

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**TRABAJO DE POSGRADO**

**DISEÑO DE UN MANUAL DE OPERACIONES Y FUNCIONES FINANCIERAS PARA  
MEJORAR EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA ULTRA  
CREDIT, S.A. DE C.V. EN EL MUNICIPIO DE AHUACHAPÁN**

**PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**PRESENTADO POR**

**LICENCIADA KATIA CAROLINA DEL CARMEN CASTILLO LOPEZ  
INGENIERA GRACIELA ALBALUZ ESCALANTE GRIJALVA**

**DOCENTE ASESORA**

**MAESTRA MILAGRO ELIZABETH VÁSQUEZ HÉRCULES**

**AGOSTO, 2024**

**SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

**AUTORIDADES**



ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA

**RECTOR**

DRA. EVELYN BEATRIZ FARFÁN MATA

**VICERRECTORA ACÁDEMICA**

M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

**VICERRECTOR ADMINISTRATIVO**

LICDO. PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA

**SECRETARIO GENERAL**

LICDA. ANA RUTH AVELAR VALLADARES

**DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS**

LICDO. CARLOS AMILCAR SERRANO RIVERA

**FISCAL GENERAL**

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE.

**AUTORIDADES**



M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS

**DECANO**

DR. JOSÉ GUILLERMO GARCÍA ACOSTA

**VICEDECANO**

LICDO. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA

**SECRETARIO**

M.Sc. MARTA RAQUEL QUEVEDO CIERRA

**DIRECTORA DE LA ESCUELA DE POSGRADO**

## AGRADECIMIENTOS

Este gran logro se lo agradezco a nuestro **Padre Celestial**, porque Él nunca nos desampara en el camino de la vida. Por la bendición de culminar una Maestría en Administración Financiera.

Quiero expresar a mi mamá **Cecilia del Carmen López Peñate**, por su inmenso amor, apoyo, porque nunca dudó de mí, ella siempre me estuvo brindando aliento, fortaleza, amor, y este éxito se lo dedico a ella, a la persona que me ha dado el ejemplo de avanzar ante la adversidad, y ampliar las oportunidades y mirar lo bello que es la vida cuando me rodean sus brazos de consuelo, te amo mamá.

Agradezco a mi compañera de tesis **Graciela Albaluz Escalante Grijalva** y nuestra asesora de tesis **Milagro Elizabeth Vásquez Hércules**, por la solidaridad, empatía y paciencia que mostró durante el proceso de investigación, excelentes personas de excepcional integridad y profesionalismo.

Agradezco a mi familia mi hermana **Evelyn Patricia Castillo** y esposo y sobrinos, mis tías, ya que me impulsan a demostrar que todo se puede en la vida y que nada es imposible.

Agradezco a **Francisco Javier Marroquín Villatoro**, por su incomparable apoyo moral, su cariño, amistad, comprensión y oraciones fueron de bendición en mi vida y a mis estudios su ánimo fue una fuerza de impulso para terminar con éxito este proceso de tesis.

Agradezco a **Yazbek Auerbach** y a **Xiomara de Suarez** compañeras de estudio durante la carrera, tuvimos excelente compatibilidad y nos complementamos con nuestras habilidades y destrezas.

**KATIA CAROLINA DEL CARMEN CASTILLO LOPEZ**

## AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a Dios Todopoderoso por las bendiciones que ha traído a mi vida. Gracias por permitirme crecer tanto personal como profesionalmente, y en esta ocasión, por darme la oportunidad de completar mis estudios de posgrado y obtener el título de Maestra en Administración Financiera. Este proceso ha estado lleno de desafíos y agradezco a Dios por estar presente en cada uno de ellos, dándome la fuerza para seguir.

Agradezco de todo corazón el amor y la comprensión que me han brindado mis padres, **Deny de Escalante** y **Saúl Escalante**. Su ejemplo ha sido una guía, una fortaleza y una fuente de inspiración para seguir adelante. Gracias a sus esfuerzos y apoyo incondicional y por estar allí cuando los he necesitado.

A mis queridos hermanos, les agradezco por su amor, apoyo y por compartir conmigo innumerables aventuras. También quiero extender mi agradecimiento a mi familia por estar presente en este camino, especialmente a esas dos personitas que, aunque ya no están físicamente conmigo y las extraño tanto, sé que están orgullosas de este logro.

A mis amigos, quienes han sido parte muy importante en la culminación de esta meta, les agradezco por su constante apoyo y comprensión. Gracias por estar a mi lado en los momentos felices y en los no tan felices.

Quiero reconocer y agradecer a todos los docentes por su dedicación y esfuerzo, ya que de alguna manera fueron parte de este viaje. En particular, a nuestra docente asesora, la maestra **Milagro Elizabeth Vásquez Hércules**, por su paciencia y dedicación en el seguimiento de nuestro proyecto a lo largo de este proceso, brindándonos su valioso apoyo hasta el final.

Finalmente, quiero agradecer a mis compañeros y compañeras de la maestría por las experiencias compartidas sin ustedes este proceso no hubiera sido igual, especialmente a mi compañera de tesis, **Katia Carolina Del Carmen Castillo López** por los momentos compartidos, tanto los buenos como los desafiantes, especialmente esas noches en las que no dormimos. Gracias por todas esas experiencias que recordaré con cariño. Te deseo lo mejor y que Dios Todopoderoso derrame abundantes bendiciones en tu vida.

¡Gracias a todos!

**GRACIELA ALBALUZ ESCALANTE GRIJALVA**

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>ix</b>
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. ....</b>	<b>11</b>
1.1 Situación problemática y delimitación.....	11
1.2 Enunciado del problema.....	12
1.3 Preguntas de investigación.....	12
1.4 Objetivos de la Investigación.....	12
1.4.1 Objetivo General.....	12
1.4.2 Objetivos Específicos.....	12
1.5 Justificación.....	13
1.6 Límites y alcances.....	14
1.6.1 Límites.....	14
1.6.2 Alcances.....	14
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.....</b>	<b>15</b>
2.1 Antecedentes del problema.....	15
2.1.1 Historia Ultra Credit, S.A de C.V.....	15
2.1.2 Visión.....	16
2.1.3 Misión.....	16
2.1.4 Valores institucionales.....	16
2.2 Teoría y conceptos básicos.....	17
2.3 Marco Jurídico.....	20
2.3.1 Base Legal.....	20
2.3.2 Normativa Técnica.....	22
2.4 Marco contextual.....	31
2.4.1 Tipos de riesgo a los que la empresa está expuesta.....	31
2.4.2 Modelos de medición del riesgo que se pueden emplear.....	34
<b>CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO. ....</b>	<b>42</b>
3.1 Enfoque de la investigación.....	42
3.2 Diseño de la investigación.....	42
3.3 Tipo de estudio.....	43
3.4 Diseño de recolección.....	44
3.5 Población y muestra.....	44

3.5.1 Población.....	44
3.5.2 Muestra.....	45
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	45
3.7 Hipótesis o supuestos de investigación.....	46
3.8 Operacionalización de variables/categorías.....	47
3.9 Estrategias de recolección, procesamiento y análisis de la información.....	50
3.10 Consideraciones éticas.....	50
3.11 Cronograma de actividades.....	51
3.11.1 Presupuesto.....	52
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>53</b>
4.1 Resultados de encuesta.....	53
4.2 Consolidado de resultados.....	64
PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y OPERACIONES EN LA EMPRESA ULTRA CREDIT, S.A DE C.V UBICADA EN EL MUNICIPIO DE AHUACHAPÁN.....	1
ÍNDICE.....	2
Introducción.....	3
Objetivo general de la propuesta.....	4
Alcance.....	4
Administración de la política y los procedimientos.....	4
Personal involucrado en el proceso.....	4
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	5
Perfiles.....	6
Organigrama de Ultra Credit, S.A de C.V.....	11
Reglamento General de Operaciones en Agencias.....	12
Responsabilidades del Asesor de Crédito.....	12
Responsabilidades de Supervisores.....	13
Responsabilidades de Gerente de Agencia en relación con los préstamos.....	14
Responsabilidades del área de cobro.....	15
Reclutamiento, capacitación y evaluación del personal de crédito.....	15
Políticas de operaciones en cajas.....	16
Políticas de Desembolsos.....	17
Cumplimiento de la ley contra el lavado de dinero.....	17

Ética profesional del personal del departamento de crédito.....	17
Política de vestimenta y conducta .....	19
Sanciones Laborales.....	20
Sanciones Leves:.....	21
Sanciones Graves: .....	21
Sanciones Muy Graves:.....	22
Evaluación y seguimiento a través de indicadores.....	23
Índices laborales .....	23
Conclusiones.....	97
Recomendaciones. ....	98
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>106</b>
ANEXO 1: ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN .....	107
ANEXO 2: ASESORIAS DE TESIS .....	110
ANEXO 3: UBICACIÓN E INSTALACIONES ULTRA CREDIT .....	112
ANEXO 4: REUNIONES Y SOLICITUD DE REQUERIMIENTOS A PERSONAL DE ULTRA CREDIT. ....	113

## INTRODUCCIÓN

El crecimiento económico del país en los últimos años ha estado marcado por desafíos significativos, que fueron impulsados por la pandemia global. A pesar de las medidas gubernamentales para impulsar el Producto Interno Bruto (PIB) y fomentar el crecimiento económico, la recuperación completa del modelo económico sigue siendo un objetivo pendiente. Este retraso se atribuye a la complejidad de los entornos microeconómicos y macroeconómicos regionales, que han presentado una serie de obstáculos inesperados.

En respuesta a esta situación, la Superintendencia del Sistema Financiero ha implementado medidas para supervisar y regular las actividades de las empresas e instituciones de cajas de crédito, con el objetivo de salvaguardar la estabilidad del sistema financiero en un contexto económico en constante cambio. Como resultado, las microempresas deben fortalecer su estructura y gobierno empresarial para tomar decisiones estratégicas sólidas y adaptarse eficazmente al entorno económico actual.

En este contexto, es crucial desarrollar e implementar un manual de funciones dentro de las microempresas. Este documento formal detalla las responsabilidades y tareas de cada cargo dentro de la organización, minimizando conflictos laborales, estableciendo claramente las responsabilidades de cada empleado y mejorando la productividad en todos los niveles de la empresa.

El presente trabajo tiene como objetivo proponer la creación de un manual de funciones específico para la empresa Ultra Credit, S.A de CV, ubicada en la ciudad de Ahuachapán. Para ello, es esencial realizar un análisis exhaustivo de la situación actual de la empresa, identificando los puntos críticos en su estructura interna para competir de manera efectiva en el mercado financiero actual.

En el Capítulo I, se aborda la problemática de Ultra Credit, S.A de C.V, destacando desafíos como la contratación de personal no idóneo y la falta de un manual de procedimientos, que ha llevado a la duplicación de funciones y la desorientación del personal. La investigación se enfoca en diseñar un manual de funciones financieras para mejorar la gestión del talento humano y la estructura organizacional, optimizando el desempeño de los empleados y contribuyendo al crecimiento sostenible de la empresa.

En el Capítulo II, se describen los antecedentes de Ultra Credit, S.A de C.V, desde sus inicios informales en 2017 hasta su formalización como institución financiera en 2019, destacando su rápido crecimiento en cartera de clientes y productos. También se presenta la visión, misión y valores de Ultra Credit, junto con un glosario de conceptos teóricos relacionados con puestos de trabajo, diseño de puestos y manuales de operaciones. Además, se consideran leyes y reglamentos relevantes como el Código de Trabajo, la Ley contra el Lavado de Dinero y Otros Activos, Normas Técnicas de Control Interno, Código Tributario y Código de Comercio.

En el Capítulo III, se detalla el diseño metodológico, estableciendo los lineamientos y estrategias para la investigación. Se exponen el enfoque, el diseño y la recolección de datos, así como las técnicas e instrumentos utilizados, consolidando las hipótesis de la investigación.

En el Capítulo IV, se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada al personal de Ultra Credit. Estos resultados fueron fundamentales para desarrollar las conclusiones y recomendaciones que guiarán acciones futuras.

Finalmente, se propone la elaboración de un manual de funciones y operaciones, perfilando los puestos organizacionales, el reglamento interno y las sanciones aplicables. También se incluye un esquema de evaluaciones y seguimientos a través de los KPI, para medir el desempeño laboral de cada empleado y departamento, así como el alcance de metas (colocación de créditos, recuperación, fidelización). De esta manera, la entidad podrá evaluar si el manual de funciones se ajusta a sus necesidades o requiere adaptaciones más precisas.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Situación problemática y delimitación**

En la actualidad, las instituciones financieras que operan en los ámbitos de banca, valores y seguros enfrentan retos comunes. Tomemos como caso de estudio a Ultra Credit, S.A de C.V, una empresa comprometida con ofrecer una amplia gama de productos crediticios para apoyar a emprendedores y microempresarios en su búsqueda de desarrollo sostenible y competitivo.

Sin embargo, el sector financiero en general se enfrenta a un desafío común: la selección y gestión efectiva del personal. Ultra Credit, S.A de C.V, también conocida por su nombre comercial "Ultra Credit", enfrenta problemáticas como la contratación de empleados que a menudo no se ajustan al perfil deseado. Además, la empresa carece de manuales de procedimientos claros. Muchas empresas financieras similares a Ultra Credit carecen de documentación y herramientas que guíen el desarrollo de su personal y definan roles y responsabilidades. Esto conduce a la duplicidad de funciones, falta de claridad en las tareas y al incumplimiento de los procedimientos establecidos, afectando negativamente el desempeño global de estas entidades.

La propuesta de crear un manual de operaciones y funciones para Ultra Credit, no solo beneficiaría a esta empresa en particular, sino que también podría ser una alternativa valiosa para un conjunto más amplio de instituciones financieras y no financieras que comparten desafíos similares. Este enfoque busca maximizar la eficiencia y el rendimiento de la institución, al garantizar que las personas adecuadas ocupen los cargos correspondientes y que tanto el personal nuevo como el existente puedan desempeñarse de manera óptima, lo que en última instancia contribuiría a mejorar la organización y desempeño de la institución.

Al abordar esta problemática en un contexto más amplio, nuestro objetivo no se limita únicamente a resolver los desafíos específicos de Ultra Credit, sino también a ofrecer una solución replicable y beneficiosa para el sector que lo necesite y desee implementar. Para lograr dicho objetivo, es necesaria la inclusión de indicadores (KPI'S) los cuales están enfocados en la medición y progreso de la implementación del manual de operaciones y funciones en una institución.

Se busca que este manual no solo aborde las necesidades inmediatas de la organización, sino que también sienta las bases para que puedan adecuarlo a las diversas etapas de crecimiento

sostenible a corto, mediano y largo plazo que pueda tener la institución financiera en un mercado en constante evolución. El objetivo es que sea una herramienta que guíe a Ultra Credit, en su camino hacia el crecimiento, permanencia y adaptación a los desafíos futuros en materia organizacional.

## **1.2 Enunciado del problema.**

¿Qué beneficios puede tener el diseño de un manual de operaciones y funciones financieras para mejorar el desarrollo de las actividades de la empresa Ultra Credit, S. A de C.V ubicada en el municipio de Ahuachapán?

## **1.3 Preguntas de investigación.**

¿Cómo la asignación de funciones y operaciones específicas en los puestos de trabajo puede contribuir a mejorar la productividad de la empresa Ultra Credit, S. A de C.V?

¿Se pueden establecer indicadores de evaluación de desempeño con la implementación de un manual de funciones y operaciones en la empresa Ultra Credit, S. A de C.V?

¿Cómo la implementación de un manual de funciones y operaciones puede contrarrestar los desafíos organizacionales que pueda presentar Ultra Credit, S. A de C.V?

## **1.4 Objetivos de la Investigación.**

### ***1.4.1 Objetivo General.***

Diseñar una propuesta de manual de operaciones y funciones financieras que mejore la gestión y desarrollo de las actividades de la empresa Ultra Credit, S. A de C.V.

### ***1.4.2 Objetivos Específicos.***

- Evaluar y analizar la estructura actual de puestos y tareas en Ultra Credit, S.A de C.V, con el objetivo de identificar áreas de mejora en la eficiencia operativa, teniendo claridad de las funciones que demanda cada puesto de trabajo.
- Presentar una propuesta de manual de funciones y operaciones que contenga de forma clara los perfiles y las funciones laborales para los empleados de Ultra Credit, S.A. de C.V para

orientar y mejorar el desempeño diario en cada puesto de trabajo y que sea medible al final de dos años.

- Mejorar la eficiencia y organización empresarial, por medio de la estandarización de procesos expuestos en el manual, que permita reducir actividades innecesarias y estableciendo roles y responsabilidades claros por medio del manual de operaciones en los próximos tres años.

### **1.5 Justificación.**

En el entorno empresarial actual, la necesidad de optimizar procesos se ha convertido en un factor crítico para el éxito de cualquier organización financiera. La norma ISO 9001:2015, establece requisitos para un sistema de gestión de calidad efectivo y una sólida base para abordar estos desafíos. Al aplicar los principios de la norma ISO 9001:2015, que incluyen un enfoque en las actividades de riesgos y oportunidades, y la mejora continua, podemos asegurar que nuestra gestión de recursos humanos y procesos estén alineados con estándares internacionales de calidad (ESG Innova Group, 2017).

Un manual de operaciones como herramienta fundamental, proporciona una guía sistemática y detallada sobre la estructura organizativa, roles, responsabilidades y procesos internos (Softgrade, s.f.), lo que es un componente clave de un sistema de gestión de calidad según la ISO 9001:2015, (Secretaría Central de ISO, 2015). Esto no solo facilita la integración de nuevos empleados y mejora la comunicación interna, sino que también contribuye a la identificación de áreas de mejora y la eficiencia operativa, en línea con los principios de la norma.

Este proyecto tiene como objetivo llevar a cabo un análisis de la estructura de puestos y tareas que actualmente posee la empresa Ultra Credit S.A. de C.V. para evaluar la congruencia entre los roles actuales y los objetivos estratégicos de esta organización, en el contexto del mercado financiero. La creación de un manual de operaciones y funciones estandarizado permitirá una gestión más eficaz del talento humano y una alineación con la filosofía y metas financieras de la empresa, lo que resultará en una mejora generalizada en la productividad y rentabilidad de la institución, al tiempo que cumplirá con los estándares de calidad de la ISO 9001:2015.

## **1.6 Límites y alcances.**

### ***1.6.1 Límites.***

- Las principales limitaciones en este estudio se derivan de la carencia de una estructura organizativa base, que esté documentada en la empresa. Esta falta de estructura ha resultado en una organización ad hoc de los cargos, lo que a su vez ha generado desafíos en la asignación de responsabilidades y en la definición de jerarquías dentro de la empresa.
- Contar con información detallada sobre algunos roles dentro de la organización, que usualmente son manejados por alta gerencia.
- La mayoría de los puestos de trabajo no cuentan con límites claramente definidos, en cuanto a sus funciones y responsabilidades. Esta falta de definición precisa agrega una capa adicional de complejidad al análisis, ya que dificulta la evaluación de la eficiencia de cada puesto y la identificación de posibles áreas de mejora en la operación de la empresa, que pueden servir como base para el análisis.
- La presente investigación se limita al estudio de la sucursal de Ultra Credit, S.A de C.V ubicada en Ahuachapán y es con fines educativos y no de otra índole.

### ***1.6.2 Alcances.***

- El propósito principal de esta investigación es conocer cómo actualmente se distribuyen las actividades entre los empleados de Ultra Credit S.A. de C. V., con el objetivo de proponer un manual de operaciones y funciones que sirva como referencia y que pueda ser aplicado por la empresa, para aportar a los objetivos financieros y de eficiencia de la institución.

La información contenida a través de esta investigación sirva para uso de terceros y se tome como modelo para posibles estudios futuros.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

### 2.1 Antecedentes del problema.

#### *2.1.1 Historia Ultra Credit, S.A de C.V*

Según Georgina Diaz (entrevista personal, 20 de octubre de 2023). En el año 2017, surgió un pequeño emprendimiento que consiste en brindar préstamos a pequeños comerciantes, idea que inició con dos socios. Con el tiempo este proyecto ganó impulso y comenzó a ofrecer créditos de manera informal. En sus inicios, las reuniones se realizaban en el hogar de uno de los socios, pero a medida que la cartera de clientes experimentaba un crecimiento sostenido, se hizo evidente la necesidad de incorporar nuevos asesores de crédito y un espacio físico que diera vida a la pequeña empresa.

En el año 2019, se optó por formalizar y consolidar lo que hasta ese momento era considerado como emprendimiento por parte de sus fundadores y convertirlo en una financiera, es así como nace Ultra Credit S.A. de C.V., con la finalidad de otorgar oportunidades de inversión a pequeñas y medianas empresas a través de créditos comerciales. Aperturando su casa matriz en el municipio de Ahuachapán y posteriormente, luego de unos años, se ha expandido con una sucursal en la ciudad de Santa Ana.

A cuatro años de abrir sus puertas, la financiera ha tenido grandes avances y el crecimiento en personal y productos ha variado significativamente. Pasó de una cartera inicial de 18 clientes, a una cartera actual de 132 clientes de distintas categorías y continúa creciendo. Actualmente, está ofreciendo tres tipos de producto a sus clientes con tasas de interés competitivas y plazos que facilitan el cumplimiento del pago.

Conforme la empresa ha ido creciendo, se fueron agregando funciones al personal y poco a poco se realizaron nuevas contrataciones. Pero también se ha identificado que debido a estos cambios que ha sufrido el personal y las funciones que se han agregado en los puestos, se han generado ciertos conflictos respecto a las tareas que cada uno debe desempeñar; actualmente la empresa no posee un manual de procedimientos donde se describa y detalle las tareas obligatorias de cada colaborador.

Debido a dicha problemática, la financiera Ultra Credit S.A. de C.V busca mejorar esta situación, por medio de la implementación de un manual de puestos y funciones, ya que tiene la necesidad de mejorar el rendimiento empresarial y un buen punto de partida, es sin duda tener al personal idóneo en cada puesto de trabajo, para que puedan desempeñar mejor sus funciones y brinden resultados que estén en sintonía con los objetivos financieros de la empresa.

La financiera Ultra Credit S.A. de C.V, profesa una visión, misión y valores que se detalla a continuación:

### **2.1.2 Visión.**

Según Georgina Diaz (entrevista personal, 20 de octubre de 2023). Liderar el servicio financiero adaptándonos a los cambios; buscando el bienestar a los clientes, siendo íntegros, confiables y con alta credibilidad de nuestros colaboradores.

### **2.1.3 Misión.**

Según Georgina Diaz (entrevista personal, 20 de octubre de 2023). Satisfacemos las necesidades de crédito para crecimiento y desarrollo económico de nuestros clientes responsables y fieles, brindando un servicio confiable y accesible mostrando empatía y apoyo.

### **2.1.4 Valores institucionales.**

La financiera Ultra Credit se rige bajo ciertos valores, según Georgina Diaz (entrevista personal, 20 de octubre de 2023), son los siguientes:

- **Integridad:** actuamos siempre con rectitud, honestidad y profesionalismo con nuestros clientes.
- **Respeto:** tratamos a todas las personas con dignidad de manera tal que haya una armoniosa interacción social.
- **Responsabilidad:** nos comportamos de una manera correcta y garantizamos el cumplimiento de nuestros servicios ofrecidos.
- **Empatía:** nos sentimos parte de nuestros clientes, por eso brindamos una atención de calidad.

## 2.2 Teoría y conceptos básicos.

**Concepto de Diseño de Puestos:** Es la forma en que está diseñado un puesto de trabajo para que un empleado desempeñe la función asignada con todos los recursos necesarios brindados por la organización para que el trabajador pueda realizar sus tareas oportunamente, Chiavenato (2007) afirma: “Es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante”(pág. 204).

**Gerente General:** Se emplea el término gerente general, director general o incluso CEO, a uno de los más altos rangos de ejecutivos en la estructura jerárquica del mundo de los negocios. Es el máximo responsable de la administración de una empresa u organización. Un gerente general representa la punta de la pirámide empresarial, sobre quien recae la mayor cuota de responsabilidades y es, además, el portavoz máximo de la empresa. Es una figura de autoridad en el campo empresarial; de él se espera la conducción estratégica y la toma de decisiones de altura, para lograr el cumplimiento de objetivos organizacionales. (Empresas y negocios, s.f.).

**Manual de operaciones:** También denominado manual administrativo, manual individual o instructivo de trabajo; es una herramienta administrativa que sirve como medio de consulta para precisar la identificación y relaciones de trabajo, junto a las funciones y responsabilidades que posee cada colaborador en la organización.

**Puestos de Trabajo:** Se compone de todas las actividades que un colaborador lleva a cabo en su lugar de trabajo mediante el cual las empresas logran sus objetivos trazados, bajo determinadas funciones asignadas que engloban los diversos puestos de trabajo haciendo sinergia para el perfecto funcionamiento de toda la compañía, Chiavenato (2007) expresa: “Es la integración de todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la organización”(pág. 203).

**Representante legal:** (Trujillo, 2021). El representante legal es la figura que actúa en interés y por cuenta de otra persona (ya sea natural o jurídica), produciendo efectos en las relaciones jurídicas de las que es titular esa persona (el representado).

**Persona jurídica:** (Sánchez, 2021). Una persona jurídica es un concepto jurídico que se refiere a una unidad con una serie de derechos y obligaciones. Dicha unidad puede estar compuesta por uno o varios individuos a través de la creación de sociedades mercantiles, entes estatales u otras organizaciones de diverso tipo.

**Asistente de gerencia:** (Centro de capacitación y educación continua, FIDE. s.f.). Un asistente de gerencia es un profesional que se encarga de cumplir con cualquier exigencia que demandan los gerentes y altos cargos de la compañía para la cual trabaja, sin importar el área en la que se desempeñe o la gestión que deba llevar a cabo.

