



Ecuador – Agosto 2017 - ISSN: 1696-8352

## **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.**

**Sornoza Carpio Karina Natali**

**Tutor: MCA Ing. Com. Rosa Zúñiga Paredes**

Correo electrónico: rzunigap@ulvr.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Rosa Zúñiga Paredes y Sornoza Carpio Karina Natali (2017): "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.", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (agosto 2017). En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/funciones-empresa-kitton.html>

### **Resumen**

Este artículo presenta los beneficios a los asistentes de crédito y cobranzas de la empresa Kitton S.A en la ciudad de Guayaquil 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 estableciendo los recursos organizacionales, operativos para el proyecto.

**Palabras clave:** manual, crédito, cobranzas, sistema de gestión, estructura organizacional, departamentos, comunicación.

**Clasificación JEL:** M10, M12, M14, M21, M54

### **Abstract**

This article presents the benefits to the credit and collection assistants of the company Kitton SA in the city of Guayaquil after the implementation of the integrated SAP system, through the creation of a manual that specifies the functions to be performed within its department, With the purpose of improving the administration and performance of the same establishing the organizational resources, operative for the project.

**Key words:** manual, credit, collections, management system, organizational structure, departments, communication.

**JEL classification:** M10, M12, M14, M21, M54

***Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:***

Sornoza Carpio Karina Natali (2016): "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"

---

## **1. Introducción.**

El sector ferretero en el Ecuador 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.

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.

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.

### **1.1. Antecedentes de la Compañía Kitton S.A**

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 Sylvana, 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 recuperación de crédito.

trabajo de  
cartera y análisis



## **2. Fundamentos teóricos del modelo propuesto.**

### **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.

### **¿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.

### **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.

### **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 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.

### **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.

## **3. Metodología**

### **3.1. Diseño de la Investigación**

Dentro del presente estudio se empleará 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, el propósito es describir la realidad tal como la experimentan los individuos.

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.

### **3.2. Instrumentos y 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, para ser analizada de manera más específica y concreta, mejorando la elaboración de las conclusiones posteriores.

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

### **3.3. Desarrollo metodológico**

Es así, que las conclusiones del estudio quedan definidas de la siguiente manera:

- 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.

- Se pudo 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
- Las asistentes manifestaron en que 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. 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.
- 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.
- 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.
- Las asistentes 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.
- La gerencia estaría de acuerdo con la creación y aprobación del manual de funciones siempre y cuando el orden jerárquico esté plenamente enfocado a los objetivos de la empresa y lograr la máxima eficiencia cumpliéndolo fielmente.

#### **4. Discusión**

Dentro de la presente investigación se ha detallado cada una de las partes que componen el problema a estudiar, así como los objetivos que se persiguen dentro del documento, definiendo los posibles alcances que tendría la investigación planteada, para finalmente crear la hipótesis pertinente.

En el capítulo 2 se establecen todos los referentes teóricos necesarios que permite mediante conceptos existentes exponer planteamientos y ciencias de diferentes autores basándose en lo que se empleará para dar solución al tema de investigación.

Mientras que en el capítulo 3 mediante el desarrollo y análisis de las entrevistas y observación directa se pudo constatar que la problemática 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.

Es así, que la propuesta a configurar complementará la información recabada por medio del diagnóstico de la empresa expresado en una matriz FODA, luego de ello se procedió a desarrollar los manuales de funciones para dicho departamento.

#### **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.**

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.

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.

Como estrategias para mejorar los indicadores de actividad de desempeño se considerarán los siguientes aspectos:

- 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.

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 – Kitton S.A.**

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

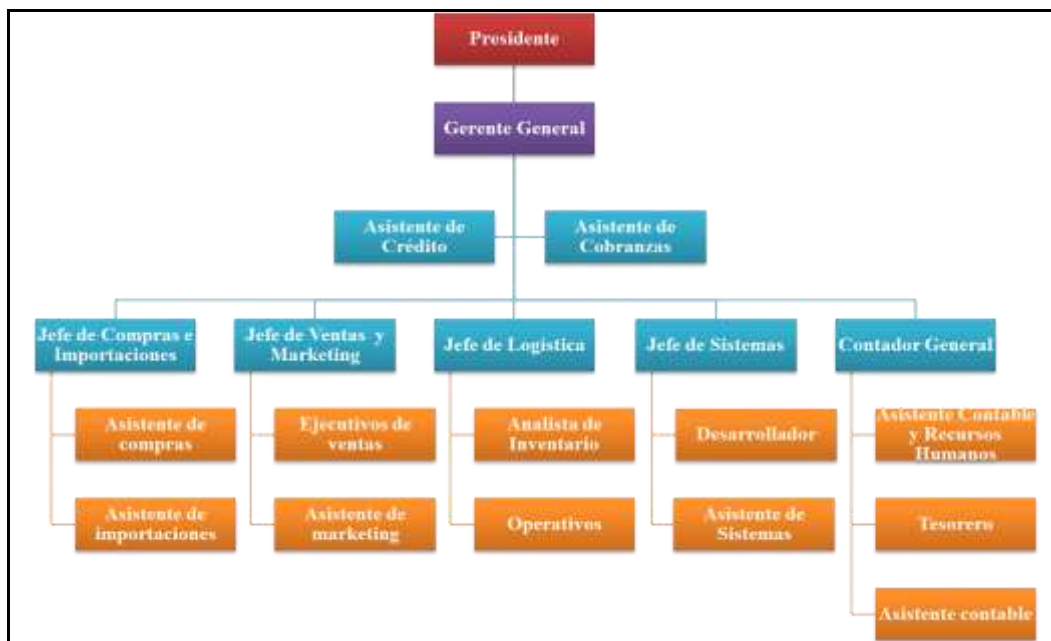
**Misión:** Satisfacer la demanda de productos eléctricos a nivel nacional con los mejores precios del mercado y enfocándonos en la mejor atención al público.

