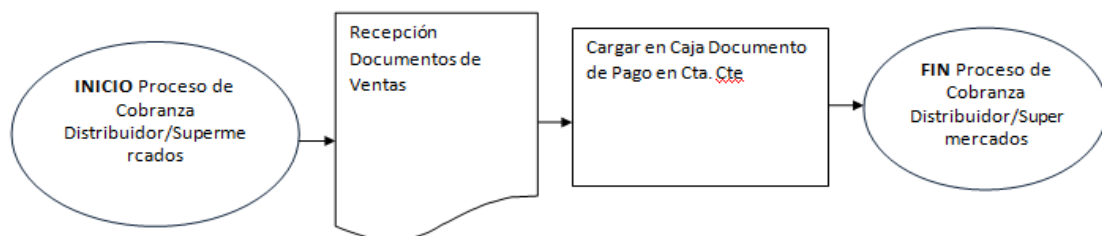
2.9. Diagrama de Flujo

DIAGRAMA DE PROCESO COBRANZA DE PREVENTA



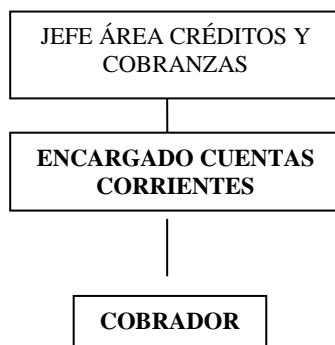
2.10. Diagrama de Flujo

DIAGRAMA DE PROCESO LIQUIDACIÓN DE DISTRIBUIDORES Y SUPERMERCADOS



3. ANÁLISIS SUBÁREA CUENTAS CORRIENTES

3.1. Estructura relevada en la empresa



3.2. Definición de Sub-área de Cuenta Corriente

La cuenta corriente comercial es el contrato por el cual las partes, dos comerciantes que mantienen negocios entre sí, se obligan a diferir la exigibilidad y la liquidación de sus respectivos créditos para un momento posterior, llegado el cual formularán dos cuentas únicas y opuestas (debe y haber) que serán compensadas produciéndose la extinción de sus respectivas obligaciones, sin perjuicio del saldo acreedor o deudor que pudiera resultar. Se define la cuenta corriente como un contrato por el cual dos personas, en relación de negocios continuados, acuerdan concederse temporalmente crédito recíproco, quedando obligados ambas partes a ir asentando en cuenta sus remesas mutuas, sin exigirse el pago inmediato sino el saldo a favor de la una o de la otra, resultante de una liquidación por diferencia, al ser aquella cerrada en la fecha convenida.

La cuenta corriente se celebra cuando, entre dos comerciantes, existe una relación continuada de negocios. De sus relaciones nacen créditos y deudas recíprocas, que se van creando sucesivamente. Uno a otro se remiten mercaderías, dinero, títulos valores.

De no existir contrato de cuenta corriente, cada operación de la cual surgiera una obligación o se extinguiera otra preexistente, daría lugar a una liquidación especial con los pertinentes movimientos de dinero. Por el contrato de cuenta corriente se crea un

mecanismo mediante el cual se evitan las liquidaciones particulares. Todas las operaciones realizadas se incluyen en una cuenta común y se inscribirán como anotaciones del debe o del haber y, vencido el plazo que se acuerde, se sumarán las cifras anotadas en cada columna. En ese momento, se compensarán las sumas, haciéndose exigible sólo el saldo final, que será de cargo de una sola de las partes.

La cuenta corriente supone, así, un aplazamiento de la exigibilidad de los respectivos créditos y la liquidación de los mismos en un momento posterior mediante compensación.

3.3. Análisis de las tareas a realizar en la subárea Cuentas Corrientes

Como las tareas que realiza esta área son comunes a todas las empresas que cuentan con ventas en cuenta corriente, para recaudar información se procedió a la búsqueda de documentación que la empresa nos brindó y a través de comentarios realizados por el jefe del área.

Esta subárea está compuesta por un solo puesto que se encarga de las siguientes tareas:

- **Límite de la cuenta**

De acuerdo a lo pactado por el área comercial con el cliente se define un límite de crédito el cual deberá ser controlado semanalmente para que no sea excedido.

Este límite está determinado en una proporción del volumen de venta estimado por el área comercial, que se considera se venderá en un período determinado, generalmente un mes.

- **Facturas vencidas**

El Analista de Crédito junto al Jefe del Área Créditos y Cobranzas y el responsable del Área Comercial son los que determinan luego de un análisis el plazo de días para el vencimiento de una Factura en Cuenta Corriente.

El encargado de cuentas corrientes tiene la función de controlar las facturas vencidas y realizar los reclamos pertinentes para gestionar su cobro. El reclamo se realiza, para distribuidores mediante la factura emitida y para los supermercados

mediante el envío del remito conformado.

