



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD DE TITULACIÓN PARA OPTAR EL GRADO DE LICENCIATURA

CURSO DE ACTUALIZACIÓN – PETAENG

REESTRUCTURACIÓN DE CARGOS DE TESORERÍA Y COBRANZAS

POSTULANTE ILSE MÓNICA BADANI VILELA

ABRIL 2019

Dedicatoria

A mis padres (ausentes) que me inculcaron la importancia de superarse en la vida, los amo.

A mi hogar “Tan especial” Sergio mi esposo y mi hijo Sebastián, por los momentos que les robe para culminar mis estudios.

A todos los que quieren pero no pueden concluir sus metas por diferentes motivos, el señor los apoye y aliente para seguir adelante.

Agradecimientos

Gracias Amado Jesús, mi Señor, mi gran Padre y Creador, por regalarme la oportunidad de concluir mis estudios, tú tienes tus tiempos, todo te lo debo a ti, tu fidelidad es infinita.

Gracias a mi esposo Sergio por estar siempre a mi lado, y a mi hijo Sebastián por existir y por favor nunca te des por vencido hijo querido. (Gracias señor por concederme un hogar cálido).

Gracias a mis hermanas y toda mi familia quienes me entusiasmaron al saber de mi proyecto.

Gracias a mi amiga Helen por apoyarme con sus constantes oraciones.

Gracias a mis amigas y a todas las personas que han contribuido con su apoyo moral para este logro.

Gracias al Sr. Escobar de Kardex por su amable colaboración en la conclusión y de los trámites para este cometido.

ÍNDICE GENERAL

Carátula	1
Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
Resumen	8
1. Introducción	9
2. Planteamiento del Problema	10
2.1. Formulación del Problema	11
3. Objetivos	12
3.1 Objetivo General	12
3.2 Objetivos Específicos	12
4. Justificación	12
4.1 Justificación Metodológica	12
4.2 Justificación Académica	13
4.3 Justificación Práctica	13
5. Marco Teórico Conceptual	13
5.1 Concepto de Administración de Empresas	13
5.2 Concepto de Eficiencia	14
5.3 Concepto de Eficacia	14
5.4 Concepto de Reestructuración	14
5.5 Concepto de Cargo	14
5.5.1 Métodos para la descripción de análisis de Cargos	15
5.6 Concepto de Puesto	15
5.6.1 Análisis de Puestos	15
5.6.2 Estructura de Análisis de puesto	16
5.7 Concepto de Tesorería	16
5.8 Concepto de Cobranza	17

5.8.1	Cuentas por cobrar	17
5.8.2	Cobranza efectiva	18
5.8.3	Formas y Mecanismos de pago	18
5.9	Manual de Políticas y Procedimientos	19
5.9.1	Que es un manual	19
5.9.2	Que es una política	20
5.10	Concepto de Gasto	20
5.10.1	Gastos Operativos	21
6.	Marco Metodológico	21
6.1	Enfoque	21
6.2	Tipo	22
6.3	Diseño	22
6.4	Método	22
6.4.1	Analítico	22
6.4.2	Entrevista	22
6.5	Técnicas	23
7.	Propuesta	23
7.1	Entrevistas	25
7.2	Informe de la entrevista	29
8.	Conclusiones	30
9.	Recomendaciones	31
10.	Bibliografía	41

INDICE DE ANEXOS

1.	Listado de Premios y Reconocimientos	32
2.	Manual de Funciones Encargada de Tesorería y Cobranzas.....	33
3.	Manual de Funciones Asistente de Tesorería y Cobranzas.....	34
4.	Manual de Políticas	35
5.	Manual de Procesos y Procedimientos de Tesorería	36
6.	Manual de Procesos y Procedimientos Cobranzas	37
7.	Organigrama Propuesto	38

Índice de Ilustraciones

1. Carencia o Exceso de liquidez	17
2. Análisis Administrativo	24
3. Organigrama Actual del Hotel	39
4. Análisis de Puesto	40

Resumen

Hotel Europa fundado en diciembre de 1997, es una empresa que se dedica a la prestación de servicios hoteleros, dentro de los cuales contempla a dos Unidades, Operativa conformada por servicio de hospedaje, servicio de restaurantes, servicio de piscina y sauna y atención de eventos, Ama de Llaves, Recepción y Alimentos y Bebidas y la Unidad Administrativa, conformada por los departamentos de Marketing y Ventas, Gerencia Financiera, Contabilidad, Compras, Tesorería y Cobranzas, todas a la Cabeza de un Gerente General (Ver Ilustración 3 Organigrama actual).

Desde sus inicios en el Hotel, Tesorería y Cobranzas operan cada una con un responsable de área demandando una serie de reportes diarios y mensuales.

Tesorería centraliza los ingresos de todas las áreas que generan los mismos, incluyendo los de cuentas por cobrar y la salida de fondos para gastos operativos y administrativos. Cobranzas, básicamente realiza la gestión diaria, mensual y atención al cliente.

La presente investigación pretende encontrar una estrategia para que Hotel Europa pueda mantener su posicionamiento como uno de los mejores hoteles, pese a la situación incierta de la economía del país, para ello es importante contar con toda la información histórica, se pudo evidenciar que durante todos estos años cada departamento opera por separado a la cabeza de un encargado por área, esto trae consigo muchas veces duplicidad de tareas y tiempo ocioso entonces se analizará el desarrollo de varias áreas, pero nos centraremos para empezar en las más afines, tal es el caso de Tesorería y Cobranzas, para más adelante y de acuerdo al resultado que obtengamos continuaremos con las demás.

A partir de ello se pensará en proyectar nuevas políticas, manuales y procedimientos que darán lugar a un control efectivo de las tareas y que además ayudará a seleccionar y contar con el personal idóneo, de más experiencia y con más aptitudes para seguir adelante con las nuevas metas que podrán salir resultado de la presente investigación. Esto sin duda repercutirá en el buen servicio que permitirá a la empresa mantener el abanico de clientes con que cuenta.

1. Introducción

En el mundo de hoy donde los cambios se aceleran a gran escala vale decir en cuanto a tecnología, información y otros, donde no es posible dejar de ser rápidos y eficientes para ponerse a la vanguardia y que la calidad que es primordial en toda empresa que quiere permanecer en el tiempo, solamente a través de una organización y planificación adecuadas permitirán que una empresa logre sus objetivos.

Para que una empresa obtenga mayores beneficios posibles es necesario que ésta reduzca sus gastos administrativos para mantenerse competitiva frente a sus afines en el mercado en el cual participa, y la forma de lograr es con una buena organización interna, determinar cada una de sus funciones del personal y aprovechar al máximo los recursos con los que cuenta.

