

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA  
LA MOLINA**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**



**“IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS  
EN EL ÁREA DE COBRANZAS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR  
TELECOMUNICACIONES”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR  
TÍTULO DE INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**FLOR GUTIÉRREZ PRADO**

**LIMA – PERÚ**

**2023**

---

**La UNALM es titular de los derechos patrimoniales de la presente investigación  
(Art. 24 - Reglamento de Propiedad Intelectual)**

## Document Information

---

Analyzed document	FLOR GUTIERREZ PRADO - TSP 2022.pdf
Submitted	(D160946835) 2023-03-13 22:12:00
Submitted by	Ernesto Altamirano Flores
Submitter email	ealtamirano@lamolina.edu.pe
Similarity	0,8%
Analysis address	ealtamirano.unalm@analysis.arkund.com

## Sources included in the report

---

<b>W</b>	URL: <a href="http://etimologias.dechile.net/?proceso">http://etimologias.dechile.net/?proceso</a> Fetched: 2023-03-13 22:14:00	 2
<b>W</b>	URL: <a href="https://journals.sapienzaeditorial.com/index.php/SIJIS/article/download/237/120">https://journals.sapienzaeditorial.com/index.php/SIJIS/article/download/237/120</a> Fetched: 2022-04-26 05:41:50	 2

---

## Entire Document

---

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN " IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS EN EL ÁREA DE COBRANZAS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR TELECOMUNICACIONES" TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR TÍTULO DE INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL FLOR GUTIERREZ PRADO LIMA – PERÚ 2022

----- La UNALM es titular de los derechos patrimoniales de la presente investigación  
DEDICATORIA Este proyecto está dedicado a toda mi familia, y de manera especial a mis padres por su apoyo constante.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA  
LA MOLINA  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**

**“IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS EN EL ÁREA  
DE COBRANZAS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR  
TELECOMUNICACIONES”**

**PRESENTADO POR:  
FLOR GUTIÉRREZ PRADO**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR TÍTULO DE  
INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**SUSTENTADO Y APROBADO ANTE EL SIGUIENTE JURADO:**

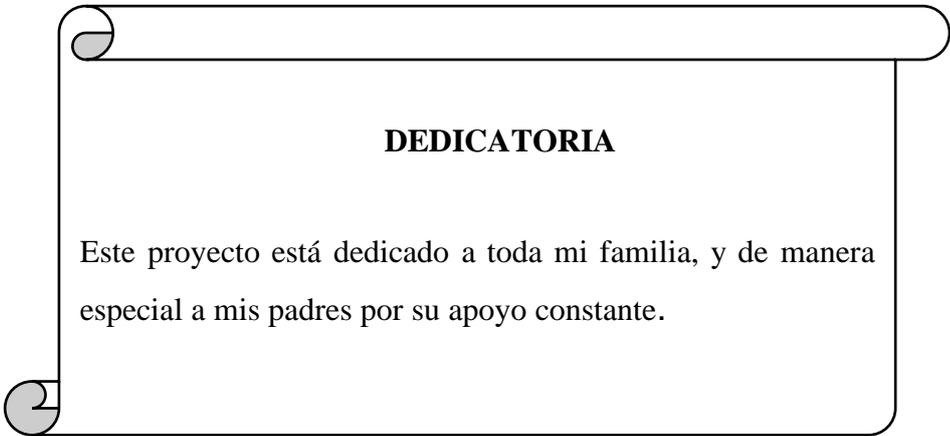
.....  
Mg. María Inés Núñez Gorriti  
PRESIDENTE

.....  
Dr. Ernesto Altamirano Flores  
ASESOR

.....  
Dr. Pedro Ricardo Quiroz Quesada  
MIEMBRO

.....  
Dr. Jimmy Oscar Callohuanca Aceituno  
MIEMBRO

Lima – Perú  
2023

A decorative frame with a scroll-like top edge and a circular element on the left side, containing the dedication text.

## **DEDICATORIA**

Este proyecto está dedicado a toda mi familia, y de manera especial a mis padres por su apoyo constante.

# ÍNDICE GENERAL

<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. PROBLEMÁTICA.....	2
1.1.1. Problema general.....	3
1.1.2. Problemas específicos.....	3
1.2. OBJETIVOS .....	3
1.2.1. Objetivo general .....	3
1.2.2. Objetivos específicos.....	3
<b>II. REVISIÓN DE LITERATURA .....</b>	<b>4</b>
2.1. GESTIÓN POR PROCESOS .....	4
2.1.1. Definición de Proceso.....	5
2.1.2. Elementos de un Proceso .....	5
2.1.3. Representación gráfica de las actividades del Proceso.....	6
2.1.4. Metodología para implementar mejora de procesos.....	7
2.1.5. Beneficios del enfoque por procesos .....	9
2.2. GESTIÓN DE COBRANZAS .....	9
2.2.1. Definición de Cobranza .....	9
2.2.2. Tipos de Cobranza.....	9
2.2.3. Fases del Proceso de Cobranza .....	11
2.2.4. Técnicas comunes de cobranza .....	11
2.2.5. Políticas de Cobranza .....	12
2.2.6. Indicadores de Cobranza.....	13
<b>III. DESARROLLO DEL TRABAJO .....</b>	<b>14</b>
3.1. LUGAR .....	14
3.2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	14
3.3. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....	14
3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	14
3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	15
3.6. RECOLECCIÓN DE DATOS.....	15
3.7. METODOLOGÍA .....	15
<b>IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>16</b>
4.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	16

4.1.1. Estructura .....	16
4.2. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PDCA .....	17
4.2.1. Planificar (Plan).....	17
4.2.2. Hacer (Do) .....	22
4.2.3. Verificar (Check).....	27
4.2.4. Actuar (Act) .....	30
4.3. APORTES DEL AUTOR .....	30
4.4. DISCUSIÓN .....	31
<b>V. CONCLUSIONES .....</b>	<b>32</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>34</b>
<b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>35</b>
<b>VIII. ANEXOS .....</b>	<b>36</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Técnicas comunes de Cobranza .....	12
Tabla 2: Descripción del Proceso de Cobranza 2018 .....	19
Tabla 3: Descripción del Proceso de Cobranza 2019 .....	25
Tabla 4: Cuadro comparativo de mejoras .....	27
Tabla 5: Cuadro comparativo de costos .....	28
Tabla 6: Porcentaje de deuda vencida 2018 .....	28
Tabla 7: Periodo de cobranza promedio 2018 .....	28
Tabla 8: Porcentaje de deuda vencida 2019 .....	29
Tabla 9: Periodo de cobranza promedio 2019 .....	29
Tabla 10: Cursos y especializaciones .....	30

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Elementos de un Proceso.....	6
Figura 2: Símbolos más habituales para la representación de Diagramas de Flujo.....	7
Figura 3: Ciclo PDCA.....	8
Figura 4: Organigrama de la empresa al 2018.....	17
Figura 5: Diagrama de Flujo del Proceso de Cobranza 2018.....	18
Figura 6: Organigrama de la empresa al 2019.....	22
Figura 7: Plataforma de facturación electrónica.....	23
Figura 8: Diagrama de Flujo del Proceso de Cobranza 2019.....	24

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Política de cobranzas .....	37
--------------------------------------	----

## RESUMEN

Tradicionalmente las empresas han operado bajo los principios de Taylor (S. XIX) de división y especialización del trabajo por departamentos o funciones. En este modelo los procesos no están definidos ni gestionados, por lo que repercute en los resultados de la empresa. Es por esta razón que la gestión basada en procesos surge como un enfoque que percibe a la empresa como un sistema interrelacionado de procesos que generan valor agregado. Por tanto, describir a la empresa como una red de procesos constituye una herramienta útil de gestión. En la actualidad, el gran desafío que deben afrontar todas las empresas que deseen tener éxito consiste en gestionar sus actividades y recursos adoptando herramientas y metodologías que le permitan alcanzar los objetivos establecidos. Por lo que la implementación de la gestión basada en procesos constituye un instrumento que contribuye a la obtención de resultados cada vez mejores. Es así que, bajo este nuevo contexto, la empresa del sector Telecomunicaciones adoptará la gestión basada en procesos como una herramienta que le permita garantizar que realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos.

**Palabras clave:** Proceso, gestión, cobranza.

## **ABSTRACT**

Traditionally the companies have produced under Taylor's beginning (XIXth century) of division and specialization of the work for departments or functions. In this model the processes are not defined not managed, from what it reverberates in the results of the company. It is for this reason that the management based on processes arises as an approach that perceives the company as an interrelated system of processes that generate added value. Therefore, to describe the company as a process network constitutes a useful tool of management. At present, the big challenge that there must confront all the companies that want to have success consists of managing his activities and resources adopting hardware and methodologies that allow him to reach the established targets. From what the implementation of the management based on processes constitutes an instrument that he contributes to the securing of every time better results. It is so, under this new context, the company of the sector Telecommunication will adopt the management based on processes as a tool that it allows him to guarantee that it realizes all the necessary tasks to reach his targets.

**Keywords:** Process, management, collection.

## **I. INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo busca analizar la forma en la que se lleva a cabo el proceso de cobranza en una empresa del sector telecomunicaciones durante el periodo enero 2018 a diciembre 2018, situación inicial, reunir toda esta información permitirá formular estrategias de mejora para su posterior implementación en el Área de Cobranzas durante el 2019.

Para realizar el diagnóstico de la problemática, el autor del presente trabajo ha hecho uso de técnicas como la observación directa, revisión de documentos de la empresa y consultado diversas fuentes de información.