- **Plazos de cobro**

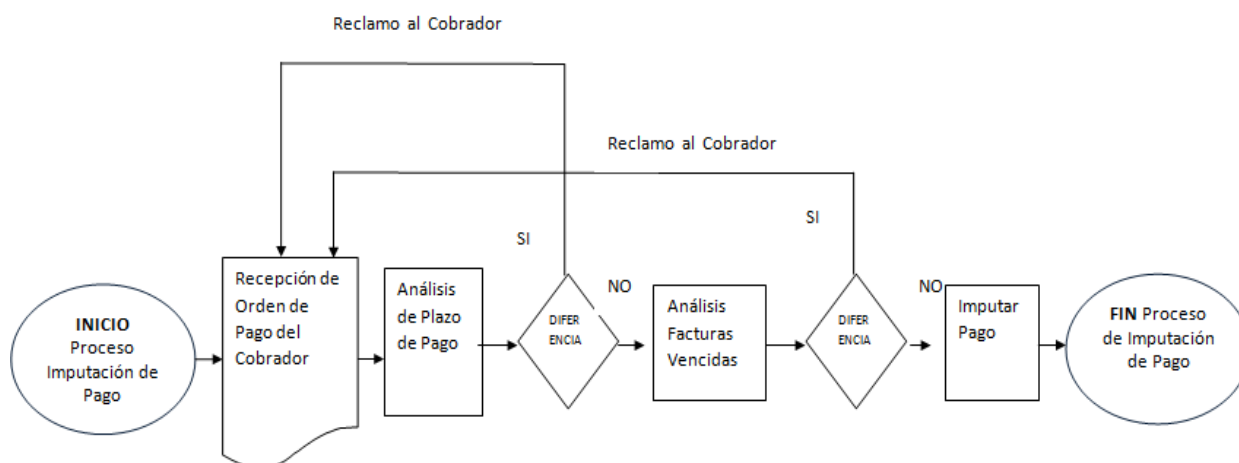
En este puesto se controlan los plazos de cobro definidos, de acuerdo al cliente, según lo que disponga el área comercial. En caso de no cumplir con el mismo, el encargado del subárea debe informar al área comercial para que se realice el reclamo correspondiente ya que son los encargados de la negociación de estos plazos; esto en los canales de distribuidor y supermercados ya que en preventa no existen plazos de pago ya que se trabaja de contado.

- **Cronograma semanal de cobranza**

Principalmente en el canal supermercado se realiza un cronograma para organizar las cobranzas semanalmente. Esto está a cargo de este puesto ya que las fechas y los horarios de cobro son estrictos.

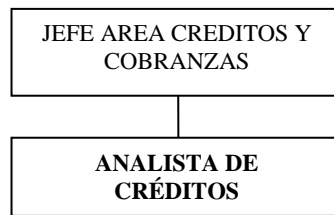
3.4. Diagrama

DIAGRAMA DE PROCESO IMPUTACION DE PAGO EN CUENTA CORRIENTE



4. ANÁLISIS SUBÁREA ANALISTA DE CRÉDITO

4.1. Estructura relevada en la empresa



4.2. Definición Analista de Crédito

El analista de crédito es una persona que se dedica a la recopilación y evaluación de información de crédito de los solicitantes para determinar si estos están a la altura de los estándares de crédito de la empresa.

Todo crédito debe pasar por una etapa de evaluación previa por simple y rápida que esta sea.

Todo crédito por fácil y bueno y bien garantizado que parezca tiene riesgo.

El análisis de crédito no pretende acabar con el 100% de la incertidumbre futura, sino que disminuya.

Es necesario e importante contar con buen criterio y sentido común.

En el proceso de evaluación de un crédito para una empresa se debe contemplar una evaluación profunda tanto de sus aspectos cuantitativos como cualitativos.

La decisión crediticia se la debe tomar en base a antecedentes históricos o presentes.

4.3. Análisis de las tareas a realizar en la subárea

Por medio de una reunión con la persona encargada del puesto, obtuvimos información del proceso y las tareas que realiza esta sub área. Como tarea principal se encarga de analizar la viabilidad del otorgamiento de crédito a los clientes de los diferentes canales de venta, mediante las siguientes herramientas de obtención de datos, en la sub área puede tomar las decisiones correspondientes en base al resultado del análisis realizado.

- **Solicitar informes de agencias**

Las cuales proveen de información sobre el status del cliente con respecto a antecedentes judiciales, cheques rechazados, estados contables y su evaluación sobre el riesgo y nivel de crédito a otorgar.

