



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
INDOAMÉRICA**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

TEMA:

**Manual de funciones en el área de Crédito y Cobranza de la empresa AEME
REPRESENTACIONES CIA. LTDA. ubicada en la ciudad de Quito.**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera en Administración de empresas y negocios.

Autora:

Johanna Carolina Buenaño Robayo

Tutor:

Andrés Palacio, MBA

QUITO-ECUADOR

2022

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL
TRABAJO DE TÍTULACIÓN**

Yo, Johanna Carolina Buenaño Robayo, declaro ser autora del Trabajo de Titulación con el nombre “Inexistencia de manual de funciones en la empresa AEME REPRESENTACIONES CIA. LTDA. en el área de Crédito y Cobranzas”, como requisito para optar al grado de “Ingeniera en Administración de empresas y negocios” y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Quito, a los 09 días del mes de septiembre de 2022, firmo conforme:

Autora: Johanna Carolina Buenaño Robayo



Firma:

Número de Cédula: 1850032549

Dirección: Real audiencia y Cerezos

Correo Electrónico: johannacarob0@gmail.com

Teléfono: 0990124839 / 3944130

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del Trabajo de Titulación “Inexistencia de manual de funciones en la empresa AEME REPRESENTACIONES CIA. LTDA. en el área de Crédito y Cobranzas” presentado por Johanna Carolina Buenaño Robayo, para optar por el Título de Ingeniera en Administración de Empresas y Negocios,

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

Quito, 09 de septiembre del 2022



Firmado electrónicamente por:
**ANDRES
ALEJANDRO
PALACIO FIERRO**

.....
ANDRÉS PALACIO, MBA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas y Negocios, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Quito, 09 de septiembre del 2022



.....

JOHANNA CAROLINA BUENAÑO ROBAYO
C.I. 1850032549

APROBACIÓN TRIBUNAL

El presente trabajo de Titulación ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: “**Inexistencia de manual de funciones en la empresa AEME REPRESENTACIONES CIA. LTDA. en el área de Crédito y Cobranza**”, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Quito, 15 noviembre del 2022

.....

Ing. Ivanna Sánchez
Examinador 1

.....

Lic. Carlos Borja
Examinador 2

A Dios quien ha sido mi guía y fortaleza en momentos difíciles y no puedo dejar de lado a mi Madre quien a estado presente en cada uno de estos cinco años dándome las fuerzas necesarias.

DEDICATORIA

Agradezco a cada uno de los docentes que fueron parte importante en el desarrollo de valiosos conocimientos los cuales me permitieron implementar en mi área profesional.

AGRADECIMIENTO

ÍNDICE DE CONTENIDOS

TEMA	1
AUTORIZACIÓN	2
APROBACIÓN DEL TUTOR	3
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	4
APROBACIÓN TRIBUNAL	5
DEDICATORIA	6
AGRADECIMIENTO	7
ÍNDICE DE CONTENIDOS	8
ÍNDICE DE FIGURAS.....	10
ÍNDICE DE TABLAS	11
RESUMEN EJECUTIVO.....	12
ABSTRACT.....	13
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I	16
EL PROBLEMA.....	16
1.1 Contextualización.....	16
1.1.1 Micro contextualización	16
1.2 Análisis Crítico.....	19
1.3 Justificación.....	22
1.4 Objetivos de la Investigación	22
1.4.1 Objetivo General.....	22
1.4.2 Objetivos Específicos	22
- Analizar el micro y macro – entorno.....	22
- Diseñar un árbol de problemas e identificar causas y efectos.....	22
CAPÍTULO II.....	23
PROPUESTA.....	23
2.1 Título de la Propuesta a Implementarse	23
2.2 Datos Informativos de la Empresa	23
2.3 Objetivos	24
2.3.1 Objetivo General.....	24

2.3.2 Objetivos Específicos	24
2.4 Modelo Operativo de ejecución de la Propuesta.....	24
2.4.1 Modelo Verbal	25
2.4.2 Modelo Gráfico.....	26
2.4.3 Modelo Matemático.....	27
2.5 Propuesta	28
Diseño del Manual de Funciones	28
2.6 Diseño y Elaboración del Manual de Funciones.....	29
Misión.....	30
Visión	31
Valores Corporativos	31
2.7 Conclusiones y Recomendaciones	44
2.8 Bibliografía.....	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ubicación de la empresa.....	17
Figura 2 Instalaciones de la empresa	18
Figura 3 Logotipo de la empresa	19
Figura 4 Árbol de Problemas	21
Figura 5 Modelo gráfico	26
Figura 6 Atención cordial al cliente.....	30
Figura 7 Gestión de cobranzas	40

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	19
Análisis Previo	19
Tabla 2	27
Presupuesto	27
Tabla 3	28
Cronograma.....	28
Tabla 4	32
Estructura Administrativa-Financiera.....	32
Tabla 5	33
Puestos y Funciones	33
Tabla 6	35
Funciones Asistente de crédito y cobranzas	35
Tabla 7	39
Matriz de descripción de procedimientos (situación actual).....	39
Tabla 8	41
Aprobación del crédito.....	41



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
FACULTY OF ADMINISTRATION AND BUSINESS

TEMA: “Manual de funciones en el área de Crédito y Cobranza de la empresa AEME REPRESENTACIONES CIA. LTDA. ubicada en la ciudad de Quito”

AUTOR: Johanna Carolina Buenaño Robayo

TUTOR: Andrés Palacio, MBA

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo consiste en elaborar un Manual de Funciones para la empresa AEME REPRESENTACIONES CÍA. LTDA., en el área de Crédito y Cobranza, el cual es imprescindible ya que al momento este importante manual administrativo no existe dentro del área en mención. Se han identificado dualidad de funciones y responsabilidades compartidas. Existe desconocimiento y confusión en las funciones y responsabilidades que le compete a cada colaborador. Con el manual, se cumplirá el objetivo planteado: diseñar un Manual de Funciones para el área de Crédito y Cobranzas y ponerlo a consideración de la empresa y aplicación en el área intervenida. Para su diseño y elaboración se han usado métodos y técnicas que sirven como guía para el cumplimiento funciones de los cargos de este departamento, y así conseguir los objetivos planteados. La revisión de bibliografía y literatura referente al temade investigación tiene como fin, proporcionar fundamentos básicos y teóricos sobre lasdiferentes instancias que abarca un Manual de Funciones de Crédito y Cobranzas. Lainvestigación se basa en estadísticas y antecedentes de la empresa AEME REPRESENTACIONES CÍA. LTDA., obtenidos a partir de información interna histórica y actual, lo que permitirá partir de una base y posteriormente diseñar el nuevo Manual de Funciones del área con toda la información recopilada. En el Manual de Funciones se detalla la estructura organizacional (organigrama estructural y funcional) y la descripción de cada cargo dentro del departamento de crédito y cobranzas, con los procesos, procedimientos y actividades. Se establecen de forma general los lineamientos y procedimientos crediticios y lagestión de cobranza.

