



Universidad  
Nacional de  
Ingeniería

## Facultad de Tecnología de la Industria

### PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES EN EL ÁREA DE FINANZA EN LA EMPRESA CREDIMONEY S.A MANAGUA

### Trabajo Monográfico para optar al título de Ingeniero Industrial

**Elaborado por:**

**Tutor:**

Br. Sunny  
Thomas

Levy Rivera

Carnet: 2016-  
0196U

Br. Jorge Alberto

Céspedes Fong

Carnet:2017-1055U

Br. Eddys Alberto

Herradora Romero

Carnet:2017-1133U

Msc. Arlen Patricia

Reyes Gómez



## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN .....	9
<b>CAPÍTULO I: GENERALIDADES DEL ESTUDIO .....</b>	<b>10</b>
<b>OBJETIVO DEL ESTUDIO .....</b>	<b>11</b>
Objetivos generales .....	11
Objetivos específico .....	11
<b>CONSIDERACIONES GENERALES.....</b>	<b>12</b>
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
25.1 Administración.....	14
25.2 Definición de Organización .....	14
25.3 Importancia de la organización .....	14
25.4 Estructura Organizacional .....	14
25.5 Organigrama .....	15
25.6 Definición de manual.....	15
25.7 Importancia .....	16
25.8 Tipos de manuales .....	16
25.8.1 Manual de Organización.....	16
25.8.2 Manual de procedimientos .....	16
25.8.3 Manual de políticas.....	17
25.8.4 Manual de Funciones .....	17
25.9 Beneficios de la aplicación del manual de funciones .....	17



25.10	Ficha ocupacional .....	18
25.11	Análisis de puestos .....	18
25.12	Descripción de puestos .....	18
25.13	Análisis FODA .....	19
25.13.1	Proceso de elaboración de un análisis FODA.....	19
25.13.2	Construcción de una matriz FODA .....	20
25.13.3	Análisis FODA.....	20
25.13.4	Descripción de las siglas FODA.....	21
25.13.5	Análisis Externo .....	21
25.13.6	Análisis Interno.....	21
25.13.7	Análisis MECA .....	22
<b>CAPITULO III: DISEÑO METODOLOGICO .....</b>		<b>23</b>
3.1	Diseño metodológico .....	24
3.2	Tipo de Investigación .....	24
3.3	Técnicas de Recolección de Datos .....	25
<b>CAPITULO IV: DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA.....</b>		<b>26</b>
4.1	Diagnóstico de la situación actual de la empresa.....	27
4.2	Información general de la empresa .....	27
4.2.1	Ubicación geográfica de CREDIMONEY S.A .....	27
4.3	Distribución de cuotas y tasa de interés detallado de CREDIMONEY .....	28
4.4	Información estadística de la empresa .....	29



4.5 Estructura organizacional .....29

**CAPÍTULO V: PROPUESTA DE DISEÑO ESTRUCTURAL PARA LA  
EMPRESA .....30**

5.1 Nuestra Misión .....31

5.2 Nuestra Visión.....31

5.3 Valores de CREDIMONEY .....31

5.4 Esquema de análisis FODA.....32

5.5 Esquema de análisis MECA .....33

5.6 Esquema de análisis MECA .....34

5.7 Organigrama propuesto de la empresa .....34

**CAPITULO VI: MANUAL DE FUNCIONES .....35**

6.1 Variables de estudio .....36

6.1.1 Logo .....36

6.1.2 Nombre de perfil del puesto.....36

6.1.3 Área del puesto de trabajo .....36

6.1.4 Nombre puesto del jefe inmediato .....36

6.1.5 Versión del puesto.....36

6.1.6 Número de página.....36

6.2 Estructura del manual de funciones .....37

6.2.1 Identificación del cargo .....37

6.2.2 Objetivos ..... 37

6.2.3 Competencias laborales ..... 37



6.2.4	Complejidad del cargo .....	37
6.2.5	Conocimientos básicos o esenciales .....	37
6.2.6	Requisitos de estudio y experiencia.....	37
6.3	Descripción de funciones principales .....	38
6.4	Gerente General .....	40
6.5	Gerente Financiero .....	41
6.6	Contador .....	42
6.7	Supervisor Operativo .....	43
6.8	Digitador .....	44
6.9	Gestor Rotativo.....	45
6.10	Desembolsador .....	46
6.11	Indicadores de Gestión .....	47
6.11.1	Categoría de Indicadores.....	47
6.11.2	Métricas de Velocidad.....	47
6.11.3	Métricas de Precisión .....	47
6.11.4	Métricas de Satisfacción .....	47
6.11.5	Métricas de Rentabilidad .....	48
6.11.6	Funciones .....	48
6.12	Beneficios.....	48
6.12.1	Tipos de indicadores de gestión.....	48
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>50</b>



<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>51</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS.....</b>	<b>52</b>
<b>CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.....</b>	<b>54</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>55</b>
<b>ENCUESTA PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACION.....</b>	<b>57</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: DESCRIPCIÓN DE LAS SIGLAS FODA .....	21
TABLA 2: DESCRIPCIÓN DE LAS SIGLAS MECA.....	21
TABLA 3: ANÁLISIS MECA .....	22
TABLA 4: MUESTRA DE TRABAJADORES .....	25
TABLA 5: DISTRIBUCIÓN DE CUOTAS Y TASA DE INTERÉS .....	28
TABLA 6: DISTRIBUCIÓN DE CUOTAS Y TASA DE INTERÉS .....	28
TABLA 7: ESQUEMA DE ANÁLISIS FODA.....	32
TABLA 8: ANÁLISIS MECA .....	33
TABLA 9: VARIABLES DE ESTUDIO .....	36
TABLA 10: FICHA TÉCNICA DEL GERENTE GENERAL.....	40
TABLA 11: FICHA TÉCNICA DEL GERENTE FINANCIERO .....	41
TABLA 12: FICHA TÉCNICA DEL CONTADOR.....	42
TABLA 13: FICHA TÉCNICA DEL SUPERVISOR OPERATIVO .....	43
TABLA 14: FICHA TÉCNICA DEL DIGITADOR .....	44
TABLA 15: FICHA TÉCNICA DEL GESTOR ROTATIVO .....	45
TABLA 16: FICHA TÉCNICA DEL DESEMBOLSADOR .....	46
TABLA 17: CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.....	54



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>ILUSTRACIÓN 1: UBICACIÓN .....</b>	<b>28</b>
<b>ILUSTRACIÓN 2: ORGANIGRAMA PROPUESTO .....</b>	<b>34</b>
<b>ILUSTRACIÓN 3: PASOS DE INDICADORES DE GESTIÓN .....</b>	<b>47</b>
<b>ILUSTRACIÓN 4: ENCUESTA 1 .....</b>	<b>57</b>
<b>ILUSTRACIÓN 5: ENCUESTA 2 .....</b>	<b>58</b>
<b>ILUSTRACIÓN 6: ENCUESTA 3 .....</b>	<b>59</b>





## INTRODUCCIÓN

Actualmente todas las empresas se han preocupado por contar con procesos estandarizados en cuanto a la elaboración de sus productos y modelos de servicio que ofrecen, en su mayoría estas empresas, cuentan con manuales de funciones ya que son documentos escritos donde se concentran una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados en las empresas.

Los manuales tienen como objetivo detallar funciones dentro de una organización, permitiendo facilitar la adaptación de cada factor a los intereses primarios de estas, tales manuales, son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la organización ya que explican todo lo relacionado de la misma, desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y funciones de determinado departamento.

Es así, que el presente trabajo será una propuesta de manual de funciones que sirva como un instrumento de apoyo a la “Empresa Credimoney S.A”. Esta empresa tuvo sus inicios en enero del 2021 teniendo como principal actividad brindar servicios de Prestamos a pequeños negocios de la población nicaragüense.

La empresa a pesar de ser una organización con poco tiempo de actividad está interesada en contar con este instrumento de apoyo organizacional, ya que describe de forma sencilla, objetiva, ordenada, y estandarizada las operaciones realizadas en cada puesto de trabajo, describiendo claramente los lineamientos, objetivos y responsabilidades de cada uno de estos.



## **CAPÍTULO I: GENERALIDADES DEL ESTUDIO**



## **OBJETIVO DEL ESTUDIO**

### **Objetivos generales**

- Elaborar un manual de Funciones en el área de finanzas en la empresa CREDIMONEY S.A, ubicada en Managua a fin que permita mejorar la efectividad en las actividades administrativas y operativas.