La propuesta, objeto de la presente investigación, se desarrollará en el sector de servicios como es la hotelería, una empresa como el Hotel Europa, con una experiencia de 21 años, en el rubro de hospedaje, atención en restaurantes y atención de eventos, que abrió sus puertas al público en noviembre de 1997, habiéndose posicionado en el mercado como el número uno durante varios años consecutivos, tal como podemos apreciar en los reconocimientos adquiridos a lo largo de este tiempo. (ver lista, anexo 1), dentro su planificación está seguir con el proyecto de ser el mejor hotel de La Paz, y con ambición y expectativas de expandirse.

La Organización del Hotel, está compuesta por los departamentos de Ama de Llaves, Recepción y A & B (operativos) y Gerencia Financiera, Contabilidad, Tesorería, Cobranzas y Compras (administrativos), todos a la cabeza de un Gerente General. Desde sus inicios cada unidad tiene un responsable a su cargo. En este caso nos concentraremos a las áreas de Tesorería que básicamente se encarga de centralizar diariamente los ingresos de todas las áreas del hotel incluyendo las cobranzas, con emisión de reportes diarios y mensuales y Cobranzas que cuenta con una cartera de clientes de más de 20 años de antigüedad, también cuenta con informes diarios y mensuales.

Sin duda, Hotel Europa se encuentra en una difícil situación de toma de decisiones cruciales debido a que cuenta con personal con antigüedad de más de 20 años, siendo ésta una razón más a la hora de seleccionar al personal idóneo, además de los cambios estructurales que se llevarían a cabo, dichas decisiones deberán ser tomadas en Directorio y una vez analizada pasar al Gerente General para que este ejecute en caso de ser adoptada la misma. Para ello se contará con una serie de informes y recopilación de datos históricos como lista de clientes en el caso de cobranzas informes varios en el caso de Tesorería.

A partir de la propuesta se deberán tomar en cuenta, nuevas medidas de seguridad y control, la no interrupción en el desarrollo normal de las actividades y contar con el personal con experiencia y capaz de llevar adelante lo que se le va encomendar, mientras se trate el tema de fondo se discuta los lineamientos y finalmente lograr dar una solución ideal y propicia acorde a los requisitos de una empresa líder como es el Hotel Europa.

3. Planteamiento del Problema:

Como habíamos mencionado Hotel Europa comenzó sus actividades en el año 1997 en el rubro de servicios hoteleros, se ha mantenido a lo largo de estos 20 años como uno de los mejores hoteles de la ciudad de La Paz, sin embargo; es difícil hoy en día en una economía incierta como la de nuestro país, seguir liderando en su rubro sin realizar cambios.

Desde sus inicios todas las unidades o departamentos son supervisados y controlados por una persona encargada, nuestra atención se centrará básicamente en Tesorería y Cobranzas, pudimos advertir que muchas veces se duplican tareas, o generan cuellos de botella al retrasar la entrega de información que no está fluyendo correctamente, y al contemplar que no todos los empleados están aprovechando sus horas de trabajo de la misma manera, ello trae consigo desmotivación en el resto del personal.

A partir de ello se pueden establecer sistemas de comunicación para mejorar políticas, procesos y procedimientos, los que servirán para una mejoría en el manejo de

recursos humanos, materiales y financieros que repercutirán en la productividad del hotel.

2.1 Formulación del problema:

Hotel Europa quiere seguir liderando el mercado dentro de su rubro, para ello deberá poner en marcha un plan, se pensará en la fusión de varias áreas afines dentro del Hotel, para empezar nos centraremos en las áreas de Tesorería y Cobranzas, para ello contamos con la mejor herramienta que es la información histórica de cada una de ellas, dicha información arrojará las fortalezas y debilidades, lo que dará luces para tomar decisiones que permitan seguir operando con un excelente servicio, por lo tanto; ¿Será que reestructurando las Áreas de Tesorería y Cobranzas, se reduzcan los gastos administrativos?,

Para ello debemos empezar de la siguiente manera:

- Conocer las actividades de cada área para determinar funciones
- Delinear niveles jerárquicos
- Desarrollar la gestión organizativa mostrando normas de control que debe seguir cada empleado
- Desarrollar los manuales políticas y procedimientos para todas las actividades administrativas.
- Modificación del Organigrama

3. Objetivos

3.1 Objetivo General:

Establecer la reestructuración de los cargos de Tesorería y Cobranzas para reducir gastos administrativos.

3.2 Objetivos específicos:

3.2.1 Analizar la situación actual de la organización

3.2.2 Teorizar sobre reestructuración de cargos

3.2.3 Implementar procedimientos administrativos adecuados que permitan llevar el control interno para la optimización de los recursos de la empresa.

4. Justificación

Hotel Europa tiene domicilio en la calle Tiahuanacu N° 64 zona central La Paz – Bolivia su actividad comercial es la dotación de servicios hoteleros (Hospedaje, restaurantes, sauna. Piscina y atención de eventos).

4.1 Justificación Metodológica.

Hotel Europa es una empresa constituida por 6 socios, 3 alemanes y 3 bolivianos, desde sus inicios contaban con un responsable por área durante más de 20 años, y los constantes cambios en la economía boliviana, hace que cada vez sea mayor el esfuerzo por mantenerse como empresa líder, de manera que se analizó la manera de disminuir gastos, se recurrió a información histórica, la misma que arrojó datos como duplicidad de reportes en las áreas de Tesorería y Cobranzas, obviamente enviadas por separado.

4.2. Justificación Académica:

La presente investigación busca promover la aplicación de conocimientos dentro de la Administración de Empresas con la adaptación de herramientas investigativas, se analizará la información obtenida demostrando que los cambios que se realizaran podrán brindar lineamientos de nuevos controles, políticas manuales y procedimientos administrativos.

4.3 Justificación Práctica:

Esta monografía tiene el propósito de establecer que los gastos administrativos de Hotel Europa son posibles de reducirse con la reestructuración de las áreas de Tesorería y Cobranzas, se analizó cada cargo, donde se pudo establecer que una sola persona es capaz de llevar a cabo dichas tareas, para ello se buscará determinar lineamientos para una fusión dentro del marco estructural y organizado, de manera que cuente con políticas de control, manual de funciones y procedimientos para garantizar su efectividad y demostrar con ello que es factible la propuesta que deberán tomar los accionistas si conviene a sus intereses.

5. Marco Teórico Conceptual.-

A continuación se enlistan todos los conceptos que ayudarán a apoyar y entender mejor la propuesta.