DESCRIPTORES: Funciones, Cargos, Crédito, Cobranzas, Manual, Procesos.

TECHNOLOGICAL UNIVERSITY INDOAMERICA**FACULTY OF ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC**

SUBJECT: “Lack of functions manual in the company AEME REPRESENTACIONES CIA. LTDA. in the Credit and Collection area”

AUTHOR: Johanna Carolina Buenaño Robayo

TUTOR: Andrés Palacio, MBA

ABSTRACT

The present work consists of elaborating a Functions Manual for the company AEME REPRESENTACIONES CÍA. LTDA., in the area of Credit and Collection, which is essential because at the moment this important administrative manual does not exist within the area in question. Duality of functions and shared responsibilities have been identified. There is a lack of knowledge and confusion about the roles and responsibilities of each employee. With the manual, the proposed objective will be achieved: to design a manual of functions for the Credit and Collections area and to submit it to the company for consideration and application in the area in question. For its design and elaboration, methods and techniques have been used that serve as a guide for the fulfillment of the functions of the positions of this department, and thus achieve the proposed objectives. The review of bibliography and literature related to the research topic has the purpose of providing basic and theoretical foundations on the different instances covered by a Credit and Collections Functions Manual. The research is based on statistics and background of the company AEME REPRESENTACIONES CÍA. LTDA., obtained from historical and current internal information, which will allow to start from a base and subsequently design the new Functions Manual of the area with all the information gathered. The Functions Manual details the organizational structure (structural and functional organization chart) and the description of each position within the credit and collections department, with processes, procedures and activities. It establishes general guidelines and procedures for credit and collections management.

DESCRIPTORS: Functions, Positions, Credit, Collections, Manual, Processes.

INTRODUCCIÓN

En los procesos administrativos de las empresas se deben cumplir tareas diarias para alcanzar los objetivos de la empresa. Es por esta razón, que el trabajo de cada colaborador debe ser transformado de acuerdo con el grado de especialización y división del trabajo para que no se vuelva una actividad rutinaria. Es así que es necesario el uso de una herramienta que establezca los lineamientos para el buen funcionamiento y desempeño en cada cargo y/o actividad dentro de una estructura organizacional.

El manual satisface necesidades de los socios, directivos y colaboradores y en especial de éstos últimos ya que sus labores cotidianas tendrán un soporte de trabajo como es el Manual de Funciones para Crédito y Cobranzas, área fundamental para mantener indicadores altos de eficiencia y liquidez de la empresa, mejorar la interacción entre los colaboradores del área en cuestión, obteniendo reducción de costos, mejoramiento en la capacidad de gestión frente al cliente interno como externo, establecer una estructura organizacional más ágil, entre otros tantos beneficios que se obtendrán una vez elaborado el manual.

El problema surge básicamente de la deficiente comunicación interna, dualidad de mando, existencia de responsabilidades compartidas y no definidas, desconocimiento de funciones y actividades importantes inherentes al cargo que ocupa cada colaborador, entre otros. Todos estos inconvenientes han generado pérdidas de tiempo, costos, desaprovechamiento de oportunidades. Con este manual se tendrá una guía de trabajo, oficial y racional, que sirva como medio de comunicación y coordinación.

En el capítulo I se presenta un contexto y diagnóstico del problema que actualmente la empresa está atravesando, con causas y consecuencias mediante un árbol de problemas.

El capítulo II se desarrollará un Manual de Funciones para resolver los problemas que enfrenta la empresa AEME REPRESENTACIONES. Mediante esta herramienta buscamos dar soluciones

Finalmente se determinan las **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES** más relevantes.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Tema

Manual de funciones en el área de Crédito y Cobranza de la empresa AEME REPRESENTACIONES CIA. LTDA. ubicada en la ciudad de Quito.

1.1 Contextualización

1.1.1 Micro contextualización

AEME REPRESENTACIONES CIA. LTDA. es una empresa que dedica a la comercialización de productos agroquímicos, específicamente para el sector floricultor. Esta empresa nace hace 30 años, siendo el representante legal el Sr. Alexis Mejía y su esposa. La empresa en sus inicios emprendió con capital proporcionado por un familiar cercano.

Con la finalidad de abaratar costos la empresa inicio las actividades comerciales en la residencia de los dueños. Este lugar funcionó durante muchos años cumpliendo actividades como: distribución, ventas, recepción de producto, cobranza y despacho. El trabajo de campo era una actividad desarrollada por los dueños con el objetivo de introducir nuevas líneas de productos al mercado, visitando a los clientes en su vehículo familiar.

Debido a la falta de acceso a capital fresco para invertir, la adquisición de productos se lo hacía a través de intermediarios que otorgaban plazos de pago. De a poco el negocio fue creciendo bajo el nombre de IMPORTAGRIFLOR. Se integraba más personal que generalmente eran parientes o personas de confianza a la empresa. En el medio floricultor ya se iba teniendo cierta reputación. Es cuando se decide solicitar un préstamo bancario para impulsar e incrementar productos en stock, de esta forma se buscaba dar una atención inmediata.

Debido a problemas familiares el Sr. Alexis Mejía toma la decisión de otorgar todas sus acciones a su exesposa. Producto de esta división nace AEME REPRESENTACIONES CIA. LTDA. solo con el Sr. Alexis Mejía. El capital se reduce, pero ya se tenía una trayectoria en el medio. Gracias a los proveedores con los que ya se venía trabajando el negocio continúa en operatividad. Se inició con la representación de importantes casas comerciales como: Agripac, Grupo Grandes, Ecuquímica, etc., siendo canal autorizado para distribuir y comercializar sus productos en el mercado. Después de tener varios inconvenientes le empresa se ve obligada a tener sus propias instalaciones.

Después de nueve años la empresa adquirió un bien ubicado en las calles Juan Barrezueta N74-86 y José Andrade “Ponciano Alto” donde actualmente se encuentra ubicada la empresa. (Mejía, 2022).