La metodología que se utilizará para implementar la mejora de procesos en el área de cobranzas será el ciclo PDCA o también conocido como ciclo de Deming, que consta de cuatro pasos: planificar, hacer, verificar y actuar.

La metodología empleada permitirá determinar el proceso en su estado inicial, identificar las oportunidades de mejora, implementar los cambios necesarios y dar seguimiento continuo al proceso mejorado.

Por consiguiente, en el presente trabajo se expondrán las acciones realizadas durante la experiencia laboral del autor y la contribución a la mejora del proceso en el área de cobranzas.

## **1.1. Problemática**

La empresa, objeto del presente estudio, pertenece al sector telecomunicaciones, brinda servicios de telefonía mediante internet y mensajería masiva. Tiene aproximadamente 10 años en el mercado y se encuentra en pleno crecimiento.

Ante la búsqueda de expansión de cuota de mercado, la empresa del sector Telecomunicaciones ve en los créditos una alternativa para el incremento de sus ventas, ya que esto le permite atraer clientes que hagan uso del servicio ofertado y realicen el pago en fechas posteriores. Es así que, al emplear esta estrategia de crecimiento, manteniendo el foco en las ventas, hace que se pase por alto la aplicación adecuada sobre cada uno de los procedimientos que se deben cumplir en el área de cobranzas.

La problemática surge debido a que las actividades realizadas en el área se desarrollan de forma manual y empírica, es decir no se han implementado el uso de reportes automatizados y no se cuenta con un documento de consulta que sirva de apoyo al momento de ejecutar cada una de las actividades propias del área.

Las actividades que se realizan de forma manual, a la que se hace referencia en el párrafo anterior, son las siguientes:

- Facturación (se emiten facturas físicas)
- Envío de facturas (se envían mediante un Courier)
- Registro de Ventas (se registran de forma manual y en un archivo Excel, al cual sólo tiene acceso el Asist. Adtvo. /Contable)
- Registro de Cuentas por Cobrar (se registran de forma manual y en un archivo Excel, al cual sólo tiene acceso el Asist. Adtvo. /Contable)
- Conciliación bancaria (se registran de forma manual y en un archivo Excel, al cual sólo tiene acceso el Asist. Adtvo. /Contable)

Dada estas condiciones, la toma de decisiones oportunas se dificulta porque no se cuenta con información actualizada. Es así que, la empresa debe optar por buscar herramientas que le permitan contar con información siempre a la mano.

Todo ello evidencia que tanto el registro como el control, acerca de las fechas de pago de los clientes, causan demoras en la gestión del área de cobranzas. Por esta razón, se considera que la implementación de una gestión basada en procesos permitirá que la labor de cobranza sea más eficiente.

### **1.1.1. Problema general**

¿Cuál es el impacto de la implementación de una Gestión basada en procesos en el área de cobranzas de una empresa del sector Telecomunicaciones?

### **1.1.2. Problemas específicos**

- ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de cobranza en una empresa del sector Telecomunicaciones?
- ¿Cuál es la metodología aplicada en la implementación de la gestión basada en procesos en el área de cobranzas de una empresa del sector Telecomunicaciones?
- ¿Es necesario documentar la mejora de la gestión basada en procesos?

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general**

Implementar una gestión basada en procesos en el área de cobranzas de en una empresa del sector Telecomunicaciones.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Determinar cómo se lleva a cabo cada uno de los procedimientos en el área de cobranzas de una empresa del sector Telecomunicaciones.
- Mostrar la metodología aplicada en la determinación y mejora de la gestión basada en procesos en el área de cobranzas de una empresa del sector Telecomunicaciones.
- Documentar la mejora del proceso del área de cobranzas para su utilización por parte de los involucrados.

## **II. REVISIÓN DE LITERATURA**

En el presente capítulo se desarrollará la revisión de literatura que respalda el presente trabajo: “implementación de la gestión basada en procesos en el área de cobranzas de una empresa del sector telecomunicaciones”. Se ahondará en los conceptos de Gestión por Procesos y la metodología a seguir para implementar la mejora en el proceso de cobranza.

### **2.1. Gestión por Procesos**

La Gestión por Procesos es una herramienta que permite gestionar toda la Organización mediante un enfoque basado en los procesos y en el cliente, que requiere de la participación de todos los miembros de la Empresa. De esta manera busca satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, en el marco de los objetivos de la Organización (Pérez, 2012).

Según Beltrán *et al.* (2002), la Gestión por Procesos es “un medio para que la organización pueda alcanzar eficaz y eficientemente sus objetivos. Por ello, los procesos deben formar parte de un sistema que permita la obtención de resultados globales en la organización orientados a la consecución de sus objetivos, los cuales podrán estar vinculados a uno o varios grupos de interés en la organización” (p. 51).

Para Mallar (2010), la Gestión por Procesos guía a la empresa a llevar a cabo su misión, al contemplar a toda la organización como una red de procesos interrelacionados. De modo que deja de enfocarse en aspectos estructurales y se centra en satisfacer las necesidades de su grupo de interés.

### 2.1.1. Definición de Proceso

“La palabra proceso viene del latín *processus* (avance, marcha, desarrollo) ... se compone de *pro-* (hacia adelante) y el verbo *cedere* (andar, marchar caminar, retirarse, ceder)” (Etimología de Proceso, s. f.).

Para la Organización Internacional de Normalización (ISO, 2015) proceso es: “conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto”.

Pérez (2012) define el proceso como una “Secuencia [ordenada] de actividades [repetitivas] cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente” o “Secuencia de actividades que tiene un producto con valor” (p. 49).

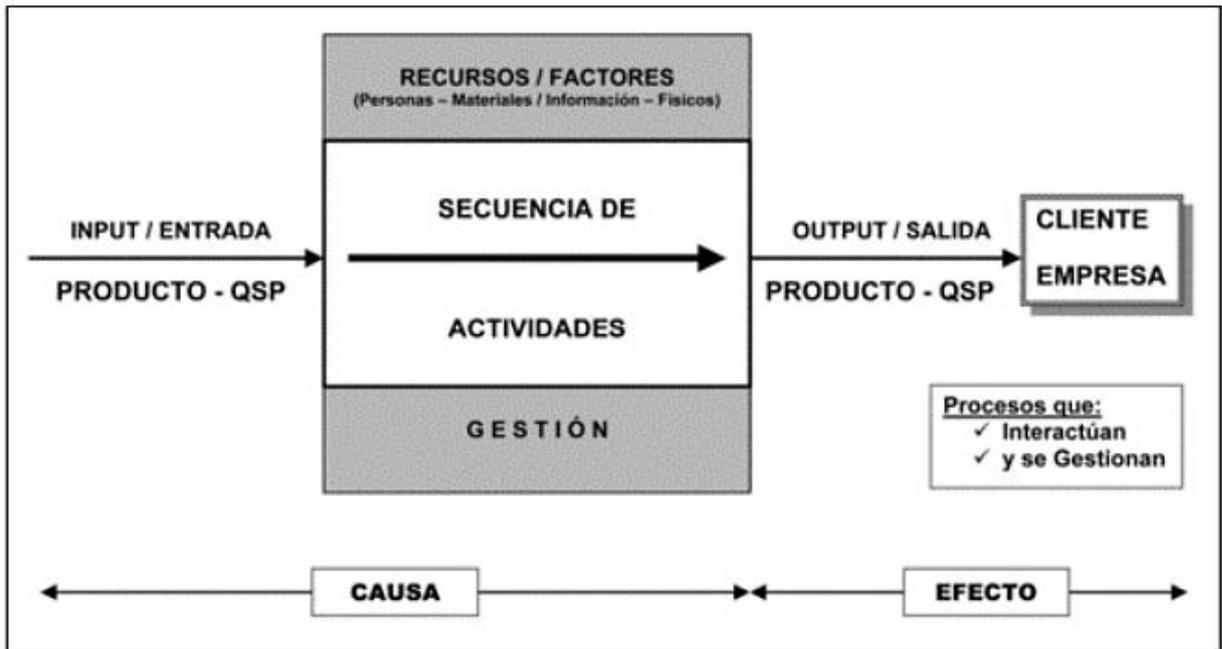
### 2.1.2. Elementos de un Proceso

Pérez (2012) afirma que todo proceso consta de tres elementos:

1. **Inputs (entrada):** producto suministrado por un proveedor externo o interno.
2. **La secuencia de actividades:** son los medios y recursos utilizados para la ejecución del proceso.
3. **Outputs (salida):** resultado del proceso, producto entregado al usuario interno o externo con la calidad exigida por el estándar del proceso.

## Figura 1

### Elementos de un Proceso



Nota. Tomado de *Gestión por procesos* (p. 51), por J. A. Pérez, 2012, ESIC Editorial.