- **Obtener información del cliente**

Su historia de pagos, máxima exposición y cumplimiento, antigüedad de los saldos deudores, nivel de exposición, garantías obtenidas, trayectoria en el mercado, conocimiento de los socios integrantes, sus manifestaciones de bienes personales, el tipo de sociedad constituida, el status de la relación comercial, la importancia estratégica del cliente en la zona, posibilidades de reemplazo, nivel de facturación anual, periodo de estacionamiento, capacidad de planta, manejo empresario, competidores, posicionamiento, confiabilidad de los estados contables.

- **Análisis de los estados contables**

Para conocer la situación financiera, económica y patrimonial.

- **Un modelo de cuantificación de riesgo**

Que tenga en cuenta las variables mencionadas y las pueda medir.

- **Un sistema de clasificación de deudores**

- **Un sistema de alerta y seguimiento**

Para controlar la evolución de los deudores y su status comercial, tributario y legal.

- **Un cronograma de visitas**

Para reconocimiento del cliente.

4.4. Análisis del riesgo crediticio

Para realizar un análisis del riesgo crediticio se puede encontrar una cantidad muy importante de elementos con los cuales contar, lo más importante es identificar un

método de evaluación y elegir de entre todos los disponibles, aquellos que más se adecuen a la empresa.

4.5. Criterios para la medición del riesgo crediticio

Para la medición del riesgo y la asignación del crédito al cliente se deben tener en cuenta ciertos factores, algunos son exógenos y otros endógenos. Los exógenos son a partir de la vinculación entre la empresa solicitante, la calificadora y el contexto. Tienen que ver con el comportamiento del cliente respecto de su contexto macroeconómico, competitivo, financiero, productivo y comercial, que lo involucra con el resto de sus proveedores. Los endógenos están totalmente vinculados a la relación de la empresa solicitante con la calificadora.

4.6. Circuito de evaluación y aprobación de un cliente

La evaluación de un futuro cliente de la empresa comienza en el terreno de juego, esto quiere decir, en la zona de venta. El representante zonal realiza una primera entrevista y recaba datos acerca de la actividad desarrollada, del entorno económico, patrimonial y financiero del cliente, de la forma de operar, de los movimientos comerciales que ha venido desarrollando. Si la empresa cuenta con analista de créditos zonales, este trabajo se profundiza en los aspectos mencionados, si no se cuenta con analistas de crédito, los hombres de venta o comerciales se encargan de suministrar dicha información al área financiera de la compañía. Es importante que el jefe de créditos visite al potencial cliente, lo cual habitualmente se hace complicado por la falta de tiempo y los altos costos.

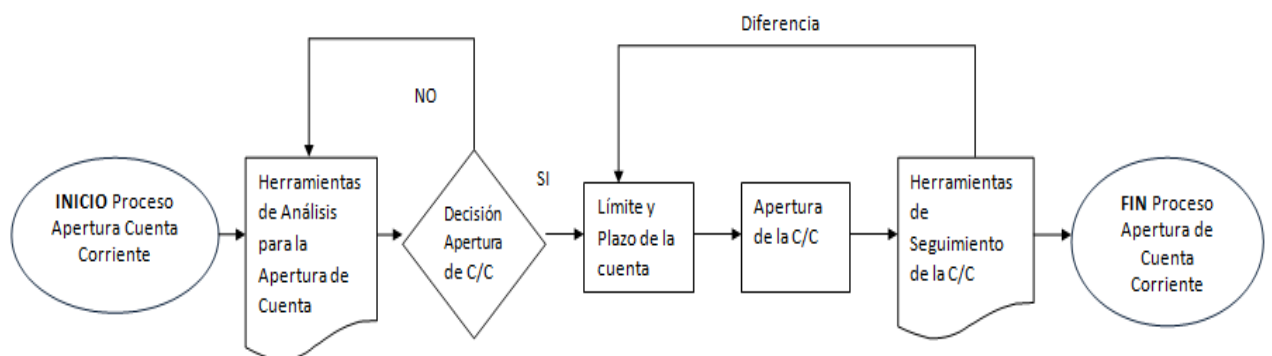
El reporte del vendedor es un documento adicional que se adjunta al legajo del cliente. En este reporte se realiza la tipificación del cliente A, B o C, y toman importancia los antecedentes del mismo, las potencialidades de desarrollo, el nivel de garantías, la información sobre el estado de situación de la empresa a través de los balances y las conclusiones finales del comité de crédito. En la carta mencionada también se consigna un crédito sugerido de mínima, máxima y por período. El objetivo de volcar dicho dato es comprometer al sector comercial y compartirle el nivel de riesgo que se propone para trabajar con el futuro cliente. Es importante observar como los vendedores simplemente solicitan créditos elevados para sus clientes, pero a la hora de sugerir o recomendar bajo su responsabilidad, bajan rigurosamente la cifra.