Figura 1
Ubicación de la empresa



Nota: Ubicación física de las oficinas e instalaciones de la empresa

La empresa necesitaba bodegas de almacenamiento adecuadas, las cuales fueron adquiridas con el transcurso del tiempo. Así se fue ganando mercado y clientes y la empresa fue posicionándose en la mente del cliente actual y potencial.

El negocio siempre se lo manejó como empresa familiar, de una manera empírica y no técnica por lo que jamás se diseñaron manuales que permitan una gestión administrativa que determine una planificación, organización, dirección y control de las actividades. Todo esto ha causado que los colaboradores sean deficientes en su desempeño, en este caso por no tener un manual de funciones.

Actualmente, la empresa cuenta con 16 colaboradores que están divididos en las áreas de logística, ventas, compras, crédito y cobranza, contable - financiero. Hace dos años nacieron dos empresas hermanas de AEME REPRESENTACIONES CIA. LTDA, que es AGROUNIVERSAL, encargada de la recolección de los envases de agroquímicos ocupados por las florícolas y BIO1 S.A.S, que brinda servicio de auditorías para la toma de huella de carbono, neutralidad de cualquier empresa.

Figura 2
Instalaciones de la empresa



Nota: Local propio de la empresa AEME REPRESENTACIONES CÍA. LTDA.



Figura 3.- Distintivo de la empresa. *Tomado de: alexismejia.com*

1.2 Análisis Crítico

Este trabajo necesitó un análisis previo de las dificultades que enfrenta la empresa AEME REPRESENTACIONES. En el análisis previo se incluye: especificación del problema, las posibles causas y consecuencias y la elaboración de un árbol de problemas

Tabla 1.- Posibles problemas que enfrenta AEME REPRESENTACIONES y sus repercusiones

PROBLEMAS	EFECTO
- Falta de organización de niveles de crédito y análisis de cartera vencida.	- Poca información sobre niveles de liquidez y flujo de caja.
- No se realizan llamadas ni visitas a clientes tanto para ventas (crédito) como para recuperación de cartera (cobranzas).	- No hay un responsable que supervise las llamadas y visitas a los clientes, por lo que no se tiene registros de crédito y cobranzas.
- El personal del área de crédito y cobranzas no tiene claro el procedimiento para otorgar crédito a una venta ni el procedimiento de cobro de cuotas vencidas del crédito.	- No hay un registro de plazos de crédito, por ende, tampoco se gestiona el cobro de los valores vencidos.
- Falta de seguimiento postventa y cobro de cuotas vencidas.	- Constante falta de liquidez para afrontar obligaciones que tiene la empresa con proveedores.
- Bajos niveles de desempeño del área y del personal.	- Proceso de crédito y cobranzas deficiente

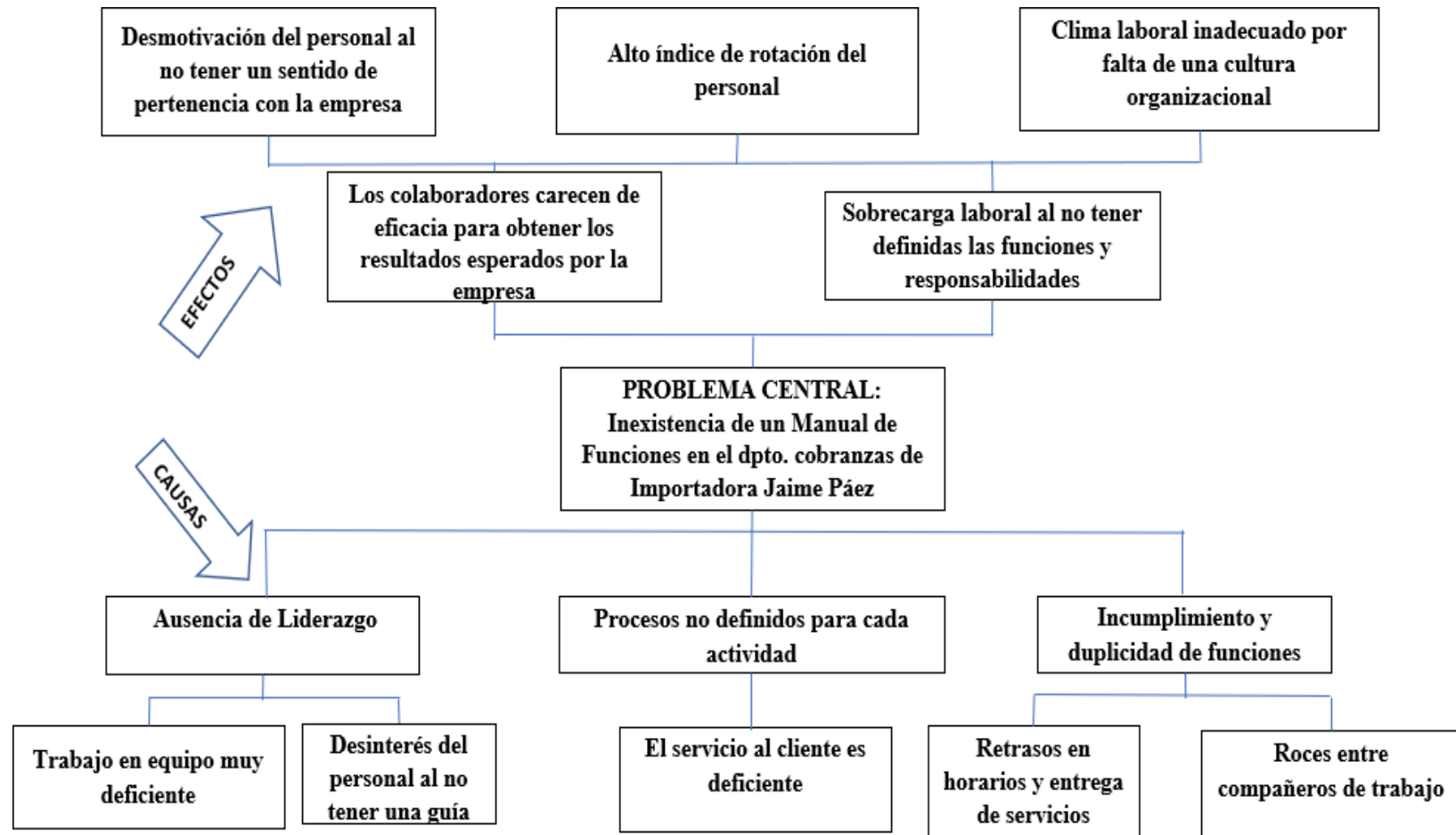
Fuente: Gestión de Investigación 2022

Uno de los problemas que enfrenta el Dpto. de Cartera es la falta de organización con las funciones asignadas a cada uno de los miembros, esto provoca dificultades en otros departamentos. Es por esta razón que los miembros tienen un bajo desempeño en sus funciones diarias, por el desconocimiento el trabajador realiza su tarea a su manera.