5.1 Concepto de Administración

La administración es la disciplina que se encarga de decidir y delegar las distintas actividades y tareas que lleva a cabo un departamento o la empresa en general. Asimismo, esta disciplina cuenta con un rol supervisor, a fin de poder dar seguimientos a dichas actividades, vigilando porque se produzcan de forma eficiente y eficaz. (ROBBINS 2010)

5-2 Eficiencia

Es la capacidad de una empresa o grupo empresarial de obtener los mejores resultados posibles con la menor utilización de recursos tanto humanos, materiales y financieros (ROBBINS 2010)

5.3 Eficacia

La forma de hacer las cosas correctas, es decir, la capacidad de tomar las decisiones necesarias y adecuadas que lleven a la empresa a cumplir con las metas trazadas. En este sentido, la eficacia es la toma de decisiones correctas: delegación acertada. Inversión precisa, tiempos acordes, satisfacción del cliente entre otros, llevara a la empresa al cumplimiento de sus metas, pero también al menor uso de sus recursos (ROBBINS 2010)

5.4 Concepto de Reestructuración

“Reestructuración es el proceso de rediseño de uno o más aspectos de las empresas. El proceso de reorganización de una organización se puede lograr debido a una serie de factores (Robbins 2005)

Volver a empezar en cualquier área o aspecto de la empresa, para modificarla.

5.5 Concepto de Cargo:

“Es la denominación que exige el empleo de una persona que con un mínimo de calificaciones acorde con el tipo de función, puede ejercer de manera competente las atribuciones que su ejercicio le confiere. (<https://www.gestiopolis.com/cargos-ocupaciones-puesto-trabajo/> s.f.)

5.5.1 Métodos para la descripción y análisis de cargos

El analista de cargos puede ser un empleado especializado de Staff, el jefe de departamento e incluso el propio ocupante del puesto, los métodos más utilizados son:

- Observación directa

- Cuestionario
- Entrevista directa
- Métodos mixtos

5.6 Concepto de Puesto:

Se define como puesto de trabajo al área establecida para que el trabajador cumpla una determinada tarea dentro del proceso de trabajo, estando dotado de los medios de trabajo necesarios para ejecutar una determinada tarea,

5.6.1. Análisis de Puestos

Quien ocupe el puesto debe tener características personales que sean compatibles con las especificaciones de este, la descripción del puesto detalla la manera impersonal su contenido, mientras que las especificaciones proporcionan la percepción que tiene la organización respecto a las características humanas deseables para realizar el trabajo, en términos de educación, experiencia e iniciativa (CHIAVENATO 2007).

(ver ilustración 4).

5.6.2. Estructura del análisis de puesto:

Por lo general el análisis de puesto se concentra en cuatro tipos de requisitos:

- Requisitos Intelectuales
- Requisitos Físicos
- Responsabilidades que adquiere
- Condiciones de trabajo (Ver ilustración 4)

5.7 Concepto de Tesorería:

Podemos definir la tesorería como el dinero líquido que la empresa posee, bien sea en caja o en bancos. La diferencia entre la parte del capital que tiene la empresa que no está dedicada a financiación del inmovilizado y que, en consecuencia está disponible para financiar el ciclo productivo

(Fondo de maniobra que se necesita).

(http://www.aragonemprendedor.com/archivos/descargas/cpx_conceptosbasicos_tesoreria_cas.pdf s.f.)

Es conveniente intentar llevar un control de la tesorería que permita una gestión eficiente de la financiación y de la liquidez, de este modo conseguimos que los fondos necesarios estén disponibles en el momento adecuado.

Las previsiones de tesorería permiten prever los saldos de la misma en distintos momentos tratando de minimizar las consecuencias o efectos de una carencia o un exceso de liquidez (Ver ilustración 1).

(Ilustración 1)

CARENCIA DE LIQUIDEZ	<ul style="list-style-type: none"> * Perder operaciones buenas de colocacion de fondos * Posibles tensiones con proveedores y bancos * Obligarse a mantener prestamos, creditos y descuentos para cubrirse. * Riesgo de tipo de interes
ESCESO DE LIQUIDEZ	<ul style="list-style-type: none"> * Coste de oportunidad de inversion en activos * Erosion monetaria (Inflacion) * Riesgo de tipo de interes

5.8 Concepto de Cobranza

Proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta por concepto de la compra de un producto o el pago de un servicio. Esto incluye el pago de documentos como facturas, pagares, letras de cambio y otros títulos valores, por lo tanto se considera la labor de cobranza de gran importancia en la administración.

(http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/finaciero_cartera/contenido_u4.pdf s.f.)

5.8.1 Cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar consisten en el dinero que se le debe a un negocio por los bienes o servicios que provee. Es un registro de la fecha de venta, a quien se le vendió, la cantidad y cuando se hará efectivo el pago. Los términos de crédito podrían variar en periodos de días, semanas meses e incluso años. (ROBBINS 2010)
(<https://es.shopify.com/enciclopedia/cuentas-por-cobrar> s.f.)

La empresa puede realizar políticas de cobro mediante pagos al contado o crédito, y por tiempo de plazo de crédito.

5.8.2 Cobranza Efectiva: Una buena gestión de cobranza se puede realizar mediante:

- Actitud frente a la gestión que realiza y la empresa que representa
- Organización interna hacia el trabajo
- Percepción del cliente
- Comunicación como herramienta de persuasión

- Seguimiento y evaluación permanente de las acciones y reacciones sobre las cuentas que gestiona

5.8.3 Formas y mecanismos de pago:

Los medios de pago son la herramienta que las empresas adoptan para transferir valor monetario, producto de una transacción comercial a fin de lograr el pago por algún bien o servicio. Dichos medios de pago pueden ser:

- Cheque
- Transferencia Bancaria
- Tarjeta de Crédito
- Pago de facturas por medios electrónicos
- Negociación en proceso de cobranza

Existen diferentes tipos de deudores, pues no a todos se los puede tratar de la misma manera, para ello debieran hacerse unas cuantas preguntas a la hora de catalogarlo:

Por lo tanto se debe catalogar a los clientes y seleccionarlos por su naturaleza para poder realizar informes a fin de mes del estado de los mismos. Asimismo, se debe llevar un registro prolijo de los datos del cliente para acceder toda vez que necesitemos realizar la gestión de cobranzas.

5.9 Manual de Políticas y Procedimientos

Un manual de políticas y procedimientos es donde se documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área o departamento. En este manual se deben contestar pregunta sobre lo que hacen las política en el área departamento

o gerencia de la organización y como hace procedimientos para administrar y para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido. (PROCEDIMIENTOS 1996)

5.9.1 Que es un Manual

Un manual es un documento en el que se presenta en forma consecuente toda la información que tiene la organización: Cómo son los procedimientos, políticas y reglamentos que son necesarios para obtener una buena ejecución en las actividades que se desarrolla dentro de la organización (PROCEDIMIENTOS 1996)

En este se especifica lo siguiente:

- Quien debe hacer una actividad
- Que debe hacerse en esa actividad
- Como debe hacerse la actividad
- Donde debe hacerse
- Cuando debe hacerse la actividad

Elementos del manual de procedimientos.

- Objetivo
- Delegación
- Diseño de puesto

Hotel Europa tiene sus manuales que deben ser actualizados a la hora de realizar los cambios de manera que tengan los empleados un conocimiento amplio de lo que se quiere obtener.