Al cliente se le propone la firma de una carta solicitud de apertura de cuenta, que

conjuntamente con el reporte del vendedor son entregadas al área financiera. Esta área se encarga de analizar toda la documentación con la que cuenta y aprobar el límite de crédito a otorgar. Luego se eleva toda la carpeta del cliente para la firma de las autoridades de la empresa y posterior archivo.

4.7. Diagrama de Flujo

DIAGRAMA DE PROCESO APERTURA DE UNA CUENTA CORRIENTE



CAPÍTULO IV

DISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CREDITOS Y COBRANZAS

El desarrollo completo del manual de procedimientos del Área Créditos y Cobranzas de la empresa analizada, se encuentra adjunto al final del presente trabajo.

CONCLUSIÓN

En la confección de este trabajo y a través de los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestras carreras de Contador Público y Administración de Empresas logramos, mediante la investigación y el análisis de cada uno de los subsistemas y puestos que conforman el área créditos y cobranzas, desarrollar el Manual de Procedimientos del Área Créditos y Cobranzas generando una herramienta de trabajo, indispensable para la ejecución eficiente de las tareas que se realizan diariamente en la empresa por un lado, y para el crecimiento profesional del área por el otro.

Al iniciar este trabajo nos encontramos que al no haber un manual de procedimientos, cada uno de los integrantes de las sub áreas realizaba las tareas, sin un procedimiento estándar, además de desconocer:

- El destino y utilidad de la información.
- El resultado generado.
- Que los informes generados en cada puesto, son útiles para diferentes áreas en la toma de decisiones.

Generando el manual de procedimiento del área logramos subsanar lo anteriormente expuesto mediante:

- La realización de las tareas con un procedimiento verificado y aprobado por la gerencia, actualizadas periódicamente por las exigencias derivadas del avance constante de la tecnología y competencia global, como así también de las herramientas aplicadas en los procesos realizados.
- La motivación del personal ejecutante de las tareas al entender el destino y utilidad de los informes logrados.
- La integración del área crédito y cobranza con diferentes áreas de la empresa como ventas, marketing y RRHH al brindarles informes y a su vez estar recibiendo retroalimentación de las otras áreas nombradas.

Esta herramienta será entregada y quedará a disposición del jefe del Área para la aplicación y análisis de las tareas que desempeñan cada uno de sus integrantes. De esta manera se logra definir claramente, no solo cuales son las funciones que cada puesto de

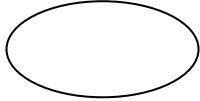
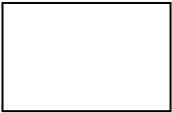
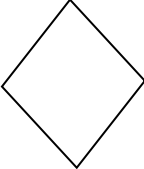

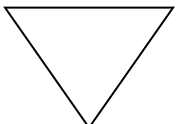
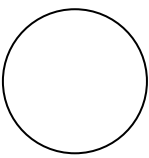
trabajo debe cumplir, sino también cual es el procedimiento para hacerlo de manera eficiente.

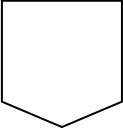
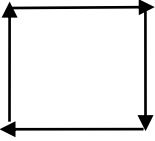
Creemos firmemente que por la envergadura de la empresa estudiada, se hacía indispensable la creación de un Manual de Procedimiento del área y esperamos que el mismo, sea el comienzo para el desarrollo de uno a nivel global, logrando de esta forma cumplir con un conjunto de normas sobre calidad y gestión establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO) las que se aplican en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios.

Con el desarrollo de este trabajo de grado, no solo se logra generar una herramienta de trabajo para la empresa, sino también concluir esta etapa de formación académica aplicando los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestro cursado.

ANEXOS

ANEXO I

<i>SIMBOLO</i>	<i>SIGNIFICADO</i>	<i>APLICACIÓN</i>
	Terminal	Indica el inicio o terminación del procedimiento.
	Operación	Representa el espacio para describir una actividad del procedimiento.
	Decisión o Alternativa	Indica un punto del procedimiento o donde se toma una decisión entre dos opciones (SÍ o NO).
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que se utilice o se genere en el procedimiento. El documento podrá tener copias.
	Archivo	Representa un archivo común y corriente de oficina donde se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	Conector Interpágina	Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.

	Conector de página:	Representa un enlace o conexión de una página a otra.
	Dirección de Flujo, o Línea de Unión	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.

