



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

**TEMA:**

**CREACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS ASISTENTES DE CRÉDITO Y  
COBRANZAS LUEGO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN  
SAP BUSINESS ONE, DIRIGIDO A LA EMPRESA KITTON S.A.**

**TUTOR:**

MCA. ING. COM. ROSA ZÚÑIGA PAREDES

**AUTOR:**

KARINA NATALI SORNOZA CARPIO

**GUAYAQUIL-ECUADOR**

**2016-2017**

## REPOSITORIO

# REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

## FICHA DE REGISTRO DE TESIS

### TITULO Y SUBTITULO:

Creación de un manual de funciones para los asistentes de crédito y cobranzas luego de la implementación del sistema integral de gestión Sap Business One , dirigido a la empresa Kitton S.A

**AUTOR/ES:** KARINA NATALI SORNOZA CARPIO

**REVISORES:** MCA. ING COM ROSA ZÚÑIGA PAREDES

**INSTITUCIÓN:**  
Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

**FACULTAD:**  
Administración

**CARRERA:**  
Ingeniería Comercial

**FECHA DE PUBLICACIÓN:**

**N. DE PAGS:** 97

### ÁREAS TEMÁTICAS:

Manual de funciones

### PALABRAS CLAVE:

Manual, crédito, cobranzas, sistema de gestión, estructura organizacional, departamentos, comunicación.

### RESUMEN:

El vigente proyecto fue realizado con el fin de beneficiar a los asistentes de crédito y cobranzas de la empresa Kitton S.A luego de la implementación del sistema integrado SAP, a través de la creación de un manual que especifique las funciones a realizarse dentro de su departamento, con el fin de mejorar la administración y desempeño de los mismos.

N. DE REGISTRO (en base de datos):

N. DE CLASIFICACIÓN:

DIRECCIÓN URL (tesis en la web):

ADJUNTO URL (tesis en la web):

ADJUNTO PDF:

SI

NO

**CONTACTO CON AUTORES/ES:**  
KARINA NATALI SORNOZA CARPIO

Teléfono:  
0996878252

E-mail:  
kari15austin@gmail.com

**CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:**

Ing. Com. Darwin Daniel Ordonez Iturralde Mg. Decano  
Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO  
E-mail: [rhinojosal@ulvr.edu.ec](mailto:rhinojosal@ulvr.edu.ec)  
MBA. Econ. Oscar Paúl Machado Álvarez  
Telefono:2596500 ext 203  
Correo electrónico: omachadoa@ulvr.edu.ec

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Karina Natali Sornoza Carpio con cédula de identidad No. 0921683124 en calidad de autora, declaro bajo juramento que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo de los criterios y opiniones que en el mismo se declaran, como producto de la investigación que he realizado.

Que soy la única autora del Proyecto de Investigación: **“Creación de un manual de funciones para los asistentes de crédito y cobranza luego de la implementación del Sistema Integral de Gestión SAP Business One, dirigido a la empresa Kitton S.A”**.

Que el perfil del proyecto es de mi autoría, y que en su formulación se han respetado las normas legales y reglamentos pertinentes, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial, de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

**Karina Natali Sornoza Carpio**

**AUTORA**

## **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor(a) del Proyecto de Investigación **“Creación de un manual de funciones para los asistentes de crédito y cobranza luego de la implementación del Sistema Integral de Gestión SAP Business One, dirigido a la empresa Kitton S.A”** nombrado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### **CERTIFICO:**

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: **“Creación de un manual de funciones para los asistentes de crédito y cobranza luego de la implementación del Sistema Integral de Gestión SAP Business One, dirigido a la empresa Kitton S.A”** presentado por la estudiante Karina Natali Sornoza Carpio como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de Ingeniero Comercial encontrándose apto para su sustentación

Atentamente,

**MCA Ing. Com. Rosa Zúñiga Paredes**

## CERTIFICADO DE ANTI PLAGIO



### Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** Proyecto manual 01-03-2017 karina somoza.docx (D26111403)  
**Submitted:** 2017-03-02 02:01:00  
**Submitted By:** rzunigap@ulvr.edu.ec  
**Significance:** 5 %

#### Sources included in the report:

Contabilidad y Costos.docx (D22444483)  
TESIS DE LILIANA BUSTAMANTE URKUND.pdf (D15004558)  
Grupo 3 Derecho exposicion 1° parcial.docx (D14924601)  
2 encabezado.docx (D22384183)  
<http://www.sri.gob.ec/web/guest/deducciones-2>  
<https://prezi.com/70aiq4v1a1f1/provisiones-incobrables/>

#### Instances where selected sources appear:

11

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por ser quien me ha dado las fuerzas para seguir luchando en este camino.

En especial a mi familia, a mi hijo: Austin Caamaño, quienes han sabido comprenderme en el sacrificio que hago por ellos. En estos meses dedicados a la elaboración del proyecto han demostrado su infinito amor y apoyo en todo momento. Han sido mi mayor motor y estoy consciente que esta familia seguirá junta por siempre por el amor que nos brindamos entre nosotros.

A la MCA. Rosa Zúñiga Paredes por brindarme su ayuda en todo este período como tutor del proyecto de investigación, quien ha sabido guiarme de manera correcta.

Todo sacrificio tiene su recompensa, quiero agradecer a todas las personas que directa o indirectamente ayudaron a que este proyecto se cumpla con éxito.

## **DEDICATORIA**

El presente proyecto está dedicado a Dios por mantenerme con vida y salud, a mi madre que a pesar que no está físicamente conmigo, sé lo orgullosa que se encuentra de mí: y a mi familia quienes están apoyándome en todas las decisiones que tome y brindándome siempre palabras de aliento.

Todos los que me rodean han contribuido en que una nueva meta sea cumplida en mi trayectoria profesional, por lo que dedico a ellos el presente trabajo de investigación.

# INDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>3</b>
<b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>3</b>
1.1 Tema de Investigación	3
1.2 Planteamiento del problema	3
1.3 Formulación del problema	5
1.4 Sistematización del problema	5
1.5 Justificación de la investigación	5
1.6 Objetivos de la investigación	6
1.6.1 Objetivo general	6
1.6.2 Objetivos específicos	6
1.7 Delimitación y alcance de la investigación	7
1.7.1 Delimitación de la investigación	7
1.7.2 Alcance de la investigación	7
1.8 Idea a Defender	7
1.8.1 General	7
1.8.2 Específicas	8
1.9 Variables	8
1.9.1 Variable Independiente:	8
1.9.2 Variable Dependiente:	8



<b>CAPITULO II</b>	<b>9</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>9</b>
2.1 Antecedentes	9
2.2 Bases Teóricas	10
2.2.1 Manual de funciones	10
2.2.2 Departamentos de Crédito y Cobranzas	17
2.2.3 Análisis FODA	19
2.3 Marco conceptual	20
2.4 Marco Legal	25
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>29</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>29</b>
3.1 Metodología.	29
3.2 Tipo de investigación	29
3.3 Enfoque de la investigación	31
3.4 Población y muestra	31
3.5 Técnicas de investigación	33
3.5.1 Entrevista estructurada.	34
3.5.2 Entrevista a experto	35
3.5.3 Observación directa	36
3.6 Limitación de la investigación	36
3.7 Análisis de los Resultados	36
3.7.1 Análisis de entrevista a Gerente General	37

3.7.2	Análisis de entrevista a Asistentes de crédito y cobranzas.	38
3.7.3	Análisis de entrevista a jefe de ventas	40
3.7.4	Análisis de entrevista a representante de ventas	40
3.7.5	Análisis de entrevista a Experto externo de procesos	41
3.7.6	Análisis de observación directa a los asistentes de crédito y cobranzas	42
<b>CAPITULO IV</b>		<b>44</b>
<b>LA PROPUESTA</b>		<b>44</b>
4.1	Situación actual de la compañía	44
4.2	Productos que ofrece la compañía	45
4.3	Estructura organizacional	46
4.4	Análisis Situacional F.O.D.A.	47
4.5	Conclusión Análisis Situacional F.O.D.A.	48
4.6	Estrategias para mejorar indicadores de actividad de desempeño	48
4.7	Desarrollo de la propuesta	48
<b>CONCLUSIONES</b>		<b>72</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>		<b>73</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		<b>74</b>
<b>ANEXOS</b>		<b>75</b>

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Población de la empresa Kitton S.A. ....	32
---	----

## **ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1: Análisis FODA - Kitton S.A. ....	47
---	----

## INTRODUCCIÓN

### **TEMA:**

“CREACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS ASISTENTES DE CRÉDITO Y COBRANZAS LUEGO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN SAP BUSINESS ONE, DIRIGIDO A LA EMPRESA KITTON S.A.”

El vigente proyecto fue realizado con el fin de beneficiar a los asistentes de Credito y Cobranzas de la empresa Kitton S.A luego de la implementacion del Sistema Integrado SAP, a través de la creación de un manual que especifique las funciones a realizarse dentro de su departamento, con el fin de mejorar la administración y desempeño de los mismos.

El siguiente proyecto está dividido en cuatro capítulos, los mismos que se puntualizan a continuación:

**Capítulo 1:** Se da a conocer el problema de la investigación y se realiza un preámbulo de la situación actual del Departamento de Credito y Cobranzas de la empresa Kitton S.A., la misma que se beneficiará con la elaboración del manual de funciones. En este capítulo se formula y sistematiza el problema, se establece los objetivos de la investigación, el alcance de la investigación, se procede a justificar el objetivo del proyecto y se definen las variables del proyecto.

**Capítulo 2:** Se describe en tres marcos; el primero es el marco teórico referencial el mismo que permite mediante teorías existentes exponer planteamientos y ciencias de diferentes autores basándose en lo que se empleará para dar solución al tema del proyecto, el segundo, es el marco

conceptual donde se citarán las palabras técnicas más relevantes que contiene el proyecto, y el tercero y no menos importante, es el marco legal donde se detallan las diferentes normativas y leyes vigentes referente al proyecto de investigación.

**Capítulo 3:** En este capítulo se desarrolla la metodología de investigación, en donde se precisa el tipo de investigación y el enfoque. Se concretó la población y la muestra, posteriormente se da a conocer la técnica de investigación aplicada en el proyecto para luego realizar el análisis de los resultados de los instrumentos aplicados.

**En el capítulo 4:** Contempla la propuesta de la investigación, se comienza redactando los aspectos generales de la propuesta, luego se da un breve resumen del diagnóstico de la empresa expresado en una matriz FODA, luego de ello se procede a desarrollar los manuales de funciones.

# **CAPÍTULO I**

## **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Tema de Investigación**

Creación de un manual de funciones para los asistentes de crédito y cobranza luego de la implementación del Sistema Integral de Gestión SAP Business One, dirigido a la empresa Kitton S.A.

### **1.2 Planteamiento del problema**

El sector ferretero del país presentó un crecimiento sostenido aproximadamente entre los años 2008-2013, puesto que el sector de la construcción y la economía nacional se desarrolló grandemente en ése lapso y esto se observó mucho más en Guayaquil por la expansión de nuevos proyectos inmobiliarios. Según datos del (INEC, 2016), existen aproximadamente 4400 establecimientos de ventas de artículos ferreteros con ventas al por mayor y menor, sin embargo el debilitamiento de la actividad económica actual ha desalentado a la industria de la construcción causando grandes desafíos y bajas en la ventas a los comerciantes ferreteros. Dentro de este grupo se encuentra Kitton.

La empresa Kitton S.A., es una empresa familiar dedicada a la comercialización de materiales de ferretería y electricidad, se encuentra radicada en la ciudad de Guayaquil hace 15 años y se conforma por treinta y un colaboradores distribuidos en diferentes áreas.

A pesar que las ventas hayan decaído en el sector en el que se desarrolla esta empresa, el movimiento operativo de la compañía no ha disminuido, pues ahora el departamento de crédito y cobranzas tiene más trabajo, puesto que los clientes solicitan más crédito que antes y pagan con

menos frecuencia. Éste departamento es apoyado solo por dos colaboradores, se ha considerado últimamente que su trabajo no ha sido tan eficiente como debería, notando que desconocen sus responsabilidades específicas.

Cabe indicar que el departamento de crédito y cobranzas ha tenido problemas de comunicación con el personal operativo de ventas, pues su accionar no ha sido eficiente y ha causado retrasos en las gestiones.

Por otro lado, la empresa ha implementado un nuevo Sistema Integral de Gestión SAP Business One, en donde los procesos de los diferentes cargos se han visto modificados y los usuarios muestran mucha inseguridad por los cambios que deben realizar. Por medio del sistema han sido asignados módulos de trabajo diferentes a cada operativo de crédito y cobranzas, el mismo que los ha confundido puesto que acostumbraban a realizar actividades similares.

La empresa no cuenta con funciones establecidas que permitan controlar el desempeño de las funciones internas, desde las básicas hasta las gerenciales. Esto nos indica que no existen parámetros que establezcan funciones a los empleados, por tal motivo es comprensible que tengan dudas al momento de desarrollar sus actividades y por ende cometan errores.

Actualmente el personal ha laborado por inercia, desarrollando actividades solicitadas por los mandos superiores, sin tener certeza de si éstas son realmente sus funciones de acuerdo a su cargo por los cuales fueron contratados.

Por lo tanto, se denota la necesidad de crear el manual de funciones para el personal operativo del departamento de crédito y cobranzas, considerando que en la actualidad las empresas deben contar con la respectiva documentación de cada puesto de trabajo. De esta manera se daría facilidad a los colaboradores de la empresa para la toma de decisiones, se disminuirían los conflictos con la

autoridad, puesto que las responsabilidades estarán claramente definidas y serán de conocimiento de cada trabajador.

### **1.3 Formulación del problema**

¿Cuánto favorece la creación de un manual de funciones para el personal de crédito y cobranzas, después de la implementación del Sistema Integral de Gestión SAP Business One en la empresa Kitton S.A.?

### **1.4 Sistematización del problema**

- ¿Cuáles son las funciones actuales en el departamento de crédito y cobranzas de la compañía Kitton S.A.?
- ¿Cómo es posible mejorar el desempeño del departamento de crédito y cobranzas?
- ¿Qué aspectos positivos obtendría Kitton S.A., con la creación del manual de funciones?

### **1.5 Justificación de la investigación**

El propósito de este proyecto es mejorar el desempeño laboral de los operativos del departamento de crédito y cobranzas, por tal motivo se ha propuesto la creación de un manual de funciones. La aplicación del manual podría resolver conflictos laborales causados por desconocimiento y malas gestiones, además de cumplir a cabalidad los objetivos de la empresa.

Se espera que éste proyecto beneficie directamente al departamento de crédito y cobranza con el propósito de regenerar el ambiente laboral, dividir responsabilidades y dar a conocer los mandos directos.



En estos tiempos se hace más necesario contar con éste tipo de documentos en las empresas, pues da pauta para implantar en el futuro otros sistemas organizaciones más efectivos que brinden mayores controles y por consiguiente mejorar la eficiencia y organización del recurso humano de la compañía.

Finalmente es de real importancia el desarrollo del trabajo de investigación, debido a que se ha notado la gran necesidad de la creación de manuales para los diferentes cargos de trabajo y como futuros “Ingenieros Comerciales” nos vemos en la obligación de incrementar los conocimientos de los colaboradores y así conocer la importancia de definir las funciones claramente de los diversos cargos dentro de una organización en la cual se labora.

## **1.6 Objetivos de la investigación**

### **1.6.1 Objetivo general**

Crear un manual de funciones para los asistentes de crédito y cobranzas, para mejorar la administración y desempeño de dicho cargo, una vez implementado el Sistema Integral de Gestión SAP Business One.

### **1.6.2 Objetivos específicos**

- Elaborar un diagnóstico del departamento de crédito y cobranzas para determinar los procesos actuales.
- Elaborar un manual de funciones que guie eficientemente a los colaboradores del departamento.
- Determinar las ventajas que tendría Kitton S.A., con la creación del manual de funciones.

## **1.7 Delimitación y alcance de la investigación**

### **1.7.1 Delimitación de la investigación**

- **Ubicación:** Guayaquil
- **Sector:** Empresas del Sector Comercial
- **Campo:** Administración
- **Área:** Asistentes de Crédito y Cobranzas
- **Empresa:** Kitton S.A
- **Tiempo:** 2016
- **Tema:** Creación de un manual de funciones para los asistentes de crédito y cobranza luego de la implementación del Sistema Integral de Gestión SAP Business One, dirigido a la empresa Kitton S.A.

### **1.7.2 Alcance de la investigación**

Esta investigación abarca únicamente la creación de un manual de funciones para ayudar a los colaboradores a conocer sus responsabilidades específicas dentro del departamento de crédito y cobranzas, este proyecto no intenta modificar políticas ni estrategias de crédito y cobranzas dentro de la compañía Kitton S.A.

## **1.8 Idea a Defender**

### **1.8.1 General**

La creación del manual de funciones para el departamento de crédito y cobranzas de la empresa Kitton S.A., optimizara el desempeño y su administración.

## **1.8.2 Específicas**

- Mejorar el clima laboral de los asistentes de crédito y cobranzas
- Perfeccionar la administración de los puestos de trabajo gracias al manual de funciones.

## **1.9 Variables**

### **1.9.1 Variable Independiente:**

- Creación del manual de funciones para el departamento de crédito y cobranzas

### **1.9.2 Variable Dependiente:**

- Mejorar la administración y desempeño

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes

La empresa Kitton S.A., inició sus actividades en el año 2002 con un pequeño local en la ciudad de Guayaquil en el sector de la calle Rumichaca, ahora posee su propio local, cuenta con dos salas de exhibición, en fin el local brinda confort y buena imagen.