Existe una deficiencia de información para medir la gestión de cada miembro de la empresa de AEME REPRESENTACIONES. Este problema nace por la falta de cultura organizacional, en parte se debe a los miembros que trabajan en la empresa que mayoritariamente pertenecen al círculo familiar cercano del representante legal. Además, este problema a resultado en un difícil establecimiento de políticas y procesos de trabajo, de esta forma de trabajar causa que los empleados no tengan un rendimiento eficiente como para cumplir el presupuesto de metas (crédito y cobranzas) establecido.

El Departamento de crédito y cobranza es quien autoriza los despachos al área de ventas, según el récord crediticio y cuentas por pagar del cliente. Como no existe un proceso de seguimiento de cartera, hay clientes que pueden estar en mora y otros que estén al día. No existe un proceso que identifique el estado del cliente, el despacho se detiene hasta verificar. Si está en mora, el despacho se detiene hasta que exista un acuerdo de pagos. Aquí ya hay un retraso considerable en el despacho de producto, lo que genera pérdida de ventas y costos operativos. Igual en el caso de que el cliente esté al día, el proceso para confirmarlo retrasa el despacho. Por lo mencionado, muchos clientes buscan a la competencia. Como consecuencia se pierde participación en el mercado, se pierden buenos clientes, disminuye la liquidez y el flujo de efectivo de la empresa, debido a la molestia que se causa al cliente generando cancelación de la venta o retraso en el despacho.

Figura 4
Árbol de Problemas



Nota: Gestión de Investigación 2022

1.3 Justificación

El presente trabajo tiene la finalidad de generar un manual de funciones dentro del Departamento de Crédito y Cobranza, para que los colaboradores que integran esta área sepan qué procesos, procedimientos, tareas y actividades deben desempeñar y desarrollar desde sus cargos. Previo a la elaboración del manual, es necesario realizar una investigación de factores internos y externos, que permitan recolectar información importante. Esta información permitirá generar procesos más ágiles, delimitar funciones y responsabilidades de cada puesto. Los resultados se verán reflejados en mayores ingresos y una cartera sana que permita el normal desenvolvimiento de los otros departamentos.

El manual será una herramienta y guía de trabajo para el personal actual y futuro del área de crédito y cobranzas. Todos tendrán conocimiento, desde un inicio cuáles son sus funciones y responsabilidades, dónde inicia y termina su trabajo.

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General

Identificar las causas que generan un alto índice de rotación del personal.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Analizar el micro y macro – entorno
- Diseñar un árbol de problemas e identificar causas y efectos.

CAPÍTULO II

PROPUESTA

2.1 Título de la Propuesta a Implementarse

Diseñar un Manual de Funciones para el área de crédito y cobranzas de la empresa AEME REPRESENTACIONES CÍA. LTDA.

2.2 Datos Informativos de la Empresa

AEME REPRESENTACIONES, es una empresa ecuatoriana constituida el 4 de marzo del 2004 en la ciudad de Quito, por lo tanto, somos líderes en la comercialización y distribución de insumos agroquímicos, cubriendo un segmento importante en el sector florícola.

AEME REPRESENTACIONES es distribuidora de importantes casas comerciales tanto nacionales como multinacionales; debido a nuestras excelentes relaciones comerciales.

Dirección: Juan Barrezueta N74-86 y José Andrade, Ponciano Alto.
Quito – Ecuador

Contacto:

Teléfono: +593 -2 39 44 130

ventas2@alexismejia.com

ventas1@alexismejia.com

(AEME REPRESENTACIONES CÍA. LTDA., 2022)

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo General

Diseñar un Manual de Funciones para el Departamento de crédito y cobranzas de la empresa AEME REPRESENTACIONES CÍA. LTDA., con la finalidad de que los integrantes del departamento generen un desempeño laboral de alto nivel y eficaz.

2.3.2 Objetivos Específicos

- Describir cada una de las funciones que los colaboradores desempeñarán en el departamento de crédito y cobranzas.
- Delimitar responsabilidades de trabajo a cada miembro del departamento de acuerdo con su puesto o cargo.
- Diseñar procesos claramente establecidos para ejecutar las actividades de crédito y cobranzas.
- Delinear un sistema de monitoreo para la aplicación del manual en el área intervenida.

2.4 Modelo Operativo de ejecución de la Propuesta

El manual de funciones resulta un instrumento que permite organizar a los colaboradores. Además, tiene información de la descripción de funciones y normativas que se necesitan para el trabajo diario (Caceres & Romero, 2016). Su diseño y elaboración debe ser de manera técnica, fundamentado en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y guías orientadas para el desarrollo de las labores diarias, sin que esta perjudique a la capacidad de los colaboradores, ni a la autonomía de cada trabajador (Palacios et al., 2018). El resultado de la ejecución de este instrumento hará que cada colaborador cumplirá sus funciones y tendrá la autonomía de tomar decisiones convenientes para la empresa con el direccionamiento de los jefes, conocerá sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa (Cáceres & Romero, 2016). Los requisitos que debencumplirse tienen que ver con el perfil, la experiencia, capacitación, conocimiento, etc., incluyendo informes de labores que deben ser presentados por lo menos semestral o anualmente. (Palacio et al., 2018)

Los reportes de este informe deben de muy detallados, ya sea de forma cualitativa o cuantitativa. Este informe debe contar con información sobre el problema, la solución y resultados tomando en cuenta las actividades y tareas asignadas para un periodo de tiempo (Gonzales, 2017). Además, los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los cargos de jerarquía y supervisión, para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión. (Gonzales, 2017).

Para el año 2023 AEME REPRESENTACIONES Cia. Ltda. Contara con un manual de funciones y puestos de trabajo, con el siguiente contenido:

1. Selección de puestos
2. Detallar la función del cargo de cada colaborador del área de crédito y cobranza.
3. Comprensión del colaborador sobre su cargo
4. Actitudes, valores, intereses y motivación del colaborador con la que cumple sus funciones
5. Requisitos de formación académica y experiencia Fuente: (Publica, 2016)

El análisis del puesto previo a la descripción implica un procedimiento sistemático para reunir información sobre el contenido del puesto, las tareas que se realizan, sus requerimientos específicos y qué tipo de personas se requieren para desempeñarlo. (Barracin, 2017).