ANEXO II

Fecha Emision: 23/05/2012

Fletero: 10615 - BAGUR JUAN CARLOS

Liquidacion: 282954 del 23/05/2012

Resumen de Productos

Cod. Prod.	Producto	Packs	Botellas
ADANA 1	ADES ANANA PACK 6 1000 CM3	1	0
ADDU 5	ADES DURAZNO PACK 12 200 CM3	1	0
ADDU 1	ADES DURAZNO PACK 6 1000 CM3	2	0
ADDULI 1	ADES DURAZNO LIGHT PACK 6 1000 CM3	1	0
ADFT 5	ADES FRUTAS TROPICALES PACK 12 200 CM3	2	0
ADMA 5	ADES MANZANA PACK 12 200 CM3	3	0
ADMA 1	ADES MANZANA PACK 6 1000 CM3	5	0
ADNAR 1	ADES NARANJA PACK 6 1000 CM3	1	0
AMGND 3	AGUA MAGNA NARANJA-DURAZNO PACK 6 2000 CM3	6	0
AMGND 1	AGUA MAGNA NARANJA-DURAZNO PACK 6 1500 CM3	2	0
AMGPM 1	AGUA MAGNA POMELO MEDITERRANEO PACK 6 1500 CM3	1	0
AMGPM 3	AGUA MAGNA POMELO MEDITERRANEO PACK 6 2000 CM3	3	0
ASRN 2	AGUA SAN REMO NO GASIFICADA PACK 6 1500 CM3	1	0
ASRN 1	AGUA SAN REMO NO GASIFICADA PACK 6 2000 CM3	12	0
ASRN 3	AGUA SAN REMO NO GASIFICADA PACK 12 500 CM3	1	11
DCCO 1	DOBLE COLA PACK 6 2250 CM3	114	683
DCCO 3	DOBLE COLA PACK 12 500 CM3	3	0
HKCO 1	HOOK COLA PACK 6 2250 CM3	16	0
JCSALI 1	JUGO SALDAN BC LIMON PACK 6 1500 CM3	3	0
JCSANA 1	JUGO SALDAN BC NARANJA PACK 6 1500 CM3	5	0
JCSAPE 1	JUGO SALDAN BC PERA PACK 6 1500 CM3	5	0
LVLI 1	LIVRA LIMONADA PACK 6 1500 CM3	45	0
LVMA 2	LIVRA MANZANA PACK 12 500 CM3	2	0
LVMA 1	LIVRA MANZANA PACK 6 1500 CM3	10	0
LVNA 1	LIVRA NARANJA PACK 6 1500 CM3	4	0
LVNA 2	LIVRA NARANJA PACK 12 500 CM3	1	0
LVPE 2	LIVRA PERA PACK 12 500 CM3	2	0
LVPE 1	LIVRA PERA PACK 6 1500 CM3	11	0
LVPO 1	LIVRA POMELO PACK 6 1500 CM3	6	0
PALARLOG 1	PALLET ARLOG SIN PACK	0	0
PRLI 7	PRITTY LIMON PACK 9 1000 CM3	49	0
PRLI 1	PRITTY LIMON PACK 6 2250 CM3	459	2750
PRLI 2	PRITTY LIMON PACK 6 1500 CM3	4	0
PRLI 3	PRITTY LIMON PACK 12 500 CM3	8	0
RFNA 1	RAFTING NARANJA PACK 6 2250 CM3	3	0
SEPNEG 1	SEPARADOR NEGRO SIN PACK	0	0
SOSA 2	SODA SALDAN PACK 6 1500 CM3	13	77
SOSA 1	SODA SALDAN PACK 6 2250 CM3	16	0
SUCO 1	SUITTY COLA PACK 6 2250 CM3	75	449
SULL 1	SUITTY LIMA LIMON PACK 6 2250 CM3	7	41
SUNA 1	SUITTY NARANJA PACK 6 2250 CM3	7	40
SUPA 1	SUITTY POMELO AMARILLO PACK 6 2250 CM3	7	0
VASIM 1	VASO PROMO PRITTY LOS SIMPSONS C SIN PACK	9	0
Total		926	4051