### **Objetivos específico**

- Identificar las funciones que se realizan en los diferentes puestos de trabajo con el fin de consolidarlos en el manual de funciones.
- Realizar análisis de los diferentes puestos de trabajo para determinar las funciones desempeñadas por cada uno los miembros del área de finanza de la empresa, haciendo énfasis en su grado de compromiso y responsabilidad.
- Establecer indicadores que evalúen el desempeño de cada uno de los Puestos de Trabajo.
- Diseñar una propuesta de organigrama para el área de finanzas en la empresa CREDIMONEY S.A.
- Definir las funciones de cada cargo según la estructura organizativa, del área de finanzas en la empresa CREDIMONEY S.A por medio del manual de funciones.



## CONSIDERACIONES GENERALES

Teniendo en cuenta el planteamiento del problema con los objetivos generales y específicos del caso de estudio, que ayudan al cumplimiento de los propósitos de dicha investigación, es requerido que se logren establecer los aspectos teóricos que respaldaran el estudio que se realizará en la empresa CREDIMONEY S.A. En efecto, dentro del marco teórico se muestran las bases de las diversas teorías y conceptos concernientes a la investigación, que dan un sentido claro y preciso que ayude al entendimiento de toda él estudio.

Es evidente, que una de las principales dificultades es que pueden existir limitaciones en ciertos aspectos teóricos, necesarios para explicar, comprender y dar significado a los hechos que se estudian, afectando el análisis y las conclusiones en las cuales se quiere llegar.

Podemos decir que la teoría: “es un conjunto de enunciados generales, mutuamente relacionados y entre ellos lógicamente consistentes, que se refieren a determinados aspectos (recortes) de la realidad” (Demo, Pedro – 1990, p. 78).

La elaboración del marco teórico estará vinculada no sólo a la temática escogida sino, también en la concepción de las personas que realizan el trabajo de investigación.

El propósito de marco teórico es situar al problema objeto de estudio dentro de un conjunto de conocimientos, lo más sólido posible, a fin de orientar la búsqueda y ofrecer una conceptualización adecuada de los términos utilizados, pudiendo ser manejado y convertidos en acciones concretas.



## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO



## 2.1 Administración

Actualmente las empresas se encuentran en un mundo muy competitivo y cambiante, en donde se vuelve imprescindible contar con una buena administración, dado que a través de una buena administración se pueden alcanzar muchos objetivos y darles un uso eficaz a los recursos de la organización. La definición de administración se puede entender como “el proceso ideado para lograr los objetivos de una organización mediante el uso eficaz de sus recursos en un entorno cambiante” (Ferrel, O.C.; Geoffrey, Hirt;, 2004).

## 2.2 Definición de Organización

Según Gómez, define que “la organización es una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas para alcanzar una meta conjunta de metas comunes. Las empresas de servicio y las de fabricación reúnen los requisitos de esta definición, lo mismo que las escuelas, hospitales, unidades militares, tiendas minoristas, delegación de la policía, organismo de gobierno estatal, municipal e institucional”.

## 2.3 Importancia de la organización

La organización, es un medio a través el cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos, suminístralos métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo, al delimitar funciones y responsabilidades.

Sin embargo, es de gran importancia que en el acto de organizar dé como resultado una estructura de organización que pueda considerarse como el marco de trabajo que retiene unidas las diversas funciones de acuerdo con un esquema, que sugiere orden y relaciones armoniosas, en otras palabras, una parte de importancia de la tarea de organizar es armonizar a un grupo de personalidades distintas.

## 2.4 Estructura Organizacional

(Stoner, A.F.; Freeman , E.R.; Gilbert, R.D.;, 1996) define estructura organizacional como “la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización”



y Franklin (2009, p.124) menciona que la estructura organizacional es la composición orgánica de una entidad.

### **2.5 Organigrama**

Según (Hernández, O.C., 1996) se entiende por organigrama a: "la representación gráfica de autoridad y de la división especializada del trabajo de una organización por niveles jerárquicos". En la actualidad muchas organizaciones no cuentan con un organigrama definido en donde se vean establecidos elementos como los que plantea (Franklin, E.B., 2009), los cuales son:

Además, (Hernández, O.C., 1996) menciona que el organigrama representa la estructura formal de una organización. Es una gráfica compuesta por una serie de rectángulos, que representan a los organismos o cargos, los cuales se unen entre sí por líneas, que representan a las relaciones de comunicación y autoridad dentro de la organización.

### **2.6 Definición de manual**

Para dar inicio a las bases teóricas de la investigación en lo que se refiere a los manuales administrativos, se plantearán diferentes definiciones u conceptos, por lo que, primeramente, la definición de un manual según (Franklin Fincowsky, 2009, pág. 244) es:

"Documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización, como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.

Según Barberena M. A (2001) un manual es un libro, folleto o carpeta que contiene lo más sustancial de una materia, debiendo ser de fácil manejo (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar criterios y la conducta que se pretende entre cada grupo humano en la institución.

Es decir que el manual en la organización de una empresa representa una guía cuya finalidad es identificar de forma clara y consecuente todos los lineamientos para



realizar determinada función o actividad, este servirá de herramienta facilitadora de información descrita de forma sencilla para que al lector se le facilite su comprensión.

Con base a las anteriores definiciones, un manual es un documento en donde se especifican el orden, la secuencia y los responsables para llevar a cabo una actividad o tarea. Son instrumentos de comunicación en las organizaciones para promover o inferir en el control interno.

Asimismo, la finalidad de un procedimiento consiste en indicar cómo hacer el trabajo, de modo que las operaciones de naturaleza repetitiva se realicen siempre de la misma manera y en los puestos de trabajo que intervengan en un procedimiento determinado. Este generalmente contiene un texto que señala los pasos a seguir, con ilustraciones basadas en diagramas de flujo.

### **2.7 Importancia**

Hoy en día las herramientas de gestión han tomado una enorme relevancia en la consecución de la productividad en las organizaciones a todo nivel, dentro de estas herramientas el manual de funciones en la empresa cobra una enorme relevancia al convertirse en una herramienta de toma de decisiones y el ordenamiento de la organización en sus diferentes niveles.

### **2.8 Tipos de manuales**

Dentro de la diversidad existente de manuales se encuentran los siguientes:

#### **2.8.1 Manual de Organización**

Es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura, funciones, así como las tareas específicas y la autoridad asignadas a cada miembro del organismo. (Melgar, 2002).

#### **2.8.2 Manual de procedimientos**

Instrumento administrativo básico para coordinación, dirección y control administrativos, que facilita la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la organización. (Melgar, 2002).





### 2.8.3 Manual de políticas

Es un documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración superior.

### 2.8.4 Manual de Funciones

Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionamiento en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen en establecimiento de guías y orientaciones a desarrollar las rutinas o labores cotidianas sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores de una empresa.

Según (Aponte, J.C.; 2012) sintetiza que un manual de puestos es: “La recopilación impresa de las descripciones de los cargos de una institución”.

La definición anterior, además de ser específica y simplificada, tiene como aserción el término de “descripción de puestos” en donde se conceptualizará en párrafos siguientes con el fin evitar una lógica inequívoca en la definición.

### 2.9 Beneficios de la aplicación del manual de funciones

- Al determinar y delimitar los campos de actuación de cada colaborador (tareas, atribuciones, responsabilidades), permite que las personas interaccionen con un mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa, lo que ayuda en el proceso de comunicación, integración y desarrollo.
- Elimina desequilibrios en cargas de trabajo, omisiones, duplicidad de funciones, cuellos de botella, circuitos de trabajo irracionales, etc.
- Es un instrumento muy útil para planificar la plantilla de la empresa y la posible variación de los puestos de trabajo, así como para definir planes de carrera. Además de mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas y no hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.



## 2.10 Ficha ocupacional

La ficha ocupacional es un documento o formato que tiene como principales componentes los siguientes datos en los puestos de trabajo:

1. Funciones del trabajador
2. Requisitos.
3. Habilidades: Educación, Experiencia, Iniciativa e Ingenio.
4. Esfuerzos: Mentales y Físicos.
5. Responsabilidades: Sobre maquinarias y equipos, materiales o productos, trabajo de otros.
6. Condiciones de trabajo: Ambiente y Riesgo.

## 2.11 Análisis de puestos

De manera general el análisis de puestos es un proceso sistemático que, provisionalmente, se encarga de obtener la información de un cargo o puesto de trabajo. Con el propósito de despegar confusiones con esta definición, se presentan diversos puntos de vistas de lo que es un análisis de puestos o cargos.

” Desde la perspectiva de (Aponte, J.C., 2012): “Es el proceso sistemático de recolección y estudio de la información característica de un puesto, que permita identificar su objetivo básico, las actividades que deben realizarse para cumplir su misión, las especificaciones, entre otros elementos.”