### 2.1.3. Representación gráfica de las actividades del Proceso

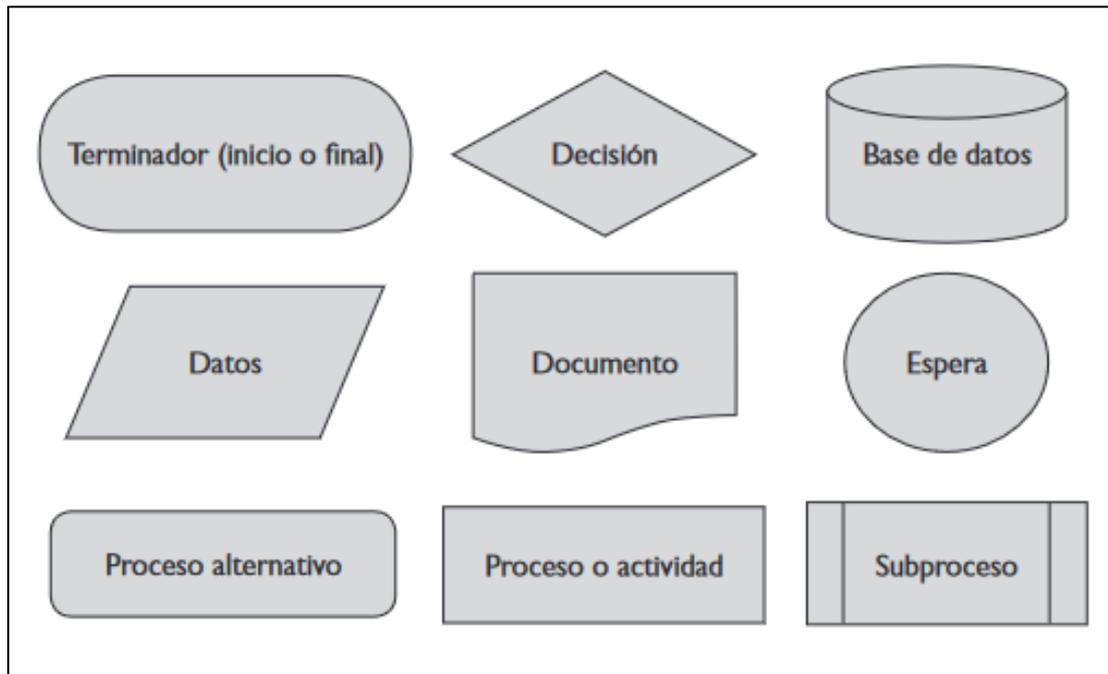
La representación gráfica de cada una de las actividades de un proceso y su interacción entre sí, se realiza mediante de un Diagrama de Flujo (Beltrán et al., 2002; Camisón et al., 2006; Pérez, 2012).

El Diagrama de Flujo es una herramienta que permite validar de forma visual la secuencia de actividades del proceso y a los responsables de su realización; proporcionado así información inmediata y facilitando su comprensión global.

La representación de estos diagramas se realiza mediante una serie de símbolos, que se detallan a continuación:

## Figura 2

*Símbolos más habituales para la representación de Diagramas de Flujo*



*Nota.* Tomado de *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas* (p. 1346), por C. Camisón et al., 2006, Pearson Educación.

### 2.1.4. Metodología para implementar mejora de procesos

Según Pérez (2012) la gestión de procesos consiste en aplicar la metodología del ciclo de Deming o PDCA a los procesos que se desee gestionar, ya que este se emplea para mejorar el desempeño de los procesos.

Para Camisón et al. (2006), el ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) es una metodología que se aplica para mejorar continuamente, y puede ser empleado en cualquier proceso de la organización.

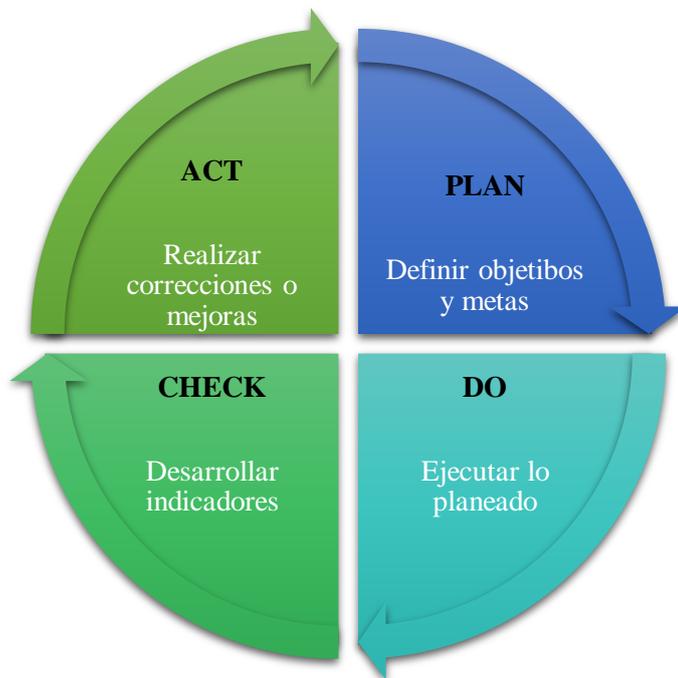
El ciclo PDCA nos orienta, en cuatro pasos, hacia el desarrollo de los procesos (Camisón et al., 2006; Pérez, 2012):

1. **Planificar (*Plan*):** es el inicio del ciclo y consiste en definir los objetivos y metas de la empresa.
2. **Hacer (*Do*):** consiste en ejecutar lo planeado previamente.

3. **Verificar (*Check*):** consiste en desarrollar controles (indicadores), para evaluar los resultados.
4. **Actuar (*Act*):** consiste en realizar correcciones o mejoras del proceso.

Cuando el ciclo rueda sin parar estaremos gestionando la mejora continua, que consiste en aplicar una serie de ciclos PDCA de forma ininterrumpida (Camisón et al., 2006).

**Figura 3**  
*Ciclo PDCA*



### **2.1.5. Beneficios del enfoque por procesos**

Pérez (2012), afirma que los beneficios de una gestión por procesos son las siguientes:

- Orienta la empresa hacia el cliente y hacia sus objetivos.
- Permite optimizar el uso de los recursos al comprender el por qué y para qué se hacen las cosas.
- Aporta una visión más amplia y global de la empresa.
- Ayuda a reducir costos operativos y de gestión, ya que permite identificar costos redundantes a causa de actividades de mala calidad.
- Favorece a aminorar los tiempos de desarrollo, lanzamiento y fabricación de productos o suministro de servicios.
- Contribuye al empoderamiento del personal, al asignar responsabilidades por las que este se autoevalúa y se vuelve corresponsable de su mejora.
- Contribuye a que la empresa desarrolle sus ventajas competitivas.
- Elimina las ficticias barreras organizativas y departamentales, promoviendo así el trabajo en equipos e integrando eficazmente a las personas hacia el logro del objetivo de la empresa.

## **2.2. Gestión de Cobranzas**

La gestión de cobranzas implica realizar de una serie de actividades para administrar y controlar de manera óptima las cuentas por cobrar, con el fin de evitar el riesgo de tener una cartera morosa (Morales & Morales, 2014).

### **2.2.1. Definición de Cobranza**

Es la acción o proceso formal por el cual se tramita el cobro de una cuenta a favor de la empresa. Es así que una venta se considerará completa hasta realizarse el cobro (Morales & Morales, 2014).

### **2.2.2. Tipos de Cobranza**

Las estrategias que utiliza una empresa para realizar sus cobranzas se establecen de acuerdo con el grado de cumplimiento del cliente. De acuerdo con ello Morales & Morales (2014) afirman que existen siete tipos de cobranza:

1. **Cobranza normal:** se utilizan medios tradicionales como la emisión del estado de cuenta o factura al momento de recibir el pago (Morales & Morales, 2014).
2. **Cobranza preventiva:** se utilizan recordatorios de las fechas de vencimiento de las deudas próximas a vencer o vencidas recientemente. Dichas acciones se pueden llevar a cabo mediante llamadas telefónicas, correo o vista domiciliaria, en caso no se haya podido establecer contacto con el cliente (Morales & Morales, 2014).
3. **Cobranza administrativa:** es la cartera de clientes cuyas deudas se encuentran por vencer y que no tienen una gestión anterior. Se utiliza la llamada telefónica, considerándose importante calendarizar y determinar el adecuado seguimiento para cada caso, así como la emisión y el envío de cartas, reportes y oficios con el fin de obtener promesas de pago de cada uno de los clientes (Morales & Morales, 2014).
4. **Cobranza domiciliaria:** se realiza para determinar el proceso a seguir cuando el cliente no ha cumplido con el pago de sus cuentas. De acuerdo al tiempo de atraso se deberá seguir como sigue: a) Cobros en efectivo: se refiere al cobro del atraso o saldo (si se encuentra vencido). b) Por convenio: consiste en recibir un pago no menor al 50% y un acuerdo de pagos que convengan a la recuperación del atraso a corto plazo. c) Recuperación de mercancía (Morales & Morales, 2014).
5. **Cobranza extrajudicial:** se aplica a todas las cuentas vencidas, sobre las que se ha ejercido alguna gestión de cobranza sin resultados. En este caso se procederá como sigue: a) Verificación de la existencia de la persona natural o jurídica. b) Ubicación de nuevos antecedentes, domicilio particular o comercial. c) Contacto personal con el deudor, para negociar la deuda no pagada (Morales & Morales, 2014).
6. **Cobranza prejudicial:** se realiza mediante empresas de cobranzas, la finalidad es convencer al deudor a cumplir con sus obligaciones y de este modo evitar un

juicio. Los gastos que se incurren mediante este tipo de cobranza son cobrados al deudor bajo el concepto de gastos de cobranza (Morales & Morales, 2014).

7. **Cobranza judicial:** ante la falta de pago del deudor, el acreedor procede a protestar los pagarés, letras u otros documentos de garantía. Además empieza el trámite ante los tribunales de justicia, para que por medio de un juicio se dictamine la sentencia correspondiente para recuperar el saldo del crédito y los gastos de cobranza (Morales & Morales, 2014).

