



**Universidad
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS
Y COMPETITIVIDAD**

Tesis

Modelo de gestión comercial para la reducción de morosidad de cuentas por cobrar, en una empresa del sector eléctrico, Lima 2018

**Para optar el título profesional de Licenciada en
Administración y Dirección de Empresas**

AUTOR

Br. Espinoza Saavedra, Zully Marietha

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD

Economía, Empresa y Salud

**LIMA - PERÚ
2018**

“Modelo de gestión comercial para la reducción de morosidad de cuentas por cobrar, en una empresa del sector eléctrico, Lima 2018”

Miembros del Jurado

Presidente del Jurado

Dr. Luis Guillermo Sicheri Monteverde

Secretario

Mg. Carmen Cecilia Brenneisen Bustamante

Vocal

Mg. Fernando Alexis Nolazco Labajos

Asesor metodólogo

Mtro. Fernando Alexis Nolazco Labajos

Asesor temático

Mg. Abel De la Torre Tejada

Dedicatoria

A mi querido y amado esposo Ricardo, por su amor, y apoyo incondicional quien me apoyó y se comprometió desde el inicio hasta con el final de la tesis.

A mis queridos y amados hijos Andrea y Tato quienes siempre estuvieron ahí dándome aliento, animándome para seguir adelante.

Agradecimiento

A la Universidad Norbert Wiener por formarme en mi desarrollo profesional.

Al Mg. Abel De la Torre Tejada por su gran contribución para poder finalizar con éxito la tesis, gracias por su apoyo, asesoramiento y consejos para la elaboración del presente trabajo de investigación.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Zully Marietha Espinoza Saavedra identificado con DNI N° 076230527 domiciliado en Jr. Manuel Gomez 615 Lince egresado(a) de la carrera profesional de Administración y Dirección de Empresas he realizado la Tesis titulada “Modelo de gestión comercial para la reducción de morosidad de cuentas por cobrar, en una empresa del sector eléctrico, Lima 2018” para optar el título profesional de Licenciada en Administración y Empresas, para lo cual Declaro bajo juramento que:

1. El título de la Tesis ha sido creado por mi persona y no existe otro trabajo de investigación con igual denominación.
2. En la redacción del trabajo se ha considerado las citas y referencias con los respectivos autores y no existe copia o plagio alguno.
3. La propuesta presentada es original y propia del investigador no existiendo copia alguna.
4. En el caso de omisión, copia, plagio u otro hecho que perjudique a uno o varios autores es responsabilidad única de mi persona como investigador eximiendo de todo a la Universidad Privada Norbert Wiener y me someto a los procesos pertinentes originados por mi persona.

Firmado en Lima el día 16 de enero del 2017.

Espinoza Saavedra Zully Espinoza

DNI 07630527

Presentación

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento a las normas instituidas en el reglamento de grados y títulos de la Universidad Privada Norbert Wiener para optar el grado de Licenciada en Administración y Dirección de empresas, presento el trabajo de investigación holística denominado: Modelo de gestión comercial para la reducción de morosidad de cuentas por cobrar, en una empresa del sector eléctrico, Lima 2018.

La presente investigación tiene como objetivo general proponer un modelo de gestión comercial en aras de reducir el nivel de morosidad en la empresa del sector eléctrico, Lima 2018.

La elaboración de la investigación consta de nueve capítulos en línea con los requerimientos del formato APA y se distribuye como sigue:

Capítulo I, problema de investigación que incluye la identificación del problema ideal, formulación del problema, objetivos y justificación.

Capítulo II, marco teórico, en cual se exponen los sustentos teóricos, antecedentes y marco conceptual.

Capítulo III, método de investigación en el cual se exponen, la estructura metodológica a desarrollar.

Capítulo IV, corresponde a la empresa de estudio en contexto, así como las principales actividades que en ella se realizan.

Capítulo V, trabajo de campo que incluye los resultados cuantitativos, análisis cualitativo y los datos recogidos usados para el diagnóstico final.

Capítulo VI, propuesta de la investigación denominada “Modelo de gestión comercial para la reducción de morosidad de cuentas por cobrar, en una empresa del sector eléctrico, Lima 2018”.

Capítulo VII, se efectúa la discusión tomando como pilares, el diagnóstico final, la propuesta y los antecedentes nacionales e internacionales que se usaron en la presente investigación.

Capítulo VIII, conclusiones y sugerencias.

Capítulo IX, listado de las referencias bibliográficas usadas y que da soporte teórico a la elaboración de la presente investigación.

Señores miembros del jurado, quedo atenta a que esta investigación considere su evaluación y merezca su aprobación para ser aplicado en el contexto de la empresa estudiada.

Br. Zully Marietha Espinoza Saavedra

DNI: 07630527

| Índice | Pág. |
|---|-------------|
| Dedicatoria | iv |
| Agradecimiento | v |
| Declaración de autenticidad y responsabilidad | vi |
| Presentación | vii |
| Índice | ix |
| Índice de tablas | xiv |
| Índice de figuras | xv |
| Índice de cuadros | xviii |
| Resumen | xix |
| Abstract | xx |
| Introducción | xxi |

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

| | |
|---|----|
| 1.1 Problema de investigación | 24 |
| 1.1.1 Identificación del problema ideal | 24 |
| 1.1.2 Formulación del problema | 28 |
| 1.2 Objetivos | 28 |
| 1.2.1 Objetivo general | 28 |
| 1.2.2 Objetivos específicos | 28 |
| 1.3 Justificación | 29 |
| 1.3.1 Justificación metodológica | 29 |
| 1.3.2 Justificación práctica | 29 |

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

| | |
|----------------------|----|
| 2.1 Sustento teórico | 32 |
| 2.2 Antecedentes | 35 |
| 2.3 Marco conceptual | 41 |

CAPÍTULO III

MÉTODO

| | |
|---|----|
| 3.1 Sintagma | 66 |
| 3.2 Enfoque | 66 |
| 3.3 Tipo, nivel y método | 66 |
| 3.4 Categorías y subcategorías | 67 |
| 3.5 Población, muestra y unidades informantes | 69 |
| 3.6 Técnicas e instrumentos para la recopilación de datos | 70 |
| 3.7 Procedimiento para recopilar datos | 71 |
| 3.8 Análisis de datos | 72 |

CAPÍTULO IV

EMPRESA/CONTEXTO EN ESTUDIO

| | |
|--|----|
| 4.1 Descripción de la empresa | 74 |
| 4.2 Actividad económica de la empresa | 76 |
| 4.3 Información tributaria de la empresa | 76 |
| 4.4 Información económica y financiera de la empresa | 77 |
| 4.5 Proyectos actuales | 78 |
| 4.6 Perspectiva empresarial | 78 |

CAPÍTULO V**TRABAJO DE CAMPO**

| | |
|------------------------------|----|
| 5.1 Resultados cuantitativos | 80 |
| 5.2 Diagnóstico final | 92 |

CAPÍTULO VI**PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN****“MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL EN EL PROCESO DE CRÉDITOS Y
COBRANZAS”**

| | |
|--|-----|
| 6.1 Fundamentos de la propuesta | 101 |
| 6.2 Problemas | 103 |
| 6.3 Elección de la alternativa de solución | 104 |
| 6.4 Objetivos de la propuesta | 106 |
| 6.5 Justificación de la propuesta | 107 |
| 6.6 Resultados esperados | 108 |
| 6.7 Desarrollo de la propuesta | 109 |
| 6.7.1 Objetivo 1: | 109 |
| Plan de actividades | 109 |
| Solución técnica | 109 |
| Indicadores | 111 |
| Solución administrativa | 112 |
| Cronograma | 112 |
| Viabilidad económica | 113 |
| Evidencia | 114 |
| 6.7.2 Objetivo 2: | 130 |

| | |
|---|-----|
| Plan de actividades | 130 |
| Solución técnica | 131 |
| Indicadores | 132 |
| Solución administrativa | 132 |
| Cronograma | 133 |
| Viabilidad económica | 133 |
| Evidencia | 133 |
| 6.7.3 Objetivo 3: | 145 |
| Plan de actividades | 145 |
| Solución técnica | 145 |
| Indicadores | 147 |
| Solución administrativa | 147 |
| Cronograma | 147 |
| Viabilidad económica | 148 |
| Evidencia | 149 |
| 6.8 Consideraciones finales de la propuesta | 150 |

CAPÍTULO VII

DISCUSIÓN

| | |
|---------------|-----|
| 7.1 Discusión | 153 |
|---------------|-----|

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

| | |
|------------------|-----|
| 8.1 Conclusiones | 157 |
| 8.2 Sugerencias | 159 |

CAPÍTULO IX

REFERENCIAS

| | |
|----------------------------|-----|
| Referencias bibliográficas | 162 |
|----------------------------|-----|

ANEXOS

| | |
|---|-----|
| Anexo 1: Ficha de registro documental 01 | 173 |
| Anexo 2: Ficha de registro documental 02 | 174 |
| Anexo 3: Ficha de entrevista | 175 |
| Anexo 4: Triangulación de las entrevistas | 176 |
| Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos | 178 |
| Anexo 6: Fichas de validación de la propuesta | 190 |
| Anexo 7: Evidencia de la visita a la empresa | 192 |
| Anexo 8: Evidencia de la propuesta | 193 |
| Anexo 9: Matriz de la investigación | 199 |
| Anexo 10: Matriz metodológica de categorización | 200 |
| Anexo 11: Matriz de causa efecto para definir el problema | 201 |
| Anexo 12: Matriz de teorías | 202 |
| Anexo 13: Matriz de antecedentes | 204 |
| Anexo 14: Matriz de conceptos | 214 |
| Anexo 15: Matriz del método | 235 |
| Anexo 16: Matriz de la triangulación | 237 |
| Anexo 17: Matriz de saturación | 239 |
| Anexo 18: Matriz de solución | 241 |
| Anexo 19: Artículo de investigación | 242 |

| Índice de Tablas | Pág. |
|--|-------------|
| Tabla 1. Categorías, subcategorías y categorías emergentes | 67 |
| Tabla 2. Técnica e instrumento de la investigación | 70 |
| Tabla 3. Validación de expertos del instrumento cuantitativo | 71 |
| Tabla 4. Indicador de morosidad total por clientes del sector eléctrico marzo 2018 | 80 |
| Tabla 5. Indicador de morosidad en pagos por divisiones de negocios de la empresa del sector eléctrico mes marzo 2018 | 81 |
| Tabla 6. Indicador de morosidad en pagos expresado en miles de dólares por clientes del sector eléctrico en días de vencimiento marzo 2018 | 83 |
| Tabla 7. Incidencias de morosidad en pagos expresado en miles de dólares por tipologías de los clientes de la empresa del sector eléctrico mes marzo 2018 | 91 |

| Índice de Figuras | Pág. |
|---|-------------|
| Figura 1. Descripción de la empresa del sector eléctrico | 74 |
| Figura 2. Misión y Visión de la empresa del sector eléctrico | 75 |
| Figura 3. Actividad económica de la empresa del sector eléctrico según SUNAT | 76 |
| Figura 4. Gráfico de barras indicador de morosidad total por clientes del sector eléctrico marzo 2018 expresado en miles de dólares | 80 |
| Figura 5. Gráfico de barras indicador de morosidad en pagos por división de negocios | 82 |
| Figura 6. Gráfico de barras indicador de morosidad en pagos en días de vencimiento marzo 2018 expresado en miles de dólares | 84 |
| Figura 7. Diagrama de flujograma proceso de crédito actual de la empresa del sector eléctrico 2018 | 86 |
| Figura 8. Diagrama de flujograma proceso de cobranza actual de la empresa del sector eléctrico 2018 | 90 |
| Figura 9. Gráfico de incidencias de morosidad en pagos expresados en miles de dólares por tipología de los clientes de la empresa del sector eléctrico marzo 2018 | 92 |
| Figura 10. Esquema de elección de las alternativas de solución | 105 |
| Figura 11. Esquema de objetivos para la propuesta | 106 |
| Figura 12. Esquema de resultados esperados según la aplicación de la presente propuesta | 108 |
| Figura 13. Plan de actividades para el logro de la sistematización del proceso de cobranza | 109 |
| Figura 14. Mapa de procesos del módulo de gestión de cobranzas | 110 |

| | |
|--|-----|
| Figura 15. Frecuencia y porcentajes del comportamiento de los indicadores de cuentas por cobrar | 112 |
| Figura 16. Diagrama de Gantt aplicación de la propuesta de mejora | 113 |
| Figura 17. Gráfico pantalla ingreso al sistema de gestión de cobranza | 114 |
| Figura 18. Gráfico menú de ingreso a los sub módulos al sistema de gestión de cobranza | 114 |
| Figura 19. Gráfico de ingreso al módulo de bloqueo de cuenta | 115 |
| Figura 20. Gráfico al módulo de bloqueo de cuenta para ingresar información del cliente | 115 |
| Figura 21. Gráfico información estados de ingreso al módulo bloqueo de cuenta | 116 |
| Figura 22. Gráfico información historial del cliente | 116 |
| Figura 23. Gráfico información pantalla de ingreso para proceder al bloqueo de cuenta | 117 |
| Figura 24. Gráfico de ingreso al módulo de gestión de cobranzas | 118 |
| Figura 25. Gráfico de ingreso de información del cliente al módulo de gestión de cobranzas | 119 |
| Figura 26. Gráfico información del cliente del módulo de gestión de cobranzas | 120 |
| Figura 27. Gráfico información del cliente para el ingreso de la incidencia al módulo de gestión de cobranzas | 121 |
| Figura 28. Gráfico para ingresar la incidencia al módulo de gestión de cobranzas | 122 |
| Figura 29. Gráfico de menú desplegable para ingresar la tipología de la incidencia al módulo de gestión de cobranzas | 123 |
| Figura 30. Gráfico de menú desplegable para ingresar la sub tipología de la incidencia al módulo de gestión de cobranzas | 123 |

| | |
|---|-----|
| Figura 31. Gráfico de menú de la incidencia de los datos que se debe llenar para el ingreso de la gestión de cobranzas | 124 |
| Figura 32. Gráfico de visualización en el reporte del nuevo módulo gestión de cobranzas | 125 |
| Figura 33. Gráfico del modelo de envío de estados de cuenta con el nuevo módulo gestión de cobranzas | 126 |
| Figura 34. Gráfico de ingreso al módulo archivo cliente | 127 |
| Figura 35. Gráfico de ingreso de la información al módulo archivo cliente | 127 |
| Figura 36. Gráfico del nuevo reporte archivo cliente | 129 |
| Figura 37. Plan de actividades estandarización del proceso de cobranzas | 130 |
| Figura 38. Mapa de procesos estandarización del proceso de créditos y cobranzas | 131 |
| Figura 39. Indicadores de evaluación de créditos | 132 |
| Figura 40. Diagrama de Gantt calendario de actividades rediseño y elaboración de manuales preventivos de créditos y cobranzas | 133 |
| Figura 41. Gráfico diagrama de flujo del proceso de créditos y cobranzas actualizado | 140 |
| Figura 42. Gráfico diagrama de flujo del proceso de créditos actualizado | 144 |
| Figura 43. Plan de actividades para las capacitaciones del personal interno y externo de la empresa del sector eléctrico | 145 |
| Figura 44. Mapa de procesos capacitación personal interno y externo de la empresa del sector eléctrico | 146 |
| Figura 45. Indicadores de desempeño laboral como plan de mejora | 147 |
| Figura 46. Diagrama de Gantt capacitaciones personal interno y externo de la empresa del sector eléctrico | 148 |
| Figura 47. Infografía Lean Six Sigma | 149 |
| Figura 48. Esquema de desarrollo de la propuesta mejorando el proceso | 151 |

| Índice de cuadros | Pág. |
|--|-------------|
| Cuadro 1. Descripción de las actividades tributarias de la empresa | 77 |
| Cuadro 2. Descripción de los proyectos actuales de la empresa del sector eléctrico | 78 |
| Cuadro 3. Descripción de la perspectiva empresarial de la empresa del sector eléctrico | 78 |
| Cuadro 4. Proceso de crédito actual de la empresa del sector eléctrico | 85 |
| Cuadro 5. Proceso de cobranza actual de la empresa del sector eléctrico | 87 |
| Cuadro 6. Indicadores de evaluación de créditos | 111 |
| Cuadro 7. Manual de evaluación de créditos | 134 |
| Cuadro 8. Manual de evaluación de gestión de cobranzas | 135 |
| Cuadro 9. Descripción del nuevo proceso mejorado de cobranzas | 137 |
| Cuadro 10. Descripción del nuevo proceso mejorado de créditos | 141 |

Resumen

El presente trabajo de investigación se generó debido a la evidente morosidad de los pagos por ventas en la empresa del sector eléctrico, por lo que la empresa reportaba pasivos relacionados con sus cuentas por cobrar en períodos bianuales, verificando una organización con procesos sin mejoras relevantes y sin documentos de gestión visibles que permitirán un manejo y aplicación de criterios gerenciales, cuya consecuencias seguían afectando a la empresa por los riesgos en su área de créditos y cobranzas.

Debido a ello se realizó una investigación en el nivel de diagnóstico, levantando información histórica y detallada, verificando con entrevistas y análisis de datos la situación presentada. Por consiguiente, la metodología es cualitativa y cuantitativa, tipo de investigación proyectiva, y las fuentes de investigación las entrevistas realizadas a tres personas de la empresa. Por otro lado, la entrevista consto de ocho preguntas recolectándose los datos en su conjunto acorde al tiempo planificado según cronograma.

Se verificó así, que el proceso de cobranzas genera problemas en la satisfacción del cliente interno y externo de la empresa, teniendo al personal del área de créditos y cobranzas sin funciones y responsabilidades bien definidas, retrasando los cobros, todo lo cual implica que los problemas se deban a causas internas en la organización. Por ello, el proyecto del Modelo de Gestión Comercial propone un manual de funciones, manual de evaluación de créditos, rediseño de procedimientos de evaluación de crédito y procesos de cobranzas, adición de un módulo archivo clientes, bloqueo de cuentas, gestión de cobranzas, incorporación de enfoque Six Sigma al proceso de cobranzas, y capacitación al personal, coadyuvando a mejorar la gestión financiera de la empresa, y solucionando problemas que impacta su rentabilidad.

Palabras clave: Procesos de cobranza, satisfacción del cliente, gestión comercial, cuentas por cobrar, estandarización de procesos.

Abstract

This research work was generated due to the evident payment arrears in the company of electric sector, so the electricity company reported liabilities related to its accounts receivable in two-year periods, resulting in an organization with processes without relevant improvements and without management documents that would allow management with managerial criteria, whose consequences were still affecting the company due to the risks in your credit and collections area.

Due to this reasons, it started an investigation at diagnostic level, raising historical and detailed information, verifying with Survey and Interviews this current situation. Therefore, the methodology is qualitative and quantitative, projective research type and the sources of research the interviews to three people of the company. On the other hand, the Survey consisted of eight questions, collecting the data as a whole according to the time planned according to the schedule.

In consequence, the collection process make problems in the internal and external customer satisfaction of the company, with the personnel of credit and collections area without functions and responsibilities defined, all of that delaying the collection all of which implies that the problems are due to internal causes in the organization. Due of this, the Model of Commercial Management proposes a functions manual, a credit evaluation manual, redesign of credit evaluation procedures and collection processes, addition of a client file module, account lock, collections management, incorporation of the Six Sigma approach to the collection process, and staff training, helping to improve financial management the company, and solving problems that impact its profitability.

Keywords: Process of collections, satisfaction of customer, commercial management, account receivable, process of standardization.

Introducción

En la actualidad las organizaciones toman cuidado en el riesgo de conceder un crédito lo cual es una táctica para el incremento de sus ventas. Asimismo, es un riesgo ya que si un cliente no paga se incurre en gastos legales, tiempo, transporte, abogados, etcétera, y usamos dinero que podría ser destinado a otros negocios. Dada esta situación, se debe garantizar la recuperación de la inversión para lograr los objetivos financieros propuestos rentabilidad y liquidez de la compañía ya que de ellos dependerá que la empresa pueda seguir en actividad comercial.

El actual proyecto tiene como objetivo ofrecer una propuesta de mejora para el proceso de créditos y cobranzas para ayudar a reducir la morosidad y optimizar el proceso del departamento de créditos y cobranzas a través de una investigación holística mixta cualitativa, en la cual se ha realizado un análisis crítico y sistemático en el proceso de créditos y cobranzas, buscando mejorar la eficiencia y productividad de los empleados de la empresa en estudio.

El diagnóstico del problema de la empresa ha podido surgir de las entrevistas a sus trabajadores. Asimismo, se han consultado y analizado diversas fuentes de información para el desarrollo de la investigación en estudio.

A través del presente estudio se ha detectado que el departamento de créditos y cobranzas tiene deficiencias en sus procesos, por lo que, de no solucionarse, seguirá afectando la liquidez de la empresa. Esta problemática se ha representado en el Diagrama de Ishikawa, que figura en los anexos, el cual brinda la información de los problemas donde se originan las fallas para posteriormente mejorarlas.

En la presente propuesta se aplicarán todos los conocimientos adquiridos en la carrera de Administración de Empresas tales como la planificación, organización, dirección y control.

En la parte final se ha ejecutado el plan de actividades y el presupuesto de costo beneficio, con lo cual se demuestra que la presente propuesta es viable en su pretención de reducir la morosidad y optimizar el proceso de créditos y cobranzas.

Por todo lo anterior, se sugiere la pertinencia de aplicar la presente propuesta y metodología a otras organizaciones, para que sirva de base para otros procesos internos en las compañías a efecto de una mejora continua.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Problema de investigación

1.1.1 Identificación del problema ideal

A nivel mundial las compañías realizan sus actividades buscando controlar y ordenar los procesos relacionados al movimiento del dinero, por lo cual emplean métodos y modelos financieros, destinados a ello; sin embargo, esto no es suficiente, dado que el problema no se resume al dinero, y va más allá del análisis financiero, puesto que también interviene directamente la gestión comercial que se lleva a cabo en la empresa, desde los procesos, el personal, y las expectativas del cliente.

En España, Intrum Justicia, compañía especializada en servicios de gestión de créditos y cobros a los clientes, indicó que antes de que la empresa otorgue el crédito, esta debe realizar un estudio de solvencia financiera al cliente. Si este estudio no es favorable, la empresa podrá aplicar otras estrategias relacionadas al cubrimiento del crédito. Estas estrategias, que conforman la comprobación de la solvencia, deben formar parte de procesos operativos y deben ser realizados periódicamente. Ahora bien, en el proceso de cobranza se debe evaluar el comportamiento del cliente, en base al incremento en el plazo del crédito, el límite de crédito acordado, tiempo de retraso del pago, y la reducción del importe de sus compras. (Intrum Justicia, 2014)

En retrospectiva, a la situación de las estrategias aplicadas por esta empresa, inferimos que los procesos aplicados a la comprobación de la solvencia del cliente, así como la determinación del comportamiento del cliente frente al pago del crédito, son elementos

fundamentales a fin de que la empresa pueda aprovechar sus recursos financieros, y permita que esta circulación financiera en la empresa se desarrolle de forma eficiente y eficaz.

En México, la empresa Deloitte, realizó un análisis en el cual determinó que, debido a los índices de morosidad y cartera vencida, las instituciones financieras, se vieron en la obligación de rediseñar los componentes de su modelo operativo de cobranza, en el que incrementaron los canales de comunicación, ofreciendo los productos en base a las necesidades del cliente, capacitando a su personal en asesoría financiera y mejorando la gestión de sus procesos a fin de medir la rentabilidad de las actividades de cobranza, aplicando estrategias con mayor rentabilidad para cada segmento de clientes. (Deloitte, 2012)

Ahora bien, los índices de morosidad, en la actualidad, representan un problema para todas las empresas, dado que no se puede realizar un adecuado aprovechamiento inmediato del efectivo, aun cuando las ventas se hayan concretado; por lo cual, rediseñar el modelo de cobranza es la solución más efectiva en este caso, acondicionando al personal comercial a ofrecer productos que en realidad el cliente de verdad necesite, siendo efectivos en la venta, y moldeando al personal de cobranza hacia el servicio de asesoría financiera.

En el Perú, en la revista *Ciclo de Riesgo*, 2017, se mencionó que se ha implementado una nueva estrategia para mejorar la cobranza, la cual consiste en la transformación de los cobradores antiguos en asesores de servicios, dado que en un mercado

competitivo, no solo basta con recibir la cartera de los clientes morosos y cumplir ciertas metas en su pronto pago, sino también se debe cuidar la calidad enfocada al servicio del cliente, evitando dañar a la empresa, por lo que este asesoramiento consiste en explicar al deudor cada uno de los diferentes escenarios, en los cuales pueda negociar el pago. (Ciclo de Riesgo, 2017)

Este enfoque del cuidado de la calidad del servicio, permitió que los clientes se sientan cómodos con la empresa, y que esta, a través de sus asesores de servicio, pueda aconsejar al cliente a utilizar diferentes estrategias y formas de pago para honrar su endeudamiento, evitando así que su estado crediticio no se vea afectado. Esto difiere de lo que hoy en día realizan los agentes de cobranza, molestando al cliente, siendo invasivos en su privacidad, no tomando en cuenta que la imagen de la empresa puede verse afectada con esta forma de gestionar la cobranza.

El negocio principal de la empresa del sector eléctrico es proveer bienes y servicios de implementación tecnológica para la creación de energía eléctrica y automatización industrial, colaborando con industrias y empresas de servicio para el incremento de su productividad y eficiencia. En ese contexto viene enfrentando problemas con sus clientes pertenecientes a la compañía, que muestran insatisfacción con la empresa. Ello se refleja en un alto índice de reclamos referente al mal servicio al cliente, en cuanto manifiestan que sus pedidos de compras no son atendidos al cien por ciento, generando esto problemas con sus clientes finales.

El cliente informa que siente que evaden sus llamadas y que no se le da solución a sus problemas inmediatos. El personal asignado para la atención pareciera no estar capacitado y no cuenta con el poder de decisión para la solución inmediata en los reclamos de los clientes. A esto se suma la competencia que brinda precios más bajos en sus productos, con créditos más accesibles generando en si más reclamos con los distribuidores, toda vez que no pueden competir con los precios establecidos con la marca, que genera muchas veces pérdidas en ventas y oportunidades de negocio.

En cuanto al personal de la empresa, éste manifiesta sobrecarga laboral que se viene dando por la reducción de personal que enfrenta la organización. Internamente el personal se ve afectado con un mal clima laboral generado por la inestabilidad laboral y el alto índice de despidos. No se sienten motivados por sus jefaturas inmediatas, ya que se han reducidos los costos y hay una fuerte restricción en los gastos.

En el departamento de créditos y cobranzas los procesos no se cumplen debido a que no ha sido reestructurado el proceso que actualmente tiene la compañía, generando deficiencias en los procesos de cobranza, lo que afecta a los diversos créditos otorgados a los clientes, recayendo en una reducción de su liquidez, la cual implica que la organización se encuentre en peligro de incumplimiento en sus compromisos pactados, como son el pago de los proveedores, planilla del personal, bancos, entre otros.

Por lo anterior, la organización requiere aplicar estrategias que se enfoquen en el correcto funcionamiento de sus procesos en las cuentas por cobrar, con el único fin de gestionar y cobrar la mayoría de los créditos otorgados y, en consecuencia, reducir la morosidad de sus clientes y a la vez obtener mayor liquidez y disposición financiera.

1.1.2 Formulación del problema

En resumen, la problemática de la presente investigación que aqueja a la organización es:
¿Cómo se puede reducir el nivel de morosidad en las cuentas por cobrar de la empresa del sector eléctrico?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Proponer un modelo de gestión comercial en aras de reducir el nivel de morosidad en la empresa sector eléctrico.

1.2.2 Objetivos específicos

Diagnosticar la efectividad actual en las cuentas por cobrar, de la empresa sector eléctrico.

Conceptualizar las metodologías necesarias, analizando las categorías y subcategorías, apriorísticas y emergentes, cumpliendo con los objetivos de la organización.

Diseñar un modelo comercial enfocado en la gestión, permitiendo reducir la morosidad que presentan los clientes con la organización.

Validar los instrumentos mixtos, utilizados en la aplicación del diagnóstico, por medio de un panel profesional.

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación metodológica

Se aplicará una metodología de investigación mixta, en sí holística, en la cual podrán ser aplicados nuevos modelos o metodologías utilizadas en el desarrollo del diagnóstico y de la propuesta ofrecida, apoyados en la conceptualización de las categorías y subcategorías determinadas en la investigación, como la gestión comercial, las cuales a su vez serán respaldadas por datos estadísticos, tablas, cuadros y gráficos. En consecuencia, se diseñará una metodología que contribuirá a la solución del problema.

1.3.2 Justificación práctica

La presente investigación busca reducir la morosidad de los clientes, la misma que viene afectando económicamente a la empresa del sector eléctrico, estableciendo un modelo de gestión comercial competente, que permita establecer nuevos lineamientos, procesos más asertivos y trato más directo con el cliente para el cobro de los créditos.

Es necesario reducir el nivel de morosidad, dado que esto permitiría que la empresa sea más sólida, tenga mayor liquidez frente a los competidores, para así poder invertir en nuevos productos y proveedores, diversificando y abarcando nuevos sectores en el comercio, respondiendo económicamente a sus proveedores, a sus empleados y al mismo sistema financiero.

Esta investigación permitirá que otras empresas puedan acceder a un modelo de gestión comercial viable para la reducción del nivel de morosidad. Por lo tanto, se corregirían

errores en los procesos enfocados en el cobro de los créditos, reduciendo los intereses e incrementando la otorgación de créditos en la compra de productos y servicios a otras organizaciones. Reduciendo los costos y mejorando la satisfacción del cliente, se reducirían los tiempos en la gestión de cobranzas y en consecuencia se mejorarían los indicadores de rotación de cartera, generando mayor liquidez en la empresa permitiendo mejorar la rentabilidad y reduciendo los costos, así mismo se podrá invertir en crear nuevos productos para las necesidades de los consumidores. Finalmente, permitirá alinear sus procesos, en base a la efectividad del cobro de las cuentas por cobrar.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 Sustento teórico

Se seleccionaron teorías, según el enfoque de la investigación, dando como resultado lo siguiente:

Teoría general de los sistemas

El principio de esta teoría radica en la importancia de la búsqueda de diferentes conceptos y métodos de otras ciencias, a fin de ser aplicados de forma general en un sistema, el cual funcionará y podrá lograr su cometido.

Sobre esta teoría, Bertalanffy (1989) indicó lo siguiente:

El comportamiento de una organización, se rige en base a su estructura, la cual, por medio de sus funciones, poseen diferentes objetivos, y para el cumplimiento de estos, la organización debe recopilar información de otras ciencias en solución de un problema (p.33)

La teoría, permite elaborar una propuesta de solución para la empresa, aplicando conceptos y metodologías tomadas desde la administración, la contabilidad, la ingeniería, entre otras, que tienen relación con el objeto de estudio.