**Supervisor:** Un supervisor es una persona encargada de supervisar y dirigir el trabajo de un grupo de empleados o subordinados en una organización. Su función principal es asegurarse de que se cumplan los objetivos y metas establecidos por la empresa, y que se sigan los procedimientos y políticas establecidos. El supervisor también es responsable de motivar y guiar a su equipo, proporcionar retroalimentación y evaluar el desempeño de los empleados. Además, debe ser capaz de resolver conflictos y tomar decisiones importantes en situaciones críticas. Un buen supervisor debe tener habilidades de liderazgo, comunicación efectiva, capacidad para trabajar bajo presión y habilidades de resolución de problemas. En resumen, el supervisor es un elemento clave en la gestión de una organización, ya que es el responsable de garantizar la eficiencia y el éxito del equipo que dirige (Economía planificada, 2023).

**Clientes:** (Rodríguez, 2023). Un cliente es quien adquiere los productos o servicios de un negocio. Por tanto, es un consumidor, desde la perspectiva de la empresa. Puede tratarse de un cliente recurrente cuando realiza compras regulares, o un cliente de única vez.

**Gerente de agencia:** (Garrido, s.f.). Se centran en la gestión de su área: distribuyen actividades, organizan personas, toman decisiones y dan órdenes, ponen en marcha procesos, establecen criterios y normas, y en algunos casos incluso formalizan procedimientos.

**Asesor de créditos:** (Euroinnova, s.f.). Un asesor de crédito es el encargado de brindar toda información de los servicios bancarios al cliente con la intención de asesorar y lograr completar la venta y concesión de créditos otorgados.

**KPI:** (Economipedia, 2020). Los KPI (Key Performance Indicator) son un conjunto de métricas que se utilizan para medir los resultados de una empresa. Esto, para poder comparar y decidir las acciones más eficaces a la hora de conseguir los objetivos iniciales propuestos. También se les conoce como indicadores clave de rendimiento o indicadores de calidad. El objetivo principal de estos indicadores de calidad es el de servir de base y ayuda para tomar decisiones más productivas. Un KPI puede ser (por ejemplo) el número de visitas a una tienda o el número de «me gustas» en la página de Facebook.

**Sanciones laborales:** (Conceptos jurídicos, s.f.). Las sanciones laborales son un tipo de penalización, amonestación o medida disciplinaria que una empresa o empleador puede llevar a cabo contra el trabajador que haya incurrido en malas conductas, desobediencia o indisciplina en su trabajo.

**Duplicidad de funciones:** (Overflow, s.f.). La duplicidad de funciones se refiere a la asignación de las mismas tareas o responsabilidades a múltiples personas o departamentos dentro de una organización, inclusive de forma parcial. En RRHH, esto puede manifestarse cuando dos equipos diferentes se encargan de las mismas actividades, a pesar de que uno de ellos es el responsable conceptual. Esta duplicidad de funciones puede surgir cuando varias unidades de negocio implementan procesos similares, pero no coordinados para alcanzar un objetivo común.

**Perfil de puestos:** (Indeed, 2023). Un perfil de puesto de trabajo es una recopilación de los detalles de las actividades clave en ese rol y los requisitos de la persona que los lleve a cabo. Sus principales funciones son atraer candidatos calificados y servir como referencia a nivel interno.

**Control interno:** (Politécnico Colombiano, s.f.). Se entiende por Control Interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una institución, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

**Evaluación de desempeño:** (SYDLE, 2022). La evaluación de desempeño es una herramienta de RR. HH. Se utiliza para optimizar la gestión de los recursos humanos de una

empresa. Con esta herramienta es posible medir el desempeño de los colaboradores de una organización, tanto su trabajo como sus resultados, en relación con sus responsabilidades laborales.

Este procedimiento permite entender el nivel de desempeño del trabajador y descubrir si está abajo o en el promedio o supera las expectativas de la compañía. De esta manera, se podrá definir un plan estratégico de acuerdo con las necesidades de cada empleado.

### 2.3 Marco Jurídico.

Ultra Credit, S.A de C.V Está sujeta a diversas leyes, códigos y normativas las cuales se detallarán a continuación.

#### 2.3.1 Base Legal.

En la Tabla 1, se presentan de forma breve los artículos relevantes de cada ley sobre temas de regulación del manual de operaciones y funciones.

#### *Tabla 1.*

Leyes de base legal con artículos relevantes que regulan las instituciones financieras.  
incluir la norma

<b>Base Legal</b>	<b>Comentario.</b>
<b>Ley Contra el Lavado de Dinero y Otros Activos. <sup>a</sup></b>	<p><b>Art. 1.-</b> La presente Ley tiene como objetivo prevenir, detectar, sancionar y erradicar el delito de lavado de dinero y de activos, así como su encubrimiento.</p> <p><b>Art. 2.-</b> La presente Ley será aplicable a cualquier persona natural o jurídica aun cuando esta última no se encuentre constituida legalmente; quienes deberán presentar la información que les requiera la autoridad competente, que permita demostrar el origen lícito de cualquier transacción que realicen.</p> <p>Sujetos obligados son todos aquellos que habrán de, entre otras cosas, reportar las diligencias u operaciones financieras sospechosas y/o que superen el umbral de</p>

	<p>la ley, nombrar y capacitar a un oficial de cumplimiento, y demás responsabilidades que esta ley, el reglamento de la misma, así como el instructivo de la Unidad de Información Financiera (UIF) les determinen.</p> <p>Se consideran sujetos obligados por la presente ley, los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Toda sociedad, empresa o entidad de cualquier tipo, nacional o extranjera, que integre una institución, grupo o conglomerado financiero y regulado por la superintendencia del sistema financiero;</li> <li>● Microfinancieras, cajas de crédito e intermediarias financieras no bancarias;</li> </ul> <p><b>Art. 4.-</b> El que depositare, retirare, convirtiere o transfiera fondos, bienes o derechos relacionados que procedan directa o indirectamente de actividades delictivas, para ocultar o encubrir su origen ilícito, o ayudar a eludir las actividades delictivas, dentro o fuera del país, será sancionado con prisión de cinco a quince años y multa de cincuenta a dos mil quinientos salarios mínimos mensuales vigentes para el comercio, industria y servicios al momento que se dicta la sentencia correspondiente.</p>
<p><b>Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito. <sup>b</sup></b></p>	<p><b>Art. 1.-</b> La presente ley tiene por objeto regular la organización, el funcionamiento y las actividades de intermediación financiera que realizan los bancos cooperativos y las sociedades de ahorro y crédito que se indican en la presente ley, con el propósito de que cumplan con sus objetivos económicos y sociales, y</p>

	<p>garanticen a sus depositantes y socios la más eficiente y confiable administración de sus recursos.</p> <p><b>Art. 2.-</b> Las entidades financieras reguladas por esta ley son las siguientes:</p> <p><b>a.1</b> Las cooperativas de ahorro y crédito que además de captar dinero de sus socios lo hagan del público.</p>
--	---

Fuente: <sup>a</sup>Ley Contra el Lavado de Dinero y Otros Activos. (2015, 23 de septiembre). Asamblea Legislativa - Republica De El Salvador. Diario Oficial No 240. <sup>b</sup>Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito. (2011, 2 de febrero) Asamblea Legislativa - Republica De El Salvador. Diario Oficial No 23.

### **2.3.2 Normativa Técnica.**

En la Tabla 2, se detallan las normativas y códigos aplicables en el control interno para regular las actividades de las entidades financieras, asegurando la transparencia en sus operaciones.

**Tabla 2.**

Normativas y códigos con artículos relevantes que velan por la transparencia de las actividades en las financieras.

<b>Normativa</b>	<b>Comentario</b>
<b>Normas Técnicas de Control Interno<sup>a</sup></b>	<p><b>Art. 2.-</b> Se entiende por sistema de control interno el conjunto de procesos continuos e interrelacionados realizados por la máxima autoridad, funcionarios y empleados, diseñados para proporcionar seguridad razonable en la consecución de sus objetivos.</p> <p><b>Art. 3.-</b> El sistema de control interno tiene como finalidad coadyuvar con la Institución en el cumplimiento de los siguientes objetivos:</p> <p><b>a.</b> Lograr eficiencia, efectividad y eficacia de las operaciones,</p> <p><b>b.</b> Obtener confiabilidad y oportunidad de la información,</p> <p>y</p>

c. Cumplir con leyes, reglamentos, disposiciones administrativas y otras regulaciones aplicables.

**Art. 4.-** Los componentes orgánicos del sistema de control interno son: ambiente de control; valoración de riesgos; actividades de control; información y comunicación; y monitoreo.

**Art. 5.-** La responsabilidad por el diseño, implantación, evaluación y perfeccionamiento del sistema de control interno corresponde a la máxima autoridad de cada Institución y a los niveles gerenciales y demás jefaturas en el área de su competencia institucional.

Corresponde a los demás empleados realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo cumplimiento.

**Art. 8.-** La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben realizar las acciones que conduzcan a que todo el personal posea y mantenga el nivel de aptitud e idoneidad que les permita llevar a cabo los deberes asignados y entender la importancia de establecer y llevar a la práctica adecuados controles internos.

**Art. 9.-** La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben desarrollar y mantener un estilo de gestión que le permita administrar un nivel de riesgo, orientado a la medición del desempeño y que promueva una actitud positiva hacia mejores procesos de control.

**Art. 14.-** Se deberán definir los objetivos y metas institucionales, considerando la visión y misión de la Organización y revisar periódicamente su cumplimiento.

	<p><b>Art. 19.-</b> La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas y procedimientos de control que garanticen razonablemente el cumplimiento del sistema de control interno.</p> <p><b>Art. 29.-</b> Los sistemas de información que se diseñen e implanten deben ser acordes con los planes estratégicos y los objetivos institucionales, debiendo ajustarse a sus características y necesidades.</p>
<p><b>Código de Trabajo de la República de El Salvador<sup>b</sup></b></p>	<p><b>Art. 1.-</b> El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la Sección Segunda Capítulo II del Título II de la Constitución.</p> <p><b>Art. 2.</b> Literales a) y b)- Las disposiciones de este Código regulan: <b>Normas Para La Gestión Del Riesgo Operacional De Las</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; y</li> <li>b) Las relaciones de trabajo entre el Estado, los Municipios, las Instituciones Oficiales Autónomas y Semiautónomas y sus trabajadores.</li> </ul> <p><b>Art. 29.-</b> Son obligaciones de los patronos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>3) Proporcionar al trabajador los materiales necesarios</li> </ul>

para el trabajo; así como las herramientas y útiles adecuados para el desempeño de las labores, cuando no se haya convenido que el trabajador proporcione estos últimos;

4) Proporcionar lugar seguro para la guarda de las herramientas y útiles del trabajador, cuando éstos necesariamente deban mantenerse en el lugar donde se prestan los servicios. En este caso, el inventario de herramientas y útiles deberá hacerse siempre que cualquiera de las partes lo solicite;

9) Cumplir con el correspondiente reglamento interno de trabajo;

**Art. 30.-** Se prohíbe a los patronos:

6. Retener las herramientas u objetos que pertenezcan a sus trabajadores, para garantizar el cumplimiento de las obligaciones de éstos; o para hacerse pago a título de indemnización por los daños y perjuicios que le hubieren ocasionado o por cualquier otra causa;

**Art. 31.-** Son obligaciones de los trabajadores:

1) Desempeñar el trabajo convenido. A falta de estipulaciones, el que el patrono o sus representantes les indiquen, siempre que sea compatible con su aptitud o condición física y que tenga relación con el negocio o industria a que se dedica el patrono;

2) Obedecer las instrucciones que reciban del patrono o de sus representantes en lo relativo al desempeño de

	<p>sus labores;</p> <p>3) Desempeñar el trabajo con diligencia y eficiencia apropiadas y en la forma, tiempo y lugar convenidos;</p> <p>4) Guardar rigurosa reserva de los secretos de empresa de los cuales tuvieren conocimiento por razón de su cargo y sobre los asuntos administrativos cuya divulgación pueda causar perjuicios a la empresa;</p> <p>12) Cumplir con el correspondiente reglamento interno de trabajo; y</p> <p>Todas las que les impongan este Código y demás fuentes de obligaciones laborales.</p>
<p><b>Código Tributario de la República de El Salvador<sup>c</sup></b></p>	<p><b>Art. 142-</b> Inciso primero menciona los sujetos pasivos cuyas operaciones consistan en transferencias de bienes muebles corporales están obligados a llevar registros de control de inventarios que reflejen clara y verazmente su real movimiento, su valuación, resultado de las operaciones, el valor efectivo y actual de los bienes inventariados, así como la descripción detallada de las características de los bienes que permitan individualizarlos e identificarlos plenamente.</p>
<p><b>Código de Comercio de la República de El Salvador<sup>d</sup></b></p>	<p><b>Art. 442.-</b> El registro de Estados Financieros contendrá:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>I. Los balances generales ordinarios.</li> <li>II. Los balances generales extraordinarios, ya sea que se practiquen por liquidación anticipada del negocio, suspensión de pagos o quiebra, por disposición de la ley o por voluntad del comerciante.</li> </ul>

	<p>III. Resumen de los inventarios relativos a cada balance.</p> <p>IV. Resumen de las cuentas que se agrupen para formar los renglones del propio balance.</p> <p>V. El estado de pérdidas y ganancias relativo a cada balance.</p> <p>VI. El estado de la composición del patrimonio.</p> <p>VII. Cualquier otro estado que sea necesario para mostrar la situación económica y financiera del comerciante.</p> <p>VIII. La forma en que se haya verificado la distribución de las ganancias o la aplicación de las pérdidas netas.</p> <p><b>Art. 443.-</b> Expresa en el inciso primero:  “Todo balance general debe expresarse con veracidad y con la exactitud compatible con sus finalidades, la situación financiera del negocio en la fecha a que se refiera. Sus renglones se formarán tomando como base las cuentas abiertas, de acuerdo con los criterios de estimación emitidos por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría, y en su defecto por las Normas Internacionales de Contabilidad”.</p>
<p><b>Norma Internacional de Información Financiera (Sección 7)<sup>e</sup></b></p>	<p><b>Párrafo 1</b> El objetivo de esta NIIF es requerir a las entidades que, en sus estados financieros, revelen información que permita a los usuarios evaluar:</p> <p>(a) La relevancia de los financial instruments en la situación financiera y en el rendimiento de la entidad; y</p> <p>(b) La naturaleza y alcance de los riesgos procedentes de los instrumentos financieros a los que la entidad se haya expuesto durante el periodo y lo esté al final del periodo</p>

sobre el que se informa, así como la forma de gestionar dichos riesgos.

**Párrafo 6** Cuando esta NIIF requiera que la información se suministre por clases de instrumentos financieros, una entidad los agrupará en clases que sean apropiadas según la naturaleza de la información a revelar y que tengan en cuenta las características de dichos instrumentos financieros. Una entidad suministrará información suficiente para permitir la conciliación con las partidas presentadas en las partidas del estado de situación financiera.

**Activos o pasivos financieros al valor razonable con cambios en resultados**

**Párrafo 9** Si la entidad ha designado un activo financiero (o grupo de activos financieros) como medido al valor razonable con cambios en resultados que en otro caso se mediría a valor razonable con cambios en otro resultado integral o al costo amortizado, revelará:

(a) El máximo nivel de exposición al riesgo de crédito del activo financiero (o del grupo de activos financieros) al final del periodo de presentación

(b) El importe por el que se mitiga dicho máximo nivel de exposición al riesgo crediticio mediante el uso de derivados de crédito o instrumentos similares.

(c) El importe de la variación, durante el período y la acumulada, del valor razonable del activo financiero (o del grupo de activos financieros) que sea atribuible a las variaciones en el riesgo de crédito del activo financiero, determinado como:

(i) El importe de la variación del valor razonable

	<p>que no sea atribuible a cambios en las condiciones de mercado que dan lugar a riesgo de mercado; o</p> <p><b>(ii)</b> El importe que resulte de la aplicación de un método alternativo, si la entidad cree que de esta forma representa más fielmente la variación del valor razonable que sea atribuible a cambios en el riesgo de crédito del activo.</p> <p>Los cambios en las condiciones de mercado que ocasionan riesgo de mercado incluyen las variaciones en una tasa de interés (de referencia) observada, en el precio de una materia prima cotizada, en una tasa de cambio de moneda extranjera o en un índice de precios o tasas.</p> <p><b>(d)</b> El importe de la variación del valor razonable de cualesquiera derivados de crédito o instrumentos similares vinculados, durante el período y la acumulada desde que el activo financiero se hubiera designado.</p>
<p><b>Normas Para La Gestión Del Riesgo Operacional De Las Entidades Financieras - (NPB4-50)<sup>f</sup></b></p>	<p><b>Art. 1.-</b> El objeto de las presentes Normas es proporcionar lineamientos mínimos para una adecuada gestión del riesgo operacional y criterios para la adopción de políticas y procedimientos relacionados con el desarrollo de metodologías para la gestión del riesgo, acordes con la naturaleza, tamaño, perfil de riesgo de las entidades y volumen de sus operaciones.</p> <p>Se entiende por riesgo operacional la posibilidad de incurrir en pérdidas debido a fallas en los procesos, de las personas, en los sistemas de información y a causa de acontecimientos externos</p> <p><b>Art. 3.-</b> Las entidades deben gestionar los diferentes factores generadores de riesgo operacional, siendo éstos los siguientes:</p>

	<p>a) Procesos</p> <p>b) Personas</p> <p>c) Tecnología de información</p> <p>d) Acontecimientos externos</p> <p><b>Art. 4.-</b> Los eventos de riesgo operacional son aquellas situaciones que afectan el normal desarrollo de las operaciones de la entidad, los cuales incluyen los incidentes ocurridos y eventos potenciales que pudieren generar pérdidas económicas y pueden o no afectar el estado de resultados, siendo estos los siguientes:</p> <p>a) Fraude interno</p> <p>b) Fraude externo</p> <p>c) Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo</p> <p>d) Clientes, productos y prácticas de negocio</p> <p>e) Daños en activos materiales</p> <p>f) Interrupción del negocio y fallas en los sistemas</p> <p>g) Ejecución, entrega y gestión de procesos.</p>
--	---

Fuente: <sup>a</sup>Normas Técnicas de Control Interno. (2016, 25 de julio). Decreto de Corte de Cuentas No. 18. Diario Oficial No 165. <sup>b</sup>Código de Trabajo de la República de El Salvador. (2010, octubre). Decreto Legislativo D.L. No. 15, publicado en el Diario Oficial No. 142. <sup>c</sup>Código Tributario de la República de El Salvador. (2011, 14 de diciembre). Decreto Legislativo D.L. No.958, D.O. No. 235. <sup>d</sup>Código de Comercio de la República de El Salvador. (2017, 07 de junio). Decreto Legislativo D.L N° 671 D. O. No. 104. <sup>e</sup>Norma Internacional de Información Financiera (Sección 7). (2016, enero). Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad. <sup>f</sup>Normas Para La Gestión Del Riesgo Operacional De Las Entidades Financieras - (NPB4-50). (2011, 29 de junio). Normas aprobadas por el Consejo Directivo de la Superintendencia del Sistema Financiero, en sesión No. CD-22/11.

## 2.4 Marco contextual.

### *2.4.1 Tipos de riesgo a los que la empresa está expuesta.*

La realidad de los riesgos financieros es innegable, y las empresas deben estar debidamente preparadas para enfrentar y superar estos desafíos. Por este motivo, se han incluido algunos de los riesgos más relevantes que podrían tomarse de manera integral.

- **Riesgo de fraude:** Este riesgo implica cualquier actividad intencionada o engañosa realizada por empleados, directivos u otras partes externas con el propósito de obtener beneficios personales a expensas de la empresa.

El fraude puede manifestarse de diversas maneras, como el robo de activos, la manipulación de registros contables, malversación de fondos, sobornos, corrupción, entre otros.

Para mitigar el riesgo de fraude, las empresas implementan medidas de control interno, políticas de ética y cumplimiento, auditorías internas y externas, así como una cultura organizativa que promueva la transparencia y la responsabilidad. Además, es esencial fomentar una cultura de denuncia en la que los empleados se sientan seguros y motivados para informar cualquier actividad sospechosa.

- **Riesgo operacional:** Se refiere al riesgo potencial de pérdidas derivadas de interrupciones en las operaciones internas de una organización.

El Riesgo Operacional puede ocurrir por varias razones, incluidos fallos de control interno, errores de procesos, errores humanos, interrupciones en las prácticas comerciales, fallos del sistema, eventos externos como desastres naturales o pandemias y actividades fraudulentas perpetradas por empleados. (Blog Asesores de Pymes, 2021)

- **Riesgo de seguridad de la información:** es la probabilidad que tienen ciertas amenazas de explotar las vulnerabilidades en las tecnologías de la información de la organización y generar impactos.

Estos impactos se pueden dividir en tres grandes apartados:

- **Confidencialidad.** Ocurre cuando la información de la organización está en riesgo de ser divulgada a otras partes no autorizadas, pudiendo hacerse un uso fraudulento o dañino de la misma.
- **Integridad.** Se produce cuando la información deja de ser exacta o se modifica de forma no autorizada.
- **Disponibilidad.** Implica que la información que debería estar disponible en un momento dado no lo está y esto causa interrupciones en la actividad, ya sea interna o por parte de un tercero.

Estas tres áreas componen lo que se conoce como Triada CID (Confidencialidad, Integridad y Disponibilidad) de la Seguridad de la Información.

- **Riesgo legal:** Este tipo de riesgo abarca la exposición a demandas legales, litigios, multas, sanciones y otras consecuencias legales derivadas de no cumplir con las leyes y regulaciones aplicables.
- **Riesgo reputacional:** Es la amenaza que daña la buena reputación de una empresa, afectando negativamente la percepción social y generando pérdidas directas o indirectas.
- **Riesgo de continuidad del negocio:** Se refiere a la posibilidad de interrupciones o eventos adversos que pueden afectar la capacidad de una empresa para llevar a cabo sus operaciones normales. Estos eventos pueden variar desde desastres naturales, como terremotos o inundaciones, interrupciones en la cadena de suministro, fallos tecnológicos hasta problemas de indisponibilidad de personal clave que pueda afectar funciones financieras críticas, entre otros.
- **Riesgo de recursos humanos:** se refiere a la posibilidad de que factores relacionados con el personal de una organización afecten negativamente sus objetivos y operaciones. Implica reconocer que los recursos humanos, es decir, los empleados, son un componente fundamental en el éxito y funcionamiento de cualquier empresa.

Algunos aspectos clave del riesgo de recursos humanos incluyen:

1. **Rotación de personal:** El riesgo de que los empleados clave abandonen la organización puede afectar la continuidad operativa y la pérdida de conocimientos y habilidades.
2. **Problemas de reclutamiento:** Dificultades para atraer y contratar talento cualificado pueden afectar la capacidad de la empresa para cumplir con sus objetivos estratégicos.
3. **Desarrollo y capacitación insuficientes:** La falta de inversión en el desarrollo y la capacitación de los empleados puede dar lugar a un personal que no está preparado para enfrentar los desafíos cambiantes del entorno laboral.
4. **Clima laboral negativo:** Un ambiente de trabajo poco saludable, falta de motivación o problemas de comunicación pueden afectar la moral y la productividad de los empleados.
5. **Falta de diversidad e inclusión:** La falta de diversidad en la fuerza laboral puede limitar la innovación y la capacidad de la empresa para adaptarse a diferentes perspectivas y mercados.
6. **Conflicto laboral:** Disputas, huelgas u otros conflictos entre la dirección y los empleados pueden interrumpir las operaciones y afectar la imagen de la empresa.
7. **Evaluación del desempeño insuficiente:** La falta de procesos efectivos de evaluación del desempeño puede llevar a la retención de empleados no idóneos y afectar la eficiencia operativa.

La gestión eficaz del riesgo de recursos humanos implica estrategias para atraer, desarrollar, retener y motivar al personal, así como para abordar y mitigar los riesgos mencionados anteriormente. Es por ello que las prácticas de recursos humanos sólidas son esenciales para garantizar un entorno laboral saludable y el logro de los objetivos organizacionales. Según la información recopilada en la financiera Ultra Credit, podemos asumir que actualmente la empresa no emplea ningún modelo de gestión de riesgo, por lo que se vuelve necesario mencionarlo para que sea evaluado por la autoridad competente.

### ***2.4.2 Modelos de medición del riesgo que se pueden emplear.***

- **Modelo de evaluación de control interno COSO o COSO ERM.**

El modelo COSO es un instrumento eficaz en la evaluación del control interno, ya que incluye todos los aspectos a ser considerados, tales como ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, monitoreo, información y comunicación. (GlobalSuite, 2023).

El modelo COSO o COSO ERM para la evaluación del control interno consta de 5 componentes principales:

1. Ambiente de control: Establece la cultura ética y de gestión de riesgos de la organización. Incluye integridad, valores éticos, competencia del personal, filosofía de la administración, entre otros.
2. Evaluación de riesgos: Proceso para identificar, analizar y mitigar los riesgos relevantes que enfrenta la entidad. Incluye objetivos, identificación de eventos, respuesta al riesgo, entre otros.
3. Actividades de control: Políticas y procedimientos establecidos para asegurar el cumplimiento de los objetivos y reducir los riesgos. Pueden ser preventivos y correctivos.
4. Información y comunicación: Sistemas que permiten que el personal cuente con la información necesaria para cumplir sus responsabilidades de control interno.
5. Supervisión: Evaluaciones periódicas que permitan identificar desviaciones y tomar acciones correctivas para la mejora continua del control interno.