### 2.2.3. Fases del Proceso de Cobranza

Según Morales & Morales (2014) las fases del proceso de cobranza son cuatro:

1. **Prevención:** actividades orientadas a evitar el incumplimiento del pago y a disminuir el riesgo de mora de las cuentas por cobrar.
2. **Cobranza:** actividades orientadas a recuperar deudas que se encuentra en mora recientemente, en esta etapa la empresa aún desea continuar con su relación de negocio con el cliente.
3. **Recuperación:** actividades orientadas a recuperar deudas que se encuentra en mora bastante tiempo, en esta etapa la empresa no desea continuar con su relación de negocio con el cliente.
4. **Extinción:** actividades orientadas a realizar el registro contable de las cuentas por cobrar, en esta etapa la empresa termina definitivamente su relación de negocio con el cliente.

### 2.2.4. Técnicas comunes de cobranza

Gitman & Zutter (2012), señalan que “a medida que una cuenta sigue incurriendo en mora, el esfuerzo de cobro se vuelve más personal e intenso” (p. 566). En la Tabla 1 se detallan las técnicas más comunes de cobranza.

**Tabla 1**

*Técnicas comunes de Cobranza*

<b>Técnica<sup>a</sup></b>	<b>Breve descripción</b>
Cartas	Después de cierto número de días, la empresa envía una carta formal y cortés, recordando al cliente la cuenta vencida. Si la cuenta no se paga en cierto periodo después de que se envió la carta, se manda una segunda carta en un tono más exigente.
Llamadas telefónicas	Si las cartas no tienen éxito, se puede realizar una llamada telefónica al cliente para solicitar el pago inmediato. Si este tiene una excusa razonable, es posible efectuar arreglos para extender el periodo de pago. Se puede recurrir a una llamada por parte del abogado del vendedor.
Visitas personales	Esta técnica es más común a nivel de crédito de consumo, pero también la emplean eficazmente los proveedores industriales. Enviar a un vendedor local o a una persona de cobranzas para confrontar al cliente suele ser eficaz. El pago puede realizarse en el sitio.
Agencias de cobro	La compañía remite las cuentas incobrables a una agencia de cobro o a un abogado de cobranzas. Los honorarios por este servicio, en general, son bastante altos; la empresa podría recibir menos de 50 centavos por dólar de las cuentas cobradas de esta manera.
Acción legal	La acción legal es el paso más severo y una alternativa para una agencia de cobro. La acción legal directa no solo es costosa, sino que puede llevar al deudor a la quiebra sin que esto garantice la recepción final del monto vencido.

<sup>a</sup>Las técnicas se describen de acuerdo con el orden que se sigue generalmente en el proceso de cobro.

Nota. Tomado de *Principios de administración financiera* (p. 567), por L.J. Gitman & C.J. Zutter, 2012, Pearson Educación.

### **2.2.5. Políticas de Cobranza**

Son todos aquellos procedimientos que lleva a cabo una empresa con el fin de cobrar los créditos que ha otorgado a sus clientes. Las políticas de cobranza deben estar alineadas con el objetivo que determine la empresa respecto al cobro, y deben analizarse de manera periódica de acuerdo con las condiciones y necesidades de esta (Morales & Morales, 2014). Morales & Morales (2014) señalan que los elementos a considerar en las políticas de cobro son:

- a. **Condiciones de venta:** comprende condiciones como plazo, fecha de pago, tasa de interés, etc.
- b. **Plazos de cobro:** implica determinar a partir de cuánto tiempo luego de vencido la fecha de vencimiento del pago, las cuentas morosas se deben proceder a recuperarse.

### 2.2.6. Indicadores de Cobranza

Un indicador es una herramienta de medición que se utiliza para conocer el desempeño de la gestión de cobranzas. Morales & Morales (2014) hace mención de los siguientes indicadores:

- a. **Periodo de cobranza promedio (PCP):** se interpreta como el número de días que la empresa tarda en convertir las cuentas por cobrar en efectivo.

$$PCP = \text{Cuentas por cobrar} / (\text{Ventas anuales a crédito} / 360)$$

- b. **Rotación de cuentas por cobrar (RCP):** se interpreta como el número de veces que las cuentas por cobrar se convierten en efectivo en un año (p. 204).

$$RCP = 360 / \text{Periodo de cobranza promedio}$$

### **III. DESARROLLO DEL TRABAJO**

El presente trabajo ha sido redactado en base a la resolución N° 0083-2022-CU-UNALM, y constituye la descripción de la experiencia laboral del autor en la empresa del sector Telecomunicaciones durante el periodo 2018 - 2019.

#### **3.1. Lugar**

La implementación de la gestión basada en procesos se llevará a cabo en la empresa del sector Telecomunicaciones, ubicada en el distrito de Santa Anita, provincia de Lima, departamento de Lima.

#### **3.2. Enfoque de la investigación**

El enfoque que tendrá el presente trabajo será el Cuantitativo. Que constituye un conjunto de procesos secuenciales y probatorios, en la que se utiliza la recolección de datos con el fin de obtener una serie de conclusiones (Hernández et al., 2014, p. 4).

#### **3.3. Alcance de la investigación**

El presente trabajo tendrá un alcance descriptivo, pues constituye la descripción de la experiencia laboral del autor en la empresa del sector Telecomunicaciones durante el periodo 2018 al 2019. “Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández et al., 2014, p. 92).

#### **3.4. Diseño de la investigación**

El diseño que utilizaremos para obtener la información deseada será: no experimental - transversal.

- Será un estudio no experimental porque se observarán situaciones ya existentes para analizarlos (Hernández et al., 2014, p. 152).
- Será transversal porque se recopilarán datos en un momento único (Hernández et al., 2014, p. 154).

### **3.5. Población y muestra**

El presente trabajo no ha contemplado el uso de muestra ni población.

### **3.6. Recolección de datos**

Para recolectar los datos se utilizarán los siguientes instrumentos de medición:

- Observación: consiste en el registro de comportamientos y situaciones observables.
- Datos secundarios: consiste en la revisión de documentos relacionados con la investigación.

### **3.7. Metodología**

La metodología que se utilizará para implementar la gestión basada en procesos será la del Ciclo PDCA o también conocido como ciclo de Deming, que consta de cuatro pasos: planificar, hacer, verificar y actuar.

## **IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Dado que el presente trabajo se enfoca en determinar cómo se lleva a cabo la gestión del proceso en el área de cobranzas, y mostrar la metodología aplicada en la determinación y mejora del proceso; a continuación se procederá a describir la situación inicial del área y posteriormente se detallarán cada uno de los cuatro pasos del Ciclo PDCA.

### **4.1. Antecedentes de la empresa**

La empresa, objeto del presente trabajo, pertenece al sector telecomunicaciones, brinda servicios de telefonía mediante internet y mensajería masiva. Tiene aproximadamente 10 años en el mercado y se encuentra en pleno crecimiento.

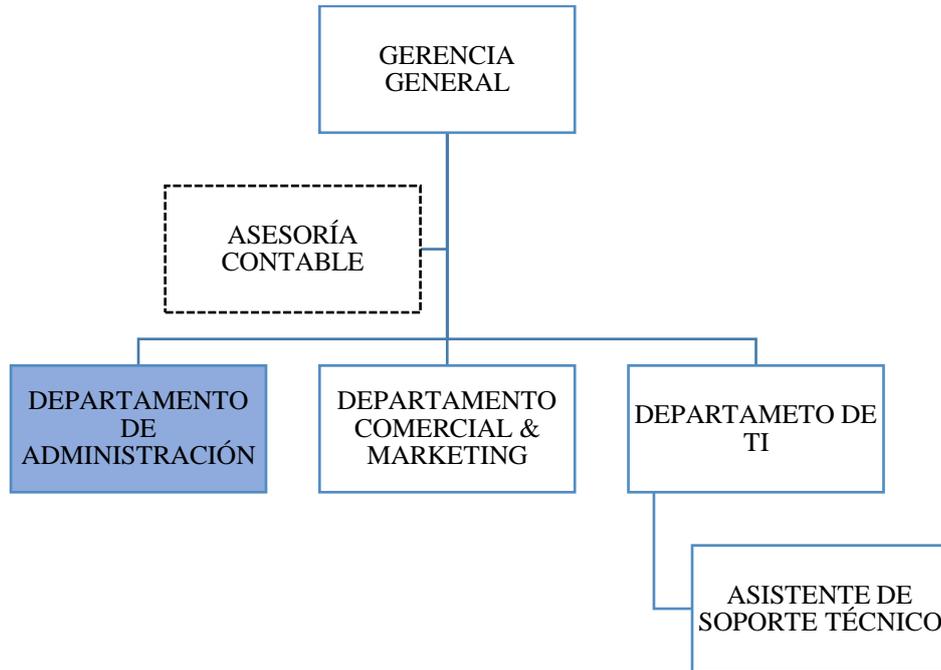
Ante la búsqueda de expansión de cuota de mercado, la empresa del sector Telecomunicaciones ve en los créditos una alternativa para el incremento de sus ventas, ya que esto le permite atraer clientes que hagan uso del servicio ofertado y realicen el pago en fechas posteriores. Es así que, al emplear esta estrategia de crecimiento, manteniendo el foco en las ventas, hace que se pase por alto la aplicación adecuada sobre cada uno de los procedimientos que se deben cumplir en el área de cobranzas.