Teoría estructuralista de la administración

Esta teoría persigue el hecho de que las organizaciones se mueven en base a una estructura la cual puede ser cambiante frente al mercado o entorno, identificando los conflictos organizacionales que esta atraviesa en su adaptabilidad y la influencia del mercado en ésta.

Sobre la teoría estructuralista de la organización, Chiavenato (2006), dice:

La adaptación es cada vez más constante en las organizaciones, dado que las expectativas del cliente son cambiantes, también el mercado lo es. Ahora bien, el de una organización en el mercado radica en que la empresa se haya

adelantado a los futuros cambios del mercado y haga que éste cambie intempestivamente, por lo que se puede inferir que dentro de este mercado están sus competidores y si estos no cambian, ya no serán denominados competencia, dado que no estarán en las mismas posibilidades de competir.
(p.261)

Esta teoría permitirá determinar los puntos críticos en la empresa, a fin de corregir los procesos dedicados al área de cobranzas en los cuales puede haber fallas o no son aprobados por el cliente, y en consecuencia son ignorados, por lo cual el cumplimiento de los pagos es cada vez menor y el nivel de morosidad es cada vez mayor.

Teoría del dinero y del crédito

Esta teoría referida al dinero y al crédito, responde al entendimiento de la transformación de un bien o un servicio, en una transacción o intercambio, ya sea en dinero o a crédito, en el cual cada parte acepta de por medio estas condiciones.

Hildebrand (como se cita en Forstmann, 1960) mencionó que

El cambio de un bien o servicio a un crédito, corresponde a que una parte necesita un cambio igualitario, sea en dinero o en un bien de iguales características, para proceder con la transacción o el intercambio. Sin embargo, debido a que esta parte no cuenta con ello, hace la alusión a una especie de préstamo bajo determinadas condiciones, las cuales pueden derivarse en un incremento del efectivo prestado en un periodo determinado.”
(p.1)

Esta teoría, establece el tipo de intercambio que reciben los clientes, cuando acceden al crédito de la empresa, o cuando no poseen el efectivo necesario para adquirir el producto o servicio ofrecido, lo cual recae en la utilización del crédito y también en un

compromiso a saldar con la empresa, el cual puede convertirse en una cuenta por cobrar a largo plazo o también convertirse en un cliente moroso.

Teoría de la administración por objetivos

Esta teoría, se basa en la coordinación de los trabajadores de la compañía, independientemente de los cargos o jefaturas, aportando su esfuerzo y dedicación, para lograr juntos las metas trazadas en la empresa.

Para Odiorne (como se cita en García, 1983):

(...) en la teoría de la administración por objetivos, la coordinación y cooperación entre los empleados debe ser clara y correcta a fin de no inferir en errores o fallas en los procesos o procedimientos, lo cual retrasaría y sería un obstáculo para cumplir dichos objetivos. Por ende, estos deben estar coordinados y apuntar a un mismo objetivo realizando correctamente sus funciones (p.35)

Esta teoría, ayuda a entender que el orden y la sincronización en la empresa por cada uno de los empleados, debe primar a fin mantener satisfechos a los clientes y valorar a los empleados.

Teoría de la relatividad económica

Esta teoría se basa, en uno de sus aspectos, en diferenciar el concepto de crédito erróneo de las personas, en creer que un crédito es sinónimo de dinero, puesto que el crédito solo es la entrega de un bien económico representando un valor para la otra parte y que permite generar liquidez.

Para Bondone (2006), esta teoría se basa en explicar que el bien económico puede ser otro bien, como también puede ser un sustituto viable en una

transacción acordada, lo cual, una vez acabado el tiempo, la persona devuelve ese bien más los intereses ganados de todo ese tiempo. (p. 130).

Esta teoría nos permitirá entender el crédito ofrecido por parte de la empresa, al otorgar el bien o servicio acordado y, además de ello, la liquidez ganada por la empresa en todo el tiempo pactado, a fin de comprender también cual es el efecto de este crédito en la en el nivel de morosidad de las cuentas por cobrar.

2.2 Antecedentes

Se recurrieron a diferentes disertaciones realizadas con anterioridad. Estas tuvieron relación con la presente investigación y por ende las experiencias y resultados obtenidos servirán de base.

Antecedentes internacionales

En Ecuador, Armijos y Oña (2015) mediante su investigación denominada *Modelo de gestión de crédito y cobranza para recuperar cartera vencida en la cooperativa de ahorro y crédito San Miguel de los bancos y sus tres agencias que la integran*, tuvo como objetivo principal, diseñar un modelo en gestión de créditos y cobranzas para el área de créditos y cobranzas hacia la cooperativa, implementando estrategias y procedimientos claros, recuperando la cartera vencida, como también diagnosticando y analizando los elementos que con llevan a la recuperación de la cartera vencida. La investigación es del tipo descriptivo, utilizando como instrumento el diálogo, la entrevista, el recojo de información documentaria sobre los créditos y la cartera vencida; a su vez, se llegó a la conclusión, de que una característica discutible que suma al crecimiento sostenido a nivel organizacional es la cultura adoptada, dado que esta puede establecer las bases de las funciones, sin afectar la

optimización en los recursos y del talento, actualizando los perfiles y cargos que contribuyen a la mejora de las operaciones.

En Ecuador, Fuentes (2016) mediante su investigación denominada *Diseño de un modelo de crédito y cobranza para Automercado S.A.*, propuso como objetivo diseñar un modelo en la gestión de créditos y cobranzas integrado al sistema informático SEAH, que permita disminuir el índice de morosidad en la cartera de cuentas por cobrar de la empresa a través del análisis de los procesos de créditos y cobranzas establecidos y la descripción de los lineamientos generales y las políticas de gestión de créditos y cobranzas para disminuir el índice de morosidad. Esta investigación es de tipo descriptiva, interpretando los resultados que se pretenden alcanzar, utilizando la encuesta y la entrevista como instrumentos. Por consiguiente ésta investigación, posterior al diseño del modelo de crédito y cobranza propuesto, y según la tabulación de las encuestas, llegó a la conclusión referente a la deficiencia del departamento de créditos y cobranzas, que el 57% de los empleados la calificaban como nada satisfactoria y, por otro lado, un 54% de los clientes encuestados se consideraban insatisfechos con las labores de cobranza, esto sumado a la falta de procesos para hacer conocer al cliente de sus estados de cuenta.

En Ecuador, Bonifaz y Verdezoto (2013), mediante su investigación denominada *Diseño de un modelo de cobranzas de créditos de consumo otorgados por el sistema financiero y viabilización del aplicativo informático (SAC) para disminuir el índice de morosidad en cuentas por cobrar en cartera de consumo en la ciudad de Guayaquil*, tuvo como objetivo analizar la viabilidad del aplicativo informático, a la par con el diseño de un

modelo en cobranzas de créditos en su uso aplicable al sistema financiero, que permita reducir la tasa de morosidad sobre los clientes, a través del análisis de la evolución de créditos e índices de morosidad. La investigación se enmarca bajo los paradigmas cuantitativos y cualitativos, interpretando información numérica y la categoría de control de cartera, cuantificando los niveles de morosidad, utilizando como instrumentos, la observación, la encuesta y la entrevista; llegando a la conclusión de que, los clientes utilizan créditos para cubrir sus necesidades de consumo personal, esto origina un sobreendeudamiento y en consecuencia a ello, que el cliente no pueda cumplir con sus compromisos de pago de las operaciones obtenidas del sistema financiero.

En Chile, Carmona (2017), mediante su investigación denominada *Diseño de una estructura de soporte para mejorar los procesos de cobranza de las garantías estatales en BECO*, cuyo objetivo fue introducir mejoras a los procesos de cobranza judicial, poniendo énfasis en las operaciones morosas con garantía, las cuales sean susceptibles de cobro, la realización de ello, a través de una disminución de un 40% de los costos operativos en tramitación judicial y un aumento de un 30% en los montos de recuperación. La investigación es de tipo descriptiva, enmarcándose en los procesos de negocios de cobranza judicial, además de usar como instrumentos, fuentes demográficas, encuestas e investigación del mercado; llegando a la conclusión de que, se pudieron rediseñar los procesos ligados a la cobranza, a pesar de que estos sean rígidos, para ello se levantaron los procesos existentes y los puntos críticos a los que se veían afectados, a fin de corregirlos.

En Ecuador, Ramírez (2016), mediante su investigación denominada *Modelo de crédito-cobranza y gestión financiera en la empresa Comercial Facilito de la parroquia particular Pilar, Provincia de los ríos*, cuyo objetivo, fue el diseñar un modelo crédito-cobranza para mejorar la gestión financiera en la empresa, realizando un diagnóstico de la situación actual de la gestión financiera de la empresa. La investigación es del tipo descriptivo, aplicando métodos inductivo-deductivo, analítico-sintético, además de usar como instrumento la encuesta y la entrevista; llegando a la conclusión, de que los empleados de la empresa desconocen los objetivos de la evaluación de los riesgos, objetivos internos y externos, ocasionando un mal reporte de la información en las cobranzas.

Antecedentes nacionales

Hidalgo (2010), mediante su investigación denominada *Influencia del control interno en la gestión de créditos y cobranzas en una empresa de servicios de Pre-Prensa digital en Lima-Cercado*, tuvo como objetivo, determinar la influencia del control interno enfocado en la gestión de créditos y cobranzas en la empresa, determinando la influencia de la dirección del control interno en el manejo de los ingresos de efectivo y analizando la manera en que la planificación del control interno influye en la gestión de créditos y cobranzas. La investigación es del tipo descriptiva, explicativa y correlacionada, de acuerdo al fin de esta, la población bajo estudio fue de 500 trabajadores y la muestra fue de 40 trabajadores, utilizando como instrumento la encuesta y la entrevista; llegando a la conclusión de que en la organización no se realiza un análisis financiero eficaz en la evaluación de los solicitantes del crédito, dado el escaso criterio técnico y profesional del personal involucrado.

Uceda y Villacorta (2014), mediante su investigación denominada *Las políticas de ventas al crédito y su influencia en la morosidad de los clientes de la empresa Import Export Yomar E.I.R.L. en la ciudad de Lima Periodo 2013*, tuvo como objetivo, determinar la influencia de las políticas de ventas al crédito en la morosidad de los clientes en la organización, identificando y evaluando las políticas aplicadas en las ventas al crédito. La investigación es del tipo descriptiva, la población está constituida por todos los clientes de la empresa, y la muestra representativa es de 100 clientes, además de usar como instrumento, la observación, la encuesta, la entrevista, el cuestionario, entre otros; asimismo, esta investigación, posterior al análisis en la determinación de la influencia de las políticas de ventas al crédito en la morosidad de los clientes, llegó a la conclusión, de que en la empresa las ventas al crédito representan 66%, y que en una muestra de 100 clientes, el 60% son morosos.

Arce (2017), mediante su investigación denominada *Implicancia en la gestión de cobranza de las letras de cambio y su efecto en la liquidez de la empresa Provener SAC*, tuvo como objetivo, establecer el efecto de la gestión de cobranza de las letras de cambio con la liquidez en la empresa, a través del análisis de las políticas de contacto con el cliente en la liquidez, así como su efecto en la gestión financiera. La investigación es del tipo descriptivo y correlacional, basada en un diseño no experimental, la población y la muestra son de 10 de trabajadores de la empresa, utilizando como instrumento, la encuesta y la observación; llegando a la conclusión de que, la empresa no se enfoca en la aplicación de las políticas de contacto con el cliente, existiendo un nivel bajo de preocupación sobre la atención eficaz de las quejas de los clientes, en lo cual se resume que no hay preocupación

por conocer las necesidades del cliente ni en brindar un mejor servicio respecto a las cobranzas del cliente.

Farje, Nuñez y Reyes (2016), mediante su investigación denominada *Mejora del proceso de cobranzas de la empresa Overall para disminuir los indicadores de morosidad*, cuyo objetivo fue diseñar e implementar un plan de mejora para replantear, unificar y normalizar los procesos del departamento de cobranzas, a fin de que se puedan cumplir con los procesos en los tiempos establecidos y se logre una gestión eficiente y eficaz. La investigación es de tipo descriptiva, utilizando como instrumento la encuesta y la entrevista; asimismo, esta investigación, posterior al diseño e implementación de una mejora de los procesos del departamento de cobranzas propuesto, llegó a la conclusión, de que, con la evaluación y los indicadores utilizados, se pueden detectar los problemas cuantitativos y cualitativos del área, así como aplicar políticas restrictivas que impliquen la suspensión del servicio si es que fuera necesario a fin de que no crezca la cartera morosa.

Vásquez (2013), mediante su investigación denominada *Análisis, diseño e implementación de un sistema de recaudación de deudas*, cuyo objetivo principal fue analizar, diseñar e implementar un sistema de información que apoye a la recaudación de las deudas en el proceso pre judicial de cobranza peruano, esto a través del desarrollo de un prototipo intuitivo, el cual permita la futura adición de funciones, como la implementación de un método que permita ordenar la cartera de deudores en base al nivel de dificultad de recuperación de la deuda, asignando los gestores de cobranza con mayor experiencia. La investigación es del tipo descriptiva utilizando instrumentos como el recojo de información

y la entrevista; llegando a la conclusión, de que logrando asignar gestores de cobranza con más experiencia al seguimiento de las deudas con mayor complicidad en sus cobros, los trabajadores puedan tener tareas acordes a sus capacidades, y en consecuencia aumentar la probabilidad de éxito en el cobro de las deudas.

2.3 Marco conceptual

Gestión comercial

Para (Morales, 2013):

(...) la gestión comercial de una empresa es la encargada de administrar y ejercer influencia sobre un resultado o variable comercial de las ventas, lo cual corresponde a las decisiones tomadas sobre los canales de venta o alteración comercial del producto o servicio. (p. 6).

Para la Confederación de Comercio de Cataluña, CCC (2014):

La relación entre el marketing y la gestión comercial, hace referencia en este caso, a las técnicas aplicadas por el área comercial, aumentando el posicionamiento de la marca y el producto y en consecuencia el incremento de las ventas (p.1).

Por otro lado, para Williams (2004):

(...) la gestión comercial es el marketing que se realiza actualmente y que siempre ha estado presente, por ello nos da a entender que a través de los años se han ido aplicando nuevas técnicas y métodos relacionados a la promoción

de la venta de los productos y/o servicios, siendo indispensables para la competencia en el mercado. (p.23)

Paz (2008), considera que la gestión comercial “corresponde a los lineamientos y los procedimientos que son indispensables para una correcta gestión comercial en la organización, independientemente de los productos y/o servicios que se ofrezcan.” (p.21)

Según información comercial de OptimaSuite (2017), desarrollar una idea o un plan comercial eficiente permitirá que los productos de la empresa puedan ser vendidos con mayor facilidad, a través de una promoción efectiva y eficiente.

Según Sastre (2009, p.76) a través de un equipo de personas y de recursos, el encargado de la gestión comercial, podrá cumplir cabalmente el cumplimiento de los objetivos trazados para el área de ventas.

Para Stanton, Etzel & Walker (2007, p.86) los clientes son el principal sustento de las organizaciones, por lo cual, estas deben emplear y dirigir sus estrategias comerciales hacia la satisfacción de estos.

Para Alcaide et al, (2013, p.81) la distribución en la gestión comercial también permite que el cliente pueda recibir el producto o servicio de forma oportuna, por lo cual esto reduce los inconvenientes del pago por un retraso de producto.

Para Conde & Covarrubias (2013) al analizar la gestión comercial en una empresa, también se debe tomar en cuenta la planificación con la cual se han realizado la determinación de los objetivos, dado que estos pronósticos obtenidos de datos históricos, brindarán una mejor visibilidad del horizonte comercial de la empresa.

Para Bilancio (2008, p.216) la planificación y la operación comparten una sola idea de trabajo en conjunto en la gestión comercial, lo cual se ratifica con el apoyo de las funciones operacionales a las ideas de planificación comercial, las cuales permiten elevar las ventas y fidelizar a los clientes.

Satisfacción del cliente

Según Kotler & Armstrong (2008, p.14) el relacionamiento del valor del producto para la empresa con las expectativas del cliente, si bien es un indicador de que tan satisfecho está el cliente, también depende de si las expectativas de este son altas para un producto que solo cumple un objetivo, mas no cuenta con un valor agregado.

Para León (2015):

(...) a fin de que la satisfacción del cliente sea alta al momento de la adquisición del producto o servicio, si uno de estos factores es bajo, podría

implicar en la pérdida del cliente y la conceptualización de una mala imagen de la empresa por parte del cliente.

Para la Asociación Española para la calidad (2018) la apreciación del cliente, de que sus requisitos se cumplan, no asegura necesariamente que la satisfacción del cliente sea al cien por ciento en la venta del producto o servicio realizado.

Mullins, Walker, Boyd, & Larreche (2007, p.168), rastrearon la satisfacción del cliente, determinando que también puede servir para saber por qué los clientes están atrasados en sus pagos, dado que estos ya recibieron el producto y lo aprovecharon en el uso de su función.

Al mismo respecto, Monferrer (2013), menciona que:

El nivel de satisfacción al cliente, es un indicador fundamental a tener en consideración para la fidelización de los clientes, dado que, si este no recibe un buen servicio o producto, y ha solicitado un crédito, el compromiso de pago le resultara más reacio, comenzando a dejar de lado este pago. (p.21)

Clima laboral

En Meza & Meza (2006), se indica que este ambiente generado por los empleados, se basa en que tan satisfechos están con las políticas de la empresa, o con el trato recibido por la jefatura. Se podría decir que está condicionado en una parte por el nivel de la

satisfacción del empleado, el cual se relaciona a su vez con la productividad de la empresa. Por ende, si en la empresa hay una baja productividad, una de las causas puede ser un clima laboral en el que los empleados estén insatisfechos. (p. 9)

Apoyando este comentario, en el cual la productividad y el clima laboral están relacionados,

Ceron (2009, p.2),

(...) mencionó que el buen trato que se le da a los empleados, implica que estos puedan realizar un buen trabajo, el que se sientan cómodos, valorados y bien pagados acorde al mercado, permiten la productividad de estos se eleva y con ello también la de la empresa.

Para Poole (2006, p.1):

(...) los trabajadores pueden describir los beneficios recibidos en la empresa, así como los no otorgados por derecho laboral, determinando la calidad del producto en comercialización, como la calidad de los procesos llevados a cabo, dado que el trabajo que desarrolla esta persona, influye directamente en los procesos de elaboración y promoción del producto, dado que si el empleado no está cómodo, se lo hará sentir a los clientes, resultando que estos tampoco lo estén no solo con el producto sino con la empresa.

Alles (2005, p. 285)

(...) en relación al clima laboral, expresó que mantener un clima laboral bueno en la empresa, permitirá que los empleados se sientan cómodos en el desarrollo de sus funciones, sin embargo, si descuidamos o desvalorizamos la parte económica, también los podríamos perder.

Chiavenato (2011, p. 203),

(...) indicó que el área de recursos humanos debe garantizar un clima laboral de respeto y confianza laboral. Esta medida permitirá que el clima laboral mejore y con ello el desarrollo de las funciones de los empleados, así como una comunicación asertiva.

Talento humano

En Gestión del Talento II (2017) el Talento humano es considerado el activo principal de la organización, no solo por lo que pueda hacer en la empresa, sino por lo que pueda crear a favor de esta, los diferentes perfiles de cada tipo de persona, haciéndola única en el desarrollo de sus funciones, por lo cual esto es valorado por la empresa como talento. (Telesup, p.152)

Chiavenato (2009, p.49-50) indica sobre el talento humano:

La gestión del talento humano en la actualidad es el capital más grande que las organizaciones tienen para impulsar el éxito. Alguna diferencia competitiva que la empresa valora, que puede estar compuesta por cuatro factores, como el conocimiento, la habilidad, el juicio y la actitud de la persona.

El autor se refiere a que las personas pueden ser valoradas y reconocidas por ello para la organización en base al talento que posean, sin embargo, no todas las personas tienen talento, o este para algunas empresas no es valorado, debido al tipo de funciones que se realizan en la empresa o las políticas en la que esta impere.

Vallejo (2015 p.19-21) agregó sobre el talento humano, que:

Dado que el concepto del talento humano está definido, la función en la administración del talento humano, corresponde a la ejecución o adaptación de estos criterios, los cuales permitirán que la empresa posea un personal talentoso, capacitado y motivado en el desarrollo de sus funciones, además de permitir que el clima laboral en la empresa sea el adecuado.

Wayne (2010, p.4) mencionó:

(...) que la colaboración conjunta de todos los empleados, solo es posible a través de un liderazgo en su administración para lo cual las estrategias que se lleven a cabo deben ser orientadas a ello.

Para Escalona (2014)

(...) el responsable de estudiar los RRHH: He aquí la diferencia entre la administración de los recursos humanos y el talento humano, el cual, en la actualidad, la mayoría de las empresas logra valorar este talento, el cual necesita para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos. (p.44)

Cuentas por cobrar

Según Araiza (2005, p.2) las cuentas por cobrar se definen en la retribución monetaria por el efecto a cabo de una transacción, para lo cual la inversión será retribuida en un tiempo determinado, a igual o mayor valor económico.

Es decir, para dicho autor es el producto o pago que la empresa recibirá de sus clientes que hayan comprado sus bienes y servicios a crédito. Por lo general, el período de crédito es corto, de pocos días a meses o, en algunos casos, quizás un año.

Para Vallado (2006):

(...) una vez concretada la venta del bien o servicio, la empresa está en su derecho de reclamar el pago por esta transacción, por lo cual se acuerda un monto económico o una forma de pago en cuotas a través de un crédito que puede variar en las condiciones de pago otorgadas, lo que se buscan en las empresas que los cuentas por cobrar no excedan los días de vencimiento dado que esto con lleva a morosidad.

Es decir, éstos son recursos financieros con los que la compañía cuenta a fin de recuperar el efectivo de las ventas realizadas, cuyo pago es de carácter obligatorio. Así, “el ciclo financiero a corto plazo de la empresa está referido en base a tipos de cliente los cuales, algunos por motivos de margen de venta, poseen mayor tiempo y menos interés para realizar el pago. Dada la competencia que hay entre empresas, lo cual origina que el cliente vaya donde tenga más oportunidades su negocio”. (MPYME, 2014).

Para Argueta (2003, p.1)

(...) este concepto está basado en la adquisición de cuentas por cobrar ante terceros, en el cual la empresa adquisitoria, obtiene clientes terceros cuyo sustento documentario no es aprobatorio, sin embargo, existe la deuda.

Cepeonu (2012, p.1), mencionó:

Al finalizar la transacción, se entrega el producto o se utiliza un servicio y por ende se otorga un recibo o factura. Desde este momento el cliente tiene que pagar por lo recibido: por ello la denominación o término de crédito o de pago, corresponde al acuerdo que llega la empresa con el cliente en base a la retribución del bien o servicio.

Stevens (2017, p.1), indicó que:

(...) las cuentas por cobrar son un derecho originado desde la aceptación de la transacción, que compromete a las dos partes a respetar el acuerdo pactado, y más siendo una venta a crédito.

Para la UAP (2010, p.14):

(...) estas letras por cobrar responden al mismo objetivo de las cuentas por cobrar, el cual es el cobro pendiente de un saldo a favor de la empresa que espera realizarse por parte de los clientes, pero muchas veces el no

cumplimiento de este documento genera grandes problemas financieros que al no ser cancelados oportunamente son reportados a las centrales de riesgo.

Ecolink (2012) indica que:

(...) es una herramienta de ventas muy práctica y eficaz para la empresa, a raíz de generar ingresos adicionales.

Para González (2018, p.1)

(...) cuando una cuenta por cobrar ya es incobrable, genera un problema, dado que, al otorgar altos créditos, también la empresa entra en riesgo de que estas deudas no sean cubiertas.

Irfanullah (2013, p.1) indica que, comprometiendo las ventas de canje directo con el efectivo, la empresa no recibe liquidez alguna y la herramienta de ventas utilizada ya no es eficaz.

Proceso de cobranza

Para este concepto, Escolme (2014, p.1) indica que la venta sólo se considera efectuada una vez que se haya realizado el cobro, por lo cual la organización no puede sumar las ventas que todavía no han sido liquidadas o que son de carácter vencido.

Para The Smart Campaign (2008, p.1), sobre la cobranza indica que:

Ante ello, podemos comprender en si la importancia de este proceso, ya que se debe alentar al cliente a que pueda realizar el pago de su deuda, con el objetivo de que este pueda obtener un nuevo crédito, generando mayor rentabilidad y liquidez para la empresa.

Cetelem (2013, p.1), sobre el crédito agregó que:

La protección de los consumidores es necesaria, dado que sin esta las empresas podrían abusar de sus clientes, colocando intereses que el solo hecho de pagarlos representa el doble del costo de la adquisición de producto o servicio por lo cual, a raíz de ello, el cliente antes de acceder al crédito, está en la responsabilidad de informarse con anticipación.

En Vallado (2006), sobre el reflejo de la empresa respecto a la cobranza, da a entender que para que la empresa tenga mayor liquidez y sea rentable, la realización de las cobranzas, ya sea por crédito o efectivo tiene que ser tan efectivas como son las ventas de la organización.

SalesUp (2015), afirma que:

(...) lo mejor para la organización sería llevar a cabo el proceso de cobranza, con la mejor eficiencia posible, respetando cada protocolo y proceso derivado a ello. Sin embargo, esto en la realidad no resulta, por lo cual deben analizar estos procesos de cobranza.

Créditos

En Morales y Morales (2014, p. 9) se indica que:

(...) el crédito es el mecanismo que aumenta las ventas de las empresas, y cuando sucede esto, genera rentabilidad. Bajo este contexto, el crédito es de suma importancia en la economía, puesto que las empresas alientan a las personas y a otras empresas a comprar sus productos o adquirir sus servicios, a través de un préstamo condicionado, que puede ser favorable en algunos casos en un tiempo determinado.

Para Vallado (2006. p.1), el crédito significa que:

Estas funciones, relacionadas al crédito permiten que las empresas puedan incrementar los ingresos de la venta. Un ejemplo de ello es la tasa de interés por la adquisición de un crédito que la empresa otorga a sus clientes por la compra de sus productos, siendo más rentable para estos comprar el producto al contado.

Para Asobancaria (2015, p.1):

(...) el crédito es un préstamo de dinero que una empresa otorga. No sólo las entidades bancarias, aprovechan el otorgamiento de crédito, otras empresas han abierto nuevos canales de venta al crédito, permitiendo a sus clientes acceder a este sin necesidad de solicitar un crédito al banco.

Para Economipedia (2017), el crédito es un compromiso firmado a través de un contrato, el cual podrá ser usado como aval ante el deudor u otra entidad, para lo cual el deudor está obligado a pagar sin ninguna objeción.

Asnef (2016), agrega:

(...) el crédito puede ser catalogado como una salida momentánea ante una situación crucial bajo el pensamiento de algunas personas, sin embargo, esto permite también que la sociedad recaiga en deudas de las cuales, algunos no pueden cumplirlas, generando más y más deudas, entrando en un círculo crediticio.

Ratios financieros

Para conocer lo que significa un ratio financiero, primero se debe definir qué es un ratio.

En Seco, M. (2007, p.55) estos se usan como indicadores y determinan la situación actual de la empresa financieramente lo cual, a partir de estos datos, se toman decisiones importantes.

Agrega que:

(...) los ratios financieras sirven para un análisis detallado de la empresa, los cuales se clasifican en ratio de liquidez, solvencia estructura del pasivo, estructura del activo de una empresa. Los ratios financieras, permiten obtener un análisis de la situación financiera de la empresa, referente a sus activos y pasivos, lo que permite determinar los ingresos y egresos hasta una determinada fecha en un determinado momento, así como las deudas que contrae y las que tiene por cobrar. Hoy en día para poder acceder a un crédito

en una empresa, las empresas pasan por una evaluación financiera para poder obtener créditos.

Para Coello (2015), los ratios financieros:

Son coeficientes o razones que proporcionan diferentes unidades contables y financieras de medida y comparación, que guardan relación entre sí permite ver estado actual o pasado de la empresa.

A empresarial (2015, p.1), indicó que:

Estos datos se convierten en información importante para la empresa, la cual tanto el departamento de contabilidad como el de finanzas, pueden obtener la situación del estado actual de la empresa, y prever una posible financiación por parte de entidades bancarias, a fin de cubrir sus deudas o adquirir nuevos créditos para la compra de insumos o adelantos en el pago de servicios.

Para Sanz (2002, p.142)

(...) los ratios nos indican la forma más rápida de ver los estados contables, para lo cual estos análisis, son importantes financieramente y contablemente, el cual un mal cálculo o entendimiento de estos, comprometería a la empresa.

En Gallizo (2005, p.132), cada ratio representa una información pertinente para una determinada causa de la empresa, para lo cual se puede hacer un análisis de los ratios históricos obtenidos y tomar una decisión.

Estandarización de procesos

Según Much (2010):

La estandarización de procesos permite corregir desviaciones en el proceso, prevenir los errores, reducir los costos y el tiempo, y mejorar continuamente el desempeño de la empresa, permitiendo que exista una evaluación y control de proceso y a su vez mejorando la efectividad de la gestión. (p. 125).

Normalizar los procesos en relación a la cobranza permitirá que se realice un mismo proceso para para que se realice el cobro a los clientes, cabe aclarar que los procedimientos deben ser también normalizados y solamente haber excepciones en un caso fortuito que se requiera.

Para Chiavenato (2001):

Estandarización significa aplicar estándares en un grupo u organización, desarrollando los mejores estándares para la obtención de determinados propósitos impuestos por la empresa; aumentando la eficiencia operacional de un proceso significativamente y reduciendo costos que se consideren innecesarios y que estén fuera del presupuesto. (p. 10)

La empresa a fin de obtener altos estándares en calidad, deberá normalizar ciertos procesos que generan confusión para los trabajadores y clientes, motivo por el cual no

cumple con su diseño y eficacia, siendo posible analizar que procesos son los que incurren en ello.

Así, la estandarización radica en la imposición y normalización de procesos, haciendo que estos sean únicos para diferentes situaciones, dada la complejidad de los mismos, incorporando procedimientos especiales y excepciones para ser tomadas en cuenta en la ejecución de una gran variedad de situaciones, en un mismo proceso. (Telesup, 2015, p. 90)

Cuando un proceso es complejo obstruye el correcto flujo de los procedimientos, dado que los individuos que realizan el proceso no pueden desarrollar todo su potencial por las restricciones del mismo, por ello para evitar esta complejidad se debe evaluar el proceso y simplificarlo lo mejor posible.

Por otro lado, según Bravo (2009)

La estandarización se divide en dos tipos: interna y externa. La primera se basa en establecer un plan común, para normalizar y comunicar soluciones particulares dirigidas por un miembro directivo que ha logrado imponer su visión; mientras que la externa se basa en aplicar métodos y herramientas estándares compatibles con el medio, diagramando a la empresa como un todo. (pp. 195 – 196)

Para estandarizar un proceso como es el de la realización de la cobranza, en la interna se debe realizar un plan en base a que actividades no generan valor y entorpecen el

proceso, para luego en la externa diagnostica como el proceso se comporta en relación al medio, el cual quiere decir los clientes, el tiempo, determinadas circunstancias.