Con el pasar del tiempo la empresa se ha convertido en un proveedor mayorista en la gama de materiales eléctricos, cables e iluminación, entre otros.

Actualmente importa parte de su mercadería y trabaja con muchas marcas reconocidas como Syvana, 3M, General Cable, Induma, Conelsa, Ipac, Plastigama, etc.

Kitton no solo trabaja a nivel local, sino que también provee a ciudades vecinas, siempre se ha caracterizado en brindar productos de buena calidad a buen precio. Incluso entre sus principales cliente se encuentra a Ferrisariato, una de las ferreterías más grandes de la ciudad y de gran tamaño.

Kitton S.A., en sus inicios manejaba solo ventas de contado, pero debido al crecimiento que tuvo año a año y a las exigencias del mercado, se consideró las ventas a crédito dentro de la estrategia comercial para ganar mayor mercado.

El sector ferretero al cual pertenece Kitton ha tenido descensos muy fuertes debido a que éste sector va de la mano con el sector de la construcción, en los últimos años se ha evidenciado una menor inversión pública y privada. Ésta situación ha hecho que la empresa tenga menores ventas y mayor trabajo de recuperación de cartera y análisis de crédito.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Manual de funciones**

Los manuales de funciones son extractos de todos los documentos administrativos referentes a la estructura empresarial, la estructura de los procesos y puestos de trabajo que van acompañados de cartas de presentación, la misión, la visión y los valores, y en ocasiones, la historia de la organización.

Su principal propósito es instruir al personal sobre los aspectos de la empresa para lograr mayor eficiencia en las labores. Se debe considerar al manual de funciones como una ruta del aparato organizacional de una empresa.

Actualmente los manuales han tomado mucha relevancia, pues ahora con la persecución de la productividad, los manuales son de gran ayuda para dejar documentado cada paso que deba realizarse en un puesto de trabajo, además que admite la toma de decisiones y el programación de las organizaciones en sus diferente niveles jerárquicos, además se ha hecho muy necesario para aquellas empresas que persiguen las certificaciones, puesto que estos minimizan conflictos, graban responsabilidades, dividen adecuadamente el trabajo y promueven el orden.

Además, expertos recomiendan su constante actualización y modificación para adecuarse a nuevos tiempos, lo que permite mejorar la selección del personal y brindar mejores escalas salariales. Es

indispensable evitar inconvenientes por culpa de manuales desactualizados, por lo tanto, deben ser evaluados constantemente por los jefes respectivos para garantizar la calidad en la gestión.

Ésta es uno de los instrumentos más empleados en las grandes corporaciones a nivel mundial fundamentado en el nuevo enfoque en la Gestión del Talento humano en las compañías.

### **2.2.1.1 ¿Por qué implementar los manuales de funciones?**

Según (Rodríguez, 2012, pág. 64) , los manuales deben ser implementados por las siguientes razones:

- Ayudan a la orientación de los empleados para la ejecución de sus tareas.
- Libera a los superiores de repetir explicaciones e instrucciones.
- Conduce a grandes resultados.
- Ayuda a definir la responsabilidad y la jerarquía.
- Señala la relación laboral entre colaboradores.
- Facilita el proceso de inducción de nuevos empleados.
- Evita cambios en el sistema estructural.
- Reduce errores operativos y elimina confusiones.
- Evita duplicidad de funciones y detectar omisiones.
- Tienen una influencia definitiva en la actitud de los empleados.

### **2.2.1.2 Limitaciones de los manuales**

- Su elaboración deficiente produce serios inconvenientes en el desarrollo de operaciones
- Su actualización debe ser periódica. Caso contrario pierden efectividad.
- Se limitan sólo a los aspectos formales.
- Pierden su utilidad al ser muy sintetizados y se vuelven complicados si abundan en detalles.

### **2.2.1.3 Partes del manual de funciones**

Los elementos que componen el manual de funciones se definen a continuación:

- Quiénes somos, misión, visión, objetivo y valores de la compañía.
- Objetivo del manual
- Alcance y limitaciones
- Responsables de elaboración, revisión y aprobación
- Objetivos del departamento
- Políticas del departamento
- Identificación del cargo
- Objetivo del cargo
- Organigrama de la empresa
- Perfil requerido
- Descripción de competencias
- Mapa de funciones
- Relaciones interpersonales
- Condiciones del ambiente laboral
- Equipos y herramientas
- Indicadores de evaluación de desempeño laboral
- Firmas de responsabilidad.

A continuación, se detallan cada uno de los puntos mencionados:

- **Quiénes somos, misión, visión, objetivos y valores de la compañía**

Es necesario que el personal se comprometa con la empresa bajo la cultura empresarial que ésta desarrolla. Pues de acuerdo a ello el personal tomará su postura y formará su criterio sobre cómo debe desempeñarse dentro de la compañía.

- **Objetivo del manual**

Debido a que los manuales son considerados como una guía práctica, la cual soporta información importante para organización es necesario hacerle conocer la importancia de la creación del mismo. Pues en este apartado se debe indicar con qué fin se crea el manual y qué se espera. Debe ser lo más concreto posible y con redacción clara en breves párrafos o en forma de listado.

- **Alcance y limitaciones**

Innegablemente los manuales de funciones también tienen sus limitaciones, por tanto, debe exponerse a conocimiento del colaborador qué aspectos no son considerados en el documento o hasta qué punto puede llegar su trabajo.

- **Responsables de elaboración, revisión y aprobación**

Es preciso establecer quienes son los responsables directos del manual. El responsable de la elaboración será el mismo que ocupe el cargo o alguien que tenga relación directa y sepa de dichas actividades. Además, el manual debe someterse a revisión para verificar que la información contenida esté completa y este ente comprometido también debe constar como responsable directo.



- **Objetivos del departamento**

Dentro de éste apartado podrán plantearse como objetivos del área, los mismos deben comenzar con verbo en infinitivo y evitar cualificaciones. Aquí se describirá la finalidad a la que se orientan los recursos de la unidad administrativa.

- **Políticas del departamento**

Se puede definir que las políticas de un departamento son un conjunto de reglas que direccionan el pensamiento de los subordinados del área. Es por eso que es indispensable darlas a conocer en manual de funciones para que el personal se encamine de acuerdo a ellas.

- **Identificación del cargo**

Corresponde a los elementos estructurales del cargo relacionados con el perfil. Dentro de éste ítem se podrá describir: la denominación otorgada al cargo, el nivel funcional, la dependencia del cargo, quién será su jefe inmediato.

- **Objetivo del cargo**

Indica el propósito inicial del puesto de trabajo dentro de la estructura de la compañía. Puede determinarse de manera deductiva o inductiva. Deductiva si se crea el propósito antes que los demás elementos del perfil e inductiva el cual es creado después de haber redactado las funciones.

- **Organigrama de la empresa**

Aquí se representará gráficamente la estructura organización de la empresa haciendo énfasis al puesto de trabajo al que será asignado el manual. Además, el organigrama proporciona una imagen formal de la organización, indica relaciones y niveles de jerarquía, favorece al análisis y conocimiento de la organización.

- **Perfil requerido**

Se debe determinar el conjunto de conocimientos, habilidades, experiencia, nivel académico y toda la preparación que sea requerida para el puesto de trabajo y posteriormente lograr un conveniente desempeño del trabajo.

- **Descripción de competencias**

Detalla de manera general las actividades a realizar por el trabajador en ejercicio de su cargo. Cabe indicar que se debe procurar escribir las actividades en infinitivo y en tercera persona, esto le dará mejor aspecto y formalidad al documento.

- **Mapa de funciones**

A través del mapa se puede visualizar las funciones de acuerdo a su enfoque, éstos dependen de cada puesto de trabajo. Este agrupa en procesos claves, de ésta manera el profesional encargado del puesto de trabajo podrá entender fácilmente el documento.

(Pico, 2005, pág. 294)

- **Relaciones interpersonales**

Debido a que las relaciones interpersonales son un mecanismo muy relevante en el medio laboral es necesario destacarlas en el manual de funciones.

Internamente la interacción entre compañeros incrementa la productividad puesto que la mayoría de los trabajos son de actividad grupal, por tanto, se requiere la adecuada comunicación entre ellos para que haya mayor cooperación e identificación de funciones.

La interacción con clientes o proveedores no tienen que dejar de ser importante, si bien es cierta la sana relación con estos actores garantiza el crecimiento de la compañía.

- **Condiciones del ambiente laboral:**

Es necesario que los empleados conozcan en qué condiciones va a realizar su trabajo durante la permanencia de su empleo. Uno de los factores en los que incide las condiciones laborales es la salud, pues su lugar de trabajo debe contemplar las necesidades del trabajador y no solo las de producción, además que éstas condiciones se extienden para el resto de las vidas de las personas como en el ámbito social, familiar, etc.

Por ende, entre las condiciones se debe recalcar el ambiente físico y laboral. Entre los cuales se debe considerar aspectos como la iluminación, ruido, clima laboral, temperatura, entre otros.

- **Equipos y herramientas**

Es necesario dar a conocer los elementos individuales con los que va a trabajar el colaborador, los mismos con los que podrá desenvolverse con eficiencia.

- **Indicadores de evaluación de desempeño:**

El desempeño involucra la consideración de un proceso organizacional constante en el tiempo, el mismo que manifestará modificaciones en los objetivos de la compañía.

Un indicador de desempeño es un instrumento de medición asociada al cumplimiento de objetivos establecido; en cuanto a la evaluación de indicadores de desempeño se relaciona al juicio que se determina una vez terminada la acción, éste busca responder cuestiones sobre cómo se ha llevado a cabo el trabajo y si los objetivos fueron cumplidos, midiendo así el nivel de satisfacción que se ha obtenido. (ILPES, 2013, pág. 12)

- **Firma de responsables**

La persona o el profesional que prepara las funciones es el principal responsable del manual por tanto su firma no debe pasar desapercibida. Así mismo el revisor y el especialista que aprueba los manuales deben firmar para dejar constancia y el documento tenga mayor validez para los colaboradores de empresa.

### **2.2.2 Departamentos de Crédito y Cobranzas**

Las entidades apertura créditos a sus clientes para poder incrementar ventas, considerando el riesgo que se adquiere establecen procedimientos para concederlos y se preparan para realizar los cobros a clientes que no cancelan en el tiempo acordado. se podría clasificar en las siguientes denominaciones: Crédito comercial, llamado así porque se ofrece a empresas; y el crédito de consumo, el mismo que se otorga a los consumidores. (Ross, 2012, pág. 645)

Las empresas deben incurrir en los gastos de un departamento de crédito y cobranzas, en algunas empresas se contrata a agentes de factoraje, cuando la empresa vende sus cuentas por cobrar, una empresa de seguros o una de financiamiento cautiva, es una subsidiaria de propiedad entera que maneja la función de crédito para la empresa matriz.

### **2.2.2.1 Gestión de crédito**

Para llevar a cabo la gestión de crédito es necesario contar con una estrategia acorde a las características del mercado, manuales que definan claramente los perfiles y funciones de los colaboradores, caso contrario la gestión no servirá.

El análisis de crédito se refiere al proceso de decidir si se otorgará crédito o no a un cliente particular. En general abarca dos pasos: recopilar la información pertinente y determinar la solvencia del cliente. (Ross, 2012, pág. 655).

### **2.2.2.2 Las cinco C del crédito**

Las cinco C del crédito son los factores básicos para evaluar la probabilidad de que un cliente pague sus deudas contraídas.

- **Carácter.** La disposición del cliente para cumplir con sus obligaciones crediticias.
- **Capacidad.** La capacidad del cliente para cumplir con obligaciones crediticias más allá de los flujos de efectivo de operación.
- **Capital.** Las reservas financieras del cliente.
- **Colateral.** Un activo entregado como garantía en caso de incumplimiento.
- **Condiciones.** Las condiciones económicas generales en la línea de negocios del cliente.

### **2.2.2.3 Riesgo de liquidez**

Hace énfasis en la pérdida que podría subir una institución al requerir mayor cantidad de recursos para financiarse o a la imposibilidad de efectivizar su activo como cuentas por cobrar o inventarios.

(Haro, 2005, pág. 16)

### **2.2.2.4 Gestión de cobranza**

El objetivo principal de éste servicio es facilitar el proceso de cobranza por medio del fortalecimiento del vínculo interpersonal entre empresa y cliente.

Además de realizar la cobranza por medio de visitas y llamadas telefónicas o por vía electrónica, el fin de ésta gestión es mantener la confidencialidad de los procesos realizados. Bajar los índices de antigüedad de las cuentas por cobrar es lo ideal.

El trabajo de cobranza interviene en este proceso para aquellos clientes que se encuentran adeudando o a quienes se deba hacer recordatorios de los pagos próximos a vencerse.

Generalmente cuando un cliente se encuentra con la cartera vencida, se envía una carta de aviso de su estado de cuenta vencido, se comunica vía telefónica, se contrata una agencia de cobranza y si no se ha logrado recaudar los valores adeudados se deben emprender acciones legales.

### **2.2.3 Análisis FODA**

El FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta que permite realizar un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra una organización o un fragmento de aquel para el inicio de un proceso de mejora continua.

Fortalezas y debilidades se determinan en referencia a los recursos de la organización, en cambio las oportunidades y amenazas se determinan de acuerdo a los escenarios externos de la organización.

En éste proyecto se utilizará dicha herramienta como resumen del diagnóstico de la empresa previo la elaboración del Manual de Funciones en la propuesta.

### 2.3 Marco conceptual

- **Empresa.** - La unidad económica social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que sea socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común. (Hernández, 2011, pág. 152)
- **Gestión:** El proceso intelectual creativo que permite a un individuo diseñar y ejecutar las directrices y procesos estratégicos y tácticos de una unidad productiva —empresa, negocio o corporación— mediante la comprensión, conceptualización y conocimiento de la esencia de su quehacer, y al mismo tiempo coordinar los recursos o capitales económicos, humanos, tecnológicos y de relaciones sociales, políticas y comerciales para alcanzar sus propósitos u objetivos. (Hernández, 2011, pág. 2)
- **Competencias Laborales.** - La capacidad productiva de un individuo se concreta y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de buena calidad. (Hernández, 2011, pág. 8)

- **Productividad.** - La relación entre el producto obtenido y los recursos e insumos utilizados. (Hernández, 2011, pág. 11)

- **Finanzas.** - Se refieren a todas las actividades relacionadas con la obtención de dinero y su uso eficaz. (Córdova, 2012, pág. 2)

Las finanzas corporativas estudian la manera de responder a las tres variables: presupuesto de capital – proceso de planear y administrar las inversiones a largo plazo de una empresa, estructura de capital - Mezcla de la deuda y el capital mantenida por una empresa y el capital de trabajo - Mezcla de la deuda y el capital mantenida por una empresa.

- **Grupos de interés o stakeholders.** - Todos los grupos o individuos de los que depende la empresa para su supervivencia y cumplimiento de objetivos. (Hernández, 2011, pág. 27)
- **Planeación.** - Es la proyección impresa de las acciones de corto, mediano y largo plazos de las empresas para que operen con éxito en el contexto en donde actúan, lo cual permite administrar sus recursos, organizarlas internamente, dirigir las y controlarlas. (Hernández, 2011, pág. 170)
- **Políticas.** - Guías generales de la acción gerencial para lograr la estrategia; son establecidas por la alta dirección. (Hernández, 2011, pág. 179)
- **Normas.** - Reglas administrativas de observancia obligatoria para la realización de una operación, procedimiento, programa o presupuesto. (Hernández, 2011, pág. 180)



- **Procedimientos.** - Planes operativos de flujo continuo y permanente para lograr un producto o servicio determinado. Expresan la secuencia cronológica de las fases de las operaciones, así como los requisitos de forma y fondo que deben cumplirse, tanto en las fases intermedias como en el proceso completo, para alcanzar su objetivo y función. (Hernández, 2011, pág. 181)
- **Programas informáticos.** - Son sistemas operativos que permiten el procesamiento de la información dentro de parámetros establecidos por algoritmos para una función determinada. Gracias a la programación informática, todas las áreas de las empresas cuentan con software especializado para atender la venta de sus productos, administración de inventarios, contabilización de operaciones, compras sistematizadas y automatizadas, y operaciones con proveedores. (Hernández, 2011, pág. 182)
- **Crédito.** - El crédito a clientes es un activo, ya que es una de las formas de poder aportar soluciones con valor para el cliente, de facilitar que contrate un servicio o adquiera un producto. (Molina, 2015, pág. 1). El otorgamiento de crédito equivale a realizar una inversión en un cliente, ligada a la venta de un producto o servicio.
- **Departamento.** - Grupo de actividades relacionadas con cada área de trabajo de forma que se permita la especialización de los responsables y se lleve a cabo una división de funciones según la actividad de cada empresa y la forma en que mejor convenga la atención a su

producción, mercadeo de sus productos, y administración de sus finanzas y sus recursos humanos. (Hernández, 2011, pág. 193)

- **Puesto.** - Es la unidad básica de trabajo; los puestos precisan una descripción de funciones, generada por medio del método del análisis de puestos, por lo que el análisis y la descripción son dos herramientas clave. (Hernández, 2011, pág. 205)
- **Comunicación.** - Procesos por los cuales se transmite y se recibe información: palabras, datos, hechos, ideas, conocimientos o pensamientos, así como actitudes y sentimientos que constituyen la base del entendimiento, comprensión o acuerdo común. (Hernández, 2011, pág. 229)
- **Decisiones.** - Son resoluciones y detenciones sobre lo que se debe hacer ante situaciones ambivalentes. También se ha dicho que es la elección oportuna entre dos o más alternativas. (Hernández, 2011, pág. 235)
- **Control.** - El control es un elemento vital de un sistema administrativo, ya que permite a las empresas autorregularse y mantener su desarrollo en los términos deseados desde la planeación. (Hernández, 2011, pág. 240)
- **Estructura organizacional.** - Un organigrama es la representación gráfica de una estructura organizacional de una empresa para describir funciones y jerarquías. (Hernández, 2011, pág. 154)

- **Análisis de crédito.** - Proceso para determinar la probabilidad de que los clientes no paguen. (Ross, 2012, pág. 645)
- **Política de cobranza.** - Procedimientos seguidos por una empresa para cobrar las cuentas. Asimismo, comprende la supervisión de las cuentas por cobrar para detectar problemas y obtener el pago de las cuentas morosas. (Ross, 2012, pág. 658)
- **Plazo del crédito.** - Tiempo por el que se otorga el crédito. (Ross, 2012, pág. 647)
- **Calificación Crediticia.** - Proceso de cuantificar la probabilidad de incumplimiento cuando se otorga crédito al consumidor. (Ross, 2012, pág. 657)
- **Términos de venta.** - Se componen de tres elementos: 1. El periodo durante el cual se otorga el crédito (el plazo del crédito). 2. El descuento por pronto pago y el periodo de descuento. 3. El tipo de instrumento de crédito. (Ross, 2012, pág. 646)
- **Referencias crediticias.** - Las fuentes de información que por lo regular se emplean para evaluar la solvencia incluyen las siguientes: estados financieros, informes de crédito sobre el historial de pago del cliente en otras empresas, bancos, el historial de pago del cliente en la propia empresa. (Ross, 2012, pág. 657)
- **Gerente de crédito.** - Encargado de la supervisión y control de las cuentas por cobrar; decisiones relativas a la política.