5.9.2 Que es una política:

- Una decisión unitaria que se aplica a todas las situaciones similares
- Una orientación clara hacia donde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo.
- La manera consistente de tratar a la gente
- Un lineamiento que facilita la toma de decisiones en actividades rutinarias
- Dirección en lo que se desea que se haga en cada situación definida.

5.10 Concepto de Gasto

Es un desembolso, egreso o erogación que se consume corrientemente, es decir en el mismo período en el cual se causa, o un costo que ha rendido su beneficio. Los gastos se conforman con los ingresos (es decir, se presentan en el Estado de Resultados) para determinar la utilidad o la pérdida neta de un período. (BRITO 2004)

5.10.1 Gastos Operativos

Los gastos operativos son aquellos que permiten mantener la actividad diaria de una compañía, que no suelen estar vinculadas de manera directa con la producción. Suele utilizarse tanto el término gastos operativos como gastos operacionales.

Estos costes ocasionan en el normal desarrollo de la entidad económica, según el objeto con el que se fundó y registran los gastos en los que se incurre durante un ejercicio en relación al planteamiento de desarrollo de la actividad ejecutiva financiera legal, comercial y la dirección de la gestión administrativas.

(<https://www.economiasimple.net/glosario/gastos-operativos> s.f.)

6. Marco Metodológico:

En este capítulo nos centraremos en identificar si los clientes internos que son los empleados, para saber si están de acuerdo con esta reestructuración que se consideraran varios factores de cambio al que se tendrán que acostumbrar para el logro de los objetivos.

6.1 Enfoque: Se establecerá un diseño de entrevista que permita arrojarnos un panorama cualitativo de manera que se pueda tomar en cuenta a la hora de tomar determinaciones y decisiones.

Población: Se entrevistará a:

- Gerente administrativo y Financiero
- Contador
- Encargado de Tesorería
- Encargado de Cobranza

Características de la Población

Para este tipo de entrevista se tomara en cuenta a la parte administrativa financiera y operativa, dado que Tesorería y Cobranzas pertenecen a esa área.

Tamaño de la Población:

El universo a tomar en cuenta será solamente la parte financiera compuesta por 4 personas (responsables de áreas).

6.2 Tipo: Se realizará investigación Descriptiva, donde se analizará mediante la recopilación de datos que se obtendrán de la entrevista a los clientes internos para conocer la situación actual de la empresa.

6.3 Diseño: La presente investigación utilizará la entrevista al ser una herramienta de observación que permita un análisis de las incidencias internas de las dos áreas con los clientes internos, se elaboraran 5 preguntas base para así obtener información de la aceptación que tenga en los empleados la nueva estructura.

6.4 Método: Se utilizará el método de análisis del contenido que arrojarán los datos de la entrevista.

6.4.1 Analítico: Se Analizará cada uno de los parámetros en los que se maneja cada área así como el desempeño de los empleados

6.4.2 Entrevista: Se realizará en el Departamento de Finanzas se entrevistará al Gerente Administrativo Financiero, al contador y a las personas responsables de Tesorería y Cobranzas, para empaparnos de los pros y contras y consultar su percepción sobre la unidad en que trabaja.

6.5 Técnicas Se realizara una investigación Descriptiva, se elaborara un análisis de campo utilizando la información de los resultados que arroje la entrevista a los empleados, lo que nos dará un mejor panorama de la situación actual de la empresa.

7. Propuesta

Luego de haber llevado de la mejor manera posible un análisis exhaustivo en base a toda la información recolectada esta investigación propone una Reestructuración de cargos de Tesorería y Cobranzas como estrategia para reducir gastos operativos. Entendiendo esta estrategia como una capacidad organizacional para hacer que el Hotel Europa sea más atractivo ante su competencia.

Estamos seguros que dicha investigación ha creado el clima para poner en marcha el plan sin que la empresa interrumpa sus actividades cotidianas proponiendo en práctica nuevas políticas, pasando por escrito los procedimientos y procesos que hará que el personal se comprometa e identifique más con la empresa, motivándolos en su desempeño.

Para ello se tomó en cuenta especificaciones como actividades del trabajo, procesos, registro de las actividades, procedimientos utilizados, responsabilidad personal, habilidades requeridas, normas y condiciones físicas del trabajo y requerimientos personales para el puesto que a continuación detallaremos en los siguientes cuadros en los manuales de funciones, políticas y procedimientos y organigrama propuestos. (Ver anexos de todos ellos).

Como punto de partida se basará ésta propuesta bajo lineamientos administrativos como muestra la ilustración 2.

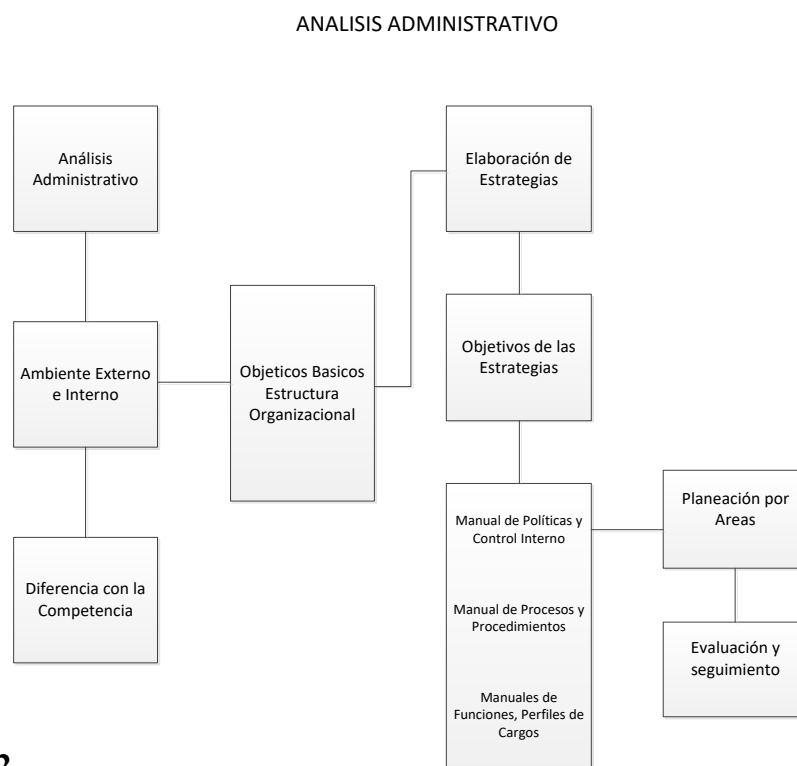


Ilustración 2

7.1

ENTREVISTA

CARGO : Gerente Financiero

- 1.- El departamento de Finanzas en general cuenta cada cargo con su manual de funciones?
Si todas las áreas pero hay que revisarlas no están actualizadas
- 2.- Sus funcionarios cuentan con un procedimiento escrito de sus funciones?
Creo que no en la mayoría
- 3.- Las políticas de todas sus áreas están bien definidas?
SI están establecidas pero sin duda hay que revisarlas
- 4.- Considera que la fusión de las áreas de Tesorería y Cobranzas traiga beneficios a la empresa?
Es lo que se espera, pues necesitamos una inyección económica y una serie de cambios que puedan dar oxígeno a la compañía.
- 5.- Puede citar una ventaja y una desventaja en el caso de que se unan las áreas de Tesorería y Cobranzas?
Desventaja: Tener que prescindir de los servicios de tanta gente antigua que apporto al hotel, el elegir con quienes quedarnos será bastante difícil
Ventaja: Por donde se vea, es una reducción de gastos
- 6.- Como se desarrolla la comunicación con las demás áreas de trabajo
Es cíclica, porque se reciben quejas de tanto en tanto entre empleados por no tener bien delimitadas las tareas.