En síntesis, este modelo proporciona un marco integral para establecer, evaluar y perfeccionar el sistema de control interno en las organizaciones. Permite mitigar los riesgos asociados a procesos, personas y sistemas.

- **Modelo de pérdida esperada o VaR (Value at Risk).**

El Modelo de Pérdida Esperada o VaR (Value at Risk) es una medida utilizada en finanzas y gestión de riesgos para estimar la máxima pérdida probable que pudiera ocurrir en una inversión

o cartera de inversiones, dentro de un intervalo de confianza y en un período de tiempo específico (Claro, F. & Quiroga. C., s.f.).

El VaR se expresa generalmente como una cantidad monetaria y se acompaña de un nivel de confianza y un horizonte temporal. Por ejemplo, un VaR del 5% a un día significa que hay un 95% de confianza en que las pérdidas no superarán cierta cantidad en un día, (Zambrano, M., 2003).

### ***Evaluar Pérdidas Potenciales por Errores de Empleados utilizando VaR.***

La gestión efectiva de los riesgos operacionales es esencial para garantizar la continuidad y la solidez de las operaciones de la empresa. El Value at Risk (VaR) es una de las herramientas cuantitativas clave que se destaca como una medida valiosa para evaluar posibles pérdidas asociadas con errores o fallas de los empleados.

### ***¿Qué es el VaR en el contexto de Riesgos Operacionales?***

El VaR es una métrica financiera que proporciona una estimación cuantitativa de la máxima pérdida probable en una inversión o cartera, dentro de un intervalo de confianza y en un período de tiempo determinado. Aplicado a los riesgos operacionales, el VaR se convierte en una herramienta crucial para evaluar las posibles pérdidas financieras derivadas de errores o malas prácticas de los empleados.

### ***Proceso de Aplicación del VaR en Riesgos Operacionales:***

1. Identificación de Riesgos Específicos: Se identifican los riesgos operacionales asociados con errores o fallas de los empleados, tales como equivocaciones en transacciones, fallos en la ejecución de procesos, o mala interpretación de políticas internas.
2. Recopilación de Datos Históricos: Se recopilan datos históricos relevantes para comprender la frecuencia y magnitud de los errores pasados.
3. Establecimiento de Niveles de Confianza: Se elige un nivel de confianza que refleje el grado de certeza deseado en la estimación de pérdidas.

4. Cálculo del VaR: Utilizando métodos como el de varianza-covarianza o la simulación histórica, se calcula el VaR para los riesgos operacionales específicos asociados con errores de empleados.

La fórmula básica del Value at Risk (VaR) adaptada al contexto de riesgo operacional se suele expresar de la siguiente manera:

$$VaR_{operativo} = Probabilidad\ de\ Ocurrencia \times Impacto\ del\ Evento\ de\ Riesgo$$

- **Probabilidad de Ocurrencia:** Representa la medida de la probabilidad de que ocurra un evento de riesgo operacional. Esta probabilidad puede basarse en análisis históricos, evaluación de escenarios, o cualquier otro método cuantitativo o cualitativo que permita estimar la posibilidad de que el evento se materialice.
- **Impacto del Evento de Riesgo:** Refleja la magnitud de las pérdidas esperadas en caso de que el evento de riesgo operacional se materialice. Este impacto puede incluir costos financieros directos, pérdida de ingresos, daño a la reputación, entre otros factores relevantes.

El VaR operativo resultante de esta fórmula proporciona una estimación cuantitativa de las posibles pérdidas asociadas con un evento de riesgo operacional específico, combinando la probabilidad de ocurrencia con el impacto financiero esperado. Hay que tener en cuenta que esta fórmula básica es una simplificación, y en la práctica, la evaluación del VaR operativo puede implicar métodos más avanzados que consideren la distribución de probabilidad y otras variables relevantes.

#### ***Beneficios de Utilizar VaR en Riesgos Operacionales:***

- **Cuantificación Precisa:** Proporciona una estimación numérica de las posibles pérdidas, lo que facilita la toma de decisiones basada en datos.
- **Priorización de Riesgos:** Permite la identificación y priorización de áreas de riesgo significativas, ayudando a asignar recursos de manera más efectiva.
- **Monitoreo Continuo:** Facilita el monitoreo continuo de los riesgos operacionales, permitiendo ajustes en tiempo real a medida que evolucionan las circunstancias.

- Comunicación efectiva: Facilita la comunicación de riesgos a partes interesadas internas y externas, fortaleciendo la transparencia y la confianza.

Al integrar el VaR en la gestión de riesgos operacionales, la organización está mejor equipada para anticipar, mitigar y responder de manera proactiva a los desafíos potenciales derivados de errores o fallas de los empleados, promoviendo así la resiliencia y la eficiencia operativa.

### ***Parámetros del Modelo.***

Calcular la probabilidad e impacto en base a datos históricos de incidentes y evaluaciones de escenarios de riesgo implica un análisis cuidadoso de la información disponible. Estos cálculos se podrían abordar de forma general de la siguiente manera:

#### Cálculo de Probabilidad en Base a Datos Históricos:

##### 1. Recopilación de Datos Históricos:

- Recopila información detallada sobre incidentes pasados relacionados con el riesgo operacional en cuestión.
- Registra la frecuencia con la que ocurrieron estos incidentes en un período de tiempo específico.

##### 2. Cálculo de Frecuencia:

- Calcula la frecuencia relativa de los incidentes dividiendo el número de ocurrencias por el total de observaciones.
- Esta frecuencia puede ser utilizada como una medida de probabilidad.

##### 3. Ajuste por Cambios en el Entorno:

- Considera si hay cambios en el entorno operacional que podrían afectar la probabilidad de ocurrencia en el futuro.
- Ajusta la probabilidad basándose en estos cambios para reflejar las condiciones actuales.

## Cálculo de Impacto en Base a Datos Históricos y Evaluaciones de Escenarios:

### 1. Recopilación de Datos Históricos de Pérdidas:

- Recopila información sobre las pérdidas financieras asociadas con los incidentes históricos.
- Cuantifica las pérdidas en términos monetarios.

### 2. Evaluación de Escenarios de Riesgo:

- Realiza evaluaciones de escenarios hipotéticos para identificar posibles eventos de riesgo y estimar sus impactos financieros.
- Involucra a expertos relevantes y partes interesadas para comprender diferentes dimensiones del impacto.

### 3. Cuantificación del Impacto Financiero:

- Utiliza datos históricos y proyecciones derivadas de las evaluaciones de escenarios para cuantificar el impacto financiero esperado de un evento de riesgo operacional.

### 4. Ajuste por Cambios en el Entorno:

- Considera cualquier cambio en el entorno operacional que pueda influir en el impacto financiero.
- Ajusta el impacto basándose en estos cambios para reflejar las condiciones actuales.

Complementar el Value at Risk (VaR) con indicadores de riesgo operacional, evaluaciones de control interno y planes de continuidad fortalece significativamente la capacidad de una organización para gestionar y mitigar los riesgos operacionales. Estas son algunas sugerencias sobre cómo integrar estos elementos:

1. **Indicadores de Riesgo Operacional:** se deben implementar indicadores clave de riesgo operacional específicos para áreas críticas de la empresa. Además, establecer umbrales y alertas para detectar cambios en los niveles de riesgo y monitorear regularmente los indicadores y realizar análisis de tendencias.

2. **Evaluaciones de Control Interno:** se deben realizar evaluaciones periódicas del sistema de control interno, asegurando su eficacia y relevancia para identificar posibles debilidades o deficiencias en los controles y abordarlos de manera proactiva. También se deben incluir auditorías internas y revisiones independientes en el proceso de evaluación.
3. **Planes de Continuidad del Negocio:** se deben desarrollar planes de continuidad detallados que aborden escenarios de riesgo operacional identificados, que estén alineados con los resultados del VaR y las evaluaciones de riesgo.
4. **Integración de Resultados del VaR:** los resultados del VaR se pueden utilizar como un indicador cuantitativo clave del riesgo operacional.
5. **Reportes y Comunicación:** se pueden generar informes periódicos que integren información del VaR, indicadores de riesgo operacional, evaluaciones de control interno y planes de continuidad. Además, se debe garantizar y facilitar una comunicación clara y transparente sobre la gestión de riesgos operacionales a las partes interesadas internas y externas.
6. **Aprendizaje Continuo y Mejora:** se debe fomentar una cultura organizacional que promueva el aprendizaje continuo de incidentes y la mejora constante de los procesos, también se deben realizar revisiones periódicas de las estrategias de gestión de riesgos, ajustando los enfoques según sea necesario.

De esta forma, el VaR operativo ayuda a gestionar los riesgos generados por las actividades de los empleados, desde una perspectiva cuantitativa.

- **Indicadores clave de riesgo (KRI)**

Los Indicadores Clave de Riesgo (Key Risk Indicators o KRI, por sus siglas en inglés) son métricas (suelen ser medidas cuantitativas o cualitativas) utilizadas para evaluar la probabilidad de que se materialicen los riesgos y el impacto que podrían tener en los objetivos de una organización. Los KRI son herramientas esenciales en la gestión de riesgos y están diseñados para proporcionar una alerta temprana sobre posibles problemas o desviaciones en relación con los riesgos identificados. Específicos para monitorear comportamientos anómalos de empleados en procesos financieros.

Algunos indicadores clave de riesgo (KRI) que se podrían incluir para monitorear riesgos operativos relacionados con empleados son:

- Porcentaje de rotación de personal en áreas críticas.
- Tasa de ausentismo laboral por área.
- Cantidad de errores por empleado en procesos contables/financieros.
- Número de intentos fallidos de acceso a sistemas por empleado.
- Tiempo promedio de resolución de incidencias TI por el personal de soporte.
- Número de quejas de clientes por errores de servicio al cliente.
- Horas de capacitación impartidas en riesgos, ética y conducta por empleado.
- Antigüedad promedio de contraseñas de acceso de los empleados.
- Recurrencia en rotación de vacaciones y permisos en áreas sensibles.
- Tasas de ausentismo en días posteriores a vacaciones o permisos.
- Tiempo promedio para reportar eventos de riesgo operativo.

Monitorear regularmente estos KRI permitiría detectar comportamientos anómalos y prevenir posibles incidentes operativos relacionados con el personal.

***Funciones de los KRI:***

1. Monitoreo continuo: Facilitan el monitoreo constante de las condiciones que podrían indicar un cambio en la exposición a riesgos.
2. Soporte para la toma de decisiones: Ayudan en la toma de decisiones informada, proporcionando datos objetivos sobre el estado de los riesgos.
3. Comunicación efectiva: Simplifican la comunicación de información compleja sobre riesgos a las partes interesadas clave.

4. Gestión proactiva de riesgos: Permiten una gestión proactiva al identificar áreas de riesgo antes de que se materialicen en problemas significativos.
5. Alineación con estrategias de riesgo: Se alinean con las estrategias de gestión de riesgos y los umbrales de tolerancia de la organización.

Los KRI son una herramienta valiosa para ayudar a las organizaciones a mantener el control y gestionar proactivamente los riesgos. Al utilizar indicadores clave de riesgo, las empresas pueden mejorar su capacidad para anticipar y responder a los desafíos que podrían afectar negativamente sus objetivos y operaciones.

Para que la empresa Ultra Credit alcance el objetivo de medición de desempeño de funciones y metas de sus colaboradores deberá reorganizar la redistribución de éstas, evitando la duplicidad y evasión de responsabilidades. Con estas medidas encaminar al grupo a una misma visión.

Incentivar al equipo de trabajo para el cumplimiento de metas en colocación y recuperación de créditos según las actividades asignadas de cada individuo, previendo cualquier riesgo de malversación de información, de activos u otros, puede tener una contribución en el mejoramiento y desempeño de la institución frente al mercado al cual está orientado.

## **CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO**

### **3.1 Enfoque de la investigación**

Para el desarrollo de la investigación, se utiliza un enfoque mixto, que combina elementos de enfoques de investigación cualitativa y cuantitativa. Este método permite ampliar y profundizar la comprensión de los temas abordados, así como corroborar los hallazgos obtenidos. (Campos, 2014).

Este enfoque mixto aborda tanto aspectos cuantitativos, como el control del cumplimiento de metas, la identificación de oportunidades de mejora, la evaluación del rendimiento y la utilidad financiera, como aspectos cualitativos, con el objetivo de fomentar la unión de un equipo comprometido con la visión de la entidad.

Se considera que el enfoque mixto es fundamental para abordar el planteamiento del problema, que consiste en el diseño de un manual de operaciones y funciones, así como la descripción de puestos, para la empresa Ultra Credit, S.A de C.V en Ahuachapán.

### **3.2 Diseño de la investigación**

#### **Investigación documental**

Se considera que la presente investigación es documental debido a que se consultan diferentes fuentes de información como, tesis, artículos, leyes, entre otros; además, la recolección de datos se realiza a través de un proceso sistemático bien definido y específico. Se citan fuentes para robustecer y sustentar esta investigación (Reyes-Ruiz, L. (2020) “La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio”).

La investigación documental consta de una metodología o pasos a seguir, los cuáles son:

- Arqueo de fuentes: Seleccionar de fuentes documentales, libros, tesis, leyes y normativas la información necesaria para el desarrollo de la investigación.
- Revisión: Descarte de información que no contribuya al enriquecimiento de la investigación.

- Cotejo: Comparación y organización del material disponible para la obtención de citas y referencias que sustentan las teorías de la investigación.
- Interpretación: Análisis del material cotejado y elaboración de una propuesta de lectura crítica, opinión, interpretación o deducción del investigador.
- Conclusiones: Cierre total respecto al tema que contiene los puntos anteriores para soportar la teoría o darle solución a la duda del investigador.

**Investigación descriptiva:** Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta (Rodríguez, 2005, p.24). A continuación, se describen y caracterizan fenómenos, situaciones, contextos, actitudes o procesos sobre el problema planteado.

1. Ausencia de un manual de funciones
2. Duplicidad de responsabilidades o asignaciones laborales
3. Ausencia de organigrama organizacional
4. Delimitación de responsabilidades
5. Ausencia de datos para medición de KPIs

Demostrar que todos los miembros de la población se encuentran en las mismas condiciones según las variables que se consideran en la investigación; en el periodo contemplado de 9 meses en las oficinas de Ultra Credit ubicadas en 1a Avenida. Sur 2-4, Ahuachapán. Se procederá a pasar la encuesta a todos los empleados de dicha sede.

### **3.3 Tipo de estudio.**

**Descriptiva:** En esta investigación se emplea un enfoque descriptivo mediante la recopilación y análisis de información. El objetivo es determinar cómo la creación de un manual

de operaciones y funciones financieras para Ultra Credit S.A. de C.V. puede contribuir a mejorar la gestión y el desarrollo de las actividades operativas de la misma.

**Explicativa:** Se trata de un estudio explicativo, ya que tiene como objetivo comprender las relaciones de causa y efecto entre variables.

Se identifica que la variable independiente es la falta de una estructura de puestos y tareas específicas que contribuya al orden y responsabilidad del equipo; por otro lado, la variable dependiente viene a ser los desafíos en la asignación de responsabilidades y definición de jerarquías dentro de la empresa.

### **3.4 Diseño de recolección**

**Transversal:** la recolección de información para esta investigación se hizo una sola vez.

#### **Fuentes de información:**

**Primaria:** La información se obtiene mediante una encuesta tipo cuestionario, dirigida al personal involucrado de la financiera Ultra Credit S.A. de C.V. con el objetivo de obtener una visión más amplia de la situación actual. Esto permite alcanzar los objetivos de la investigación de manera directa y personalizada.

**Secundaria:** En este caso, la recolección de información también se hace mediante la consulta de libros, leyes, reglamentos, normativas técnicas, tesis y páginas web. Esta información es fundamental para el desarrollo de este trabajo de investigación, ya que tiene como objetivo encontrar soluciones para mejorar el desempeño de las funciones de los colaboradores internos de la empresa Ultra Credit S.A. de C.V.

### **3.5 Población y muestra**

#### **3.5.1 Población.**

La población de estudio para esta investigación está compuesta por el total de trabajadores que prestan sus servicios en la casa matriz de la financiera Ultra Credit S.A. de C.V. En Ahuachapán, municipio de Ahuachapán, estos colaboradores pertenecen a diversas áreas de la financiera.

### **3.5.2 Muestra**

**Muestra No Probabilística:** Uno de los tipos de muestreo no probabilístico es el muestreo de conveniencia, en el cual los elementos de la muestra se seleccionan únicamente porque son fáciles, económicos o convenientes de muestrear (Berenson, 2006, p. 221).

Para esta investigación se ha incluido el total de la población de la financiera Ultra Credit de la sede ubicada en Ahuachapán, municipio de Ahuachapán, como muestra, debido a que es un grupo reducido.

#### **3.5.2.1 Unidades de muestra.**

**Cuantitativa:** Para efectos de la presente investigación se ha determinado como unidad de muestra el 100% de la población, siendo estos todos los colaboradores de la sucursal de Ultra Credit, S.A. de C.V ubicada en la ciudad de Ahuachapán, municipio de Ahuachapán.

Lo anterior, debido a que es una población pequeña y de fácil manejo y que aporta información valiosa para el desarrollo de la presente investigación.

## **3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de información**

### **Técnica.**

**La encuesta:** es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que se desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para ser analizados de forma agregada. A diferencia del resto de técnicas de entrevista, la particularidad de la encuesta es que realiza a todos los entrevistados las mismas preguntas, en el mismo orden y en una misma situación social similar (Díaz, 2015. Manual de trabajo de campo en la encuesta).

En esta investigación se utilizó la encuesta como técnica para la recolección de datos, a través de la plataforma Google Forms dirigido al personal de financiera Ultra Credit S.A. de C.V.

### **Instrumento**

El instrumento que se utiliza en esta investigación es el cuestionario el cual está enfocado para conocer las oportunidades de mejora a través de un manual de funciones y operaciones para

la financiera Ultra Credit S.A. de C.V. lo que puede contribuir a encontrar una solución a la problemática que se está presentando.

### **3.7 Hipótesis o supuestos de investigación**

H1: La falta de asignación de responsabilidades en los puestos de trabajo en la financiera Ultra Credit S.A. de C.V. puede contribuir a la mala organización y desempeño de esta.

H2: La implementación de un manual de operaciones en la financiera Ultra Credit S.A. de C.V. puede contribuir significativamente a superar la deficiencia y mala organización de la financiera.

### 3.8 Operacionalización de variables/categorías

**Tabla 3**

<b>Hipótesis</b>	<b>Variables</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
<p>H1: La falta de asignación de responsabilidades en los puestos de trabajo en la financiera Ultra Credit S.A. de C.V. puede contribuir a la mala organización y desempeño de la misma.</p>	<p>V.I. Estructuración de la empresa.</p>	<p>Es la asignación de los puestos de trabajo según piramidal jerárquico a cada colaborador de la financiera.</p>	<p>Definir claramente en un documento los puestos de trabajo según la estructura jerárquica definida.  Asegurarse de cubrir todas las actividades que aportan al desempeño de la financiera, dentro de un puesto de trabajo.</p>	<p>Evaluación de la eficiencia en los puestos de trabajo en un periodo dado.  Medir el grado de realización y ejecución en tiempos de las actividades reportadas.</p>	<p>¿Se debe evaluar cada año la estructura actual de la empresa a fin de determinar si hay modificaciones necesarias de analizar?</p>

	V.D. Asignación de actividades a los colaboradores.	Enlista las actividades y obligaciones que cada colaborador debe cumplir en su puesto de trabajo.	Estipula las obligaciones y responsabilidades de cada posición de trabajo dentro de la financiera.  Se enlistan los límites de cada posición de trabajo dentro.	Medir los tiempos de ejecución de cada actividad en los puestos de trabajo, antes vs actual.  Establecer una métrica real, que sirva para comparar los resultados de tiempos de ejecución de las actividades en cada posición.	¿Si se miden los indicadores de desempeño en espacio/tiempo, la financiera puede establecer parámetros de medición para futuras comparaciones?
H2: La implementación de un manual de operaciones en la financiera Ultra Credit S.A. de C.V. puede contribuir significativamente a superar la deficiencia y mala organización de la financiera.	V.I. Cumplimiento de objetivos financieros de la financiera.	Está relacionada a la evaluación del desempeño a nivel organizacional (en conjunto), lo que permite tener un resultado del desempeño de la financiera en un periodo propuesto.	Medición del cumplimiento de la organización en relación con sus objetivos estratégicos.  Análisis de la capacidad que tiene la financiera para adaptarse y responder a los cambios del entorno que se presenten.	Analizar la utilidad bruta y hacer comparación con el periodo base que se determine.  Revisar la estructura de las cuentas de inversión y calcular el índice de solvencia y liquidez.	¿Es posible que una buena gestión de los recursos tanto humanos, como financieros contribuyan al mejoramiento del desempeño de la financiera en un periodo de tiempo?

	V.D. Evaluación de productividad en base a metas de cumplimiento.	Es la actividad de medir a nivel de cada puesto de trabajo el cumplimiento de metas asignadas a cada posición dentro de la financiera.	<p>Evaluación al menos una vez al año sobre el cumplimiento de metas según cada puesto de trabajo.</p> <p>Identificar oportunidades de mejora para analizarlo en comité de ser necesario.</p>	<p>Analizar el cumplimiento de los objetivos operacionales de la financiera.</p> <p>Identificar fallas en la ejecución para proponer un plan de mejora continua.</p>	¿Será necesario identificar fallas y oportunidades de mejora en los puestos de trabajo para mejorar el desempeño de los colaboradores?
--	---	--	---	--	--

### **3.9 Estrategias de recolección, procesamiento y análisis de la información.**

Para la ejecución de la estrategia de recolección de datos, se hizo uso de la encuesta, a todo el personal de la sede de la financiera Ultra Credit, S.A de C.V, en Ahuachapán, con la finalidad de encontrar factores que inciden en el riesgo operacional y riesgo en recurso humano. Se utilizó la herramienta de Google Forms (herramienta digital), que brinda tablas, gráficos y escalas de medición para la interpretación de los valores recopilados.

### **3.10 Consideraciones éticas.**

Se obtuvo el consentimiento de la Gerente General de la financiera Ultra Credit S.A. de C.V. en Ahuachapán para la investigación, con el compromiso de cumplir estrictamente las políticas internas de confidencialidad. En el proceso de investigación, no se divulgará información en su totalidad ni cualquier dato que pueda infringir normativas o políticas internas. Es importante destacar que la información recopilada se utilizará exclusivamente con fines académicos.

### 3.11 Cronograma de actividades.

**Tabla 4**

*Cronograma de actividades*

N°	Actividad/Semanas	Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Reuniones con docente asesor	■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■	
2	Reuniones con personal de Ultra Credit		■	■																					
3	Elaboración de capítulo 1				■	■																			
4	Revisión de capítulo 1						■	■																	
5	Elaboración de capítulo 2								■																
6	Revisión de capítulo 2										■	■													
7	Elaboración de capítulo 3											■	■												
8	Revisión del capítulo 3														■	■									
9	Elaboración de Instrumentos de recolección de datos.															■	■								
10	Entrevista con personal de Ultra Credit, (Recopilación de datos).																■	■							
11	Presentación de resultados, tabulación y análisis e interpretación de datos.																		■						
12	Elaboración de propuesta, capítulo 4																			■					
13	Revisión de propuesta																			■	■				
14	Conclusiones y recomendaciones																					■	■		
15	Presentación y defensa de tesis																							■	
16	Entrega de Tesis																								■

Fuente: Autoría propia

### 3.11.1 Presupuesto.

**Tabla 5**  
*Presupuesto del proyecto*

<b>Gastos Fijos</b>	<b>Costo</b>
Matrículas	\$ 200.00
Cuotas mensuales	\$ 1,920.00
Papelería y útiles	\$ 140.00
Servicio de internet y telefonía	\$ 120.00
Depreciación de equipo	\$ 108.00
Tinta para impresora	\$ 90.00
Empastados	\$ 300.00
Otros gastos	\$ 200.00
Refrigerio	\$ 200.00
<b>Total</b>	<b>\$ 2,530.00</b>

Fuente: Autoría propia.

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### 4.1 Resultados de encuesta

#### *Análisis de la Información*

El objetivo del cuestionario fue recopilar datos relevantes de las actuales funciones que desempeñan los trabajadores en Ultra Credit S.A. de C.V. sucursal matriz, municipio de Ahuachapán, para proponer la implementación de un manual de funciones y operaciones que mejore la organización y optimización de tiempo y dinero en la financiera.