## 2.12 Descripción de puestos

Es la descripción de un recurso humano, donde se detalla quién realiza el trabajo y cómo se completa el mismo. Así como también define la frecuencia y el propósito de ese puesto en relación a la misión y las metas de la organización. Y todo ello queda por escrito, ya sea en un documento o bien en el software de reclutamiento y selección.

De este modo, la descripción de puestos consiste en enlistar y definir las funciones y responsabilidades de esa vacante dentro de la estructura organizacional de la empresa. Poniendo, además, especial énfasis en la misión y objetivo que ese cargo cumple en relación a la estrategia de la compañía, al mismo



tiempo que se detallada los conocimientos, habilidades y actitudes que deben tener los colaboradores que ocupen la vacante. Esto nos permite crear un perfil minucioso del tipo de persona que la empresa necesita.

### **2.13 Análisis FODA**

El termino FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (en inglés SWOT: Strenghts, weaknesses, oportunities, threast). (Mintzberg, 1995, pág. 25).

Un elemento esencial al evaluar la situación general de una empresa es examinar sus recursos y capacidades competitivas en términos del grado al que le permiten aprovechar sus mejores oportunidades comerciales y defenderse de amenazas externas a su bienestar futuro. La herramienta más sencilla y fácil de aplicar para este examen se conoce ampliamente como análisis FODA, llamado así porque se trata de las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, así como sus oportunidades y amenazas externas.

#### **2.13.1 Proceso de elaboración de un análisis FODA.**

Para la elaboración de un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es necesario partir de los objetivos de la organización, porque estos son la guía que orientan a la empresa hacia el futuro, posteriormente proceder a las preguntas como: ¿qué factores obstaculizan y favorecen a la empresa para llegar cumplir ese objetivo? y luego realizar las propuestas pertinente para convertir esos aspectos negativos es factores que permitan alcanzar los objetivos o replantear los objetivos de acuerdo a los factores positivos que la entidad posee. (Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1995).

El análisis FODA es aplicable a cualquier tipo de empresa sin importar su tamaño o naturaleza, es una herramienta que favorece el desarrollo y ejecución de la planeación formal, es por eso que resulta conveniente que los responsables de las decisiones administrativas cuenten con un procedimiento para la elaboración de un diagnóstico situacional FODA, que facilita la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias.



### 2.13.2 Construcción de una matriz FODA:

- Elabore una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
- Elabore una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
- Elabore una lista de las fortalezas internas clave de la empresa.
- Elabore una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
- Establezca la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registre las estrategias FO (Fortalezas-Debilidades) resultantes en el cuadrante correspondiente.
- Establezca la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y anote las estrategias DO (Debilidades-Oportunidades) resultantes.
- Establezca la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y registre las estrategias FA (Fortalezas-Amenazas) resultantes.
- Establezca la relación entre las debilidades internas con las amenazas externas y anote las estrategias DA (Debilidades-Amenazas) resultantes.

### 2.13.3 Análisis FODA

En la empresa de estudio se aplicó un análisis FODA en el cual consiste en poder identificar de forma interna las fortalezas (F) y debilidades (D) que se tiene como organización, así también, dicho análisis nos ayuda a poder detectar e identificar las amenazas (A) que tiene la empresa, como también las oportunidades (O) que servirían para su crecimiento.

### 2.13.4 Descripción de las siglas FODA

Tabla 1: Descripción de las siglas FODA

<b>Carácter Positivo</b>	<b>(F) Fortalezas</b>	<b>(O) Oportunidades</b>	<b>Carácter Negativo (Mejorables)</b>
	<b>(D) Debilidades</b>	<b>(A) Amenazas</b>	
	<b>Internas</b>	<b>Externas</b>	

Elaboración propia

Cabe mencionar que las debilidades y amenazas que son de carácter negativo se pueden mejorar y convertirlas en una fortaleza o una oportunidad dentro de la entidad y para llevar a cabo eso se debe de aplicar el análisis MECA, que posteriormente se explicara en que consiste.

Tabla 2: Descripción de las Siglas MECA

<b>Mantener (M)</b>	<b>Explotar (E)</b>	<b>Corregir (C)</b>	<b>Afrontar (A)</b>
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas

Elaboración propia

### 2.13.5 Análisis Externo

Los componentes del análisis externo son las oportunidades y las amenazas. En cada una de estos, se analizaron cuatro entornos de manera específica por su relevancia, en los que se incluye: el entorno social, y económico, el entorno legal, el entorno tecnológico y de tecnologías de la información (TIC's) y el entorno de competidores o grupos de competidores.

### 2.13.6 Análisis Interno

Los componentes del análisis interno son las fortalezas y las debilidades. En cada una de estos, se analizó 1 campos básicos de la



organización el cual es el área de finanzas.

**2.13.7 Análisis MECA**

El análisis M.E.C.A, consiste en: mantener las fortalezas, explotar las oportunidades, corregir las debilidades y afrontar las amenazas, que afectan Credimoney S.A, este análisis M.E.C.A se fundamenta por medio del análisis F.O.D.A.



		Análisis MECA		Descripción		
		Empresa		Dedicada a realizar financiamiento pequeños y medianos negocios.		
		CREDIMONEY S.A		Número de página		
				3	de	3
<b>MANTENER</b>		<b>EXPLOTAR</b>				
<b>FORTALEZAS</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>				
<p><b>Mantener-Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los trabajadores de la identidad siempre estén comprometidos por dar lo mejor de sí y brindar un excelente Servicio.</li> <li>• Monitorio de los ingresos y egresos del flujo de dinero Para llevar un control detallado.</li> <li>• Promover los servicios de préstamos de la empresa.</li> </ul>		<p><b>Entorno de competidores o grupos de competidores</b></p> <p><b>¿Qué se hace o se puede hacer para explotar las oportunidades?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar en la calidad de los Servicios.</li> <li>• Convencer con trayectoria</li> <li>• Invertir en los recursos humanos y materiales para lograr un buen Posicionamiento.</li> <li>• Ser proactivos.</li> <li>• Ofrece diversas modalidades de pago conforme las posibilidades Económicas de cada cliente.</li> <li>• Ampliación de créditos</li> <li>• Buscar puntos estratégicos para apertura de nuevas sucursales</li> </ul>				

Tabla 3: Análisis MECA



## **CAPITULO III: DISEÑO METODOLOGICO**





### 3.1 Diseño metodológico

El enfoque de nuestro estudio es de carácter Cualitativo por cuanto se inicia través de la recolección de datos (sin medición numérica), buscando la información necesaria que nos permita obtener la descripción del entorno laboral, los perfiles profesionales y delimitar además las actividades que realizan los trabajadores de la oficina en cada uno de los puestos existentes dentro del área, para finalmente elaborar el Manual de Funciones y contribuir de esta manera al aumento de la eficiencia y eficacia en las actividades propias de la misma.

### 3.2 Tipo de Investigación

El tipo de investigación del presente trabajo es de carácter Descriptivo. Puesto que se busca a través de la recolección de información proporcionada por los trabajadores del área describir o caracterizar el entorno laboral de la oficina y determinar además las características, conocimientos, actitudes y el perfil deseado en los trabajadores, para posteriormente presentar el modelo de manual que se ajuste a las necesidades de cada puesto presente en dicha área.

**Población**, la población de estudio comprende los 7 trabajadores que actualmente laboran para la oficina área de finanza de la empresa Credimoney.

**Muestra**, debido a la naturaleza de nuestro estudio la muestra tomada fue por conveniencia que, según Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, Metodología de la Investigación se refiere que dicha muestra no es más que los casos disponibles a los cuales tenemos acceso.

En este caso la muestra se determinó en n=7 trabajadores.

AUTORIDADES	NUMERO
<b>ADMINISTRACION FINANCIERA</b>	
Gerente General	1
Gerente Financiero	1
Contador General	1

Supervisor Operativo	1
Digitadora Operativa	1
Gestor Rotativo	1
Desembolsador	1
<b>Área De Operaciones</b>	
Gestores De Cobro	4

**Tabla 4: Muestra de trabajadores****Fuente: Elaboración Propia**

### 3.3 Técnicas de Recolección de Datos

- **Entrevistas:** realizada con el objetivo de recolectar la información necesaria que permitiera caracterizar el entorno laboral de la oficina operacional en el área de finanza en la empresa CREDIMONEY S.A, además de determinar las características y el perfil profesional deseado para cada uno de los trabajadores que desempeñan cada uno de los cargos de la estructura organizativa de dicha oficina.
- **Encuesta:** La encuesta es uno de los métodos más comunes o herramienta útil para obtener los resultados esperados, es necesario que se realicen cuidadosamente. Es por eso que antes de redactarlo, es importante que el investigador defina los objetivos de su investigación.
- **Observación directa,** en las diferentes áreas que constituyen la oficina operacional en el área de finanza de la empresa además de trabajos en proceso efectuado por los trabajadores en las instalaciones de CREDIMONEY, la cual nos permite determinar si los trabajadores cuentan con las herramientas necesarias para realizar las actividades propias de su cargo y el uso que dan los empleados a los mismos.
- **Internet,** una de las herramientas de mayor utilidad, en la cual se investigó información referente a manual de funciones y conceptos relacionados al tema, así como también información sobre seguridad laboral, lo cual permite la estructuración y elaboración del manual propuesto para la oficina.