ENTREVISTA

CARGO : Contador

- 1.- Su Cargo cuenta con un manual de funciones?
SI,
- 2.- Las funciones que desempeña cuenta con un procedimiento escrito?
Desde que llegue nada por escrito
- 3.- Existen políticas dentro de su área?
SI, algunas sobre todo en horarios de entrega y recepción de documentos
- 4.- Considera que la fusión de las áreas de Tesorería y Cobranzas traiga beneficios a la empresa?
Si por supuesto
- 5.- Puede citar una ventaja y una desventaja en el caso de que se unan las áreas de Tesorería y Cobranzas?
Desventaja: Que se pueden perder controles
Ventaja: Ahorro para la empresa
- 6.- Como se desarrolla la comunicación con las demás áreas de trabajo
Con algunas personas tenemos choques por no contar con los reportes al día

ENTREVISTA

Cargo : Encargado de Cobranzas

- 1.- Su Cargo cuenta con un manual de funciones?
NO que yo sepa, al menos nunca me lo mostraron
- 2.- Las funciones que desempeña cuenta con un procedimiento escrito?
Damos cumplimiento a varios procesos pero procedimiento escrito no hay
- 3.- Existen políticas dentro de su área?
Si, en cuanto a tiempo de crédito a las empresas, tiempos de cobro para no entrar en mora etc. Etc.
- 4.- Considera que la fusión de las áreas de Tesorería y Cobranzas traiga beneficios a la empresa?
Claro que si
- 5.- Puede citar una ventaja y una desventaja en el caso de que se unan las áreas de Tesorería y Cobranzas?
Desventaja Que cuando elijan con que personal quedarse, elegirán a los empleados más antiguos creo
Ventaja: Si tendrán menos sueldos que pagar
- 6.- Como se desarrolla la comunicación con las demás áreas de trabajo
No hay buena comunicación, muchas veces no nos entendemos

ENTREVISTA

Cargo : Encargada de Tesoreria

- 1.- Su Cargo cuenta con un manual de funciones?
SI, pero no está actualizado
- 2.- Las funciones que desempeña cuenta con un procedimiento escrito?
No, no hay nada escrito
- 3.- Existen políticas dentro de su área?
Si, en cuanto a días de pago horarios de entrega de dinero etc. Etc.
- 4.- Considera que la fusión de las áreas de Tesorería y Cobranzas traiga beneficios a la empresa?
Por supuesto que si, solo se deberá tener el cuidado de no omitir controles
- 5.- Puede citar una ventaja y una desventaja en el caso de que se unan las áreas de Tesorería y Cobranzas?
Desventaja: En cualquier caso, siempre es el empleado quien pierde, me refiero al que se va, porque me imagino que reducirán personal
Ventaja: Reducir costo
- 6.- Como se desarrolla la comunicación con las demás áreas de trabajo
Generalmente hay problemas con las personas nuevas, porque al no contar con sus manuales y procedimientos, les es difícil acatar ciertas normas verbales

7.2

INFORME DE LA ENTREVISTA

Motivo de la Entrevista

Se realizó una entrevista a todos los responsables que componen la parte financiera como el Gerente del área, Contador y los encargados de Tesorería y Cobranzas, para conocer su opinión respecto a una posible fusión de ambas áreas.

Descripción de la Entrevista

La entrevista se realizó individualmente con cada responsable de área, al principio se mostraron reacios pero luego se distendieron y dieron su punto de vista con toda tranquilidad, obviamente todos apuntan el impacto social como desventaja.

Limitaciones de la Entrevista

No se pudo contar con los funcionarios en los horarios establecidos, no se pueden hacer otro tipo de preguntas, debido a la confidencialidad de alguna información. Sienten que si ponen algo por escrito, podrían verse comprometidos o perjudicados.

Conclusiones de la Entrevista

Se pudo constatar varias similitudes en las respuestas, sin duda todos concluyen que tendrá impacto social importante, pudimos constatar que en muchos casos los manuales, procedimientos y políticas no están bien establecidos no cuentan con muchos de ellos actualizados y en muchos otros ni existen pero que si se pone el plan en marcha podrán verse reflejados a la hora de tomar decisiones

Recomendaciones de la Entrevista

Por el análisis de dichas entrevistas, podemos decir que si bien habrá malestar a la hora de tomar decisiones en cuanto a quien es el personal idóneo para cada cargo, debido a que se tiene personal que trabaja más de 20 años, sin duda, es la mejor opción para que Hotel Europa tome la decisión de reestructurar las áreas de Tesorería y Cobranzas, porque el personal está de acuerdo con la propuesta, al margen de si va en desmedro o no de ellos.

Propuesta de Manuales de Funciones:

En anexos se detallarán los manuales de funciones las políticas y procedimientos que a partir de la puesta en marcha se tomarán en cuenta los mismos.

8. Conclusiones

Hotel Europa para seguir manteniendo su posicionamiento de líder en el rubro de la hotelería desde hace más de 20 años deberá sustentar su perdurabilidad en una economía con grandes cambios, para ello deberá realizar una reestructuración.

Durante la investigación se ha podido determinar que hay tareas que le llegan a contabilidad de manera duplicada, debido a que la información se dirige desde dos diferentes áreas por la actual estructura de la empresa, además del tiempo ocioso en algunas áreas que deriva en desmotivación del personal.

Otra de las debilidades que arrojó la entrevista es que no cuentan con los debidos manuales, procesos y procedimientos escritos, lo que ocasiona que las actividades no se desarrollen debida y puntualmente que si los damos a conocer a todos los empleados estos cambios traerán consigo que los trabajadores se comprometan y se motiven por contar con nuevas herramientas para el desarrollo de sus funciones.

Se ve la necesidad de un seguimiento constante para analizar los ajustes correspondientes a todos los cambios sucedidos a lo largo del proceso haciendo de éste una cultura organizacional lo que logra la participación de todos en su conjunto. Este proceso de cambio hará que el individuo se comprometa y será una invitación a superarse y ser más competitivo; en cuanto a los directores a optar por fusionar las demás áreas afines.