En ese entendido, estandarizar un proceso tiene como objetivo unificar los procedimientos de la empresa, los cuales utilizan diferentes tipos de prácticas para un mismo proceso, esta solución puede estar siendo utilizada en otro departamento o sector de la empresa, reutilizando esta forma y aplicándola a las demás áreas o creando una mejor para el mismo propósito. (Pacheco, 2017)

Para la gestión de cobranza existen diferentes procesos en relación al tipo del cliente y el riesgo crediticio que presente, no obstante, el fin es el mismo, por lo cual establecer un proceso único y que funciones para cualquier desglose de la cobranza, permitirá que se obtenga este fin con mayor rapidez.

Optimización de tiempos

La optimización de tiempos parte del Lean Time Management, el cual se aplica para identificar las actividades que requieren mayor cantidad de recursos sin aportar valor al proceso, eliminarlas, comprobar los resultados en esta optimización y continuar midiendo los tiempos a fin de alcanzar la excelencia. (Workcenter, 2017)

Estas actividades no se denotan sino, hasta que se realiza una evaluación del proceso, por lo cual permanecen escondidas en la ejecución del mismo, generando sobrecostos y sobretiempos, por lo cual la importancia de evaluar y optimizar un proceso.

Para Álvarez (2013):

En relación al tiempo de trabajo, la optimización de tiempo, radica en reducir los despilfarros, al utilizar adecuadamente el espacio de trabajo, implantación de métodos de trabajo eficientes, mejorar la participación de los empleados, capacitando al personal para una correcta ejecución de sus funciones laborales.

Al reducir los despilfarros en la realización de las actividades, se podrá optimizar el tiempo, y los colaboradores podrán obtener un mayor provecho de la jornada laboral, elevando su productividad y la de la empresa; sin embargo, para los casos en los cuales se cuente con personal nuevo o el proceso recién se hay implementado, se requiere de inducciones, a fin de realizar correctamente sus funciones del puesto.

Ser más eficaz es el objetivo de optimización del tiempo, consistiendo en mejorar y optimizar la jornada laboral, aprender a establecer prioridades, eliminar las distracciones, simplificar las tareas, organizar los imprevistos y saber siempre qué, cuándo y cómo hacer todas estas actividades.
(Incrementis, 2015)

Una manera de optimizar las actividades en el trabajo es organizar los tiempos de cada actividad a fin de establecer un orden por cada uno, con el objetivo de obtener mayor eficacia y suprimir las distracciones.

La capacidad de gestionar el tiempo de trabajo es una habilidad recurrente para las empresas, la cual abarca la mejora de la productividad y la

competitividad en la empresa, analiza y reflexionando sobre los requerimientos de cada tarea que se han de ejecutar en cumplimiento de los objetivos. (Lectiva, 2014)

La productividad de la organización se relaciona con la correcta realización de los procesos por parte de cada colaborador, por otro lado, que el colaborador sea competitivo indica que este se fija metas cada vez mayores y que las alcanza, por ende, siendo productivo y competitivo, se realiza una excelente gestión del tiempo laboral.

Por otro lado, la optimización del tiempo parte de maximizar la planificación ideal para una determinada actividad, aprovechando el tiempo disponible, para lo cual se requiere identificar con anticipación las actividades a realizar y saber distinguir lo que es urgente de lo que es importante. (Sinnaps, 2018)

En los procedimientos a realizar para la cobranza, la optimización radica en establecer planes de cobranza para los clientes que presentan un gran nivel de morosidad y cuya cobranza está en riesgo, sino se toman las medidas necesarias, por lo cual las actividades en torno a estos clientes se deben realizar con urgencia.

Cobranzas preventivas

Es un tipo de gestión de cobranza, el cual se utiliza para una determinada cartera de clientes los cuales, luego de un análisis, se detecta que estos poseen un alto riesgo de ingresar en mora. Estos pueden ser clientes nuevos, sobre endeudados y los que poseen dificultades económicas. Por ende, se requiere la realización de un seguimiento desde el preciso momento en el que se generan las facturas. (Tservice, 2015)

El seguimiento a estos clientes, parte desde la evaluación de su situación financiera, por lo cual antes de realizar una cobranza preventiva, es mejor denegar el crédito a fin de no presentar problemas monetarios que afecten a la empresa.

La cobranza preventiva, es la acción orientada a la prevención del incumplimiento del pago oportuno en un vencimiento a pocos días de su caducidad en la cartera total o de un segmento crítico de esta; por lo cual se requiere acelerar las acciones en la línea y tiempo del cobro. (Servinco, 2018)

Las actividades en relación al cobro de los clientes que ostenten riesgo de impago, se deberán realizar con la mayor celeridad posible, pero siempre respetando las fechas pactadas con el cliente, esperándolo hasta el último día del compromiso si es posible, pero siempre recordándole el vencimiento de la deuda.

Se realiza para asegurar el flujo de cobranza, a través de acciones preventivas que permitan anticiparse a la morosidad de las deudas y la disminución del costo financiero en los importes a cobrar, generado por las operaciones adicionales que se realizan después de la gestión del cobro en el proceso regular. (Recsa, 2013)

El costo financiero implica actividades a realizar fuera de lo común, para gestionar la cobranza de los clientes morosos, por lo cual prevenir que esto suceda implica que al cliente moroso se le recuerde constantemente que la deuda ya ha vencido y se requiere su pronto pago.

Es aquella actividad que trata la deuda con mora o sin mora temprana; realizando esta gestión de forma constante y metódica, a fin de lograr generar un vínculo con el deudor que favorece a la recaudación en tiempo o a la detección proactiva de los inconvenientes que existan en torno a la relación administrativa comercial. (C&H, 2014)

Identificar los inconvenientes que presenta el deudor para no realizar el pago es una medida eficaz, puesto que el personal de cobranza puede identificar los problemas del cliente en relación al pago a fin de poder brindar una solución inmediata y no generar mayores intereses, dado que puede ser producto de una confusión o ineficiencia del proceso, por lo cual al cliente se le hace muy complejo.

Da Silva (2017) agrega:

La cobranza preventiva es una decisión que se toma para minimizar los efectos de un riesgo de pérdida, se utiliza tanto en un nuevo negocio como en el control de nuevos acuerdos provenientes de deudas más antiguas, logrando que los clientes tengan siempre en cuenta la fecha de vencimiento de la deuda contraída.

Realizar constantemente recordatorio o mensajes al cliente a fin de realizar el pago permite poseer un control de la deuda, como también realizar un seguimiento efectivo, para los nuevos negocios, cuyas actividades se generan del crédito, hay mayor probabilidad de poseer estos clientes, por lo cual los recordatorios o mensajes deben ser bien ejecutados a fin de no ser un tanto invasivos.

Capacitación

Martínez & Martínez (2009), indican:

La capacitación es un instrumento primordial en aras de mejorar la competitividad de la empresa y el fortalecimiento de su cohesión organizacional, la cual instruye al personal en relación al conocimiento del contenido del trabajo, permitiendo que los trabajadores adquieran competencias profesionales y mejoren su desempeño laboral. (p. 60)

Los trabajadores a través de la capacitación llegan a adquirir competencias que generan valor en la realización de sus funciones, las cuales pueden mejorar la forma en que llegan a realizar estas, así como también obtener mejores resultados.

Para el Ministerio de Salud Pública (2008):

La capacitación se traduce en el conjunto de acciones de preparación, las cuales son continuas y planificadas, concibiendo una inversión por parte de la empresa, a fin de desarrollar y mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, a fin de que estos cumplan con las funciones del cargo que ejercen, a fin de asegurar un desenvolvimiento exitoso y la obtención de los máximos resultados. (p. 4)

La empresa para poder obtener mejores resultados y contar con trabajadores con mayor desenvolvimiento, invierten en enseñar a estos nuevas habilidades, técnicas y metodologías para realizar correctamente determinadas funciones según el cargo que ejerzan.

Por otro lado, Salinas & Escalante (2009):

La capacitación es un esfuerzo que realizan las empresas y que es considerado una inversión a fin de contar con personal mejor preparado para competir en el medio o área en el que se desarrolle, aumentando la productividad en la empresa y obteniendo resultados satisfactorios del entrenamiento dado. (p. 142)

La preparación es parte de la capacitación, la cual permite a la empresa poseer personal calificado para la realización de actividades del día a día, así como también dar solución y enfrentarse a problemas que puedan surgir.

El proceso que permite a la empresa, desarrollar la capacidad de aprendizaje de sus empleados se denomina capacitación. Esto es posible a través de la modificación de conocimientos, habilidades y actitudes, las cuales orientan a los empleados, para enfrentar una acción y resolver los problemas que puedan suceder en el desarrollo de sus funciones. (Guiñazú, 2004, p. 103)

Los empleados al ingresar a la empresa en su nuevo puesto, traen habilidades aprendidas en base a otras experiencias laborales adquiridas, sin embargo, estas en su mayoría no son las adecuadas para las actividades que va se van a realizar en el puesto, por lo cual el proceso de inducción, permite que la empresa logre modificar estas habilidades y conocimientos previos, para que se adapten a las funciones que se requieren en el puesto.

La capacitación es una acción destinada a incrementar las aptitudes y conocimientos del trabajador, con la consigna de prepararlo para ejercer

eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal, desarrollando un adiestramiento en nuevas habilidades y destrezas y modificando las actitudes anteriores. (Grados, 2009, p. 122)

La capacitación permite dar a conocer al empleado nuevas formas de realizar una operación, así como también prepararlo para que este adquiriera nuevas funciones, en relación al proceso de cobranza este puede ser preparado para aplicar mejores técnicas de trato al cliente, así como también nuevas herramientas para controlar el nivel de morosidad.

CAPÍTULO III

MÉTODO

3.1 Sintagma

Indica que el sintagma es un desarrollo organizado de conceptos, antecedentes y teorías que sustentan la investigación y comprender las diferentes perspectivas o enfoques en el cual el investigador puede interpretar sus resultados permitiendo que la investigación busque alcanzar diferentes alternativas de solución, incluso a la ciencia asignada bajo estudio. (Méndez, 2011)

La totalidad y variabilidad de la utilización de los conceptos y estructuras aplicadas en diferentes ciencias, permitirán que la investigación pueda buscar alternativas de solución, incluso diferentes a la ciencia asignada bajo estudio. El sintagma utilizado en la presente investigación es holístico.

3.2 Enfoque

Para Tashakkori y Teddlie, (2003), el enfoque mixto es un proceso que recoleta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativo en un mismo estudio, en una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema, o para responder a preguntas de investigación de un planteamiento del problema.

El uso de herramientas cuantitativas como cualitativas, permitirá obtener información tanto estadísticos como comentarios directos de los especialistas, que al momento de juntar esta información y analizarla, se obtendrá un diagnóstico más nutrido de la situación actual del problema, por lo cual el enfoque es mixto.

3.3 Tipo, nivel y método

“Cada tipo de diseño posee ciertas particularidades por lo que cada uno es diferente a cualquier otro y no es lo mismo seleccionar un tipo de diseño que otro”. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006, p.185)

De igual manera así la investigación sea proyectiva, se realizará una propuesta basada en la identificación del problema que atraviesa la compañía, para luego brindar una propuesta cercana a la solución del mismo, y viable para la puesta en práctica. Las variables tomadas para el desarrollo de la investigación de igual manera serán las reales, con la diferencia de que estas no se someterán a pruebas reales hasta que la empresa apruebe la adaptación de la propuesta en la empresa. Este estudio fue realizado en un determinado momento y tiempo, como se realizó la aplicación del instrumento seleccionado para la investigación.

3.4 Categorías y subcategorías

Tabla 1.

Categorías, subcategorías y categorías emergentes

| Categorías | |
|------------------------------|--------------------------|
| Categorías | Sub categorías |
| Gestión Comercial | Satisfacción del cliente |
| | Clima laboral |
| | Talento humano |
| Cuentas por cobrar | Procesos de cobranzas |
| | Créditos |
| | Ratios Financieros |
| Categorías emergentes | |
| Estandarización de procesos | |
| Optimización de tiempos | |
| Cobranzas preventivas | |
| Capacitación | |

Fuente: Elaboración propia

Estandarización de procesos

Para Chiavenato (2001):

Estandarización significa aplicar estándares en un grupo u organización, desarrollando los mejores estándares para la obtención de determinados propósitos impuestos por la empresa; aumentando la eficiencia operacional de un proceso significativamente y reduciendo costos que se consideren innecesarios y que estén fuera del presupuesto. (p. 10)

La empresa a fin de obtener altos estándares en calidad, deberá normalizar ciertos procesos que generan confusión para los trabajadores y clientes, motivo por el cual no cumple con su diseño y eficacia, siendo posible analizar que procesos son los que incurren en ello.

Optimización de tiempos

Para (Lectiva, 2014):

(...) la optimización del tiempo parte de maximizar la planificación ideal para una determinada actividad, aprovechando el tiempo disponible, para lo cual se requiere identificar con anticipación las actividades a realizar y saber distinguir lo que es urgente de lo que es importante.

La productividad de la organización se relaciona con la correcta realización de los procesos por parte de cada colaborador, por otro lado, que el colaborador sea competitivo indica que este se fija metas cada vez mayores y que las alcanza, por ende, siendo productivo y competitivo, se realiza una excelente gestión del tiempo laboral.

Cobranzas preventivas

Es un tipo de gestión de cobranza, el cual se utiliza para una determinada cartera de clientes los cuales, luego de un análisis, se detecta que estos poseen un alto riesgo de ingresar en mora. Estos pueden ser clientes nuevos, sobre endeudados y los que poseen dificultades económicas. Por ende, se requiere la realización de un seguimiento desde el preciso momento en el que se generan las facturas. (Tservice, 2015)

El seguimiento a estos clientes, parte desde la evaluación de su situación financiera, por lo cual antes de realizar una cobranza preventiva, es mejor denegar el crédito a fin de no presentar problemas monetarios que afecten a la empresa.

Capacitación

Martínez & Martínez (2009), indican:

La capacitación es un instrumento primordial en aras de mejorar la competitividad de la empresa y el fortalecimiento de su cohesión organizacional, la cual instruye al personal en relación al conocimiento del contenido del trabajo, permitiendo que adquieran los trabajadores competencias profesionales y mejoren su desempeño laboral. (p. 60)

Los trabajadores a través de la capacitación llegan a adquirir competencias que generan valor en la realización de sus funciones, las cuales pueden mejorar la forma en que llegan a realizar estas, así como también obtener mejores resultados.

3.5 Población, muestra y unidades informantes.

Población

Méndez (2011) indica que “la población se basa en un tamaño o conjunto de estudio, del cual se partirá el análisis y diagnóstico de la investigación.”. Se

basa en un tamaño o conjunto de estudio, del cual se partirá el análisis y diagnóstico de la investigación.

La población que se utilizó para realizar las entrevistas fueron tres trabajadores de la empresa del sector eléctrico los cuales participaron en todos los procesos de la empresa.

Muestra

Para Méndez (2011), muestra "...es el conjunto de unidades, una porción total, la cual es representa el universo en conjunto."

Esta representación, será sometida a las pruebas respectivas para la determinación de las causas que afectan a la organización, luego de ello serán cuantificadas y sometidas a un análisis a fin de obtener un mejor resultado.

La muestra, elegida para la investigación, y que comparte directamente una relación en los procesos del área de estudio está determinada por tres trabajadores tesoroero, ejecutivo de ventas y personal del área contable de la empresa del sector eléctrico.

3.6 Técnicas e instrumentos para la recopilación de datos

Estas técnicas e instrumentos se aplicarán en base al propósito de la investigación y la herramienta que se aplicará, en este caso será la entrevista.

Tabla 2.

Técnica e instrumento de la investigación

| Técnica | Instrumento |
|----------------------|----------------------------------|
| Técnica cualitativa | Entrevista Juicio de expertos |
| Técnica cuantitativa | Ficha de registro documental |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.

Validación de expertos del instrumento cuantitativo

| Nro. | Nombre del experto | Cargo/ocupación | Grado |
|-------------|--------------------------------|--|--|
| 1 | Mendives Laura Manuel Jesus | Consultor | En trámite Maestría Administración y Gestión Empresarial |
| 2 | Villon Bruno Sabino Ernesto | Catedrático a tiempo parcial | Maestría y Doctorado Administración |
| 3 | De la Torre Tejada Abel | Master of Business Administración-MBA (USIL) | Profesor tiempo complete |

Fuente: Elaboración propia

3.7 Procedimientos para recopilar datos

Recolección de datos

Se elaboraron fichas de registro documental para la recolección de datos cuantitativos del reporte situacional financiero marzo del 2018 y del registro de facturación abril del 2018 de la empresa del sector eléctrico, para analizar los indicadores de morosidad en pagos, status de facturación, cumplimiento de los objetivos de ventas de los clientes, los cuales se validaron por expertos con conocimientos en el área de la investigación.

Para los datos cualitativos se procedió a realizar tres entrevistas al personal de la empresa en estudio la cual contó con ocho preguntas.

Ejecución de campo

Se solicita la aprobación para la recolección de datos, con la debida autorización para la aplicación de instrumento en la muestra seleccionada.

3.8 Análisis de datos

En el informe de los datos se comprueba la confiabilidad del instrumento cualitativo. Luego de ellos se realizó una primera triangulación y categorización de los datos obtenidos en la fase del diagnóstico.

Se realizaron también revisiones de la información obtenida, clasificando esta información en base a las categorías y sub categorías conceptualizadas en la investigación. Luego se procedió a desarrollar una interpretación y sistematización descriptiva, de los posibles resultados.

Se determinaron conclusiones aproximativas para luego elaborar una segunda triangulación entre los datos cualitativos, a fin de obtener una síntesis. Finalmente se realizó una tercera triangulación en el proceso de discusión de resultados, en la cual se añadieron comentarios en base a los resultados obtenidos.

CAPÍTULO IV

EMPRESA / CONTEXTO EN ESTUDIO

4.1 Descripción de la empresa

Para entender la empresa del sector eléctrica tratada en la presente Tesis, se procede a describirla en el siguiente gráfico:

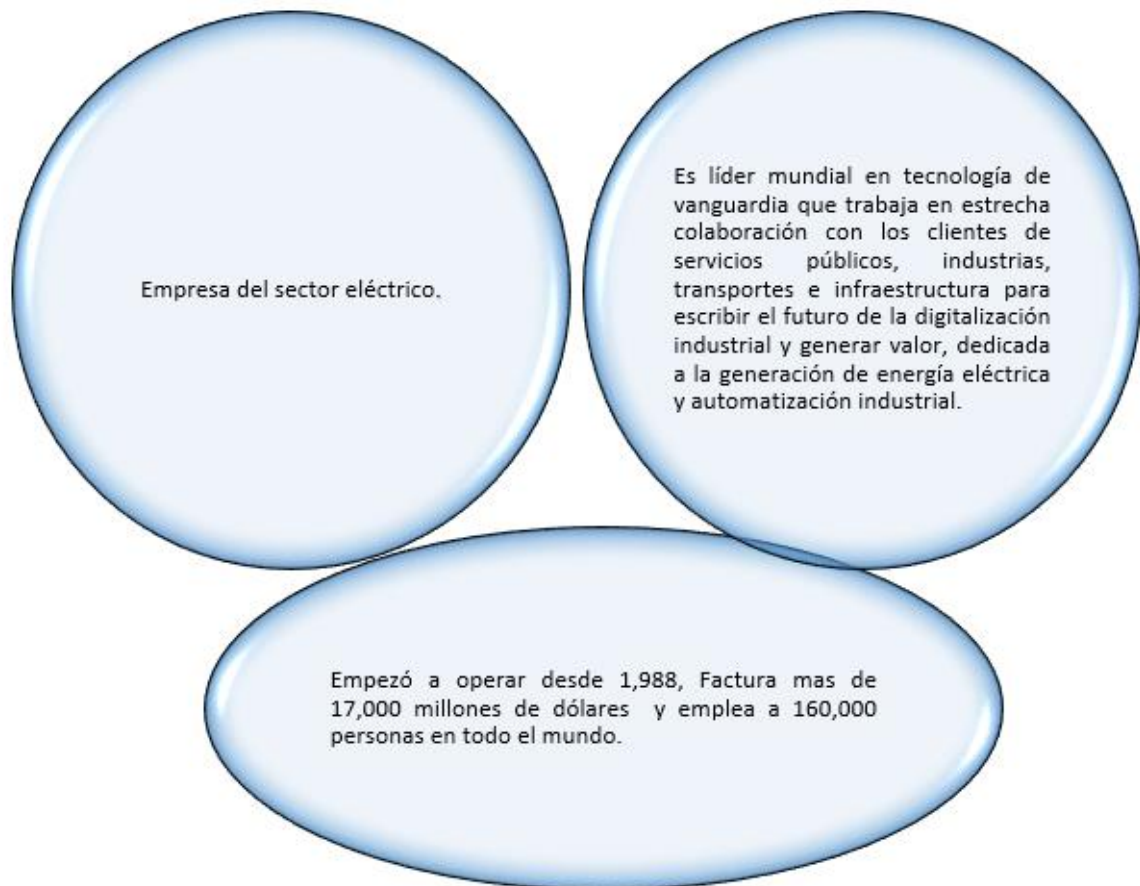


Figura 1. Descripción de la empresa del sector eléctrico. *Fuente:* Elaboración propia

Asimismo, la Misión y Visión de la empresa se detalla a continuación en el siguiente gráfico:



Figura 2. Misión y Visión de la empresa del sector eléctrico. Fuente: Elaboración propia

4.2 Actividad económica de la empresa

De las investigaciones efectuadas en la presente tesis, la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – SUNAT, describe sus actividades económicas en los rubros 2610, 3312 y 3314, según lo siguiente:

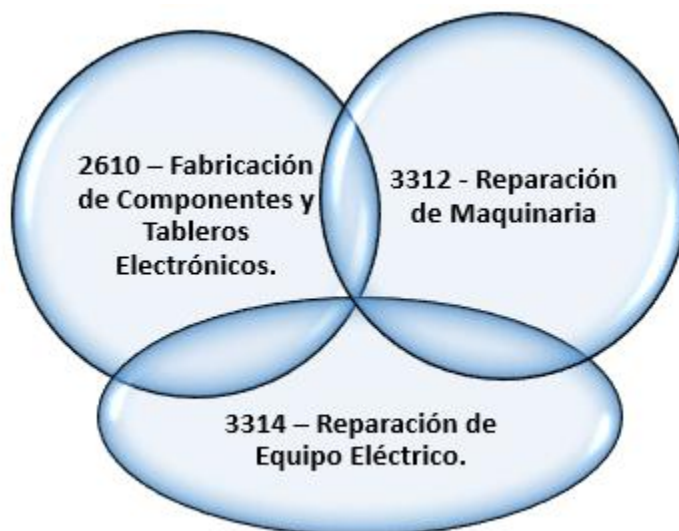


Figura 3. Actividad económica de la empresa del sector eléctrico según SUNAT.

Fuente: Elaboración propia

4.3 Información tributaria de la empresa

La empresa se somete al Régimen General de Impuesto a la Renta, presentación libros contables y correlacionados, emite comprobantes de pago, mantiene obligaciones con EsSalud y AFP's, todo lo cual se resume en el siguiente cuadro:

| | |
|--|--|
| <p>La empresa se somete al Régimen General de Impuesto a la Renta, además de ello, está en la obligación de desarrollar las siguientes actividades:</p> | |
| <p>Presentación de los libros contables; registro de ventas e ingresos, registro de compras, libro de inventario y balances, libro de caja y bancos y registro de activos fijos.</p> | |
| <p>Emisión de comprobantes de pago, entre las cuales, ante la SUNAT, puede emitir, Facturas, Boletas de venta, Notas de Crédito, Notas de Débito, Guía de Remisión - Remitente</p> | |
| <p>Afiliación y pago por los derechos de Essalud y AFPs de sus empleados.</p> | |

Cuadro 1. Descripción de las actividades tributarias de la empresa. *Fuente:* Elaboración propia

4.4 Información económica y financiera de la empresa

En el proceso de investigación de la presente Tesis se mantuvo comunicación constante con la Alta Gerencia de la empresa, a fin de obtener la información económica y financiera respectiva. La compañía, sin embargo, ha optado por reservarse el derecho de no brindar la información de la empresa dado que, bajo las políticas dispuestas, esta información es de extrema confidencialidad.

4.5 Proyectos actuales

Actualmente, la empresa del sector eléctrico, desarrolla los siguientes proyectos:

| |
|--|
| Análisis y optimización de equipos industriales |
| Soporte técnico del sistema eléctrico de las empresas. |
| Reparaciones de equipos y venta de repuestos. |
| Aumento de la productividad industrial y la eficiencia energética. |

Cuadro 2. Descripción de los proyectos actuales de la empresa del sector eléctrico

Fuente: Elaboración propia

4.6 Perspectiva empresarial

De acuerdo a la investigación realizada, la empresa del sector eléctrico espera alcanzar objetivos de mediano y largo plazo, bajo un enfoque de mejora continua informado a su personal de staff. En ese sentido, su perspectiva empresarial se puede resumir en el siguiente cuadro:

| |
|--|
| A futuro la empresa, a fin de seguir dándoles a sus clientes un buen servicio y otorgarles los mejores productos del mercado, desarrolla las siguientes actividades. |
| Apertura de más fábricas de automatización industria en Sudamérica |
| Adquisición de empresas de producción de repuestos de maquinaria industrial. |
| Ampliación de oficinas de atención al cliente en Sudamérica |
| Mayor inversión en tecnologías de la información, así cómo en robótica |

Cuadro 3. Descripción de la perspectiva empresarial de la empresa del sector eléctrico

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V
TRABAJO DE CAMPO

5.1 Resultados cuantitativos

Los resultados cuantitativos del presente estudio, se pueden apreciar en el siguiente cuadro:

Tabla 4

Indicador de morosidad total por clientes del sector eléctrico marzo 2018

| Razón Social | Importe | Porcentaje |
|---|---------|------------|
| Sector minería | 3688 | 37% |
| Empresas de generación eléctricas | 2064 | 21% |
| Otras empresas | 1353 | 14% |
| Comercializador de productos eléctricos | 1060 | 11% |
| Sector construcción | 942 | 9% |
| Distribución eléctrica | 550 | 6% |
| Petrolera | 195 | 2% |
| Sector agroindustrial | 108 | 1% |
| Total | 9960 | 100% |

Fuente: Datos alcanzados en el estudio

Estos resultados se pueden reflejar en el siguiente gráfico:

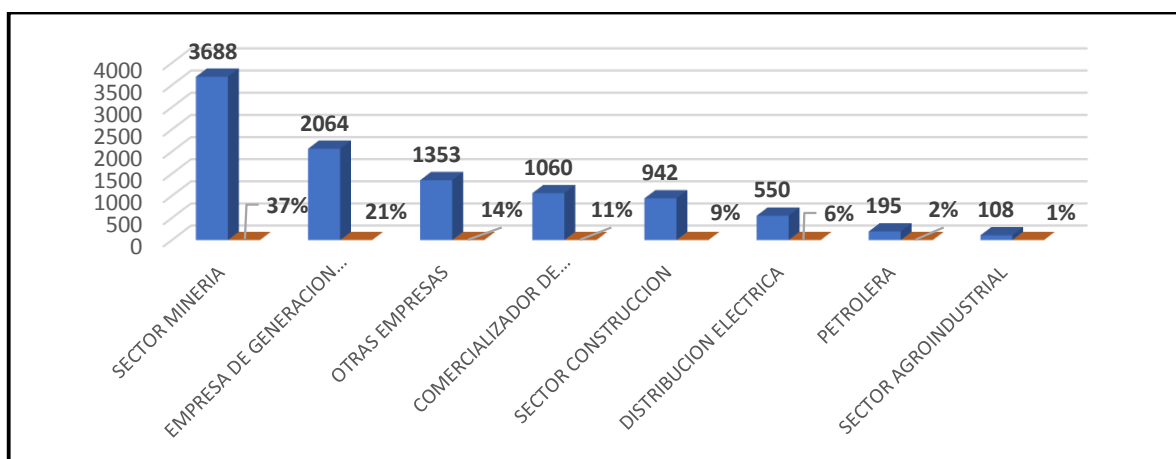


Figura 4. Gráfico de barras indicador de morosidad total por clientes del sector eléctrico marzo 2018 expresado en miles de dólares. *Fuente:* Elaboración propia

En la tabla y la figura 4, se visualiza la morosidad por empresas del sector eléctrico donde el mayor porcentaje lo lidera el sector minería con un porcentaje del 37% las empresas de generación eléctrica seguida otras empresas con un 14% y el 11% las empresas comercializadoras de productos. Entre el 9% y 6% empresas de sector construcción y distribución eléctrica, y el menor porcentaje entre 2% y 1% empresas petroleras y sector agroindustrial.

Tabla 5

Indicador de morosidad en pagos por divisiones de negocios de la empresa del sector eléctrico mes marzo 2018

| División | Productos | Importe | % |
|----------|--|---------|-----|
| EP | Productos de media tensión | 2327.24 | 23 |
| IA | Sistemas de control, equipos de medición y automatización PL | 2563.21 | 26 |
| PG | Softwares empresariales, cables de alta tensión | 4115.83 | 41 |
| RM | Drives motores en general | 938.63 | 9 |
| ZC | Otros | 5.27 | 1 |
| Total | | 9960 | 100 |

Fuente: Elaboración propia

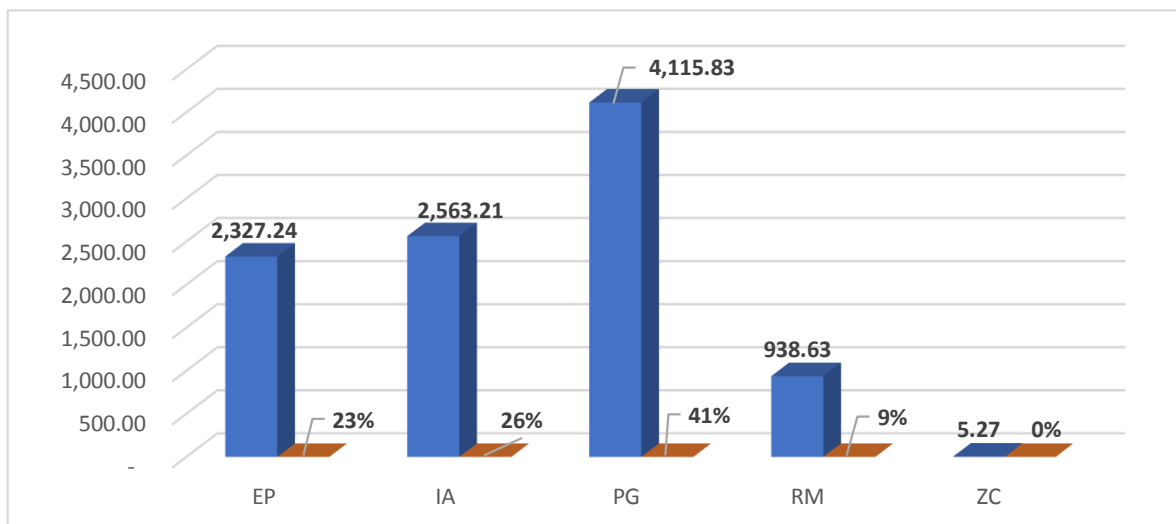


Figura 5. Gráfico de barras indicador de morosidad en pagos por división de negocios
Fuente: Elaboración propia.