Fecha Emision: 23/05/2012

Fletero: 10615 - BAGUR JUAN CARLOS

Liquidacion: 282954 del 23/05/2012

Detalle de Documentos

Documento	Cod	Cliente	F.P.	Factura A Rendir	Flete	Estado
FC A 85 62072	1	MARIANO S.A. MARIANO S.A. (AV. S. LAMAS)	CC	\$6804.31	\$301.32	PEN
FC A 85 62073	1	MARIANO S.A. MARIANO S.A. (AV. S. LAMAS)	CC	\$0.00	\$74.40	PEN
FC B 85 323466	1	AVELLA NORMA	CO	\$83.17	\$3.72	PEN
FC B 85 323467	1	MEDINA VICTORIA	CO	\$357.04	\$17.05	PEN
FC B 85 323468	1	ANGULO PEDRO ROBERTO	CO	\$86.84	\$3.72	PEN
FC B 85 323469	1	FRANCO SALVADOR	CO	\$169.02	\$7.44	PEN
FC B 85 323470	1	FREIRES GABRIEL ARMANDO	CO	\$182.31	\$7.44	PEN
FC B 85 323471	1	DIAZ NESTOR RAFAEL	CO	\$390.57	\$18.60	PEN
FC B 85 323472	1	PONS DANIELA GRACIELA	CO	\$262.31	\$13.02	PEN
FC B 85 323473	1	MARTINEZ MANUEL	CO	\$106.34	\$5.58	PEN
FC B 85 323474	1	AGUIRRE ERNESTO ALEJANDRO	CO	\$87.10	\$3.72	PEN
FC A 85 62024	1	BALATTI WALTER	CO	\$68.02	\$3.72	PEN
FC B 85 323475	1	VEGA LILIANA	CO	\$78.42	\$3.72	PEN
FC B 85 323476	1	BARROSO GISELA	CO	\$6295.49	\$284.58	PEN
FC B 85 323477	1	BARROSO GISELA	CO	\$0.00	\$9.30	PEN
FC B 85 323478	1	LOPEZ MARIA CRISTINA	CO	\$241.18	\$11.16	PEN
FC B 85 323479	1	GUTIERREZ GENOBEVA	CO	\$149.54	\$7.44	PEN
FC B 85 323480	1	HERNANDEZ MARIA	CO	\$149.88	\$5.58	PEN
FC B 85 323481	1	NAZZI ESTELA MARY	CO	\$125.42	\$5.58	PEN
FC B 85 323482	1	GALEASSI CLAUDIA MARIANA	CO	\$240.55	\$11.16	PEN
FC B 85 323483	1	PAEZ GABRIELA ANALIA	CO	\$384.90	\$20.46	PEN
FC B 85 323484	1	SANCHEZ JESICA ELIZABETH	CO	\$118.76	\$5.58	PEN
FC B 85 323485	1	CORREA BLANCA	CO	\$759.63	\$37.20	PEN
FC B 85 323486	1	CORREA BLANCA	CO	\$0.00	\$3.72	PEN
FC B 85 323487	1	ALMADA DALINDA OLGA	CO	\$195.38	\$9.30	PEN
FC B 85 323488	1	TOLOSA LIDIA MARGARITA	CO	\$72.36	\$3.72	PEN
FC B 85 323489	1	CUQUEJO ARMANDO CESAR	CO	\$210.43	\$9.30	PEN
FC B 85 323490	1	PRIETO BENITA	CO	\$99.94	\$3.72	PEN
FC B 85 323491	1	MEMA MARTA AVELINA	CO	\$817.08	\$42.78	PEN
FC B 85 323492	1	ILUMINATTI PAOLA ALEJANDRA	CO	\$368.56	\$17.71	PEN
FC B 85 323493	1	ILUMINATTI PAOLA ALEJANDRA	CO	\$0.00	\$1.86	PEN
FC B 85 323494	1	CAYO MARCOS	CO	\$173.67	\$7.75	PEN
FC B 85 323495	1	VAZQUEZ GABRIEL ALEJANDRO	CO	\$825.53	\$37.67	PEN
FC B 85 323496	1	RODRIGUEZ TERESITA	CO	\$162.21	\$7.44	PEN
FC B 85 323497	1	ZABALA JOSE ENRIQUE	CO	\$142.31	\$7.30	PEN
FC B 85 323498	1	ZANUSSO CLAUDIA INES	CO	\$651.26	\$29.76	PEN
FC B 85 323499	1	LAGRAS LAURA ALEJANDRA	CO	\$101.46	\$5.44	PEN
FC B 85 323500	1	BRANE MARIA TERESA	CO	\$126.61	\$8.85	PEN
FC A 85 62025	1	GABINETES GABETEX SA	CO	\$274.70	\$13.02	PEN
FC B 85 323501	1	IBARRA GABRIELA	CO	\$85.25	\$3.72	PEN
FC B 85 323502	1	ALMADA MARIANA	CO	\$491.48	\$24.26	PEN
FC B 85 323503	1	GOMEZ CARMEN	CO	\$169.26	\$7.44	PEN
FC B 85 323504	1	CASALINI ALEJANDRA PATRICIA	CO	\$192.50	\$9.30	PEN
FC A 85 62026	1	CARO SRL	CO	\$486.69	\$20.32	PEN
FC A 85 62027	1	CARO SRL	CO	\$0.00	\$1.86	PEN
FC B 85 323505	1	VIVAS JUAN DOMINGO	CO	\$202.56	\$9.30	PEN
FC B 85 323506	1	CARO VALERIA DEL CARMEN	CO	\$87.71	\$0.00	ACT
FC A 85 62028	1	BAGUR JUAN CARLOS	CO	\$0.00	\$0.01	PEN
FC B 85 323507	1	VEGA ALEJANDRA EDITH	CO	\$74.91	\$3.72	PEN