#### Datos Generales del Cuestionario

##### A. Género de los encuestados

**Tabla 6**

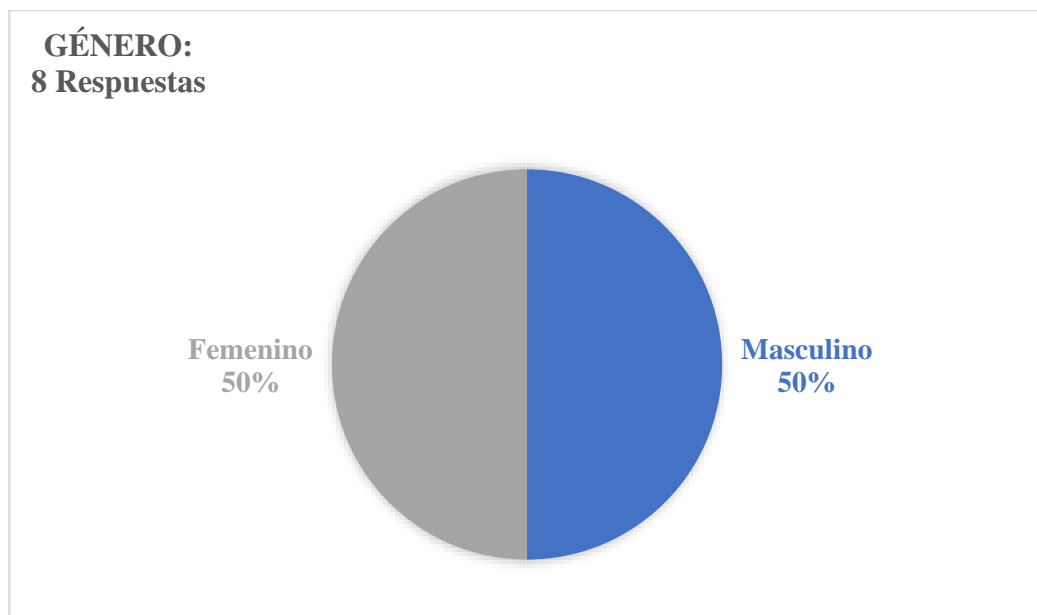
*Conociendo al equipo de encuestados.*

<b>Género</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Masculino	4	50%
Femenino	4	50%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

#### Gráfico 1.

*Conociendo al equipo de encuestados.*

**Género: 8 respuestas**



**Análisis:** La empresa Ultra Credit S.A de C.V, casa matriz Ahuachapán cuenta con un total de 8 colaboradores que desarrollan funciones en diferentes departamentos del área administrativa y está Dividido de la siguiente forma, un 50% de las personas pertenecen al género masculino, y 50% al género femenino.

**B. Cargo de los encuestados por áreas de trabajo**

**Tabla 7.**

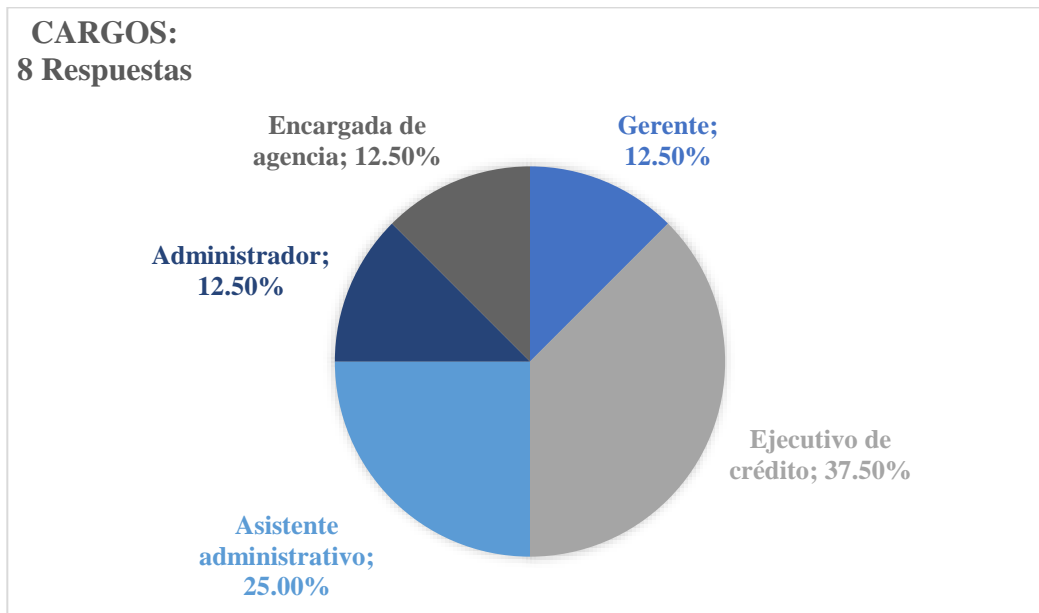
*Informarse de los cargos existentes en las áreas de trabajo.*

<b>Cargo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Gerente	1	12.5%
Ejecutivo de crédito	3	37.5%
Asistente administrativo	2	25.0%
Administrador	1	12.5%
Encargada de agencia	1	12.5%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 2.**

*Identificar las funciones de los empleados.*

**Cargos:** 8 respuestas



**Análisis:** En Ultra Credit, S.A de C.V los cargos administrativos de los encuestados se dividen de la siguiente manera, Gerente 1, ejecutivo de crédito 3, asistente administrativo 2, administrador 1, encargado de agencia 1, dando como resultado un total de 8 empleados.

**CUESTIONARIO**

**Pregunta 1. ¿Al momento de ingresar a la empresa Ultra Credit, S. A de C.V se le indicó claramente todas las funciones que desempeñaría en su puesto de trabajo?**

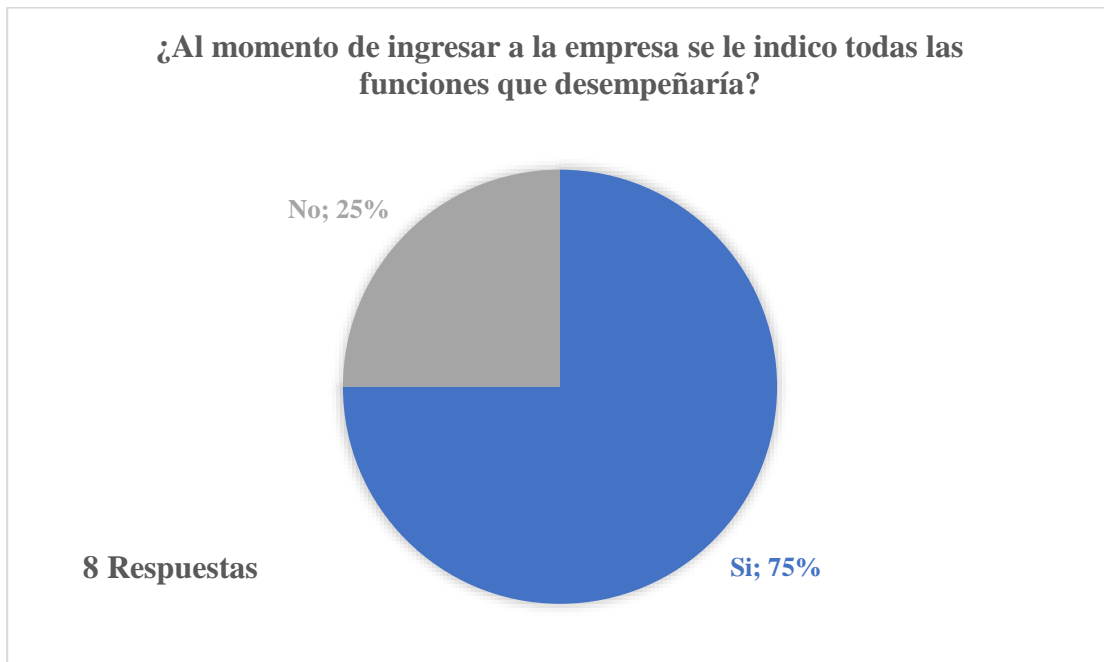
**Tabla 8.**

*Identifica cuántos empleados recibieron sus funciones al ser contratados.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	6	75%
No	2	25%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 3.**

*Identifica cuántos empleados recibieron sus funciones al ser contratados.*



**Análisis:** Al encuestar a los empleados de la empresa Ultra Credit, S.A de C.V observamos que el 75% del personal recuerda haber recibido funciones de manera directa y el 25% del personal no

recuerdan haber recibido indicaciones sobre sus funciones al momento de ser contratados demostrando la necesidad de que el personal tenga por escrito sus funciones.

**Pregunta 2. ¿Cuál fue la forma en la que se le comunicaron sus funciones?**

- Escrita
- Verbal

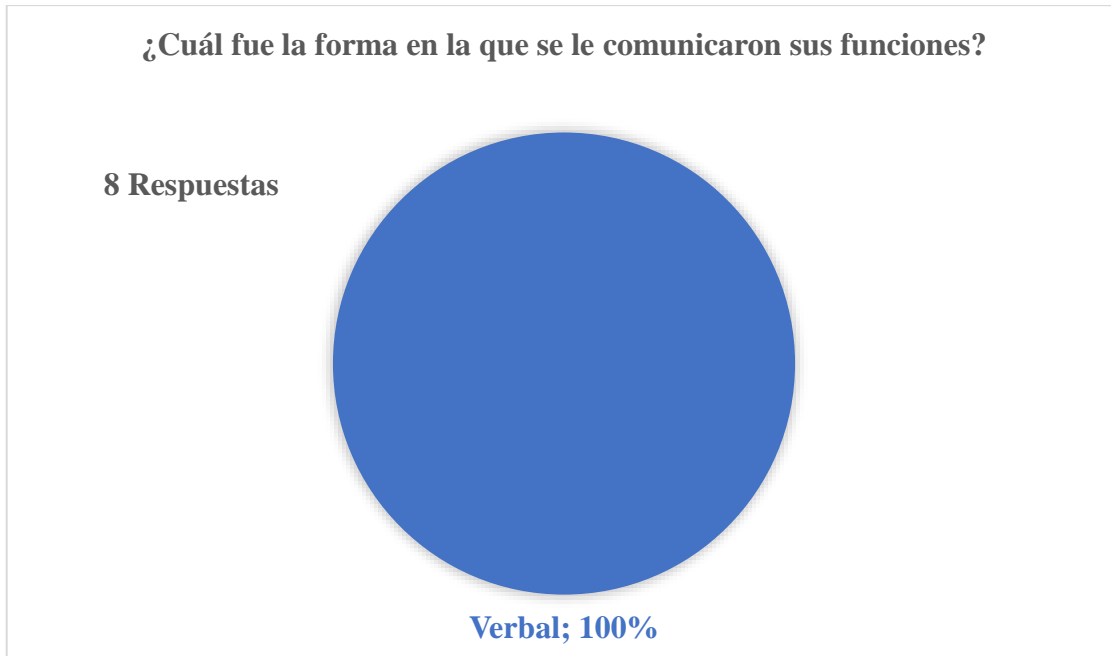
**Tabla 9.**

*Recopilar la metodología de la distribución de funciones.*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Verbal	8	100%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 4.**

*Recopilar la metodología de la distribución de funciones.*



**Análisis:** Según los datos obtenidos de los encuestados nos indican que las funciones en Ultra Credit, S. A de C.V fueron asignadas en un 100% de manera verbal, manifestando nuevamente la necesidad de tener un manual de funciones.

**Pregunta 3. ¿Le han cambiado, agregado o eliminado funciones de las que le habían asignado al momento que inició a trabajar en la empresa Ultra Credit, S. A de C.V?**

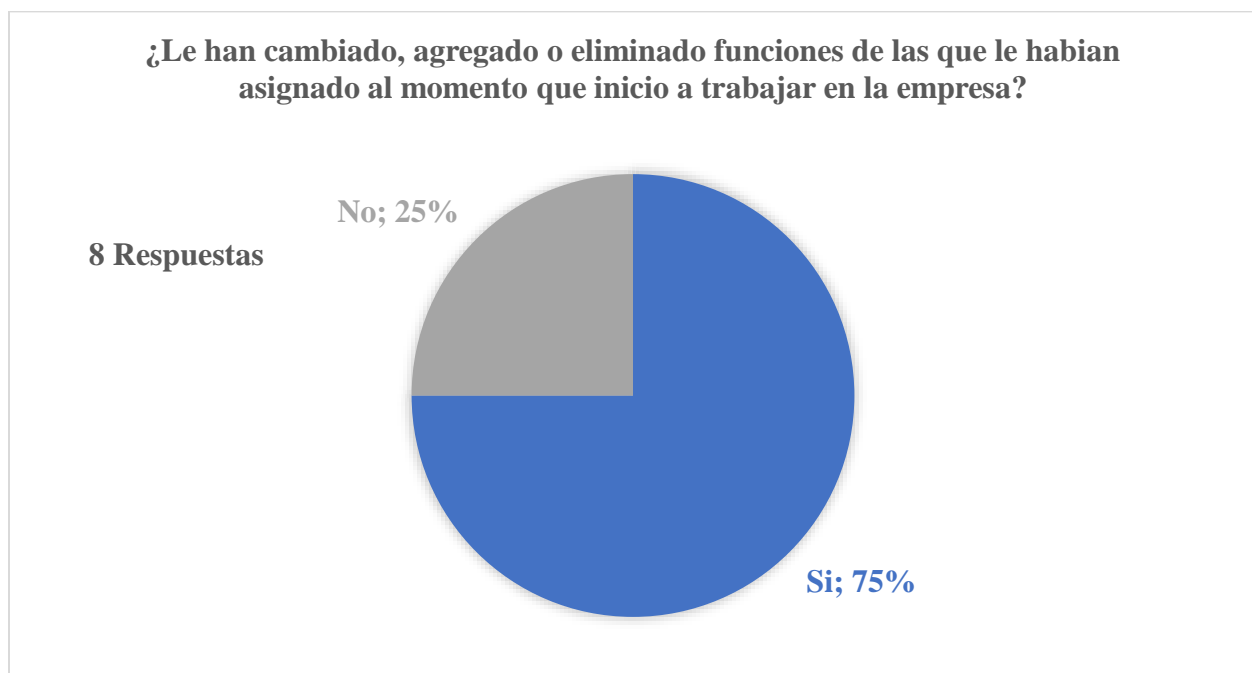
**Tabla 10.**

*Indagar en qué porcentaje las funciones han sido modificadas o reasignadas*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	6	75%
No	2	25%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 5.**

*Indagar en qué porcentaje las funciones han sido modificadas o reasignadas*



**Análisis:** Se observa que en un 75% de los empleados de Ultra Credit, S.A de C.V ha tenido cambios en el transcurso de su desempeño de funciones, y un 25% la cual representa a la minoría, no ha sufrido cambios.

**Pregunta 4. ¿En algún momento ha incumplido tareas por el hecho de no estar definidas en un documento oficial dado por la empresa Ultra Credit, S. A de C.V?**

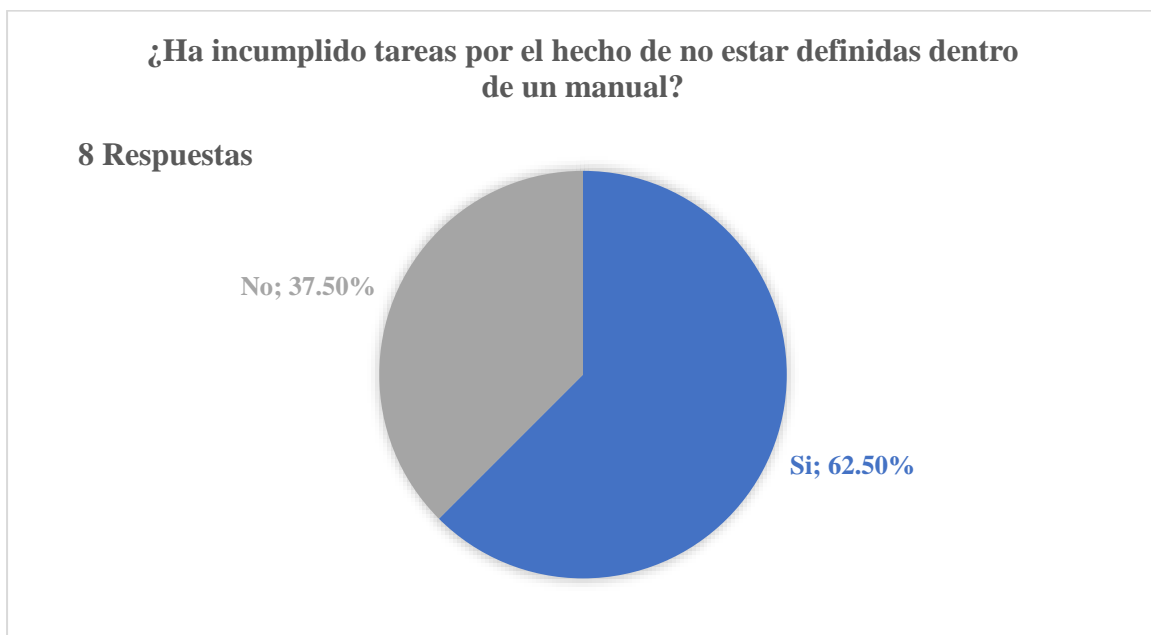
**Tabla 11.**

*Conocer el impacto que ocasiona la ausencia de un manual de funciones*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	5	62.5%
No	3	37.5%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 6.**

*Conocer el impacto que ocasiona la ausencia de un manual de funciones*



**Análisis:** Según los resultados obtenidos se analiza que un 62.5% de los empleados han incumplido con asignaciones, por el motivo que las funciones no se posee una claridad en los procedimientos que se deben llevar a cabo, dados por la empresa Ultra Credit, S.A de C.V.

**Pregunta 5. ¿Cuál es el problema que considera se da con más frecuencia en su puesto de trabajo por la falta de un documento o manual de funciones**

- Confusión de tareas
- Incumplimiento de tareas
- Sobrecarga de trabajo
- Ineficiencia en los procesos

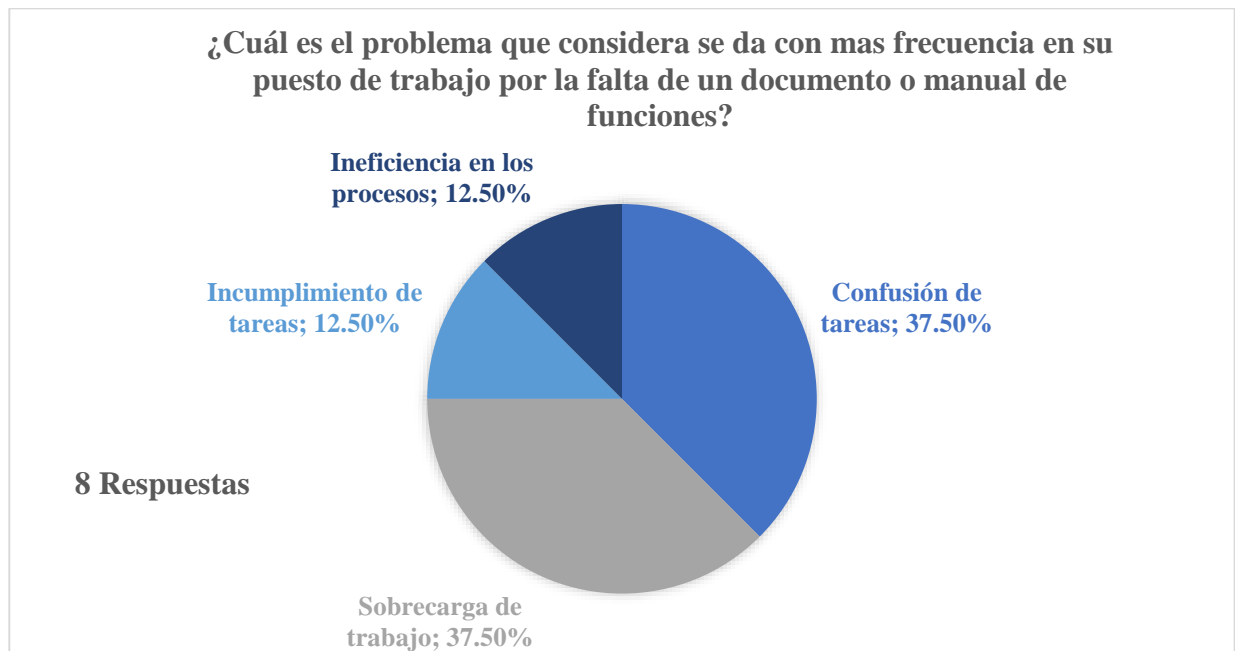
**Tabla 12.**

*Conocer el problema con mayor frecuencia por falta de un manual de funciones*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Confusión de tareas	3	37.5%
Sobrecarga de trabajo	3	37.5%
Incumplimiento de tareas	1	12.5%
Ineficiencia en los procesos	1	12.5%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 7.**

*Conocer el problema con mayor frecuencia por falta de un manual de funciones*



**Análisis:** Los resultados demuestran que en el 37.5% de los casos acumula los problemas de "confusión de tareas" al igual que el "sobrecargo de trabajo" por lo que se consideran como los

mayores obstáculos para el desempeño de actividades y alcance de metas de los empleados; en un 12.5% se produce un incumplimiento de tareas. Existe inferencia en los procesos en un 12.5% de los casos.

**Pregunta 6. Actualmente ¿De cuántas personas recibe órdenes en su puesto de trabajo, por la falta de claridad en la línea de mando?**

**1 persona**

- **2 personas**
- **3 o más**

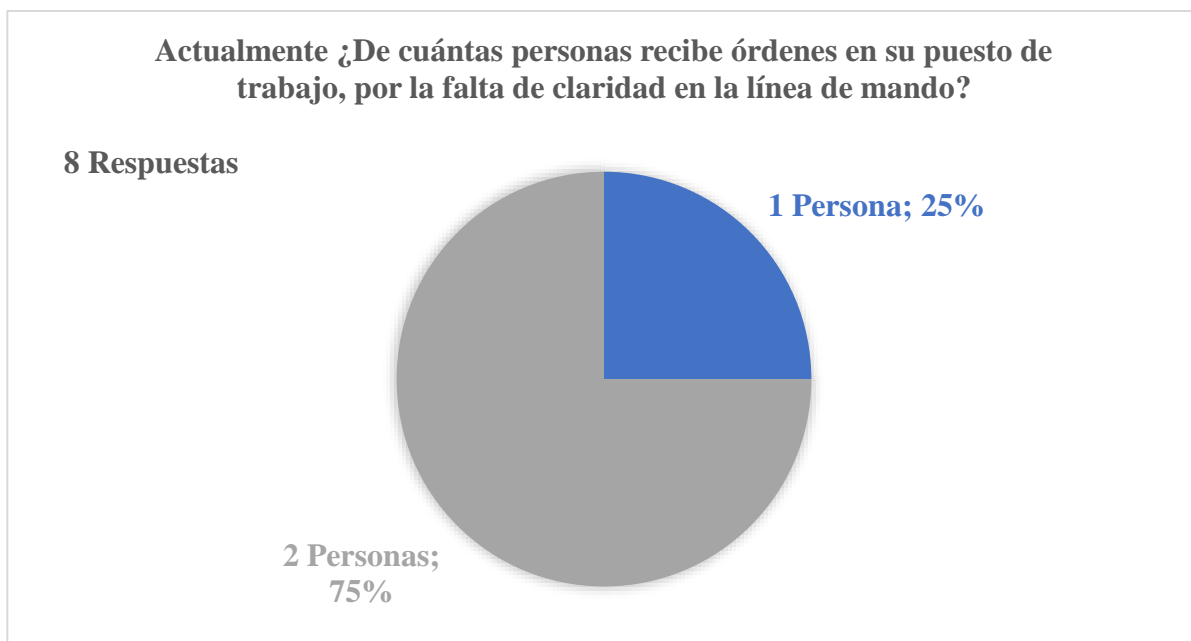
**Tabla 13.**

*Investigar las líneas de mando existentes.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
1 persona	2	25%
2 personas	6	75%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 8.**

*Investigar las líneas de mando existentes.*



**Análisis:** Al no haber claridad en la línea de mando un 75% de los encuestados afirmó que recibe órdenes de dos personas, mientras que un 25% afirmó que recibe órdenes únicamente de 1 persona.

**Pregunta 7. Actualmente, ¿Cómo califica la coordinación entre las áreas de trabajo de la financiera Ultra Credit, S. A de C.V?**

- Buena
- Muy buena
- Excelente

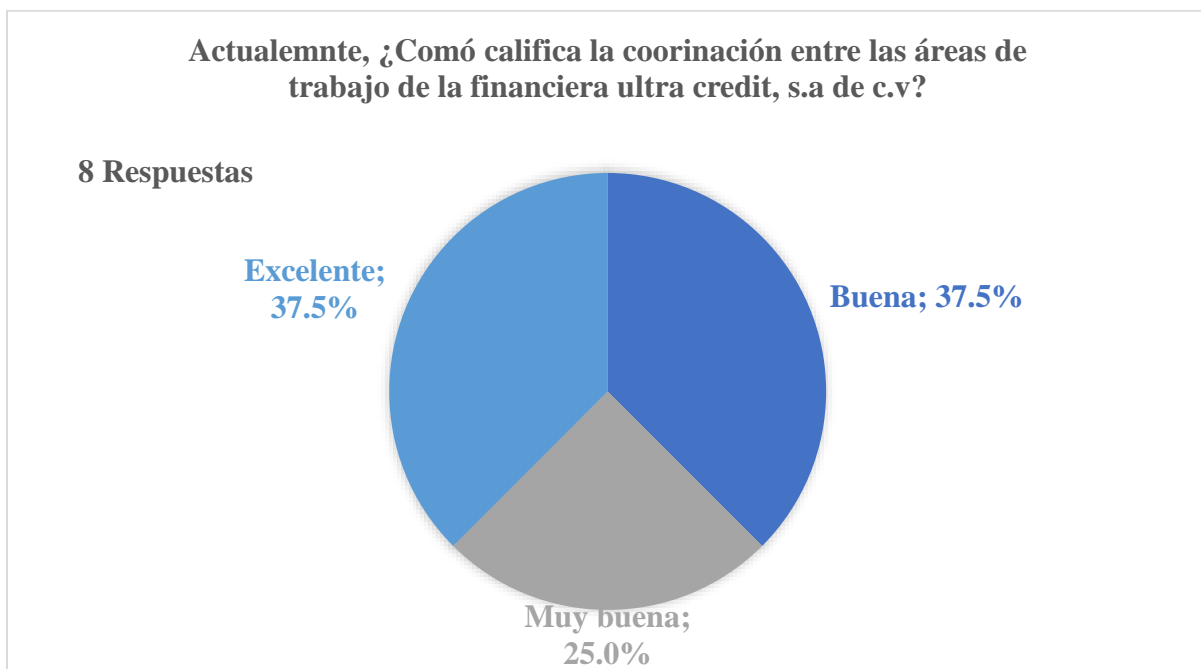
**Tabla 14.**

*Conocer el nivel de coordinación existente*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	37.5%
Muy buena	2	25%
Buena	3	37.5%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 9.**

*Conocer el nivel de coordinación existente*



**Análisis:** Los resultados expresan la calificación que obtuvo la administración de la empresa es muy buena, sin embargo, hay una oportunidad de mejora.