#### **4.1.1. Estructura**

La empresa está estructurada en función de departamentos: Administración, Comercial & Marketing, y Tecnología de la información (TI). El departamento donde el autor del presente trabajo realizó su labor es en el de Administración, que tiene a su cargo el área de cobranzas, dicha ubicación se ha resaltado en el organigrama que se muestra en la Figura 4:

**Figura 4**

*Organigrama de la empresa al 2018*



## **4.2. Aplicación de la metodología PDCA**

El ciclo PDCA consta de cuatro pasos: planificar, hacer, verificar y actuar. A continuación se procederá a mostrar su aplicación para el área de cobranzas.

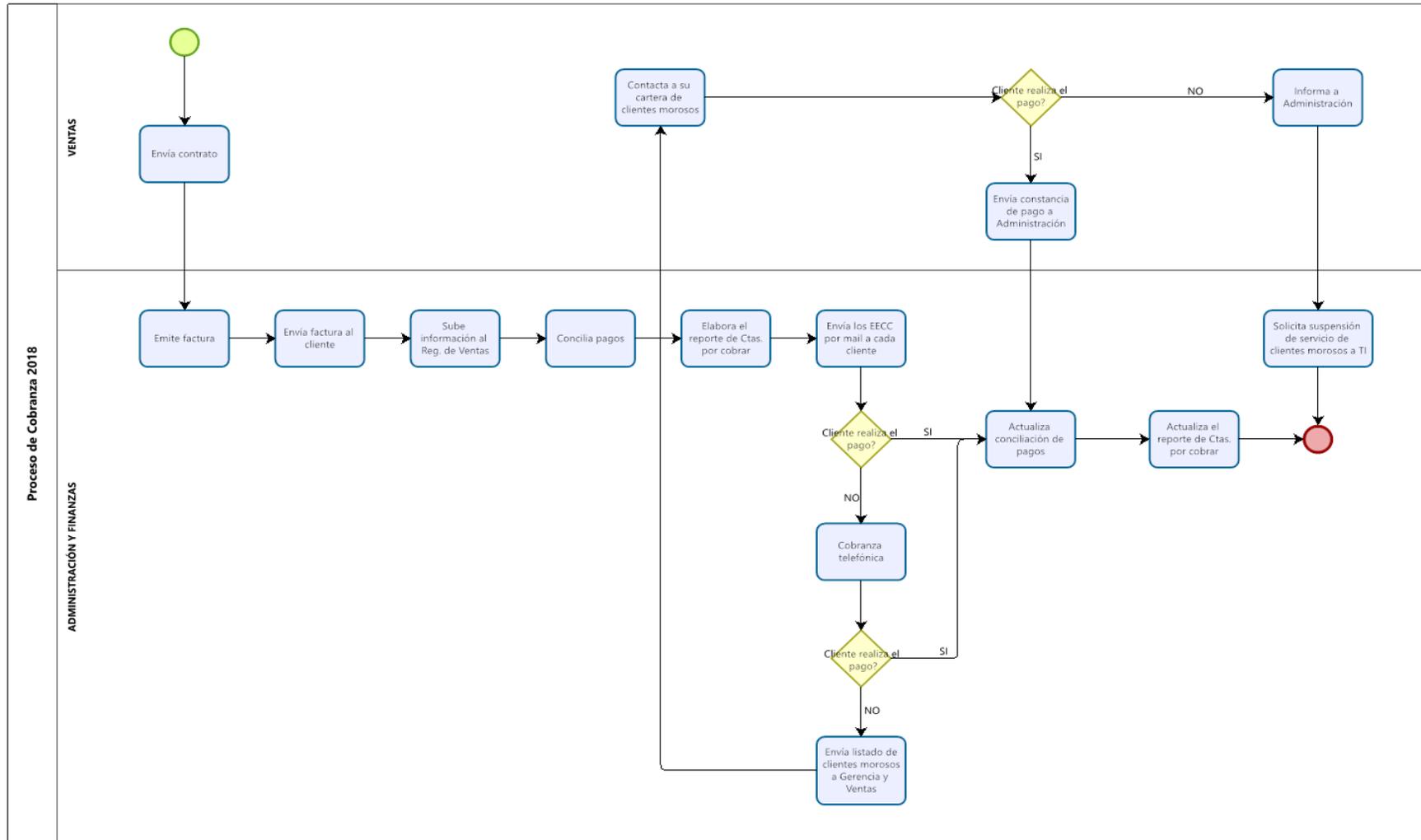
### **4.2.1. Planificar (Plan)**

En esta etapa se procederá a determinar cómo se lleva a cabo el proceso de cobranza en el año 2018, fijar los objetivos y realizar un plan de acción a seguir para el logro de lo planteado.

Para conseguir información sobre la forma en la que se lleva a cabo el proceso de cobranza se han realizado acciones de observación directa y reuniones, con las que se ha elaborado el diagrama de flujo que se presenta en la Figura 5. En base al análisis de la información obtenida se podrán definir las mejoras y se determinarán nuevas formas de realizar el proceso en el área de cobranzas, estableciendo los formatos de control correspondientes.

**Figura 5**

*Diagrama de Flujo del Proceso de Cobranza 2018*



En la Figura 5 se puede observar de forma gráfica la manera en la que se lleva a cabo el proceso de cobranza en el periodo 2018, que para efectos del presente trabajo se considera como la situación inicial. En este periodo se analizará la forma en la que se realizan cada una de las actividades durante el proceso de cobranza y se procederá a revisar la documentación de la empresa para determinar las acciones de mejora en el área.

**Descripción del Procedimiento:** habiendo graficado el proceso de cobranza, a continuación describiremos como se realizan cada una de las actividades:

**Tabla 2**

*Descripción del Proceso de Cobranza 2018*

Ítem	Actividad	Responsable	Descripción
1	Envía contrato	Ejecutivo Comercial	El ejecutivo Comercial cierra el proceso de Venta mediante un contrato, que envía a Administración.
2	Emite Factura	Asist. Adtvo./Contable	Se emite la factura según el plan contratado por el cliente.
3	Envía factura al cliente	Asist. Adtvo./Contable	Se envía la factura en física a la dirección de cada cliente.
4	Sube Información al Reg. de Ventas	Asist. Adtvo./Contable	Se sube información detallada de cada comprobante al Reg. de Ventas (archivo Excel).
5	Concilia pagos	Asist. Adtvo./Contable	Se valida los pagos recibidos en la cuenta de la empresa (archivo Excel).
6	Elabora el reporte de Ctas. por cobrar	Asist. Adtvo./Contable	Se elabora el reporte de Ctas. Por cobrar (archivo Excel).
7	Envía los EECC por mail a cada cliente	Asist. Adtvo./Contable	A cada cliente que figura en el reporte de Ctas. por cobrar se le envía un mail con el detalle de su EECC, solicitando ponerse al día con sus pagos.
8	Cliente realiza el pago	Asist. Adtvo./Contable	- Si el cliente realiza el pago va a ítem (9). - Si el cliente no realiza el pago va a ítem (11).
9	Actualiza conciliación de pagos	Asist. Adtvo./Contable	Se valida el pago en la cuenta y se procede a actualiza el archivo de conciliación.
10	Actualiza el reporte de Ctas. por cobrar	Asist. Adtvo./Contable	Se actualiza el reporte de Ctas. por cobrar, quitando de la lista a los clientes que cancelaron.
11	Cobranza telefónica	Asist. Adtvo./Contable	Al no obtener respuesta del mail enviado al cliente, se procede a llamar a los que figuran en el reporte de Ctas. por cobrar

<b>Ítem</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>
			y se le solicita ponerse al día con sus pagos.
12	Cliente realiza el pago	Asist. Adtvo./Contable	- Si el cliente realiza el pago va a ítem (9) - Si el cliente no realiza el pago va a ítem (13)
13	Envía listado de clientes morosos a Gerencia y Ventas	Asist. Adtvo./Contable	Se envía el listado de clientes morosos a Gerencia y Ventas.
14	Contacta a su cartera de clientes morosos	Ejecutivo Comercial	Apoya con la gestión de cobranza de clientes morosos.
15	Cliente realiza el pago	Ejecutivo Comercial	- Si el cliente realiza el pago va a ítem (16) - Si el cliente no realiza el pago va a ítem (17)
16	Envía constancia de pago a Administración	Ejecutivo Comercial	Envía la constancia de pago a Administración para que se proceda con la actualización de la conciliación de pagos y del reporte de Ctas. por cobrar.
17	Informa a Administración	Ejecutivo Comercial	Informa a Administración sobre los clientes que a pesar de la gestión no ha brindado respuesta.
18	Solicita suspensión de servicio de clientes morosos a TI	Asist. Adtvo./Contable	Se solicita a TI la suspensión del servicio de los clientes que tienen más de tres facturas vencidas.

Luego de haber realizado reuniones con los involucrados en el proceso, graficado el diagrama de flujo y descrito cada una de las actividades del proceso de cobranzas para el año 2018, podemos señalar que:

- Los Ejecutivos Comerciales solicitan la activación del servicio antes de la firma del contrato, dejando la gestión de cobranza sin respaldo ante incumplimientos de pago.
- Los Ejecutivos Comerciales no cuentan con sistema para el filtro de datos de clientes con los que van a cerrar una venta.
- No se cuenta con un sistema o plataforma de facturación electrónica.
- Las facturas son enviadas al cliente mediante el servicio de un Courier, lo que retrasa el inicio del trabajo de recuperación de las cuentas por cobrar.
- No existe formalmente una política de cobranza ante incumplimiento de pagos, lo que hay son directrices de parte de la Gerencia General, que se dan durante las coordinaciones o reuniones con el personal encargado de realizar los procesos de

cobranza.