## **CAPITULO IV: DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA**



### 4.1 Diagnóstico de la situación actual de la empresa

De acuerdo a las técnicas de recopilación propuesta anteriormente, siendo estas entrevistas, observación directa, cuestionario. Al aplicar dichas técnicas se pudo obtener los siguientes datos dentro de la empresa CREDIMONEY S.A. Por medio de la técnica de la entrevista al gerente general de la empresa se pudo obtener la siguiente información general y estadística.

Actualmente la empresa no cuenta con ningún manual que defina de una manera clara y precisa las funciones que debe realizar los trabajadores dentro de la estructura organizacional.

Esto ha generado a su vez el surgimiento de nuevas actividades que deben ser desarrolladas por los trabajadores aunque dichas actividades no sean específicas del cargo que desempeña lo cual dificulta el desarrollo pleno del recurso humano además generar duplicidad de las actividades a realizar y dilución de responsabilidad entre trabajadores presente en dicha oficina lo que genera en cualquier institución independientemente de su naturaleza una baja en la eficiencia y eficacia del trabajo que desempeña el recurso humano disponible en dicha institución.

La empresa CREDIMONEY en el área de finanza actualmente cuenta con 7 puestos de trabajos, los cuales están desorganizados, por el cual se ha propuesto elaborar un manual de funciones para definir y organizar las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.

### 4.2 Información general de la empresa

#### 4.2.1 Ubicación geográfica de CREDIMONEY S.A

La micro financiera CREDIMONEY fue creada por una sociedad de dos personas por la disposición del señor Álvaro Antonio Quintero Casco y el señor Alejandro Velásquez en el año 2021.

Su ubicación actual es Altamira, de los semáforos de la Vicki 1 oeste 1c sur plaza San Ramón, modulo # 1.



Ilustración 1: Ubicación

Fuente: Google Maps

Empresa dedicada a realizar préstamos a pequeños y medianos negocios con cuotas semanales e intereses mensuales.

#### 4.3 Distribución de cuotas y tasa de interés detallado de CREDIMONEY

RANGO DE MONTOS (C\$)	TASA INTERES NUEVA MENSUAL	TASA SEMANAL	TASA MENSUAL SEGURO	TASA SEMANAL SEGURO	TASA MENSUAL DESL.	TASA SEMANAL DESL.
2,500 a 3,000	15%	3.75%	1.50%	0.375%	1.50%	0.375%
4,000 a 4,499	14.50%	3.625%				
4,500 a 4,999	14%	3.50%				
5,000 a más	13.50%	3.375%				
Montos de 5 mil C\$ a más, tentativo a cambios (casos puntuales).						

Tabla 5: Distribución de cuotas y tasa de interés

Fuente: Elaboración Propia

RANGO DE MONTOS (C\$)	PLAZOS PERMITIDOS
2,500 a 3,000	1 a 2 MESES
4,000 a 4,499	1 a 3 MESES
4,500 a 4,999	1 a 3 MESES
5,000 a más	1 a 3 MESES
<p>Esto aplica para los clientes que son casos nuevos y renovaciones a clientes que lo soliciten, siempre revisando que no le afecte en la capacidad de pago, también sea aceptado por el mismo.</p>	

Tabla 6: Distribución de cuotas y tasa de interés

Fuente: Elaboración Propia



#### 4.4 Información estadística de la empresa

- **Empleados de la empresa:** La empresa tiene 1 sucursal que se encuentra en la ciudad de Managua. dicho esto, todos los trabajadores se encuentran en la misma ciudad
- **Empleados por género:** La empresa cree en la igualdad de género en sentido de que las ofertas laborales deben de ser por igual tanto para hombres y mujeres, pero actualmente la empresa cuenta con el 90% de trabajadores hombres y solo el 10% en mujeres, pero la organización está anuente que en un futuro no lejano se contrate a más trabajadores mujeres.
- **Empleados por área:** En esta parte la organización de la empresa está dividida tres áreas que son: administración, financiero y operativo Dentro del área miembros finanza hay 7 y en el área operativa 4 para un total de 11.

#### 4.5 Estructura organizacional:

La empresa CREDIMONEY S.A, plantea las autoridades dentro de la empresa. Actualmente no se cuenta con organigrama meramente establecido por la entidad. Posteriormente, se propondrá uno para la organización.



## **CAPÍTULO V: PROPUESTA DE DISEÑO ESTRUCTURAL PARA LA EMPRESA**



## 5.1 Nuestra Misión

Ser una compañía que resuelva las necesidades para el emprendimiento de pequeños negocios, con el objetivo de que tengan un mejor progreso y desarrollo en sus negocios familiares. Mediante la prestación de servicios financieros y no financieros especializados para la micro pequeña empresa en los sectores comerciales, productivos y de consumo.

**Ofrecer servicios que mejoren la calidad de vida de nuestros clientes.**

## 5.2 Nuestra Visión

Ser una entidad micro financiera comprometida con sus clientes, eficiente y en constante crecimiento promotora del desarrollo socioeconómico nacional otorgando créditos cuyos resultados inciden en la reducción de la pobreza.

Nuestra visión nos inspira a trabajar juntos con orgullo por lo que hacemos.

**Queremos ser los mejores... los mejores por lejos**

## 5.3 Valores de CREDIMONEY

- Tenemos vocación por el servicio. La calidez en la atención al cliente es nuestro principal diferencial.
- Nos interesa entender las necesidades de nuestros clientes y ofrecerles las soluciones más convenientes.
- Preferimos el sentido común y la simplicidad, a la complejidad y la burocracia.
- Creemos que nuestro trabajo no sólo consiste en hacer las tareas que se nos indican sino en alcanzar los resultados que se esperan de nosotros.
- Cumplimos los plazos pactados. Lo hacemos por respeto al trabajo de los demás y porque nos hace más eficientes.
- El respeto por el otro es un valor irrenunciable.
- No aceptamos ninguna forma de discriminación.
- Cuidamos los recursos materiales de la empresa como si fueran propios.



5.4 Esquema de análisis FODA


	Análisis FODA		Descripción		
	Empresa		Dedicada a realizar financiamiento pequeños y medianos negocios		
	CREDIMONEY S.A.		Número de página		
			2	de	2
INTERNO		EXTERNO			
Debilidades		Amenazas			
<b>II. FINANZA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Débil proceso de documentación</li> <li>• Verificación de estatus de garantía nulo</li> <li>• Limitaciones recursos económicos</li> <li>• Proceso de seguimiento y cobranza no establecidos ni bien reestructurados</li> <li>• Falta de un sistema de crédito actualizado y en línea</li> <li>• Se necesita optimizar el control financiero, contable, presupuestario y operativo.</li> <li>• Se necesita mejorar el control de los costos de cada curso.</li> </ul>		<b>III. Entorno Social y Económico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantías poco confiables</li> <li>• Inestabilidad socio económica del país</li> <li>• Mala cultura de crédito</li> <li>• Desconocimiento de la razón de ser de Credimoney.</li> <li>• Poca confiabilidad de parte de los clientes de Credimoney. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mas facilidad de pago en otros bancos</li> </ul> </li> </ul>			

Tabla 7: Esquema de análisis FODA

5.34 Esquema de análisis


	<b>Análisis MECA</b>		<b>Descripción</b>	
	<b>Empresa</b>		Dedicada a realizar financiamiento pequeños y medianos negocios	
	<b>Credimoney S.A.</b>		<b>Número de página</b>	
	4	de	4	
<b>CORREGIR</b>		<b>AFRONTAR</b>		
<b>DEBILIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>		
<p><b>I. Corregir-Debilidades</b> ¿Qué se hace o se puede hacer para corregir las debilidades?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar un proceso de planificación estratégica.</li> <li>Optimizar la administración financiera, presupuestaria y tributaria.</li> <li>Fortalecer sistemas de control interno de CREDIMONEY S.A.</li> <li>Establecer programas de Divulgación de la existencia y actividades de Credimoney S.A.</li> <li>Identificar las razones por las cuales no se brinda oportunamente los servicios, para tomar acciones al respecto.</li> </ul>		<p><b>I. Entorno social y económico ¿Qué se hace o se puede hacer para afrontar las amenazas?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Velar por la calidad de los servicios brindados por CREDIMONEY S.A, siendo proactivos e innovadores.</li> <li>Mantener informados a los asociados y no asociados de las actividades y los beneficios que ofrece la asociación para motivar su permanencia o incorporación.</li> </ul> <p><b>II. Entorno legal</b> ¿Qué se hace o se puede hacer para afrontar las amenazas?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estar alerta a los cambios, además de mantener una posición sólida ante cualquier situación adversa que se concrete en el entorno.</li> </ul>		