**Pregunta 8. ¿Cómo considera la implementación de un manual de funciones en la empresa Ultra Credit, S. A de C.V?**

- Irrelevante
- Poca necesaria
- Necesaria

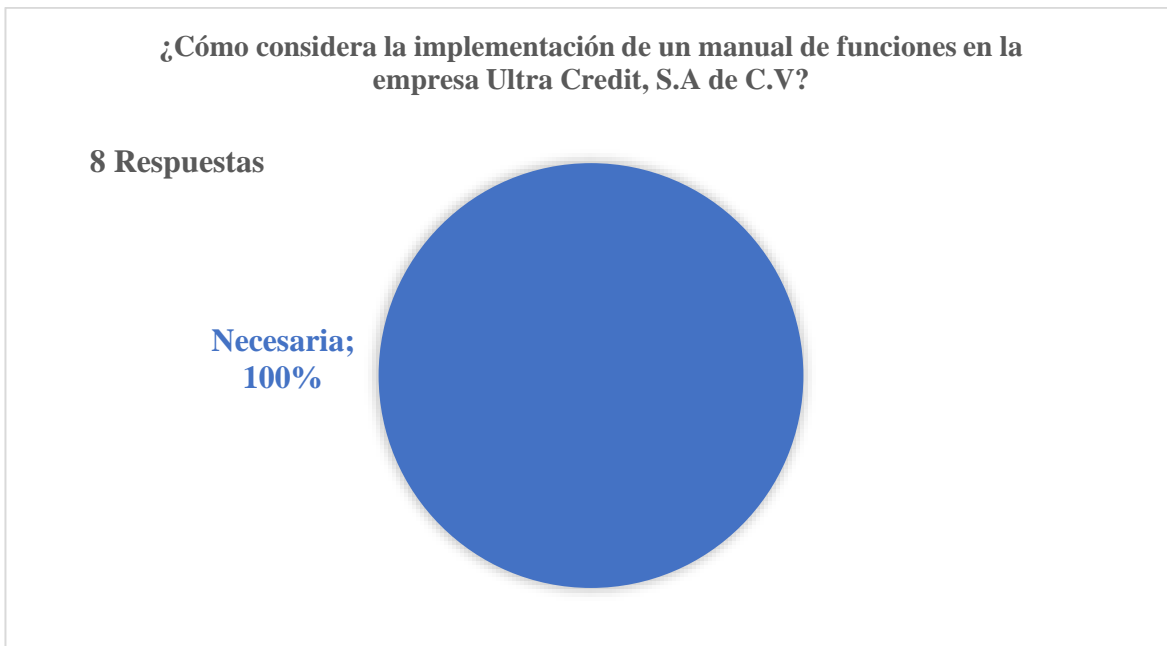
**Tabla 15.**

*Conocer si la implementación de un manual de funciones sería significativa para Ultra Credit.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Necesaria	8	100%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 10.**

*Conocer si la implementación de un manual de funciones sería significativo para Ultra Credit.*



**Análisis:** Se considera que la implementación de un manual de funciones en la empresa Ultra Credit es necesario, ya que el 100% de los encuestados lo confirman.

**Pregunta 9. ¿Qué aspectos considera que mejorarían con la implementación de un manual de funciones y operaciones en la empresa Ultra Credit, S. A de C.V?**

- **Tiempos de ejecución en los procesos**
- **Eficiencia en los puestos de trabajo**
- **Organización y planeación**
- **Planes de mejora continua**

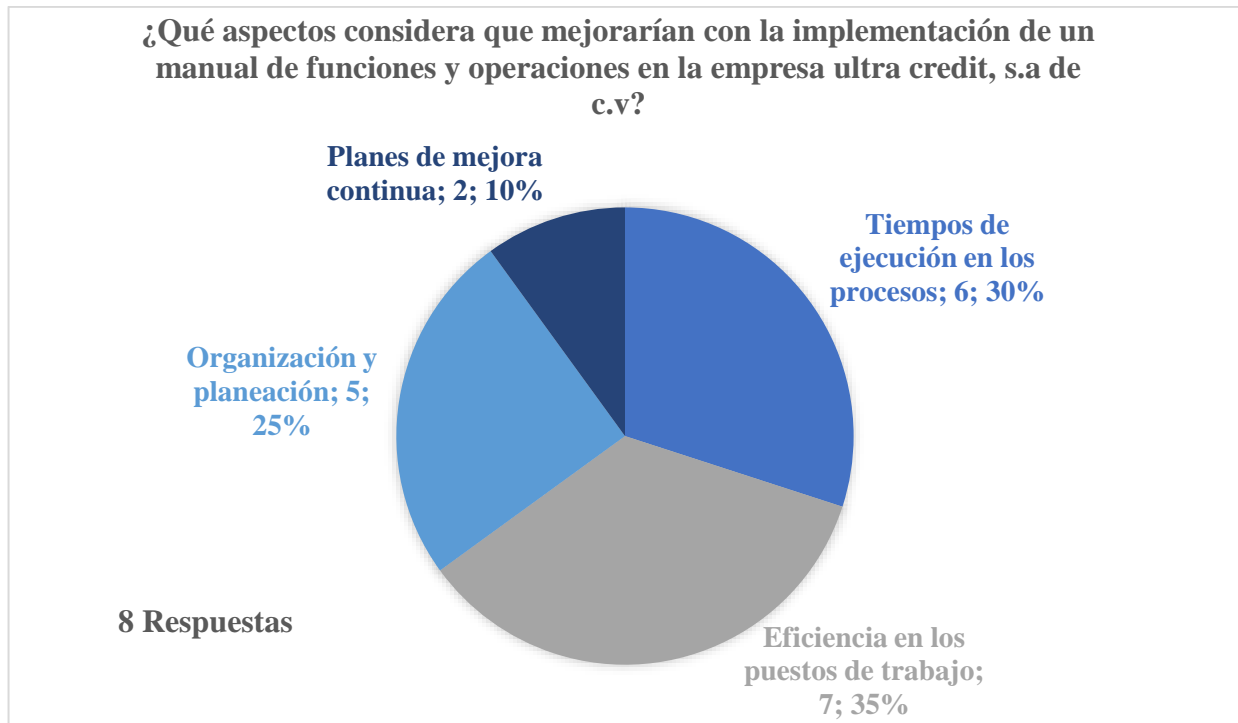
**Tabla 16.**

*Conocer las expectativas al implementar un manual de funciones.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje Ponderado</b>
Tiempos de ejecución en los procesos	6	30%
Eficiencia en los puestos de trabajo	7	35%
Organización y planeación	5	25%
Planes de mejora continua	2	10%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

**Gráfico 11.**

*Conocer las expectativas al implementar un manual de funciones*



**Análisis:** Se conoció la opinión múltiple de los colaboradores de Ultra Credit, donde el 75% indicó que el tiempo de ejecución en los procesos podría mejorar con la implementación de un manual de funciones. El 87.5% considera que se puede mejorar la eficiencia de los puestos de trabajo. El 62.5% afirma que se puede mejorar la organización y planeación en Ultra Credit y el 25% de ellos consideran que se pueden modernizar los planes de mejora continua. Por lo tanto, se considera que las expectativas de la implantación del manual de funciones, están en mejorar los tiempos de ejecución en los procesos y eficiencia en los puestos de trabajo.

#### **4.2 Consolidado de resultados.**

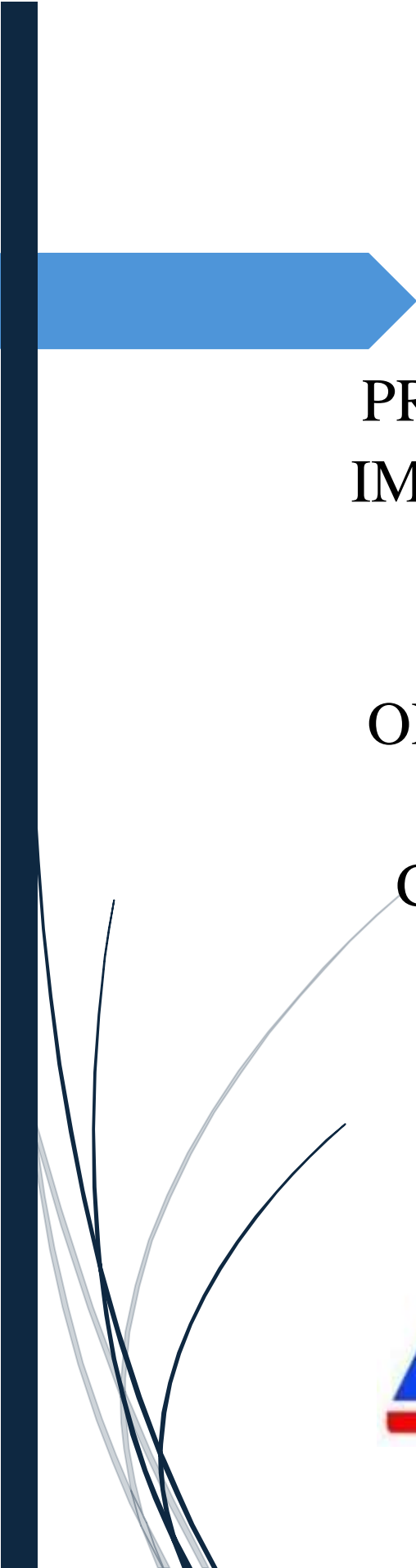
Después de procesar y analizar los resultados obtenidos mediante el instrumento de investigación correspondiente, se han identificado áreas clave que requieren atención para mejorar tanto el desempeño de los empleados como el bienestar financiero de Ultra Credit S.A. de C.V.

Se ha detectado que, la falta de un manual de funciones y operaciones en la financiera ha expuesto varios problemas, entre ellos está la generación de confusión entre los empleados, lo que ha resultado en la duplicidad de tareas y su ejecución ineficiente, impactando negativamente en la productividad de la financiera y generando costos operativos adicionales. Además, la deficiencia en los procesos de comunicación interna ha dificultado la transmisión oportuna de información y la coordinación efectiva, afectando la capacidad de la empresa para cumplir con sus objetivos estratégicos.

La falta de un sistema de gestión del desempeño también ha limitado la capacidad de evaluar y mejorar continuamente el rendimiento de los empleados, lo que afecta su desarrollo profesional y desempeño.

Para abordar estos problemas, se debe evaluar la posibilidad de implementar un manual detallado de funciones y operaciones, agregando un sistema de medición de rendimiento que permita promover una cultura de colaboración, compromiso y rendición de cuentas, impulsando el crecimiento organizacional y el éxito a largo plazo de Ultra Crédito.

Como se evidencia en las afirmaciones anteriores, los resultados y análisis revelaron deficiencias en los procesos. El personal considera que la implementación de ciertos ajustes en la organización y la inclusión de directrices escritas pueden beneficiar el desempeño laboral. Estos ajustes están destinados a mejorar la eficiencia y la efectividad de las operaciones de Ultra Credit.



PROPUESTA PARA LA  
IMPLEMENTACIÓN DE  
UN MANUAL DE  
FUNCIONES Y  
OPERACIONES EN LA  
EMPRESA ULTRA  
CREDIT, S.A DE C.V  
UBICADA EN EL  
MUNICIPIO DE  
AHUACHAPÁN.



## ÍNDICE

Introducción .....	3
Objetivo general de la propuesta .....	4
Alcance .....	4
Administración de la política y los procedimientos .....	4
Personal involucrado en el proceso .....	4
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS .....	5
Perfiles .....	6
Organigrama de Ultra Credit, S.A de C.V .....	11
Reglamento General de Operaciones en Agencias .....	12
Responsabilidades del Asesor de Crédito .....	12
Responsabilidades de Supervisores .....	13
Responsabilidades de Gerente de Agencia en relación con los préstamos .....	14
Responsabilidades del área de cobro .....	15
Reclutamiento, capacitación y evaluación del personal de crédito .....	15
Políticas de operaciones en cajas .....	16
Políticas de Desembolsos .....	17
Cumplimiento de la ley contra el lavado de dinero .....	17
Ética profesional del personal del departamento de crédito .....	17
Política de vestimenta y conducta .....	19
Sanciones Laborales .....	20
Sanciones Leves .....	21
Sanciones Graves .....	21
Sanciones Muy Graves .....	22
Evaluación y seguimiento a través de indicadores .....	23
Índices laborales .....	23

## **Introducción**

El manual de funciones y operaciones para Ultra Credit, S. A de C.V. Constituye una herramienta integral de gestión que sirve como guía y referencia para el desempeño eficaz de las diversas tareas dentro de la entidad financiera. Este documento detalla la estructura organizacional y funcional de la empresa, delineando con precisión las responsabilidades, obligaciones y coordinación de todos los miembros de la organización.

En un entorno dinámico como el de Ultra Credit, S. A de C.V., donde se llevan a cabo actividades financieras y se gestionan diversas áreas, la coordinación efectiva entre estas áreas es fundamental. Por lo tanto, establecer funciones y responsabilidades claras no solo beneficia a los colaboradores, sino que también mejora la eficiencia, calidad y competitividad del trabajo realizado, lo que repercute en el desarrollo y el éxito tanto de la empresa como de sus partes interesadas, incluidos clientes e inversores.

La elaboración de este manual de funciones y operaciones surge como resultado de un esfuerzo colaborativo para optimizar las operaciones de Ultra Credit, S. A de C.V. Este documento normativo técnico tiene como objetivo proporcionar una guía clara y precisa sobre las funciones individuales, destacando la importancia de la colaboración, el esfuerzo y el compromiso de cada empleado en el logro de los objetivos y metas de la empresa. Para ello se ha tomado como referencia el modelo COSO o COSO ERM para la evaluación del control interno del personal, el cual establece un seguimiento en la aplicación de las políticas internas de la empresa trazando mediciones, específicas que apoyaran a la toma de decisiones para realizar cambios si fuere necesario.

## **Objetivo general de la propuesta**

Proporcionar un instrumento administrativo formal que defina las responsabilidades y describa los diferentes cargos dentro de Ultra Credit, S.A de C.V, así como el reglamento interno al cual los empleados deben regirse, además de mencionar algunos métodos de medición que se pueden implementar para disminuir el riesgo operacional asociado al personal que labora en la empresa.

## **Alcance**

Las presentes políticas y procedimientos son aplicables, al personal involucrado en el servicio de cajas y otras operaciones, como son Cajeros, Asistentes Administrativo, Gerentes de Agencia o Supervisor para cada una de las agencias de Ultra Credit, S.A de C.V

## **Administración de la política y los procedimientos**

Es responsabilidad de la Gerencia la formulación, actualización y control de las Políticas y Procedimientos de los servicios de Cajas y operaciones, quien a través del Cajero, Asistentes Administrativos, Gerentes de Agencia o Supervisor deben velar por la correcta aplicación de las regulaciones establecidas en el presente Manual.

## **Personal involucrado en el proceso**

A continuación, se describen los puestos y sus funciones para la financiera Ultra Credit, S.A de C.V, basada en la estructura interna actual, donde se refleja de manera sencilla y clara todos los puestos existentes de la empresa.

Se clasifican en perfiles y responsabilidades a los distintos puestos de trabajo, que se encuentran agrupados con base a tareas y requisitos de contratación, con el propósito de tener transparencia en las acciones del personal que se vinculan con el desempeño, evaluación e implementación de los KPI 's.

Para la organización se establecerán tres categorías de los recursos, detallados de la siguiente manera:

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

<u>Puesto de trabajo</u>	<u>Código</u>
1. Gerente General	GGD01
2. Asistentes de Gerencia	GAG03
3. Gerentes de Agencia	AGA02
4. Supervisores	SPA04
5. Asesores de Crédito	ACA05

### **Descripción de los Códigos**

Las primeras dos letras del código son las iniciales del nombre del puesto de trabajo, la tercera letra es la inicial de la gerencia al que pertenece, reportan información o que dependen jerárquicamente. En el caso de los puestos que solo tienen una palabra, se tomaron en cuenta las dos primeras consonantes del nombre del puesto de trabajo.

Ejemplo:

- Para el cargo de “Gerente General” las iniciales de cada palabra son “G-G” y pertenecen al departamento de Dirección “D”, es así que se forma “GGD” y por ser la máxima jerarquía a nivel de empleados, se acredita el puesto número 1, complementando el código “GGD01”.
- Para el puesto de trabajo de “Asesor de Crédito” las dos primeras consonantes de la palabra son “AC”, y pertenece a la Gerencia de Agencia “A” y según la estructura de puestos es el cargo que se ubica en el nivel 5, y por tanto, su código es “ACA05”.

## Perfiles

<b>FICHA TECNICA</b>			
<b>1. IDENTIFICACION</b>			
<b>Título del puesto</b>	Gerente General	<b>Código:</b>	GGD01
<b>Unidad jerárquica:</b>	DIRECCION		
<b>Reporta a:</b>	Directivos	<b>Fecha de revisión:</b>	
<b>2. MISION DEL PUESTO</b>			
Es la persona responsable de la dirección y representación legal, judicial y extrajudicial; debe establecer políticas generales que rigen la empresa, tiene que desarrollar y definir los objetivos organizacionales, planificar el crecimiento de la empresa a corto y largo plazo, presentar a la junta directiva los estados financieros, presupuestos, programas de trabajo y otras obligaciones.			
<b>3. ENTORNO DE RELACION</b>			
Internamente se relaciona con la junta directiva, gerencias de agencia, y futuros jefaturas (auditoría, recursos humanos, gerente de ventas o mercadeos, etc.)			
<b>4. HABILIDADES</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad de planificar y organizar.</li> <li>2. Orientado a logros y resultados.</li> <li>3. Toma de decisiones oportunas y coordinadas.</li> <li>4. Habilidades técnicas y conceptuales.</li> <li>5. Capacidad de generar informes.</li> <li>6. Capacidad de negociación y persuasión.</li> </ol>			
<b>5. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. organizacional, técnico y financiero.</li> <li>2. Garantizar el cumplimiento de las normas, reglamentos, políticas e instructivos internos y los establecidos por entidades de regulación y control nacional.</li> <li>3. Participar en reuniones con junta directiva al menos una vez por mes, para analizar y coordinar las actividades de la empresa en general.</li> <li>4. Coordinar y controlar la ejecución del cumplimiento del plan estratégico y operativo.</li> <li>5. Participar en reuniones con Asociaciones, Cámaras, Ministerios y otras Instituciones Públicas y Privadas.</li> <li>6. Controlar y supervisar los reportes financieros, realizando análisis comparativos resultados, entre lo presupuestado y los niveles de ejecución.</li> <li>7. Controlar la administración de los recursos monetarios y el cumplimiento de regulaciones en materia tributaria, arancelaria y demás obligaciones legales.</li> <li>8. Controlar los costos y rentabilidad de la empresa, haciendo los análisis costos beneficios.</li> <li>9. Administrar los presupuestos operativos anuales y las inversiones de la empresa de acuerdo a lo pactado por la junta directiva.</li> <li>10. Supervisar la gestión de planificación y ejecución de las estrategias y acciones de comercialización, especialmente en las áreas de compras y ventas de la empresa.</li> <li>11. Diseñar y desarrollar estrategias para incrementar la rentabilidad mediante una buena gestión de procesos.</li> <li>12. Definir las políticas de ventas y su expansión a nivel nacional.</li> <li>13. Supervisar equipos gerenciales de agencias y verificar cumplimiento de metas de trabajo.</li> </ol>			
<b>6. REQUISITOS DEL PUESTO</b>			
<b>Nivel académico:</b>	Licenciatura en Administración de Empresas.		
<b>Experiencia:</b>	5 años mínimos como encargado de gerencia administrativa en financieras		
<b>7. COMPETENCIAS</b>			
<b>Competencias:</b>	Liderazgo, pensamiento crítico, innovador, habilidades de comunicación, autocontrol, ético, planificador, tenaz, capacidad de negociación, intuitivo, habilidad de trabajar en equipo.		
<b>Comportamientos:</b>	Respetuoso con el personal, optimista, buenas relaciones interpersonales, neutral.		
<b>Autorizado por:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Cambios:</b>			

<b>FICHA TECNICA</b>			
<b>1. IDENTIFICACION</b>			
<b>Título del puesto</b>	Gerente de Agencia	<b>Código:</b>	GAG02
<b>Reporta a:</b>	Gerencia General	<b>Unidad jerárquica:</b>	Gerencia General
		<b>Fecha de revisión:</b>	
<b>2. MISION DEL PUESTO</b>			
Gestionar el equipo de la agencia, verificación de planes y cumplimientos de metas, recolectar información relevante para el cumplimiento. Optimizar los recursos bajo su responsabilidad generando los mejores resultados.			
<b>3. ENTORNO DE RELACION</b>			
Internamente se relaciona con la junta directiva, gerencia general, supervisores, asesores de crédito y futuros puestos (auditoría, recursos humanos, gerente de ventas o mercadeos, etc.).			
<b>4. HABILIDADES</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicación</li> <li>2. Toma de decisiones</li> <li>3. Delegación de asignaciones asertivas</li> <li>4. Resolución de problemas</li> <li>5. Equilibrar prioridades</li> <li>6. Eficaz</li> <li>7. Elaboración de informes</li> </ol>			
<b>5. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecutar el plan proyectado de colocación de créditos.</li> <li>2. Motivar y generar un ambiente laborar de equipo.</li> <li>3. Monitorear las metas de colocación y recuperación.</li> <li>4. Asegurar orden, limpieza y buena presentación en la agencia.</li> <li>5. Dirigir los comités semanales con el personal.</li> <li>6. Estrategias de atención al cliente y fidelización</li> <li>7. Solidos conocimientos en manejo del buro de crédito individual y grupales.</li> <li>8. Dirigir al equipo al cumplimiento de metas de colocación de créditos.</li> <li>9. Resolución de conflictos entre personal y clientes.</li> <li>10. Otras funciones que sean requeridas por la gerencia general.</li> <li>11. Evaluar los procedimientos y políticas de control interno, manuales y normas ya establecidos por la empresa.</li> <li>12. Velar por los activos de la empresa.</li> <li>13. Velar por el cumplimiento a La Ley de Lavado de Dinero.</li> <li>14. Aplicación de los KPI'S, relacionados a la rentabilidad, recursos humanos, cumplimiento de metas.</li> </ol>			
<b>6. REQUISITOS DEL PUESTO</b>			
<b>Nivel académico:</b>	Licenciatura en Administración de Empresas, Licenciatura Contaduría Publica o Ingeniería Industrial.		
<b>Experiencia:</b>	5 años mínimos de experiencia como jefe de agencia, experiencia en financiera.		
<b>7. COMPETENCIAS</b>			
<b>Competencias:</b>	Gestión de objetivos, organizacional, delegar, resolución de problemas, gestión de recursos y gestión de cumplimiento en tiempo.		
<b>Comportamientos:</b>	Responsabilidad y respecto con el personal a cargo, optimismo, empático, manejo de equipo de trabajo.		
<b>Autorizado por:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Cambios:</b>			