En la tabla y la figura 5, como se puede apreciar el 41% de la deuda vencida lo refleja el área de PG (Software empresariales, cables de alta tensión) 26% IA (Sistemas de control, equipos de medición y automatización PL) el 23% EP (Productos de media tensión), 9% RM (Drives motores en general).

Tabla 6

Indicador de morosidad en pagos expresado en miles de dólares por clientes del sector eléctrico en días de vencimiento marzo 2018

| Razón Social | Vencido 1 - 30 días | Vencido 31 - 60 días | Vencido 61 - 90 Días | Vencido 91 – 180 días | Vencido Mayor 180 días | Importe | % |
|---|---------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------------|------------------------------|---------|-----|
| Comercializador de productos eléctricos | 485 | 345 | 36 | 194 | | 1060 | 11 |
| Distribución eléctrica | 321 | 46 | | 183 | | 550 | 6 |
| Empresa de generación eléctrica | 205 | | | 93 | 1766 | 2064 | 21 |
| Otras empresas | 1305 | | 47 | | | 1353 | 14 |
| Petrolera | | | | | 195 | 195 | 2 |
| Sector agroindustrial | 23 | 71 | | 14 | | 108 | 1 |
| Sector construcción | 571 | 209 | 56 | 106 | | 942 | 9 |
| Sector minería | 2884 | 363 | 175 | 266 | 1 | 3688 | 37 |
| Total | 5793 | 1034 | 314 | 857 | 1962 | 9960 | 100 |

Fuente: Datos alcanzados en el estudio

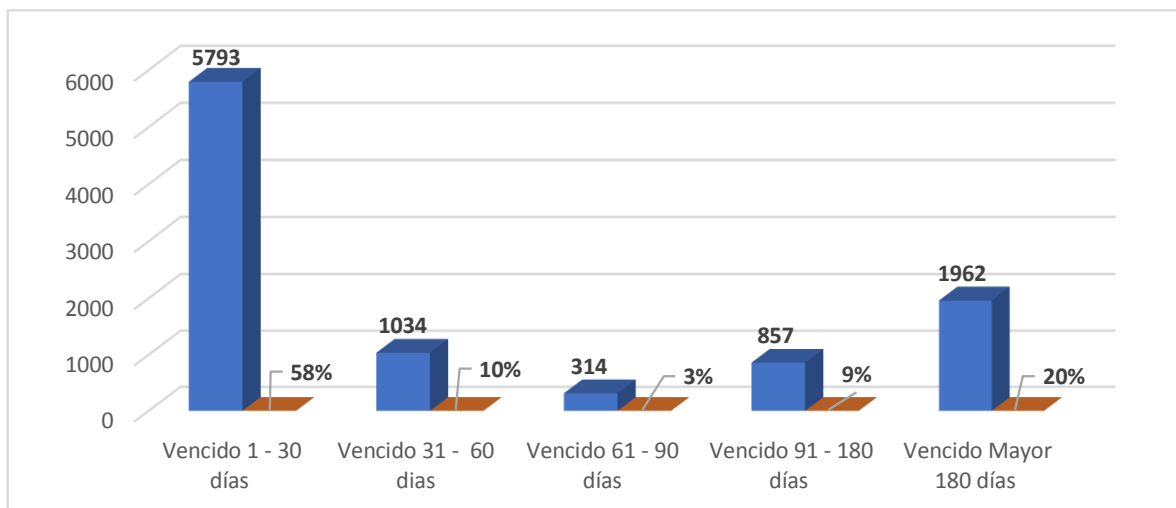


Figura 6. Gráfico de barras indicador de morosidad en pagos en días de vencimiento marzo 2018 expresado en miles de dólares. *Fuente:* Elaboración propia

En la tabla y la figura 6, los resultados obtenidos reflejan que el nivel de morosidad más alto se encuentra en las facturas vencidas entre los 1 y 30 días con un el porcentaje del 58%. Seguidos las vencidas mayores a 180 días con un porcentaje del 20 % con un importe considerable. Entre 31 y 60 días 10% y entre 9 y 3% las facturas entre 61 y 180 días de vencidas.

Para una mejor comprensión, se presenta a continuación la del proceso de actual de créditos

| ITEM | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | DESCRIPCION |
|-------------|---|-----------------------|---|
| 1 | Se solicita estimación de crédito | Responsable de ventas | Se solicita al personal del área de finanzas la estimación de crédito del cliente nuevo a evaluar, de lo cual deberá enviar la ficha RUC de la empresa, y la línea de crédito solicitada por el cliente con sus estados financieros para evaluar. |
| 2 | Se ejecuta la estimación de crédito | Área de cobranzas | Se consulta a las centrales de riesgo Equifax, Setinel información crediticia del cliente para poder proceder con la estimación correspondiente para el cliente nuevo. Se procede a realizar el reporte financiero con toda la documentación solicitada. |
| 3 | Información de evaluación de cliente | Área de finanzas | Área de finanzas informará dentro del plazo de siete días al responsable de ventas y personal área de logística, si fue aprobado el crédito solicitado. |
| 4 | ¿Línea de crédito y condición de pago aprobada? | Área de finanzas | Se informa al responsable de ventas si se aprueba o no el crédito solicitado por el cliente. |
| 5 | Información enviada al cliente | Responsable de ventas | Informa al cliente si se aprobó la línea de crédito al cliente mediante carta. Este documento tendrá que ser firmado por la persona que aprobó el crédito. |
| 6 | Archivo documentos de cliente evaluado | Área de cobranzas | Personal del área de cobranzas procede archivar en un archivo todos los documentos del cliente. |
| 7 | ¿Solicitud de evaluación denegada? | Área de finanzas | Responsable de ventas se encargará también de informar al cliente cuando la evaluación del crédito es denegada. |
| 8 | Información al área de finanzas de aprobación de línea de crédito nuevo cliente | Área de cobranzas | Área de cobranzas informa vía mail el ingreso del nuevo cliente al área de finanzas para su aprobación e ingreso en el sistema. |
| 9 | Información al área de Logística | Área de finanzas | Área de finanzas aprueba vía mail el ingreso del nuevo cliente al área de logística. |
| 10 | Línea de crédito excedida | Área de logística | Logística informará al área de cobranzas si la línea de crédito esta excedida. (Sistema contable no permite que se proceda a la facturación si la línea de crédito esta sobregirada) |

| | | | |
|----|--|------------------|--|
| 11 | Información de línea sobregirada al cliente. | Área de finanzas | Área de finanzas informará al cliente que la cuenta esta sobregirada por línea de crédito. |
|----|--|------------------|--|

Cuadro 4: Proceso de crédito actual de la empresa del sector eléctrico 2018 Fuente: Elaboración propia

Asimismo, complementando esta información, se presenta a continuación el proceso actual de créditos y su flujograma.

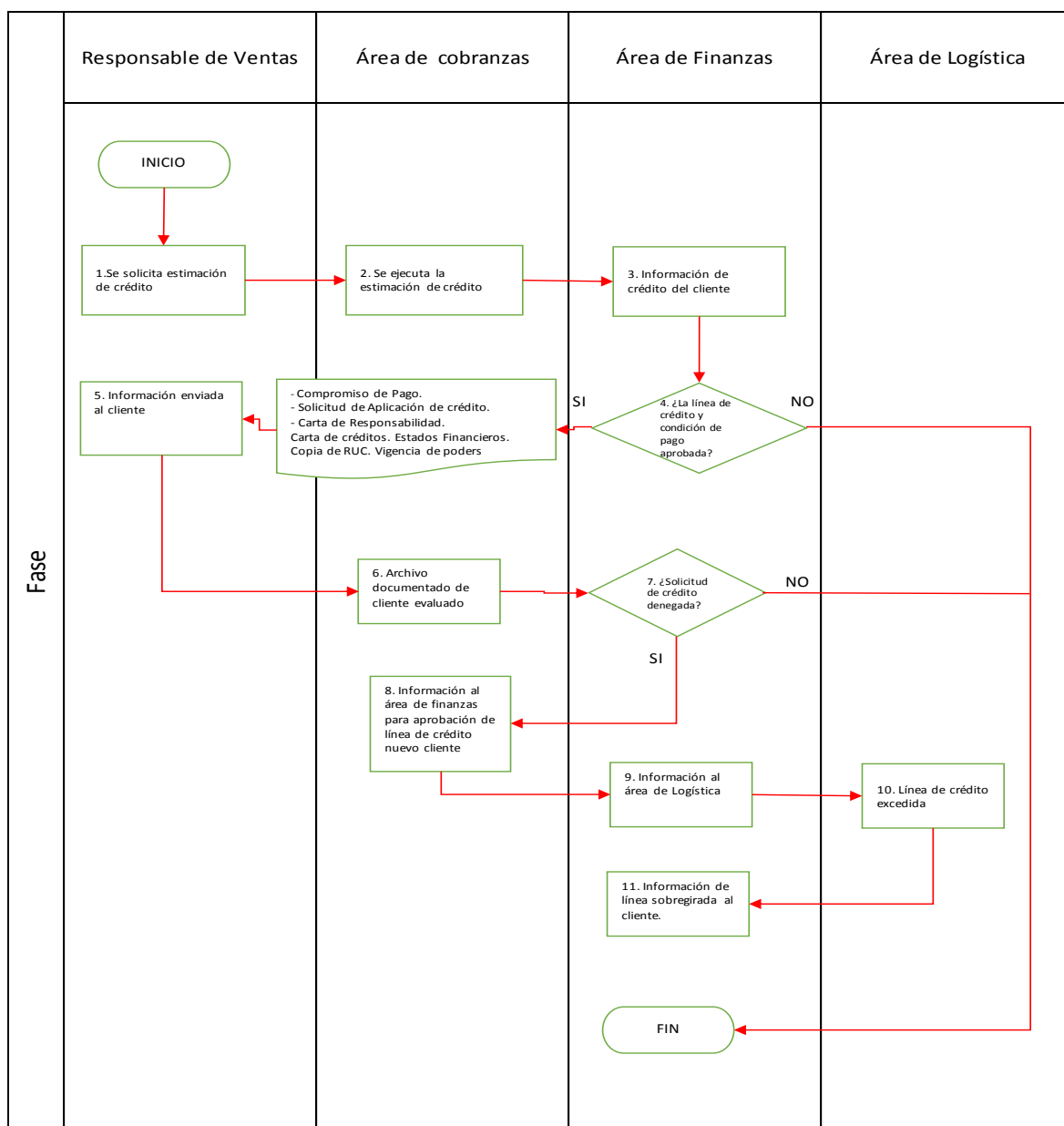


Figura 7. Diagrama de flujograma proceso de crédito actual de la empresa de sector eléctrico 2018. Fuente. Elaboración propia

Según el actual proceso de créditos se observa que la persona encargada de recabar toda la información es el ejecutivo de ventas, el cual demora entre 4 a 6 días en enviar la documentación al área de créditos para su evaluación dándose la posibilidad de perder la venta al captar al cliente. De lo cual no todos los clientes por política interna pueden proporcionar todos los requisitos solicitados.

Actualmente no se han modificado algunos procesos los cuales no están actualizados en el proceso de créditos y cobranzas, lo cual genera reclamos del área de ventas. Para una mejor apreciación, se muestra a continuación la ficha del proceso actual de cobranzas:

| ITEM | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | DESCRIPCION |
|-------------|--|----------------------------------|--|
| 1 | Se emite factura para ingreso registro de ventas | Área de facturación | Área de facturación emite e ingresa facturas al registro de ventas. |
| 2 | Cierre de registros contables | Área de facturación | Área de facturación procede al cierre del registro de ventas para visualización en el registro de ventas. |
| 3 | Entrega de facturas aceptadas por el cliente | Mensajero | Mensajero entrega las facturas recepcionadas por el cliente con sus respectivos sellos al área de cobranzas para el sustento al momento de su cancelación en las planillas de cobranzas. |
| 4 | Se emite reporte de ventas | Personal de créditos y cobranzas | Se emite un reporte de ventas para su conciliación respectiva con los ingresos de pagos efectuados por los clientes. |
| 5 | Elaboración de estados de cuenta. | Personal de créditos y cobranzas | El personal de créditos y cobranzas procede a elaborar los estados de cuentas de cobranzas, para el envío de aviso de pago a los clientes. |
| 6 | Cobranzas telefónicas | Personal de créditos y cobranzas | El personal de créditos y cobranzas, realiza el proceso de cobro a los clientes vía telefónica para confirmar los pagos de sus facturas próximas a vencer. |

| | | | |
|----|---|-----------------------------------|---|
| 7 | Cobranza con ofrecimiento de pago | Personal de créditos y cobranzas | Si cliente confirma pago se procede a realizar el siguiente proceso: Con ofrecimiento de pago ítem (9) Sin ofrecimiento de pago ítem (8) |
| 8 | Aviso de pago | Personal de créditos y cobranzas | Sin el cliente a pesar de las gestiones de cobranzas realizadas no confirma el pago de su deuda vencida, el personal de créditos y cobranzas procede a redactar y enviar una carta al cliente indicando el monto de la deuda e indicando que se necesita una respuesta de pagos. La gestión se caracteriza para poder tener un sustento de las acciones realizadas ante el impago del cliente. Va a ítem (14) |
| 9 | Con ofrecimiento de pago. | Personal de créditos y cobranzas. | Los clientes confirman por email o a través de las gestiones realizadas al personal de créditos y cobranzas las fechas de pago de sus facturas a cancelar. |
| 10 | Información de ingresos área de tesorería | Tesorería | Área de cobranzas envía un reporte al área de tesorería con los ingresos estimados de pagos de los clientes para la realización del flujo de pago de la empresa. |
| 11 | Confirmación de pagos | Personal de crédito y cobranzas. | Se verifica en los ingresos del banco del día anterior que el cliente haya realizado el pago ofrecido. |
| 12 | Conciliación de abonos en bancos | Personal de crédito y cobranzas. | Personal de créditos concilia los ingresos y procede armar la planilla con todo el sustento respectivo para envió al área contable para su cancelación con la finalidad que se actualice el reporte de cuentas por cobrar. |
| 13 | Elaboración de nuevo reporte para actualización de estados de cuenta. | Personal de crédito y cobranzas. | Se elabora nuevo reporte para la actualización de los estados de cuenta de los clientes para seguir con la cobranza respectiva. |
| 14 | Viene de ítem (8) ¿Aviso de pago? | Personal de crédito y cobranzas. | Siguiendo el proceso de cobranzas se realizan los siguientes pasos: Con ofrecimiento de pago ítem (10,11,12 y 13) Sin ofrecimiento de pago ítem (15) |

| | | | |
|----|---|----------------------------------|--|
| 15 | Incumplimiento de pago | Área de finanzas | El incumplimiento de pago puede darse debido: Observaciones técnicas. Facturas con datos incorrectos. Observaciones de clientes. Problemas financieros de clientes. |
| 16 | Análisis de incumplimiento de pago | Área de finanzas | Cuando el cliente no concilia sus pagos dentro del plazo establecido, se procede a enviar un informe al área financiera con copia a las áreas involucradas. |
| 17 | Sigue ítem (15 y 16) Reunión con áreas involucradas de negocios. | Gerente de ventas | Área de finanzas convoca reunión con área de ventas para ver los motivos y evaluar las posibles soluciones del recupero de la deuda vencida del cliente. |
| 18 | Conciliación de deuda | Personal de crédito y cobranzas. | Según lo acordado con las áreas respectivas se solicita una reunión con el cliente para conciliar su deuda vencida. |
| 19 | Se comunica al área legal, que emita carta notarial | Área de finanzas | Ante el incumplimiento de pago ya conciliado con el cliente se procede a informar al área legal que procede con él envío de una carta notarial. |
| 20 | Ingreso sistema financiero INFOCORP | Área de finanzas | Se procede a reportar al cliente a la central de riesgos Equifax o Sentinel. |
| 21 | Proceso Legal | Área de finanzas | Área de finanzas entrega archivo de cliente completo con la información y sustento de las gestiones realizadas de cobranzas para que empiece el proceso legal de cobro al cliente. |

Cuadro 5: Proceso de crédito actual de la empresa del sector eléctrico 2018 *Fuente:* Elaboración propia

Asimismo, se expone a continuación el de flujo del proceso actual de cobranzas:

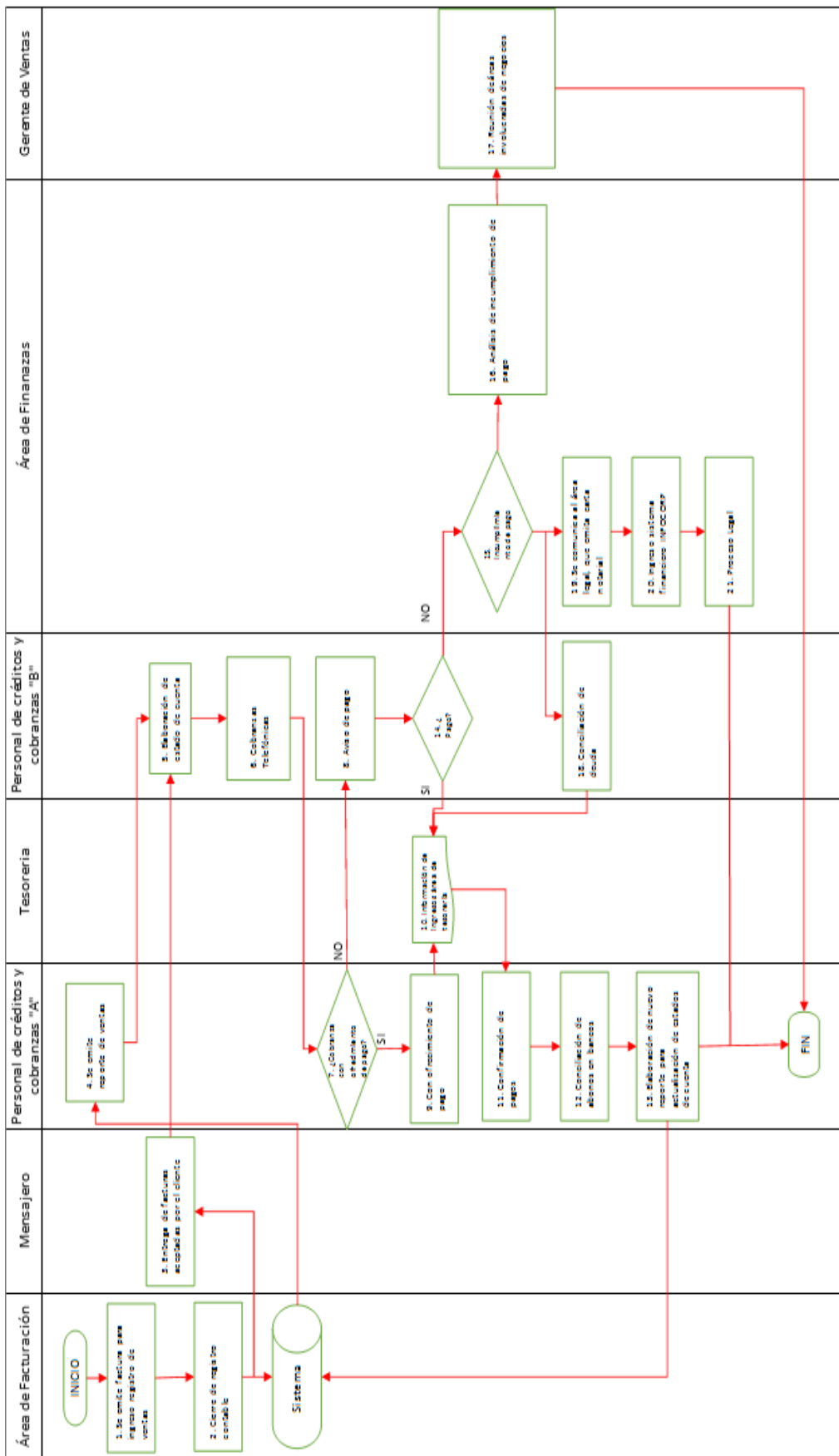


Figura 8. Diagrama de flujo proceso de cobranza actual de la empresa del sector eléctrico 2018

En el actual proceso de cobranzas se observa que hay altos reclamos en el cierre de facturación, llegando tardíamente a los clientes sus facturas, de lo cual se considera que comienza a correr la fecha de pago una vez recibidas las facturas. En adición a esta problemática se suman los rechazos de documentos por diferentes casuísticas de los clientes y en otros casos por observaciones técnicas.

Tabla 7

Incidencias de morosidad en pagos expresado en miles de dólares por tipologías de los clientes de la empresa del sector eléctrico mes marzo 2018

| Tipo de Seguimiento | Importe | % |
|----------------------------|----------------|----------|
| Ofrecimientos futuros | 1,164.72 | 12% |
| Observaciones técnicas | 754.36 | 8% |
| Rechazados división | 1,276.39 | 13% |
| Problemas financieros | 693.80 | 7% |
| En seguimiento | 4,650.14 | 47% |
| Ofrecimientos del mes | 1,420.59 | 14% |
| Total | 9,960.00 | 100% |

Fuente: Datos alcanzados en el estudio

Cabe señalar que, para efectos de la investigación, se ha utilizado esta data para generar el siguiente gráfico estadístico que permite apreciar visualmente el comportamiento de la morosidad según tipos de seguimiento:

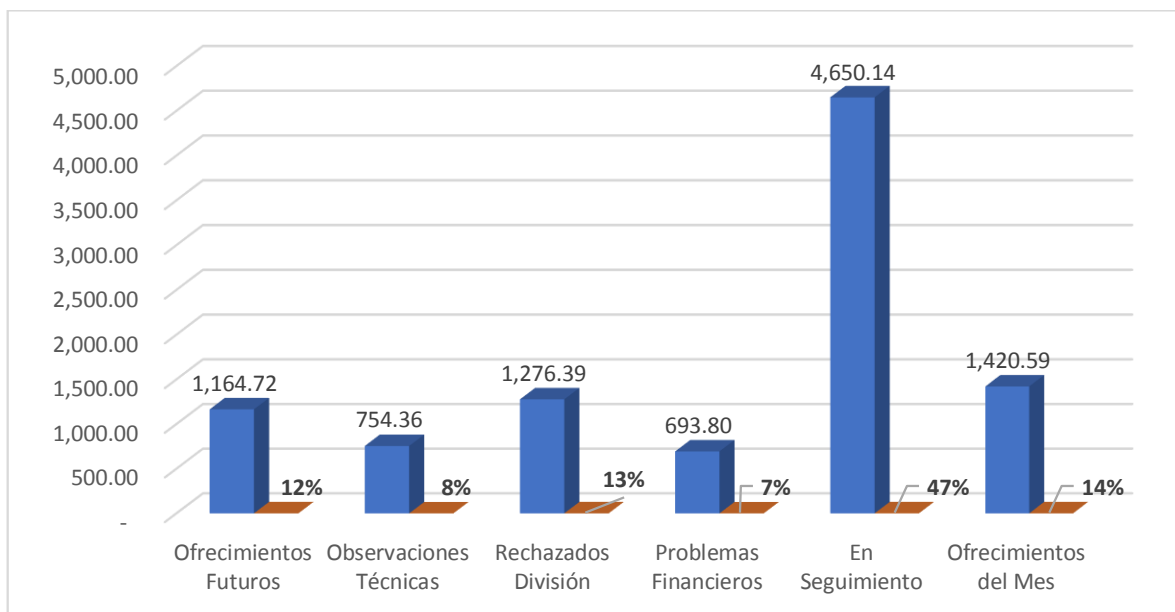


Figura 9. Gráfico de incidencias de morosidad en pagos expresado en miles de dólares por tipologías de los clientes de la empresa del sector eléctrico marzo 2018. *Fuente:* Elaboración propia

En la tabla 7 y figura 9, del gráfico se puede observar que del total de toda la facturación a marzo del 2018 hay un alto índice de facturación por rechazos de división y en observaciones técnicas, porcentaje considerable sin poder ser cobrado.

5.2 Diagnóstico final

La morosidad actual que se tiene en el país es coyuntural debido a los problemas sociales y económicos que enfrenta el sector eléctrico, impactando directamente en la rentabilidad de la empresa.

Existe baja liquidez a corto plazo en los últimos meses para la empresa, materia del estudio, que desarrolla sus actividades en el sector eléctrico. Asimismo, se observa una alta morosidad en los pagos de los clientes.

Según Seco (2007) los ratios financieras se usan como indicadores y determinan la situación actual de la empresa financieramente, lo cual a partir de estos datos, se toma decisiones importantes.

Dentro de los datos encontrados se visualiza que hay una alta morosidad, en lo cual el mayor porcentaje lo lidera el sector minería con un porcentaje del 37%, seguido por las empresas de generación eléctrica, luego vienen otras empresas con un 14% y un 11% de las empresas comercializadoras de productos. El 9% y 6% lo tienen empresas de sector construcción y distribución eléctrica respectivamente, y el menor porcentaje entre 2% las empresas petroleras y 1% sector agroindustrial. Morales & Morales (2014) sostiene que el crédito es de suma importancia en la economía, puesto que las empresas alientan a las personas y a otras empresas a comprar sus productos o adquirir sus servicios, a través de un préstamo condicionado, que puede ser favorable en algunos casos en un tiempo determinado.

En el desarrollo del diagnóstico de la presente investigación es notorio que el proceso de cobranza que se da en el departamento de créditos y cobranzas no se está realizando de manera apropiada, lo que origina un bajo rendimiento, optimización de tiempos, e ineficiencia en el personal encargado, lo cual consecuentemente afecta la gestión de cobranzas para la empresa.

Para The Smart Campaign (2008) ante ello podemos comprender que en si la importancia que tiene este proceso, ya que se debe alentar al cliente a que pueda realizar el pago de su deuda, con el objetivo de que este pueda obtener un nuevo crédito, generando mayor rentabilidad y liquidez para la empresa.

(p.1)

Por ende, lo mejor para la organización sería llevar a cabo el proceso de cobranzas, con la mejor eficacia posible, respetando cada protocolo y proceso derivado a ello. Sin embargo, esto en la realidad no resulta. Por lo cual se deben analizar estos procesos de

cobranzas. De ello la Teoría Estructuralista de la Administración, enfoca su atención hacia la organización desde el punto de vista de su estructura, su funcionamiento y los medios que utilizan para lograr sus objetivos, todo nos permitirá determinar los puntos críticos en la empresa a fin de corregir estos procesos dedicados al área de cobranzas.

En el nivel de satisfacción externo se diagnostican problemas por falta de atención rápida y efectiva del personal del área de créditos y cobranzas. El personal de ventas manifiesta que no se comunican de manera oportuna lo cual genera graves inconvenientes con los clientes dado que no se pueden programar los despachos de forma planificada generando demoras en su atención. Se observa que, del total de toda la facturación, a marzo 2018, hay un alto índice de facturas sin poder ser cobradas. También se aprecia que no se informa al personal logístico al momento en que se desbloquea la cuenta de los clientes para su atención. Esta falta de atención podría explicar la pérdida de fidelización de los clientes en la gestión comercial.

En el flujo actual del proceso de cobranzas, el área de ventas encuestada informa que hay demoras en las evaluaciones de créditos y cobranzas manifestando que las respuestas para los clientes son demasiado tardías, aumentando el riesgo y perder la venta con el cliente.

Morales (2013) lo cual corresponde a las decisiones tomadas sobre los canales de venta o alteración comercial del producto o servicio. Este concepto, permitirá entender el canal de negociación utilizado por la empresa para el ofrecimiento de sus productos y servicios, de igual manera la forma de pago que se está aplicando a los clientes. (p.9)

La teoría de la Relatividad Económica permitirá entender el crédito ofrecido por parte de la empresa, al otorgar el bien o servicio acordado y además de ello la liquidez ganada por la empresa en todo el tiempo pactado, a fin de comprender también, cual es el efecto de este crédito en el nivel de morosidad de las cuentas por cobrar.

Otro punto que se da en las evaluaciones de crédito y cobranzas es que, hay situaciones que las empresas no facilitan sus estados financieros y en esos casos indican deberían tener algún otro tipo de información a solicitar para su respectiva evaluación así no se ve afectado la gestión comercial con el cliente. Algunos clientes por políticas internas no suelen proporcionar dicha información.

En lo que se refiere al proceso del departamento de créditos y cobranzas, con la información brindada en la entrevista realizada se aprecia la insatisfacción de los clientes internos en la mala atención del departamento de cobranza, ya que no es rápida ni oportuna para las gestiones internas de la empresa. Se refleja desigualdad en el trabajo del equipo.

Para (Meza & Meza, 2006):

(...) este ambiente generado por los empleados, se basa en qué tan satisfechos están con las políticas de la empresa, o con el trato recibido por la jefatura. Se podría decir que está condicionado en una parte por el nivel de satisfacción del empleado, el cual se relaciona a su vez con la productividad de la empresa. Si en la empresa hay una baja productividad, una de las causas puede ser un clima laboral en los empleados que estén insatisfechos. (p. 9)

Es por ello que se determinará la situación del espacio laboral a que está sujeto el empleado, y en la cual realiza sus funciones y tareas laborales del día a día.

Es importante considerar que el área de ventas informa que el área de cobranzas solo conoce el proceso de la venta realizada cuando se realiza la emisión de los estados de cuenta por cobrar, lo cual refleja el total de facturación del cliente. En varios casos se refleja que no hay una cobranza preventiva realizada. Y en referente al proceso de cobranzas informan, que no hay notificaciones por sistema o alertas del bloqueo, no se brinda un status real del cliente lo cual no ayuda muchas veces en la gestión comercial para el apoyo solicitado ni a la gestión de cobro de las deudas atrasadas de los clientes. Hay puntos de mejoras a realizar con el equipo del departamento de créditos y cobranzas.

Los empleados del área de cobranzas no cuentan con las habilidades y competencias necesarias, toda vez que se trasluce que existen diferencias de conocimientos y competencias entre el personal que lo integra, para el trabajo a realizar.

Según Chiavenato (2009), la gestión del talento humano es el capital más grande que las organizaciones tienen para impulsar el éxito. (p. 261)

Para la Universidad Telesup (2017) el talento humano es considerado el activo principal no solo por lo que pueda crear a favor de ésta. Los diferentes perfiles de cada tipo de persona la hacen única en el desarrollo de sus funciones. Por ello es valorado por la empresa como talento: lo importante es tener un personal con habilidades que ayuden a que la compañía pueda lograr sus objetivos trazados. (p.152)

En la entrevista realizada se evidencia también, que el proceso de inducción para los trabajadores que ingresan a la empresa no es óptimo. A través de la entrevista al ejecutivo de ventas, se comprueba que no tienen conocimientos al 100% de las políticas dado que no están bien difundidas internamente. Asumen que, si existen, pero no las conocen, porque no les informaron formalmente al momento de su ingreso. Existen procedimientos y formatos, que no han sido informados por el departamento de Créditos y Cobranzas.