## **2.4 Marco Legal**

Para la estructuración del marco legal, se tomó en consideración las leyes y códigos de nuestro país Ecuador, en donde resaltamos:

- **Ley de Régimen Tributario Interno, LORTI**

Art. 10.- Deducciones. - En general, con el propósito de determinar la base imponible sujeta a este impuesto se deducirán los gastos que se efectúen con el propósito de obtener, mantener y mejorar los ingresos de fuente ecuatoriana que no estén exentos.

En particular se aplicarán las siguientes deducciones:

11.- Las provisiones para créditos incobrables originados en operaciones del giro ordinario del negocio, efectuadas en cada ejercicio impositivo a razón del 1% anual sobre los créditos comerciales concedidos en dicho ejercicio y que se encuentren pendientes de recaudación al cierre del mismo, sin que la provisión acumulada pueda exceder del 10% de la cartera total.

Las provisiones voluntarias, así como las realizadas en acatamiento a leyes orgánicas, especiales o disposiciones de los órganos de control no serán deducibles para efectos tributarios en la parte que excedan de los límites antes establecidos.

La eliminación definitiva de los créditos incobrables se realizará con cargo a esta provisión y a los resultados del ejercicio en la parte no cubierta por la provisión, cuando se hayan cumplido las condiciones previstas en el Reglamento.

No se reconoce el carácter de créditos incobrables a los créditos concedidos por la sociedad al socio, a su cónyuge o a sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad ni los otorgados a sociedades relacionadas. En el caso de recuperación de los créditos, a que se refiere este artículo, el ingreso obtenido por este concepto deberá ser contabilizado.

El monto de las provisiones requeridas para cubrir riesgos de incobrabilidad o pérdida del valor de los activos de riesgo de las instituciones del sistema financiero, que se hagan con cargo al estado de pérdidas y ganancias de dichas instituciones, serán deducibles de la base imponible correspondiente al ejercicio corriente en que se constituyan las mencionadas provisiones.

Las provisiones serán deducibles hasta por el monto que la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera establezca.

Para fines de la liquidación y determinación del impuesto a la renta, no serán deducibles las provisiones realizadas por los créditos que excedan los porcentajes determinados en el artículo 72 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero así como por los créditos vinculados concedidos por instituciones del sistema financiero a favor de terceros relacionados, directa o indirectamente, con la propiedad o administración de las mismas; y en general, tampoco serán deducibles las provisiones que se formen por créditos concedidos al margen de las disposiciones de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

La Ley de Régimen Tributario Interno indica en el artículo 11 cuando se puede considerar como deducciones para el impuesto a la renta las cuentas incobrables, que son aquellos clientes de crédito a los que ya no se les podrá cobrar, por fallecimiento, por quiebre del negocio, u otra razón determinada. Es importante en el presente trabajo investigativo porque dentro del manual se debe considerar el caso de cuenta incobrables.

- **Código de Comercio**

Art. 1.- El Código de Comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes

## TITULO II - DE LA COMPRAVENTA

### Sección I De la cosa vendida

Art. 169.- La venta mercantil de cosa ajena es válida, y obliga al vendedor a adquirirla y entregarla al comprador, so pena de resarcimiento de daños y perjuicios.

### Sección II Del precio

Art. 184.- No hay compraventa si los contratantes no convienen en el precio o en la manera de determinarlo; pero si la cosa vendida fuere entregada, se presume que las partes han aceptado el precio corriente que tenga en el día y lugar en que se hubiere celebrado el contrato. Habiendo diversidad de precios en los mismos día y lugar, el comprador deberá pagar el precio medio. Esta regla es también aplicable al caso en que las partes se refieran al precio que tenga la cosa en tiempo y lugar diversos del tiempo y lugar del contrato.

### Sección III De los efectos del contrato de venta

Art. 187.- La pérdida, deterioro o mejora de la cosa, después de perfeccionado el contrato, es de cuenta del comprador, salvo el caso de estipulación en contrario, o de que la pérdida o deterioro haya ocurrido por fraude o culpa del vendedor o por vicio interno de la cosa vendida.

### Sección IV De las obligaciones del vendedor y del comprador

Art. 189.- Perfeccionado el contrato, el vendedor debe entregar las cosas vendidas en el plazo y lugar convenidos. No estando señalado el plazo, el vendedor deberá tener las mercaderías vendidas a disposición del comprador, dentro de las veinticuatro horas siguientes a la celebración del contrato. A falta de designación del lugar para la entrega, ésta se hará en el lugar donde existan las mercaderías al tiempo de perfeccionarse la compraventa.

Art. 202.- La demora en el pago del precio de la cosa comprada desde que deba verificarse, según los términos del contrato, constituye al comprador en obligación de pagar el rédito mercantil de la cantidad que adeuda al vendedor. Art. 202-AA.- En todas las ventas a plazo que se realicen en el País, no se cobrarán intereses superiores al tipo máximo señalado en la Ley. Prohíbese el cobro de valores adicionales sea por comisiones u otros conceptos, sobre el indicado tipo de interés.

El Código del Comercio dentro de sus artículos 1, 169, 184, 187, 189 y 202, identifica un factor importante dentro del proceso de venta y de otorgamiento del crédito. Factores como el producto vendido, el precio, efectos del contrato de venta y de las obligaciones del comprador y vendedor.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Metodología.**

La metodología hace referencia a la forma en que se enfocan los problemas y se buscan respuestas, ésta aporta al presente proyecto una serie de herramientas teóricas y prácticas, con el fin de obtener información para responder al problema planteado utilizando métodos y técnicas de investigación.

La intención de la investigación conlleva a seleccionar la metodología cualitativa, pues ésta produce datos descriptivos, con los cuales se podrá aplicar las técnicas adecuadas de investigación. La metodología cualitativa analiza muestras pequeñas o muestras que abarcan a toda la población como en éste caso los sujetos involucrados en el problema planteado en el capítulo 1, el propósito es describir la realidad tal como la experimentan los individuos.

#### **3.2 Tipo de investigación**

Según (Sabino, 2002, pág. 41) una investigación es el esfuerzo que se emprende para resolver un problema de conocimiento; y para ello se debe determinar el tipo de investigación, para lo cual es necesario formular la siguiente pregunta ¿Qué conocimientos se desea obtener de ésta investigación?, la respuesta más simple es conocer los aspectos precisos para modificación del departamento de crédito y cobranzas de Kitton y consecuentemente realizar un manual de funciones para su personal; la respuesta más acertada se encuentra determinada en los objetivos del presente proyecto (Ver Capítulo 1, sección 1.61-2)



Dentro de ésta metodología cualitativa se considera aplicar la investigación descriptiva con el fin de desarrollar fuentes de evidencia y lograr sustentar el planteamiento del problema.

A continuación, se define:

- **Investigación Descriptiva**

Dicha investigación según (Arias, 2012, pág. 24), se basa en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el objetivo de establecer su estructura o comportamiento.

Éste tipo de investigación permite plantear mediciones por medio de variables dependientes e independientes. Las variables independientes tienen la misión de observar los cambios característicos de un grupo de estudio sin construir relaciones entre ellas, es decir se analizan de forma independiente; contrario a la variable dependiente, pues ésta es modificada por la variable independiente, es más conocida como la consecuencia que origina la creación del proyecto.

Con el propósito de justificar la creación del manual de funciones, es necesario elaborar un estudio para corroborar y darle validez a lo que se ha planteado y estructurar una solución fiable.

En el capítulo 1 se realizó un detalle minucioso sobre las falencias en el área de Crédito y Cobranzas de Kitton S.A., gracias a ello se obtuvo una buena percepción de la situación actual, posteriormente se definieron las variables independiente y dependiente para el presente proyecto.

Más adelante bajo este estudio se realizará una indagación a profundidad utilizando instrumentos de recolección de datos a detallarse en el capítulo 3.

### 3.3 Enfoque de la investigación

El presente trabajo tiene un enfoque cualitativo, puesto que recolecta datos sin medición numérica de personas relacionadas con el Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Kitton S.A., estos datos hacen referencia a un estudio basado en la realidad y conducta del mismo.

Éste enfoque requiere un trabajo muy cauteloso de recolección de datos, análisis e interpretación, además obliga a controlar y evaluar las respuestas de la muestra en estudio.

### 3.4 Población y muestra

- **Población**

La población está compuesta por (1) Experto externo de procesos (5) personas que trabajan en la Empresa Kitton S.A. que desempeñan los siguientes cargos:

(1) **Gerente General** encargada de supervisar, dar órdenes, designar tareas, velar que las funciones sean correctamente realizadas, otorgar crédito a los clientes y demás funciones conforme a su cargo;

(1) **Asistente de Créditos** que realiza facturas, notas de crédito y débito, ingresa retenciones y cheques físicos de los clientes, entrega solicitudes de crédito, recopila documentación para aplicar crédito, confirma información sobre el proceso de solicitudes de crédito, analiza la documentación y entrega un informe final a Gerencia General para dicha aprobación, realiza referencias comerciales vía escrito o por teléfono;

(1) **Asistente de Cobranzas** es la persona encargada de recuperar la cartera ya sea vencida o por

vencerse, es aquella que cobra todo lo que la asistente de crédito realiza, envía estados de cuenta actualizados, procede a solicitar retenciones para su debido ingreso, realiza cobros por medio de llamadas telefónicas o vía mail, coordina cobranzas con los recaudadores de la empresa, se encarga de realizar notas de débito por cheques devueltos y por ende la recuperación de los mismos;

**(1) Jefe de Ventas** es la persona encargada de supervisar las actividades de los representantes de ventas, velar por que las ventas que se concluyan y que cada uno logre llegar a su objetivo esperado;

**(1) Representante de Ventas** que dentro de sus actividades realizan gestiones con los clientes créditos para que se concrete la venta y así poder llegar a sus metas otorgadas;

**(1) Experto externo de procesos** es la persona que nos ayudara con sus conocimientos profesionales y experiencia acerca del tema que estamos investigando.

CARGO	NÚMERO DE PERSONAS
Gerente General	1
Asistente de Créditos	1
Asistente de Cobranzas	1
Jefe de Ventas	1
Representante de Venta	1
Experto externo de procesos	1
<b>Población total</b>	<b>6</b>

**Tabla 1: Población de la empresa Kitton S.A.**

**Elaborado por la autora**

- **Muestra**

Debido a que la población es pequeña y de fácil acceso no amerita la extracción de una muestra para el presente estudio.

Se considera que la población para este proyecto es accesible en su totalidad, por lo que no es necesario extraer una muestra, consecuentemente se podrá extraer datos de toda la población objetivo.

### **3.5 Técnicas de investigación**

Las técnicas cualitativas pueden manejarse de forma complementaria, proporcionando un marco contextual para reforzar la validez de los resultados.

Las técnicas usan el método directo, que según (Malhotra, 2004, pág. 176) tiene el propósito de revelar los objetivos de la investigación a muestra.

Uno de los instrumentos de recolección de datos son las entrevistas estructuradas, sin embargo, también se iba a realizar un Focus Group con los representantes de ventas sin embargo la gerencia de la empresa no estuvo de acuerdo y se desistió de la idea, por ello se optó por realizar así mismo una entrevista estructurada tanto al jefe de ventas como a un representante de ventas, al más antiguo de la compañía.

Para brindarle más sustento al trabajo investigativo se optó por la técnica de la observación directa a las dos asistentes del departamento con el fin de conocer los hechos y realidades que realizan día a día el departamento, con una ficha de observación para cada asistente y el análisis respectivo por parte de la autora del presente trabajo.

Cabe recalcar que no fue recomendable realizar encuestas en el presente estudio debido a que la población es muy pequeña.

### **3.5.1 Entrevista estructurada.**

Las entrevistas estructuradas son directas, de persona a persona y previamente elaboradas por la autora de la investigación para poner en claro la situación de Kitton S.A.

Se seleccionó una serie de preguntas abiertas para la entrevista las cuales serán analizadas individualmente, para luego describir la problemática soportada y las sugerencias recibidas.

El objetivo fue que los entrevistados evoquen experiencias pasadas, sus deseos y sus perspectivas presentes, a continuación, se menciona a los entrevistados:

- **Gerente General:** A través de su juicio se conoció a profundidad aspectos de la empresa como la socialización de la cultura empresarial de Kitton, control de desempeño del personal, novedades de la implementación del nuevo sistema integrado y recuperación de cartera; así mismo se consultó sobre su criterio hacia la creación de manuales funciones y sus recomendaciones a la mejora de los puestos de trabajo para los asistentes de crédito y cobranzas.
- **Asistentes de crédito y cobranzas:** La información recolectada a través de las entrevistas individuales a las asistentes de crédito y cobranzas fue realizada por medio de ocho preguntas completamente abiertas en los que se tocaron temas como el objetivo del

departamento de crédito y cobranzas, responsabilidades en sus funciones, dificultades en su trabajo, personal al que reportan su trabajo y cuestiones sobre el nuevo sistema integrado

- **Jefe de ventas:** Gracias a su conocimiento se pudo consultar sobre la indispensabilidad, proporción e inconvenientes de las ventas a crédito, además de conocer sobre la relación y conocimiento de sus subordinados hacia el departamento de crédito y cobranzas.
- **Representante de ventas:** Su participación en el proceso de crédito fue suficiente para incluirlo en el proceso investigativo, pues de él se pudo obtener información complementaria como los inconvenientes con las ventas a crédito, sus objetivos en conjunto con el departamento de crédito y cobranzas, así como su grado de comunicación con el departamento en mención.

### **3.5.2 Entrevista a experto**

Es necesario realizar consultas a expertos del tema además de los argumentos que puedan brindar los tomadores de decisiones de la empresa, pues sus declaraciones pueden dar soporte, validez y nuevas perspectivas a un problema de investigación.

Las entrevistas a expertos son muy valiosas para utilizarse en empresas de productos de naturaleza técnica como Kitton. (Malhotra, 2004)

El profesional externo entrevistado está especializado en procesos y puestos de trabajo, sus sugerencias darán pauta para la elaboración del manual.

Entre los temas que se hablaron está la intención de los manuales, su indispensabilidad, la competencia de su elaboración, su contenido y su socialización.

### **3.5.3 Observación directa**

La Observación es directa cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el fenómeno que trata de investigar y se utiliza fundamentalmente para conocer hechos, conductas y comportamientos colectivos.

Es necesario realizar una observación directa a los asistentes de crédito y cobranzas donde conozcamos atentamente el trabajo que realizan, tomar la mayor información y registrarla para su posterior análisis.

### **3.6 Limitación de la investigación**

- El departamento de crédito y cobranzas solo está integrado por dos operativos, por lo que no amerita realizar encuestas para tan poca población, por tal razón se procederá a realizar la misma entrevista a ambos.
- Los asistentes de crédito y cobranzas no poseen un jefe departamental, su jefe directo es la Gerencia General.

### **3.7 Análisis de los Resultados**

A continuación, se presentan los análisis a los diferentes sujetos de la muestra ya planteada. Cabe indicar que los cuestionarios de las entrevistas se encuentran en anexos con sus respectivas respuestas.

### **3.7.1 Análisis de entrevista a Gerente General**

En base a las respuestas de la Gerencia General, encargada de liderar los créditos y las cobranzas en Kitton S.A., se ha podido identificar que la autoridad intenta transmitir la cultura empresarial por medio del ejemplo, no se ha mencionado que se le haya entregado a cada trabajador algún folleto en donde la empresa se dé a conocer en primera instancia a sus empleados.