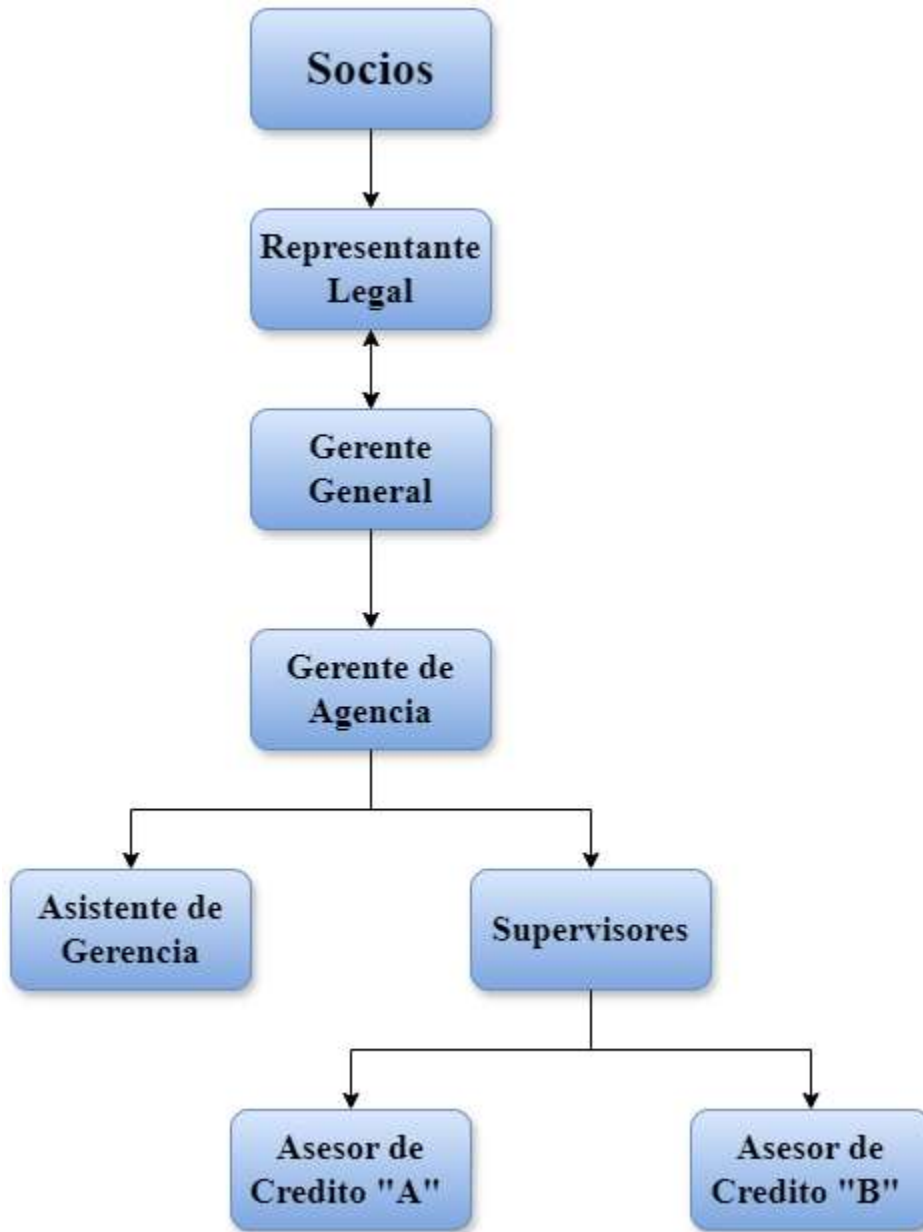
<b>FICHA TECNICA</b>			
<b>1. IDENTIFICACION</b>			
<b>Título del puesto</b>	Asistentes de Agencia	<b>Código:</b> AGA02	<b>Unidad jerárquica:</b> Gerencia General
<b>Reporta a:</b>	Gerencia General		<b>Fecha de revisión:</b>
<b>2. MISION DEL PUESTO</b>			
Apoyar en las actividades realizadas de gerencia general, y otras areas administrativas que convenga los altos mandos.			
<b>3. ENTORNO DE RELACION</b>			
Internamente se relaciona con el gerente general, supervisores, y jefes de agencia.			
<b>4. HABILIDADES</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bilingüe</li> <li>2. Tenacidad</li> <li>3. Confiabilidad</li> <li>4. Discreción</li> <li>5. Analítica</li> <li>6. Alto grado de atención al cliente.</li> <li>7. Honestidad</li> <li>8. Responsabilidad</li> </ol>			
<b>5. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyar en la coordinación y ejecución de procesos administrativos.</li> <li>2. Excelente interacción interpersonal.</li> <li>3. Manejo de información confidencial.</li> <li>4. Apoyo en los procedimientos y cumplimientos de metas.</li> <li>5. Controlar los procedimientos administrativos de las agencias</li> <li>6. Realizar las presentaciones de resultados de datos.</li> <li>7. Mantener actualizado la agenda de gerencia y Junta directiva.</li> <li>8. Otras funciones administrativas que le sean asignadas por la gerencia.</li> <li>9. Solucionar cualquier inconveniente o problema que pueda surgir entre las agencias.</li> <li>10. Reportar necesidades de mantenimiento a la infraestructura de la agencia.</li> <li>11. Cronometrar la entrega de información por parte de los agentes de agencia, para los altos mandos.</li> </ol>			
<b>6. REQUISITOS DEL PUESTO</b>			
<b>Nivel académico:</b>	Licenciatura en Administración de Empresas, Ing. Industrial o carreras afines.		
<b>Experiencia:</b>	3 años en puestos similares.		
<b>7. COMPETENCIAS</b>			
<b>Competencias:</b>	Manejo avanzado de Microsoft Office, y conocimientos en el uso de herramientas tecnológicas, habilidad de relaciones interpersonales, resguardo de la confidencialidad e información.		
<b>Comportamientos:</b>	Controlar los procedimientos administrativos de las agencias, así como asumir responsabilidades de la gerencia cuando estos no se encuentren.		
<b>Autorizado por:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Cambios:</b>			

<b>FICHA TECNICA</b>			
<b>1. IDENTIFICACION</b>			
<b>Título del puesto</b>	Supervisores	<b>Código:</b> SPA04	<b>Unidad jerárquica:</b> Gerente de Agencia
<b>Reporta a:</b>	Gerente de Agencia	<b>Fecha de revisión:</b>	
<b>2. MISION DEL PUESTO</b>			
Velar por la integridad de información brindada por los asesores de crédito, respecto al cliente; también resguardar la información confidencial de los clientes. Asegurar que la documentación y requisitos otorgados por el cliente sean fidedignos.			
<b>3. ENTORNO DE RELACION</b>			
Reporta a Gerente de Agencia, y supervisa a los asesores de crédito.			
<b>4. HABILIDADES</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proactivo</li> <li>2. Organizado</li> <li>3. Toma de decisiones oportunas en conjunto con el Gerente de Agencia.</li> <li>4. Conocimientos sólidos a la Ley del Lavado de Dinero</li> <li>5. Habilidad de comunicación</li> <li>6. Alto grado de integridad</li> <li>7. Previsor</li> </ol>			
<b>5. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asignar la calificación crediticia de los expedientes de los clientes.</li> <li>2. Verificar la información brindada por el asesor de crédito, para otorgar un desembolso en calidad de crédito corto plazo, ya sea, individual o grupal.</li> <li>3. Aprobar los créditos que cumplan con los requisitos exigidos a los clientes.</li> <li>4. Rechazar los créditos de los clientes ya sea individuales o grupales que no cumplan con los requisitos.</li> <li>5. Asesorar, capacitar a los asesores de crédito.</li> <li>6. Verificar los índices de rendimiento en el cumplimiento de metas.</li> <li>7. Organizar los comités que sean necesarios para retroalimentar a los asesores de créditos.</li> <li>8. Mantenerse alerta en el cumplimiento a la Ley de Lavado de Dinero.</li> <li>9. Comunicar al Gerente de Agencia si se encuentra incumplimiento por parte de los Asesores de Créditos, y/o cliente(s).</li> <li>10. Realizar un informe semanal del cumplimiento de las metas y el manejo de la mora crediticia y recuperación.</li> </ol>			
<b>6. REQUISITOS DEL PUESTO</b>			
<b>Nivel académico:</b>	Egresado o Licenciado en Administración de Empresas		
<b>Experiencia:</b>	De 1 - 3 años de experiencia en puestos similares		
<b>7. COMPETENCIAS</b>			
<b>Competencias:</b>	Evaluación, verificación y supervisión de los otorgamiento de crédito y de la cartera de recuperación.		
<b>Comportamientos:</b>	Es el enlace que verifica que la información del cliente sea fidedigna y que el asesor de crédito se acople a los requisitos establecidos por la financiera.		
<b>Autorizado por:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Cambios:</b>			

<b>FICHA TECNICA</b>			
<b>1. IDENTIFICACION</b>			
<b>Título del puesto</b>	Asesores de Crédito	<b>Código:</b> ACA05	<b>Unidad jerárquica:</b> Gerente de Agencia
<b>Reporta a:</b>	Supervisor	<b>Fecha de revisión:</b>	
<b>2. MISION DEL PUESTO</b>			
Administrar la cartera de clientes, captando nuevos, en el cumplimiento de colocación de créditos, y seguimiento para recuperación del mismo.			
<b>3. ENTORNO DE RELACION</b>			
Internamente se relaciona con el supervisor y al gerente de agencia.			
<b>4. HABILIDADES</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Habilidades comerciales.</li> <li>2. Dispuesto a cumplimiento de metas</li> <li>3. Habilidad de cobro</li> <li>4. Proactivo</li> <li>5. Capacidad de interactuar con diferentes grupo de personas</li> <li>6. Tenacidad al vender.</li> </ol>			
<b>5. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enfocado en el cumplimiento de planes y metas.</li> <li>2. Cumplimiento del reglamento interno y de requisitos para los clientes.</li> <li>3. Elaborar la programación semanal de actividades con las rutas a seguir buscando captar nuevos clientes.</li> <li>4. Realizar presentación al sector de interés sobre los productos disponibles de la empresa.</li> <li>5. Complementar el expediente de los clientes. según los requisitos brindados por la financiera.</li> <li>6. Dar seguimiento a la recuperación de créditos de su cartera.</li> <li>7. Velar por el cumplimiento de reclamos o quejas de los clientes.</li> <li>8. Elaborar los reportes de los visitas y las desembolsos realizados.</li> <li>9. Reportar de inmediato al supervisor cualquier situación que positivamente o negativamente el clima de negocios.</li> <li>10. Resolver quejas de los clientes.</li> </ol>			
<b>6. REQUISITOS DEL PUESTO</b>			
<b>Nivel académico:</b>	Preferiblemente Universitario o Técnico con alta experiencia en área crediticia.		
<b>Experiencia:</b>	De uno a tres años en puestos similares		
<b>7. COMPETENCIAS</b>			
<b>Competencias:</b>	Negociador persuasivo, espíritu comercial, enfoque en atención al cliente, facilidad de expresión, cierre de negocios, decisión y compromiso.		
<b>Comportamientos:</b>	Respetuoso con los compañeros y clientes, optimista, buenas relaciones interpersonales y amabilidad.		
<b>Autorizado por:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Cambios:</b>			

**Organigrama de Ultra Credit, S.A de C.V**

**ORGANIGRAMA**



*Ilustración 1*

### **Reglamento General de Operaciones en Agencias**

- a) Todo el personal del Área de operaciones de Agencia debe apegarse a las políticas y procedimientos establecidos por Ultra Credit, S.A de C.V
- b) La seguridad es un elemento vital para la vida de las personas; es obligación de los empleados asignados directamente al servicio de cajas u operaciones dentro de la agencia, atender las indicaciones que le sean brindadas.
- c) Todo el personal debe mantener su área de trabajo en orden y buenas condiciones, como parte de la imagen de Ultra Credit, S.A de C.V
- d) El manejo de valores, efectivo y demás documentos manejados en las operaciones, deben ser custodiados con la mayor diligencia y discreción posible.

### **Responsabilidades del Asesor de Crédito**

Responsabilidades de todos los Agentes de Crédito de Ultra Credit, S.A de C.V, dependiente de la especialización de producto, incluyen:

- a) Adherirse y aplicar los contenidos de este manual.
- b) Cumplir con metas diarias, semanales y mensuales, solicitando apoyo del Supervisor y Gerente de Agencia.
- c) Atraer clientes a través de las ventas directas de productos crediticios, incluyendo, pero no limitado a la promoción de puerta a puerta, ferias y otros eventos.
- d) Asistir a los clientes para completar los documentos necesarios para la obtención del crédito.
- e) Realizar formación/capacitación de grupos y otras reuniones de acuerdo con los procedimientos de productos.
- f) Llevar a cabo análisis de las condiciones socioeconómicas y/o financieras de los clientes.
- g) Evaluación de las garantías físicas si el préstamo está provisto con garantías, de acuerdo con este manual.
- h) Presentación de todas las solicitudes del Comité de Crédito.
- i) Preparar documentos para el desembolso del préstamo.
- j) Monitorear de manera activa la cartera actual de préstamos.

- k) Controlar los pagos por parte de los clientes y mantener una cartera de crédito con bajos índices de mora.
- l) Asistir a todas las reuniones con clientes.
- m) Asegurar informes precisos y a tiempo.
- n) Cumplimiento de tiempos de respuestas a los clientes en la resolución de solicitudes de crédito.
- o) Trabajar con los clientes para resolver los problemas de pago de préstamos.
- p) Mantener la confidencialidad de toda la información obtenida de los clientes, sujeto a las disposiciones de este manual.
- q) Adherir/cumplir con todas las reglas en el Contrato de Confidencialidad.
- r) Adherirse/cumplir con todas las reglas en el acuerdo de conflicto de interés.
- s) Nunca dar préstamos personales a los clientes, realizar pagos en nombre de ellos o mezclar sus finanzas personales con las de los clientes.
- t) Si es el caso, realizar capacitaciones y supervisión de los nuevos Asesores de Crédito aprendices u otros Asesores que tengan la necesidad de recibir capacidad adicional.
- u) Preparar y remitir el plan de trabajo diario al Supervisor y/o Gerente de Agencia.

### **Responsabilidades de Supervisores**

- a) Asegurar la adherencia personal, y la de todos los Agentes de Crédito de su equipo, a las políticas y procedimientos contenidos de este manual.
- b) Establecer y distribuir zonas geográficas para cada Agente de Crédito. (Zonificación).
- c) Establecer metas/planes diarios, semanales y mensuales para cada Agente de Crédito, de acuerdo con el plan estratégico de Ultra Credit S.A. de C.V.
- d) Monitorear, desarrollar, y capacitar a los Agentes de Créditos de forma consistente.
- e) Realizar Comités de Crédito diariamente.
- f) Realzar Comités de Mora diariamente, según programación de cada agencia.
- g) Realizar la planificación, organización y supervisión de las actividades de promoción de cualquier tipo.
- h) Realizar evaluaciones semestrales cada Agente de Crédito.
- i) Dar seguimiento al desempeño, y a los planes de trabajo diario y semanal, de cada Agente de Crédito.

- j) Capacitación y entrenamiento de los nuevos Agentes de Créditos.
- k) Capacitación y entrenamiento de los Agentes de Créditos con experiencia, para que puedan convertirse en futuros cargos calificados.
- l) Informes semanales a la Gerencia General.
- m) Monitoreo continuo de reembolso de préstamos.
- n) Supervisar y acompañar a los Agentes de Créditos en sus esfuerzos de cobranza, participar en el proceso anual presupuestario por su Agencia y su equipo.
- o) Informar al Gerente General o a la Junta Gerencial de cualquier situación (asuntos de negocio, competencia, o de personal) que pueda afectar los resultados en las áreas geográficas bajo su cargo.
- p) Revisar y dar seguimiento a las solicitudes pendientes diariamente, verificando cada Agente de Crédito los casos pendientes de resolución.

#### **Responsabilidades de Gerente de Agencia en relación con los préstamos**

- a) Asegurar la adherencia personal y la de todo el personal bajo su supervisión, a las políticas y procedimientos contenidos en este manual.
- b) Supervisar, administrar, y desarrollar, habilidades en todo el personal de su Agencia.
- c) Definir y asignar las áreas geográficas que serán atendidas por cada Supervisor y el Agente de Crédito.
- d) Definir las metas de cartera de préstamo y de clientes para cada producto y equipo de Agentes de Crédito, de acuerdo con el plan estratégico de Ultra Credit, S.A de C.V
- e) Elaborar proyecciones de colocación mensuales para los Asesores de Créditos las cuales deben ser enviadas por correo electrónico al Asistente de Gerencia, para el análisis de datos, para su validación contra las proyecciones establecidas por la Gerencia.
- f) Fomentar y monitorear la organización e implementación de actividades de promoción.
- g) Realizar supervisión y seguimiento continuo para el cumplimiento de los objetivos asignados a cada Gerente de Agencia.
- h) Participar como miembro/presidente de los comités de mora o de crédito.
- i) Desarrollar y capacitar a todo el personal bajo su cargo.
- j) Asegurar un servicio eficiente y oportuno a los clientes.
- k) Dar seguimiento oportuno a las observaciones y recomendaciones de Auditoría y Control Interno.

- l) Realizar la evaluación del desempeño de labores del personal bajo su cargo.
- m) Controlar mensualmente los resultados, el presupuesto de las Agencias a su cargo, explicando las variaciones de estos.

### **Responsabilidades del área de cobro**

- a) Garantizar el cumplimiento de las políticas y procedimientos contenidos en este manual.
- b) Realizar la gestión del campo de manera amistosa y eficaz.
- c) Desarrollar soluciones viables para los clientes en mora.
- d) Reportar trabajo cumplido de forma diario / semanal.
- e) Preparar y apoyar las actividades de recuperación en el campo con personal de la Agencia:
  - i) Visitar los clientes asignados.
  - ii) Todas las visitas deben ser documentadas y reportadas al Supervisor/Gerente de Agencia cuando lo solicite.

### **Reclutamiento, capacitación y evaluación del personal de crédito**

El nuevo personal de crédito se recluta y se entrena a nivel interno. Antes de ser contratados a tiempo completo, todos los Agentes de Crédito deben aprobar el Programa de Desarrollo Junior. El reclutamiento y la capacitación se llevan a cabo de acuerdo con las necesidades del personal definidas en las proyecciones anuales de las Agencias.

En general, Ultra Credit, S.A de C.V busca trabajar con metas a largo plazo, con un personal profesional a nivel interno dedicación con habilidades desarrolladas. Por consiguiente, Ultra Credit, S.A de C.V provee activamente el desarrollo de oportunidades para todos sus empleados.

Ultra Credit, S.A de C.V Realiza una evaluación formal y documentada del desempeño de todo el personal de crédito. Las evaluaciones de desempeño del personal de crédito se pueden realizar por los menos una vez al año.

Todas las vacantes principalmente se abren a nivel interno y se alienta a todo el personal para que aplique a los cargos internos disponibles.

## **Políticas de operaciones en cajas.**

- a) Toda operación atendida en la caja por cualquier concepto debe ser registrada en el preciso momento que se presente el cliente, es decir cualquier contravención a este procedimiento sin causa justificada será el cajero o el perfil que realiza dicha función, el responsable de los resultados de tal omisión, siempre y cuando este no notificara al Gerente de Agencia, en forma inmediata.
- b) Los funcionarios autorizados para realizar arqueos en el momento que lo estimen conveniente son:
  - Auditores externos
  - Supervisores de cada agencia
  - Asistentes de gerencia.
  - Gerente de agencia.
- c) Todo faltante tiene que ser notificado al momento de que sea confirmado, por el Supervisor de la agencia al Gerente de Agencia, además informando al Contador y Recursos Humanos en la brevedad del faltante. El faltante debe ser investigado por el Supervisor, Gerente de Agencia, para confirmar que existe realmente y de que no se trata de un error que afecta algún saldo de un cliente.
- d) Todo sobrante que se produzca en el desarrollo de las operaciones en la caja es propiedad de Ultra Credit, S.A de C.V y como tal tiene que ser registrado en el preciso momento que sea determinado por cualquier funcionario autorizado a realizar arqueos sorpresivos o normales. El sobrante o faltante debe ser investigado por el Supervisor, Gerente de Agencia, Asistente de Gerencia para confirmar que no se trata de algún error de alguna operación particular, debiendo de enviarse un email dentro de las 4 horas siguientes al día en que se detecte al Contador y Gerente General.
- e) El cierre diario de las cajas será asistido por uno de los tres empleados siguientes: Supervisor, Gerente de Agencia o Asistente de Gerencia.
- f) En la Caja Fuerte (bóveda) se debe mantener un máximo de \$10,000.00, al exceder este monto debe mandarse a remesar al banco, con su debido respaldo de la remesa y su formulario lleno correctamente completo.
- g) Se asignará a los encargados de caja un fondo de cambio de \$50.00 dólares.

- h) Se asignará un Suplente de Caja para casos de emergencia, pueden ser los siguientes empleados: Asistente de Gerencia.
- i) El Suplente de Caja, deberá aperturar el módulo de caja desde la primera transacción recibida.
- j) El Suplente de Caja, cerrará sus transacciones al momento que retorne el Cajero Principal y realizará su cierre al final del día.
- k) Como mínimo el Supervisor deberá realizar el arqueo de caja una vez por semana a caja.

#### **Políticas de Desembolsos.**

- a) Los montos máximos para desembolsar en efectivo serán de \$5,000.00, netos del monto del préstamo por cliente de préstamo individual o grupal.
- b) No podrá desembolsarse el préstamo en la caja si el cliente no se le ha leído el documento de formalización del préstamo.

#### **Cumplimiento de la ley contra el lavado de dinero.**

Las actividades de lavado de dinero y apoyo de actividades terroristas, las transacciones con personas físicas o jurídicas de países embargados (“actividades prohibidas”) están absolutamente prohibidas, por lo que se recomienda:

- a) Pedir información sobre los ingresos y los historiales crediticios de los clientes, a fin de poder cumplir con la política de conocer a los clientes.
- b) El asesor de crédito debe conocer sobre el negocio y actividades comerciales de los clientes; los expedientes deben contar con los documentos de identificación (DUI, NIT, etc.) y documentos que evidencien ingresos, etc.

#### **Ética profesional del personal del departamento de crédito**

Todo el personal de Ultra Credit, S.A de C.V, debe respetar y cumplir con las siguientes reglas de ética profesional:

1. Todos los empleados deben actuar siempre en el mejor interés de Ultra Credit, S.A de C.V
2. Ningún empleado de Ultra Credit, S.A de C.V Está autorizado para manejar el dinero del cliente (en el desembolso y la reunión de pago de crédito). En circunstancias excepcionales, los Asesores de Crédito pueden manejar el dinero de los clientes durante los

procedimientos de recuperación (usando recibos provisionales debidamente autorizados por Gerencia).

3. Todos los empleados deben prevenir activamente situaciones de conflicto de intereses. Un conflicto de intereses sucede cuando existe intereses personales o de una relación personal que interfiere con la decisión de los empleados en el proceso de toma de decisiones. Ultra Credit, S.A de C.V aplicará las siguientes reglas con el fin de proteger contra un posible conflicto de intereses:
  - a. Ninguno de los empleados de Ultra Credit, S.A. de C.V y sus familiares pueden tener intereses financieros directos o indirectos en la empresa sin una aprobación por escrito del Gerente de Agencia o en caso fortuito este no se encuentre presente el Supervisor.
  - b. Todos los empleados de Ultra Credit, S.A de C.V tienen prohibido pedir prestado dinero al cliente y prestar dinero a los clientes y en ninguna circunstancia pagar los préstamos de los clientes con fondos propios. la violación de esta regla se traduce en un despido inmediato (Ultra Credit, S.A de C.V queda exonerada de toda responsabilidad de dichas acciones). Los empleados no están autorizados a recibir ningún tipo de regalos, dinero, préstamos o compensación de las personas, que tienen relaciones comerciales directas o indirectas con la compañía.
4. Los empleados no deben sugerir, solicitar o recibir regalos, dinero u otro tipo de valores materiales o servicios de los clientes o las personas con las que tienen relaciones Ultra Credit, S.A de C.V Los empleados no deben utilizar la situación laboral en la empresa con el fin de obtener dinero o cualquier otro beneficio de personas, empresas, empresas u organización, aparte de Ultra Credit, S.A de C.V En este documento, no es necesario físicamente recibir un regalo, el mero hecho de extorsión o demanda por regalo es suficiente.
5. Los empleados no pueden aceptar regalos de cualquier valor de los clientes. En el caso específico que a empleado se le entregue un regalo percedero como alimentos o flores por las personas interesadas clientes contra su voluntad o si no pudiese negarse a recibirlo, debe informar al Gerente de Agencia dentro la jornada laboral y tomar medidas para devolver el regalo o para distribuir el regalo entre los otros miembros personal. Si a los empleados les

ofrecen aperitivos y refrescos durante una visita a las instalaciones cliente, el valor aceptable no podrá exceder el equivalente a dos tazas de té o café.

6. Todos los empleados deben respetar la confidencialidad de la información de los clientes y tratar con cuidado toda la información de ellos.
7. Cualquier relación personal o no profesional de un empleado de Ultra Credit, S.A de C.V con los clientes u otros empleados de Ultra Credit, S.A de C.V, que podrían interferir con los deberes profesionales o causar un conflicto de intereses debe ser inmediatamente divulgada al supervisor inmediato del empleado directo y posteriormente escalar con Gerente de Agencia si fuere necesario.
8. El empleado no puede animar a los clientes a que actúen en contra de sus propios y mejores intereses o en contra de los mejores intereses de Ultra Credit, S.A de C.V

La violación de cualquiera de las reglas anteriores incurrirá en acciones disciplinarias denominadas como “sanciones” hasta el despido y consecuencias jurídicas para el empleado.

Todo el personal de Ultra Credit, S.A de C.V debe reportar todas las violaciones percibidas de los documentos antes mencionados a través de correo electrónico, conversación personal y/o acción de personal o carta, a Supervisor, Gerente de Agencia y Gerente General u otro personal adicional que esté relacionado con los sucesos.

### **Política de vestimenta y conducta**

La política de vestimenta de Ultra Credit S.A. de C.V., está diseñada para brindar una presencia profesional y uniforme a los clientes y colegas. La apariencia se refleja en el empleado mismo y en la empresa.

La política de vestimenta se aplica para todos los colaboradores de Ultra Credit S.A. de C.V., a continuación, se detallan los lineamientos de dicha política:

1. Se espera que los empleados porten su uniforme, a menos, que la gerencia autorice lo contrario.

2. Los empleados deben presentar siempre una apariencia pulcra y profesional. Se espera que todos estén usando el uniforme o ropa limpia sin agujeros, sin rasgaduras u otro signo de desgaste.
3. La ropa no debe ser demasiado reveladora.
4. Quedan exentos los estilos de vestimenta y arreglo personal dictados por la religión o la etnia.
5. En el caso de los caballeros no se permitirá el cabello largo o cortes de moda extravagantes.
6. En el caso de las damas, no se permitirá el uso de colores extravagantes en el cabello.
7. El calzado debe de ser formal (No zapato deportivo, flats, sandalias hechas de goma o hule).
8. Los colaboradores deberán respetar los horarios de trabajo establecidos por Ultra Credit S.A. de C.V., que son los siguientes:

Horarios de atención al cliente de lunes a viernes de 8:00 am a 5:00 pm y los sábados de 8:00 am a 12:00 m.

9. Los colaboradores deberán presentarse a la oficina y a eventos de trabajo fuera de la oficina en un estado sobrio y apto para realizar sus funciones laborales de manera segura y efectiva.

### **Sanciones Laborales**

Con la finalidad de proteger tanto los activos de la empresa, el recurso humano y los clientes se sugiere establecer un sistema de sanciones para aquellos casos en que los empleados incurran en faltas que afecten el desempeño, la seguridad o la integridad de la empresa y sus colaboradores.