2.4.1 Modelo Verbal

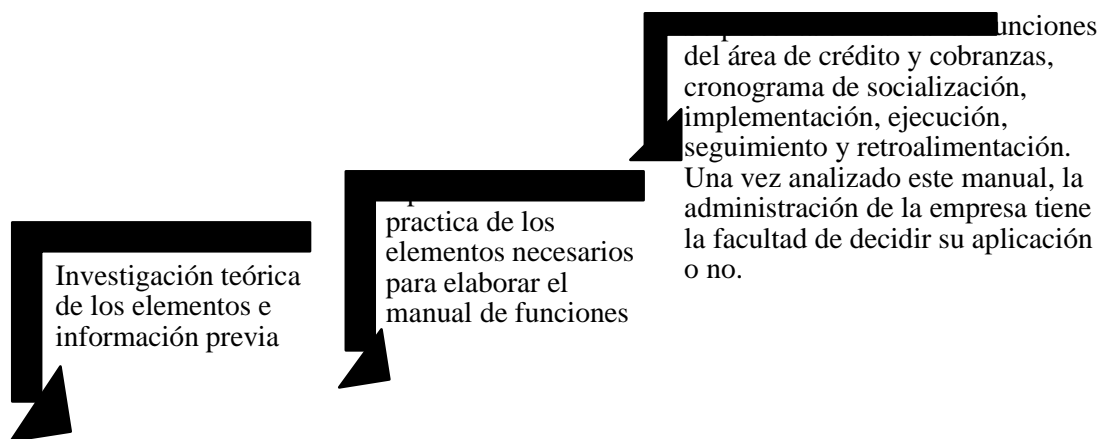
El análisis del puesto previo a la descripción implica un procedimiento sistemático para reunir información sobre el contenido del puesto, las tareas que se realizan y sus requerimientos específicos, y que tipo de personas se requieren para desempeñarlos (Barracin, 2017).

Para el diseño del manual de funciones, se tomarán en cuenta las necesidades principales que requiere el área de crédito y cobranzas de AEME REPRESENTACIONES CÍA. LTDA. Se detalla a continuación los requisitos puntuales:

1. Puesto
2. Naturaleza del puesto
3. Departamento
4. Código de puesto
5. Rango
6. Tipo de posición
7. Título profesional
8. Experiencia
9. Rol y responsabilidades
10. Requisitos de formación
11. Aptitudes deseables
12. Aprobado por
13. Fecha de aprobación

2.4.2 Modelo Gráfico

Figura 5
Modelo gráfico



Nota: El esquema que será aplicado para desarrollar la investigación.

De acuerdo con el esquema del modelo gráfico, el proceso iniciará con la investigación teórica de datos estadísticos en los archivos de la empresa, cómo se está gestionando el proceso actual del área de crédito y cobranzas, el organigrama, jerarquías y

responsabilidades, documentos previos (si existiesen) en cuanto a políticas mínimas a seguir en cada área de la empresa y revisar los puntos débiles que deben ser reforzados con el manual, procurando una mejora continua. Con base al análisis de los puntos descritos, se diseñará y elaborará el manual de funciones.

2.4.3 Modelo Matemático

La presente propuesta tiene un alcance aplicativo y evaluativo, por lo cual la administración de la empresa estará en la obligación de revisar el manual, aprobarlo y socializarlo, de acuerdo con necesidades específicas encontradas dentro de la evaluación, manteniendo el sigilo empresarial.

Con esta base se sugiere el siguiente cronograma de implementación y costos.

Por medio del modelo matemático, es posible analizar el presupuesto, cronograma de investigación, elaboración, entrega, revisión y aprobación por parte de la administración de la empresa.

Tabla 2
Presupuesto

Actividad	Mayo	Junio	julio	Responsable	Costo
Presentación del manual de funciones (Jefe de Crédito y Cobranzas)	x			Autor	\$ 100,00
Revisión del manual de procesos		x		Autor	
Aprobación del manual			x	Autor	
Socialización del manual				Autor	\$ 150,00
	Total				\$ 250,00

Fuente: Gestión de Investigación 2022

En la tabla 2, se grafica el presupuesto para desarrollar las diferentes actividades durante el segundo semestre del año 2022, los responsables y los costos en los que se va a incurrir para poner en marcha la ejecución del Manual de Funciones del área de crédito y cobranzas de la empresa AEME REPRESENTACIONES CÍA. LTDA.

Tabla 3
Cronograma

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA ELABORAR EL MANUAL DE FUNCIONES

No	Actividades	JUNIO																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Recolección de datos de la empresa	■	■	■	■																
2	Entrevistas a Gerencia, funcionarios y colaboradores					■	■														
3	Análisis de datos según su relevancia					■	■	■													
4	Entrevistas complementarias								■												
5	Inicio de la Elaboración del manual de funciones									■	■	■	■								
6	Determinación de procesos											■	■	■	■						
7	Diseño de flujogramas de procesos													■	■	■	■				
8	Finalización del manual														■	■	■	■			
9	Corrección de errores																■	■	■		
10	Implementación de nuevos procedimientos																	■	■	■	
11	Retroalimentación																			■	■

Fuente: Gestión de Investigación 2022

2.5 Propuesta

Diseño del Manual de Funciones

El manual de funciones es aquel que permite que una empresa opere de manera coordinada ya que se establecen las responsabilidades, actividades, tareas, reglas, correctivos y todo lo referente manejo del departamento de cartera. Este documento debe ser escrito de manera sencilla para que cada colaborador lo pueda adaptar y modificarlo conforme existan cambios.

Como es pertinente, el manual debe ser conocido por todo el personal (antiguo y nuevo) y debe contener: la misión, visión, valores, políticas, estrategias, principios, objetivos, funciones y los productos o servicios. (Foro Empresarial Impulsa, 2018).

2.6 Diseño y Elaboración del Manual de Funciones



MANUAL DE FUNCIONES

DEPARTAMENTO DE

CRÉDITO Y COBRANZAS

2022

Figura 6*Atención cordial al cliente*

Nota: El personal en atención al cliente tiene capacitación para un servicio de calidad.