El desempeño del personal es medido de dos maneras, la primera de acuerdo a la cantidad de transacciones o carga laboral versus errores y la segunda en base a informes documentales presentados a Gerencia o a la Presidencia de la compañía, cada uno soportado con inspecciones físicas.

El nuevo sistema de gestión implementado en la empresa tuvo inconvenientes por la tecnificación de procesos y al rechazo o resistencia al cambio, pues indica que con éste sistema se tuvo que aplicar nuevas metodologías, por lo cual el nivel de concentración debe ser mayor ahora para evitar errores, lo cual sigue afectando los procesos actuales, asimismo las operaciones de cobro y cartera tienen ahora procesos más largos y demoran en ser digitadas y procesadas ocasionando que queden algunos cobros sin registrar en días de vencimiento produciendo molestias al cliente, pues su compra a crédito era rechazada porque reflejaba morosidad irreal.

Advierte que caer en retrasos con la cartera los posiciona en un escenario desfavorable para la empresa y su mala compensación al flujo de caja, el mismo que al estar con iliquidez los conduce a incumplir obligaciones e incluso podrían cesar las operaciones de ventas por desabastecimiento de mercadería.



Los manuales de funciones aún no han sido efectuados en Kitton puesto que al ser empresa familiar el dueño fue el único en llevar y desarrollar la mayoría de las funciones en la empresa por muchos años y a pesar que la empresa se ha desarrollado ventajosamente, aún se denota resistencia por parte del propietario a dar independencia a sus subordinados.

La gerencia considera que los manuales de funciones pueden ser eficaces siempre y cuando el orden jerárquico esté plenamente enfocado a los objetivos de la empresa y se podría lograr la máxima eficiencia cumpliéndolo fielmente.

Considera que entre las funciones de crédito y cobranzas se debe incluir la revisión de estados financieros, análisis de ratios, elaboración de informes periódicos, verificación y actualización constante de la documentación de “Clientes Crédito”.

Si necesita saber sobre la entrevista ver Anexo A literal I.

### **3.7.2 Análisis de entrevista a Asistentes de crédito y cobranzas.**

De acuerdo a los criterios de las asistentes de crédito y cobranzas se pudo obtener la siguiente información.

En lo que respecta al objetivo del departamento al que pertenecen ambas, se puede apreciar que lo tienen en claro a pesar que nunca se lo hicieron conocer formalmente: “Otorgar crédito y minimizar el riesgo de las operaciones evitando morosidad”, esto es un punto a favor.

En referencia a sus actividades cada una detalló actividades propias de su cargo, sin embargo, ambas compartían algunas actividades como realizar la labor de cobranza y la facturación a

consumidores denominados “Clientes Crédito” y además funciones descritas que no son afines al departamento, uno de ellos es realizar pagos a proveedores.

Ambas coinciden que el factor que ha dificultado su trabajo hace poco es la implementación del nuevo sistema integrado, pues a pesar de ser un buen complemento para la empresa, este es muy complejo y poco flexible lo cual ha provocado retraso en sus labores diarias.

Sus funciones según sus declaraciones no han sido formalmente indicadas, simplemente se basaron en los requerimientos de sus jefes inmediatos o de la persona que las capacitó para el cargo, así mismo indican que reportan a dos superiores, a la Gerente y al Presidente de empresa, no hay Jefe de departamento.

Su relación con otras áreas departamentales se basa en los requerimientos que tengan sus labores, por lo general se vinculan con el área de ventas y contabilidad. Una de ellas comentó que en su relación con el departamento de ventas han tenido inconvenientes, puesto que ellos no los ven como un departamento eficiente por no tener los cobros al día, lo cual ha impedido que ellos puedan cumplir con sus metas de ventas.

También consideran que es preciso reorganizar los puestos de trabajo, pues cada una debe tener en claro sus funciones individuales y evitar duplicar responsabilidades, por tal motivo están de acuerdo que la creación del manual de funciones, para ambas es la mejor opción.

Si necesita saber sobre la entrevista ver Anexo A literal III.

### **3.7.3 Análisis de entrevista a jefe de ventas**

De acuerdo a lo expresado por el Jefe de Ventas de Kitton S.A., se puede manifestar que el crédito se ha convertido en un instrumento indispensable para conseguir mayor volumen de ventas de Kitton, las mismas que rodean el 49 % de las ventas totales.

Confirma que en los últimos meses ha visto disminuir sus metas departamentales, puesto que en sus ventas a crédito hubo bloqueos por morosidad de clientes y desabastecimiento.

Manifiesta no certificar del conocimiento de los vendedores sobre los roles de las asistentes de crédito y cobranzas, ya que suelen solicitar ayuda a cualquiera de ellas, pues su interacción es muy superficial, aunque reconoce que deberían tener una relación más estrecha en la actualidad eso no sucede, básicamente les interesa saber si se puede o no realizar una venta por crédito concedido o pagos a tiempo por parte del cliente.

Además, estima necesaria que Kitton les de apertura al departamento de ventas para apoyar o interferir en la gestión de cobro, así ellos tendrían ventas a crédito oportunas, podrían incrementar su participación de ventas mensuales y generar mayor utilidad a la empresa.

Si necesita saber sobre la entrevista ver Anexo A literal IV.

### **3.7.4 Análisis de entrevista a representante de ventas**

La perspectiva del vendedor ante las ventas a crédito no fue tan propicia, dice sentir insatisfacción puesto que últimamente ha tenido inconvenientes al realizar despachos de pedidos a crédito, éstos se suspenden por falta de pago de los clientes o porque el pago aún no ha sido registrado en el

sistema por parte del departamento de cobranzas, además de clientes que han desistido de su compra en grandes montos por no tener el abastecimiento completo del pedido.

Considera que entre sus objetivos con el departamento de crédito y cobranzas está aumentar las ventas a crédito y retener clientes, brindando mejores planes de crédito y servicios. Sin embargo, reconoce que no siempre se cumple ese objetivo, puesto que su comunicación con dicho departamento no es el adecuado, los vendedores consideran que el personal de crédito y cobranzas suelen evadir sus responsabilidades y como consecuencia les dificultan sus labores de venta, además no tienen en claro las funciones de cada individuo del departamento, así que se comunican con cualquiera de ellas.

Si necesita saber sobre la entrevista ver Anexo A literal V.

### **3.7.5 Análisis de entrevista a Experto externo de procesos**

La analista de procesos mostró una postura favorable en cuanto a los manuales de funciones, pues indicó que estos son indispensables para la evaluación de los puestos de trabajo, que los manuales proporcionan al colaborador mayor conocimiento de su rol y facilita el proceso de comunicación, integración y desarrollo profesional.

Indicó que la elaboración de los manuales no tiene un responsable en específico en la empresa, muchas veces es elaborado por el departamento de talento humano, el personal de organización y procesos, o simplemente por una persona interna con competencias y experiencia necesaria, siempre y cuando esté bajo la orientación y aprobación de la Gerencia.

Indicó que, para mayor validez, los manuales deben contar con indicadores de evaluación, condiciones de ambiente laboral, perfil requerido para el puesto y el propósito del cargo. Además, recalcó la importancia de que los manuales sean de conocimiento para otras áreas, puesto que, si la empresa trabaja bajo el enfoque de procesos, es necesario que las áreas no se concentren en el beneficio individual sino se involucren entre sí para lograr objetivos.

Si necesita saber sobre la entrevista ver Anexo A literal II.

### **3.7.6 Análisis de observación directa a los asistentes de crédito y cobranzas**

De acuerdo a la observación que se realizó por tres días consecutivos a las dos asistentes de crédito y cobranzas nos ayudó a conocer la realidad de toda la problemática que hemos manifestado a lo largo de todo nuestro trabajo investigativo.

Las funciones no están debidamente asignadas a cada asistente, caen en la duplicidad de funciones, muchas veces tenían algún inconveniente o autorización y la única persona que debían pedirle que es la Gerencia no se encontraba en la empresa o estaba en reuniones.

Se percibió malestar por parte de las asistentes al tener que realizar trabajo que no les correspondían a su departamento dejando a un lado sus labores diarias más importantes.

Se notó un ambiente tenso ya que cada una desea concentrarse en su trabajo, pero no pueden debido a que tienen que realizar funciones no propias del departamento como por ejemplo llamar a proveedores, cotizar material, atender vía telefónica cotizaciones de clientes, cobranzas de referencias mientras ese trabajo debería hacerlo crédito y muchos inconvenientes más.

También se observó que no hay una buena relación con el departamento de ventas debido a que los vendedores desean despachar, pero crédito y cobranzas limitan dichas ventas debido a que los

clientes no están al día en sus pagos o tienen algún cheque protestado y es ahí donde se crea el malestar con los vendedores ya que ellos desean llegar a sus metas planteadas en el mes.

Con dicha observación directa se obtuvo veracidad de los datos obtenidos, no fue necesario que los asistentes dejaran de realizar sus labores mientras se ejecutaba dicha técnica.

Se considera que el método de la observación directa resultó viable y efectiva ya que fue de fácil aplicación y además permitió obtener información acerca de las cualidades, funciones e inconvenientes que se presentan en dicho departamento.

Se realizó una guía de observación para cada asistente ver [Anexo B](#)

## **CAPITULO IV**

### **LA PROPUESTA**

#### **4.1 Situación actual de la compañía**

Kitton actualmente está atravesando momentos complicados debido a que las ventas han disminuido, esto es un común denominador en todas las empresas que se desarrollan en el sector ferretero. La empresa ahora demanda más trabajo operativo para otorgar créditos a quienes en su momento podían realizar compras de contado y más trabajo en la gestión de cobranza porque aquellos que antes pagaban puntuales hoy en día se atrasan con más frecuencia. Como se puede percibir el trabajo en el departamento de crédito y cobranzas se ha incrementado. En el capítulo 1 se expuso sobre la situación que empíricamente se evidencia en dicho departamento, en el capítulo 3 por medio de las entrevistas se logró constatar que es una realidad, el personal operativo de crédito y cobranzas tiene dificultades para realizar sus funciones con eficiencia debido a que no existe un soporte físico que indique cuáles son sus funciones reales.

Con la ayuda de la entrevista y de la observación directa se pudo determinar los siguientes problemas:

- Doble funcionalidad entre operativos.
- Inadecuada comunicación con el departamento de ventas.
- Inseguridad para realizar procesos.
- Realización de funciones no afines al departamento
- Funciones no indicadas formalmente.

## 4.2 Productos que ofrece la compañía

Kitton es importador directo y distribuidor de reconocidas marcas nacionales e internacionales, cuenta con amplia gama de productos como:

- Artículos de ferretería,
- Materiales de construcción
- Materiales eléctricos, cables, iluminación,
- Equipos de seguridad industrial.

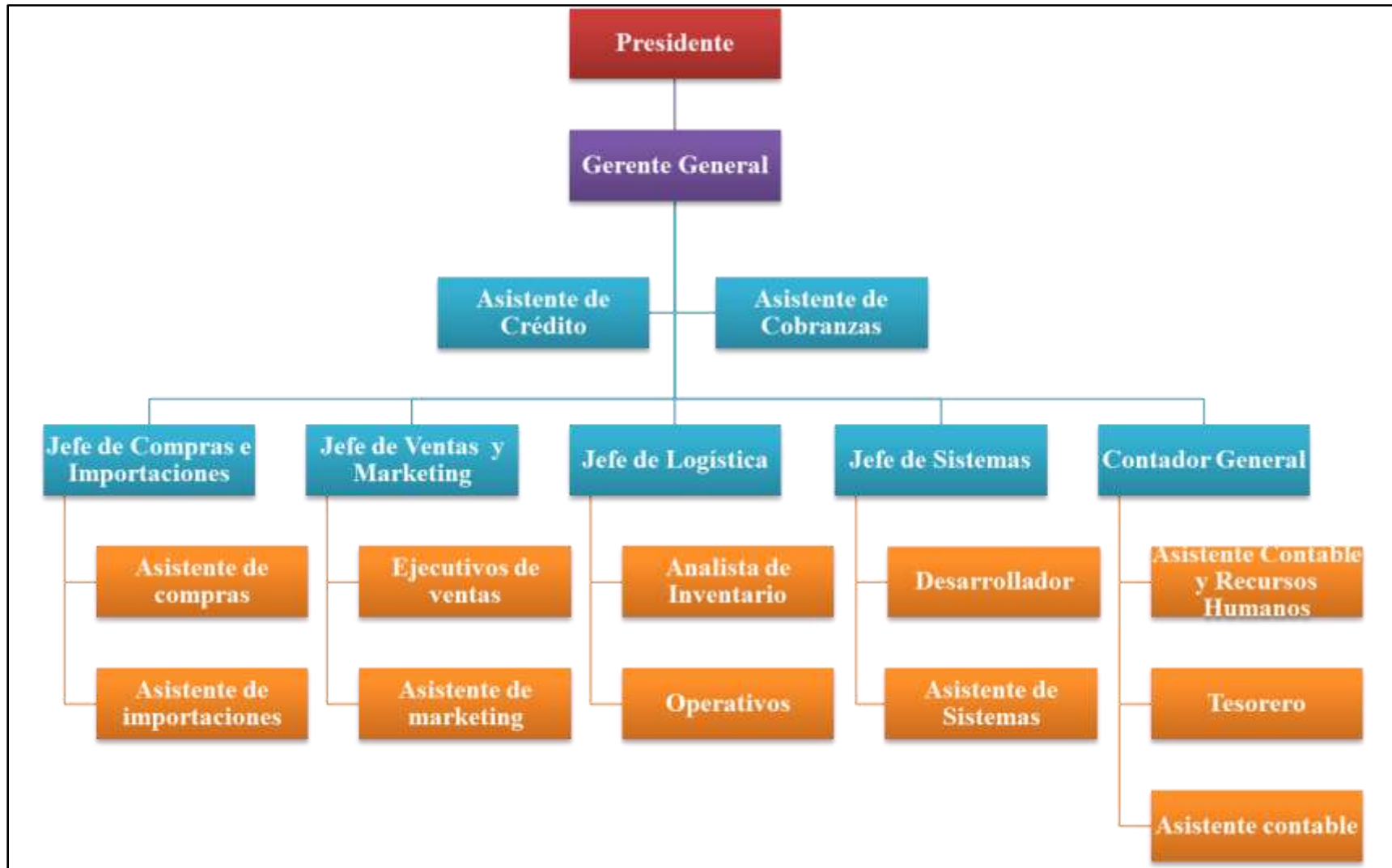
Posee muchos años de experiencia en el mercado comercializando sus productos dentro y fuera de la ciudad de Guayaquil, siempre esperando ser el mejor aliado estratégico en la construcción.

Trabaja con las mejores marcas como se puede apreciar a continuación:



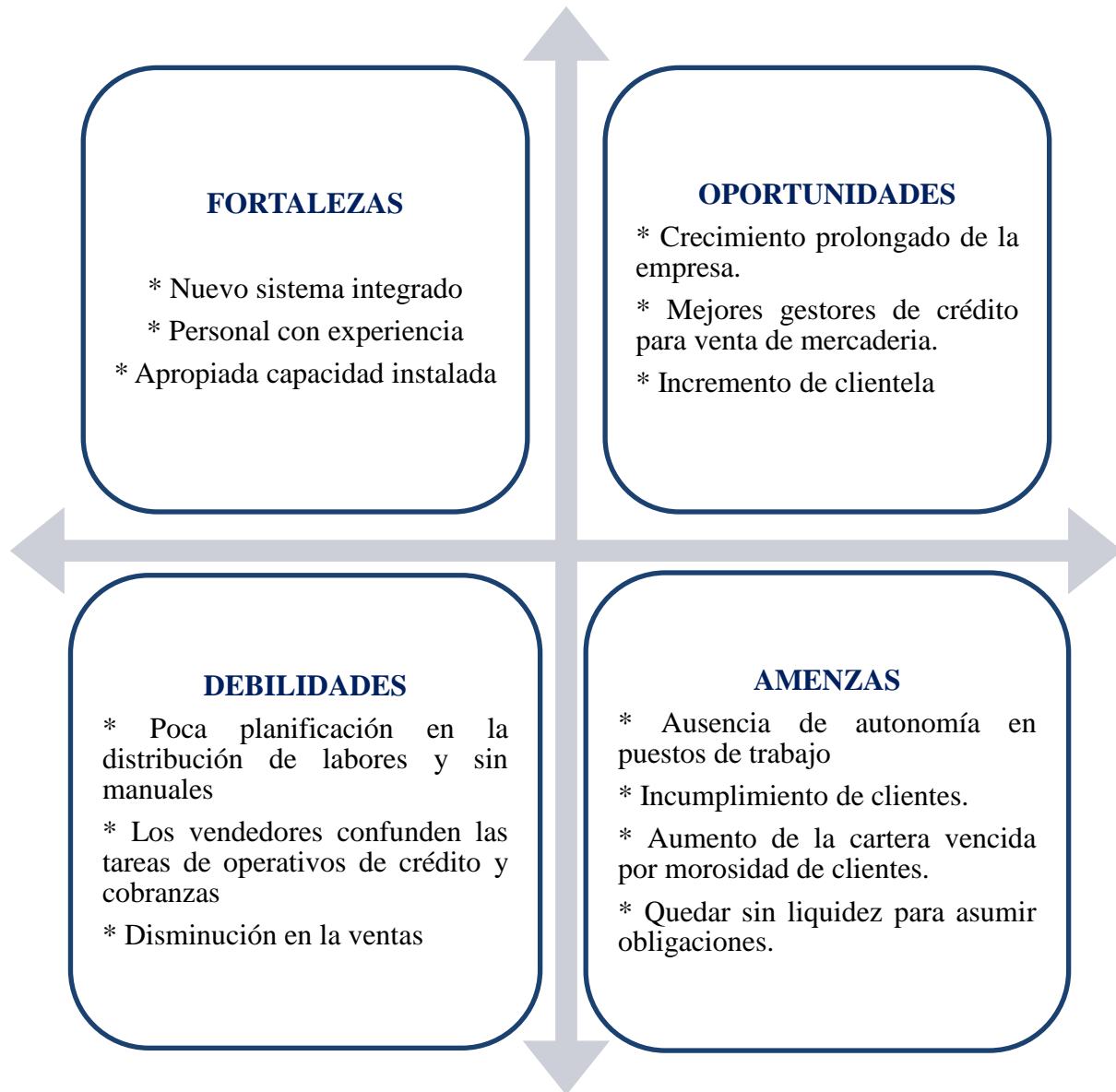


### 4.3 Estructura organizacional



#### 4.4 Análisis Situacional F.O.D.A.

El siguiente cuadro detalla la situación actual de Kitton previo a la elaboración del manual.