Tabla 8: Análisis MECA

### 5.6 Esquema de análisis MECA

### 5.7 Organigrama propuesto de la empresa

A continuación, se muestra una propuesta de organigrama del tipo general en él se representa el nivel de dirección general y las áreas sujetas al mismo, cabe destacar que se respeta el nivel organizacional siendo todos los órganos de dirección a nivel de jerárquico,

Tomando como premisa el organigrama que se ha propuesto, se realizaron algunos cambios y ajustes basados en el área de finanzas de la empresa, los cambios se describen a continuación:

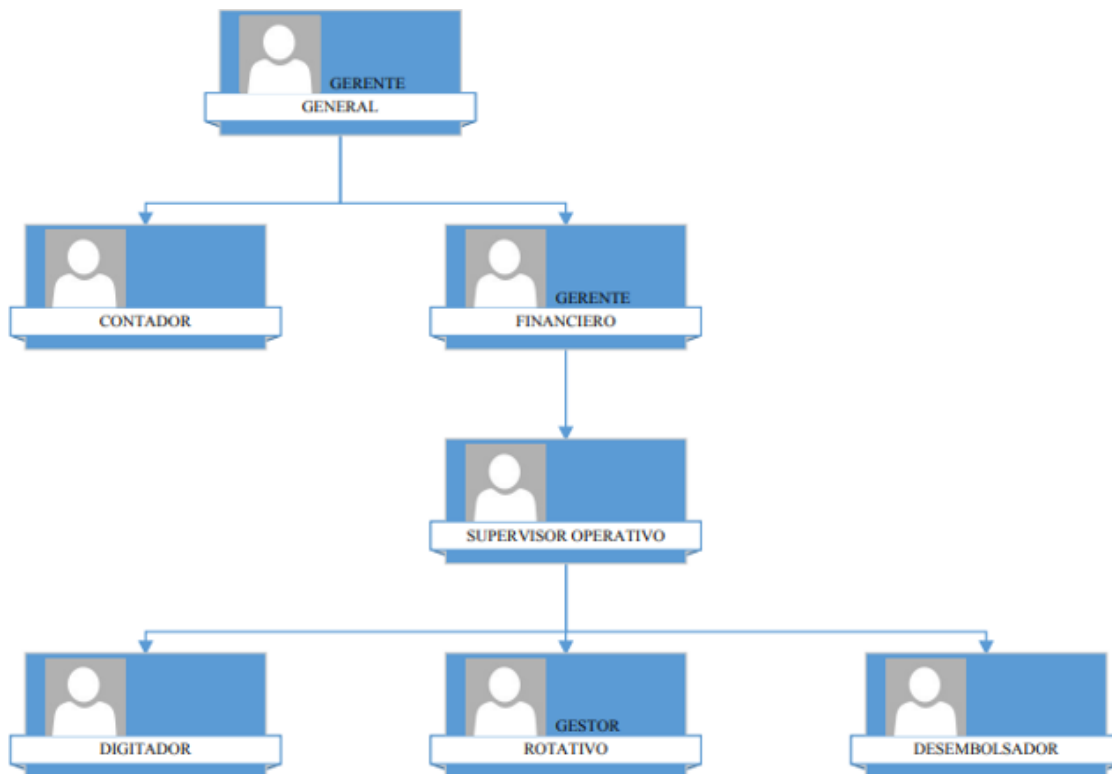


Ilustración 2: Organigrama Propuesto

Fuente: Elaboración Propia



## CAPITULO VI: MANUAL DE FUNCIONES

## 6.1 Variables de estudio

Las variables de estudio para la elaboración del manual de funciones que se tomaron en cuenta fueron las siguientes:

El encabezado inicial para cada esquema de perfil de puesto de trabajo incluye las siguientes variables:

### 6.1.1 Logo

Representación gráfica con la que se identifica la organización.

### 6.1.2 Nombre de perfil del puesto

El nombre corresponde a la identificación que se le asigna al puesto de trabajo.

### 6.1.3 Área del puesto de trabajo

Corresponde al área de la empresa a la que pertenece el puesto de trabajo.

### 6.1.4 Nombre puesto del jefe inmediato

El nombre del puesto del jefe inmediato de la persona que ocupará dicho puesto de trabajo.

### 6.1.5 Versión del puesto

Corresponde a la versión que se le ha hecho al perfil de trabajo, dado que los puestos de trabajo pueden tener cambios de acuerdo a las necesidades que la empresa necesite, debido a esto puede haber versiones actualizadas.

### 6.1.6 Número de página

Menciona el número de página en la que se encuentra y el total de cada procedimiento. El encabezado que se utilizó para el manual de funciones es el siguiente:

	<b>Área del puesto</b>	<b>Versión</b>	<b>Fecha</b>	
	<b>Nombre del puesto de jefe inmediato</b>			
		<b>Número de página</b>		
	<b>Nombre del puesto de trabajo</b>	---	de	---

**Tabla 9: Variables de Estudio**

**Fuente: Elaboración Propia**



## 6.2 Estructura del manual de funciones

Al poder analizar los requerimientos generales que las empresas necesitan para poder estructurar el perfil de un puesto de trabajo son las siguientes:

### 6.2.1 Identificación del cargo

Cada puesto es diferente pero cada puesto cumple y satisface las necesidades dentro de la organización. Además, se explica el cargo, el área, quien es el jefe

inmediato, el cargo al cual reporta, cargo de las personas de la cual le reportan y el número de cargo dentro del área con la misma denominación.

### 6.2.2 Objetivos

Se detallan los objetivos que debe de cumplir la persona encargada en el puesto de trabajo asignado.

### 6.2.3 Competencias laborales

En este se detallarán las actitudes, capacidades, valores que debe de tener la persona asignada al puesto entre ellas las que mencionan a continuación:

- **Personales**
- **Interpersonales**
- **Intelectuales**
- **Organizacionales**

### 6.2.4 Complejidad del cargo

Se explica que tan complejo es el puesto de trabajo.

### 6.2.5 Conocimientos básicos o esenciales

Muestra los conocimientos que son necesarios para poder desempeñar el cargo.

### 6.2.6 Requisitos de estudio y experiencia

Describe los estudios que debe de tener la persona asignada o postulante al puesto de trabajo.

- **Estudios**



- **Experiencias**

### **6.3 Descripción de funciones principales**

Se le incorporó al Gerente General la planificación, organización, dirección, control, coordinación, análisis, calculo y conducción del trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo.

Al cargo de Gerente Financiero se le asignan funciones tales como supervisión del flujo de dinero y de los activos que entran y salen de la empresa, presupuestos, toma de decisiones y análisis de costes.

Al puesto de contador se le anexan coordinar, registrar y aplicar los recursos financieros de la institución, proporcionando información financiera, contable y fiscal a la dirección administrativa y a la gerencia, para la planeación, organización, presupuesto y toma a de decisiones

Al Supervisor Operativo se le anexan responsabilidades tales como asegurar el buen desarrollo del programa de producción del área y resolver las distintas problemáticas operacionales distribuyendo los recursos disponibles con el cumplimiento de políticas de la empresa.

Una vez definida la estructura organizacional de la empresa, se tomó como base para la elaboración de los descriptivos de puestos, pues los organigramas no solo muestran el funcionamiento de la organización, sino que también, sirven de base para la creación del manual de funciones. Algunos cambios y ajustes basados en el área de finanzas de la empresa, los cambios se describen a continuación:

Se le incorporó al Gerente General la planificación, organización, dirección, control, coordinación, análisis, calculo y conducción del trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo.

Al puesto de contador se le anexan la coordinación y registro de los recursos financieros de la institución.



Al cargo de Gerente Financiero se le asignan funciones tales como supervisión del flujo de dinero y de los activos que entran y salen de la empresa, presupuestos, toma de decisiones y análisis de costes.

Al resto de los puestos de trabajo no se les ven afectados por cambios en sus funciones.

Una vez definida la estructura organizacional de la empresa, se tomó como base para la elaboración de los descriptivos de puestos, pues los organigramas no solo muestran el funcionamiento de la organización, sino que también, sirven de base para la creación del manual de funciones.