- Las actividades que se realizan en un 85% son manuales, por lo que se pierde tiempo elaborando estados de cuenta e informes, haciendo que se vuelva desgastante la gestión de recupero.
- Las conciliaciones de pago se realizan de forma manual, lo que genera problemas como: error de digitación, confusión de operaciones, no aplicación de pagos y por ende una gestión de cobros incorrecta.
- La información está dispersa en varios archivos que se deben actualizar cada uno de forma independiente, haciendo más lenta la gestión de cobranzas.
- No se dispone de un sistema de cobro para la notificación y castigo de los clientes morosos. Además, la falta de revisión y seguimiento de las deudas que están por vencer ha conllevado a maximizar la cartera de clientes morosos.
- No se cuenta con personal capacitado para la llevar a cabo la labor de cobranza, lo que hay son directrices de parte de la Gerencia General, que se dan durante las coordinaciones o reuniones con el personal encargado de realizar los procesos de cobranza.

En relación al análisis sobre el la forma en la que se lleva a cabo cada una de las actividades en el área de cobranzas para el año 2018, se plantea implementar las siguientes acciones de mejora para el periodo 2019:

- Realizar un organigrama mejorado de la empresa.
- Para dar de alta a un cliente se ha determinado que es indispensable la firma de un contrato entre empresa y cliente.
- Se deberá contar con un sistema de facturación electrónica.
- Se deberá contar con una política de cobranza que esté documentada.
- Centralizar la información en un solo archivo, que permita la actualización automática de las cuentas por cobrar, lo que contribuirá a agilizar la gestión de cobranza.
- Realizar un diagrama de flujo mejorado para el Proceso de Cobranza.

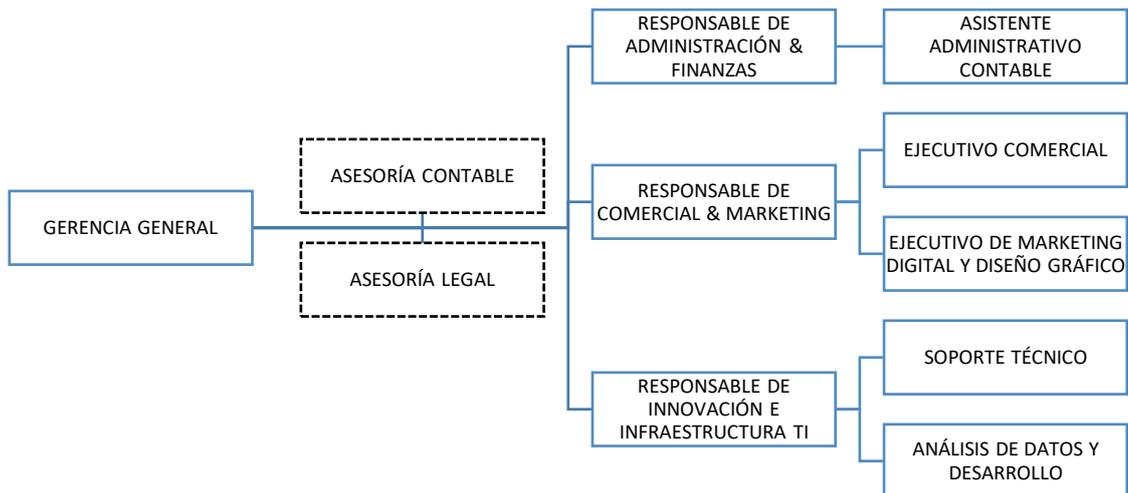
#### 4.2.2. Hacer (Do)

Luego de haber evaluado las opciones descritas en líneas anteriores, en esta etapa se procederá a implementarlas para el logro de los objetivos deseados.

- **Organigrama de la empresa al 2019:** en base a la aplicación de la gestión por procesos se ha elaborado un nuevo organigrama para la empresa, según se muestra en la Figura 6. Este nuevo enfoque orientará a la empresa a desarrollar actividades que generen valor tanto para el cliente externo como interno.

**Figura 6**

*Organigrama de la empresa al 2019*



- **Plataforma de facturación electrónica:** llevar la facturación de forma online permite lograr mayor eficiencia en los procesos, ahorrar en costos de envío y minimizar el riesgo de facturar erradas.

## Figura 7

### Plataforma de facturación electrónica

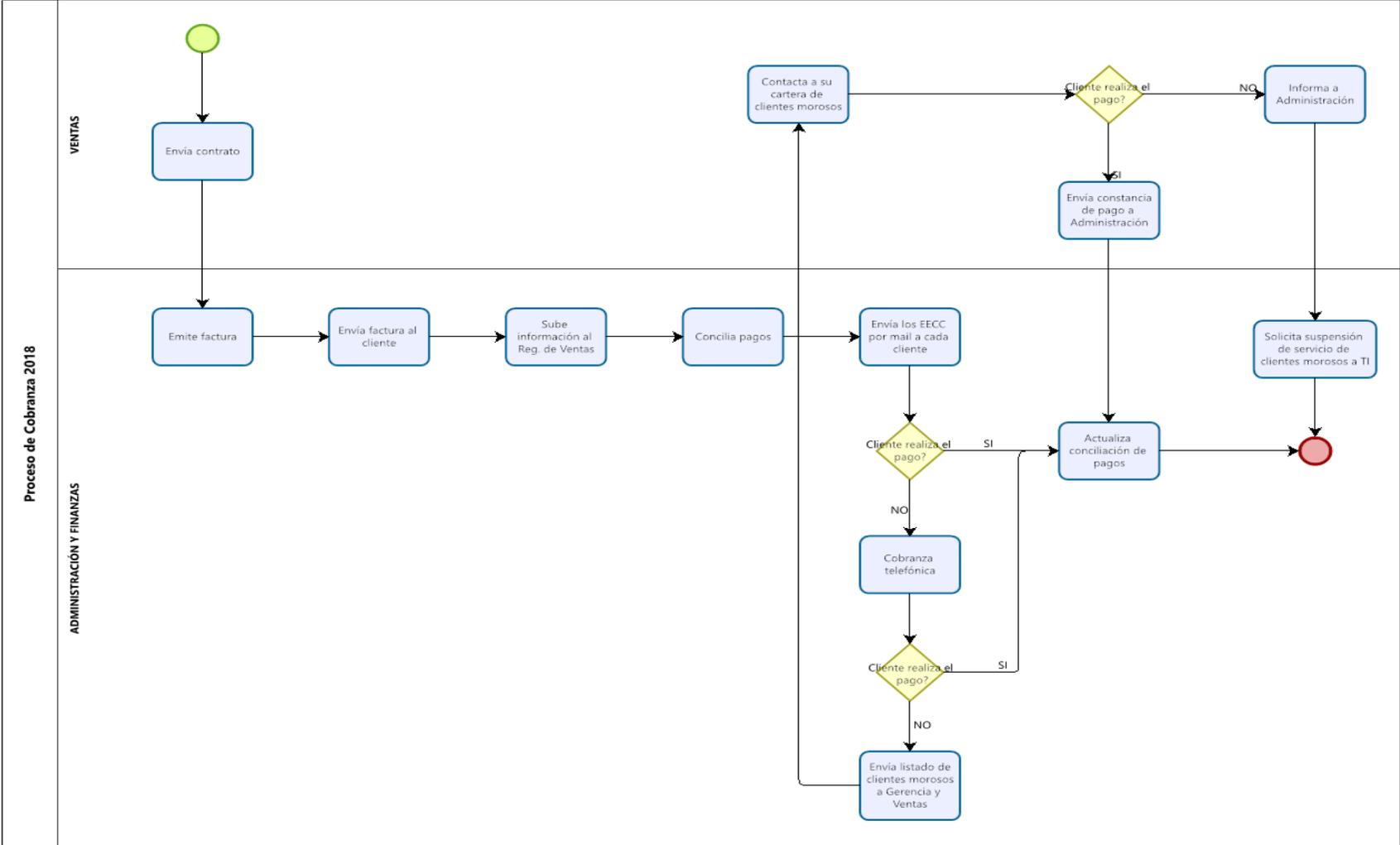
The screenshot shows the 'Documentos Enviados' (Sent Documents) report interface. At the top, there is a navigation menu with options: 'Crear Comprobante', 'C. Enviados', 'C. Recibidos', 'Reportes' (highlighted), 'Cobranzas', 'Financiamiento', and 'Otros'. The user is logged in as 'FLOR'. Below the navigation is a blue header bar with the text 'Documentos Enviados'. The main area contains several filters: 'Tipo de comprobante' (set to 'Todos'), 'Tipo de Documento' (set to 'RUC'), 'N° Documento', 'Razón Social', and 'Cant. a mostrar' (set to '10'). There are also date and series filters: 'Desde' and 'Hasta' for 'Serie', and 'Desde' and 'Hasta' for 'Correlativo'. At the bottom right, there are two buttons: 'Limpiar' (red) and 'Generar Reporte' (blue).

- **Diagrama de flujo al 2019:** mediante el uso del nuevo Proceso de Cobranza, se contribuirá al logro de los objetivos planteados. Por lo que se ha elaborado un diagrama de flujo mejorado, como se aprecia en la Figura 8.

Dicho cambio será informado a los involucrados en el proceso para su respectiva aplicación.