**Ilustración 1: Análisis FODA - Kitton S.A.**

**Elaborado por la autora.**

#### **4.5 Conclusión Análisis Situacional F.O.D.A.**

En el diagnóstico situacional se logró identificar que la empresa en estudio está en la etapa de crecimiento, se denota que es necesario realizar mejores planificaciones de labores para aprovechar la experiencia de los empleados, su nuevo sistema y su perfecta capacidad instalada, así mismo se debe aprovechar el sistema de crédito ya implementado para captar mayores ventas y escoger adecuadamente a los potenciales clientes. Quedar sin liquidez es uno de los mayores temores de toda empresa y en especial la de Kitton por lo que debe utilizar las fortalezas como apoyo a la gestión de cobro.

#### **4.6 Estrategias para mejorar indicadores de actividad de desempeño**

- a) Evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados en el departamento.
- b) Medir continuamente el ambiente laboral entre departamentos.
- c) Definir un manual de funciones para cada uno de los operativos del departamento de crédito y cobranzas.
- d) Identificar el trabajo en equipo sin que sus actividades se entrelacen.

#### **4.7 Desarrollo de la propuesta**

Considerando que el manual es un instrumento de control sobre la actuación del personal, además de definir la estructura organizacional de la empresa, se propone en el presente capítulo la creación de los manuales para las siguientes funciones: Asistente de crédito y Asistente de cobranzas.

La intención de esta propuesta es contribuir al cumplimiento de los objetivos, misión, visión y valores de Kitton S.A., con el fin de maximizar la productividad y competitividad.

El siguiente manual será desarrollando considerado que:

- Se desea administrar eficazmente al recurso humano del departamento de crédito y cobranzas.
- Es necesario que las competencias de cada asistente se sujeten a procesos claves y alineados con la estrategia organizacional.
- No debe existir confusiones entre sus funciones ante los ojos de otros colaboradores de la empresa.

Luego de haber conocido en el capítulo anterior los procesos actuales del área de crédito y cobranzas, los mismos que se reconocieron por medio de entrevistas y observación directa a las asistentes del área; se considera elemental la creación del manual de funciones, el cual optimará el desempeño de los colaboradores del área y definirá las cargas laborales eficientemente.

A continuación, se desarrolla:



# **Manual De Funciones**

**Asistente de Crédito y**

**Asistente de Cobranza**



Nos es grato compartir nuestra filosofía empresarial con usted, le damos la bienvenida a **Kitton S.A.**, lo invitamos a conocernos un poco más.

### **Quiénes Somos**

Nuestra empresa se dedica a la venta por mayor y menor de una amplia gama de materiales eléctricos, cables e iluminación, entre otras líneas. Somos importadores y distribuidores de reconocidas marcas nacionales e internacionales. Comercializamos dentro y fuera de la ciudad de Guayaquil. Nos caracterizamos por ofrecer productos de muy buena calidad a los mejores precios del mercado.

### **Misión**

Satisfacer la demanda de productos eléctricos a nivel nacional con los mejores precios del mercado y enfocándonos en la mejor atención al público.

### **Visión**

Ser líderes a nivel nacional, satisfacer la demanda de material eléctrico a los distintos proveedores, contribuyendo al crecimiento de nuestros clientes y el avance del país.

### **Objetivo**

Ser la mejor opción de nuestros clientes en precio, calidad y servicio en el mercado de la construcción



## Valores

- **Disciplina:** Realizamos correctamente lo que se debe en el tiempo oportuno, apegándonos a las reglas y políticas de la empresa.
- **Responsabilidad:** Cumplimos con nuestras obligaciones y horarios y asumimos las consecuencias de nuestros errores.
- **Seguridad:** Garantizamos el bienestar de nuestros colaboradores y clientes en nuestras instalaciones.





## Aspectos Generales del Manual de Funciones

### **Objetivos del Manual**

- Precisar la estructura y desempeño que ayude a la viabilización apropiada de la organización y puesta en marcha de los puestos de trabajo.
- Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo
- Facilitar la selección de nuevos empleados
- Evitar desperdicio de recursos humanos y materiales.

### **Alcances y limitaciones**

El presente Manual de Funciones, se instaure a partir de la emisión y aprobación por parte de la Gerencia General. El mismo está dirigido al personal del departamento de crédito y cobranzas.

Este documento deberá ser actualizado una vez que los lineamientos de la empresa o del departamento hayan cambiado.

### **Responsables de elaboración, revisión y aprobación**

Elaboración: Karina Sornoza.

Revisión: La Gerencia General.

Aprobación: La Gerencia General.



**Objetivo del departamento de crédito y cobranzas**

El área de crédito y cobranzas tiene como objetivos principales:

- Administrar eficiente las líneas de crédito asignadas a clientes de la empresa,
- Evaluar y otorgar crédito a nuevos clientes.
- Conseguir la óptima recuperación de las ventas a crédito brindando excelencia, calidad y responsabilidad absoluta al trabajo.

Uno de los propósitos de esta área es convencer al departamento de ventas que nosotros somos el área facilitadora, mas no un rival al que le obstaculizamos las ventas por medio del crédito.

Así mismo la labor de cobranza debe ser manejada con cautela, evitando que el cliente se sienta vigilado y procurando que él se sienta importante y no superior.



### **Políticas del departamento**

- Todo despacho de un cliente crédito debe tener su respectiva orden de compra con firma autorizada por la persona encargada (salvo el caso que la Gerente autorice despachar sin ella).
- Gerencia es la única Autoridad que aprueba el crédito en cuanto a días y cupo se trate, luego que Crédito entregue la respectiva documentación.
- Solo gerencia autoriza el crédito ocasional a un cliente tipo “Contado”
- Si un cliente necesita o requiere más días de crédito únicamente quien lo autoriza es la Gerente General otorgándole en SAP “días de holgura”
- Todo retraso o anomalía de un cliente crédito en morosidad deberá ser reportado a Gerencia o a la Presidencia para que tome las acciones respectivas.
- Si el cliente se encuentra con facturas vencidas se suspenderá temporalmente los despachos (salvo el caso que haya alguna negociación con Gerencia y la misma autorice dicha venta).



***Identificación del cargo***

---

<b>Dependencia:</b>	Crédito
<b>Reporta a:</b>	Presidente-Gerente General
<b>Subordinados:</b>	No aplica.

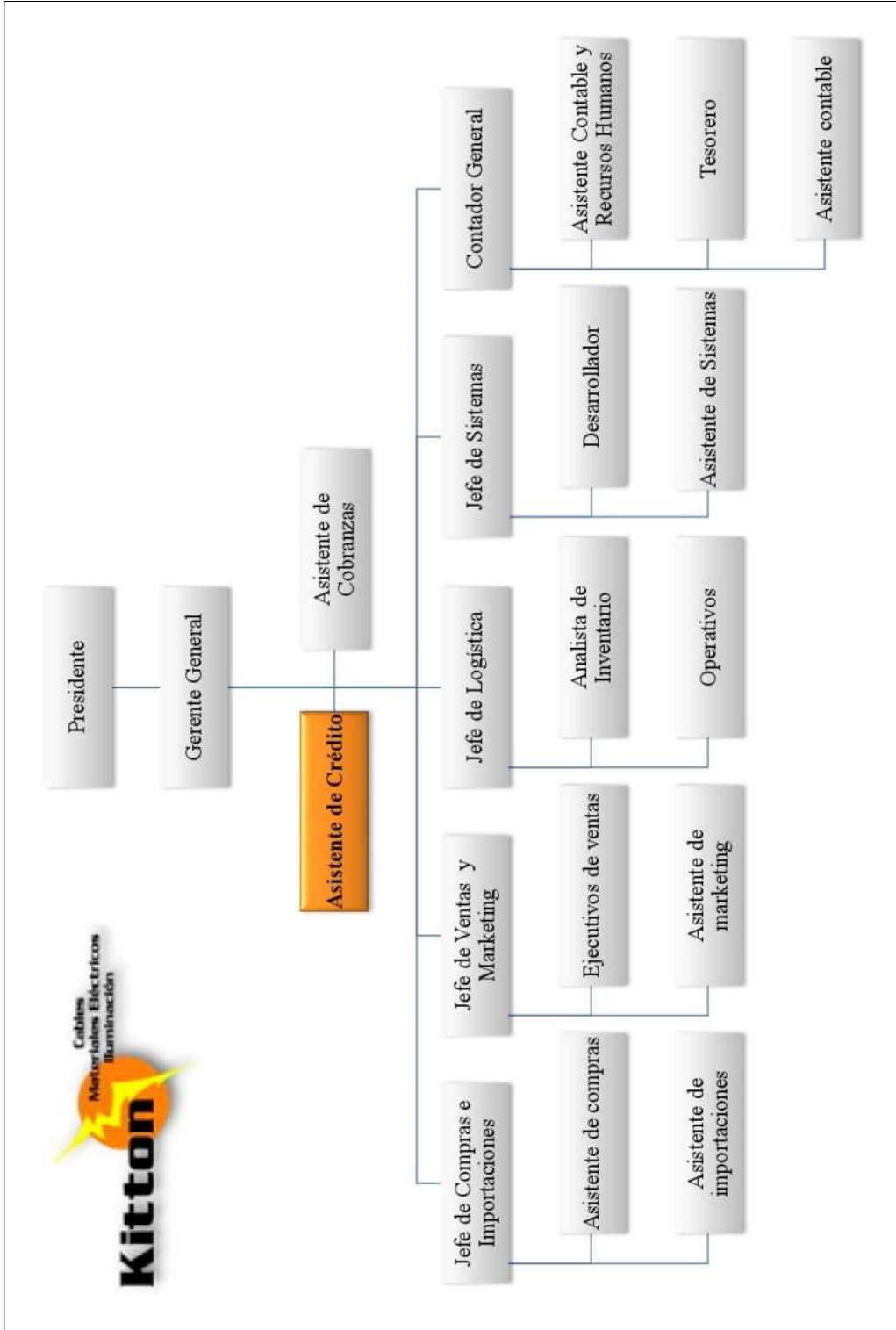
***Objetivo del cargo***

---

Evaluar y otorgar crédito previa aprobación de gerencia.

***Modelo organizacional de Kitton S.A.***

---



**Formación académica:**

- Ingeniero en gestión/afines o cursando últimos años de la carrera.

**Experiencia:**

- Experiencia previa en área financiera o crédito de 1 a 3 años.

**Conocimientos:**

- Contabilidad básica
- Evaluaciones y análisis de crédito
- Dominio de métodos de análisis de estados financieros
- Leyes tributarias actualizadas
- Conocer parámetros generales de crédito
- Sistemas utilitarios
- Manejo del sistema de gestión SAP. (No indispensable)

**Habilidades y actitudes**

- Escucha activa
- Capacidad de comunicación efectiva
- Trabajo en equipo
- Racionalización
- Iniciativa y creatividad
- Orientación al logro
- Minuciosidad y seguimiento
- Tolerancia a la presión



## Horario de trabajo:

- Lunes a viernes 8:00 am – 19:00 pm
- Sábados 8:00 am – 14:00pm

## *Descripción de competencias*

---

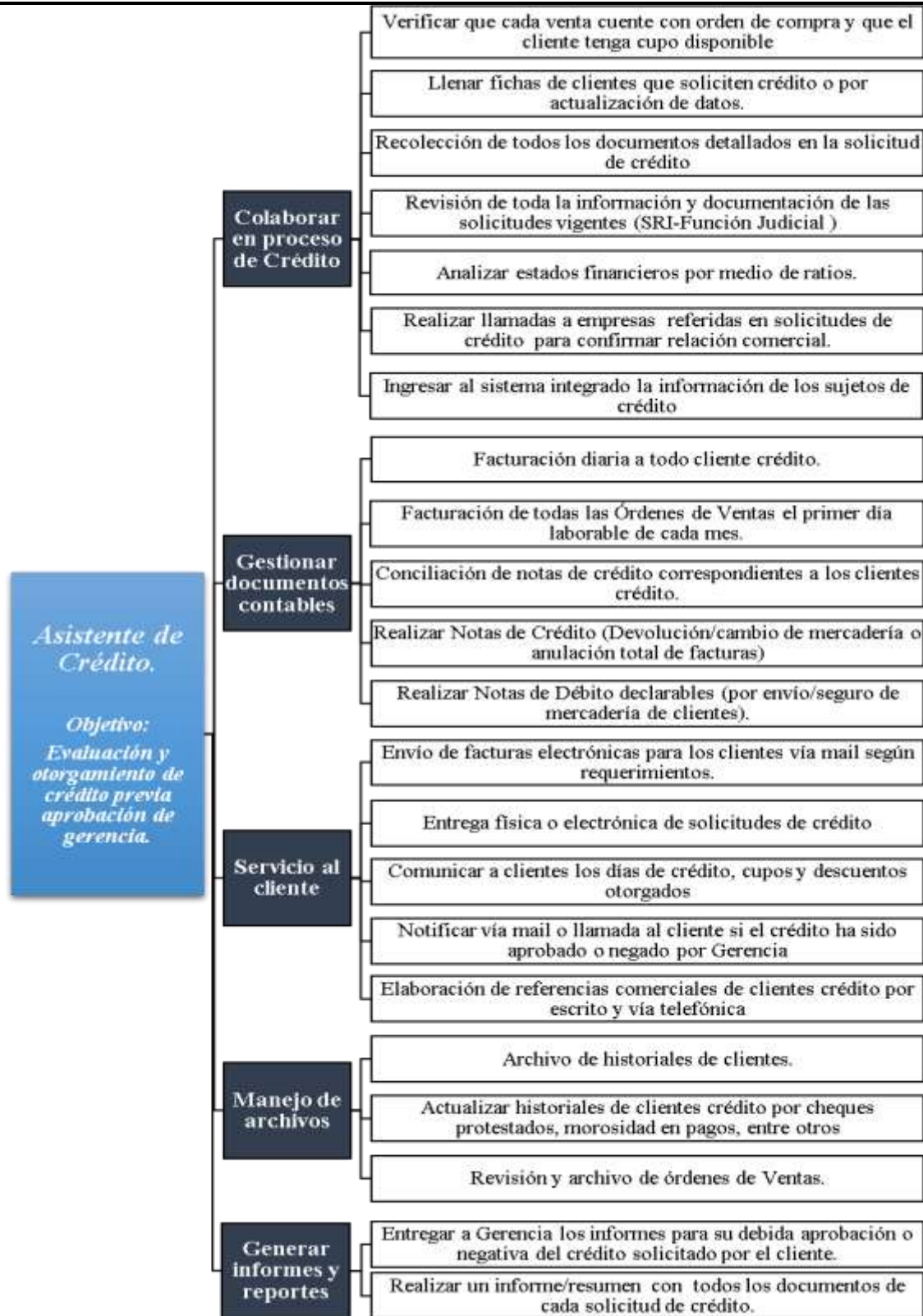
- Facturar a diario a todo cliente crédito.
- Verificar que cada venta cuente con orden de compra y que el cliente tenga cupo disponible.
- Revisión y archivo de órdenes de Ventas.
- Facturar de Órdenes de Ventas el primer día laborable de cada mes.
- Realizar Notas de Débito declarables (envío/seguro de mercadería).
- Realizar Notas de Crédito (devoluciones/cambios o anulación de facturas)
- Entrega física o electrónica de solicitudes de crédito
- Recolección de todos los documentos detallados en la solicitud de crédito
- Revisar información y documentación de las solicitudes vigentes (SRI-Función Judicial)
- Realizar llamadas a empresas referidas en solicitudes de crédito para confirmar relación comercial.
- Realizar un informe/resumen de los documentos de solicitud de crédito.
- Entregar a Gerencia los informes para su debida aprobación o negativa del crédito solicitado por el cliente.
- Notificar vía mail o llamada al cliente si el crédito ha sido aprobado o negado por Gerencia
- Comunicar a clientes los días de crédito, cupos y descuentos otorgados.
- Ingresar al sistema integrado la información de los sujetos de crédito (contactos, referencias, dirección)



- Conciliación de notas de crédito correspondientes a los clientes crédito.
- Elaboración de referencias comerciales de clientes crédito por escrito y vía telefónica.
- Actualizar historiales de clientes crédito por cheques protestados, morosidad en pagos, entre otros.
- Archivo de historiales de clientes.
- Envío de facturas electrónicas para clientes vía mail según requerimientos.
- Llenar fichas de clientes que soliciten crédito o por actualización de datos.
- Analizar estados financieros por medio de ratios.