Los procesos de cobranzas no están estandarizados entre los gestores de cobranzas, falta actualizar los procesos de créditos y cobranzas y procedimientos en el sistema, las que se difunden dentro de la página interna de la empresa están desactualizadas. Sugieren que el departamento de cobranzas tenga procesos de cobranzas internos para estandarizar el trabajo entre los gestores de cobranzas.

Los clientes nuevos son canalizados por los ejecutivos comerciales, quienes derivan los datos de los clientes potenciales para ser evaluados. Tales clientes entregan al ejecutivo de ventas todos los documentos solicitados por el área de créditos y cobranzas. El cuál es el encargado de entregar de la documentación requerida quienes muchas veces demoran en enviar la documentación al área para proceder con su evaluación. Manifiestan inconformidad en los requisitos solicitados para la evaluación.

Otro problema identificado es que no se cuenta con un bloqueo en la línea de crédito del cliente, ni alertas de aviso al cliente informando que ya excedió su línea de crédito y que

debe cancelar lo anterior para que pueda liberar su línea para los despachos de su orden de compra. Éste es otro problema identificado que afecta la gestión comercial dado que se paraliza todas las gestiones logísticas para la atención de los clientes.

Se demuestra que el departamento de crédito y cobranza no tiene el control en este proceso dado que no cuenta con un sistema que ayude en esta gestión, porque muchas veces el personal del área comercial aprueban condiciones de pagos a los clientes los cuales no fueron aprobados por el área de créditos; llegado el vencimiento de pago los clientes incumplen con sus ofrecimientos de cancelación, lo cual genera más labor administrativa en el proceso de cobro, envió de cartas, gestiones de llamada emails, entre otros. Asimismo, se demuestra que los procesos de créditos y cobranzas no se encuentran actualizados. Demostrando que falta mejorar la gestión de tiempos y procesos propios del área de créditos y cobranzas.

Las políticas de ventas de todas las áreas de la organización deben estar alineadas con el proceso de cobranzas para cerrar el proceso de venta satisfactoriamente, lo cual no se viene realizando en la actualidad. Cada área trabaja de forma independiente a pesar que comparten los mismos clientes en todas las divisiones. No existen estrategias comunes entre ellas para el recupero de la cartera vencida. Se pierden muchos días de gestión en el proceso de cobranza cuando el cliente no concilia su pago. Asimismo, demora en él envió de las cartas de cobranza, carta notarial y los informes para el comienzo del proceso legal.

Los procesos del área se encuentran desactualizados. El personal del área de ventas encuestado considera que “*deberíamos tener una restructuración para una mejor gestión de cobranzas*”.

Sobre estos detalles, Vallado (2006), indica que:

(...) las cobranzas son el reflejo de la situación de la empresa. Respecto a la cobranza, se entiende que para que la empresa tenga mayor liquidez y sea rentable la realización de las cobranzas, ya sea por crédito o efectivo tiene que ser tan efectivas como las ventas de la organización.

Al mismo respecto, la Teoría General de los Sistemas puede permitir elaborar una propuesta de solución, la cual funcione en la empresa, a través de conceptos o metodologías tomadas desde la administración, la contabilidad, la ingeniería, entre otras que tienen relación con el objeto de estudio.

Por su parte, la Teoría de la Relatividad Económica permite entender el crédito ofrecido por parte de la empresa, al otorgar el bien o servicio acordado, y además de ello la liquidez ganada por la empresa en todo el tiempo pactado, comprendiendo también cual es el efecto de este crédito en el nivel de morosidad de cuentas por cobrar.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

“MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL EN EL PROCESO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS”

6.1 Fundamentos de la propuesta

Hoy en día si una empresa no vende fracasa, sabemos también que sin liquidez también tienden a desaparecer, por ende, si no cobran a tiempo desaparecen. En la actualidad las empresas no aplican procedimientos idóneos para el buen resultado de sus procesos poniendo en riesgo su sostenibilidad en el tiempo y la rentabilidad dentro de la organización. Es por ello que hoy en día una empresa debe tomar énfasis en mejorar y optimizar sus procesos de créditos y cobranzas.

En el tiempo las teorías de investigación nos explican dicha situación dándonos a conocer diferentes métodos de apoyo para la solución de estos problemas. Al respecto, la Teoría General de los Sistemas, Bertalanffy (1989) aporta el principio en que radica la importancia de la búsqueda de diferentes conceptos y métodos de otras ciencias, a fin de ser aplicados de forma general en un sistema, el cual funcionará y podrá lograr su cometido. Esta teoría permite elaborar una propuesta de solución, la cual funcione en la empresa, a través de conceptos o metodologías tomadas desde la administración, la contabilidad, la ingeniería, entre otras que tienen relación con el objeto de estudio.

Asimismo, para Chiavenato (2006), Teoría Estructuralista de la Administración, la adaptación es cada vez más constante para las organizaciones, dado que las expectativas de los clientes son más cambiantes, también el mercado lo es. Ahora bien, el influenciamiento de una organización en el mercado, radica en que la empresa se haya adelantado a los futuros cambios del mercado y haga que éste cambie intempestivamente, se pueden inferir que dentro de este mercado están sus competidores y si estos no cambian ya no serán denominados competencia, dado que no estarán en las mismas posibilidades de competir.

Esta teoría permitirá determinar los puntos críticos en la empresa, a fin de corregir estos procesos dedicados al área de cobranzas, en los cuales puede haber fallas, no son aprobados por el cliente, y en consecuencia son ignorados, por lo cual el cumplimiento de los pagos es cada vez menor y el nivel de morosidad es cada vez mayor.

Para Odiorne (como se cita en Garcia, 1983), la Teoría de la Administración por Objetivos se basa en la coordinación de los trabajadores de la compañía independientemente de los cargos o jefaturas, aportando su esfuerzo y dedicación para lograr juntos las metas trazadas en la empresa.

Para el autor, la coordinación y cooperación entre los empleados debe ser clara y correcta a fin de no inferir en errores o fallas en los procesos o procedimientos, dado que esto retrasaría y sería un obstáculo a fin de cumplir dichos objetivos. Por ende, estos deben estar coordinados y apuntar a un mismo objetivo realizando correctamente sus funciones. Esta teoría nos ayuda a entender que el orden y la sincronización en la empresa por cada uno de los empleados deben primar, a fin de mantener satisfechos a los clientes y valorar a los empleados, un problema que toda empresa atraviesa.

Por lo anterior, en la presente investigación se han encontrado deficiencias en los procesos del departamento de créditos y cobranzas. Los inconvenientes con los que se vienen desarrollando el proceso actual generan riesgos en cuanto al no cobrar en la fecha de vencimiento afecta la liquidez de la empresa y por consecuencia su rentabilidad. Esta

investigación ha logrado identificar las causas que originan estas fallas, en lo cual la propuesta a desarrollar logrará mejorar sus procesos en créditos y cobranzas, determinando las medidas correctivas para mejorar sus procesos de cobranzas y créditos para que el equipo de créditos y cobranzas puedan desempeñarse de manera correcta en sus gestiones con el fin de mejorar el servicio a sus clientes tanto internos como externos eficientemente. Se demostrará la factibilidad técnica sostenida del presente proyecto con el fin de optimizar los procesos del área de créditos y cobranzas.

6.2 Problemas

La empresa del sector eléctrico posee un alto índice en morosidad en pagos descrito en la problemática antes expuesta, de lo cual se evidencian los siguientes problemas:

Problemas cuantitativos:

Morosidad en pagos.

Porcentaje elevado de facturas rechazadas que no pueden ser presentadas al cliente para su cobro especialmente en fechas de cierre contable. Se presentan demoras en los cargos de las facturas presentadas a los clientes y en la actualización del sistema en la fecha de recepción de los documentos, generando demora para el envío de los estados de cuenta al cliente.

Procesos de cobranzas desactualizados, falta estandarizar los procesos de créditos y cobranzas, en cuanto a la gestión de las cuentas por cobrar no existe un sistema que brinde datos actualizados del cliente, como el consumo de las líneas de créditos del cliente. Asimismo, la condición de pago del cliente, estado de bloqueo, clientes con sobregiro en su línea de crédito.

Falta sistematización de los procesos para la gestión de cobranzas, los procesos deben actualizarse y ser ejecutados por todos los gestores de cobranzas.

Falta de manual de cobranzas en el caso que el personal se ha cesado para poder transferir de manera rápida y oportuna la información a otro personal.

Problemas cualitativos:

Alto nivel de insatisfacción de los clientes internos.

Procesos de cobranzas mal ejecutados.

Falta de estandarización de los procesos de cobranzas.

Optimización de tiempos para los procesos del área de cobranza, en los cuales se pierde tiempo, la gestión de recupero se vuelve pausada entre las otras gestiones cotidianas que hay que ejecutar.

En la investigación desarrollada “Propuesta de un Modelo de Gestión Comercial en el proceso de créditos y cobranzas” se ha priorizado atender los siguientes problemas:

Sistematización del proceso de cobranzas.

Estandarización de los procesos de crédito y cobranzas.

Desarrollo de personas, liderazgo y trabajo en equipo.

Sobre todo, lo cual se consolida la siguiente problemática “Optimización del proceso de créditos y cobranzas”.

6.3 Elección de las alternativas de solución

La revisión de los diversos enfoques de sistemas y de gestión administrativa, han servido para verificar un método útil para la elección de las alternativas de solución. En mérito a ello se generaron los siguientes procesos:

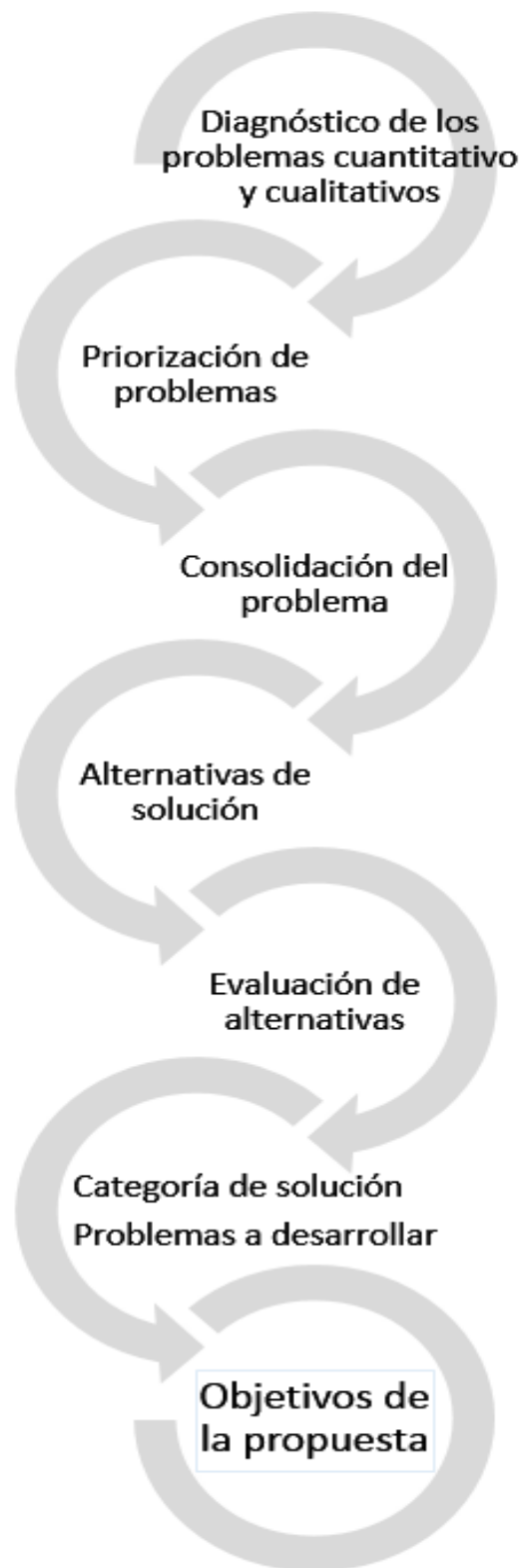


Figura 10: Esquema de elección de las alternativas de solución. *Fuente:* Elaboración propia.

Los procesos referidos, han permitido concebir los siguientes objetivos para la propuesta, los mismos que se desarrollan en el subsiguiente apartado:



Figura 11. Esquema de objetivos para la propuesta. *Fuente:* Elaboración propia.

6.4 Objetivos de la propuesta

Objetivo 01.- Sistematización del proceso de cobranzas.

Se propone adicionar 03 módulos para la gestión de cobranzas lo cual mejora el proceso de créditos y cobranzas, a la vez que ayudará a tomar soluciones inmediatas con los clientes en la gestión comercial, minimizando el riesgo financiero en las tomas de decisiones en las gestiones de ventas.

Módulo de gestión de cobranzas.

Módulo de bloqueo de cuentas.

Módulo archivo cliente.

Objetivo 02.- Estandarización del proceso de cobranzas.

Formular un manual de créditos y cobranzas.

Rediseñar los procedimientos y procesos en el departamento de créditos y cobranzas.

Objetivo 03.- Mejorar la eficiencia y eficacia del equipo de créditos y cobranzas, elevando la productividad del personal.

La propuesta de solución para este objetivo se basará en la capacitación del personal con los nuevos métodos propuestos de trabajo. Con ello se espera desarrollar las habilidades del personal relacionadas a su ámbito laboral que realizarán como se describe a continuación.

Capacitación al personal interno del área de ventas y logística.

Capacitación externa al personal del crédito y cobranzas.

Incorporación de enfoque Six Sigma en el proceso de créditos y cobranzas.

Incorporación de las tres dimensiones para la mejora efectiva del área de cobranza.

6.5 Justificación de la propuesta

Con la presente propuesta se logrará optimizar el trabajo en el área de cobranzas de la empresa del sector eléctrico, creciendo la productividad del personal del departamento que lo integra. Por lo tanto, se establece que es la alternativa más adecuada a seguir la misma que se demuestra en adelante.

Las propuestas de solución diseñadas son fundamentales porque representan la mejora en los procesos del área; con el estudio realizado detallaremos y seleccionaremos cada proceso a mejorar.

La propuesta de solución en el presente plan es posible debido a que su ejecución será viable, económica, y práctica. La empresa en estudio cuenta con los recursos disponibles facilitando el logro de los resultados esperados de la mejora de la productividad y eficiencia del personal. En los informes obtenidos de los estudios realizados se pueden precisar las mejoras y la organización de las nuevas formas de efectuar los procesos, implicando al personal encargado de ejecutarlos.

Una vez planteadas las opciones propuestas de solución, éstas se utilizarán para solucionar la problemática de la empresa del sector eléctricos. La ejecución de cada acción va a ser realizada en menos lapso y en series ordenadas para poder lograr los objetivos. El personal estará al corriente de cuáles son sus funciones a realizar evitándose la dicotomía y la pérdida de tiempo, debido a que los nuevos manuales contienen qué tareas, y funciones deben realizar. Se propone, por ello, capacitaciones para el personal del área en relación a los nuevos procedimientos y, a fin de mejorar continuamente su desarrollo profesional dentro de la empresa; se instituirán entrevistas con los jefes de cada división quincenalmente para poder estar al tanto del cumplimiento del objetivo a mejorar.

Mediante el desarrollo de la propuesta de mejora al área de cobranzas, se justifica la importancia y conveniencia de mejorar la optimización del proceso de créditos y cobranzas para la compañía del sector eléctrico, para dar cumplimiento a sus obligaciones de corto plazo. La mejora de sus resultados es oportuna porque se desarrollará con una representación con series claras y establecidas que se enmarcan dentro de los manuales desarrollados, dando cumplimiento absoluto de las acciones y formatos de control internos de la empresa.

6.6 Resultados esperados

Los resultados son según la siguiente tabla:

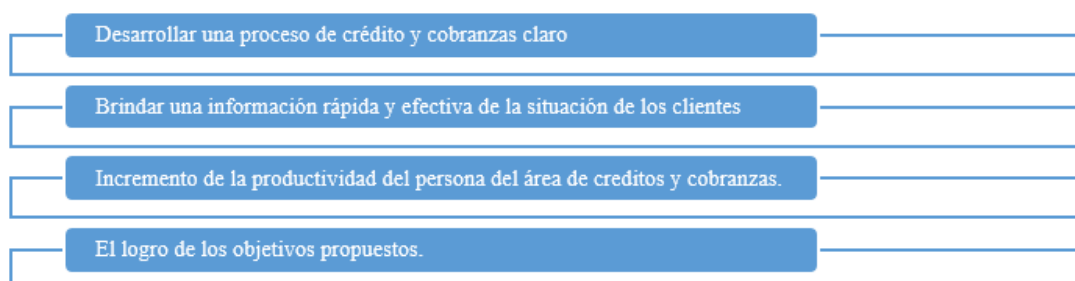


Figura 12. Esquema de resultados esperados según la aplicación de la presente propuesta.

Fuente: Elaboración propia

6.7 Desarrollo de la propuesta

6.7.1 Objetivo 1: Sistematización del proceso de cobranzas

Plan de actividades

La siguiente tabla detalla el plan de actividades a desarrollar para el logro de este objetivo:

| IMPLEMENTACIÓN DE 3 MODULOS PARA LA GESTION DE CREDITOS Y COBRANZAS | | | |
|---|---|--------------|------------|
| Responsable | Departamento de créditos y cobranzas | | |
| Alcance | Implementación del modulo para la gestión de créditos y cobranzas | | |
| Meta | Puesta en marcha del sistema de gestión de crédito y cobranzas | | |
| Fecha de inicio | 02.08.2018 | Finalización | 01.09.2018 |
| Áreas involucradas | Area de cobranzas - Area de logística - Area de ventas | | |
| Objetivo estratégico al que contribuye | Gestionar eficientemente el proceso de gestión de créditos y cobranzas | | |
| Actividades | Metas | | |
| Implementación y testeo del producto | Modelo desarrollado e implementado 02.09.2018 | | |
| Preparación final y puesta en productivo | Sistema operativo en modo de producción 01.09.2018 | | |
| Traspaso de la aplicación | Programa instalado y traspasado al sistema actual de créditos y cobranzas | | |
| Capacitación de lo usuarios | 100% de los involucrados en la gestión de créditos y cobranzas | | |

Figura 13. Plan de actividades para el logro de la sistematización del proceso de cobranza
Fuente: Elaboración propia

Solución técnica

Seleccionar – Diseñar – Desarrollar – Implementar. Estos sencillos pasos permitirán que informáticamente se pueda llegar a un proceso de implementación del módulo respectivo, según el siguiente mapa de procesos:

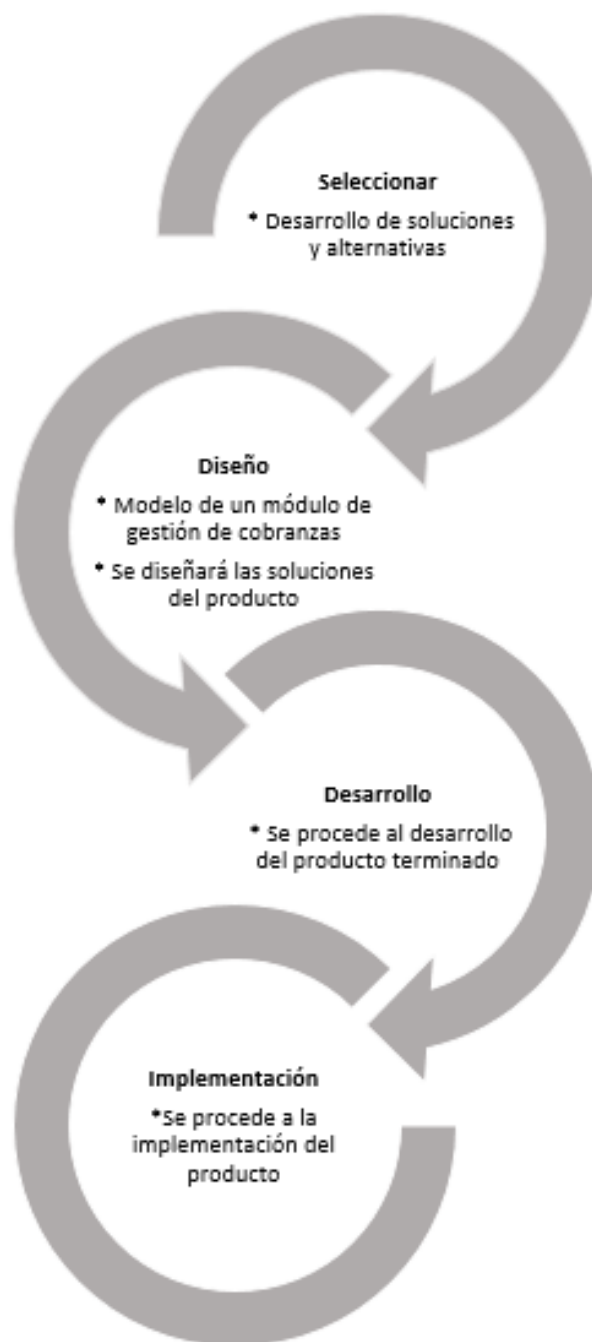


Figura 14. Mapa de procesos del módulo de gestión de cobranzas. *Fuente:* Elaboración propia

Indicadores

Los indicadores respectivos del proceso de cuentas por cobrar, considerando la situación actual y un escenario de aplicación de la propuesta, se presentan en el siguiente cuadro:

| INDICADOR DE CUENTA POR COBRAR | PERIODO | |
|--|------------------|--------------------|
| | 2018 | 2019 |
| | ESCENARIO ACTUAL | ESCENARIO ESPERADO |
| INDICADOR DE LIQUIDEZ $\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$ | 0.7 | ≥ 1 |
| INDICADOR CARTERA DE CREDITO $\frac{\text{VENTAS AL CRÉDITO PAGADAS PUNTUAL}}{\text{VENTAS TOTALES AL CREDITO}}$ | 57% | 27% |
| INDICADOR DE INCIDENCIAS $\frac{\text{Nº CLIENTES POR RECLAMOS MENSUALES}}{\text{Nº CLIENTES TOTAL DE CARTERA POR MES}}$ | 6% | 3% |

Cuadro 6. Indicadores de cuentas por cobrar. Fuente: Elaboración propia

El mismo cuadro permite generar un gráfico de comportamiento del indicador, según lo siguiente:

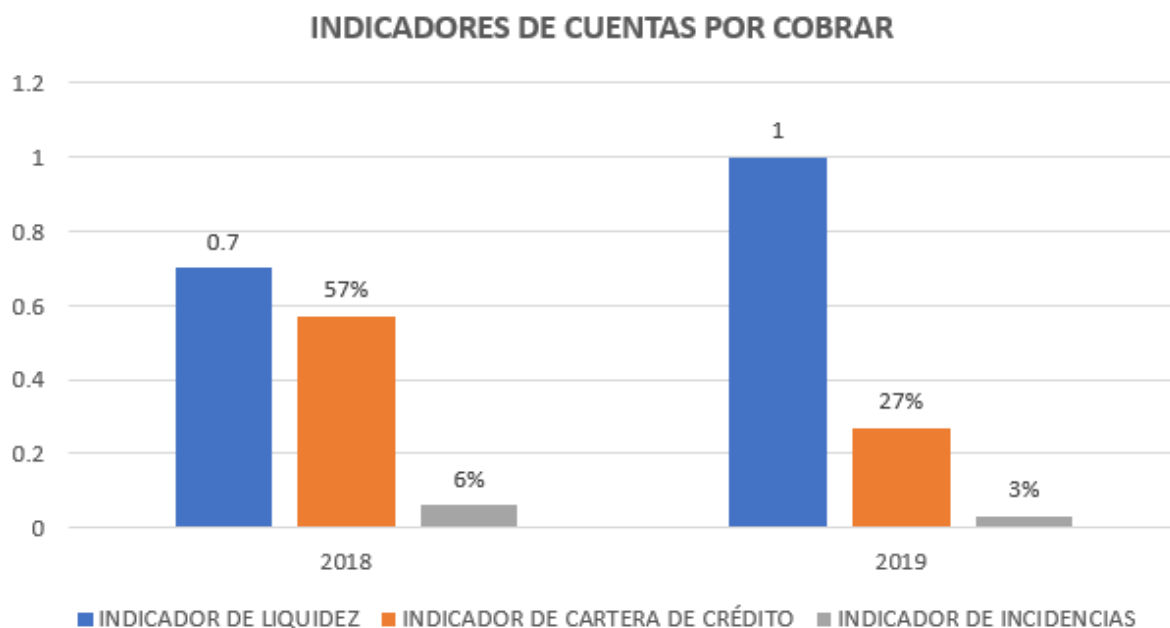


Figura 15. Frecuencia y porcentajes del comportamiento de los indicadores de cuentas por cobrar. *Fuente:* Elaboración propia

Solución Administrativa

Se procederá a la implementación del nuevo módulo de la gestión de cobranzas en la plataforma de la empresa para uso y manejo del departamento de créditos, área comercial y logística. La presente propuesta ayudará a mejorar la eficiencia y productividad de los empleados.

Cronograma

En línea con todo lo anterior, esta solución permite emitir un Diagrama de Gantt, en donde se verifican los tiempos de ejecución de la propuesta, los responsables y el costo respectivo de cada actividad:

| CALENDARIO DE ACTIVIDADES Y RECURSOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|----------|---|---|---|----------|---|---|---|----------|---|---|---|----------|---|---|-------------|----------------------|---------|-----------|--------------|-------------|--|
| Nombre de tareas | Semana 1 | | | | Semana 2 | | | | Semana 3 | | | | Semana 4 | | | | RECURSOS | | | COSTOS | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | Materiales | Humanos | Horas | Costo * Hr/h | Costo | |
| 1.- Bloqueo de cuentas | | | | | | | | | | | | | | | | Computadora | | | | | \$/. 860.88 | |
| Implementación y pruebas del producto | ■ | | | | | | | | | | | | | | | Computadora | Personal de Sistemas | 4 | S/. 35.87 | S/. 143.48 | | |
| Preparación final y puesta en productivo | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | Computadora | Personal de Sistemas | 4 | S/. 35.87 | S/. 143.48 | | |
| Traspaso de la aplicación | | | ■ | | | | | | | | | | | | | Computadora | Personal de Sistemas | 4 | S/. 35.87 | S/. 143.48 | | |
| Capacitación a lo usuarios | | | | ■ | | | | | | | | | | | | Computadora | Personal de Sistemas | 4 | S/. 35.87 | S/. 143.48 | | |
| | | | | | ■ | | | | | | | | | | | Computadora | Personal de Sistemas | 8 | S/. 35.87 | S/. 286.96 | | |
| 2. Gestión de cobranzas | | | | | | | | | | | | | | | | Computadora | | | | \$/. 717.40 | | |
| Implementación y pruebas del producto | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | Computadora | Personal de Sistemas | 4 | S/. 35.87 | S/. 143.48 | | |
| Preparación final y puesta en productivo | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | Computadora | Personal de Sistemas | 4 | S/. 35.87 | S/. 143.48 | | |
| Traspaso de la aplicación | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | Computadora | Personal de Sistemas | 4 | S/. 35.87 | S/. 143.48 | | |
| Capacitación a lo usuarios | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | Computadora | Personal de Sistemas | 8 | S/. 35.87 | S/. 286.96 | | |
| 3.- Archivo clientes | | | | | | | | | | | | | | | | Computadora | | | | \$/. 645.66 | | |
| Implementación y pruebas del producto | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | Computadora | Personal de Sistemas | 3 | S/. 35.87 | S/. 107.61 | | |
| Preparación final y puesta en productivo | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | Computadora | Personal de Sistemas | 3 | S/. 35.87 | S/. 107.61 | | |
| Traspaso de la aplicación | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | Computadora | Personal de Sistemas | 4 | S/. 35.87 | S/. 143.48 | | |
| Capacitación a lo usuarios | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | Computadora | Personal de Sistemas | 8 | S/. 35.87 | S/. 286.96 | | |
| Otros | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | \$/. - | | |
| TOTAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | S/. | S/. | 2,223.94 | |

Figura 16. Diagrama de Gantt aplicación de la propuesta de mejora. Fuente: Elaboración propia

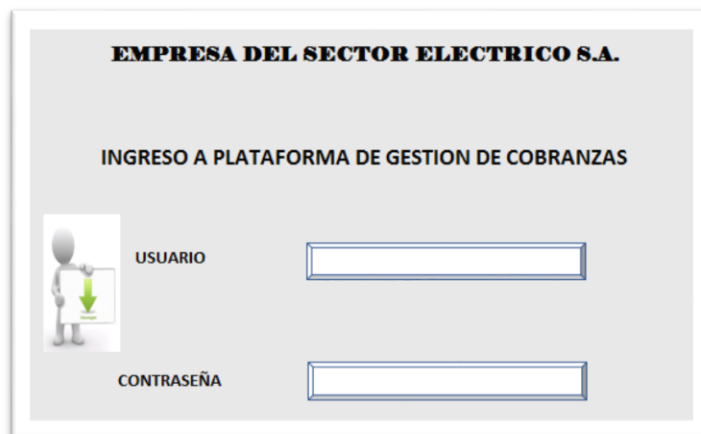
Viabilidad económica

La presente propuesta es viable y económica para la empresa, ya que este módulo es una adición a un sistema ya existente. Por lo cual es práctico, posible y económico ya que la empresa cuenta con un departamento de sistemas, pudiendo desarrollarse el logro de sus resultados en la reducción de las cuentas por cobrar.

Evidencia

Implementación de un módulo de gestión de cobranzas

1. Se desarrollará una plataforma para la gestión de cobranzas, para lo cual se propone una pantalla de ingreso según lo siguiente:



EMPRESA DEL SECTOR ELECTRICO S.A.

INGRESO A PLATAFORMA DE GESTION DE COBRANZAS

USUARIO

CONTRASEÑA

Detailed description: This is a login screen for a billing management platform. At the top, it reads 'EMPRESA DEL SECTOR ELECTRICO S.A.' and 'INGRESO A PLATAFORMA DE GESTION DE COBRANZAS'. Below this, there are two input fields: one for 'USUARIO' (username) and one for 'CONTRASEÑA' (password). To the left of the 'USUARIO' field is a small icon of a 3D figure holding a sign with a green arrow pointing down.

Figura 17. Gráfico pantalla de ingreso al sistema de gestión de cobranza.
Fuente: Elaboración propia

2. Constará de 03 módulos para la gestión de cobranzas, en un menú a elegir:



Figura 18. Gráfico menú de ingreso a los submódulos al sistema de gestión de cobranza.
Fuente: Elaboración propia

1.- MODULO 01: BLOQUEO DE CUENTA

A) Usuario ingresará cualquier de los siguientes campos

EMPRESA DEL SECTOR ELECTRICO

1.0 BLOQUEO DE CUENTA

RAZON SOCIAL DEL CLIENTE

R.U.C.