6.4 Gerente General


	Dirección General		Versión		Fecha	
	Jefe Inmediato		1		17/02/2023	
	-----		Número de página			
	Gerente General		1		de 1	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>						
1. Denominación del Cargo			Gerente General			
2. Área			Dirección General			
3. Cargo al cual reporta			Ninguno			
4. Cargos de las personas que le reportan			Asistente Administrativo			
5. Número de cargo con la misma denominación dentro del área.			Cero (0)			
<b>II. OBJETIVOS</b>						
Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y conducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo.						
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES</b>						
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.</li> <li>2. Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.</li> <li>3. Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.</li> <li>4. Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.</li> <li>5. Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.</li> <li>6. Control de la actividades contables y financieras.</li> </ol>						
<b>IV. COMPETENCIAS LABORALES</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>PERSONALES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computación</li> <li>• Inglés</li> <li>• Administración</li> <li>• Comercialización</li> </ul> </li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>ORGANIZACIONALES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión empresarial</li> <li>• Capacidad de liderazgo</li> <li>• Compromiso con la empresa</li> </ul> </li> </ul>			
<b>V. COMPLEJIDAD DEL CARGO</b>						
Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y conducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo						
<b>VI. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</b>						
Lic. en administración de empresas o contabilidad banca y finanzas						

Tabla 10: Ficha Técnica del Gerente General

Fuente: Elaboración Propia

### 6.5 Gerente Financiero


	Área de Finanzas	Versión	Fecha	
	Jefe Inmediato	1	17/02/2023	
	Gerente General	Número de página		
	Gerente Financiero	1	de	1
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
1. Denominación del Cargo	Gerente Financiero			
2. Área	Finanzas			
3. Cargo al cual reporta	Asistente Administrativo			
4. Cargos de las personas que le reportan	Supervisor de Operaciones, Digitadora Operativa, Desembolsador, Gestor Rotativo			
5. Número de cargo con la misma denominación dentro del área.	Uno (1)			
<b>II. OBJETIVOS</b>				
Revisar la documentación referente a pronósticos financieros y el estado de la empresa, elaborar documentos e informes legales a ser remitidos a la entidad regulatoria de operaciones financieras correspondiente.				
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hacer previsiones de los resultados mensuales, trimestrales y anuales</li> <li>2. Aprobar o rechazar los presupuestos</li> <li>3. Gestionar los riesgos</li> <li>4. Evaluar y tomar decisiones sobre las inversiones</li> <li>5. Supervisar a un equipo de contables</li> <li>6. Asignar recursos y gestionar los flujos de caja</li> <li>7. Realizar análisis de costes y beneficios</li> </ol>				
<b>IV. COMPETENCIAS LABORALES</b>				
<p>➤ <b>PERSONALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computación</li> <li>• Inglés</li> <li>• Administración</li> <li>• Comercialización</li> </ul>		<p>➤ <b>ORGANIZACIONALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión empresarial</li> <li>• Capacidad de liderazgo</li> <li>• Compromiso con la empresa</li> </ul>		
<b>V. COMPLEJIDAD DEL CARGO</b>				
Supervisa y se encarga del flujo de dinero y los activos que entran y salen de una empresa. En tal sentido, estos profesionales deben estar familiarizados con las leyes y normativas aplicables al ámbito de las finanzas.				
<b>VI. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</b>				
Ingeniería en economía y negocios, ingeniería industrial, contaduría, maestría en gestión de finanzas				


Tabla 11: Ficha Técnica del Gerente Financiero

Fuente: Elaboración Propia

## 6.6 Contador

Tabla 12: Ficha Técnica del Contador

Fuente: Elaboración Propia

	Área de Finanzas	Versión	Fecha	
	Jefe Inmediato	1	17/02/2023	
	Gerente General	Número de página		
	Contador	1	de	1
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
1. Denominación del Cargo		Contador		
2. Área		Finanzas		
3. Cargo al cual reporta		Gerente Financiero		
4. Cargos de las personas que le reportan		-----		
5. Número de cargo con la misma denominación dentro del área.		Uno (1)		
<b>II. OBJETIVOS</b>				
Asegurar y verificar la correcta aplicación de las normas contables y tributarias vigentes en el registro de las transacciones contables diarias. Elaborar las liquidaciones de impuestos. Realizar el análisis y conciliación de cuentas.				
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar informes financieros para su clientela, generalmente sobre los estados generales de cuenta.</li> <li>2. Hacer revisión periódica de los libros contables.</li> <li>3. Hacer un análisis completo de los gastos (salidas) y ganancias (entradas).</li> <li>4. Registrar toda la actividad financiera.</li> <li>5. Apoyar en la realización de presupuestos o estimaciones de costos.</li> <li>6. Realizar auditorías financieras en los distintos departamentos empresariales.</li> <li>7. Brindar asesorías y orientaciones en materia financiera, para la reducción de gastos, posibles inversiones, mejoras en negocios, declaración de impuestos etc.</li> <li>8. Hacer reportes de huecos o irregularidades en las cuentas.</li> </ol>				
<b>IV. COMPETENCIAS LABORALES</b>				
<p>➤ <b>PERSONALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización</li> <li>• Capacidad de adaptación</li> <li>• Conocimiento numérico</li> <li>• Sentido lógico</li> </ul>		<p>➤ <b>ORGANIZACIONALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión empresarial</li> <li>• Capacidad de liderazgo</li> <li>• Compromiso con la empresa</li> </ul>		
<b>V. COMPLEJIDAD DEL CARGO</b>				
Coordinar, registrar y aplicar los recursos financieros del Instituto, proporcionando información financiera, contable y fiscal a la dirección administrativa y a la gerencia, para la planeación, organización, presupuesto y toma de decisiones.				
<b>VI. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</b>				
El contador público debe conocer la doctrina, las teorías contables, las teorías especificadas y los principios de la contabilidad, las Normas Internacionales de Información Financiera, Normas Internacionales de Auditoría y el Manual Internacional de Auditoría, Aseguramiento y Ética.				

### 6.7 Supervisor Operativo


	Área Administrativa	Versión	Fecha	
	Jefe Inmediato	1	17/02/2023	
	Gerente de Financiero	Número de página		
	Supervisor Operativo	1	de	1
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
1. Denominación del Cargo		Supervisor Operativo		
2. Área		Finanzas		
3. Cargo al cual reporta		Gerente Financiero		
4. Cargos de las personas que le reportan		Supervisor de Operaciones, Digitadora Operativa, Desembolsador, Gestor Rotativo		
5. Número de cargo con la misma denominación dentro del área.		Uno (1)		
<b>II. OBJETIVOS</b>				
Supervisar que se cumpla con las políticas y procedimientos de seguridad en procesos de producción, obra y personal, a través de asegurar los recursos necesarios para su cumplimiento.				
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supervisar la eficacia de los procesos operativos</li> <li>2. Supervisar e informar sobre el rendimiento de las operaciones.</li> <li>3. Supervisar y formar a los empleados.</li> <li>4. Garantizar el cumplimiento de las políticas y normativas de la empresa.</li> <li>5. Elaborar reportes, semanales, mensuales, trimestrales y semestrales en materia de movimiento de embarcaciones y cargas en el puerto</li> <li>6. Analizar los requisitos empresariales y las necesidades de los clientes.</li> </ol>				
<b>IV. COMPETENCIAS LABORALES</b>				
<b>➤ PERSONALES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aptitud ante las reglas</li> <li>• Aptitud frente al cambio</li> <li>• Honestidad e integridad</li> <li>• Orientación a los resultados</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Manejo de Excel Financiero y POWER BI</li> </ul>		<b>❖ INTERPERSONALES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración</li> <li>• Manejo de conflictos</li> <li>• Relación con compañeros</li> <li>• Enfoque en resultados</li> <li>• Toma de decisiones operativas</li> <li>• Manejo de personal</li> </ul>		
<b>V. COMPLEJIDAD DEL CARGO</b>				
Asegurar el buen desarrollo del programa de producción del área y resolver las distintas problemáticas operacionales distribuyendo los recursos disponibles para atenderlos en tiempo y en forma y fomentando siempre un ambiente de armonía y seguridad.				
<b>VI. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</b>				
Manejar temas relacionados con todas las áreas de la empresa y los objetivos que cada una debe alcanzar haciendo uso de las herramientas administrativas, normas de administración de personal; conocimientos en planeación estratégica.				