## Mapa de funciones de Asistente de Crédito







### ***Relaciones interpersonales con personal interno de la empresa***

---

- Asistente de cobranzas
- Representantes de ventas

### ***Relaciones interpersonales con personal externo a la empresa***

---

- Clientes crédito
- Proveedores de clientes.

### ***Condiciones del ambiente laboral***

---

#### **Ambiente físico:**

- Oficinas con iluminación y ventilación adecuada alejadas del ruido.
- Medios de conservación de alimentos. (Refrigerador y microondas)
- Espacio de trabajo construido con materiales estables y de fácil limpieza.
- Mobiliario adecuado para evitar malas posturas en el trabajo.
- Oficinas con sistema contra incendios y cámaras de seguridad.
- Máquinas (equipo de computación) y herramientas en perfecto estado con mantenimiento constante.

#### **Ambiente laboral:**

- Procesamiento de datos por medio de Sistema integrado, facilita el trabajo y reduce carga mental.
- Carga laboral de acuerdo al puesto de trabajo.



- Tiempo: 8 horas de carga laboral + 30 minutos de almuerzo.
- Sueldo de \$600 más horas suplementarias y extraordinarias.
- Provisión anual de uniformes para cinco días laborales a la semana.

### *Equipos y herramientas necesarias para realizar sus actividades diarias:*

---

- 1 Computadora.
- 1 Impresora
- 1 Teléfono
- 1 Calculadora
- Archivadores
- Silla
- Escritorio
- Suministros de Papelería

### *Indicadores de evaluación de desempeño laboral*

---

- Procedimiento aplicado para gestionar créditos.
- Tiempo de entrega de informes o reportes.
- Tiempo de respuesta a demás requerimientos de gerencia.

---

Póngase en práctica a partir de: \_\_/\_\_/\_\_

---

*Preparado por:*  
**Karina Sornoza Carpio**

---

*Revisado y aprobado por:*  
**Dra. Mónica De Torres**

**Manual para Asistente de Cobranzas*****Identificación del cargo***

---

<b>Dependencia:</b>	Cobranzas
<b>Reporta a:</b>	Presidente-Gerente General
<b>Subordinados:</b>	No aplica.

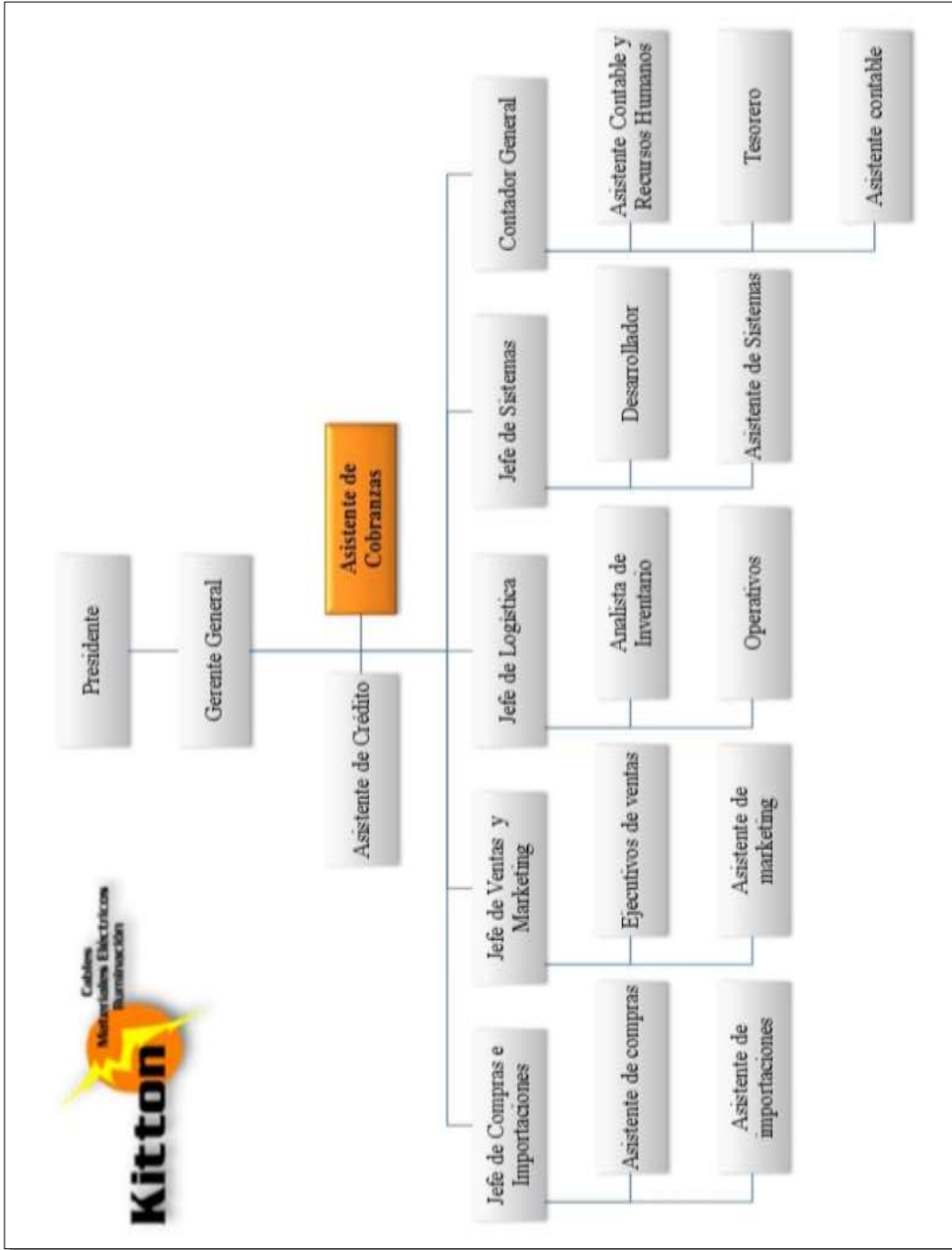
***Objetivo del cargo***

---

Realizar recuperación de cartera asignada manteniendo los parámetros establecidos por la empresa.

***Modelo organizacional de Kitton S.A.***

---



### **Formación académica:**

- Ingeniero en gestión/afines o cursando últimos años de la carrera.

### **Experiencia:**

- Experiencia previa en área financiera o crédito y cobranzas de 1 a 2 años.

### **Conocimientos:**

- Contabilidad básica
- Análisis de morosidad
- Negociación de pago
- Sistemas utilitarios
- Manejo del sistema de gestión SAP. (No indispensable)

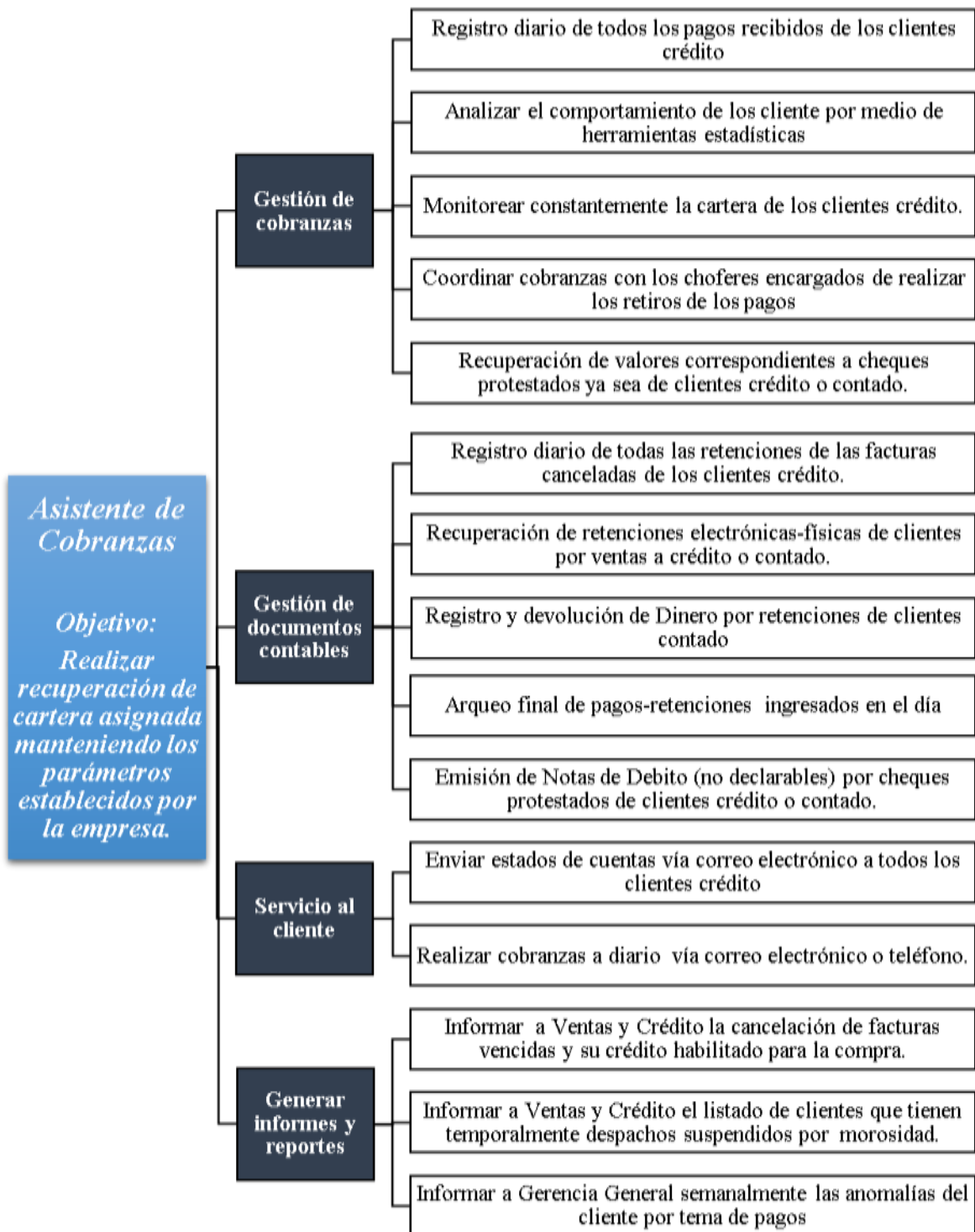
### **Habilidades y actitudes**

- Escucha activa
- Capacidad de comunicación efectiva
- Trabajo en equipo
- Iniciativa y creatividad
- Orientación al logro
- Minuciosidad y seguimiento
- Tolerancia a la presión

### **Horario de trabajo:**

- Lunes a viernes 8:00 am – 19:00 pm
- Sábados 8:00 am – 14:00pm

- Registro diario de todos los pagos recibidos de los clientes crédito
- Registro diario de todas las retenciones de las facturas canceladas de los clientes crédito.
- Registro y devolución de Dinero por retenciones de clientes contado las mismas que se receiptan solo 5 días después de realizada la factura como lo indica la ley.
- Emisión de Notas de Debito (no declarables) por cheques protestados ya sean de clientes crédito o contado.
- Recuperación de valores correspondientes a cheques protestados ya sea de clientes crédito o contado.
- Monitorear constantemente la cartera de los clientes crédito.
- Enviar estados de cuentas vía correo electrónico a clientes crédito.
- Analizar el comportamiento de los clientes por medio de herramientas estadísticas
- Realizar cobranzas diarias vía correo electrónico o por teléfono.
- Coordinar cobranzas con los choferes de la empresa encargados de realizar los retiros de los pagos.
- Recuperación de retenciones electrónicas-físicas de clientes por ventas a crédito o contado.
- Informar a Gerencia General semanalmente las anomalías clientes por tema de pagos.
- Informar de manera formal a Ventas y Crédito que clientes van estar temporalmente suspendidos los despachos por temas de morosidad.
- Informar de manera formal a Ventas y Crédito una vez que los clientes hayan cancelado sus facturas vencidas y se encuentren con crédito habilitado para comprar.
- Arqueo final de todos los pagos-retenciones ingresados en el transcurso del día.





## *Relaciones interpersonales con personal interno de la empresa*

---

- Asistente de crédito
- Representantes de ventas
- Contabilidad
- Tesorero

## *Relaciones interpersonales con personal externo a la empresa*

---

- Clientes crédito

## *Condiciones del ambiente laboral*

---

### **Ambiente físico:**

- Oficinas con iluminación y ventilación adecuada alejadas del ruido.
- Medios de conservación de alimentos. (Refrigerador y microondas)
- Espacio de trabajo construido con materiales estables y de fácil limpieza.
- Mobiliario adecuado para evitar malas posturas en el trabajo.
- Oficinas con sistema contra incendios y cámaras de seguridad.
- Máquinas (equipo de computación) y herramientas en perfecto estado con mantenimiento constante.

### **Ambiente laboral:**

- Procesamiento de datos por medio de Sistema integrado, facilita el trabajo y reduce carga mental.
- Carga laboral de acuerdo al puesto de trabajo.





- Tiempo: 8 horas de carga laboral + 30 minutos de almuerzo.
- Sueldo de \$600 más horas suplementarias y extraordinarias.
- Provisión anual de uniformes para cinco días laborales a la semana.

### *Equipos y herramientas necesarias para realizar sus actividades diarias:*

---

- 1 Computadora.
- 1 Impresora
- 1 Teléfono
- 1 Calculadora
- Archivadores
- Silla
- Escritorio
- Suministros de Papelería

### *Indicadores de evaluación*

---

- Procedimiento aplicado para gestionar cobros.
  - Tiempo de entrega de informes o reportes.
  - Tiempo de respuesta a demás requerimientos de gerencia.
- 

Póngase en práctica a partir de: \_\_/\_\_/\_\_

---

*Preparado por:*  
**Karina Sornoza Carpio**

---

*Revisado y aprobado por:*  
**Dra. Mónica De Torres**  
**GERENTE GENERAL**

## **Ventajas a obtener con la futura implementación de los manuales de funciones.**

- Las asistentes de crédito y cobranzas tendrán puntualizadas sus actividades y tendrán en claro sus propios papeles.
- Su uso interno y diario, minimizará conflictos entre áreas y duplicidad de funciones, pues divide eficientemente el trabajo.
- Fomentará el orden; así los colaboradores dejarán de usar su instinto y sabrán a qué aferrarse.
- El manual servirá como guía para la evaluación de los puestos de trabajo.
- Servirá de guía para la inducción de novatos y capacitación del personal.
- Ayudará al cumplimiento de los objetivos de Kitton.
- La coordinación del trabajo será más sencilla.
- Permitirá a Kitton mantener sólidos planes de organización entre departamentos.
- Tendrán en claro a quién reportar su trabajo y su grado de autoridad.

Cabe indicar que estas ventajas se obtendrán si el manual es puesto en práctica por Kitton, el presente proyecto solo se basa en la creación del mismo, mas no en su implementación, sin embargo, no está de más mencionarlas, además así se cumple el tercer objetivo del presente proyecto. (Ver Capítulo 1, Pag.7)

## CONCLUSIONES

Luego de haber desarrollado el trabajo de investigación y propuesto los manuales para los puestos de Asistente de Crédito y Cobranzas, se concluye que:

- Imponer normas no garantiza el fiel cumplimiento de las funciones asignadas en el manual, es por eso que dentro del mismo se definieron los perfiles que debe tener cada postulante a los diferentes cargos, pues sus habilidades y conocimientos son necesarios para llevar a la práctica y con éxito cada actividad encomendada.
- Los actuales manuales están basados exclusivamente a las actividades que debe ejercer cada cargo, es decir se suprimieron los trabajos que no correspondían a las labores de crédito y cobranzas, por tanto, sus funciones no serán compartidas, así cada colaborador podrá concentrarse, servir de manera eficiente y se evitará pérdidas de tiempo.
- Gracias a los manuales, el personal podrá tener conocimiento de la cultura empresarial de Kitton, de ésta manera cada colaborador podrá encaminarse en dirección correcta y bajo los objetivos perseguidos por la compañía.
- Se pudo cerciorar que el personal actual que ocupan los cargos de Asistente de Crédito y Asistente de Cobranzas, están de acuerdo con la creación del manual de funciones, ya que consideran que contribuye al desarrollo de su trabajo y de la empresa.
- Se identificó que la empresa no cuenta con un jefe que se dedique exclusivamente al área de crédito y cobranzas, por lo que es posible que el actual encargado, la Gerencia General, no se abastezca de tiempo suficiente para ponerle asunto a estos temas de relevante importancia y ésa sea una de las razones por la que el departamento presenta inconvenientes.