CODIGO DEL CLIENTE

BUSCAR

Figura 19. Gráfico de ingreso al módulo de bloqueo de cuenta. Fuente: Elaboración propia

B) EL cual mostrará los siguientes estados

EMPRESA DEL SECTOR ELECTRICO

1.0 BLOQUEO DE CUENTA - CLIENTE

CLIENTE

RUC

ESTADOS

- NO BLOQUEADO
- ALERTA DE BLOQUEO
- BLOQUEADO
- ALERTA INGRESO CENTRAL DE RIESGO
- DEPARATAMENTO LEGAL
- INACTIVO

| COD. CLIENTE | NOMBRE DEL CLIENTE | COND. DE PAGO | ESTADO |
|--------------|-----------------------|-----------------|----------|
| 204857 | CONSTRUCTORA BYQ S.A. | LETRA A 90 DIAS | INACTIVO |

Figura 20. Gráfico al módulo de bloqueo de cuenta para ingresar información del cliente. Fuente: Elaboración propia

ESTADOS DE BLOQUEO DE CUENTA

- 01 NO BLOQUEO – NO TIENE MOROSIDAD EN PAGOS
- 02 ALERTA DE BLOQUEO – CON MOROSIDAD EN PAGOS
- 03 BLOQUEADO – CON PROBLEMAS EN PAGOS
- 04 ALERTA INGRESO CENTRAL DE RIESGO – CLIENTE NO CONCILIA DEUDA
- 05 DEPARTAMENTO LEGAL - CON PROBLEMAS LEGALES
- 06 INACTIVO – DEJO DE TRABAJAR CON LAS EMPRESA HACE MAS DE 02 AÑOS

Figura 21. Gráfico información estados de ingreso al módulo bloqueo de cuenta

Fuente: Elaboración propia

Mostrará su comportamiento de pagos dando clic a la lupa, donde se podrá visualizar el historial del cliente.

| EMPRESA DEL SECTOR ELECTRICO | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------------------|--------------------------|---------------|
| 1.0 BLOQUEO DE CUENTA - CLIENTE | | | | |
| CLIENTE | CONSTRUCTORA BYQ S.A. | | | |
| RUC | 20457031344 | | | |
| ESTADOS | NO BLOQUEADO | | | |
| COD. CLIENTE | NOMBRE DEL CLIENTE | COND. DE PAGO | ESTADO | |
| 204857 | CONSTRUCTORA BYQ S | LETRA A 30 DIAS | INACTIVO | |
| Cliente: CONSTRUCTORA BYQ S.A. Dirección: General Córdova 2334 Int 10 Lince - Lima | | | | |
| FECHA | HORA | MOTIVO | SOLICITADO X USUARIO | SITUACION |
| 07/02/18 | 09:30 a.m. | POR MOROSIDAD EN PAGOS | Z ESPINOZA G. FINANCIERO | BLOQUEADO |
| 06/01/18 | 10:39 a.m. | POR PAGO PARCIAL DE DEUDA VENCIDA | Z ESPINOZA G. FINANCIERO | DESBLOQUEADO |
| 05/12/17 | 04:00 p.m. | POR MOROSIDAD EN PAGOS | Z ESPINOZA G. FINANCIERO | BLOQUEADO |
| 03/11/17 | 03:03 p.m. | DES BLOQUEO TEMPORRAL X FACTURAR | Z ESPINOZA G. FINANCIERO | DES BLOQUEADO |
| 02/10/17 | 08:47 a.m. | POR MOROSIDAD EN PAGOS | Z ESPINOZA G. FINANCIERO | BLOQUEADO |
| 31/08/17 | 10:34 a.m. | POR PAGO PARCIAL DE DEUDA VENCIDA | Z ESPINOZA G. FINANCIERO | DES BLOQUEADO |
| 01/08/17 | 09:42 a.m. | POR MOROSIDAD EN PAGOS | Z ESPINOZA G. FINANCIERO | BLOQUEADO |
| 30/06/17 | 04:32 p.m. | POR PAGO PARCIAL DE DEUDA VENCIDA | Z ESPINOZA G. FINANCIERO | DES BLOQUEADO |
| 29/05/17 | 11:45 a.m. | POR MOROSIDAD EN PAGOS | Z ESPINOZA G. FINANCIERO | BLOQUEADO |
| 27/04/17 | 02:55 p.m. | DES BLOQUEO TEMPORRAL X FACTURAR | Z ESPINOZA G. FINANCIERO | DES BLOQUEADO |
| 28/03/17 | 04:44 p.m. | POR MOROSIDAD EN PAGOS | Z ESPINOZA G. FINANCIERO | BLOQUEADO |
| 24/02/17 | 01:55 p.m. | POR PAGO PARCIAL DE DEUDA VENCIDA | Z ESPINOZA G. FINANCIERO | DES BLOQUEADO |
| 23/01/17 | 05:01 p.m. | POR MOROSIDAD EN PAGOS | Z ESPINOZA G. FINANCIERO | BLOQUEADO |
| 22/12/16 | 01:44 p.m. | DES BLOQUEO TEMPORRAL X FACTURAR | Z ESPINOZA G. FINANCIERO | DES BLOQUEADO |
| 22/11/16 | 02:46 p.m. | POR MOROSIDAD EN PAGOS | Z ESPINOZA G. FINANCIERO | BLOQUEADO |
| 21/10/16 | 11:23 a.m. | POR PAGO PARCIAL DE DEUDA VENCIDA | Z ESPINOZA G. FINANCIERO | DES BLOQUEADO |
| 19/09/16 | 11:14 a.m. | POR MOROSIDAD EN PAGOS | Z ESPINOZA G. FINANCIERO | BLOQUEADO |
| 18/08/16 | 02:53 p.m. | POR PAGO PARCIAL DE DEUDA VENCIDA | Z ESPINOZA G. FINANCIERO | DES BLOQUEADO |
| 19/07/16 | 11:49 a.m. | POR MOROSIDAD EN PAGOS | Z ESPINOZA G. FINANCIERO | BLOQUEADO |
| 17/06/16 | 08:35 a.m. | POR PAGO PARCIAL DE DEUDA VENCIDA | Z ESPINOZA G. FINANCIERO | DES BLOQUEADO |

Figura 22. Gráfico información historial del cliente. Fuente: Elaboración propia.

A) El sistema de bloqueo será manejado solamente por 03 personas:

- Gerente Financiero
- Tesorero

De lo cual el gestor de cobranzas enviará un mail indicando el motivo del bloqueo, sustentado con la gestión de cobranza realizada.

EMPRESA DEL SECTOR ELECTRICO

1.0 BLOQUEO DE CUENTA - CLIENTE

CLIENTE: **CONSTRUCTORA BYQ** BUSCAR

RUC: **20457031344** EXPORTAR A EXCEL

ESTADOS: **ALERTA DE BLOQUEO**

| COD. CLIENTE | NOMBRE DEL CLIENTE | COND. DE PAGO | ESTADO | ACCION |
|--------------|-----------------------|-----------------|----------|-------------------|
| 204857 | CONSTRUCTORA BYQ S.A. | LETRA A 90 DIAS | INACTIVO | ALERTA DE BLOQUEO |

Figura 23. Gráfico información pantalla de ingreso para proceder al bloqueo de cuenta

Fuente: Elaboración propia

2.- MODULO 02: GESTIÓN DE COBRANZAS

Se podrá visualizar la gestión de cobranzas del gestor encargado de la cuenta.

Se ingresará llenado los siguientes campos y de luego se dará enter en la opcion buscar

De lo cual el gestor de cobranza encargado de la cuenta procederá al ingreso de la gestión de cobranzas realizada en este caso lo llamaremos incidencia.



The screenshot shows a web application interface for an electric sector company. At the top left, there is a small icon of a person holding a sign with a green arrow pointing down. The main header reads "EMPRESA DEL SECTOR ELECTRICO". Below this, the section title is "2.0 GESTION DE COBRANZAS - BUSCAR CLIENTE". The form contains three input fields: "RAZON SOCIAL DEL CLIENTE", "R.U.C.", and "CODIGO DEL CLIENTE". At the bottom, there are two buttons: "BUSCAR" on the left and "EXPORTAR A EXCEL" on the right.

Figura 24. Gráfico de ingreso al módulo de gestión de cobranzas. Fuente: Elaboración propia



EMPRESA DEL SECTOR ELECTRICO

2.0 GESTION DE COBRANZAS - BUSCAR CLIENTE

RAZON SOCIAL DEL CLIENTE

R.U.C.

| N° | NOMBRE DEL CLIENTE | RUC |
|----|-----------------------|-------------|
| 1 | CONSTRUCTORA BYQ S.A. | 20457031344 |

Figura 25. Gráfico de ingreso de información del cliente al módulo de gestión de cobranzas.

Fuente: Elaboración propia

Luego brindará la siguiente información de la empresa



The screenshot shows a web application interface with a header area containing a logo of a person holding a sign with a green arrow, the text 'EMPRESA DEL SECTOR ELECTRICO', and a 'cerrar sesión X' link. Below the header, the main content area is titled '::CONTACTOS::' and displays contact details for 'CONSTRUCTORA BYQ S.A.'. The details are presented in a list format with labels on the left and values on the right. A 'CONTACTO' label is followed by an empty text input field. A 'BUSCAR' button is located at the bottom right of the contact information section.

| | |
|------------|---|
| DIRECCIÓN | JR. GENERAL CORDOVA 2334 OF 10 LINCE - LIMA |
| REFERENCIA | JOSE MALQUI/DG |
| TELEFONO 1 | - |
| TELEFONO 2 | - |
| FAX | - |
| ZIP CODE | LIMA 14 |
| RUC | 20457031344 |
| CONTACTO | <input type="text"/> |

BUSCAR

Figura 26. Gráfico información del cliente del módulo de gestión de cobranzas. Fuente:

Elaboración propia

Luego brindará la siguiente la relación de facturas emitidas por cliente donde dando enter a la lupa el gestor de cobranza ingresará la incidencia según corresponda:

cerrar sesión X




EMPRESA DEL SECTOR ELECTRICO


::CUENTAS POR COBRAR:: INGRESAR EL NUMERO DE FACTURA

















CONSTRUCTORA BYQ S.A.

N° FACTURA

DESDE 

ESTADO PENDIENTES ✓

HASTA 

| N° | DIV | AREA | N° FACTURA | N° TRANSACCION | FECHA | SOLES | DOLARES |  |  |
|----|-----|------|-------------|----------------|----------|---------|---------|---|---|
| 1 | EP | EPPC | 003-0076354 | 1000034563 | 10/05/18 | 3098.21 | 2345.34 |  |  |
| 2 | EP | EPPC | 003-0076364 | 1000034907 | 16/05/18 | 3332.5 | 2366.57 |  |  |
| 3 | EP | EPPC | 003-0076375 | 1000035251 | 22/05/18 | 3566.79 | 2387.8 |  |  |
| 4 | EP | EPPC | 003-0076387 | 1000035595 | 28/05/18 | 3801.08 | 2409.03 |  |  |
| 5 | EP | EPPC | 003-0076391 | 1000035939 | 03/06/18 | 4035.37 | 2430.26 |  |  |
| 6 | EP | EPPC | 003-0076399 | 1000036283 | 09/06/18 | 4269.66 | 2451.49 |  |  |
| 7 | EP | EPPC | 003-0076402 | 1000036627 | 15/06/18 | 4503.95 | 2472.72 |  |  |
| 8 | EP | EPPC | 003-0076427 | 1000036971 | 21/06/18 | 4738.24 | 2493.95 |  |  |

1234567890

Figura 27. Gráfico información del cliente para el ingreso de la incidencia al módulo de gestión de cobranzas. Fuente: Elaboración propia

Aquí aparecerá la siguiente opción para ingresar la incidencia ya sea por tipología o sub tipología brindado un menú desplegable



cerrar sesión X

EMPRESA DEL SECTOR ELECTRICO

::CUENTAS POR COBRAR:: INGRESAR EL NUMERO DE FACTURA


CONSTRUCTORA BYQ S.A.

Nº FACTURA ESTADO PENDIENTES

DESDE  HASTA 

| Nº | DIV | AREA | Nº FACTURA | Nº TRANSACCION | FECHA | SOLES | DOLARES |
|----|-----|------|------------|----------------|-------|-------|---------|
| 1 | | | | | | | 34 |

Ingresar nueva Incidencia

Tipo Fecha Evento 

Sub Tipo

Comentario 1

Comentario 2


Fecha de Reprogramación 

Figura 28. Gráfico para ingresar la incidencia al módulo de gestión de cobranzas.

Fuente: Elaboración propia

The screenshot shows a web form titled "Ingresar nueva Incidencia". The "Tipo" field has a dropdown menu open, displaying the following options: --Seleccione--, Cobrados, En Seguimiento, No vencidos, Ofrecimiento del mes, Ofrecimiento Futuros, Observaciones Técnicas, Otros, Problemas Financieros, Rechazados, Rechazos Almacen, and Legal. The "Fecha Evento" field is set to 19/06/18. There are "Guardar" and "Cancelar" buttons at the bottom.

Figura 29. Gráfico de menú desplegable para ingresar la tipología de la incidencia al módulo de gestión de cobranzas. Fuente: Elaboración propia

The screenshot shows the same "Ingresar nueva Incidencia" form, but now the "Sub Tipo" dropdown menu is open. The "Tipo" field is set to "En Seguimiento". The "Sub Tipo" dropdown menu lists the following options: --Seleccione--, Despacho Incompleto, Despacho anticipado no solicitado, Despacho fuera de fecha programada, Despacho con producto dañado, Sin reposición de producto, No entrega guía, Entrega guía copia errada, Entrega guía ilegible/dañada, Entrega guía sin sello cliente, Pierde cargo de guía, Guía entregada > 2 días, No entrega cargo Fact. Sellada, Servicio sin conformidad, Servicio no culminado, Sin capacitación, Error de fábrica, Suministro con falla técnica, Reclamos no cubiertos por garantía, Devolución de mercadería, Intercambio de mercadería, Cliente aplica penalidad, No atiende llamadas, No responde correos, 1ra Carta de cobranzas, 2da Carta de cobranzas - Infocorp, and 3ra Carta de cobranzas - Judicial. The "Fecha Evento" field remains 19/06/18. "Guardar" and "Cancelar" buttons are visible.

Figura 30. Gráfico de menú desplegable para ingresar la sub tipología de la incidencia al módulo de gestión de cobranzas. Fuente: Elaboración propia

The image shows a web form titled "Ingresar nueva Incidencia" (Enter new incident). The form contains the following fields and controls:

- Tipo:** A dropdown menu with the selected value "En Seguimiento".
- Fecha Evento:** A date input field showing "19/06/18" with a calendar icon to its right.
- Sub Tipo:** A dropdown menu with the selected value "--Seleccione--".
- Comentario 1:** A text area containing the text "JULIO 20" and a vertical scroll bar on the right.
- Comentario 2:** An empty text area with a vertical scroll bar on the right.
- Fecha de Reprogramación:** An empty date input field with a calendar icon to its right.
- Buttons:** At the bottom, there are two buttons: "Guardar" (Save) and "Cancelar" (Cancel). The "Guardar" button is highlighted with a red rectangular border.

Figura 31. Gráfico de menú de la incidencia de los datos que se debe llenar para el ingreso de la gestión de cobranzas. *Fuente:* Elaboración propia.

Una vez finalizado, cualquier personal de la empresa puede bajar un reporte exportado al programa de Excel donde se visualizará el nuevo módulo de la gestión de cobranza.

| Cuenta | Cód. Cliente | Gestor | Razón Social | RUC | Nro Factura | Fecha Factura | Fecha Recepcion | Fecha Vencimiento | Mes | Mora | Dias Control | Condicion Pago Cliente | Estado Actual | OV | Condicion OV | |
|--------|--------------|----------------|--------------------------------|-------------|---------------|---------------|-----------------|-------------------|------|------|--------------|------------------------|-----------------|--------------------|--------------|-----------------|
| 3101 | R51605675 | Zully Espinoza | CLIENTE - DEL SECTOR ELECTRICO | 20101010101 | A118-00018323 | 06/03/2018 | 08/03/2018 | 20/05/2018 | mayo | 0 | 26.00 | 75 | FACTURA 60 DIAS | VENCIDO <= 30 DIAS | 0101810153 | FACTURA 75 DIAS |
| 3101 | R51605675 | Zully Espinoza | CLIENTE - DEL SECTOR ELECTRICO | 20101010101 | A118-00018356 | 07/03/2018 | 14/03/2018 | 21/05/2018 | mayo | 0 | 25.00 | 75 | FACTURA 60 DIAS | VENCIDO <= 30 DIAS | 0101810224 | FACTURA 75 DIAS |
| 3101 | R51605675 | Zully Espinoza | CLIENTE - DEL SECTOR ELECTRICO | 20101010101 | A118-00018382 | 08/03/2018 | 16/03/2018 | 22/05/2018 | mayo | 0 | 24.00 | 75 | FACTURA 60 DIAS | VENCIDO <= 30 DIAS | 0101810153 | FACTURA 75 DIAS |
| 3101 | R51605675 | Zully Espinoza | CLIENTE - DEL SECTOR ELECTRICO | 20101010101 | A118-00018456 | 13/03/2018 | 16/03/2018 | 27/05/2018 | mayo | 0 | 19.00 | 75 | FACTURA 60 DIAS | VENCIDO <= 30 DIAS | 0101810224 | FACTURA 75 DIAS |
| 3101 | R51605675 | Zully Espinoza | CLIENTE - DEL SECTOR ELECTRICO | 20101010101 | A118-00018481 | 14/03/2018 | 19/03/2018 | 28/05/2018 | mayo | 0 | 18.00 | 75 | FACTURA 60 DIAS | VENCIDO <= 30 DIAS | 0101810223 | FACTURA 75 DIAS |

| OP PY | OS | CC | PG | BU | BA | Moneda | Importe | Saldo | TC al día de Corte | Saldo Local al día de Corte | Cod Vendedor | Vendedor | Tipo de Negocio | Tipo de Producto del cliente | Categoria | OC Cliente |
|-------|---------|-------|------|------|----|--------|-----------|----------|--------------------|-----------------------------|--------------|-------------|-----------------|------------------------------|-----------|-------------|
| ITOCK | _NOSERV | 21311 | 3078 | EPPC | EP | S/ | 1,952.33 | 1952.33 | 1.000 | 1,952.33 | 100 | PEDRO LOPEZ | 23 Distribuid | 28 Productos Automatización | CANAL | 2810-2018-A |
| ITOCK | _NOSERV | 21411 | 3085 | EPBP | EP | S/ | 1,385.69 | 1385.69 | 1.000 | 1,385.69 | 100 | PEDRO LOPEZ | 23 Distribuid | 28 Productos Automatización | CANAL | 2819-2018 |
| ITOCK | _NOSERV | 21311 | 3078 | EPPC | EP | S/ | 6,821.09 | 6821.09 | 1.000 | 6,821.09 | 100 | PEDRO LOPEZ | 23 Distribuid | 28 Productos Automatización | CANAL | 2810-2018-A |
| ITOCK | _NOSERV | 21311 | 3078 | EPPC | EP | S/ | 514.46 | 514.46 | 1.000 | 514.46 | 100 | PEDRO LOPEZ | 23 Distribuid | 28 Productos Automatización | CANAL | 2819-2018 |
| ITOCK | _NOSERV | 21311 | 3078 | EPPC | EP | S/ | 12,017.53 | 12017.53 | 1.000 | 12,017.53 | 100 | PEDRO LOPEZ | 23 Distribuid | 28 Productos Automatización | CANAL | 2820-2018 |

NUEVO CAMPO DE LA GESTION DE COBRANZAS

| Fecha | Tipo | Sub Tipología | Comentario |
|------------|----------------------------|-------------------|------------|
| 14/05/2018 | 10 : Ofrecimientos Futuros | 0 : Subtipologias | JUNIO 23 |
| 14/05/2018 | 10 : Ofrecimientos Futuros | 0 : Subtipologias | JUNIO 23 |
| 14/05/2018 | 10 : Ofrecimientos Futuros | 0 : Subtipologias | JUNIO 23 |
| 14/05/2018 | 10 : Ofrecimientos Futuros | 0 : Subtipologias | JUNIO 23 |
| 14/06/2018 | 9 : Ofrecimientos del Mes | 0 : Subtipologias | JUNIO 30 |

Figura 32. Gráfico de visualización en el reporte del nuevo módulo gestión de cobranzas.

Fuente: Elaboración propia

Esta información brinda un buen soporte financiero para la organización ayudando a la toma de decisiones en el área de comercial y financiera.

Para el departamento de cobranzas ayudando a tener una gestión de cobranzas eficiente en su gestión.

Con este módulo integrado se podrá mejorar los estados de cobranzas preventivas que se enviarán al cliente los cuales se generarán con el siguiente formato una vez exportado del Excel.

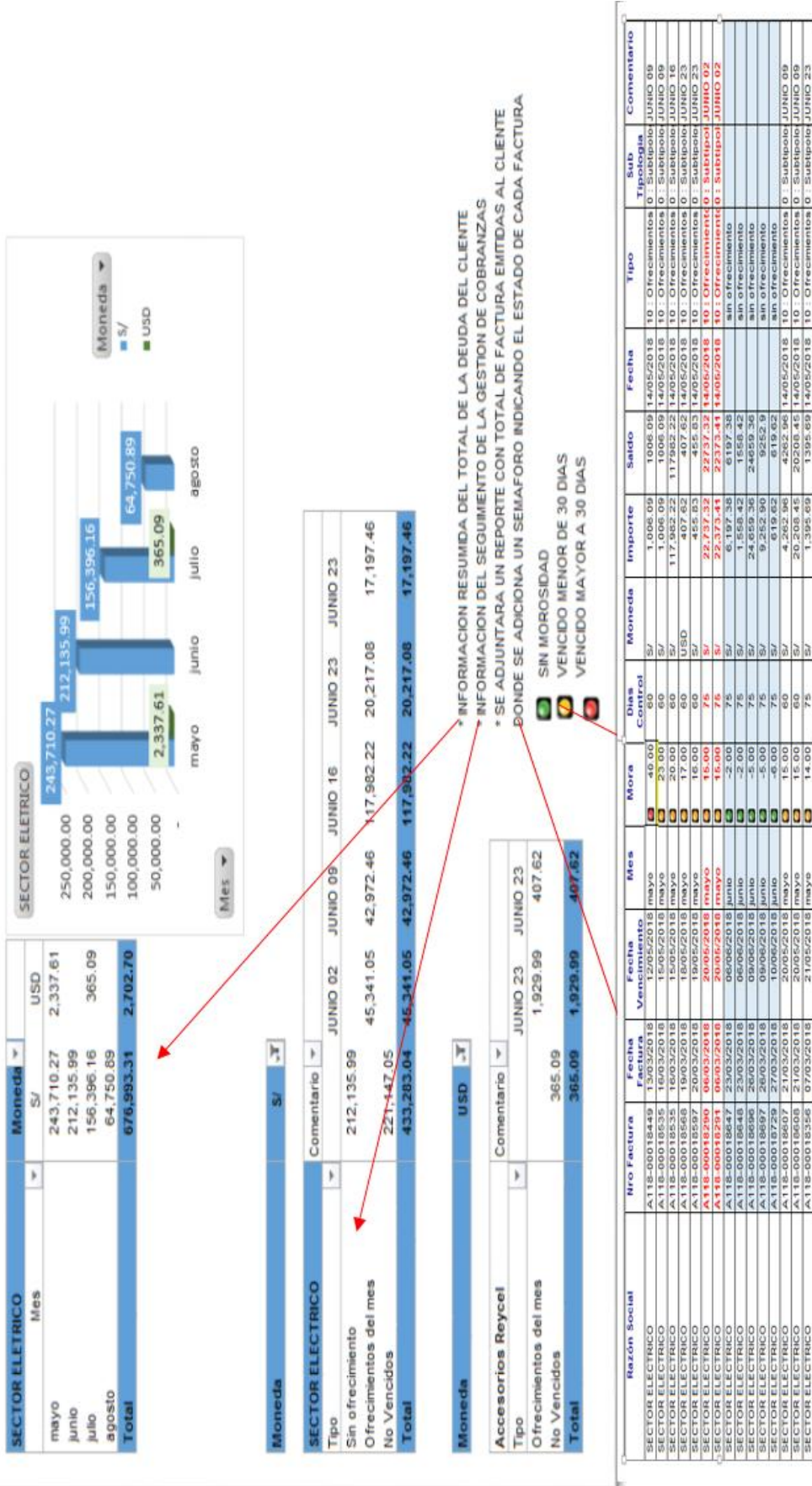


Figura 33. Gráfico del modelo de envío de estados de cuenta con el nuevo módulo gestión de cobranzas.

Fuente: Elaboración propia

3.- MODULO 03: ARCHIVO CLIENTE MODULO

Se tendrá acceso como los demás módulos siguiendo los mismos pasos descritos

EMPRESA DEL SECTOR ELECTRICO

3.0 ARCHIVO CLIENTE


RAZON SOCIAL DEL CLIENTE

R.U.C.

CODIGO DEL CLIENTE

BUSCAR **EXPORTAR A EXCEL**

Figura 34. Gráfico de ingreso al módulo archivo cliente. Fuente: Elaboración propia

- Una vez ingresada la información dar Entre: 

EMPRESA DEL SECTOR ELECTRICO

3.0 ARCHIVO - CLIENTE

CLIENTE

RUC

ESTADOS

BUSCAR **EXPORTAR A EXCEL**

| COD. CLIENTE | NOMBRE DEL CLIENTE | COND. DE PAGO | ESTADO |
|--------------|-----------------------|-----------------|----------|
| 204857 | CONSTRUCTORA BYQ S.A. | LETRA A 90 DIAS | INACTIVO |

Figura 35. Gráfico de ingreso de la información al módulo archivo cliente.

Fuente: Elaboración propia

Se mostrará la siguiente información al momento de bajar el reporte del sistema

- 1.- CODIGO DEL CLIENTE
- 2.- NOMBRE DEL CLIENTE
- 3.- RUC DEL CLIENTE
- 4.- LINEA DE CREDITO
- 5.- LINEA DE CREDITO UTILIZADA
- 6.- SALDO FINAL
- 7.- DIRECCION DEL CLIENTE
- 8.- DESCRIPCION DEL NEGOCIO
- 9.- LISTA EL ESTADO DEL CLIENTE – SIN BLOQUEO – BLOQUEADO –
ALERTA AVISO INFOCORP – LEGAL - INACTIVO

EMPRESA DEL SECTOR ELECTRICO

3.0 ARCHIVO CLIENTE

| COD. CLIENTE | NOMBRE DEL CLIENTE | COND. DE PAGO | RUC | LIMITE DE CREDITO | LINEA UTILIZADA | Saldo Final | DIRECCION | DESCRIP. DEL NEGOCIO | LISTA | CONDICIÓN PAGO | MAX FECHA FACTURA | MAX FECHA PAGO |
|--------------|------------------------|-----------------|-------------|-------------------|-----------------|--------------|--|----------------------|----------|-------------------|-------------------|----------------|
| 204857 | CONSTRUCTORA BIVQ S.A. | LETRA A 90 DIAS | 20457031344 | 3,100,000.00 | 1,530,762.49 | 1,561,237.51 | GENERAL COORDINADORA INT DE UNICEVALUNA | DISTRIBUIDOR | INACTIVO | FACTURA A 90 DIAS | 09/09/2018 | 05/09/2018 |

Figura 36. Gráfico del nuevo reporte archivo cliente. Fuente: Elaboración propia

Este módulo ayudará a la gestión comercial del área de ventas informando la situación del cliente.

6.7.2 Objetivo 2: Estandarización del proceso de cobranzas

Plan de actividades

La siguiente tabla detalla el plan de actividades a desarrollar para el logro de este objetivo:

| ESTANDARIZACION DEL PROCESO DE CREDITOS Y COBRANZAS | | | |
|---|---|----------------------------------|------------|
| Responsable | Departamento de créditos y cobranzas | | |
| Alcance | Reestructuración del proceso de crédito y cobranzas | | |
| Meta | Completar los nuevos procesos de créditos y cobranzas en el departamento de créditos y cobranza | | |
| Fecha de inicio | 02.08.2018 | Finalización | 01.09.2018 |
| Áreas involucradas | Área de cobranzas y Finanzas | | |
| Objetivo estratégico al que contribuye | Estandarización del proceso de créditos y cobranzas | | |
| | Actividades | Metas | |
| | Manual preventivos de créditos y cobranzas | Ejecutarlos en la fecha prevista | |
| | Rediseño del proceso de cobranzas | Ejecutarlos en la fecha prevista | |
| | Rediseño del proceso de créditos | Ejecutarlos en la fecha prevista | |
| | Definición de procesos | Ejecutarlos en la fecha prevista | |

Figura 37. Plan de actividades estandarización del proceso de cobranzas.