Figura 8

Diagrama de Flujo del Proceso de Cobranza 2019



**Descripción del nuevo Procedimiento:** habiendo graficado el proceso de cobranza para el periodo 2019, a continuación describiremos como se realizan cada una de las actividades del nuevo Proceso de Cobranza:

**Tabla 3**

*Descripción del Proceso de Cobranza 2019*

<b>Ítem</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>
1	Envía contrato	Ejecutivo Comercial	El ejecutivo Comercial cierra el proceso de Venta mediante un contrato, requisito indispensable para activación de servicio, que envía a Administración junto con: la ficha RUC, Vigencia de Poder y copia de DNI del representante legal de la empresa.
2	Emite Factura	Asist. Adtvo./Contable	Se emite la factura según el plan contratado por el cliente.
3	Envía factura al cliente	Asist. Adtvo./Contable	Se envía la factura en formato PDF al mail de cada cliente.
4	Sube Información al Reg. de Ventas	Asist. Adtvo./Contable	Se sube información detallada de cada comprobante al Reg. de Ventas (archivo Excel mejorado, que brinda el detalle de cuentas por cobrar).
5	Concilia pagos	Asist. Adtvo./Contable	Valida los pagos recibidos en la cuenta de la empresa (archivo Excel que se trabaja en conjunto con el Reg. de Ventas).
6	Envía los EECC por mail a cada cliente	Asist. Adtvo./Contable	A cada cliente que figura en el reporte de Ctas. por cobrar se le envía un mail con el detalle de su EECC, solicitando ponerse al día con sus pagos.
7	Cliente realiza el pago	Asist. Adtvo./Contable	- Si el cliente realiza el pago va a ítem (8). - Si el cliente no realiza el pago va a ítem (9).
8	Actualiza conciliación de pagos	Asist. Adtvo./Contable	Se valida el pago en la cuenta y se procede a actualizar el archivo de conciliación.
9	Cobranza telefónica	Asist. Adtvo./Contable	Al no obtener respuesta del mail enviado al cliente, y habiendo pasado más de cinco días, se procede a llamar a los que figuran en el reporte de Ctas. por cobrar y se le solicita ponerse al día con sus pagos.
10	Cliente realiza el pago	Asist. Adtvo./Contable	- Si el cliente realiza el pago va a ítem (8)

Ítem	Actividad	Responsable	Descripción
11	Envía listado de clientes morosos a Gerencia y Ventas	Asist. Adtvo./Contable	- Si el cliente no realiza el pago va a ítem (11) Se envía el listado de clientes moros a Gerencia y Ventas.
12	Contacta a su cartera de clientes morosos	Ejecutivo Comercial	Apoya con la gestión de cobranza de clientes morosos.
13	Cliente realiza el pago	Ejecutivo Comercial	- Si el cliente realiza el pago va a ítem (14) - Si el cliente no realiza el pago va a ítem (15)
14	Envía constancia de pago a Administración	Ejecutivo Comercial	Envía la constancia de pago a Administración para que se proceda con la actualización de la conciliación de pagos.
15	Informa a Administración	Ejecutivo Comercial	Informa a Administración sobre los clientes que a pesar de la gestión no ha brindado respuesta.
16	Solicita suspensión de servicio de clientes morosos a TI	Asist. Adtvo./Contable	Se solicita a TI la suspensión del servicio de los clientes que tienen más de tres facturas vencidas.

Luego de haber representado de forma gráfica el nuevo proceso de cobranza y descrito cada una de sus actividades, se ha procedido a documentar dicho procedimiento en el archivo denominado “Política de Cobranzas”, en el que se establecerán las directrices a seguir por todos los involucrados en el proceso (revisar Anexo 1).

La “Política de Cobranzas”, será un documento que servirá de guía a los involucrados en el proceso, el cual podrán consultar en cualquier momento.

- **Información centralizada:** para contar con información en tiempo real y centralizada, se hará uso de las hojas de cálculo de Google. Esto permitirá que cada uno de los involucrados en el proceso realice consultas en cualquier momento.

Además, se ha reducido el número de archivos a utilizar pasando de tres: Reg. de Ventas, Reg. de Cuentas por Cobrar y Conciliación bancaria, a dos: Reg. de Ventas / Cuentas por Cobrar y Conciliación bancaria. Esta acción se ha realizado gracias al

conocimiento de las funciones de la hoja de cálculo, lo que ha permitido consolidar dicha información y contar con el reporte de cuentas por cobrar de forma automática.

#### 4.2.3. Verificar (Check)

En esta etapa se procederá a evaluar el impacto de las acciones de mejoras implementadas para el periodo 2019, que incluyen una nueva forma de realizar los procedimientos de cobranza, las que se encuentran documentadas en la política de cobranza. En este sentido, eliminar actividades innecesarias ha permitido que el flujo del proceso se desarrolle de forma adecuada. Ello principalmente porque gracias a dichos cambios se ha logrado reducir el tiempo de respuesta entre una actividad y otra. El tiempo de respuesta, antes de la implementación de la mejora, era más lento porque la mayoría de las actividades se realizaban de forma manual. Esta mejora ha sido posible gracias a la implementación de la tecnología, la automatización de los reportes y la reorganización de las actividades en el área de cobranzas.

Además, contar con información centralizada y en tiempo real ha permitido gestionar el avance de cada una de las actividades. Este seguimiento continuo hace posible detectar cuellos de botella en el proceso y permite la mejora continua. A continuación se muestra un cuadro resumen con el detalle de las mejoras obtenidas al implementar los cambios:

**Tabla 4**

*Cuadro comparativo de mejoras*

Proceso 2018	Proceso 2019	Mejoras obtenidas
15 actividades	14 actividades	Se elimina la actividad que consiste en elaborar el Reg. de Cuentas por cobrar.
Reg. de Cuentas por cobrar manual	Reg. de Cuentas por cobrar automatizado	Se consolida la información para la obtención de reportes automatizados.
Facturación manual	Facturación electrónica	Uso óptimo del tiempo mediante el uso de la tecnología.
Facturación: 18 días	Facturación: 10 días	Uso óptimo del tiempo.
Sin Política de cobranzas	Con Política de cobranzas	Contar con un documento de consulta, que sirve de guía para el desarrollo de cada una de las actividades.

También se ha podido determinar los costos asociados con la facturación manual y electrónica, en la Tabla 5 se detallan los montos pagados en cada periodo.

**Tabla 5**

*Cuadro comparativo de costos*

<b>Proceso 2018</b>	<b>Proceso 2019</b>
Con facturación manual	Con facturación electrónica
S/ 350.00 mensual	S/ 95.00 mensual

Además, de la revisión documentaria al registro de ventas y cuentas por cobrar durante el periodo 2018, se ha podido identificar que el porcentaje de deuda vencida y el periodo de cobranza promedio, información que se muestra con mayor detalle en la Tabla 6 y Tabla 7 respectivamente.

**Tabla 6**

*Porcentaje de deuda vencida 2018*

<b>PORCENTAJE DE DEUDA VENCIDA 2018</b>		
<b>Total Facturado</b>	8, 962,981.60	100%
<b>Total cobrado</b>	7, 268,065.80	81%
<b>Total por cobrar</b>	1, 694,915.80	19%
<b>Porcentaje de deuda vencida = 19%</b>		

**Tabla 7**

*Periodo de cobranza promedio 2018*

<b>PERIODO DE COBRANZA PROMEDIO 2018</b>	
<b>Total Facturado</b>	8, 962,981.60
<b>Total Ventas a crédito</b>	8, 066,683.40
<b>Total por cobrar</b>	1, 694,915.80
<b>Periodo de cobranza promedio = 76 días</b>	

PCP = Cuentas por cobrar / (Ventas anuales a crédito / 360)

PCP = 1, 694,915.80 / (8, 066,683.40 / 360)

PCP = 76 días

Las ventas al contado que realiza la empresa constituyen un 10% del total facturado, con dicha data se ha calculado el PCP. En la Tabla 7 podemos observar que el periodo de cobranza promedio para el 2018 es de 76 días, esto indica que la empresa tarda 76 días en hacer efectivo el cobro de sus facturas.

Para el 2019, periodo posterior a la implementación de mejoras, se ha podido identificar que el porcentaje de deuda vencida y el periodo de cobranza promedio, información que se muestra con mayor detalle en la Tabla 8 y Tabla 9 respectivamente.

**Tabla 8**

*Porcentaje de deuda vencida 2019*

<b>PORCENTAJE DE DEUDA VENCIDA 2019</b>		
<b>Total Facturado</b>	11, 320,295.80	100%
<b>Total cobrado</b>	9, 486,536.20	84%
<b>Total por cobrar</b>	1, 833,759.60	16%
<b>Porcentaje de deuda vencida = 16%</b>		

**Tabla 9**

*Periodo de cobranza promedio 2019*

<b>PERIODO DE COBRANZA PROMEDIO 2019</b>	
<b>Total Facturado</b>	11, 320,295.80
<b>Total Ventas a crédito</b>	10,188,266.22
<b>Total por cobrar</b>	1, 833,759.60
<b>Periodo de cobranza promedio = 65 días</b>	

PCP = Cuentas por cobrar / (Ventas anuales a crédito / 360)

PCP = 1, 833,759.60 / (10,188,266.22/ 360)

PCP = 65 días

En la Tabla 9 podemos observar que el periodo de cobranza promedio para el 2019 es de 65 días, con lo que podemos afirmar que los cambios realizados han contribuido de forma indirecta a mejorar los indicadores de cobranza.