Tabla 13: Ficha Técnica del Supervisor Operativo

Fuente: Elaboración Propia

## 6.8 Digitador


	Área Administrativa	Versión	Fecha	
	Jefe Inmediato	1	17/02/2023	
	Supervisor Operativo	Número de página		
	Digitador	1	de	1
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
1. Denominación del Cargo		Digitador		
2. Área		Operaciones		
3. Cargo al cual reporta		Gerente Financiero		
4. Cargos de las personas que le reportan		---		
5. Número de cargo con la misma denominación dentro del área.		Uno (1)		
<b>II. OBJETIVOS</b>				
introducir y actualizar documentos y bases de datos en formato físico a digital				
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Digitación de Datos financieros</li> <li>2. Recepción de documentos de cobros</li> <li>3. Entrega de información sobre moras vencidos números de clientes.</li> <li>4. Realizar informes con la actualización de indicadores financieros diarios para ver cómo van las carteras</li> </ol>				
<b>IV. COMPETENCIAS LABORALES</b>				
<p>➤ <b>PERSONALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Perseverancia</li> <li>• Búsqueda de la excelencia</li> </ul>		<p>➤ <b>ORGANIZACIONALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Tolerancia a la presión</li> <li>• Escucha Activa</li> <li>• Comunicación asertiva</li> </ul>		
<b>V. COMPLEJIDAD DEL CARGO</b>				
<p>Manejo de la información y la documentación, dar aportes positivos al desarrollo de las labores. Facilidad para expresar las ideas de manera oral, así como comprender las instrucciones recibidas. Precisión y velocidad para digitar. Capacidad para sobreponerse a la adversidad.</p>				
<b>VI. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiante universitario en contabilidad pública y finanzas o graduado</li> </ul>				

Tabla 14: Ficha Técnica del Digitador

Fuente: Elaboración Propia

6.9 Gestor Rotativo

	Área Administrativa	Versión	Fecha	
	Jefe Inmediato	1	17/02/2023	
	Supervisor Operativo	Número de página		
	Gestor Rotativo	1	de	1
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
1. Denominación del Cargo		Gestor Rotativo		
2. Área		Finanzas		
3. Cargo al cual reporta		Gerente Operativo		
4. Cargos de las personas que le reportan		----		
5. Número de cargo con la misma denominación dentro del área.		Uno (1)		
<b>II. OBJETIVOS</b>				
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cubrimiento de vacaciones</li> <li>2. Realizar cobros</li> <li>3. Apoyo de desembolso</li> </ol>				
<b>IV. COMPETENCIAS LABORALES</b>				
<p>➤ <b>PERSONALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de recurso humano</li> <li>• Manejo de Excel Financiero y POWER BI</li> <li>• <b>Habilidad numérica</b></li> </ul>		<p>➤ <b>ORGANIZACIONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Habilidad de negociación</b></li> <li>• <b>Excelente comunicación oral y escrita</b></li> <li>• <b>Orientación al cumplimiento de metas</b></li> </ul>		
<b>V. COMPLEJIDAD DEL CARGO</b>				
Asegurar el cumplimiento de la cartera de cobro, realizar cuadros de cobro, dar seguimiento de la cartera de mora y vencido, manejo de indicadores y proyecciones financiera, cubrir horarios requeridos en la empresa.				
<b>VI. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</b>				
Licenciatura en Económica o carreras a fines				

Tabla 15: Ficha Técnica del Gestor Rotativo

Fuente: Elaboración Propia

6.10 Desembolsador


	Área de Finanzas	Versión	Fecha	
	Jefe Inmediato	1	17/02/2023	
	Supervisor Operativo	Número de página		
	Desembolsador	1	de	1
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
1. Denominación del Cargo		Desembolsador		
2. Área		Operaciones		
3. Cargo al cual reporta		Supervisor Operativo		
4. Cargos de las personas que le reportan		-----		
5. Número de cargo con la misma denominación dentro del área.		Uno (1)		
<b>II. OBJETIVOS</b>				
Lograr mantener a los clientes, maximizar el recupero y generar eficiencia en todos los procesos.				
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Control y manejo de efectivo entregado por la gerencia</li> <li>2. Desembolsar créditos entregados por la gerencia</li> <li>3. Verificar existencia del negocio y garantías antes de aplicar el desembolso al cliente</li> <li>4. Reintegrar a cuenta de la empresa desembolsos denegados y de los clientes no encontrados.</li> </ol>				
<b>IV. COMPETENCIAS LABORALES</b>				
<p>➤ <b>PERSONALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Perseverancia</li> <li>• Búsqueda de la excelencia</li> </ul>		<p>➤ <b>ORGANIZACIONALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Tolerancia a la presión</li> <li>• Escucha Activa</li> <li>• Comunicación asertiva</li> </ul>		
<b>V. COMPLEJIDAD DEL CARGO</b>				
Verificar el sujeto de crédito, coordina, organizar y planifica la ruta de desembolsos, para garantizar el cumplimiento de la política de crédito; él desembolsador será los ojos de la empresa en campo, y la toma de decisiones en la entrega del dinero, para el mantenimiento de la cartera en diferentes zonas del departamento.				
<b>VI. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</b>				
Educación mínima requerida bachiller, Experiencia como desembolsador, buen récord crediticio, tener motocicleta propia con documentos en regla.				

Tabla 16: Ficha Técnica del Desembolsador

Fuente: Elaboración Propia

### 6.11 Indicadores de Gestión

Como siguiente elemento primordial de las bases teóricas o conceptuales, están los indicadores de gestión. En los párrafos siguientes se presentan las definiciones y proposiciones para situar el problema de estudio en un ámbito donde este cobre sentido.



Ilustración 3: Pasos de Indicadores de Gestión

Fuente: researchgate.net

Los indicadores muestran la forma en que las organizaciones están cumpliendo con los objetivos o metas previstas. Es ineludible el diseño o implementación en organizaciones que buscan mejorar. Pues se hace hincapié de que “No se puede mejorar lo que no se puede medir.

#### 6.11.1 Categoría de Indicadores

#### 6.11.2 Métricas de Velocidad

- ¿Qué tan rápido lo hacemos?
- SLA: Service Level Agreement.
- Proporción de transacciones atendidas a tiempo objetivo o tiempo promedio de atención.

#### 6.11.3 Métricas de Precisión

- ¿Qué tan cerca del estándar se ejecuta cada transacción?
- Se emplea clasificación por ítems o atributos.
- Proporción de transacciones “Perfectas” o calificación promedio de calidad.

#### 6.11.4 Métricas de Satisfacción

- ¿Cuál es la percepción del usuario final?





- Encuestas directas con muestreo aleatorio.
- Se pregunta por ítems o atributos.
- Proporción de respuestas con clasificación “Muy Buena” o “Buena”

### 6.11.5 Métricas de Rentabilidad

- ¿Estamos asegurando los márgenes del negocio?
- Se pueden definir en base a generación de ingresos, control de costos, márgenes absolutos o porcentuales.

### 6.11.6 Funciones

- Promover información de alerta temprana de interesados.
- Valorar tendencias con relación a metas para los objetivos establecidos.
- Anticipar tendencias, minimizando el impacto de situaciones no deseadas.

El valor real de un indicador se obtiene cuando se analiza para para varios periodos (tendencias), siempre que sea medido de manera similar o en las mismas conclusiones.

## 6.12 Beneficios

- Identifica oportunidades de mejora en áreas funcionales.
- Fomenta la visión de la empresa.
- Mide el retorno de la inversión.
- Mide y mejora la satisfacción del cliente.
- Brinda evidencia de que hemos mejorado en un proceso, área o unidad.

### 6.12.1 Tipos de indicadores de gestión

- Indicadores de eficiencia: Este indicador relaciona los recursos invertidos o utilizados con el resultado obtenido. Los indicadores de eficiencia miden la productividad y cómo afectan los costes sobre la producción de bienes o servicios.
- Indicadores de eficacia: Miden el grado en que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados esperados. Es una comparación entre logros y metas. También podemos ver a los indicadores de eficacia, como los



relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y trabajos. Por ejemplo: Grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

- **Indicadores de planeación:** Estos miden las diferencias entre la planificación y lo que se ha ejecutado, con respecto a la potencialidad, para comparar a la empresa con la competencia aplicando el Benchmarking. Este tipo de comparaciones son interesantes porque garantizan que los colaboradores y empresarios cuenten con referencia sobre cómo se ubica la empresa en relación con los competidores más cercanos.
- **Indicadores de evaluación:** El propósito es analizar el rendimiento que se obtiene de la realización de una tarea o actividad, con el fin de detectar puntos de mejora. Estos indicadores están relacionados con las razones o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Por ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.



## CONCLUSIONES

Los manuales de funciones son la mejor herramienta, idónea para plasmar el proceso de actividades específicas dentro de una organización en las cuales se especifican políticas, aspectos legales, procedimientos, controles para realizar actividades de una manera eficaz y eficiente.

Se identificaron las funciones de cada puesto de trabajo utilizando los métodos correspondientes, esto facilitó la elaboración de la propuesta del manual de funciones.

Mediante los métodos usados se analizaron los diferentes puestos de trabajo para determinar las funciones de cada uno de los miembros del área de finanzas de la empresa.