Fuente: Elaboración propia

Solución Técnica

Seleccionar – Diseñar – Desarrollar – Implementar. Estos sencillos pasos permitirán que informáticamente se pueda llegar a un proceso de estandarización del trabajo

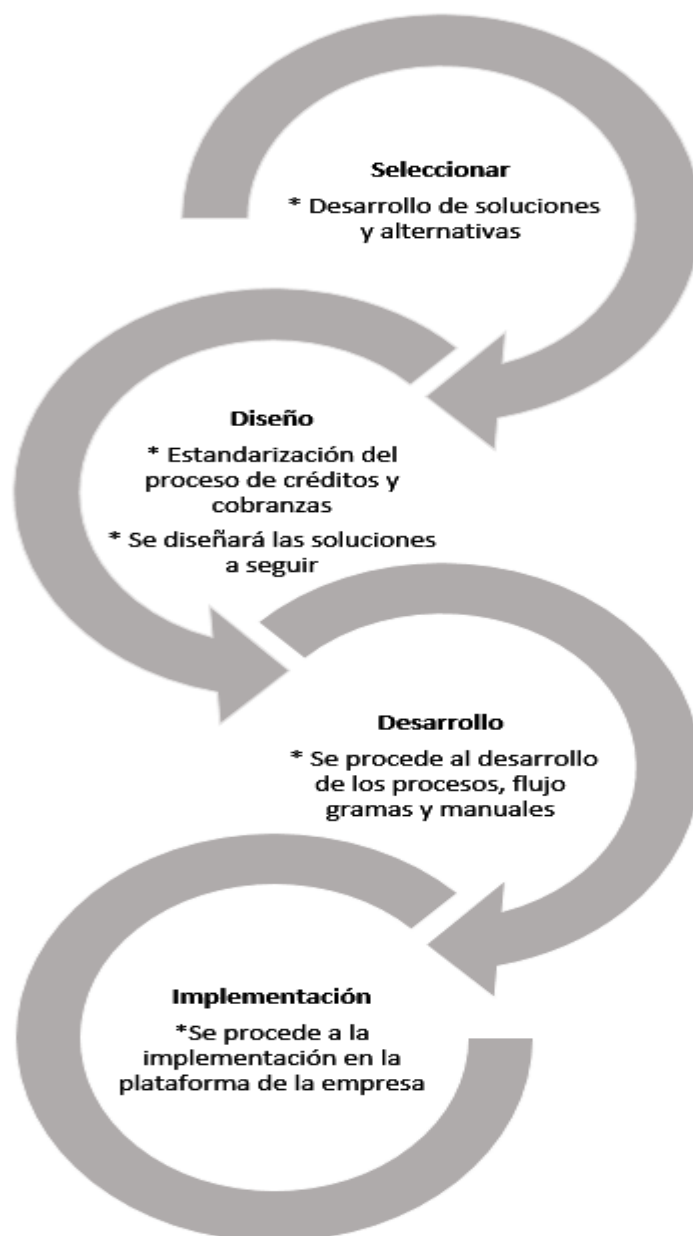


Figura 38. Mapa de procesos estandarización del proceso de créditos y cobranzas

Fuente: Elaboración propia

Indicadores

Los indicadores se aprecian según lo siguiente:

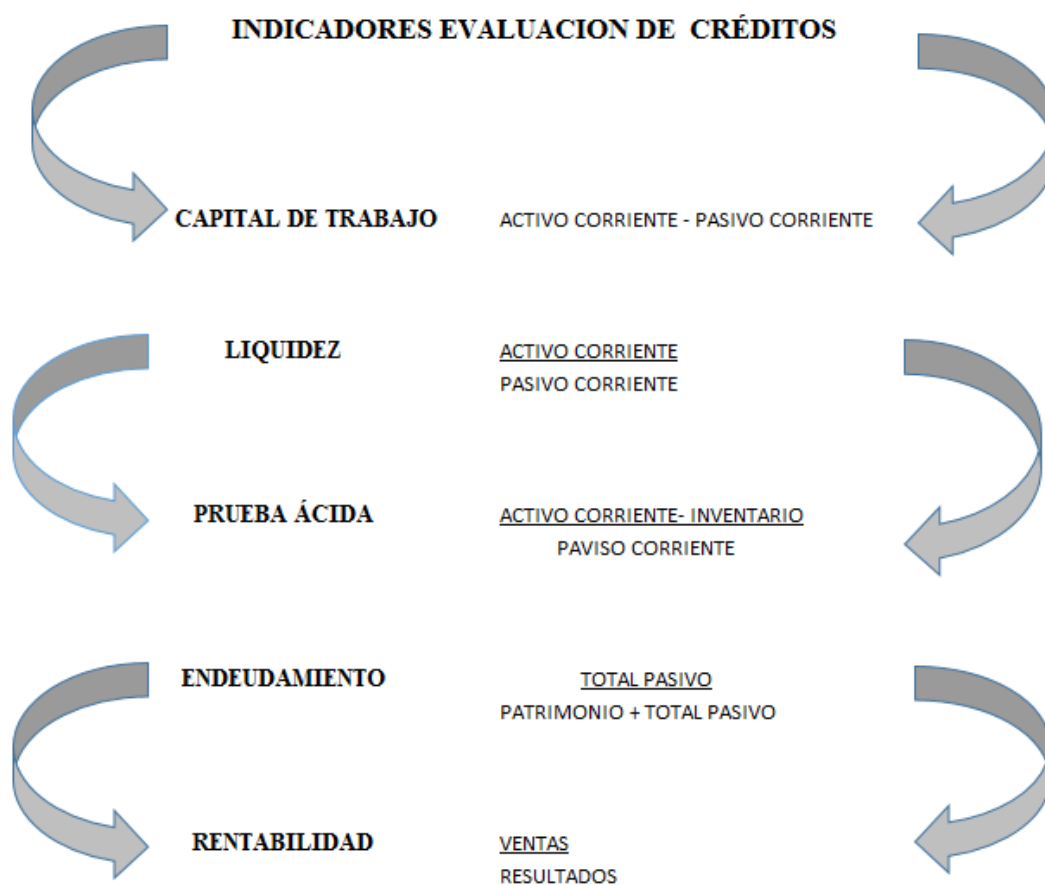


Figura 39. Indicadores de evaluación de créditos. Fuente: Elaboración propia

Solución Administrativa

Se sugiere el diseño de los nuevos manuales de gestión de cobranzas y créditos, así como la reestructuración de los procesos de la gestión de cobranzas y créditos.

Cronograma

La estandarización del proceso se logrará según las siguientes actividades, recursos y costos:

| CALENDARIO DE ACTIVIDADES Y RECURSOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|----------|---|---|---|----------|---|---|---|----------|---|---|---|----------|---|---|---|--------------------------|--|--------|--------------|-----|--------|----------------------|
| Nombre de tareas | Semana 1 | | | | Semana 2 | | | | Semana 3 | | | | Semana 4 | | | | RECURSOS | | COSTOS | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | Materiales a usar | Humanos | Horas | Costo * Hr/h | S/. | Costo | |
| 1ra. Manual preventivo de créditos y cobranzas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 509.80 |
| Observación directa | | | | | | | | | | | | | | | | | útiles de oficina | Personal de créditos y cobranzas | 6 | S/. 22.17 | S/. | 132.99 | |
| Entrevista al personal | | | | | | | | | | | | | | | | | Mesa de trabajo | Personal de créditos y cobranzas | 4 | S/. 22.17 | S/. | 88.66 | |
| Reuniones con personas encargadas | | | | | | | | | | | | | | | | | Mesa de trabajo | Personal de créditos y cobranzas | 4 | S/. 22.17 | S/. | 88.66 | |
| Levantar información | | | | | | | | | | | | | | | | | Computadora | Personal de créditos y cobranzas | 5 | S/. 22.17 | S/. | 110.83 | |
| Graficar el formato del diseño del manual | | | | | | | | | | | | | | | | | Materiales de escritorio | Personal de créditos y cobranzas | 4 | S/. 22.17 | S/. | 88.66 | |
| 2da. Rediseño del proceso de cobranzas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 443.30 |
| Observación directa | | | | | | | | | | | | | | | | | útiles de oficina | Personal de créditos y cobranzas | 4 | S/. 22.17 | S/. | 88.66 | |
| Entrevista al personal | | | | | | | | | | | | | | | | | Mesa de trabajo | Personal de créditos y cobranzas | 3 | S/. 22.17 | S/. | 66.50 | |
| Reuniones con personas encargadas | | | | | | | | | | | | | | | | | Mesa de trabajo | Personal de créditos y cobranzas | 4 | S/. 22.17 | S/. | 88.66 | |
| Levantar información | | | | | | | | | | | | | | | | | Computadora | Personal de créditos y cobranzas | 4 | S/. 22.17 | S/. | 88.66 | |
| Graficar procesos de cobranza | | | | | | | | | | | | | | | | | Materiales de escritorio | Personal de créditos y cobranzas | 5 | S/. 22.17 | S/. | 110.83 | |
| 3ra. Rediseño del proceso de créditos. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 860.60 |
| Observación directa | | | | | | | | | | | | | | | | | útiles de oficina | Personal de créditos y cobranzas | 4 | S/. 22.17 | S/. | 88.66 | |
| Entrevista al personal | | | | | | | | | | | | | | | | | Mesa de trabajo | Personal de créditos y cobranzas | 4 | S/. 22.17 | S/. | 88.66 | |
| Reuniones con personas encargadas | | | | | | | | | | | | | | | | | Mesa de trabajo | Personal de créditos y cobranzas | 4 | S/. 22.17 | S/. | 88.66 | |
| Levantar información | | | | | | | | | | | | | | | | | Computadora | Personal de créditos y cobranzas | 4 | S/. 22.17 | S/. | 88.66 | |
| Graficar procesos de cobranza | | | | | | | | | | | | | | | | | Materiales de escritorio | Personal de créditos y cobranzas | 4 | S/. 22.17 | S/. | 88.66 | |
| Análisis profundo de todos los procesos | | | | | | | | | | | | | | | | | Mesa de trabajo | Gerente de Administración y | 5 | S/. 83.46 | S/. | 417.30 | |
| 4ta. Definición de procesos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 560.69 |
| Lluvia de ideas con los expertos | | | | | | | | | | | | | | | | | Materiales de escritorio | Personal de créditos y cobranzas/ Gerente de Administración y | 2 | S/. 22.17 | S/. | 44.33 | |
| Definir el nuevo procedimiento y procesos de créditos y cobranzas | | | | | | | | | | | | | | | | | Mesa de trabajo | Gerente de Administración y Finanzas | 3 | S/. 83.46 | S/. | 250.38 | |
| Definir los nuevos formatos | | | | | | | | | | | | | | | | | Computadora | Analista de Créditos y Cobranzas | 9 | S/. 22.17 | S/. | 199.49 | |
| Establecer nuevos procedimientos de créditos y cobranzas | | | | | | | | | | | | | | | | | Computadora | Personal de créditos y cobranzas | 2 | S/. 22.17 | S/. | 44.33 | |
| Elaboración de Manuales y procesos de créditos y cobranzas | | | | | | | | | | | | | | | | | Impresora | Personal de créditos y cobranzas | 1 | S/. 22.17 | S/. | 22.17 | |
| Sub total | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 177.32 |
| Capacitación de trabajadores | | | | | | | | | | | | | | | | | Materiales de escritorio | Personal de créditos y cobranzas | 8 | S/. 22.17 | S/. | 177.32 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | TOTAL S/. S/. |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2.551.71 |

Figura 40. Diagrama de Gantt calendario de actividades rediseño y elaboración de manuales preventivos de créditos y cobranzas. Fuente: Elaboración propia

Viabilidad económica

La empresa está de acuerdo en la reestructuración de los procesos del área de cobranzas y la implementación de los nuevos manuales de la gestión de cobranzas y créditos.

Evidencia

Se genera a continuación, lo que sería el manual de organización y funciones, sujeto a la aprobación final y o modificaciones sugeridas por parte de la empresa del sector eléctrico

| Manual analista de créditos | |
|--|----------------------------------|
| Jefe de puesto inmediato: | Coordinar con: |
| Gerencia de Administración y Finanzas | Auxiliar de Créditos y Cobranzas |
| Reporta a: | Asistente de Tesorería |
| Coordinador de Contabilidad. | Asistente de Facturación |
| | Ejecutivo comercial |
| | Área logística. |
| Misión | |
| Administrar los créditos y cobranzas de la empresa del sector eléctrico de acuerdo a las políticas y procedimientos, proporcionando evaluaciones crediticias precisas minimizando el riesgo del impago, fidelizando a los clientes asegurando el máximo retorno de liquidez de los créditos otorgados | |
| Objetivo del Puesto | |
| <p>1.- Revisar la correcta aplicación de los procedimientos de créditos y cobranzas con el fin de desarrollar eficientemente los procesos y el logro de objetivos</p> <p>2.- Supervisar la correcta elaboración de los registros e ingresos a fin de garantizar la correcta información de los estados de cuenta.</p> <p>3.- Mantener actualizada la información en el sistema para la toma de decisiones de la Gerencia de Administración y Finanzas.</p> | |
| Funciones: | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar evaluaciones en la central de riesgo cruzar y validar información vía telefónica y comercial y financiera, redactar el informe para confirmación de crédito. 2. Elaborar las cartas para aprobación o rechazo de crédito. 3. Mantener actualizada la información en el sistema, registrando las condiciones plazos montos de crédito aprobados. 4. Descargar las facturas y documentos de cobranzas de clientes del sistema. 5. Custodiar los cargos de clientes con crédito para respaldar la gestión de cobranza. 6. Efectuar las cobranzas coordinando con los clientes la oportuna cancelación de sus facturas, haciéndoles llegar estados de cuenta y los sustentos necesarios para la cancelación. 7. Reportar en base al sistema cada cierre de facturación quincena y fin de mes a fin de gestionar el envío de estados de cuenta a los clientes locales, clientes del exterior. 8. Elaborar las proyecciones de cobranzas diarias y reportarlas a Tesorería para consolidar la posición financiera proyectada. 9. Verificar los ingresos en los bancos y realizar la cancelación de las cobranzas diarias en el sistema contable. 10. Conciliar con los clientes y revisar el estado de cuenta que ellos mantienen. 11. Revisar periódicamente estados de cuentas de clientes morosos, que hayan excedido los límites de crédito aprobado informando a la Gerencia de Administración y Finanzas. 12. Efectuar seguimiento a los reclamos de los clientes, cuando estos se relacionen a las facturas o documentos por cobrar. 13. Reportar e informar a la Gerencia de Administración y Finanzas el status del cliente para buscar otras alternativas de recuperación. 14. Realizar la conciliación bancaria. 15. Emitir reportes estadísticos, proyecciones y resultados de la gestión de cobranzas, para conocimiento de la Gerencia, que permitirán medir el resultado de la gestión. | |

| | |
|--|---|
| <p>16. Realizar el análisis y aplicaciones y reporte en la cuenta contable a fin de mantenerla actualizada y se alinee con los montos reflejados en estado de cuenta de los clientes.</p> <p>17. Proponer mejoras en los procesos para hacerlos más eficientes.</p> <p>18. Establecer mecanismo de resguardo de información y confidencialidad en el manejo de información correspondiente a la empresa.</p> <p>19. En caso de ocurrir o detectar una actividad sospechosa, se encargará de notificar inmediatamente la misma a la Gerencia Central de negocios para que se emita el Reporte de Actividades Sospechosas.</p> <p>20. Uso adecuado de los recursos proporcionados por la empresa (movilidad, material promocional, gastos de representación, telefonía) para el desarrollo de sus actividades.</p> <p>21. Cumplir con el reglamento, las políticas, los procedimientos y demás posiciones establecidas por la empresa.</p> <p>22. Otras funciones del campo de su competencia que le sean asignadas por su jefatura inmediata.</p> | |
| <p>Perfil del Puesto</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Superior de Contabilidad, economía, administración o afines 2. Conocimiento de office a nivel intermedio, deseable. 3. Conocimiento del Inglés a nivel básico. 4. Manejo del Excel a nivel avanzado. 5. Experiencia mínima de 3 años en puestos similares. | |
| <p>Competencias Especificas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de planificación y organización 2. Iniciativa 3. Comunicación 4. Técnicas en negociación 5. Confidencialidad | <p>Competencias Generales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Compromiso 2. Trabajo en equipo 3. Orientación a resultados. 4. Enfoque al cliente 5. Eficiencia 6. Integridad |

Cuadro 7. Manual de evaluación de créditos. Fuente: Elaboración propia

| Manual gestión de cobranzas | |
|---|----------------------------------|
| Gerencia | Coordinar con: |
| Gerencia de Administración y Finanzas | Analista de créditos y cobranzas |
| Reporta a: | Asistente de Tesorería |
| Coordinador de contabilidad | Asistente de Facturación |
| <p>Misión / Objetivo del Puesto</p> <p>Asistir en forma directa al responsable de cuentas por cobrar.</p> | |
| <p>Funciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Envió de estados de cuenta a los clientes. 2. Envió de cartas de cobranzas internas a los clientes morosos. 3. Gestionar la solicitud a los clientes y/o descargar los comprobantes de retención de IGV desde el portal de Sunat. 4. Registro y aplicación de los comprobantes de retención en sistemas. 5. Control y archivo de comprobantes de retención de IGV. 6. Apoyo en el registro de las cancelaciones de facturas de clientes. 7. Armado y archivo del file de crédito de cliente. | |

| | |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 8. Análisis de cuentas de los clientes con deudas impagas atrasadas y sustentar con cargo de los documentos de gestión de cobranza. 9. Apoyo en las llamadas de cobranzas a los clientes. 10. Actualización de los movimientos bancarios en Excel que se encuentran en la carpeta del archivo compartido “X”. 11. Informa con comentarios en los reportes asignados a la gestión de cobranza. 12. Conciliación bancaria de los ingresos en bancos versus sistema contable. 13. Analizar y aplicar las cuentas contables asignadas. 14. Mantener la confidencialidad de información correspondiente a la empresa. 15. En caso de ocurrir o detectar una actividad sospechosa, se encargará de notificar inmediatamente la misma a la Gerencia Central, para que se emita el reporte de actividades sospechosas. 16. Uso adecuado de los recursos proporcionados por la empresa (movilidad, material promocional, gastos de representación, telefonía) para el desarrollo de sus actividades. 17. Cumplir con el reglamento, las políticas, lo procedimientos y demás disposiciones establecidas por la empresa. 18. Otras funciones del campo de su competencia que le sean asignadas por su jefatura inmediata. | |
| Perfil de Puesto <ol style="list-style-type: none"> 1. Técnico o Superior en Contabilidad, Administración o afines en curso o inconcluso. 2. Conocimiento de office (Excel) a nivel intermedio, deseable. 3. Conocimiento de ofimática y redacción comercial. 4. Conocimiento de técnicas de comunicación eficaz 5. Experiencia mínima de 6 meses en puestos similares. | |
| Competencias Específicas <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo bajo presión 2. Capacidad de organización y planificación 3. Comunicación. 4. Técnicas en negociación. 5. Capacidad de análisis. | Competencias Generales <ol style="list-style-type: none"> 1. Compromiso 2. Proactividad 3. Tenacidad 4. Trabajo en equipo 5. Enfoque al cliente 6. Eficiencia 7. Integridad. |

Cuadro 8. Manual de evaluación de gestión de cobranzas. Fuente: Elaboración propia

A continuación, se procede a describir el nuevo proceso de cobranzas, aplicando la propuesta de mejora del presente estudio.

| ITEM | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | DESCRIPCION |
|------|---|----------------------------------|--|
| 1 | Recepción de orden de compra para la facturación | Facturación | Personal recepciona los documentos emitidos y validados de las áreas de negocio y logística generadas las cuales responden a la cotización enviada al cliente, como resultado de la evaluación, análisis y validación de una orden de compra, orden de servicio o contrato suscrito con el cliente. En estos documentos se registra la razón social del cliente, valor de venta, las condiciones de pago, referencia del cliente, descripción del sujeto de comercialización entre otros. La orden de compra debe contemplar indefectiblemente las condiciones de crédito otorgadas por el departamento de créditos y cobranzas. Estas condiciones deben ser las mismas que figuran en el sistema. |
| 2 | Emisión de Cierre de Facturación | Facturación | Las personas encargadas de facturación suben las ventas al sistema informático contable. |
| 3 | Entrega de cargos clientes con crédito | Facturación | Deriva los cargos a los mensajeros para su distribución. |
| 4 | Distribuye y sustenta los cargos de clientes para la gestión de cobranza. | Mensajero | Mensajero entrega las facturas aceptadas por el cliente con sus respectivos sellos al área de cobranzas para el sustento al momento de su cancelación en las planillas de cobranzas. |
| 5 | Elaboración de estados de cuenta. | Personal de créditos y cobranzas | Cada primeros días del mes se realizar la cobranza preventiva con él envió a los clientes de su estado de cuenta a fin de informar la obligación de pago que tiene por pagar correspondiente al mes en curso. |
| 6 | Cobranzas telefónicas | Personal de créditos y cobranzas | El personal de créditos y cobranzas, realiza el proceso de cobro a los clientes vía telefónica para confirmar |

| | | | |
|----|---|-----------------------------------|---|
| | | | los pagos de sus facturas próximas a vencer. |
| 7 | ¿Ofrecimiento de pago? | Personal de créditos y cobranzas | Si cliente confirma pago se procede a realizar el siguiente proceso: Con ofrecimiento de pago ítem (9) Sin ofrecimiento de pago ítem (8) |
| 8 | Se genera reporte de cobranzas | Personal de créditos y cobranzas | Genera el reporte con los status de cobranza realizado, el cual es enviado al área de Tesorería. |
| 9 | Aviso de pago | Personal de créditos y cobranzas | Sin el cliente a pesar de las gestiones de cobranzas realizadas no confirma el pago de su deuda vencida, el personal de créditos y cobranzas procede a redactar y enviar una carta al cliente indicando el monto de la deuda e indicando que se necesita una respuesta de pagos. La gestión se caracteriza para poder tener un sustento de las acciones realizadas ante el impago del cliente. Va a ítem (14) |
| 10 | Con ofrecimiento de pago. | Personal de créditos y cobranzas. | Los clientes confirman por email o a través de las gestiones realizadas al personal de créditos y cobranzas las fechas de pago de sus facturas a cancelar. |
| 11 | Verifica abono en bancos y registra actualiza estados de cuenta | Personal de créditos y cobranzas | Se verifica el ingreso del abono ofrecido y programado en la posición financiera de haber cumplido se procede a registrar en la planilla y en automático se actualiza el estado de cuenta del cliente que ha abonado. |
| 12 | Se analizan con el responsable del área los motivos de impago | Personal de créditos y cobranzas | En caso de que el cliente no pague se procederá al bloqueo de cuenta. La responsabilidad de no pago puede deberse a 1.- Procesos internos 2.- Cliente |
| 13 | ¿El cliente acepta conciliar? | Personal de créditos y cobranzas | Se reúne con el cliente para la conciliación de pago de deuda vencida. De no conciliar va ítem (14) De conciliar va ítem (8) |
| 14 | Enviar Carta Notarial | Personal de créditos y cobranzas | De no cumplir con el pago se procede al envío de carta notarial |

| | | | |
|----|--|-----------------------------------|---|
| 15 | Reporte al Sistema Financiero Infocorp | Personal de créditos y cobranzas | Se procede a reportar la deuda al Sistema Financiero Infocorp. |
| 16 | Inicio de Acciones Legales | Personal de créditos y cobranzas. | Transcurrido 90 días y al no haber obtenido pago se deriva la cobranza al estudio de abogados para dar inicio a las acciones legales. |

Cuadro 9. Descripción del nuevo proceso mejorado de cobranzas. *Fuente:* Elaboración propia

Finalmente, ésta ficha de proceso da lugar a un nuevo flujograma, según lo siguiente:

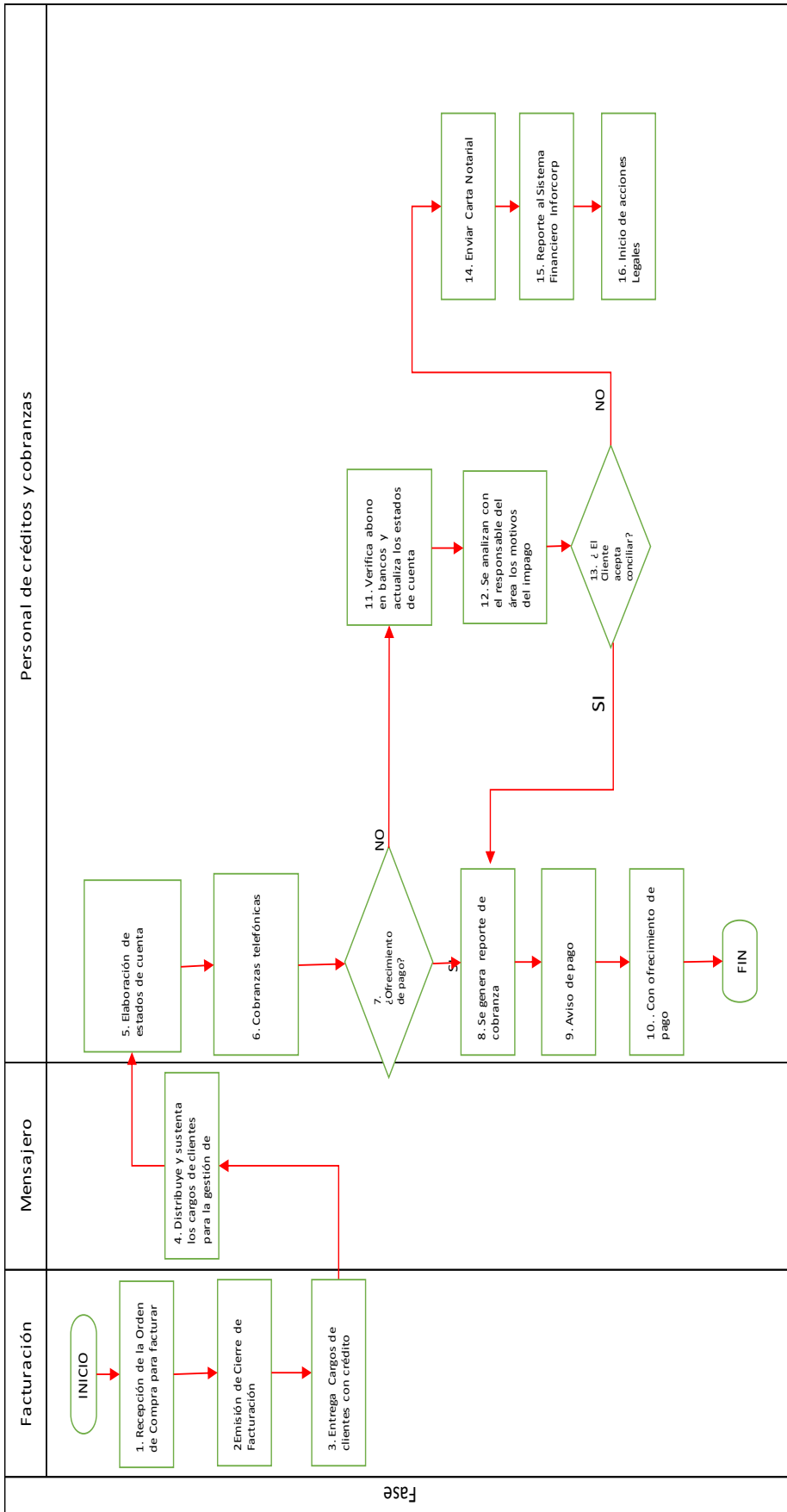


Figura 41. Gráfico diagrama de flujo del proceso de cobranzas actualizado. Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describen las mejoras diferenciadoras del proceso actualizado de créditos

| ITEM | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | DESCRIPCIÓN |
|------|-------------------------------------|----------------------------------|--|
| 1 | Solicita Pre-evaluación del cliente | Personal de créditos y cobranzas | <p>Antes de contactar comercialmente a una empresa, el ejecutivo de ventas podrá solicitar al personal de créditos y cobranzas pre – evaluación del cliente, de acuerdo a la información actualizada y facilitada por las Centrales de Riesgo. La Pre-evaluación seguirá el orden:</p> <p>a.- El ejecutivo de ventas debe enviar un correo electrónico al personal de crédito y cobranzas indicando el N° de RUC, en caso de empresas nacionales, o código de identificación de impuestos, para empresas extranjeras.</p> <p>b.- Es responsabilidad del personal de créditos y cobranzas analizar la información en las Centrales de Riesgos e informar al ejecutivo de ventas o solicitante sobre el nivel de riesgo de la empresa en consulta.</p> <p>c.- El tiempo de respuesta del resultado de la Pre-evaluación será menor o 24 horas.</p> <p>d.- El resultado del análisis estará sujeto al riesgo que presenta la empresa.</p> <p>Los resultados de la pre-evaluación son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normal: Puede continuar con el proceso de evaluación de crédito. • Problema potencial, Deficiente, Dudoso o Pérdida: El resultado con alguna de estas calificaciones obliga a trabajar con la empresa bajo condición de pago sólo al contado. |

| | | | |
|---|---|----------------------------------|--|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Si por condiciones de estrategia, el área comercial necesita otorgar crédito al cliente; el ejecutivo de ventas solicitará la aprobación de acuerdo a Tabla de Autoridad. |
| 2 | Solicitar evaluación Crediticia | Ejecutivo de ventas | Elabora perfil comercial en el que detalle la oferta de comprar que va a generar |
| 3 | Adjunta formatos de crédito del cliente solicitante | Ejecutivo de ventas | Prepara los documentos solicitados por el área de créditos y cobranza: <ul style="list-style-type: none"> • Fotocopia de la última declaración jurada de Impuestos a la Renta presentada a SUNAT. • El reporte de central de riesgos que se lo proporciona el área de créditos y cobranzas. • Ficha Sunat. • Solicitud crédito. |
| 4 | Envía documentos al área de cobranzas | Ejecutivo de ventas | Envía vía correo electrónico adjuntado todos los documentos solicitados por el área para proceder con la evaluación |
| 5 | Evaluación crediticia en Centrales de riesgo | Personal de créditos y cobranzas | Se vuelve a consultar a las centrales de riesgo Equifax, Setinel o Dun & Brastreet información crediticia del cliente para poder proceder con la estimación correspondiente de crédito para el cliente nuevo. Se procede a realizar el reporte financiero con toda la documentación solicitada. Cuando el crédito solicitado es mayor de US\$ 1,000,000.00 se apoya la gestión con la nueva central de riesgo contratada Dun & Brastreet. |
| 6 | Evaluación financiera con entidades bancarias. | Personal de créditos y cobranzas | Procede a solicitar las referencias correspondientes con la información enviada del cliente. |
| 7 | Elabora el informe de final de evaluación | Personal de créditos y cobranzas | Se procede a realizar el reporte financiero con toda la documentación solicitada. |

| | | | |
|----|---|--------------------------------------|--|
| 8 | ¿Crédito aprobado? | Gerente de administración y finanzas | Se informa al responsable de ventas si se aprueba o no el crédito solicitado por el cliente. |
| 9 | Informa la aprobación del crédito al cliente. | Personal de créditos y cobranzas | Formaliza con carta de aprobación al cliente su nueva condición de pago y línea de crédito. |
| 10 | Informa el rechazo del crédito al cliente | Personal de créditos y cobranzas | Formaliza con carta el motivo de rechazo del crédito. |

Cuadro 10. Descripción del nuevo proceso mejorado de créditos. *Fuente:* Elaboración propia

A continuación, se describe el flujo del procedimiento de créditos mejorado según la presente propuesta.