**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, apégándonos 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.



**Ilustración 2: Estructura organizacional - Kitton S.A.**

Elaborado por la autora.

**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 instaura 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.

**Aspectos Generales del Departamento de Crédito y Cobranzas**

**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).

## **Manual para Asistente de Crédito**

### ***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.

### ***Perfil requerido***

#### **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)

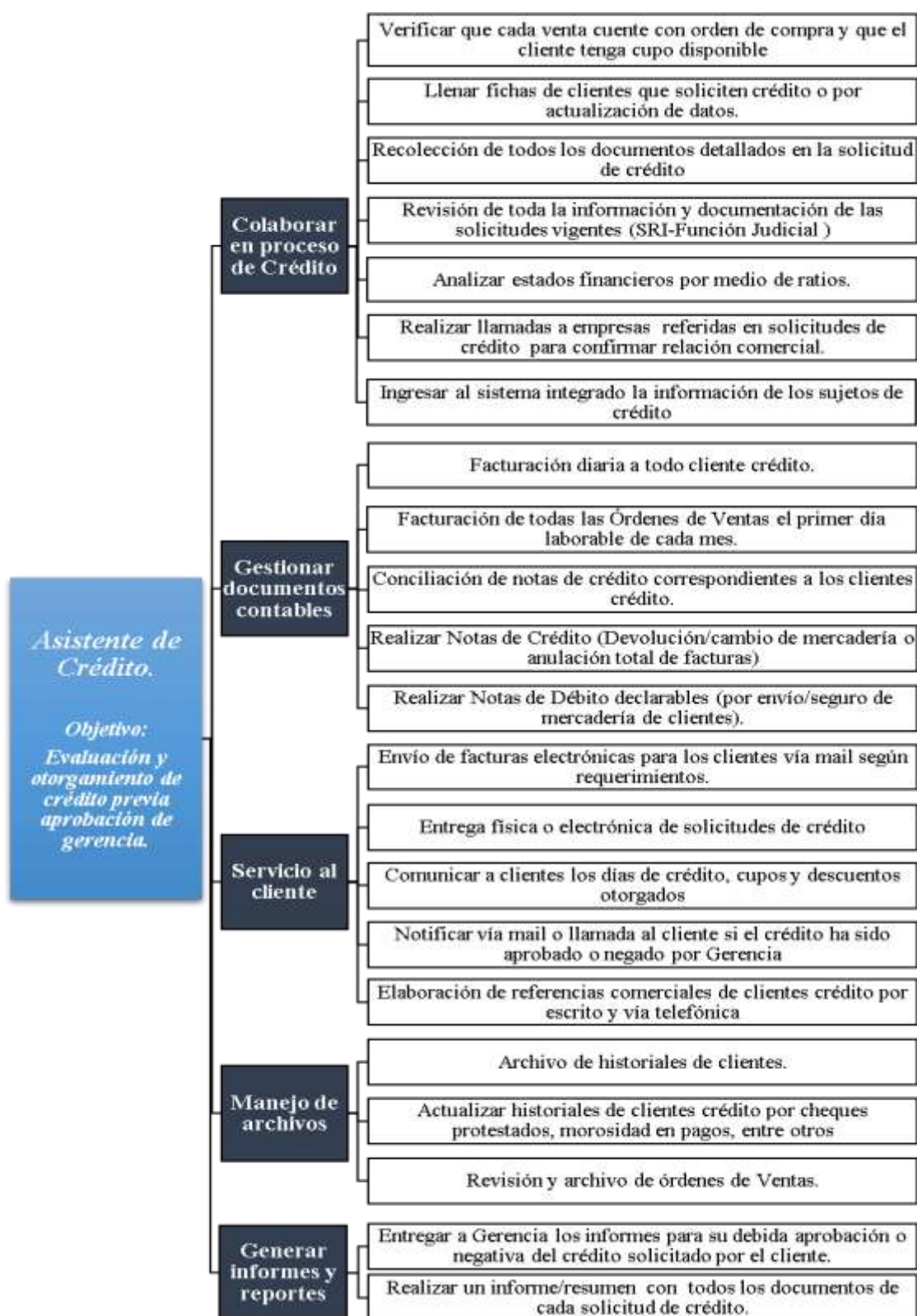
#### **Habilidades y actitudes**

- 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

## 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**

**GERENTE GENERAL**

## 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.

### *Perfil requerido*

---