Fecha Emision: 23/05/2012

Fletero: 10615 - BAGUR JUAN CARLOS

Liquidacion : 282954 del 23/05/2012

Detalle de Documentos

Documento	Cod	Cliente	F.P.	Factura A Rendir	Flete Estado
NC B 85 26262	62	CAYO MARCOS	CO	-\$4.83	\$0.00 PEN
NC B 85 26263	62	VAZQUEZ GABRIEL ALEJANDRO	CO	-\$7.53	\$0.00 PEN
NC B 85 26264	62	BRANE MARIA TERESA	CO	-\$34.19	\$0.00 PEN
NC B 85 26284	62	PUCHETA MARIO	CO	-\$6.77	\$0.00 PEN
NC A 85 11931	62	VACA ELSA	CO	-\$5.03	\$0.00 PEN
NC B 85 26312	53	CARO VALERIA DEL CARMEN	CO	-\$87.71	\$0 ACT
NC B 85 26313	53	PONCE JOSE LUIS	CO	-\$83.17	\$0 ACT
NC A 85 11964	18	BAGUR JUAN CARLOS	CO	-\$29.89	\$0 PEN
ND A 85 5556	19	BAGUR JUAN CARLOS	CO	\$29.88	\$0 PEN

Detalle de Diferencias en Liquidacion

Cod. Prod.	Producto	Fact.	Anulado	Entreg.	Desc.	Dif	Botellas Dif.	Bot.	
SUCO1	SUITTY COLA	PACK 6 2250 CM3	74	1	73	0	-1	1	0
SUNA1	SUITTY NARANJA	PACK 6 2250 CM3	8	0	8	1	1	2	0
VASIM1	VASO PROMO	PRITTY LC SIN PACK	17	0	17	8	8	0	0

Se confeccionaron Notas de Credito/Debito por las diferencias

Fecha Emision 23/05/2012

Liquidacion :282954 del23/05/2012

Fletero: 10615- BAGUR JUAN CARLOS

Flete:	\$1450.00	Subtotal:	\$34189.13	\$27213.93
Bonificacion:	\$0.00	Factura Flete:		\$1754.50
M. Parcial:	\$1450.00	Total a Rendir:		\$25459.43
IVA:	\$304.50			
M. Total:	\$1754.50			

Rutas: RUTA NRO. 29 RUTA NRO. 101 - SUPER RUTA NRO. 88 RUTA NRO. 28 RUTA NRO. 64 RUTA NRO. 86 RUTA NRO. 87 RUTA NRO. 70 - ESPECIALES Telemarketing

El pago del flete final es el resultado de la sumatoria de los fletes individuales, afectados por

Expendios Combustibl

Nro. Exp. Cant. Litros Importe N Doc Nombre Chofer

Fecha Emision 23/05/2012

Liquidacion :282954 del23/05/2012

Fletero: 10615- BAGUR JUAN CARLOS

Flete:	\$1450.00	Subtotal:	\$34189.13	\$27213.93
Bonificacion:	\$0.00	Factura Flete:		\$1754.50
M. Parcial:	\$1450.00	Total a Rendir:		\$25459.43
IVA:	\$304.50			
M. Total:	\$1754.50			

Rutas: RUTA NRO. 29 RUTA NRO. 101 - SUPER RUTA NRO. 88 RUTA NRO. 28 RUTA NRO. 64 RUTA NRO. 86 RUTA NRO. 87 RUTA NRO. 70 - ESPECIALES Telemarketing

ANEXO III

RESUMEN DE CAJA N° 12939

	Descripcion	Debe	Haber
2	COBRANZA A TRANSPORTISTAS		304,735.01
4	COBRANZA A DISTRIBUIDORES		758,441.49
5	COBRANZA A SUPERMERCADOS		84,606.80
10	CANCELACION DE DOCUMENTOS		16,087.00
13	ENTREGA A CUENTA		16,215.89
31	CANCELACION DE FACTURAS A EMPLEADOS		1,354.65
34	CANCELACION DE EXPENDIOS		310.00
	Anticipo de Sueldo	\$ 1,354.65	
	Cheques	\$ 295,796.05	
	Documento	\$ 770.00	
	Efectivo / Bonos	\$ 769,978.58	
	Efectivo Negativo	\$ -2,033.45	
	Entrega a Cuenta	\$ 94,619.16	
	Factura	\$ 19,888.09	
	Retencion Ganancias	\$ 1,573.28	
	Retencion Ganancias Emitida	\$ -21.07	
	Retencion Ing. Brutos Emitida	\$ -174.45	
	TOTAL:	\$1,181,750.84	\$1,181,750.84