#### **4.2.4. Actuar (Act)**

En esta etapa del ciclo se toman decisiones en base al aprendizaje obtenido, se ajusta el plan, se normaliza la solución al problema y se establecen las condiciones para mantenerlo.

Si se ha alcanzado el objetivo, se documenta el cambio y dichas mejoras se integran dentro de los procesos empresariales. Si, por el contrario, hubo fallas, se examinará el desarrollo de cada etapa para descubrir errores y empezar un nuevo ciclo PDCA.

Según lo señalado en las líneas precedentes, y luego de verificar el impacto positivo de las mejoras aplicadas, podemos afirmar que el área de cobranzas se deberá enfocar en mantener dichas mejoras.

#### **4.3. Aportes del autor**

El autor del presente trabajo contribuyó, por sus conocimientos, con la implementación de las mejoras señaladas.

**Tabla 10**

*Cursos y especializaciones*

<b>Cursos y especializaciones</b>	<b>Centro de estudios</b>	<b>Año</b>
Dashboards en Excel	DMC Perú	2019
Diploma en contabilidad y Tributación	Instituto de Contadores del Perú	2017
Análisis, mapeo y rediseño de procesos	CESAP Gerencia y Gestión	2016
Ms Excel	Universidad Nacional de Ingeniería	2014

#### 4.4. Discusión

- El objetivo general del presente trabajo fue implementar una gestión basada en procesos en el área de cobranzas de en una empresa del sector Telecomunicaciones, dado que se buscaba mejorar la manera en que se gestionaba el área. Al respecto Mallar (2010) menciona que al contemplar a toda la organización como una red de procesos interrelacionados, dejamos de enfocarnos en aspectos estructurales y nos centramos en satisfacer las necesidades de nuestro grupo de interés.
- El primer objetivo específico consistió en determinar cómo se lleva a cabo cada uno de los procedimientos en el área de cobranzas de una empresa del sector Telecomunicaciones, por lo que se hizo uso del diagrama de flujo, herramienta que permitió visualizar cada una de las tareas realizadas. Con lo que se demuestra que la representación gráfica de cada una de las actividades de un proceso y su interacción entre sí, se realiza mediante de un Diagrama de Flujo (Beltrán et al., 2002; Camisón et al., 2006; Pérez, 2012).
- El segundo objetivo específico consistió en mostrar la metodología aplicada en la determinación y mejora de la gestión basada en procesos en el área de cobranzas de una empresa del sector Telecomunicaciones, por lo que describieron cada uno de los cuatro pasos del ciclo PDCA. Al respecto, Pérez (2012) señala que la gestión de procesos consiste en aplicar la metodología del ciclo de Deming o PDCA a los procesos que se desee gestionar, ya que este se emplea para mejorar el desempeño de los procesos.
- El tercer objetivo específico consistió en documentar la mejora del proceso del área de cobranzas para su utilización por parte de los involucrados. La documentación del flujo del proceso y la política de cobranzas, servirán de guía a la empresa y ayudarán a determinar el estado actual de un proceso con el propósito de conocer cómo mejorarlo. Cuando este ciclo ruede sin parar estaremos gestionando la mejora continua, que consiste en aplicar una serie de ciclos PDCA de forma ininterrumpida (Camisón et al., 2006).

## V. CONCLUSIONES

En base a lo expuesto y a las mejoras implementadas podemos concluir lo siguiente:

1. La gestión basada en procesos se presenta como una herramienta adecuada que orienta a una organización hacia el logro de sus objetivos. En consecuencia el éxito de la empresa dependerá de la correcta ejecución de sus procesos bien diseñados.

Además de contribuir con el logro de objetivos, la gestión basada en procesos proporciona una guía para incorporar iniciativas de mejoras, con una visión más estratégica.

2. La utilización del diagrama de flujo hace posible que la empresa pueda visualizar de manera gráfica cada una de las actividades que se llevan a cabo durante el proceso. Por lo que podemos afirmar que es una herramienta que permite comprender y evaluar de forma rápida los cuellos de botella en el proceso, lo que contribuye a una mejor gestión del área.
3. Se ha podido comprobar que la metodología propuesta es adecuada para el perfeccionamiento de los procesos, lo que queda reflejado en la mejora de los mismos, demostrando así su utilidad como herramienta para una gestión eficiente. Por los que podemos señalar que gracias a la aplicación del ciclo PDCA:

- El área de cobranzas puede mantenerse implementando soluciones constantes y actualizadas a sus problemas, pero también ir mejorando aún más sus puntos fuertes.
- Se ha contribuido a la mejora continua, dado que este ciclo puede ser aplicado las veces que sea necesario, lo que crea un engranaje efectivo.
- Se han reducido tiempos muertos y detectado procesos tardíos.

Además, podemos señalar que el ciclo PDCA funciona como una hoja de ruta, que asegura su ejecución a través de sus cuatro etapas. Asimismo, sirve para controlar y documentar la puesta en marcha de nuevos procesos mejorados.

4. Documentar la mejora de procesos mediante la utilización de la política de cobranzas y diagramas de flujo, como instrumento de consulta, facilita la realización de cada una de las actividades del proceso de cobranza.

## **VI. RECOMENDACIONES**

Se deberá tenerse en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Monitorear los procesos continuamente la forma en que se lleva el proceso de cobranza.
- Seguir utilizando la metodología del ciclo PDCA para futuras mejoras en los procesos de cobranza.
- Realizar reuniones periódicas con todos los colaboradores para identificar las nuevas oportunidades de mejora.
- Comunicar a los involucrados del proceso las mejoras.
- Capacitar a los involucrados en acciones de cobranza.
- Utilizar la política de cobranzas y el flujograma, ya que estas facilitan la realización de cada una de las actividades del proceso de cobranza.
- Aplicar el presente estudio a otras áreas de la empresa.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anders, V. (s. f.). *Etimología de Proceso*. Etimologías de Chile - Diccionario que explica el origen de las palabras. Recuperado 30 de agosto de 2022, de <http://etimologias.dechile.net/?proceso>
- Beltrán, J., Carmona, M. Á., Carrasco, R., Rivas, M. Á., & Tejedor, F. (2002). *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. F. (2006). *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson Educación. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/64db843c11c52aaf913a5322feafd3d8.pdf>
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera* (12.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw Hill.
- Mallar, M. Á. (2010). La Gestión Por Procesos: Un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica «Visión de Futuro»*, 13(1). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935475004>
- Morales, J. A., & Morales, A. (2014). *Crédito y cobranza*. Grupo Editorial Patria. <http://site.ebrary.com/id/11013476>
- Organización Internacional de Normalización. (2015). *Sistemas de Gestión de la Calidad—Fundamentos y Vocabulario*. OBP. <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- Pérez, J. A. (2012). *Gestión por procesos* (5.<sup>a</sup> ed.). ESIC Editorial.

## **VIII. ANEXOS**

## Anexo 1: Política de cobranzas

# POLÍTICA DE COBRANZAS

Elaborado por: Flor Gutiérrez Prado

Aprobado por: Gerencia General

## **1. OBJETIVO DE LA POLÍTICA**

Precisar los lineamientos y responsabilidades del personal a cargo de las cobranzas de la empresa.

## **2. RESPONSABLES**

- Responsable de Administración y Finanzas: elaborar la presente política de cobranzas y garantizar la recaudación de las cuentas por cobrar.
- Asistente Administrativo / Contable: Gestiona y ejecuta las cobranzas.
- Ejecutivo Comercial: realiza el filtro de cliente mediante la plataforma SUNAT.

El Asistente Administrativo / Contable, reporta al responsable del área de Administración y Finanzas y a la Gerencia General.

El responsable del área de Administración y Finanzas reporta a la Gerencia General.

Cuando el cliente haya sobrepasado más de dos comprobantes sin pago, el Asistente Administrativo / Contable solicitará al área de TI la suspensión del servicio e informará al cliente, al responsable del área de Administración y Finanzas, al ejecutivo comercial a cargo de la cuenta y a Gerencia General.

## **3. COBRANZA**

El Asistente Administrativo / Contable es responsable de la gestión de cobranza, envío de estados de cuenta por mail y llamadas telefónicas. Informará al responsable del área de Administración y Finanzas y al Ejecutivo Comercial cuando se presentes problemas con el cobro.

El ejecutivo comercial intervendrá en el proceso de cobranza si es que el cliente no

cumple con cancelar la deuda en el plazo pactado.

El Asistente Administrativo contable presentará un informe al responsable del área de Administración y Finanzas y a la Gerencia General de las cuentas que no han sido cobradas, incluso habiendo aplicado todas las gestiones y herramientas de cobranzas (mail, llamada telefónica), con el propósito de determinar la suspensión del servicio e inicio de acciones legales.

#### **4. PROCESO DE COBRANZA**

**4.1. Gestión por mora temprana:** se envía por correo electrónico el estado de cuenta a cada cliente, a fin de recordarle que tiene pagos pendientes vencidos o por vencer.

**4.2. Gestión por mora tardía:** si han pasado cinco días desde la gestión por mora temprana, sin obtener respuesta del cliente, se procederá a contactarlo mediante llamada telefónica para solicitarle la regularización del pago.

**4.3. Suspensión de servicio:** en caso no se haya podido establecer contacto con el cliente por ningún medio y habiendo transcurrido más de quince días, se procederá con la suspensión del servicio.

La presente política será actualizada y revisada una vez al año.