Se sugiere crear un manual reglamentario o de control interno relacionado a faltas e incumplimientos por los trabajadores ya sea con dolo o por falta de acatamiento en los procesos internos, además se recomienda establecer reglas que permiten prevenir un quebrantamiento de estas que, en caso de dicha eventualidad, deberán ser aplicados. Estas sanciones se pueden basar en el código de trabajo, en la ley contra el lavado de dinero como referencia utilizar el riesgo de la seguridad de la información para cuantificar el nivel de riesgo.

A continuación, se ilustran algunos ejemplos de cómo las sanciones pueden variar en gravedad según la naturaleza y el impacto de la falta cometida, desde amonestaciones leves hasta la terminación del empleo en casos muy graves. Queda a criterio de la institución el tomar estas sanciones o agregar las propias según sea necesario.

### **Sanciones Leves:**

Se consideran faltas leves aquellas que, aunque no representan un perjuicio significativo para la empresa, incumplen con normativas o procedimientos establecidos. Las sanciones para este tipo de faltas pueden incluir amonestaciones verbales o escritas, así como la implementación de medidas correctivas.

Ejemplos:

1. Llegar tarde al trabajo en una ocasión sin justificación adecuada.
2. No adherirse al Código de Ética de Ultra Credit, S.A de C.V y a las responsabilidades, asignadas con conocimiento previo.
3. No seguir correctamente el procedimiento establecido para la solicitud de permisos personales o vacaciones.
4. Uso inapropiado de dispositivos electrónicos durante el horario laboral.
5. Los gerentes o supervisores deberán informar a los empleados cuando están violando la política de vestimenta.
6. Si el colaborador incumpliera la política de vestimenta tres veces recurrentes será considerada como una falta grave.

### **Sanciones Graves:**

Las faltas graves serán aquellas que afecten de manera directa el funcionamiento eficiente de la empresa, comprometan la seguridad o el bienestar de los colaboradores o clientes, o contraviene gravemente las políticas internas. Las sanciones para este tipo de faltas pueden incluir suspensión temporal, reducción de privilegios o incluso la rescisión del contrato laboral, dependiendo de la gravedad del acto y su impacto en la organización.

Ejemplos:

1. Realizar actos de discriminación o acoso hacia compañeros de trabajo.
2. Divulgar información confidencial de la empresa a terceros sin autorización.
3. Incumplimiento reiterado de las políticas de seguridad de la información.
4. Si la vestimenta fuera excesivamente inapropiada, se levantará una acción de personal indicando lo sucedido con copia al Gerente de Agencia y anexo a su expediente.
5. El colaborador o los colaboradores que se presenten en estado de ebriedad dentro de los horarios de trabajo se considerará como una falta grave, por lo tanto, se le aplicará la siguiente acción disciplinaria:
  - a. Se le levantará acción de personal, con copia al Gerente de Agencia y anexo a su expediente.
  - b. Se suspenderán las labores de trabajo, enviándolo a casa y se le descontará ese día y el séptimo.

### **Sanciones Muy Graves:**

Se consideran como faltas muy graves aquellas que tienen consecuencias severas para la empresa, sus colaboradores o su reputación. Estas faltas pueden incluir, entre otras, conductas fraudulentas, actos de violencia, acoso laboral, o cualquier comportamiento que atente contra la ética empresarial o los valores de la organización. Las sanciones para este tipo de faltas pueden incluir la rescisión inmediata del contrato laboral, sin perjuicio de las acciones legales que correspondan.

Ejemplos:

1. Cometer fraude financiero o manipulación de registros contables.
2. Amenazar o agredir físicamente a un compañero de trabajo.
3. Participar en actividades ilegales que dañan la reputación de la empresa.

Es importante destacar que las sanciones aplicadas se fundamentan en principios de justicia y proporcionalidad, considerando la gravedad de la falta cometida, las circunstancias del caso y el historial laboral del empleado involucrado. Además, se garantizará el derecho a la defensa y al debido proceso en todo momento.

## Evaluación y seguimiento a través de indicadores

Es importante mencionar que la medición del desempeño de los empleados se sustenta en indicadores financieros sólidos, los cuales se deben aplicar debidamente. En este sentido, se recomienda la aplicación de métodos probados como el modelo de evaluación de control interno COSO o COSO ERM, el modelo de pérdida esperada o VaR (Value at Risk), así como los Indicadores de Riesgo Operacional y los Indicadores Clave de Riesgo (KRI). Estos métodos no solo respaldan el uso de los Indicadores Clave de Desempeño (KPI), sino que también enriquecen el enfoque financiero de la evaluación y seguimiento.

Entre los beneficios de implementar los indicadores de desempeño se encuentran:

- Mejora el compromiso.
- Sirve para orientar planes de sucesión y desarrollo.
- Aumenta los niveles de transparencia de una compañía y, de paso, genera confianza entre los trabajadores.
- Favorece el crecimiento empresarial., lo que se mide se puede mejorar.

Estos indicadores financieros representan el eje central para medir el cumplimiento de los empleados. Su implementación no solo favorece el crecimiento de la empresa, sino que también permite una evolución constante al proporcionar una base cuantitativa para la mejora continua.

Se recomienda que Ultra Credit, comience con los indicadores básicos en los primeros 6 meses para luego evaluar la inclusión de métodos más complejos como el modelo de pérdida esperada o VaR (Value at Risk), con el fin de incluir una gama de métricas que sean un soporte y una guía para determinar al final del periodo fiscal, si el horizonte de esta se está cumpliendo o si es necesario implementar cambios que aseguren el camino hacia los objetivos trazados. Entre algunos indicadores base, pero claves podemos incluir los siguientes:

### Índices laborales

1. **Tasa de retención de empleados**, es la capacidad para retener empleados y se mide con la tasa de retención de empleados.

La fórmula para calcular el índice de retención de empleados consiste en dividir el número de empleados actual de la empresa entre el número de empleados al comienzo del periodo

de estimación. El resultado se multiplica por 100 y obtenemos la tasa de retención. Un índice de retención del 90% o superior se considera bueno (Toro, 2022).

$$\text{Tasa de Retencion de personal} = \frac{\text{N}^\circ \text{ Actual de empleados}}{\text{N}^\circ \text{ Trabajadores al comienzo del periodo de estimacion}} \times 100$$

2. **Índice de Rotación de Personal**, es determinar el índice de Rotación de Personal, ya que indica la salud y el bienestar total del equipo. Para la rotación de personal la empresa de análisis y asesoría Gallup establece que un índice comprendido entre el 5% - 10% podría ser considerado como un valor aceptable, Bobadilla, B. (2022, mayo 4).

$$\text{Indice de rotacion de personal} = \frac{\text{N}^\circ \text{ Actual de empleados que renunciaron}}{\text{N}^\circ \text{ Promedio de empleados durante el mismo periodo especifico}} \times 100$$

3. **Tasa de Desgaste o la Tasa de Abandono**, es la estimación de la cantidad de personas que se van de una organización durante un lapso predefinido. Para la tasa de desgaste no hay un valor único que pueda considerarse como "óptimo", pero una tasa de desgaste que sea considerablemente menor que la del rubro o que haya disminuido con el tiempo podría interpretarse como favorable. Ya que esto sugiere que la empresa está reteniendo a su talento, lo que puede ser indicativo de una cultura laboral sólida, oportunidades de desarrollo y un ambiente de trabajo satisfactorio.

$$\text{Tasa de Abandono} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Abandonos}}{\text{Porcentaje de N}^\circ \text{ de empleados}} \times 100$$

4. **Indicadores de evaluación de desempeño: productividad**, Para medir la de un empleado hay que dividir las horas de trabajo de dicho empleado por la cantidad productos que este ha producido durante un período de tiempo determinado. Para la tasa de evaluación de

desempeño no hay un valor único que pueda considerarse como "óptimo"; sin embargo, se considera que entre mayor sea el indicador con el tiempo mayor será la productividad del empleado.

$$\text{Indicador de Desempeño} = \frac{\text{Horas de trabajo del empleado}}{\text{Cantidad de productos}} \times 100$$

#### 5. Indicadores Clave de Desempeño (KPI) para medir la curva de aprendizaje de los empleados:

- **KPI de "Tiempo para alcanzar la competencia"**, mide la cantidad de tiempo que un empleado tarda en adquirir las habilidades y conocimientos necesarios para realizar su trabajo de manera efectiva y eficiente. Es especialmente relevante durante el proceso de incorporación o cuando un empleado asume nuevas responsabilidades dentro de la organización.

La forma en que se mide este KPI puede variar según la empresa y el tipo de trabajo, pero generalmente implica seguir de cerca el progreso del empleado a lo largo del tiempo. A continuación, se sugieren algunas formas comunes de medir este KPI:

1. Entrevistas de seguimiento, la cual involucra notas por adaptación y aprendizaje de sus principales funciones.
2. Evaluaciones de desempeño, en la cual se puede medir cumplimiento de metas y objetivos de la posición
3. Pruebas de conocimiento, evaluada en una escala de puntuaciones.
4. Observación en el trabajo, siendo una métrica cualitativa, determinada por aspectos de conducta y adaptación en la cultura organizacional.

El tiempo necesario para alcanzar la competencia puede variar según la complejidad del rol, la experiencia previa del empleado y la efectividad de los programas de capacitación y desarrollo.

- **KPI "Nivel de dominio de habilidades"**, mide la competencia y habilidad de un empleado en relación con las tareas específicas requeridas para su trabajo. Evalúa cuán

bien un empleado puede aplicar sus conocimientos y habilidades en situaciones laborales reales y cómo su desempeño contribuye al éxito general de la empresa.

No existe una forma estándar de medir este KPI, a continuación, se sugieren algunas formas de medir el nivel de dominio de habilidades:

1. Evaluaciones de desempeño.
2. Pruebas de habilidades.
3. Evaluaciones por pares o compañeros de trabajo.
4. Observación en el trabajo.

Es importante medir el nivel de dominio de habilidades de manera regular para evaluar el progreso del empleado y proporcionar retroalimentación y apoyo para su desarrollo continuo.

6. **Costo Administrativo como Porcentaje de los Ingresos:** Este indicador mide el impacto de los costos administrativos en relación con los ingresos totales de la empresa. No existe un valor "óptimo" para el costo administrativo como porcentaje de los ingresos, ya que puede variar según diversos factores; sin embargo, un alto porcentaje puede indicar que los costos administrativos están absorbiendo demasiado de los ingresos, lo que podría ser una señal de ineficiencia en la gestión administrativa. Por otro lado, un bajo porcentaje sugiere que los costos administrativos están siendo controlados de manera efectiva en relación con los ingresos generados. Se calcula utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{Costo Administrativo como Porcentaje de los Ingresos} = \frac{\text{Costos administrativos totales}}{\text{Ingresos totales}} \times 100$$

Monitorear este indicador a lo largo del tiempo puede ayudar a la empresa a identificar tendencias y tomar medidas para optimizar sus procesos administrativos, reducir costos innecesarios y mejorar la eficiencia operativa en general.

7. **Margen de Utilidad Neto:** Este indicador se expresa como un porcentaje y se utiliza para evaluar la eficiencia y rentabilidad de las operaciones de la empresa. Un margen de utilidad neto más alto indica que la empresa está generando una mayor rentabilidad en relación con

sus ingresos, mientras que un margen más bajo puede indicar que la empresa está teniendo dificultades para generar utilidades después de cubrir todos sus costos y gastos.

Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ingresos totales}} \times 100$$

Donde:

Utilidad Neta: Corresponde a los ingresos totales menos todos los gastos y costos, incluyendo impuestos, intereses y depreciación.

Ingresos Totales: Representa la totalidad de los ingresos generados por la empresa en un período específico.

Este indicador no tiene un valor considerado como óptimo, porque puede variar según la industria, el tamaño de la empresa y otros factores. En general, se debe buscar mantener un margen de utilidad neto saludable, que sea competitivo en comparación con otras empresas del mismo sector.

8. **KPI de Eficiencia Operativa**, este KPI puede utilizarse para medir y evaluar el rendimiento de los procesos y actividades operativas de la empresa en relación con sus objetivos. Se centra en la capacidad de la empresa para utilizar de manera eficiente sus recursos, tiempo y esfuerzos para lograr resultados óptimos en sus operaciones. La eficiencia operativa se puede medir de varias maneras y es esencial para identificar áreas de mejora.

Cómo medir la eficiencia operativa:

1. Identificar los objetivos de la empresa.
2. Definir los indicadores clave de rendimiento (KPI).
3. Recolectar los datos.
4. Analizar los datos.
5. Identificar cuellos de botella.

## 6. Tomar medidas

Cómo mejorar la eficiencia operativa:

1. Automatizar procesos.
2. Optimizar la gestión de inventario.
3. Capacitar a los empleados.
4. Utilizar tecnología adecuada.
5. Mejorar la planificación.
6. Evaluar constantemente tu eficiencia

A continuación, se presentan algunos indicadores que pueden aplicarse:

1. **Rendimiento de los Activos (ROA):** Este indicador mide la capacidad de la empresa para generar ganancias a partir de sus activos totales. Un ROA más alto indica una mayor eficiencia en el uso de los activos para generar ganancias. Por otro lado, un ROA más bajo podría sugerir que la empresa no está utilizando sus activos tan eficientemente como podría.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Ingresos generados netos}}{\text{Activos totales}} \times 100$$

2. **Rendimiento del Patrimonio (ROE):** Este indicador mide la rentabilidad que la empresa genera en relación con el capital propio invertido. Un ROE más alto indica una mayor eficiencia en la generación de ganancias para los accionistas.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}} \times 100$$

3. **Margen de Intereses Netos:** Mide la diferencia entre los intereses ganados y los intereses pagados, en relación con los activos productivos. Un margen más amplio sugiere una mayor eficiencia en la gestión de los préstamos y depósitos.

$$\text{Margen Neto} = \frac{(\text{Ganancias} - \text{Costos de los bienes vendidos} - \text{Gastos operativos} - \text{Intereses} - \text{Impuestos})}{\text{Ganancias}} \times 100$$

4. **Gastos Operativos como porcentaje de los Ingresos (Ratio de Eficiencia):** Este indicador compara los gastos operativos totales con los ingresos totales. Un ratio más bajo indica una mayor eficiencia en la gestión de los costos operativos.

$$\text{Ratio de Eficiencia} = \frac{\text{Gastos de explotación}}{\text{Margen bruto}} \times 100$$

5. **Rotación de Activos:** Mide la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas. Una rotación de activos más alta sugiere una mayor eficiencia en la gestión de los activos.

$$\text{Rotacion de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}} \times 100$$

6. **Índice de Morosidad:** Este indicador mide la calidad de los préstamos otorgados por la institución financiera. Un índice más bajo indica una mayor eficiencia en la gestión del riesgo crediticio.

$$\text{Tasa de Morosidad} = \frac{\text{Saldo de la cartera de crédito en mora}}{\text{Saldo de la cartera de crédito total}} \times 100$$

Lo que se busca con la eficiencia operativa es mejorar sus procesos y lograr el éxito a largo plazo. La evaluación constante es esencial para identificar áreas que necesitan mejoras y detectar nuevas oportunidades para optimizar procesos y mejorar la eficiencia.

9. **Indicadores de la eficiencia en colocación y recuperación de créditos:** evalúan qué tan efectivamente están colocando préstamos o créditos a clientes y cómo están gestionando la recuperación de esos créditos en caso de impago.

Para medir la eficiencia en la colocación y recuperación de créditos se pueden utilizar varios indicadores, por lo que se sugieren los siguientes:

- **Tasa de Conversión de Solicitudes a Préstamos:** Mide el porcentaje de solicitudes de crédito que se convierten en préstamos o créditos otorgados. Se calcula dividiendo el número total de préstamos concedidos entre el número total de solicitudes recibidas, multiplicado por 100.

$$\text{Tasa de conversión de solicitudes a préstamos} = \frac{\text{Número de préstamos aprobados}}{\text{Número total de solicitudes de préstamos}} \times 100$$

- **Tiempo de Aprobación de Créditos:** Mide el tiempo promedio que lleva aprobar una solicitud de crédito. Este indicador evalúa la eficiencia del proceso de evaluación y aprobación de créditos.

La fórmula para calcular el Tiempo de Aprobación de Créditos es:

$$\text{Tiempo de aprobación de crédito} = \frac{\text{Suma de tiempos de aprobación de créditos}}{\text{Número total de solicitudes de crédito}} \times 100$$

- **Tasa de Recuperación de Créditos:** Mide el porcentaje del valor total de los préstamos morosos que se han recuperado exitosamente. Se calcula dividiendo el monto total recuperado entre el monto total de préstamos morosos, multiplicado por 100.

$$\text{Tasa de recuperación de créditos} = \frac{\text{Monto total recuperado}}{\text{Monto total de prestamos morosos}} \times 100$$

- **Costo por Recuperación de Créditos:** Mide el costo promedio asociado con cada unidad monetaria recuperada. Se calcula dividiendo el costo total de recuperación entre el monto total recuperado.

$$\text{Costo de recuperación de créditos} = \frac{\text{Costo total de recuperación de créditos}}{\text{Monto total recuperado}} \times 100$$

Estos datos se pueden analizar periódicamente para evaluar la eficiencia en la gestión de créditos y tomar medidas correctivas si es necesario para mejorar el desempeño y reducir los riesgos crediticios.

Es de dejar en claro que, Ultra Credit puede incluir o eliminar ciertos indicadores base, según lo crea conveniente, ya que la propuesta está encaminada a sentar las bases para un crecimiento ordenado y medible, que asegure mediante metodologías cuantitativas y descriptivas el desempeño y desarrollo tanto de sus colaboradores como de la empresa en sí. Además, Ultra Credit, decidirá el momento que crea más oportuno para incluir mediciones con métodos más complejos como el VAR (Value at Risk) y otros que considere convenientes.

Consideramos que estas métricas son un buen comienzo para atacar y disminuir las debilidades administrativas que detectamos posee actualmente Ultra Credit, ya que con ello los empleados tendrán una guía de acción y medición de su desempeño, en base a sus funciones dentro de cada puesto de trabajo y alineados a los objetivos que posee la empresa.

## CONCLUSIONES

Después de analizar los resultados, podemos afirmar que se cumplen las hipótesis planteadas para esta investigación, en detalle se concluye que:

1. Al ingresar a la empresa, los empleados no reciben un manual o guía que detalle las funciones principales de sus respectivos puestos. Esta falta de orientación conduce a confusiones durante la ejecución de sus tareas asignadas. Por lo tanto, se confirma la hipótesis de que la falta de asignación de responsabilidades en los puestos de trabajo en la financiera Ultra Credit S.A. de C.V. contribuye a la mala organización y desempeño de esta.
2. Se determinó que existe duplicidad en la ejecución de funciones de diferentes puestos laborales, ocasionando ineficiencia operativa y tardías en la entrega de resultados, como consecuencia la empresa genera un aumento en los costos operativos y un retraso en los procesos. Lo que determina que se cumple la hipótesis 2, en la cual se expone que la implementación de un manual de operaciones en la financiera Ultra Credit S.A. de C.V. puede contribuir significativamente a superar la deficiencia y mala organización de la financiera.
3. Se identificó la oportunidad de mejora en los procesos de comunicación interna dentro de la empresa, ya que esta afecta la transmisión de asignaciones y la coordinación entre los colaboradores de diversas áreas.
4. Se observó la necesidad de implementar indicadores para evaluar el desempeño y dar seguimiento del rendimiento de los empleados para garantizar el cumplimiento de objetivos organizacionales y el desarrollo profesional continuo.
5. Concluimos que es necesaria la implementación del manual de funciones y operaciones, ya que es una herramienta fundamental que toda empresa debe tener con el objetivo de lograr una gestión eficaz, ya que proporciona una estructura sólida y detallada de las responsabilidades y funciones de cada empleado en la organización.

## RECOMENDACIONES

1. Debido a que a los empleados no se les proporciona un manual o instructivo que detalle las funciones principales que deben desempeñar en sus respectivos puestos, recomendamos a la financiera Ultra Credit S.A. de C.V. Implementar un manual de funciones y operaciones con el fin de brindar a sus colaboradores una mejor orientación en el desempeño de sus funciones.
2. Debido a la duplicidad de funciones en diferentes puestos, se recomienda identificar las áreas con duplicidad a través de una auditoría y documentar la reasignación de funciones.
3. Sugerimos implementar un sistema de comunicación interna, que facilite la transmisión oportuna de información y que promueva la colaboración entre los trabajadores. Esto puede lograrse mediante el uso de herramientas de comunicación digital, reuniones regulares de seguimiento y la designación de responsables de la comunicación.
4. Se recomienda establecer un sistema de medición de rendimiento (KPI) que enlace los objetivos de la empresa, brindando una retroalimentación periódica que promueva el desarrollo. Esto se traducirá en un mayor compromiso, motivación y crecimiento dentro del equipo.
5. Es necesaria la revisión periódica del manual de funciones y operaciones para asegurar su trascendencia y actualización continua. Esto puede incluir nuevos procedimientos, roles o responsabilidades a medida que la empresa crezca a fin de adaptarse a futuros cambios.

## REFERENCIAS

(2023, junio 22). Qué es un perfil de puesto y cómo hacerlo. Indeed.<https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/que-es-perfil-puesto>

Agustín Campos Arenas (2014). Métodos Mixtos de Investigación, segunda edición. Cooperativa editorial magisterio.

[https://www.google.com/sv/books/edition/M%C3%A9todos\\_mixtos\\_de\\_investigaci%C3%B3n/AIYqEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=que+es+enfoco+mixto+de+la+investigacion&printsec=frontcover](https://www.google.com/sv/books/edition/M%C3%A9todos_mixtos_de_investigaci%C3%B3n/AIYqEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=que+es+enfoco+mixto+de+la+investigacion&printsec=frontcover)

Berendsohn, M. Z. (Julio, 2003) Medición de Riesgos Financieros en Sistemas Financieros Menos Desarrollados.

<https://www.bcu.gub.uy/Comunicaciones/Jornadas%20de%20Economia/iees03j3250803.pdf>

Berenson Marc L., Levine David M. & Krehbiel Timothy C. (2006), Estadística para administración.

[https://www.google.com/sv/books/edition/ESTADISTICA\\_PARA\\_ADMINISTRACION/Aw2NKbDJJoZoC?hl=es-419&gbpv=1&dq=muestra+no+probabilistica+que+es&pg=PA221&printsec=frontcover](https://www.google.com/sv/books/edition/ESTADISTICA_PARA_ADMINISTRACION/Aw2NKbDJJoZoC?hl=es-419&gbpv=1&dq=muestra+no+probabilistica+que+es&pg=PA221&printsec=frontcover)

Blog Asesores de Pymes. (2021, 20 de enero). ¿Qué es el riesgo operacional?

<https://www.hiscox.es/blog/riesgo-reputacional#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20riesgo%20reputacional,la%20sociedad%20tiene%20de%20ella>.

Blog Asesores de Pymes. (2021, enero 20). ¿Qué es el riesgo operacional? Cesce, Seguros de tu éxito.

<https://www.cesce.es/es/w/asesores-de-pymes/que-es-el-riesgo-operacional>

Bobadilla, B. (2022, mayo 4). LinkedIn. Tasa de rotación: cómo se calcula y cómo afecta a tu empresa.

<https://www.linkedin.com/pulse/tasa-de-rotaci%C3%B3n-c%C3%B3mo-se-calcula-y-afecta-tu-empresa-bobadilla-ga/>

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. (Octava ed.). México D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Código de Comercio de la República de El Salvador. (2017, 07 de junio). Decreto Legislativo D.L N° 671 D. O. No. 104.

Código de Trabajo de la República de El Salvador. (2010, octubre). Decreto Legislativo D.L. No. 15, publicado en el Diario Oficial No. 142.

Código Tributario de la República de El Salvador. (2011, 14 de diciembre). Decreto Legislativo D.L. No.958, D.O. No. 235.

Concepto, (14 julio, 2022). Definición de Gerente General. Revisado por equipo editorial, etc.

Fuente: <https://concepto.de/gerente-general/#ixzz8VPqIUxfu>

contacto@cdg.com.mx (s.f). Las competencias laborales que debe incluir el perfil de un gerente. cdg Blog - Expertos en competencias de negocios

<https://blog.cdg.com.mx/blog/las-competencias-laborales-que-debe-incluir-el-perfil-de-un-gerente>

Darías, Z. (s.f.). Sanciones laborales. Conceptos Jurídicos

<https://www.conceptosjuridicos.com/sanciones-laborales/>

Díaz, G. (2023, octubre 20). Entrevista personal. Misión, Visión y Valores de la empresa.

Economía Planificada, (2023, mayo 25). Supervisor. Economía Planificada

<https://economyplanificada.com/supervisor-2/>

Equipo de redacción de Drew, (26 de julio de 2023). Manuales de puesto 2.0: innovando en la gestión del talento

<http://blog.wearedrew.co/recursos-humanos/guia-como-se-realizan-los-manuales-de-puesto>

Ernesto A. Rodríguez Moguel, (2005). Metodología de la investigación. Primera Edición. México. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Obtenido de:

[https://books.google.com.sv/books?id=r4yrEW9Jhe0C&pg=PA25&dq=concepto+investigaci%C3%B3n+descriptiva&hl=es-419&newbks=1&newbks\\_redir=0&source=gb\\_mobile\\_search&ovdme=1&sa=X&ved=2ahUKEwiKxq6P6a6EAxUfkIQIHTsABG0Q6wF6BAgFEAU#v=onepage&q=concepto%20investigaci%C3%B3n%20descriptiva&f=false](https://books.google.com.sv/books?id=r4yrEW9Jhe0C&pg=PA25&dq=concepto+investigaci%C3%B3n+descriptiva&hl=es-419&newbks=1&newbks_redir=0&source=gb_mobile_search&ovdme=1&sa=X&ved=2ahUKEwiKxq6P6a6EAxUfkIQIHTsABG0Q6wF6BAgFEAU#v=onepage&q=concepto%20investigaci%C3%B3n%20descriptiva&f=false)

Escuela Europea de excelencia, (2022, junio 08). Riesgo operacional: qué es y cómo gestionarlo.