## RECOMENDACIONES

Para el presente proyecto de investigación se recomienda lo siguiente:

- Implementar el manual de funciones propuesto en este proyecto diligentemente, para asegurar la optimización de las funciones de crédito y cobranzas, además para que sirva de guía para nuevos ocupantes del cargo.
- Dar a conocer los presentes manuales a los colaboradores de otras áreas con las que tenga mayor interacción, especialmente al personal de Ventas, pues un área no debe concentrarse en el beneficio individual sino en la relación que tenga con otros departamentos, así podrán trabajar de manera eficiente y tendrán la comunicación adecuada.
- Evitar la obsolescencia y realizar revisiones periódicas, para adecuar el manual a las necesidades cambiantes de la compañía. La reformación constante del manual es necesaria cuando surgen acontecimientos nuevos que ayuden o exijan mejorar la eficiencia de la empresa.
- Asignar un jefe departamental para crédito y cobranzas, de esta manera cada asistente tendría mejor orientación y se desvincularían de procesos que no corresponden a su rol.
- Realizar estudio del resto de las áreas departamentales de Kitton S.A., para proceder a la creación de sus manuales de funciones, pues no solo mejorará la eficiencia de los colaboradores, sino también regenerará el clima laboral y evitarán llevar a cabo sus actividades de manera empírica.
- Crear manual de procedimientos por cada puesto de trabajo, pues el manual de funciones es de gran ayuda, pero no define paso a paso cada actividad, por lo tanto, es necesario fragmentarlos y puntualizarlos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Editorial Episteme.
- Córdova, M. (2012). *Gestión Financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Haro, A. L. (2005). *Medición y control de riesgos financieros*. México: Editorial Limusa.
- Hernández, S. y. (2011). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. México: McGraw-Hill.
- ILPES, I. L. (13 de Noviembre de 2013). Indicadores de evaluación del desempeño: Una herramienta para la gestión por resultados en America Latina.
- INEC. (2016). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercados* (Cuarta Edición ed., Vol. ). México: Pearson Educación.
- Molina, S. (2015). *El ciclo de crédito*. España: Lid Editorial.
- Moreno, F. G. (2014). *Mercadotecnia estratégica: Teoría e impacto en las unidades de información* (Primera Edición ed.). México: UNAM.
- Pico, G. (2005). El mapa de procesos. *Redalyc*.
- Rodriguez, J. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. México: Cengage learning.
- Rodriguez, J. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. México: Cengage learning .
- Ross, S. W. (2012). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México: McGraw-Hill.
- Sabino, C. (2002). *El Porceso de Investigación: Una introducción teórico-practico*. Caracas: Panapo.

## ANEXOS

### A. Entrevistas estructuradas

#### I. Entrevista estructurada dirigida a Gerente General de la compañía Kitton S.A

**Nombre Del Entrevistado:** Dra. Mónica de Torres

##### **1.- ¿Cómo ha inculcado a sus empleados la cultura empresarial de Kitton S.A.?**

En primer lugar, desde el alto mando de la empresa tratamos siempre de demostrar con acciones y no sólo palabras cual debe ser el comportamiento idóneo que debe mantener un miembro de la organización, es decir, predicamos con el ejemplo, ya que La cultura empresarial debe estar de manifiesto en todo momento y en cualquier actividad en la que la empresa se desenvuelva, desde la tarea más sencilla, hasta la labor más delicada.

##### **2.- ¿Cómo controla el desempeño de su personal?**

El control del desempeño de personal es una labor asignada a cada Jefe Departamental, ellos son los encargados en primera instancia de evaluar el cumplimiento de las tareas, así como también el comportamiento de cada miembro de su equipo.

En nuestra compañía existe personal con dos tipos de trabajo plenamente identificado, el personal que realiza trabajo diario, entre los que están el área de ventas, despacho, bodega, caja, cuyo trabajo es atender todos los requerimientos generados en el día, para los cuales el desempeño se mide en base a la cantidad de transacciones realizadas versus los errores cometidos. Y existe el personal de trabajo acumulativo el cual se encarga de compilar la información generada por el primer tipo de trabajo y hace que esta se vea reflejada en los

estados financieros, se encarga también de gestiones administrativas, de mantener la empresa al día con los organismos de control, el desempeño de este segundo grupo se mide en base a los informes presentados a Gerencia sobre la situación financiera de la empresa, así como también cuando pasamos sin novedades las inspecciones físicas y documentales de los distintos organismos de control a la que la organización está sometida.

### **3.- ¿Qué dificultades y/o limitaciones ha detectado tras a implementación del SAP en el Departamento de Crédito y cobranzas?**

Las dificultades iniciales tras la implementación de la herramienta SAP eran en su mayoría el temor a lo desconocido, la infaltable resistencia al cambio y en la tecnificación de procesos que en el sistema anterior eran prácticamente manuales. SAP trajo consigo nuevas metodologías de trabajo que requerían de un mayor nivel de concentración, el cual si bien es cierto no demoró mucho en ser dominado, en su etapa de puesta en marcha hubo dificultades en cuanto a los tiempos que tomaba cada transacción, operaciones de cobro de cartera sencillas demoraban mucho tiempo en ser digitadas y procesadas en el sistema, ocasionando que quedaran algunos cobros sin registrar sobre todo en días de vencimiento de cartera, y el sistema obviamente al no registrar abono, automáticamente negaba el crédito al cliente es su próxima compra, en el caso de algunos clientes tuvieron que pasar un mal rato al momento que el sistema les emitía un mensaje indicando que por falta de pago tenía negado el crédito.

#### **4.- ¿Qué problemas pueden surgir si la cartera no se recupera en el tiempo estimado?**

En el caso de que la cartera no se pudiera recuperar en el tiempo acordado con el cliente y dependiendo de la magnitud del incumplimiento podríamos tener un escenario muy desfavorable para la empresa, en primer lugar porque nos priva de una entrada de dinero vital para el presupuesto de flujo de caja lo que nos llevaría a incumplir obligaciones con proveedores, quienes a su vez nos dejarían sin crédito para poder abastecernos de mercadería de manera oportuna, por lo tanto, dicha situación provocaría una situación de iliquidez de la cual no podamos salir y quizá nos obligue a cesar las operaciones de venta.

#### **5.- ¿Por qué motivo no existen manuales de funciones en Kitton S.A.?**

Nuestra compañía es una Empresa Familiar en dónde las funciones de dirección eran ejercidas directamente por el Dueño de la Empresa, de esa manera la compañía trabajó durante 14 años, hasta que poco a poco se ha visto en la necesidad de contratar personal técnico y crear nuevos departamentos, sin embargo, aún no están definidas las funciones y los alcances en cuanto a responsabilidad de las nuevas jefaturas, y esto debido a que el Propietario aún muestra resistencia a la delegación de funciones.

#### **6.- De acuerdo a su criterio ¿Qué tan eficaz puede ser un manual de funciones?**

Un manual de funciones es eficaz en una organización debidamente estructurada, en las que cada área conozca a la perfección el aporte que debe hacer a la compañía en cuanto al trabajo que se les ha encomendado, si el orden jerárquico está bien establecido y cada Jefatura conoce cuáles son los objetivos que la organización espera obtener de su gestión,



es lógico pensar que la eficiencia lograda se debe en gran medida a la implementación del manual de funciones y al fiel cumplimiento del mismo.

**7.- Considerando su experiencia ¿Cuáles serían las mejoras que usted implementaría entre las funciones de los asistentes del departamento de crédito y cobranzas?**

A las funciones que actualmente realizan los Ejecutivos de Crédito y Cobranzas se le podrían implementar las siguientes: Revisión de la información de los Estado Financieros del solicitante del crédito, para esto es necesario que los Ejecutivos tengan conocimientos de ratios financieros para que en base a su análisis puedan brindar con mayor exactitud un juicio de valor respecto de otorgar o negar una línea de crédito.

Actualización constante de la documentación de los clientes de crédito, y verificación a través de las consultas públicas de las instituciones de control, respecto del cumplimiento de obligaciones, tales como IESS, SRI, Superintendencia de Compañías cuando aplique.

Elaboración de informes periódicos respecto de las transacciones realizadas por los clientes, tales como frecuencia de compra, tiempo promedio de pago, comparativo mensual de compras, este informa además de servir como herramienta para un posible aumento de cupo en la línea de crédito.

## **II. Entrevista estructurada dirigida a Analista Externa de Procesos**

**Nombre Del Entrevistado:** Ing. Irene Tubay

### **1.- ¿Cuál es la intensión de los manuales de funciones dentro de una empresa?**

El implementar un manual de funciones en una empresa permite a los directivos llevar el control de las tareas desempeñadas en cada área, y a su vez proporciona a cada colaborador un mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa, facilitando el proceso de comunicación, integración y desarrollo profesional.

### **2.- ¿En qué etapa los manuales se hacen indispensables en una empresa?**

Cuando una empresa tiene proyectado un crecimiento de su capacidad por lo cual debe tener un mayor control de los cargos ya existentes y potenciales, con el objetivo de facilitar la evaluación de los mismos.

### **3.- ¿Quién es el responsable de la elaboración de los manuales dentro de una empresa?**

El responsable de elaborar el manual de funciones no está determinado por un cargo en específico ya que lo puede realizar una persona dentro de la empresa con las competencias y experiencia necesaria, en ciertas compañías se considera que quien debe hacerlo es el personal de talento humano o el departamento de organización y métodos, o procesos, pero siempre debe ser realizado con la orientación directa de los directivos de la empresa.

### **4.- Además de las funciones, ¿Qué más se debe documentar en un manual?**

Además de las funciones de cada cargo se establece el propósito, el perfil requerido, es decir el nivel académico, la experiencia profesional, conocimientos y habilidades,

relaciones interpersonales, condiciones del ambiente laboral y los indicadores de evaluación.

**5.- ¿Cuán indispensable es que los manuales de funciones de un departamento sean de conocimiento para otros trabajadores de la empresa?**

Es indispensable si una empresa desea trabajar bajo un enfoque de procesos, es decir que un área no solo se concentre en el beneficio individual del departamento sino en la relación que tiene con otros departamentos, y como sus actividades afectan positiva o negativamente a las diferentes áreas, también cuando en determinado tiempo existe la necesidad de cubrir algún cargo y lo pueda realizar alguien que ya pertenezca a la empresa

**III. Entrevista estructurada para los Asistentes de Crédito y Cobranzas de la compañía Kitton S.A.**

**Nombre Del Entrevistado:** Kimberly Molina

**Cargo:** Asistente de Crédito

**1.- ¿Conoce usted el objetivo del departamento de crédito y cobranzas?**

De acuerdo a mis años de experiencia trabajando en un departamento de crédito y cobranzas puedo decir que el objetivo es analizar y otorgar crédito a empresas/personas que lo soliciten y cumplan con los requisitos detallados por la empresa; además minimizar el riesgo crediticio y evitar que las cuentas por cobrar o cartera caigan en morosidad alta lo que conlleva a muchos problemas internos en la empresa.

## **2.- ¿Cuáles son sus funciones y responsabilidades actuales en Kitton?**

Mis funciones actuales en Kitton son las que se dan o viven día a día en cuanto a lo que tenga que ver con crédito y cobranzas como por ejemplo realizar facturas a los clientes crédito, enviar o entregar solicitudes de crédito ya sea por vía mail o físicamente, receptor documentos e información de clientes que están aplicando una solicitud de crédito, realizar referencias comerciales por escrito, así mismo por teléfono; realizar la cobranza vía telefónica o mail, enviar estados de cuentas a clientes, los días Viernes de pago a proveedores realizar un flujo del dinero está saliendo de las cuentas y notificar a Gerencia. En cuanto a responsabilidades en si específicas no tenemos ya que todo requerimiento importante lo direccionamos a la Gerencia.

## **3.- ¿Qué dificultades se le han presentado al desarrollar su trabajo?**

Se ha implementado un nuevo sistema llamado SAP donde los procesos han cambiado y si con cierto temor a equivocarnos ya que dicho sistema no es flexible como el anterior que manejábamos ya que todo era de manera manual y había la oportunidad de poder corregir cualquier anomalía.

Muchas veces estamos un poco resistentes al cambio ya que uno se acostumbra a un sistema y a trabajar de una manera y de un momento a otro el trabajo sea diferente pues causa temor a lo desconocido.

Esperando con el tiempo adquirir experiencia en el manejo del nuevo sistema y desarrollemos sin ninguna dificultad nuestro trabajo.

**4.- ¿Cuál fue el método que usó Kitton para informarle sobre sus funciones en la empresa?**

En el momento que ingrese a Kitton S.A., simplemente me indicaron que iba formar parte del departamento de crédito y cobranzas, pienso que verificaron en mi hoja de vida mis 4 años de experiencia que mantuve en la compañía anterior en el departamento de crédito y cobranzas, y confiaron en mis destrezas y habilidades para el desempeño del cargo; pero en si no recibí ninguna información solo cumplía y continuaba con lo que me enseñaba la persona que me estaba capacitando.

**5.- ¿Cuántos superiores posee y qué aspectos reporta a cada uno?**

El departamento de crédito y cobranzas de la empresa no cuenta con un jefe inmediato más bien nuestros jefes superiores son directamente la Gerente General y el Presidente de la Compañía, reportamos casi la mayoría de lo que hacemos a ellos ya que son los únicos que nos autorizan cualquier requerimiento en cuanto al crédito de un cliente.

**6.- ¿Con qué otro departamento de la empresa tiene interrelación?**

Con el departamento que más tenemos interrelación es con Ventas ya que todo cliente primero pasa por ellos donde tienen un grado de afinidad, luego si el cliente requiere ser sujeto de crédito es analizado por nosotros donde la aprobación final la otorga Gerencia.

Muchas veces vemos que Ventas ansía cumplir sus metas mensuales para lograr su objetivo, pero se ve afectado por la cobranza que se encuentra vencida ya que todo cliente que se encuentra en mora no puede seguir comprando hasta regularizar sus pagos; esto limita al departamento de Ventas a llegar a su objetivo. Ellos no ven la necesidad que tiene la compañía de recuperar su cartera ya que con dicho flujo se paga a proveedores para que nos puedan despachar la mercadería y así poder abastecernos de stock y por consiguiente ellos puedan vender.

**7.- Según su criterio ¿Cuáles son las mejoras que se deben efectuar luego de la implementación del SAP?**

Pienso que las mejoras que se deben efectuar luego de la implementación de SAP es que cada asistente tenga sus funciones y responsabilidades específicas ya que como el sistema es más complejo y más minucioso que el anterior, se requiere más tiempo y concentración para hacer las tareas de trabajo y sería de gran beneficio que cada una de las asistentes se dedique plenamente a sus funciones otorgadas mas no las dos realizar las mismas funciones o tareas que no tengan que ver con el departamento.

**8.- ¿Qué aspectos positivos brindaría la elaboración de un manual de funciones para su puesto de trabajo?**

La elaboración de un manual de funciones para el departamento de crédito y cobranzas brindaría aspectos muy positivos, da mayor conocimiento de nuestro rol, aporte, funciones específicas a realizar en la empresa

Así mismo determinaríamos la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización, evitaríamos cualquier tipo de conflictos ya que todos sabrán a quien específicamente dirigirse para algún requerimiento que tengan sobre crédito o cobranzas.

Cada una se dedicaría hacer sus funciones y tendría más tiempo en lograr con eficiencia el objetivo del departamento el cual lo mencione al principio de la entrevista que era analizar el crédito de los clientes y no permitir que la cartera caiga en morosidad.

También serviría como una guía de adiestramiento para un empleado nuevo en este departamento o en caso que exista la necesidad de cubrir el puesto y lo pueda realizar alguien que trabaje en Kitton.

**Nombre Del Entrevistado:** Rosa Arreaga

**Cargo:** Asistente de Cobranzas

**1.- ¿Conoce usted el objetivo del departamento de crédito y cobranzas?**

Minimizar el riesgo en las operaciones de créditos con el fin de evitar que las cuentas por cobrar caigan en morosidad.

**2.- ¿Cuáles son sus funciones y responsabilidades actuales en Kitton?**

Las funciones actuales en Kitton son diversas tanto del área de crédito como de cobranzas algunas de ellas son administrar y controlar la cartera de clientes que garanticen una adecuada y oportuna captación de recursos y así evitar que se conviertan en cuentas incobrables, facturación de clientes de crédito, cobranzas por teléfono o mail, envío de

estados de cuenta, cobro por cheques protestados, manejo así mismo Caja Chica de la empresa y Caja de devolución de retenciones.

Los días viernes es el día de cobranzas más fuerte donde también ayudo a Gerencia a pagar a proveedores.

**3.- ¿Qué dificultades se le han presentado al desarrollar su trabajo?**

Con la nueva implementación del Sistema Integrado en la empresa se han tenido algunas dificultades, aunque su fin fue optimizar el sistema de la empresa, se volvió un poco compleja su implementación y nos causa retrasos puesto que el personal aún no se adiestra.

**4.- ¿Cuál fue el método que usó Kitton para informarle sobre sus funciones en la empresa?**

La verdad que no tenemos asignadas nuestras funciones tanto del departamento de crédito y cobranzas las dos personas que estamos a cargo realizamos lo mismo en dicho departamento.

**5.- ¿Cuántos superiores posee y qué aspectos reporta a cada uno?**

Contamos con dos superiores, por lo regular semanalmente se reportan las anomalías de los clientes por motivos que se atrasan en los pagos mostrando a Gerencia los estados de cuenta donde ella decide seguir despachando o no.



**6.- ¿Con qué otra área de la empresa tiene interrelación?**

Con el departamento de Contabilidad por arqueo y reembolso de Caja Chica, caja de retenciones devueltas y en cierre de mes por las retenciones que deben ser recuperadas en el mismo mes.

También con el departamento de Ventas ya que ellos recurren a nosotros cuando necesitan facturarle a un cliente sin despacho ya sea por falta de cupo o facturas vencidas.