En el presente trabajo se abordaron y se resaltaron los indicadores para la evaluación del desempeño de cada puesto de trabajo en el área de finanzas de la empresa.

Se elaboró la propuesta de organigrama para la empresa, es de gran importancia que todos los empleados del área de finanzas tengan el debido conocimiento de este organigrama.

A través de la propuesta de elaboración de un Manual de funciones para el área de finanzas en la empresa CREDIMONEY S.A., se establecieron responsabilidades, funciones y requisitos de los cargos.



## RECOMENDACIONES

- Implementar lo antes posible la propuesta del manual de funciones.
- Tener presente la actualización constante del manual de funciones.
- Establecer una estrategia de comunicación con los funcionarios de la organización, para dar a conocer las modificaciones realizadas a las funciones en los puestos de trabajos, así como dar a conocer el Manual de Funciones cuando existe la incorporación de nuevo personal o rotación de personal.
- Realizar un estudio minucioso sobre el porcentaje de tiempo en todos los puestos de trabajo del área de finanzas, y relacionarlo con otras variables relevantes para la empresa, con el fin de optimizar sus funciones dentro de la misma.

## BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

- Melgar Callejas José María, *Organización y método para el mejoramiento administrativo de las empresas*, El Salvador. UFG Editores 2002
- GÓMEZ CEJA, Guillermo, *Planeación y Organización de Empresas*; octava Edición, 1997. <http://www.monografias.com/historia/index/shtm/interlinkAnexos>
- Ayala Soza, Esther. *“Diseño de manuales administrativos para los mercados de San Salvador”*. “Enfoque clásico y neoclásico”. Universidad Tecnológica, 1994.
- Vásquez, *CAPITULO I MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL*, 2005, <http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/auprides/16025/capitulo%201.pdf>
- Ayala Soza, Esther. *“Diseño de manuales administrativos para los mercados de San Salvador”*. “Enfoque clásico y neoclásico”. Universidad Tecnológica, 1994.
- Ceja Guillermo. *Planeación y organización de empresas*. Editorial Mc Graw Hill. 8va Edición.
- Vásquez R. Víctor Hugo, *Organización Aplicada*, 2da Edición.
- Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio, *“Metodología de la Investigación”*, Editorial Mc Graw Hill. 5ta Edición.
- Francés, Antonio (2001), *Estrategia para la Empresa en América Latina*. IESA. Caracas, Venezuela
- Thompson, Arthur y Strickland, A.J. (2004), *Administración Estratégica*. Decimotercera edición. McGraw Hill. México



- David, Fred (2003), Conceptos de Administración Estratégica. Novena edición.

Pearson Education. México.

- Gimbert, Xavier (2003), El enfoque estratégico de la empresa. Grupo planeta GBS

## CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Actividades	ene-23				feb-23				mar-23			
	7	14	21	28	4	11	18	#	4	11	18	25
Definición de tema												
Elaboración de protocolo												
Aprobación de protocolo												
Elaboración de marco teórico												
Elaboración de diseño metodológico												
Organigrama												
Elaboración de encuestas												
Conclusiones												
Elaboración de Documento												
Entrega de Monografía												
Pre defensa												
Defensa												

Tabla 17: Cronograma de Ejecución

Fuente: Elaboración Propia



## ANEXO

### Cuestionario

1. ¿A qué se dedica la Empresa?
2. ¿Cuántos puestos de trabajo consta la empresa? (Lugar donde el trabajador desarrolla su actividad laboral)
3. ¿Tienen líneas de producción, si la respuesta es afirmativa, Cuántas líneas de producción tiene la empresa?
4. ¿Cuál es el mercado que abarcan y cuál es su público objetivo?
5. ¿Buscan constantemente innovar y mejorar los productos existentes?
6. ¿Cómo sería más competitivo su producto?
7. ¿Se mantienen los stocks a un nivel satisfactorio?
8. ¿Quiénes son sus principales competidores?
9. ¿El número de clientes está aumentando o decreciendo?
10. ¿Cuántas quejas y sugerencias reciben al año?





11. ¿Cuál es su plan comercial?
  
12. ¿Qué estrategias de marketing están desarrollando en la empresa?
  
13. ¿El área de marketing y el departamento comercial están trabajando de la mano?
  
14. ¿Todos sus colaboradores y trabajadores conocen la estructura de su empresa, las funciones y los cargos?

## ENCUESTA PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACION

**ENCUESTA PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**

Nombre Del Trabajador:  Luis Sandoval

Cargo:  Supervisor

Entrevistador:  Tomas

Fecha De Entrevista:  17-01-2023

No	PREGUNTAS	RESPUESTAS		
		Si	No	
1	¿Cree necesario el diseño de un manual de funciones?	Si		
2	¿Conoce con detalles cuales son sus funciones?		No	
3	¿Alguna vez ha realizado actividades que crea no corresponden a su cargo?	Si		
4	¿En el momento en el que ingreso a la empresa se le dieron instrucciones especificas acerca de las que iban a ser sus funciones?		No	
5	¿Considera usted que la inducción le permitió adaptarse con rapidez y facilidad al ambiente laboral que le correspondió?	Si		
6	¿Los trabajadores temporales reciben la suficiente formación e información que les permita trabajar de forma clara y concisa?		No	
7	¿Conoce la definición exacta del término manual de funciones?	Si		
8	¿Las relaciones con los compañeros son jerárquicas o funcionales?			Funcional
9	¿Alguna vez se ha sentido restringido o limitado en el desarrollo de sus funciones, al considerar sus superiores que se encuentran desempeñando labores de sus compañeros de trabajo?		No	
10	¿Le han correspondido tareas de otros trabajadores (sobrecarga laboral), llevándolo al incumplimiento de sus funciones?	Si		

Ilustración 4: Encuesta 1

Fuente: Elaboración Propia

**ENCUESTA PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**

Nombre Del Trabajador: Jordany Josberly Masquez Bermudez  
 Cargo: Operativa  
 Entrevistador: \_\_\_\_\_  
 Fecha De Entrevista: 17-1-23

No	PREGUNTAS	RESPUESTAS		
1	¿Cree necesario el diseño de un manual de funciones?	Si		
2	¿Conoce con detalles cuales son sus funciones?		Si	
3	¿Alguna vez ha realizado actividades que crea no corresponden a su cargo?		Si	
4	¿En el momento en el que ingreso a la empresa se le dieron instrucciones especificas acerca de las que iban a ser sus funciones?		Si	
5	¿Considera usted que la inducción le permitió adaptarse con rapidez y facilidad al ambiente laboral que le correspondió?	Si		
6	¿Los trabajadores temporales reciben la suficiente formación e información que les permita trabajar de forma clara y concisa?	Si		
7	¿Conoce la definición exacta del término manual de funciones?			
8	¿Las relaciones con los compañeros son jerárquicas o funcionales?	Si		
9	¿Alguna vez se ha sentido restringido o limitado en el desarrollo de sus funciones, al considerar sus superiores que se encuentran desempeñando labores de sus compañeros de trabajo?	Si		
10	¿Le han correspondido tareas de otros trabajadores (sobrecarga laboral), llevándolo al incumplimiento de sus funciones?		No	

**Ilustración 5: Encuesta 2**

**Fuente: Elaboración Propia**

**ENCUESTA PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**

Nombre Del Trabajador: Luis Sandoval

Cargo: Supervisor

Entrevistador: Tomás

Fecha De Entrevista: 17-01-2023

No	PREGUNTAS	RESPUESTAS		
1	¿Cree necesario el diseño de un manual de funciones?	Si		
2	¿Conoce con detalles cuales son sus funciones?		No	
3	¿Alguna vez ha realizado actividades que crea no corresponden a su cargo?	Si		
4	¿En el momento en el que ingreso a la empresa se le dieron instrucciones específicas acerca de las que iban a ser sus funciones?		No	
5	¿Considera usted que la inducción le permitió adaptarse con rapidez y facilidad al ambiente laboral que le correspondió?	Si		
6	¿Los trabajadores temporales reciben la suficiente formación e información que les permita trabajar de forma clara y concisa?		No	
7	¿Conoce la definición exacta del término manual de funciones?	Si		
8	¿Las relaciones con los compañeros son jerárquicas o funcionales?		Funcional	
9	¿Alguna vez se ha sentido restringido o limitado en el desarrollo de sus funciones, al considerar sus superiores que se encuentran desempeñando labores de sus compañeros de trabajo?		No	
10	¿Le han correspondido tareas de otros trabajadores (sobrecarga laboral), llevándolo al incumplimiento de sus funciones?	Si		

**Ilustración 6: Encuesta 3**

**Fuente: Elaboración Propia**