AEME REPRESENTACIONES, es una empresa ecuatoriana constituida el 4 de marzo del 2004 en la ciudad de Quito, por lo tanto, somos líderes en la comercialización y distribución de insumos agroquímicos, cubriendo un segmento importante en el sector florícola.

AEME REPRESENTACIONES es distribuidora de importantes casas comerciales tanto nacionales como multinacionales; debido a nuestras excelentes relaciones comerciales.

Misión

“Con nuestra experiencia, profesionalismo y seriedad contribuimos al desarrollo del sector Florícola, garantizando la distribución oportuna de los productos y brindando un servicio personalizado y eficiente a cada uno de nuestros clientes”.

Visión

“Lograr una clara y directa comunicación con nuestros clientes, consumidores y socios comerciales porque al generar un constante crecimiento mutuo a través de un trabajo profesional, creativo e innovador logramos una mejor conexión, además contamos con infraestructura, personal capacitado y motivado, caminando así a la vanguardia de la tecnología y de un mundo mejor”.

Valores Corporativos

AMABILIDAD

Brindamos un trato cordial y amable a todos nuestros clientes.

CALIDAD

Nuestros productos cuentan con calidad certificada.

CONFIANZA

Agradecemos la confianza depositada en nuestra organización, por lo tanto, respaldamos a nuestros clientes en toda ocasión.

EXPERIENCIA

Contamos con especialistas que brindarán al cliente una experiencia increíble.

EXCELENCIA

Perseguimos siempre la excelencia en nuestros productos y servicios, por esta razón somos líderes en el mercado agroquímico.

INNOVACIÓN

Estamos en constante innovación, así como también mejoramos en nuestra cartera de productos.

PUNTUALIDAD

Gestionamos nuestro tiempo como prioridad, llegando siempre puntuales a nuestras entregas.

SOLVENCIA

Contamos con solvencia económica respaldando siempre a nuestros clientes.

SUPERACIÓN

Constantemente nos estamos superando en todos nuestros servicios, de esta forma apoyamos al sector floricultor. (AEME REPRESENTACIONES CÍA. LTDA., 2022)

Tabla 4
Estructura Administrativa-Financiera

ESTRUCTURA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA		
AL 30 DE JUNIO 2022		
Nro. de socios fundadores	Nro. de clientes	Nro. de empleados
2	350	10
Capital Inicial	Cifras Financieras	
\$ 300.000,00	Activo	: \$180.590,30
	Pasivo	: \$163.427,21
	Patrimonio	: \$ 17.163,09
	Cartera de Crédito	: \$105.601,12
<p>Gerente General Alexis Mejía</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contadora: • Recibidor-Pagador: • Asesor Comercial: • Jefes departamentales • Jefe de Crédito y Cobranzas • Asistentes de crédito y cobranzas. 		

Fuente: (AEME REPRESENTACIONES CÍA. LTDA., 2022)

Tabla 5
Puestos y Funciones

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES

1. DATOS GENERALES				
EDAD: Mayor a 28 años		GÉNERO: Indistinto		
CARGO: Jefe de Cobranzas				
AREA: Administrativa y Financiera				
JEFE INMEDIATO: Gerente				
SUPERVISA A: Asistentes de crédito y cobranzas				
TIPO DE CONTRATO:	TEMPORAL	<input type="checkbox"/>	PERMANENTE	x
TIEMPO DE SERVICIO: De acuerdo a resultados de cobranzas y colocación de créditos				
TIPO DE JORNADA:	TIEMPO COMPLETO	x	MEDIO TIEMPO	<input type="checkbox"/>
HORARIO LABORAL: 08H00 - 13H00 y 15H00 - 17H30				
SUELDO QUE PERCIBE: Sueldo fijo más comisiones. El sueldo se lo aplicará de acuerdo a la tabla salarial del MDT				
2. RESUMEN GENERAL DEL PUESTO				
Encargado de la Jefatura de Crédito y Cobranzas de AEME REPRESENTACIONES para cumplir objetivos y metas, además, efectuar el análisis sobre la aprobación o negación de créditos y su recuperación, entre otros.				
3. PRINCIPALES FUNCIONES				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderar el departamento de crédito y cobranzas. 2. Organizar las actividades del área. 3. Controlar y supervisar el trabajo de sus colaboradores. 4. Presentar a Gerencia, los presupuestos anuales de 				

colocación de créditos y metas de recuperación de cobranzas operaciones y sus proyectos financieros, un informe administrativo y los balances.

5. Supervisar que se cumplan con las políticas establecidas en el manual de funciones.
6. Distribuir la respectiva carga laboral a los colaboradores del departamento.
7. Asignar créditos una vez analizado y verificado la documentación solicitada.
8. Dar seguimiento continuo de los créditos que se otorgan, cumplan las condiciones y características establecidas.
9. Efectuar inicio y cierre de operaciones diarias y mensuales.
10. Buscar alternativas de mejora en los procesos relacionados al servicio al cliente, tanto para colocaciones de crédito como para recuperación de cartera.

4. DESCRIPCIÓN PSICO-LABORAL

NIVEL ACADÉMICO	Ingeniero Comercial
	Cursos relacionados con el cargo, impartidos por entidades certificadas y calificadas en el área de crédito y cobranzas.
CONOCIMIENTOS	Generales en Administración y Finanzas
EXPERIENCIA LABORAL	Que haya ocupado cargos de jefatura y supervisión en empresas similares o de otros sectores.
HABILIDADES	Manejo general del sistema
DESTREZAS	Atención al cliente interno y externo

5. CONDICIONES DE TRABAJO.

	SI POSEE	NO POSEE
OFICINA INDEPENDIENTE		x

OFICINA COLECTIVA	X	
BUENA ILUMINACIÓN		X
VENTILACIÓN		X
VESTIMENTA ADECUADA		X
EQUIPOS, MATERIALES Y MUEBLES DE OFICINA		X
ÁREAS FUNCIONALES		X

Fuente: (AEME REPRESENTACIONES CÍA. LTDA., 2022)

Tabla 6

Funciones Asistente de crédito y cobranzas

ASISTENTE DE CRÉDITO Y COBRANZAS

1. DATOS GENERALES

EDAD: 22 años en adelante		Género: Indistinto		
CARGO: Asistente de Crédito y Cobranzas (1, 2, 3)				
ÁREA: Crédito y Cobranzas				
JEFE INMEDIATO: Jefe de Crédito y Cobranzas				
SUPERVISA A: N/A				
TIPO DE CONTRATO:	TEMPORAL	X	PERMANENTE	X
EXPERIENCIA: 1 año				
JORNADA:	TIEMPO COMPLETO	X	MEDIO TIEMPO	
HORARIO DE TRABAJO: 8h00 a 13h00 y 14h00 a 17h30				
PROPUESTA SALARIAL: Sueldo base más comisiones por metas cumplidas en colocación de créditos y recuperación de cartera				
2. RESUMEN GENERAL DEL PUESTO				

Asesorar a los clientes cuáles son las políticas de crédito que AEME REPRESENTACIONES ofrece al público, condiciones, plazos, etc.