**7.- Según su criterio ¿Cuáles son las mejoras que se deben efectuar luego de la implementación del SAP?**

SAP es un sistema muy avanzado, el cual nos permite llevar el control de todos los departamentos, debemos aprovechar ésta mejora para reorganizar los puestos de trabajo y lograr eficiencia en las tareas y no retrasos.

**8.- ¿Qué aspectos positivos brindaría la elaboración de un manual para su puesto de trabajo?**

Básicamente un manual nos facilita aprender las funciones que debemos seguir en nuestro puesto de trabajo, creo que es muy importante contar con dicho manual para así poder desenvolverse de manera correcta y eficaz en el puesto de trabajo que asignado.

**IV. Entrevista estructurada dirigida a Jefe de Ventas de la compañía Kitton S.A.**

**Nombre Del Entrevistado:** Ing. Guillermo León P.

**1.- ¿Cuán indispensable es brindar crédito a los clientes de Kitton S.A.?**

Considerando que las ventas a crédito en su mayoría se realizan en montos y volúmenes considerables, el crédito se convirtió en una herramienta indispensable para potenciar aún más esas ventas.

**2.-Qué porcentaje de ventas se realizan con crédito directo de Kitton S.A.?**

Un 49% de las ventas son a crédito.

**3.- ¿Qué problemas se han presentado en su departamento los últimos tres meses con relación a las ventas a crédito?**

El problema más común se presenta cuando la cartera se encuentra vencida, ésta nos retrasa en el cumplimiento de la meta de ventas determinada y suele bloquearnos nuevas ventas a crédito por el desabastecimiento de mercadería, pues el departamento de Compras se justifica bajo ese criterio.

**4.- ¿Qué conocimiento tienen sus subordinados sobre el rol de los asistentes de crédito y cobranzas?**

No tienen mucho conocimiento sobre aquello, asumen que el departamento de crédito y cobranzas se encarga de analizar al cliente, el mismo que previamente haya sido recomendado por éste departamento, y que también se encargan de hacer los cobros. Suelen dirigirse a cualquier persona del departamento.

**5.- ¿Cómo funciona la interconexión entre su departamento y el de crédito y cobranzas?**

La interacción es muy superficial. Solo nos dirigimos a ellos para que analicen la situación crediticia cuando necesitamos hacer ventas a clientes nuevos y actuales. Personalmente creo que la empresa debería darnos más apertura para interferir en el proceso de cobranza. Así nuestro departamento también se beneficiaría al realizar las ventas oportunas y evitar problemas consecuencia de la cartera impaga.

**V. Entrevista estructurada dirigida a representante ventas de la compañía Kitton S.A.**

**Nombre del Entrevistado:** Sr. Gary Carriel

**1. ¿Qué inconvenientes se le han presentado al realizar una venta a crédito?**

Los inconvenientes más representativos han sido cuando alguna venta a crédito tiene el despacho suspendido por morosidad del cliente y cuando el stock de la mercadería no abastece el pedido del cliente y terminan desistiendo de la compra.

**2. ¿Cuáles son los objetivos que debe alcanzar en colaboración del departamento de crédito y cobranzas?**

El principal objetivo que debemos alcanzar conjuntamente es aumentar las ventas a crédito para que la empresa incremente su ganancia, afianzar y retener clientes brindando mejores planes de crédito y buen servicio.

**3. ¿Qué tan eficiente considera su comunicación con el departamento de crédito y cobranzas?**

La comunicación no siempre es adecuada, muchas veces evaden sus responsabilidades y no nos facilitan la labor de venta.

**4. ¿A quién se dirige cuando necesita consultar sobre el crédito vigente de algún cliente?**

Realizamos la consulta a cualquier persona del departamento, pues se asume que todos están involucrados en los asuntos de crédito y sobre las condiciones actuales del cliente. Cuando el tema tiene más importancia nos dirigimos hacia la Gerencia por ejemplo cuando necesitamos ayuda para aprobación de despachos a un cliente que esté en mora o que necesite un sobregiro de la línea de crédito.

## B. Observación directa

### GUIA DE OBSERVACIÓN

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>KITTON S.A.</b>
<b>NOMBRE DEL OBSERVADO</b>	Rosa Arreaga
<b>PUESTO O CARGO</b>	Asistente De Cobranzas
<b>ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO</b>	10 Años
<b>EDAD DEL OBSERVADO</b>	29 Años

**INSTRUCCIONES:** Observar si la ejecución de las actividades marcando con una (x) el cumplimiento de acuerdo con la escala establecida (si, no, tal vez)

**OBJETIVO:** Observar y evaluar el desempeño realizado por el trabajador dentro de la empresa

<b>N°</b>	<b>ASPECTOS A EVALUAR</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TAL VEZ</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	Llega a tiempo al trabajo	X		X	Días de observación hubo retrasos
2	Elabora sus actividades en tiempo y forma			X	
3	Ejerce un buen comportamiento en el grupo de trabajo			X	Por su antigüedad tiene mejor comportamiento
4	Elabora su trabajo con calidad	X			Necesita concentrarse más en sus labores
5	Es responsable en su trabajo	X			

<b>6</b>	Observa si la ejecución de las actividades es correcta			X	Falta de tiempo en sus funciones por ejercer otras.
<b>7</b>	Presta atención a las demás áreas	X			Inconvenientes con Ventas por despacho a clientes
<b>8</b>	Buena comunicación con demás áreas			X	
<b>9</b>	Distribuye correctamente su tiempo			X	
<b>10</b>	Desatiende su puesto continuamente por situaciones personales		X		
<b>11</b>	Tiene una idea clara de su puesto			X	Muy poco
<b>12</b>	Da las ordenes o sugerencias con claridad			X	

## GUIA DE OBSERVACIÓN

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>KITTON S.A.</b>
<b>NOMBRE DEL OBSERVADO</b>	Kimberly Molina
<b>PUESTO O CARGO</b>	Asistente de Crédito
<b>ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO</b>	3 Años
<b>EDAD DEL OBSERVADO</b>	22 Años

**INSTRUCCIONES:** Observar si la ejecución de las actividades marcando con una (x) el cumplimiento de acuerdo con la escala establecida (si, no, tal vez)

**OBJETIVO:** observar y evaluar el desempeño realizado por el trabajador dentro de la empresa.

No.	ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO	TAL VEZ	OBSERVACIONES
1	Llega a tiempo al trabajo	X			
2	Elabora sus actividades en tiempo y forma			X	
3	Ejerce un buen comportamiento en el grupo de trabajo			X	Se observa malestar en el asistente
4	Elabora su trabajo con calidad			X	
5	Es responsable en su trabajo	X			
6	Observa si la ejecución de las actividades es correcta			X	
7	Presta atención a las demás áreas	X			
8	Buena comunicación con demás áreas			X	

<b>9</b>	Distribuye correctamente su tiempo			X	Realiza funciones no propias del puesto
<b>10</b>	Desatiende su puesto continuamente por situaciones personales		X		
<b>11</b>	Tiene una idea clara de su puesto			X	Muy poco
<b>12</b>	Da las ordenes o sugerencias con claridad			X	

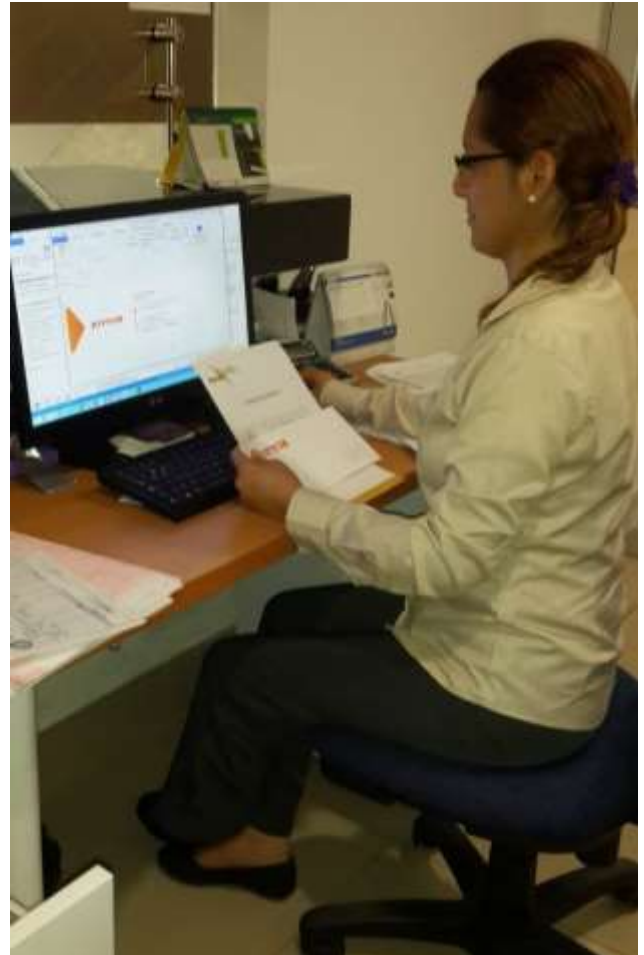


### C. Imágenes de Observación directa a las asistentes de Crédito y Cobranzas


Asistente de Crédito Srta. Kimberly Molina



Asistente de Cobranzas Sra. Rosa Arreaga



## D. Ficha de Proveedores

		FORMULARIO DE INFORMACIÓN DE TERCEROS ( PROVEEDORES )	
FORMULARIO QUE ES COMPLETADO POR EL PROVEEDOR AL INICIO DE LA RELACIÓN COMERCIAL , Y ACTUALIZACIÓN ANUAL DEL PROCESO DE DEBIDA DILIGENCIA ( EN LAS SECCIONES QUE SON REQUERIDAS )			
INICIO DE LA RELACIÓN COMERCIAL		<input type="checkbox"/>	FECHA:
ACTUALIZACIÓN ANUAL		<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
<b>DATOS GENERALES DEL PROVEEDOR ( Personas jurídicas/ naturales )</b> ( Completar esta sección al inicio de la Relación Comercial y en la Actualización Anual )			
NOMBRE PROVEEDOR:			
ACTIVIDAD ECONOMICA :			
RUC CEDULA:			
CIUDAD:		DIRECCION:	
PERSONA DE CONTACTO :		CARGO:	
TELEFONOS:		EXTENSION:	
CORREO ELECTRONICO :			
<b>DATOS DE LOS PRINCIPALES FUNCIONARIOS Y DIRECTIVOS (Personas Jurídicas)</b> ( Completar esta sección al inicio de la Relación Comercial y en la Actualización Anual )			
Nombre Representante Legal / Gerentes de la Cia,	No. de Cedula	Cargo	Años en el Cargo
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			
5.-			
6.-			
7.-			
8.-			
<b>PRINCIPALES CUENTES ( Personas jurídicas/ naturales )</b> ( Completar esta sección al inicio de la Relación Comercial )			
Nombre de Cliente	Persona de Contacto	Teléfono	Años de Relación Comercial
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			
5.-			
<b>PRINCIPALES PROVEEDORES ( Personas jurídicas/ naturales )</b> ( Completar esta sección al inicio de la Relación Comercial )			
Nombre de Proveedor	Persona de Contacto	Teléfono	Años de Relación Comercial
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			

5.-			
-----	--	--	--

**FIRMAS DE RESPONSABILIDAD**

Declaro que los datos consignados en el siguiente formularios son verídicos y autorizo en forma expresa a TELCOM BASSA a solicitar información de los mismos, en cualquier fuente de información, incluido Buros de Crédito.

**Personas Jurídicas**

FIRMA REPRESENTANTE LEGAL:

NUMERO DE CEDULA:

**Personas Naturales**

FIRMA PROVEEDOR:

NUMERO DE CEDULA:

**DOCUMENTOS QUE DEBE ADJUNTAR (Al Inicio de la Relacion Comercial y Actualizacion Anual Debida Diligencia)**

<b>Personas Jurídicas</b>	Inicio de la Relacion Comercial	Actualizacion
* Copia de la escritura de constitucion de la compañía y sus reformas si las hubiere.		
* Nomina actualizada de accionistas certificado por la Superintendencia de Compañias.		
* Copia del nombramiento actualizado del Gerente General, inscrito en el Registro Mercantil.		
* Certificado bancario actualizado.		
* Certificado actualizado de cumplimiento de obligaciones tributarias.		
* Copia del RUC actualizado de la Compañia.		
* Copia de referencias comerciales al menos 3 clientes y 3 proveedores.		
* Copia de la declaracion del impuesto a la renta del ultimo ejercicio economico.		

<b>Personas Naturales</b>	Inicio de la Relacion Comercial	Actualizacion
* Copia de la Cedula de Identidad.		
* Certificado bancario actualizado.		
* Copia de RUC actualizado.		
* Copia de la declaracion del impuesto a la renta del ultimo ejercicio economico.		

**Nota:** Todos estos documentos se receptoran via electrónica.

## F. Reporte de Cobranzas



**KITTON S.A.**  
DISTRIBUIDOR

**KITTON**

16-feb-2017  
10:44 a.m

### Reporte de Cobranza

Cliente : GERARDO ORTIZ E HIJOS CIA. LTDA.  
RUC / C.I : C0190072002001

Dias de Credito : 21) 60 DIAS CREDITO

Cod Doc	Tipo Doc	Num Doc	Fecha Contable	Fecha Venc.	Dias Venc.	Sub Total	Valor Total	Ret.	Abono	Valor Pendiente
9205744	Factura	5744	24-oct-2016	23-dic-2016	55	159.05	181.32	1.59	3.82	177.50
9205745	Factura	5745	24-oct-2016	23-dic-2016	55	42.28	48.20	0.42	1.01	47.19
9205746	Factura	5746	24-oct-2016	23-dic-2016	55	59.27	67.57	0.59	1.42	66.15
9206098	Factura	6098	08-nov-2016	07-ene-2017	40	59.27	67.57	0.59	1.42	66.15
9206099	Factura	6099	08-nov-2016	07-ene-2017	40	101.56	115.78	1.02	2.44	113.34
9206100	Factura	6100	08-nov-2016	07-ene-2017	40	119.46	136.18	1.19	2.86	133.32
9206101	Factura	6101	08-nov-2016	07-ene-2017	40	42.28	48.20	0.42	1.01	47.19
9206381	Factura	6381	15-nov-2016	14-ene-2017	33	42.28	48.20	0.42	1.01	47.19
9206515	Factura	6515	21-nov-2016	20-ene-2017	27	42.28	48.20	0.42	1.01	47.19
9206516	Factura	6516	21-nov-2016	20-ene-2017	27	42.28	48.20	0.42	1.01	47.19
9206547	Factura	6547	22-nov-2016	21-ene-2017	26	152.91	174.32	1.53	3.67	170.65
9206635	Factura	6635	24-nov-2016	23-ene-2017	24	88.91	101.36	0.89	2.13	99.23
9206741	Factura	6741	29-nov-2016	28-ene-2017	19	173.47	197.76	1.73	4.16	193.60
9207035	Factura	7035	06-dic-2016	04-feb-2017	12	99.78	113.75	1.00	2.40	111.35
9207036	Factura	7036	06-dic-2016	04-feb-2017	12	149.10	169.97	1.49	3.58	186.39
9207037	Factura	7037	06-dic-2016	04-feb-2017	12	42.28	48.20	0.42	1.01	47.19
9207039	Factura	7039	06-dic-2016	04-feb-2017	12	88.91	101.36	0.89	2.13	99.23
9207334	Factura	7334	13-dic-2016	11-feb-2017	5	101.56	115.78	1.02	2.44	113.34
9207521	Factura	7521	19-dic-2016	17-feb-2017	-1	288.47	328.86	2.88	6.92	321.94
9207666	Factura	7666	22-dic-2016	20-feb-2017	-4	184.34	210.15	1.84	4.42	205.73
9207679	Factura	7679	27-dic-2016	25-feb-2017	-9	171.70	195.74	1.72	4.12	191.62
9207783	Factura	7783	03-ene-2017	04-mar-2017	-16	104.65	119.30	1.05	2.52	116.78
9208003	Factura	8003	09-ene-2017	10-mar-2017	-22	119.55	135.15	1.19	2.85	132.30
9208004	Factura	8004	09-ene-2017	10-mar-2017	-22	42.28	48.20	0.42	1.01	47.19
9208008	Factura	8008	09-ene-2017	10-mar-2017	-22	77.18	87.99	0.77	1.85	86.14
9208047	Factura	8047	10-ene-2017	11-mar-2017	-23	57.82	65.91	0.58	1.39	64.52
9208311	Factura	8311	17-ene-2017	18-mar-2017	-30	72.64	82.81	0.73	1.75	81.06
9208312	Factura	8312	17-ene-2017	18-mar-2017	-30	29.64	33.79	0.30	0.71	33.08
9208443	Factura	8443	23-ene-2017	24-mar-2017	-36	84.56	96.40	0.85	2.03	94.37
9208444	Factura	8444	23-ene-2017	24-mar-2017	-36	241.84	275.70	2.42	5.81	269.89
9208666	Factura	8666	01-feb-2017	02-abr-2017	-45	59.27	67.57	0.59	0.00	67.57
9600393	Factura	393	20-dic-2016	18-feb-2017	-2	229.37	261.48	2.29	5.50	255.98
9600549	Factura	549	19-ene-2017	20-mar-2017	-32	273.25	311.51	2.73	6.56	304.99
						<b>3,642.49</b>	<b>4,152.48</b>	<b>36.42</b>	<b>85.97</b>	<b>4,066.51</b>