Por lo tanto con esta investigación se creó el clima para poner el plan en marcha sabiendo que todo este proceso de reestructuración de cargos de Tesorería y Cobranzas finalizará en la reducción de sus gastos administrativos.

9. Recomendaciones

- Hacer de esta investigación una cultura de cambio: en los socios para que tomen decisiones futuras con las demás áreas; en los empleados para que se comprometan con el cargo y con la empresa.
- Fomentar a la competencia sana entre los clientes internos, motivándolos a su crecimiento personal para mantener sus fuentes de trabajo
- Implementar los manuales de funciones, políticas y procedimientos que guíen a los empleados a regirse bajo ese lineamiento.
- Realizar seguimiento constante de cómo va avanzando el proceso de cambio y estar a la vanguardia de los cambios externos para implementar nuevos cambios internos.
- Capacitar periódicamente a los empleados para proyectar excelencia al cliente externo.

ANEXO 1

PREMIOS Y GALARDONES QUE RECIBIO EL HOTEL EUROPA

La calidad y servicios han sido distinguidos en varias oportunidades, entre los galardones otorgados mencionamos algunos:

- **PREMIOS MAYA** - Al Mejor Hotel de la ciudad de La Paz.
- **ILLIMANI DE ORO** - Por la labor en pro del desarrollo de la Ciudad de La Paz.
- **PREMIO NUMERO UNO** - Al mejor hotel de la ciudad de La Paz.
- **PAUL HARRIS A LA EXCELENCIA EMPRESARIAL** - Como el mejor hotel de la ciudad de La Paz.
- **TOP MANAGEMENT III** - A la Mejor Empresa Hotelera.
- **CONDECORACIÓN CUMBRE Y TRABAJO** Por la labor en pro del desarrollo del departamento de La Paz.
- **CONDECORACIÓN DEL COMITÉ CÍVICO PRO DEPARTAMENTO** - Por fomentar el desarrollo turístico paceño

HOTEL EUROPA			

MANUAL DE FUNCIONES			
IDENTIFICACION DEL CARGO			
DENOMINACION	ENCARGADO DE TESORERIA Y COBRANZAS		
PROCESO	TESORERIA EN SU CONJUNTO Y GESTION DE COBRANZAS		
SUPERIOR JERARQUICO	GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO		
NUMERO DE CARGOS	2		
CARGO BAJO DEPENDENCIA DIRECTA	ASISTENTE DE TESORERIA Y COBRANZAS		
EDUCACION	SUPERIOR		
FORMACION	ACADEMICA SUPERIOR Y COMPUTACION		
HABILIDADES	BAJO	MEDIO	ALTO
Responsable			X
Efectivo en la comunicacion			X
Habilidad para ser juez y parte			X
Honesto			X
Discreto			X
EXPERIENCIA	5 AÑOS EN CARGOS SIMILARES		
OTROS REQUISITOS	INGLES PREFERIBLE		
NATURALEZA DEL CARGO			
Custodio de los ingresos en general del Hotel, Ejecucion de pagos de diferente naturaleza, haciendo que fluya toda la informacion para el apoyo a todas las areas que requieren un presupuesto y gestion de Cobranzas			
DE LAS FUNCIONES DE TESORERIA			
<ul style="list-style-type: none"> * Recepcion del cobro por los distintos conceptos * Procesamiento de la documentacion soporte, para su registro en los libros auxiliares o su registro en el sistema automatizado con que cuenta * Cuadre de los ingresos (confrontación de la documentacion soporte contra el efectivo recibido) * Elaboracion y envío de depósitos a los Bancos * Cuadre diario del fondo de Tesoreria * Recepcion de ordenes de pago para elaboracion de cheques * Elaboracion de cheques y transferencias bancarias * Archivo de documentacion de caja * Envio de reportes diarios y mensuales a las áreas correspondientes 			
DE LA FUNCIONES DE COBRANZAS			
<ul style="list-style-type: none"> * Gestion de Cobranzas a clientes * Entrega diaria de las cobranzas * Elaboracion de cartera de clientes por naturaleza * Elaboracion de documentacion para creditos a clientes * Elaboracion de reportes diarios y mensuales 			
RIESGO DEL CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> * Pérdida de la vision por la computadora * Obesidad por estar sentado mucho tiempo * Estrés 			
RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> * De la custodia de los dineros, documentos y todo lo de valor perteneciente a la empresa * Informar a la Gerencia Financiera por cualquier irregularidad que se presentara * Emitir en forma oportuna, clara, completa e inequivoca los informes que corresponden a las áreas * Proporcionar información veraz * Dar cumplimiento a las acciones planeadas * De los resultados que generan la gestion de las áreas 			

ANEXO 3**HOTEL EUROPA**

MANUAL DE FUNCIONES**IDENTIFICACION DEL CARGO**

DENOMINACION	ASISTENTE DE TESORERIA Y COBRANZAS		
PROCESO			
SUPERIOR JERARQUICO	ENCARGADO DE TESORERIA Y COBRANZAS		
NUMERO DE CARGOS	2		
CARGO BAJO DEPENDENCIA DIRECTA	---		
EDUCACION	TECNICA		
FORMACION	TECNICA		
HABILIDADES	BAJO	MEDIO	ALTO
Responsable			X
Honesto			X
Discreto			X
Buena estado fisico			X
EXPERIENCIA	3 AÑOS EN CARGOS SIMILARES		
OTROS REQUISITOS	----		

NATURALEZA DEL CARGO

Ejecucion de labores tecnicas,

DE LAS FUNCIONES DE TESORERIA

- * Realización de depositos diarios
- * Pago de servicios Basicos
- * Cambio de moneda sencilla para proveer a las áreas
- * Archivo en general del área

DE LA FUNCIONES DE COBRANZAS

- * Envío de facturas de cuenta corriente a clientes varios
- * Reporte diario de visitas
- * Archivo en general del área

RIESGO DEL CARGO

- * Estrés

RESPONSABILIDADES

- * De la custodia de los dinero desde la oficina hasta el banco
- * Informar a la Responsable de Tesoreria y Cobranza de cualquier irregularidad
- * Entrega oportuna de la información para la elaboración de reportes
- * Cumplir a cabalidad con lo encomendado

ANEXO 4***HOTEL EUROPA****** * * * ******MANUAL DE POLÍTICAS*****POLÍTICAS DE TESORERÍA Y COBRANZAS**

1. Realizar el trabajo con la mayor etica y honradez.
2. Fomentar valores a nuestros clientes internos y externos.
3. No dar uso de las disponibilidades a otros fines que no sean los encomendados
4. Reportar de manera oportuna cualquier anomalia al inmediato superior
5. Dar a conocer de manera inmediata si sucedieran perdidas demasía o robos
6. Dar a conocer de manera inmediata si solicitan anulaciones de facturas u otros
7. Dar informacion veraz y consistente de los saldos diarios
8. Dar informacioin veraz y consistente de los ingresos
9. Hacer respetar los horarios de los pagos como de ingresos, tanto para los clientes internos como para los clientes externos.
10. Tener el plazo de 30 dias en caso de credito para el pago de facturas, de lo contrario se cobrarian intereses
11. Tener como plazo los siguienres 5 dias del siguiente mes para cualquier cambio en su factura a clientes VIP.