DETALLE DE CAJA N° 12939

N° Mov.	N° Liq.	Fecha	Persona	Debe	Haber	Estado
2 COBRANZA A TRANSPORTISTAS						
734415	397834	23/05/2012	BACKINA CARINA ELIZABETH		11,271.00	ACT
734416	397827	23/05/2012	CULASSO MIGUEL ANGEL		3,288.83	ACT
4 COBRANZA A DISTRIBUIDORES						
734490		23/05/2012	DISTRIBUIDORA RIO CUARTO S.A.		1,352.82	ACT
734491		23/05/2012	DISTRIBUIDORA RIO CUARTO S.A.		14,551.64	ACT
5 COBRANZA A SUPERMERCADOS						
734489		23/05/2012	SUPERMERCADOS MAYORISTAS M		79,547.57	ACT
734546		23/05/2012	EMPRESA EL PRACTICO		4,808.43	ACT
10 CANCELACION DE DOCUMENTOS						
734421		23/05/2012	RODRIGUEZ HECTOR HUGO		123.00	ACT
734428		23/05/2012	BACKINA CARINA ELIZABETH		422.00	ACT
13 ENTREGA A CUENTA						
734426		23/05/2012	GONZALEZ NATALIA IRIS ANAHI		802.89	CAN
734486		23/05/2012	CULASSO MIGUEL ANGEL		1,363.00	CAN
31 CANCELACION DE FACTURAS A EMPLEADOS						
734496	397947	23/05/2012	EMPLEADOS DE PRITTY S.A		122.40	ACT
734497	397961	23/05/2012	EMPLEADOS DE PRITTY S.A		97.21	ACT
34 CANCELACION DE EXPENDIOS						
734495		23/05/2012	LUQUE NELIDA SUSANA		310.00	ACT

DETALLE DE CAJA N° 12939

N° Mov.	N° Liq.	Fecha	Persona	Debe	Haber	Estado
Anticipo de Sueldo						
CANCELACION DE FACTURAS A EMPLEADOS						
1114856	23/05/2012	EMPLEADOS DE PRITTY S.A		\$ 77.41		ACT
1114852	23/05/2012	EMPLEADOS DE PRITTY S.A		\$ 122.40		ACT
Cheques						
COBRANZA A DISTRIBUIDORES						
1114850	23/05/2012	DIST.SIERRAS SRL (LA CALE		\$ 40,000.00		ACT
1114844	23/05/2012	DISTRIBUIDORA RIO CUARTO S.A.		\$ 1,352.82		ACT
Documento						
COBRANZA A TRANSPORTISTAS						
1114740	23/05/2012	DIAZ JESUS RAMON		\$ 770.00		ACT
Entrega a Cuenta						
COBRANZA A TRANSPORTISTAS						
1114867	23/05/2012	MARTINEZ SANDRA KARINA		\$ 16,050.00		ACT
1114820	23/05/2012	PACHECO JORGE LUIS		\$ 8,100.00		ACT
Efectivo / Bonos						
CANCELACION DE DOCUMENTOS						
1114742	23/05/2012	RODRIGUEZ HECTOR HUGO		\$ 123.00		ACT
1114760	23/05/2012	BACKINA CARINA ELIZABETH		\$ 422.00		ACT
Efectivo Negativo						
COBRANZA A TRANSPORTISTAS						
1114772	23/05/2012	SQUADRONI ESTER ANGELA		\$ -217.76		ACT
1114841	23/05/2012	ARGUIMBAU GABRIEL ALEJANDRO		\$ -365.51		ACT
Factura						
COBRANZA A TRANSPORTISTAS						
1114838	23/05/2012	MINUET WALTER RUBEN		\$ 363.80		ACT
1114840	23/05/2012	ARGUIMBAU GABRIEL ALEJANDRO		\$ 365.51		ACT
Retencion Ing. Brutos Emitida						
COBRANZA A TRANSPORTISTAS						
1114866	23/05/2012	MARTINEZ SANDRA KARINA		\$	13.21	ACT
1114819	23/05/2012	PACHECO JORGE LUIS		\$	7.70	ACT
Retencion Ganancias						
COBRANZA A DISTRIBUIDORES						
1114870	23/05/2012	BONISCONTI FABRICIO OSCAR		\$ 293.53		ACT
Retencion Ganancias Emitida						
COBRANZA A TRANSPORTISTAS						
1114745	23/05/2012	SANCHEZ NORMA MERCEDES		\$	21.07	ACT

BIBLIOGRAFIA

- Lic. Claudio Pizzi “*Administración Estratégica del Crédito Comercial y la Cobranza*” Junio 2007.
- Dra. Silvana Cerini “*Cobranzas y Gestión de la Mora*” Marzo 2010.
- Ing. Martin Alvarez Torres “*Manual para Elaborar Manuales de Procedimientos*” Junio 2006.
- Linares Velez Guillermo “*Cómo hacer procedimientos*”. Marzo 2004
- Chamorro Saénz Carlos “*Los Ratios Financieros*”.
- Garrido Miralles Pascual, Sánchez Raúl Íñiguez “*Análisis de Estados Contables: Elaboración e Interpretación de la Información Financiera*”. Septiembre 2012.