<https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2023/06/riesgo-operacional-que-es-y-como-gestionarlo/>

ESG Innova Group, (2017, 25 de Julio). Principios de Gestión de la Calidad ¿Cuáles son y qué indican?

<https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2017/07/principios-de-gestion-de-la-calidad/>

Euroinnova (s.f.). Que hace un promotor de crédito. Euroinnova, International Online Education.

<https://www.euroinnova.edu.es/blog/que-hace-un-promotor-de-credito#:~:text=Un%20promotor%20de%20cr%C3%A9dito%20es,y%20concesi%C3%B3n%20de%20cr%C3%A9ditos%20otorgados.>

Euroinnova, International Online Education. (s.f.) Qué es un manual de operaciones.

<https://www.euroinnova.pe/blog/que-es-un-manual-de-operaciones#iquestqueacute-es-un-manual-de-operaciones>

Felipe Claro E. (2006). Teoría del Valor Extremo: Aplicación de la teoría al Índice NASDAQ. Universidad de Chile Facultad de Economía y Negocios.

<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/141728/Extreme%20Value%20Theory.pdf?sequence=1>

Fide, (s.f.). Asistente de gerencia. Formación Integral Y Desarrollo Empresarial – FIDE

<https://www.fide.edu.pe/es-sv/blog/detalle/asistente-de-gerencia/#:~:text=Un%20asistente%20de%20gerencia%20es,que%20deba%20llevar%20a%20cabo.>

Garrido, J.M. (s.f.). De jefe de departamento a directivo. Garrido Fresh Mentoring.

<https://www.garridofreshmentoring.com/de-jefe-de-departamento-a-directivo/#:~:text=Los%20jefes%20de%20departamento%20se,algunos%20casos%20incluso%20formalizan%20procedimientos>

GlobalSuite. (2023, 28 de septiembre). ¿Qué es el modelo COSO? Cómo gestionar riesgos

<https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-modelo-coso/>

GRCTools, (s.f.). Riesgos de Seguridad de la Información

<https://www.isotools.us/soluciones/riesgos/riesgos-seguridad-informacion/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20son%20los%20riesgos%20de,la%20organizaci%C3%B3n%20y%20generar%20impactos.>

Grupo Atlas, (2022). Riesgo de la continuidad del negocio. Grupo Atlas De Seguridad Integral

<https://www.atlas.com.co/continuidad-de-negocio/#:~:text=La%20continuidad%20de%20negocio%20busca,pueden%20afectar%20osu%20correcto%20funcionamiento.>

Guerrero Dávila, G. (2015). Metodología de la investigación. México D.F, México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de

<https://ezproxy.unisimon.edu.co:2258/es/ereader/unisimon/40363?page=20>

Impacto del manual de funciones y cargos como alternativa para optimizar el proceso de gestión de talento humano en las Pymes. (Tolozá, J. D. & Villamizar Hernández, J. S. (2022).

Jiménez, M. (2022, octubre 11). Así puedes hacer una matriz de riesgos para tu empresa. Opirani.

<https://www.piranirisk.com/es/blog/asi-puedes-hacer-una-matriz-de-riesgos-para-tu-empresa/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20una%20matriz%20de,otro%20proceso%20de%20la%20empresa>

Ley Contra el Lavado de Dinero y Otros Activos. (2015, 23 de septiembre). Asamblea Legislativa - Republica De El Salvador. Diario Oficial No 240

<https://ssf.gob.sv/wp-content/uploads/2022/07/Ley-contra-el-lavado-de-dinero-y-de-Activos-D498.pdf>

Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito. (2011, 2 de febrero) Asamblea Legislativa - Republica De El Salvador. Diario Oficial No 23.

<https://ssf.gob.sv/wp-content/uploads/2023/02/Ley-de-Bancos-Cooperativos-y-Sociedades-de-Ahorro-y-Credito.pdf>

Martins, J. (2022, 16 de agosto). Qué es un KPI, para qué sirve y cómo utilizarlo en tu proyecto. asana.com

<https://asana.com/es/resources/key-performance-indicator-kpi>

Máxima Uriarte, J. (9 de 3 de 2020). Investigación documental. Características.

<https://www.caracteristicas.co/investigacion-documental/>

Mendoza, J. A. (2009). DETECCIÓN DEL FRAUDE EN UNA AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS, Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia.

<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942160012.pdf>

Montoya, C.A. y Martín, B.S. (2016, febrero 15). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. Universidad Nacional de Misiones

<https://www.redalyc.org/journal/3579/357947335001/html/>

Norma Internacional de Información Financiera (Sección 7). (2016, enero). Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad.

Norma Internacional de Información Financiera: Información a Revelar Sección 7. (2013, noviembre). Consejo de Normas Internaciones de Contabilidad. Fuente:

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/niif-2019/NIIF%207%20-%20Instrumentos%20Financieros%20\(Informaci%C3%B3n%20a%20Revelar\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/niif-2019/NIIF%207%20-%20Instrumentos%20Financieros%20(Informaci%C3%B3n%20a%20Revelar).pdf)

Normas Para La Gestión Del Riesgo Operacional De Las Entidades Financieras - (NPB4-50). (2011, 29 de junio). Normas aprobadas por el Consejo Directivo de la Superintendencia del Sistema Financiero, en sesión No. CD-22/11.

Normas Técnicas de Control Interno. (2016, 25 de julio). Decreto de Corte de Cuentas No. 18. Diario Oficial No 165.

<https://www.jurisprudencia.gob.sv/DocumentosBoveda/D/2/2000-2009/2004/09/88A98.PDF>

Overflow (s.f.). Evita la duplicidad de funciones. Overflow Emprende.

<https://overflow.pe/evita-la-duplicidad-de-funciones/#:~:text=La%20duplicidad%20de%20funciones%20se,organizaci%C3%B3n%20inclusiva%20de%20forma%20parcial.>

Overflow emprende (s.f.). Evita la duplicidad de funciones. overflow.pe

<https://overflow.pe/evita-la-duplicidad-de-funciones/#:~:text=Riesgos%20de%20la%20Duplicidad%20de%20Funciones%20a%20nivel%20de%20personas&text=Conflictos%20y%20Descoordinaci%C3%B3n%3A%20La%20duplicidad,de%20alineaci%C3%B3n%20en%20los%20objetivos>

Peiró, R. (2020, agosto 1). Indicador de calidad (KPI). Economipedia

<https://economipedia.com/definiciones/indicador-de-calidad-kpi.html>

Politécnico Colombiano (s.f.). ¿Qué es el Control Interno? Politécnico Colombiano, Jaime Isaza Cadavid.

<https://www.politecnicojic.edu.co/academicas/1714-que-es-el-control#:~:text=Se%20entiende%20por%20Control%20Interno,y%20actuaciones%20como%20la>

Reyes-Ruiz, L. (2020), “La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio”. [Tesis Doctorado en Psicología, Universidad Simón Bolívar].

<https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/6630/La%20investigaci%C3%B3n%20documental%20para%20la%20comprensi%C3%B3n%20ontol%C3%B3gica%20del%20objeto%20de%20estudio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rodríguez, J. (s.f.). ¿Qué es un cliente? Definición e importancia en las empresas. HubSpot.

<https://blog.hubspot.es/sales/que-es-un-cliente>

Sánchez, J. (2021, septiembre 1). Persona jurídica. Economipedia

<https://economipedia.com/definiciones/persona-juridica.html>

Secretaría Central de ISO en Ginebra, (2015). Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos. Norma ISO 9001 versión 2015.

[http://www.congresoson.gob.mx:81/Content/ISO/documentos/ISO\\_9001\\_2015.pdf](http://www.congresoson.gob.mx:81/Content/ISO/documentos/ISO_9001_2015.pdf)

Softgrade. (S.F.). ¿Qué es un manual de operaciones?

<https://softgrade.mx/manual-de-operaciones/>

SYDLE (2022, marzo 7). ¿Qué es evaluación de desempeño? Conoce 13 modelos eficientes. Sydle.

<https://www.sydle.com/es/blog/evaluacion-de-desempeno-620a9147e45de05ff60302f8>

Tolozá, J. D. & Villamizar Hernández, J. S. (2022). Impacto del manual de funciones y cargos como alternativa para optimizar el proceso de gestión de talento humano en las Pymes.

<http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/10245>

Toro, A. (2022, 9 de junio). Estrategias Para La Retención De Personal En La Empresa. Business Revista Digital.

<https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/estrategias-retencion-personal/>

Trujillo, E. (2021, octubre 1). Representante Jurídico. Economipedia

<https://economipedia.com/definiciones/representante-legal.html>

Vidal Díaz de Rada, (2015). Manual de trabajo de campo en la encuesta. 2a edición. Madrid España, Gracel Asociados S.L.L.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1: ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN



Universidad de El Salvador  
Facultad Multidisciplinaria de Occidente  
Escuela de Posgrado

### **Encuesta de Investigación para evaluar el desempeño de las actividades de la empresa Ultra Credit S.A. de C.V.**

**Objetivo:** Recopilar datos relevantes de las actuales funciones que desempeñan los trabajadores en Ultra Credit S.A. de C.V. sucursal matriz, municipio de Ahuachapán, para proponer la implementación de un manual de funciones y operaciones en la misma que mejore la organización y optimización de tiempo y dinero.

**Indicaciones:** A continuación, se presentan una serie de interrogantes, seleccione la respuesta que considere adecuada a su persona y complemente cuando sea necesario.

#### **Datos generales:**

1. Género:

€ Femenino

€ Masculino

2. Cargo que desempeña:

---

### **Cuestionario:**

3. ¿Al momento de ingresar a la empresa Ultra Credit, S. A de C.V se le indicó claramente todas las funciones que desempeñaría en su puesto de trabajo?
  - € Si
  - € No
4. ¿Cuál fue la forma en la que se le comunicaron sus funciones?
  - € Escrita
  - € Verbal
5. ¿Le han cambiado, agregado o eliminado funciones de las que le habían asignado al momento que inició a trabajar en la empresa Ultra Credit, S. A de C.V?
  - € Si
  - € No
6. ¿En algún momento ha incumplido tareas por el hecho de no estar definidas en un documento oficial dado por la empresa Ultra Credit, S. A de C.V?
  - € Si
  - € No
7. ¿Cuál es el problema que considera se da con más frecuencia en su puesto de trabajo por la falta de un documento o manual de funciones?
  - € Confusión de tareas
  - € Sobrecarga de trabajo
  - € Incumplimiento de tareas.
  - € Ineficiencia en los procesos
8. Actualmente ¿De cuántas personas recibe órdenes en su puesto de trabajo, por la falta de claridad en la línea de mando?
  - € 1 persona
  - € 2 personas
  - € 3 o más

9. Actualmente, ¿Cómo califica la coordinación entre las áreas de trabajo de la financiera Ultra Credit, S. A de C.V?

- € Buena
- € Muy buena
- € Excelente

10. ¿Cómo considera la implementación de un manual de funciones en la empresa Ultra Credit, S. A de C.V?

- € Irrelevante
- € Poco necesaria
- € Necesaria

11. ¿Qué aspectos considera que mejorarían con la implementación de un manual de funciones y operaciones en la empresa Ultra Credit, S. A de C.V?

- € Tiempos de ejecución en los procesos
- € Eficiencia en los puestos de trabajo
- € Organización y planeación
- € Planes de mejora continua

## ANEXO 2: ASESORIAS DE TESIS

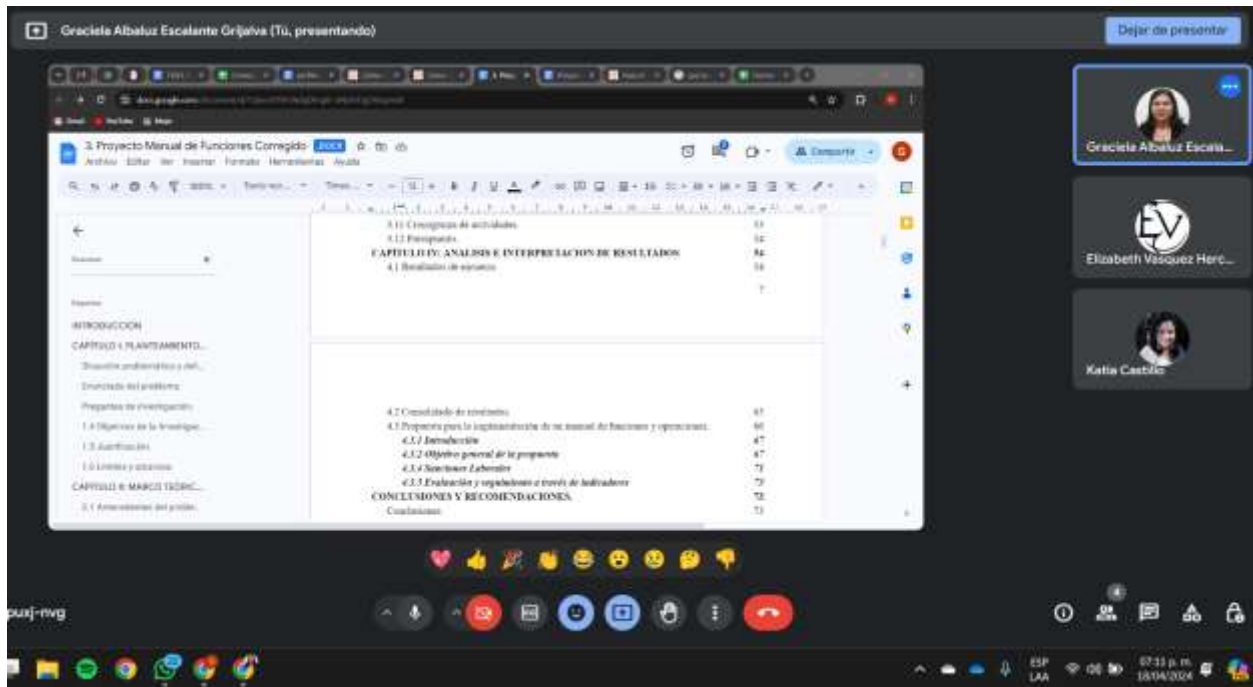


Ilustración 2

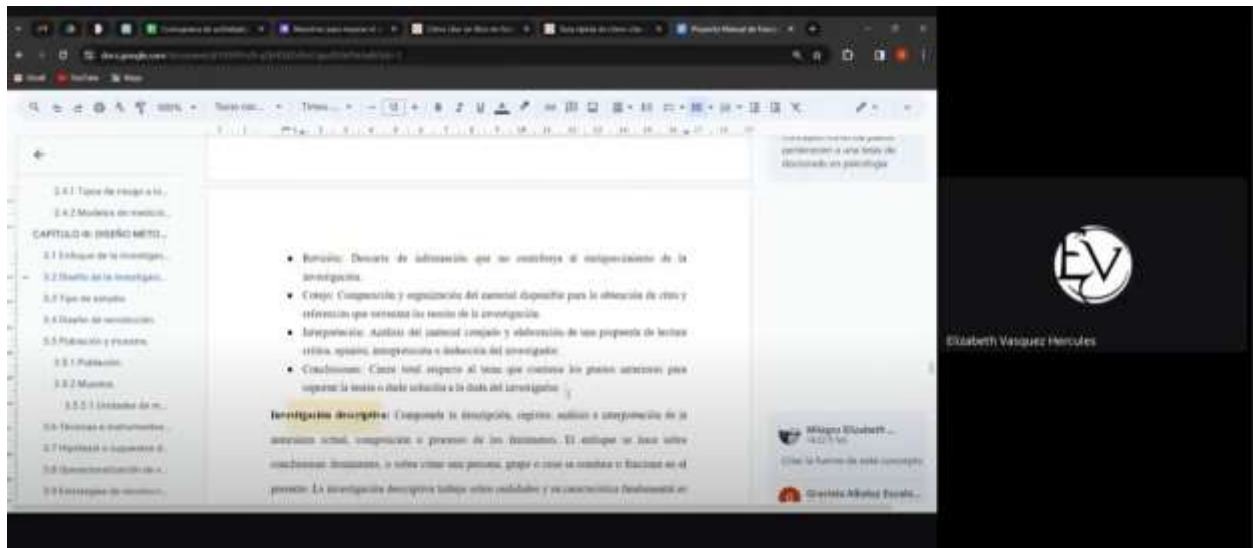


Ilustración 3

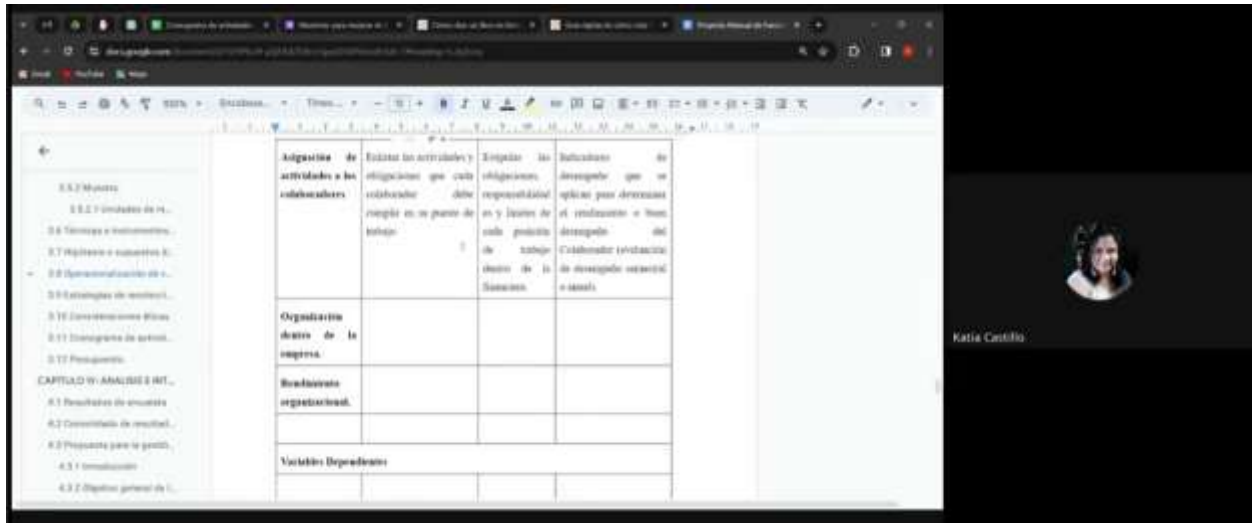


Ilustración 4

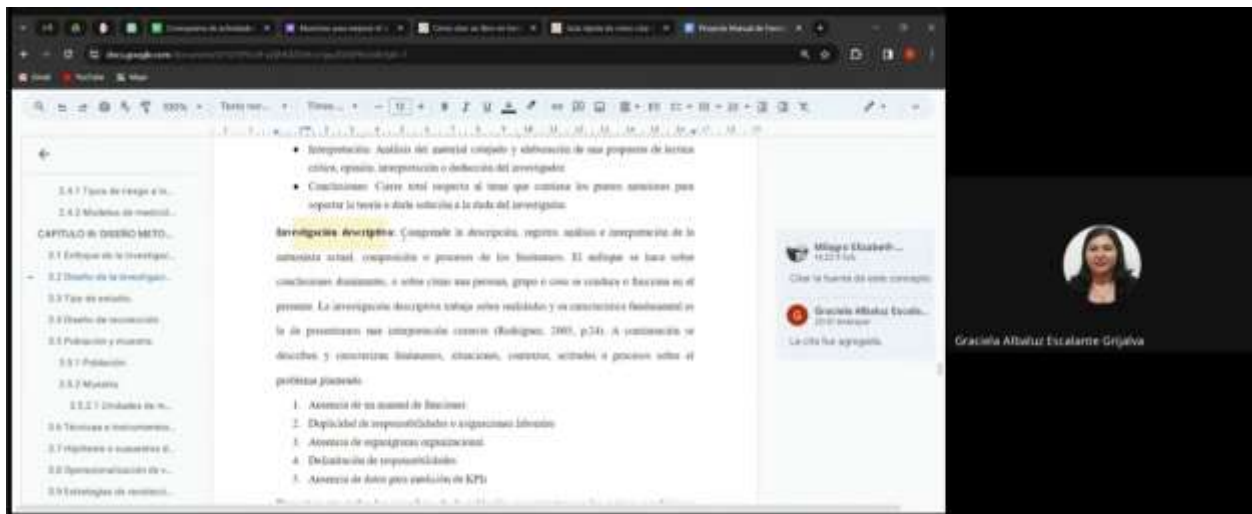


Ilustración 5

### ANEXO 3: UBICACIÓN E INSTALACIONES ULTRA CREDIT

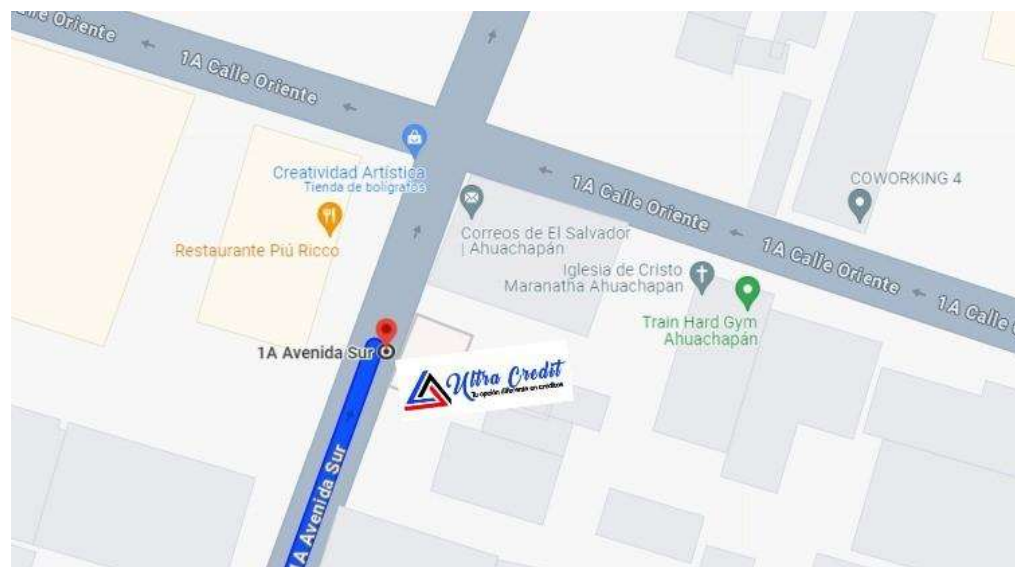


Ilustración 6



Ilustración 7

## ANEXO 4: REUNIONES Y SOLICITUD DE REQUERIMIENTOS A PERSONAL DE ULTRA CREDIT.

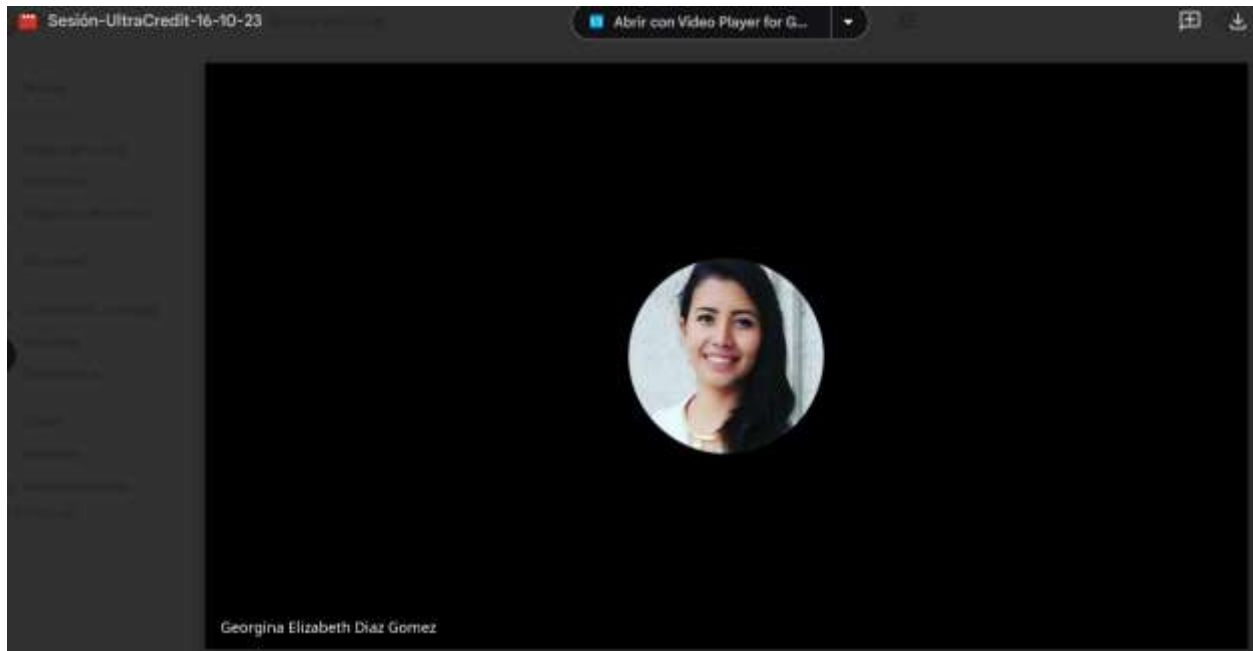


Ilustración 8



Ilustración 9