#### **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

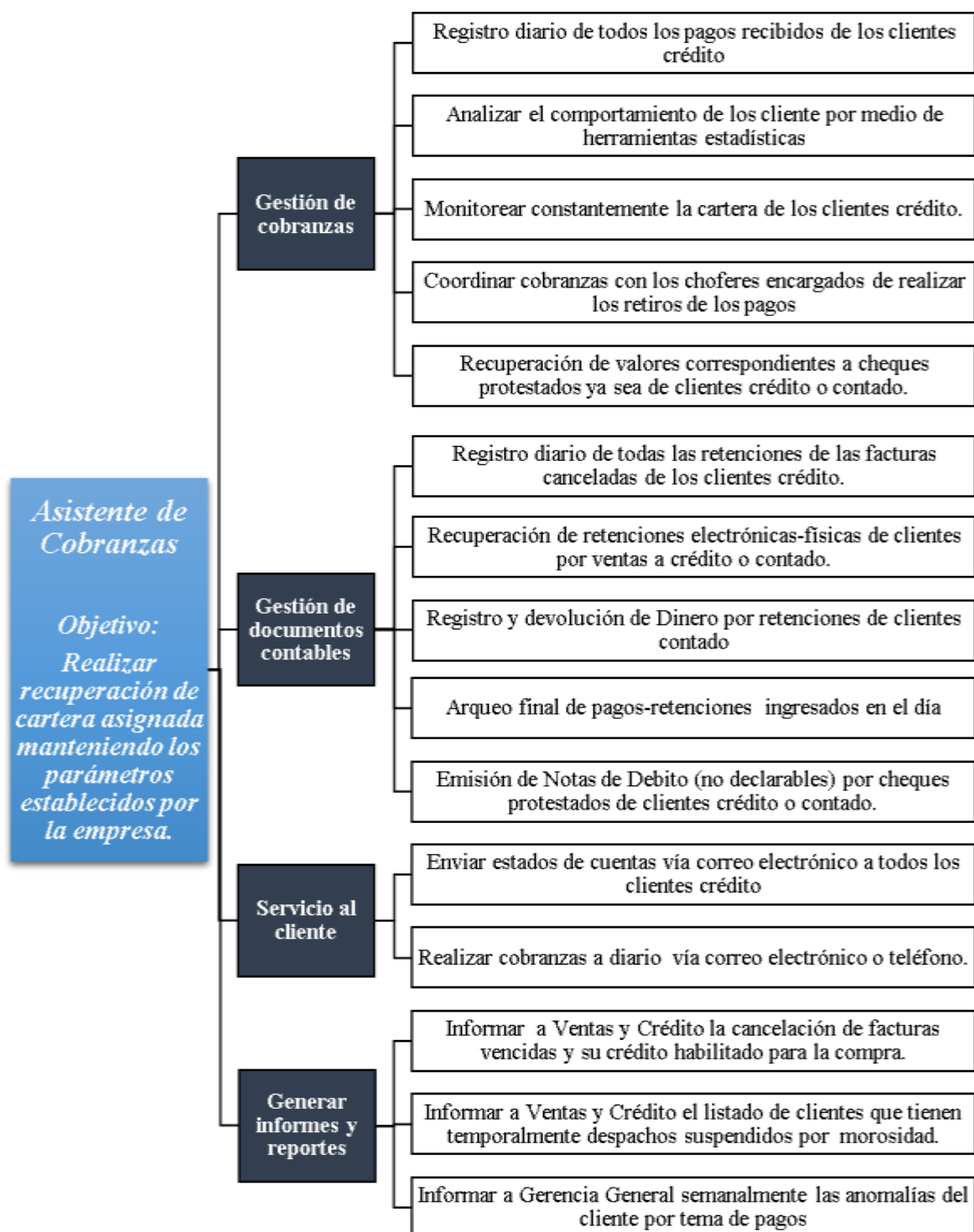


- Minuciosidad y seguimiento
- Tolerancia a la presión

**Horario de trabajo:**

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

## Mapa de funciones de Asistente de Cobranzas



### ***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. | • Silla                    |
| • 1 Impresora    | • Escritorio               |
| • 1 Teléfono     | • Suministros de Papelería |
| • 1 Calculadora  |                            |
| • Archivadores   |                            |

### ***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**

## 5. 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 ésta sea una de las razones por la que el departamento presenta inconvenientes.

## 6. Referencias Bibliográficas

- ✓ 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 Educción.
- ✓ 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.