ANEXO 5**HOTEL EUROPA***** * * * *****MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS****PROCEDIMIENTO DE LAS TAREAS DEL ÁREA DE TESORERÍA**

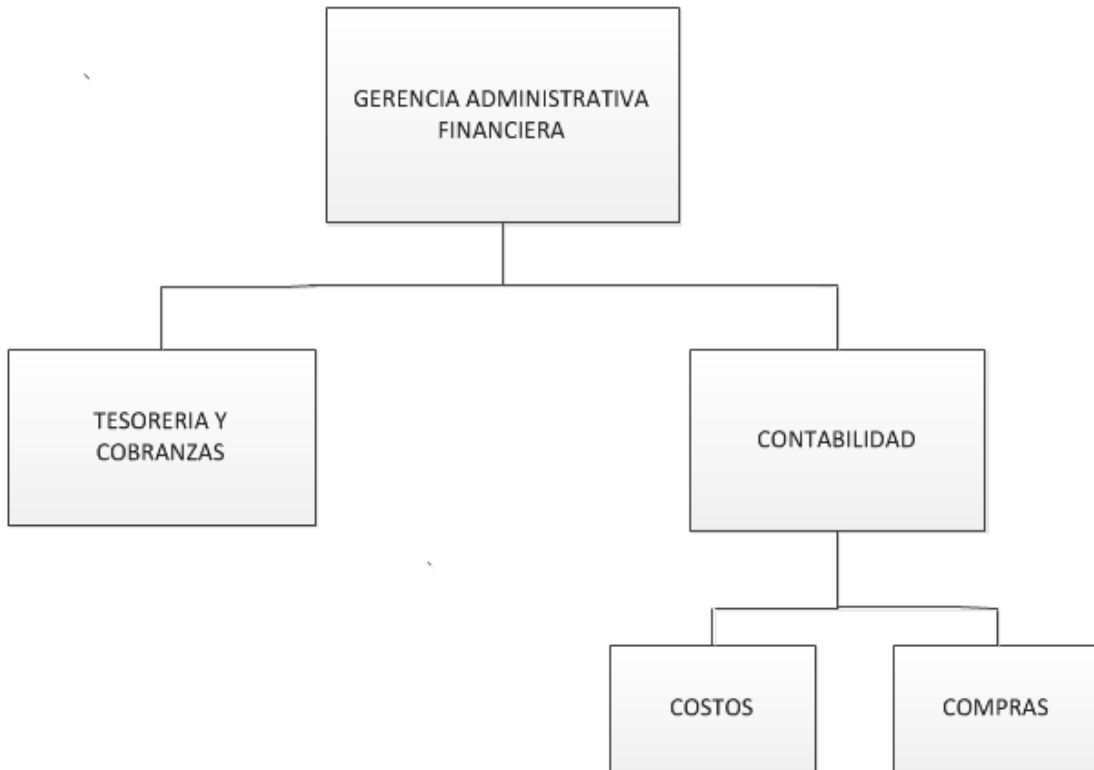
1. Se Centraliza la recolección de los sobres con dinero de los ingresos de todas las áreas por diferentes conceptos y conteo de los mismos.
2. Se registran los ingresos por centro de costo
3. Se envían los ingresos a depositar al Banco
4. Se reciben los depósitos de parte del asistente y se elabora un reporte diario para el registro de los mismos y se envía a Contabilidad
5. Verificación de los ingresos con los extractos diarios
6. Elaboración de reporte con los extractos para reportar disponibilidades a la Gerencia Financiera.
7. Se reciben las órdenes de pago elaboradas por contabilidad y autorizadas por la Gerencia Financiera
8. Se genera entrega de efectivo hasta un cierto monto por caja chica, pasado este monto se realizan cheques o transferencias.
9. Se elaboran los cheques o se realizan transferencias bancarias, mediante comprobantes de egreso.
10. La entrega de cheques es una vez a la semana
11. Una vez que se entregan los cheques a proveedores, se registran los comprobantes de egreso para envío a su destino final contabilidad
12. Proporciona moneda sencilla a las áreas operativas.

ANEXO 6**HOTEL EUROPA***** * * * *****MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS****PROCEDIMIENTO DE LA GESTION DE COBRANZAS**

1. Entrega de Facturas a los clientes por servicios diversos
2. Una vez que el cobrador realiza una cobranza entrega copia del recibo donde indica la forma de pago fecha y numero de factura que esta pagando
3. Registro de los depósitos en el reporte a contabilidad
4. Identificación de abonos en los extractos de las cobranzas diarias
5. Se da de baja en el sistema contable las facturas que han sido pagadas.
6. Se realizan llamadas a los clientes de acuerdo a su fecha de pago.
7. Elaboración de reportes semanales y mensuales del estado de cuentas por cobrar por naturaleza del cliente, por fecha de vencimiento y por ciudad.
8. Se realiza seguimiento al cobrador tanto en la entrega de facturas como en los cobros realizados verificando dicha información de forma diaria.
9. Se concilian cuentas con el cliente cuando el saldo no coincide
10. Se concilian cuentas con el area de contabilidad para verificar si se tiene el mismo saldo.
11. Se participa en la conciliación de saldos para el balance general anual.