El jefe de cobranzas le asignará un número de clientes que mantengan cartera vencida según el tiempo de mora: 30, 60, 90 días o más.

3. PRINCIPALES FUNCIONES

1. Receptar solicitud de crédito del cliente, realizar una investigación de información del cliente, récord crediticio, monto de facturación, referencias bancarias, capacidad de pago y registrar en el sistema.
2. Registrar los valores cobrados a los clientes en mora por medio de transferencias interbancarias. No se recibirá pagos en efectivo. Se verifica su conformidad con los documentos de respaldo.
3. Registrar en el sistema las transacciones realizadas y conciliar con las cuentas bancarias de la empresa.

<p>4. Elaborar el cuadro diario de caja y entregar el reporte al jefe de crédito y cobranzas.</p> <p>5. Realizar gestión telefónica o de campo para recuperación de cartera vencida con clientes de 30, 60, 90 o más días de mora.</p> <p>6. Elaborar informe de gestión de cobranzas y hacer seguimiento de promesas de pago.</p> <p>7. Ordenar las carpetas de crédito de los clientes ya sea en digital o físicamente.</p> <p>8. Mantener una bitácora diaria u hoja de ruta de las gestiones realizadas con los clientes, dejando en claro fechas, gestión, compromisos y resultados.</p>	
4. DESCRIPCION PSICO-LABORAL	
4.1. NIVEL ACADÉMICO	Estudiante, egresado y o graduado en carreras administrativas o finanzas
	Cursos relacionados directamente con la carrera: Computación, Finanzas, atención al cliente. Técnicas de cobranzas
4.2. CONOCIMIENTOS	Áreas administrativas, contables, Nivel medio en Excel.
4.3. EXPERIENCIA PROFESIONAL	Puestos afines a área de crédito y cobranza ya sea en el medio florícola o agrícola.
4.4. HABILIDADES	Tener la capacidad y empatía para negociar y llegar acuerdos en beneficio de la compañía.
4.5. DESTREZAS	Trabajo bajo presión y orientado a cumplimiento de metas en colocación de créditos y recuperación de cartera

	Buenas relaciones laborales. Atención al cliente
--	---

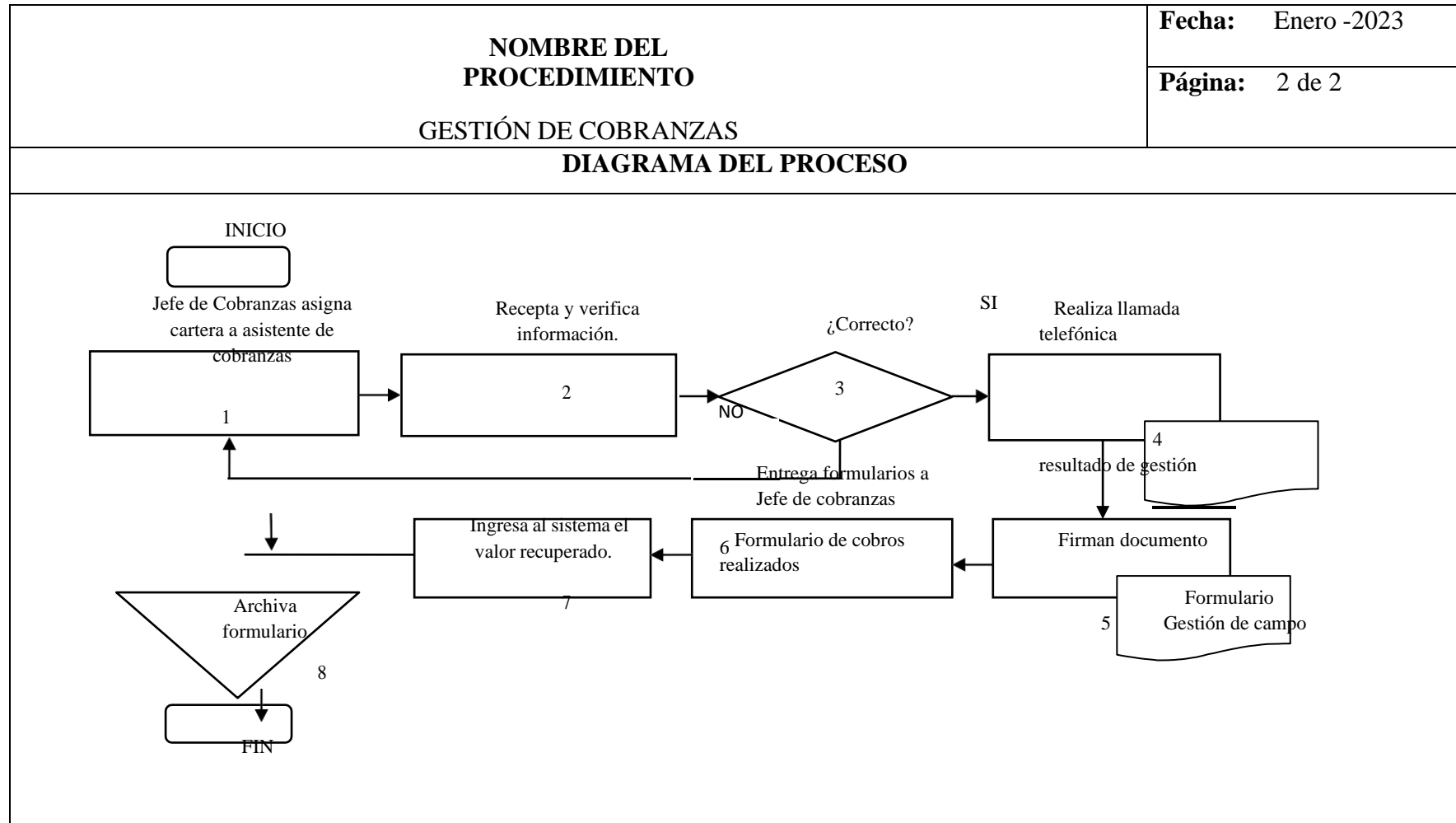
Fuente: (AEME REPRESENTACIONES CÍA. LTDA., 2022)

Tabla 7*Matriz de descripción de procedimientos (situación actual)*

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO ANÁLISIS DE CRÉDITO			Fecha: Enero -2023
			Página: 1 de 2
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
PASO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	- Recibe solicitudes de crédito	Jefe de Crédito	2 horas
2	- Asigna solicitudes a analistas de crédito	Jefe de Crédito	2 horas
3	- ¿Correcto?		
4	- Llena el formulario de análisis de crédito con toda la información del cliente.	Asist. de crédito	2 horas
5	- Entrega informe firmado al Jefe de Crédito y Cobranzas	Asist. de crédito	30 minutos
6	- Jefe de crédito aprueba o niega solicitud.	Jefe de crédito	30 minutos
7	- Si fue aprobado el crédito, ingresa al sistema con toda la información	Asist. de crédito	30 minutos
8	- Archiva el formulario.	Asist. de crédito	30 minutos
TOTAL TIEMPO UTILIZADO			8 horas

Fuente: (AEME REPRESENTACIONES CÍA. LTDA., 2022)

Figura 7
Gestión de cobranzas



Fuente: (AEME REPRESENTACIONES CÍA. LTDA., 2022)

Tabla 8*Aprobación del crédito*

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO		Fecha: Enero -2023	
OTORGAR CRÉDITO		Página: 1 de 6	
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
PASO		RESPONSABLE	TIEMPO
1	- Proporciona información sobre el crédito.	Jefe de crédito	
2	- ¿Información completa?	Jefe de crédito	
3		Jefe de crédito/ Asistente	
4	- Entrevista al solicitante potencial.	Asistente	
5	- Consulta Base de Datos (Buró de Crédito)	Asistente	
6	movimientos de cuenta y antecedentes.		
7	- ¿Buen historial?	Asistente	
8	- Informa al Jefe de crédito	Asistente	
9	- Entrega formularios de solicitud de crédito.	Asistente	
10	- Receipta documentación exigida y revisa.	Jefe de crédito	
11	- Aprueba o Niega Crédito	Jefe de crédito	
11	- Si aprueba, pasa a Gerencia	Jefe de crédito/Gerente	

12	para firma final - Si niega se notifica al cliente - Se archiva documentación	Jefe de crédito/Asistente Asistente	
----	---	--	--

Fuente: (AEME REPRESENTACIONES CÍA. LTDA., 2022)

2.7 Conclusiones y Recomendaciones

En el desarrollo y crecimiento que la empresa AEME REPRESENTACIONES espera lograr con la reestructuración de su departamento de crédito y cobranzas, por medio de este manual de funciones, se aporta a una mejor estructura organizacional y coordinación con las otras áreas de la empresa. El manual es una herramienta de consulta que integra la información operativa de cada uno de los cargos en el área de crédito y cobranzas y se conseguirá:

- Las tareas estén asignadas equitativamente.
- Poder de decisión.
- Mejora continua en procesos internos y externos.
- Tamaño y crecimiento que esta ha venido teniendo desde sus inicios.

La nueva estructura organizativa y operativa del área de crédito y cobranzas se ha visto reflejada en la siguiente documentación legal:

- Estatutos
- Reglamento Interno
- Reglamento de Crédito y Cobranzas
- Manual de funciones

Organizacionalmente AEME REPRESENTACIONES Cia. Ltda. no se encuentra definida, este resultado se obtuvo desde la matriz e investigación directa. Por consecuencia, lo que provoca que los cargos, responsabilidades y coordinación no se cumpla de forma optima y se pueda alcanzar los objetivos.

En área de crédito y cobranza se evidenció que no existe un manual que defina las funciones y actividades de los colaboradores, lo que causa que dos personas tengan responsabilidades compartidas. Además, existe reprocesos, desperdicio de tiempo, doble esfuerzo en las actividades y al momento de asumir responsabilidades no existe una persona en específico que cumpla la función, provocando malentendidos.

No existe una retroalimentación del trabajo realizado por los colaboradores, por lo cual el personal no sabe si sus funciones están bien realizadas o les hace falta mejorar. Es importante destacar las instalaciones donde funciona la empresa AEME REPRESENTACIONES no están bien distribuidas, ya que en una misma área se comparten varias funciones.

Por todas estas razones es necesario implementar en el Dpto. Crédito y Cobranza el Manual de Funciones, el cual permitirá el optimo desempeño de cada colaborador dentro de este departamento. Además, esta herramienta podrá contribuir a la competitividad y la mejora futura de la empresa.

2.1 Bibliografía

AEME REPRESENTACIONES CÍA. LTDA. (23 de Mayo de 2022). *AEME REPRESENTACIONES*. Obtenido de AEME REPRESENTACIONES: <https://alexismejia.com/>

Barracin, I. (22 de 05 de 2017). *Programa competencias por cargo*. Obtenido de <https://lcalbarracin.wordpress.com/esquema-de-la-descripcion-de-puestos/#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20del%20puesto%20previo,personas%20se%20requieren%20para%20desempe%C3%B1arlo.>

Foro Empresarial Impulsa. (15 de Marzo de 2018). *IMPULSA*. Obtenido de <https://www.impulsapopular.com/gerencia/que-es-un-manual-de-procesos/#:~:text=El%20manual%20de%20procesos%2C%20tambi%C3%A9n,la%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.>

Gonzales, G. (3 de 10 de 2017). *Wordpress*. Obtenido de <https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definicic3b3n-del-manual-funciones.pdf>

Mejía, A. (19 de Abril de 2022). Gerente Propietario. (J. Buenaño, Entrevistador)

Palacio, A., Guadalupe, J., Mantilla Garcés, D., & Revelo, E. (2018). Utilización de controles, auditorías administrativas y sistemas de gestión de la calidad en las PYMES. *Repositoriodigital de la Universidad Central del Ecuador*, 5-10.

Publica, F. (1 de Enero de 2016). *Función Publica* . Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/-sabe-usted-que-es-el-manual-de-funcione-1/28585938

Cáceres, F., & Romero, D. (2016). Manual de funciones y procedimientos de la Empresa Sarmiento y Farieta agentes inmobiliarios SAS. *Obtenido de Repositorio de universidad Coopertia de Colombia: https://repository. ucc. edu. co/bitstream/20.500, 12494(5498),*