ANEXO 7

**ORGANIGRAMA DE FINANZAS
HOTEL EUROPA
PROPUESTO**



Elaborado por Monica Badani

Fuente Hotel Europa

ILUSTRACION 3

ORGANIGRAMA

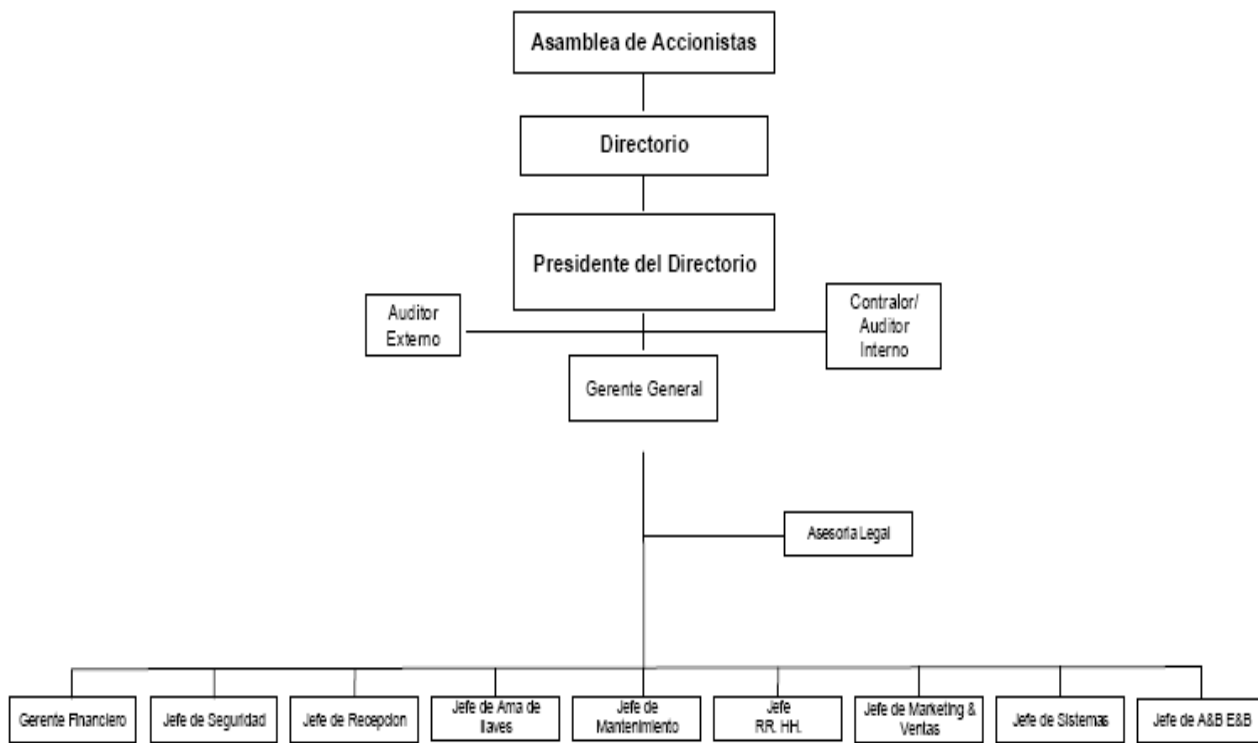
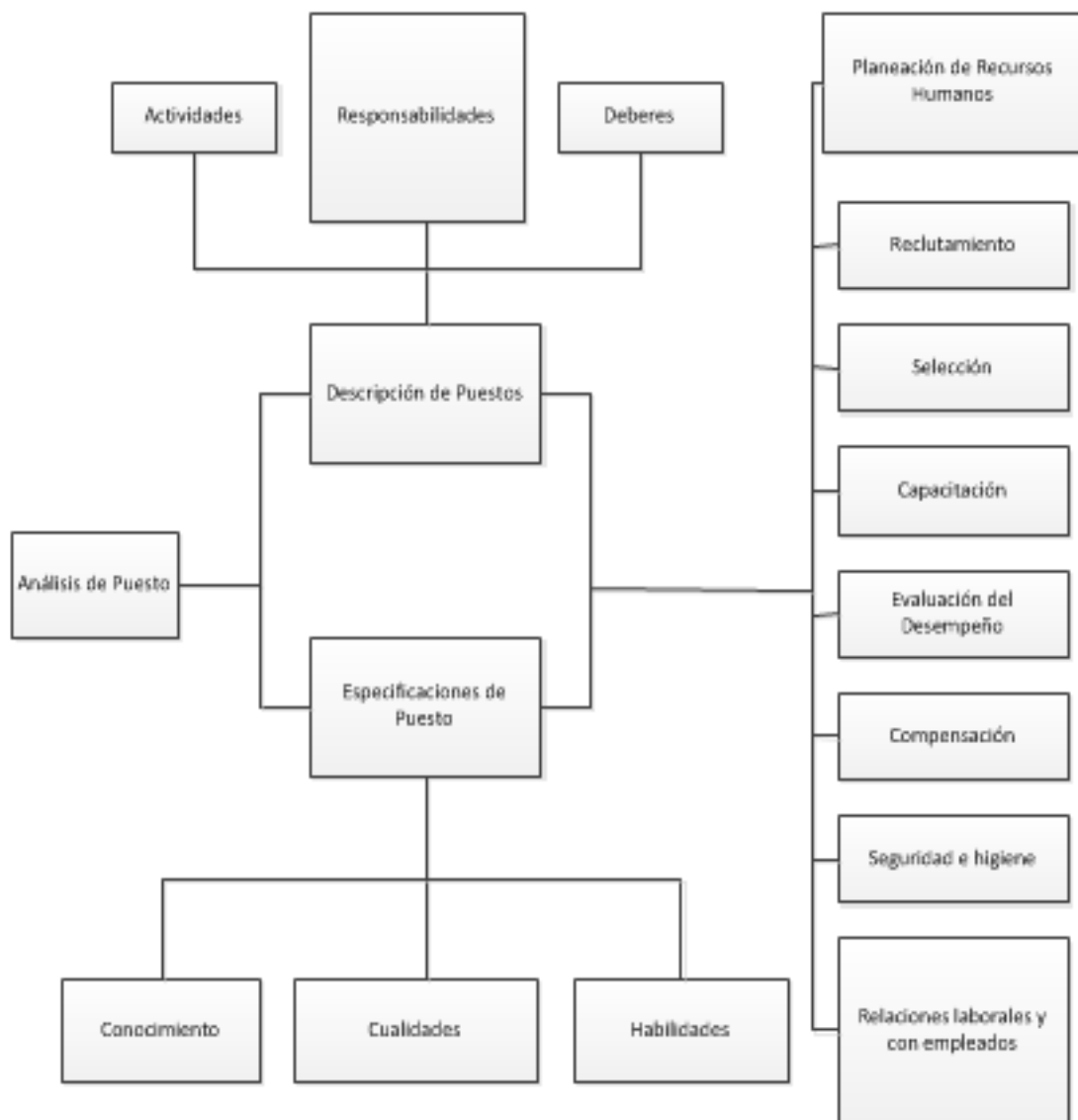


Ilustración 4

ANÁLISIS DE PUESTOS



Bibliografía

- Alvarez Torrez Martin G. Procedimientos, Manual para elaborar manuales de Políticas y Procedimientos 1996.
- Brito, JoseA. «Contabilidad I y II.» Venezuela, 2004.
- Chiavenato, Idalberto. «Administración de Recursos Humanos .» MC Graw Hill, 2007.
- Robbins. *Administración Mexico:Pearson Prentice Hall*, 2005.
- Robbins. *Administración*. Prentice Hall, 2010.
- Robbins. *Concepto de administracion*. 2010.
- Empresas), (<http://www.Gestiopolis.com> – Glosario de Administración de.
- Gestiopolis.com. *Diccionario de Administracion de Empresas*. 2019.
- http://www.aragonemprendedor.com/archivos/descargas/cpx_conceptosbasicostesoreria_cas.pdf.
- http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/finaciero_cartera/contenido_u4.pdf.
- <https://es.shopify.com/enciclopedia/cuentas-por-cobrar>.
- <https://www.economiasimple.net/glosario/gastos-operativos>.
- <https://www.gestiopolis.com/cargos-ocupaciones-puesto-trabajo/>.