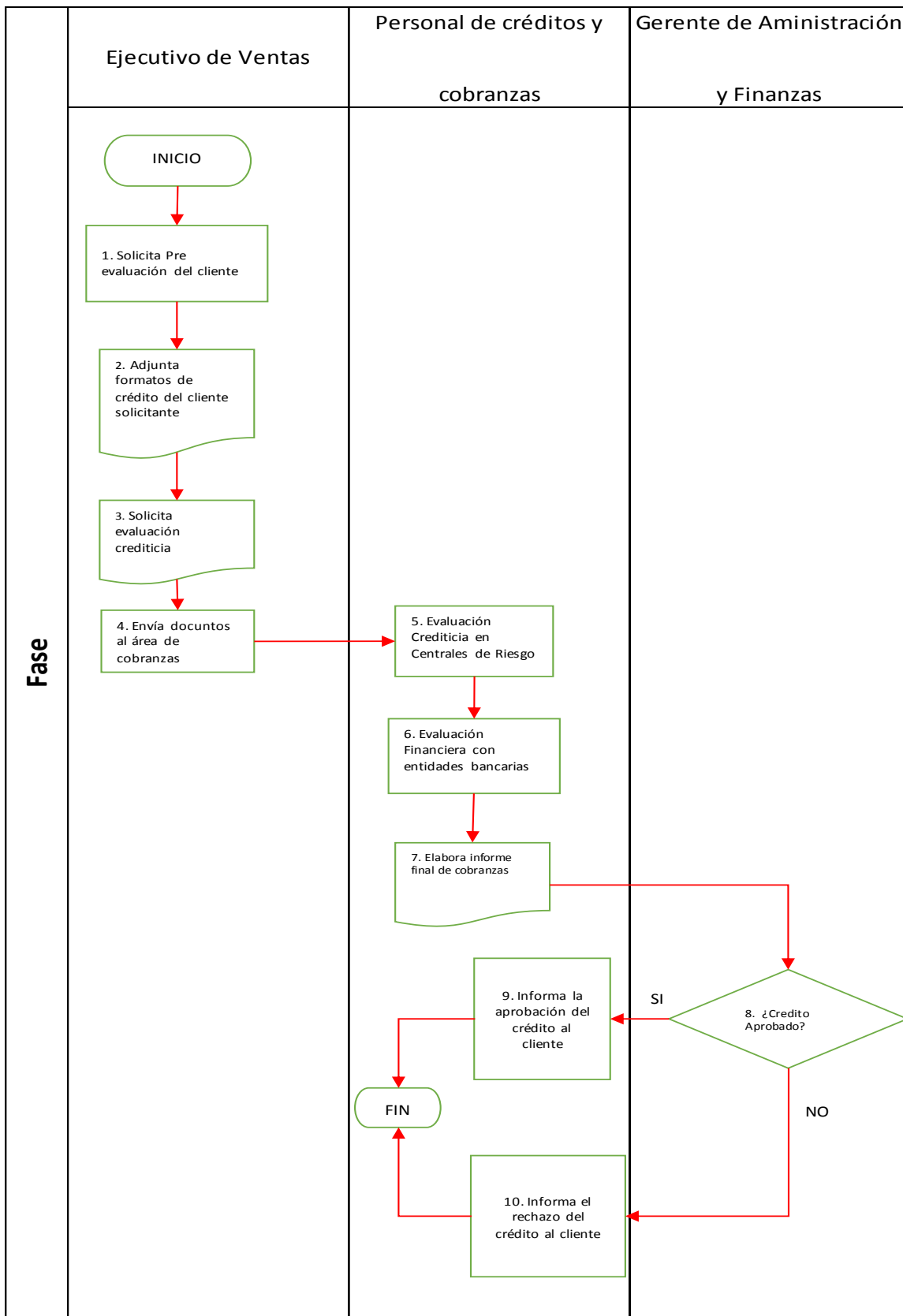


Figura 42. Diagrama de flujo del proceso de créditos actualizado.

Fuente: Elaboración propia

6.7.3 Objetivo 3: Mejorar la eficiencia y eficacia del equipo de créditos y cobranzas, elevando la productividad del personal.

Plan de actividades

| CAPACITACION EL PERSONAL INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA DEL SECTOR ELECTRICOS | | | |
|--|---|---------------------------------|------------|
| Responsable | Departamento de créditos y cobranzas | | |
| Alcance | Reestructuración del proceso de crédito y cobranzas | | |
| Meta | Potenciar la productividad y desempeño del personal de la empresa | | |
| Fecha de inicio | 02.08.2018 | Finalización | 02.11.2018 |
| Áreas involucradas | Área de cobranzas, Área de Ventas y Área Logística | | |
| Objetivo estratégico al que contribuye | Mejorar la eficiencia del equipo de cobranzas, elevando la productividad del personal | | |
| Actividades | | Metas | |
| Información de los nuevos procesos de crédito y cobranzas | | Según cronograma de actividades | |
| Capacitación del sistema de Gestión y Cobranzas | | Según cronograma de actividades | |
| Capacitación del sistema de bloqueo | | Según cronograma de actividades | |
| Capacitación del archivo de clientes | | Según cronograma de actividades | |
| Capacitación del archivo de clientes | | Según cronograma de actividades | |
| Capacitación implementación Lean Six Sigma | | Según cronograma de actividades | |
| Curso de Excel | | Según cronograma de actividades | |
| Curso de Finanzas | | Según cronograma de actividades | |
| Curso - Taller en Desarrollo de Habilidades Blandas | | Según cronograma de actividades | |

Figura 43. Plan de actividades para las capacitaciones del personal interno y externo de la empresa del sector eléctrico. Fuente: Elaboración propia

Solución técnica

La solución técnica da como resultado la visualización del proceso de capacitación en su mapa de procesos, según lo siguiente:

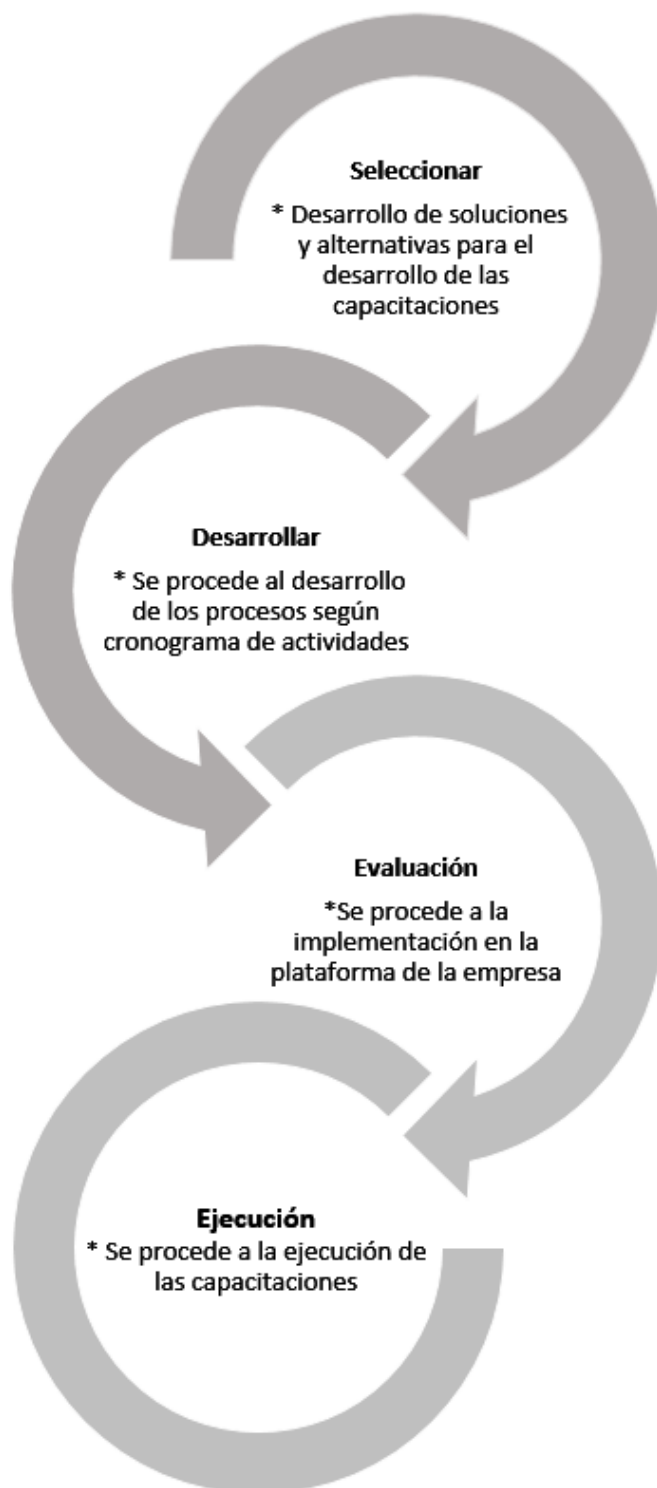


Figura 44. Mapa de procesos capacitación personal interno y externo de la empresa del sector eléctrico. *Fuente:* Elaboración propia

INDICADORES

Se generan los indicadores para el proceso de capacitación, tomando como referencia el desempeño del personal como Plan de mejora:

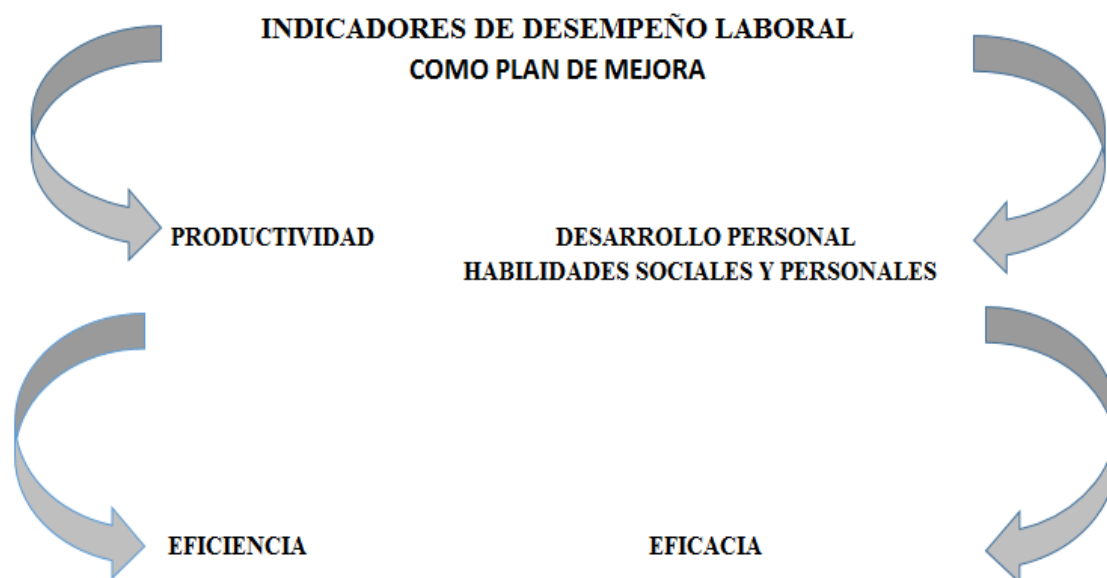


Figura 45. Indicadores de desempeño laboral como plan de mejora. *Fuente:* Elaboración propia

Solución administrativa

Se realizará la inducción al personal interno de la empresa con la finalidad de que puedan emplear el uso de los nuevos sistemas y formatos del presente propuesta. De igual manera la realización de las capacitaciones externas sugeridas en la presente propuesta.

Cronograma

Se deberán cumplir las siguientes actividades, recursos y costos involucrados:

| CALENDARIO DE ACTIVIDADES Y RECURSOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-------|---|---|-------|---|---|-------|---|---|----------|---|--------|-------------|----------------------|-------|--------------|-------|-----------|-----------|
| Nombre de tareas | Mes 1 | | | Mes 2 | | | Mes 3 | | | RECURSOS | | COSTOS | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | Materiales | Humanos | Horas | Costo * Hr/h | Costo | | |
| 1. Capacitación Internas | | | | | | | | | | | | | Computadora | | | | S/. | 2,582.64 | |
| Información de los nuevos proceso de créditos y cobranzas | | | | | | | | | | | | | Computadora | Personal de Sistemas | 12 | S/. | 35.87 | S/. | 430.44 |
| Capacitación del sistema de Gestión y Cobranzas | | | | | | | | | | | | | Computadora | Personal de Sistemas | 16 | S/. | 35.87 | S/. | 573.92 |
| Capacitación del sistema de bloqueo | | | | | | | | | | | | | Computadora | Personal de Sistemas | 12 | S/. | 35.87 | S/. | 430.44 |
| Capacitación del archivo clientes | | | | | | | | | | | | | Computadora | Personal de Sistemas | 16 | S/. | 35.87 | S/. | 573.92 |
| Capacitación implementación Lean Six Sigma | | | | | | | | | | | | | Computadora | Personal de Sistemas | 16 | S/. | 35.87 | S/. | 573.92 |
| 2. Capacitación Externas | | | | | | | | | | | | | Computadora | | | S/. | - | S/. | 11,400.00 |
| Curso de Excel | | | | | | | | | | | | | Computadora | Cibertec | | | | S/. | 4,500.00 |
| Curso de Finanzas | | | | | | | | | | | | | Computadora | Cámara de Comercio | | | | S/. | 4,500.00 |
| Curso Taller de Desarrollo de Habilidades Blandas | | | | | | | | | | | | | Computadora | PUCP | | | | S/. | 2,400.00 |
| TOTAL | | | | | | | | | | | | | | | S/. | | S/. | 13,982.64 | |

Figura 46. Diagrama de Gantt capacitaciones personal interno y externo de la empresa del sector eléctrico. Fuente: Elaboración propia.

Viabilidad económica

La propuesta es viable dado que la capacitación se brindará dentro de las instalaciones de la empresa, ya que se cuenta con salas de reuniones. En referencia al presupuesto por las capacitaciones es viable el presupuesto propuesto, según lo coordinado con la empresa del sector eléctrico.

Evidencia

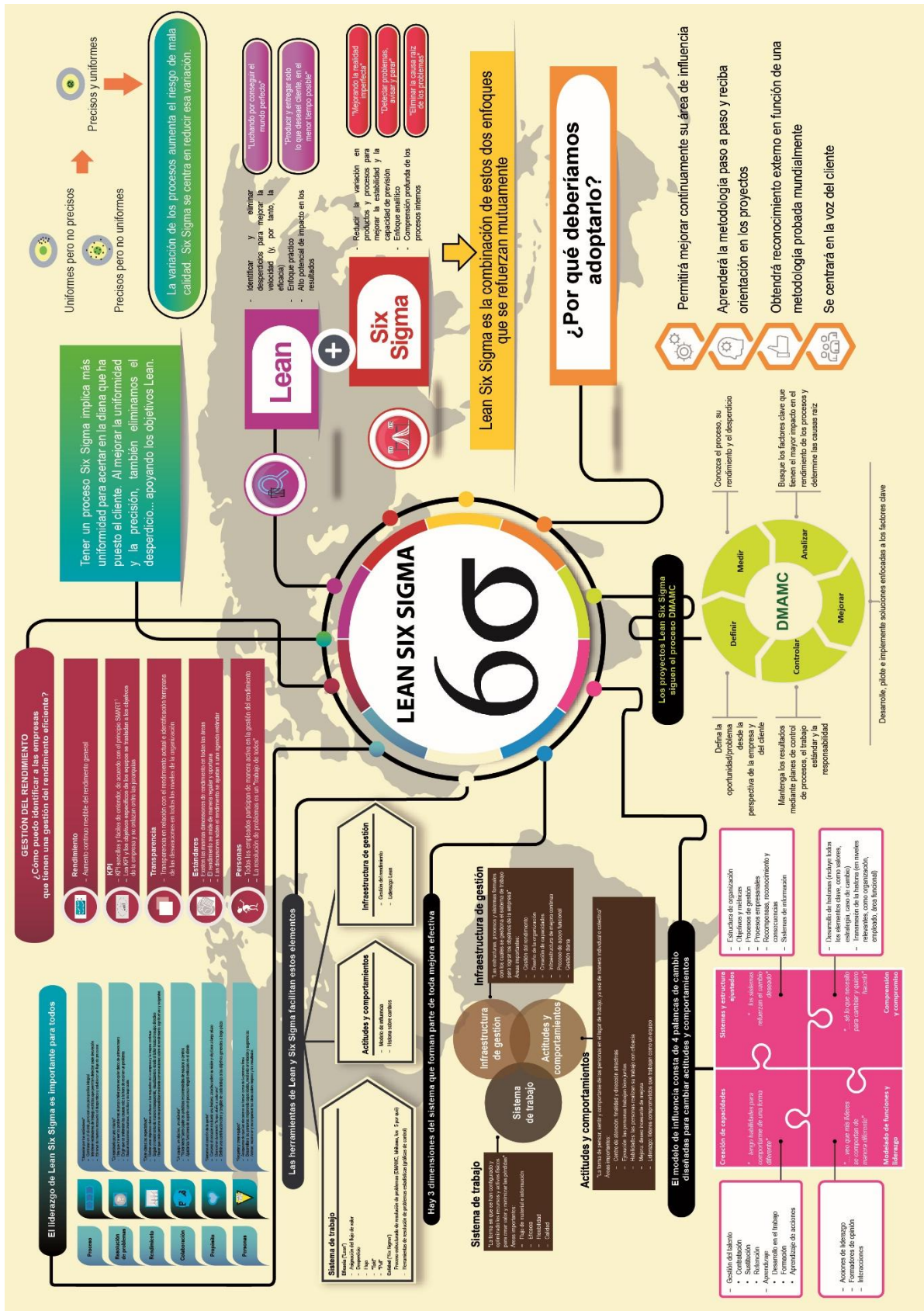


Figura 47. Material capacitación, implementación herramienta Lean Six Sigma

6.8 Consideraciones finales de la propuesta

La valoración de esta comparación se basa en Deming, W. E. (1986) que en su obra *Calidad, Productividad y Competitividad, La Salida de la Crisis*, explica que “Debería estimar que en mi experiencia la mayor parte de los problemas y posibilidades de mejoramiento alcanza proporciones del 94% correspondientes al proceso y del 6% a causas especiales.” Entonces con la aplicación de la presente propuesta a la mejora de los procesos del departamento del área de créditos y cobranzas, se alcanzará proporciones de un 90% al proceso, 4% a la tecnología y un 6% al personal. Dentro de la experiencia de la autora de la presente Tesis, en la empresa del sector eléctrico se puede establecer que los porcentajes más grandes de los problemas son originados más por personas que de la tecnología, y el gran diferencial de todos es el proceso, dando la razón a lo esgrimido por W.E. Deming.

En tal sentido, se presenta a continuación un diagrama que ejemplifica la aplicación de éste concepto aplicado a la empresa del sector eléctrico:

DESARROLLO DE LA PROPUESTA MEJORANDO EL PROCESO

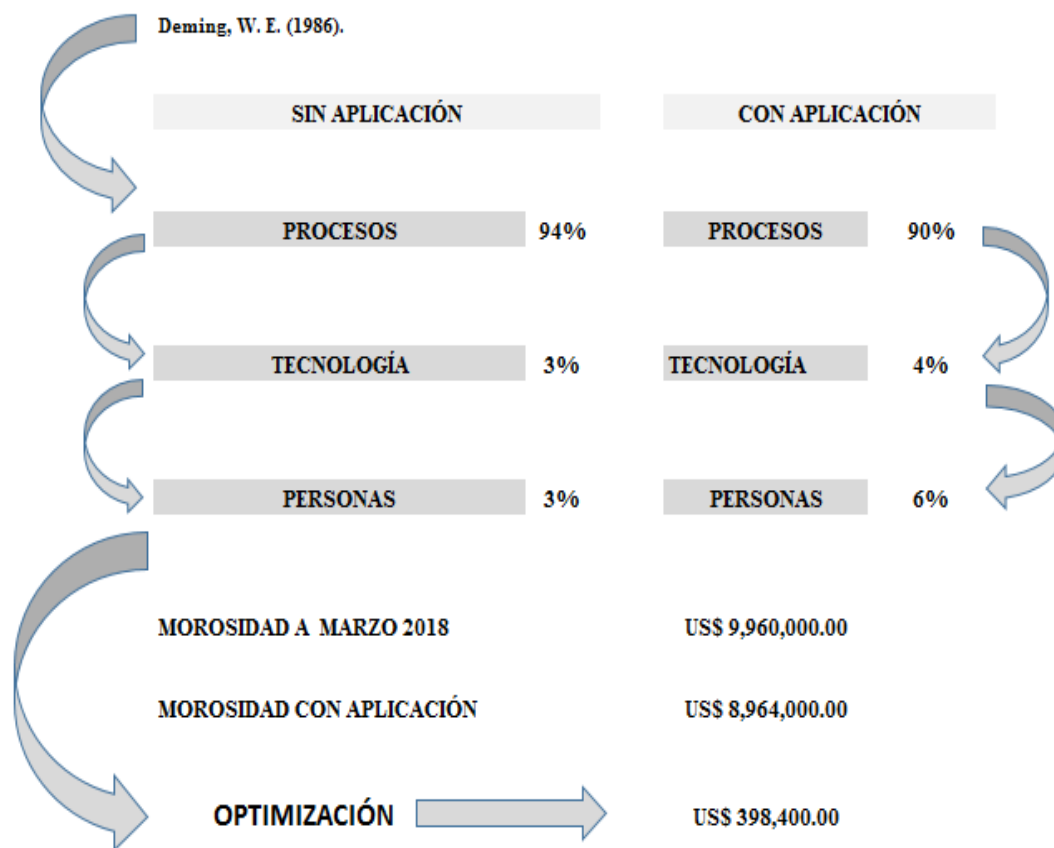


Figura 48: Esquema de desarrollo de la propuesta mejorando el proceso.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO VII

DISCUSIÓN

7.1 Discusión

La presente investigación titulada “Modelo de gestión comercial para la reducción de morosidad de cuentas por cobrar, en una empresa del sector eléctrico, Lima 2018” se desarrolla dentro del proceso de generación de una propuesta que permite la solución a los problemas de morosidad de cuentas por cobrar, como factor principal al problema que presenta una empresa de generación eléctrica, motivo del presente estudio.

Por consiguiente, se considera en la presente propuesta el desarrollo de la adición de un módulo de bloqueo de cuenta, gestión de cobranzas y archivo cliente, con lo cual se ayudará a la sistematización del proceso de cobranzas.

Asimismo, se desarrollará el rediseño de los procedimientos de evaluación de créditos, rediseño de los procesos de cobranzas, manual de cuentas por cobrar, manual de evaluación de créditos, la recomendación de la incorporación del enfoque Six Sigma al proceso de cobranzas, todo lo cual mejorará la satisfacción de los clientes internos y externos.

Finalmente se propone las capacitaciones al personal de créditos y cobranzas y al personal interno de la empresa, ayudando a mejorar la eficiencia y eficacia del equipo de créditos, elevando la productividad de su personal.

De esta forma, el presente proceso de investigación guarda relación con las investigaciones de los siguientes autores que se utilizaron en el desarrollo de esta tesis.

Fuentes (2016) en su investigación “...un modelo de gestión el cual mejore el cobro de los créditos, también pretende mejorar desde un aspecto comercial la relación empleados clientes bajo un punto de vista de asesoría.”

Bonifaz y Verdezoto (2013). Se relaciona con la investigación cuando indica que es para reducir los índices de morosidad en las cuentas por cobrar de los clientes. Asimismo, se plantea que el personal como parte del proceso aconseje al cliente sobre la obtención de los bienes a fin de que el cliente no se sobreendeude y no pueda cumplir con sus pagos.”

Carmona (2017). En su proceso, levantó los puntos críticos y procesos existentes que se veían afectados, sobre lo cual basa su mejora de los procesos de cobranza, a fin de que la empresa pueda obtener mayor liquidez. Guarda relación en identificar los puntos críticos de cada proceso asociado a la cobranza.

Ramírez (2016). Guarda relación con la investigación desarrollada llegando a la conclusión de que los empleados de la empresa desconocen los objetivos de la evaluación de los riesgos, objetivos internos y externos ocasionando un mal reporte de la información financiera. Guarda relación con la tesis al mejorar la gestión financiera de la empresa, dotando al personal de estrategias que permitan llevar un correcto proceso en la cobranza de los créditos, así como estandarizar estos procesos.

Hidalgo (2010). El principal objetivo es determinar la influencia del control interno enfocado a la gestión de créditos y cobranzas en la empresa. Esta investigación se relaciona en analizar la gestión de los créditos y cobranzas de la organización, además de capacitar al personal involucrado en el proceso de cobranzas en aspectos financieros.

Uceda & Villacorta (2014). La investigación se relaciona con la tesis en determinar cuál es la influencia de la gestión comercial respecto a las cuentas por cobrar, analizando las ventas que son realizadas a crédito, la satisfacción del cliente, los ratios financieros y el proceso de cobranzas.

Arce (2017). Tuvo como objetivo, establecer el efecto de la gestión de cobranza de las letras de cambio con la liquidez en la empresa a través del análisis de las políticas de contacto con el cliente en la liquidez, así como su efecto en la gestión financiera. Esta investigación se relaciona con la presente tesis en analizar las políticas enfocadas al cliente en la compañía a fin de detectar las anomalías o deficiencias que se presentan en los procesos dedicados a la cobranza de los créditos.

Farje Nuñez & Reyes (2016). Cuyo objetivo fue diseñar e implementar un plan de mejora para replantear, unificar y normalizar los procesos del departamento de cobranzas, a fin de que se puedan cumplir con los procesos en los tiempos establecidos y se logre una gestión eficiente y eficaz. Esta investigación guarda relación con la tesis en implementar un plan de mejora en los procesos del área de cobranzas, con el fin de normalizar estos procesos y que estos se desarrollen con eficiencia y eficacia, en beneficio tanto de la empresa como del cliente.

Vásquez (2013). Esta investigación guarda relación en realizar un seguimiento a la recaudación de las deudas, por lo cual, en el área de cobranzas de los créditos, se debe implementar un modelo de reducción de las cuentas por cobrar y mejorar la liquidez de la empresa, así como incrementar la satisfacción en los clientes.

CAPÍTULO VIII
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

8.1 Conclusiones

Primera: Se ha logrado diagnosticar la real situación problemática de la investigación presentada, de tal manera que ha permitido proponer un modelo de gestión comercial bajo el concepto de reducir el nivel de morosidad en la empresa del sector eléctrico con las metodologías apropiadas, luego de lo cual se procedió a describir el proceso actual de créditos y cobranzas de la empresa.

Segunda: Se ha procedido a diseñar un sistema que mejore la efectividad actual de las cuentas por cobrar en la empresa del sector eléctrico donde se evidenciaron procesos desactualizados, cuyos responsables no cuentan con la capacitación necesaria y realizan sus actividades sin cumplir adecuadamente sus tareas.

Tercera: Logrado el diagnóstico, propuesto el modelo de gestión comercial, conceptualizado con metodologías apropiadas para reducir la morosidad, y diseñado el sistema de soporte, se han alineado éstos con las categorías y subcategorías, apriorísticas y emergentes, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Cuarta: Se ha logrado diseñar un modelo comercial enfocado en reducir la morosidad que presentan los clientes con la organización. El diseño propiamente dicho, se ha concebido tomando en consideración que en la empresa del sector eléctrico no existe un manual de funciones que reflejen los procesos reales a seguir, reiterando la evidencia que el personal no cuenta con las capacidades requeridas para el desempeño de sus actividades. La consecuencia de esta verificación implica que

los problemas identificados son generados debido a causas internas de la empresa, lo cual se refleja tanto en la insatisfacción de los clientes internos como de los clientes externos.

Quinta: La actual propuesta se ha generado identificando oportunidades referentes al aspecto técnico, donde se vislumbra evitar la duplicidad de funciones y se optimizan los tiempos, obteniendo mayor productividad, para lo cual se han reformulado los procesos de créditos y cobranzas, y desarrollando manuales para las funciones de créditos y cobranzas. Con ello se validan los instrumentos mixtos, utilizados en la aplicación del diagnóstico, por medio de un panel profesional. A fin de evidenciar los procesos mejorados se han desarrollado formatos necesarios que permitan registrar, respaldar, garantizar y gestionar el crédito y la cobranza acordes a las necesidades de la empresa y del mercado actual. Se debe señalar que en el diagnóstico se evidenció que no se contaban con indicadores para realizar el seguimiento, control y monitoreo de las actividades y la gestión de créditos y cobranza; por lo que para mejorar la gestión se están proponiendo métricas que permitan vigilar el proceso para evitar riesgos de cuentas impagas, pérdidas a la empresa y, sobre todo, para optimizar la toma de mejores decisiones con el nuevo sistema de gestión comercial propuesto.

8.2 Sugerencias

En vista de todo lo apreciado en esta investigación, se está en la capacidad de recomendar los siguientes puntos que favorecerán el despliegue de los instrumentos y sistemas propuestos:

Primera: Todo es perfectible. Se estima que en la estricta aplicación del modelo de Deming para la mejora de procesos, el modelo de gestión comercial orientado a la reducción del nivel de morosidad podría sufrir alguna variación, en tanto no se realice un estricto monitoreo del proceso. Por tanto, se sugiere que el personal sea capacitado de manera continua a fin de lograr monitorear adecuadamente el proceso de créditos y cobranzas y se logren las modificaciones de mejora continua orientadas a la eficiencia del modelo en la empresa del sector eléctrico.

Segunda: La rotación del personal es un fenómeno que siempre ocurre en las empresas modernas como la empresa del sector eléctrico tratada en la presente investigación. Por dicha razón, se sugiere que los procesos de reclutamiento incluyan un perfil profesional acorde a las exigencias del nuevo sistema de gestión comercial a implantar. Así, se garantizará que el modelo de gestión comercial permanezca actualizado en el tiempo y que los responsables de mantener el proceso actualizado se adecúen perfectamente a las capacitaciones orientadas al cumplimiento de sus tareas asignadas.

Tercero: Hoy en día si una empresa no cambia no garantiza su permanencia en el mercado. La empresa del sector eléctrico pertenece a una corporación que se orienta al cambio pero que no necesariamente adecúa todos sus procesos

debidamente como se ha podido apreciar en esta investigación. Se sugiere, por ende, que los cambios realizados en los objetivos de la organización, implique la vigilancia del modelo de gestión de tal forma que no se desvirtúe su aplicación y no surjan nuevamente los retrasos y las moras en las cuentas por cobrar en desmedro, finalmente incumpléndose los objetivos de la organización.

Cuarto: Se sugiere mantener al día el manual de funciones de la empresa y, más precisamente, la sección concerniente al área de créditos y cobranzas. El proceso de mejora continua deberá implicar mantener las capacidades de la empresa para satisfacer a los clientes internos como externos de la organización, complementando ésta cuarta sugerencia con la detección por aplicativo, a futuro, de los incumplimientos del manual de funciones asignado.

Quinto: Se sugiere que se implemente métricas automatizadas válidas en el aplicativo propuesto en la presente investigación, a fin de garantizar un sistema de gestión comercial orientado a resultados de corto, mediano y largo plazo, toda vez que el personal a cargo de los procesos, deberán seguir una capacitación constante que permita a la alta gerencia la oportuna y óptima toma de decisiones respecto al despliegue de mejores políticas para minimizar los riesgos en crédito y cobranzas.

CAPÍTULO IX

REFERENCIAS

- Aempresarial. (2015). *Contabilidad Ratios Financieros*. Recuperado de: <http://aempresarial.com/asesor/adjuntos/Apunte-Unidad-3-Ratios-Financieros.pdf>.
Extraído el 15 de marzo del 2018.
- Alcaide, J., Bernúes, S., Díaz, E., Espinosa, R., Muñiz, R., & Smith, C. (2013). *Marketing y PYMES*. España: Juan Carlos Alcaide, Sergio Bernués, Esmeralda Díaz- Aroca, Roberto Espinosa, Rafael Muñiz y Christopher Smith.
- Alles, M. (2005). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Álvarez, E. (2013). *Como optimizar el tiempo de trabajo*. Recuperado de: <https://organizapymes.wordpress.com/2013/03/05/como-optimizar-el-tiempo-de-trabajo/>. Extraído el 20 de junio del 2018.
- Asociación Española para la calidad. (2018). *Satisfacción del cliente*. Obtenido de AEC: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/satisfaccion-del-cliente>
Extraído el 15.03.2018
- Araiza, V. (2005). *Aministración de las cuentas por cobrar*. México: IMEF.
- Arce, L. (2017). *Implicancia en la gestión de cobranza de las letras de cambio y su efecto en la liquidez de la empresa Provenser SAC*. (Tesis de Pregrado). Perú: Universidad Autónoma del Perú.
- Argueta, J. (2003). *Cuentas por cobrar*. España: Laboratorio de Medios Interactivos.
- Armijos, A., & Oña, J. (2015). *Modelo de Gestión de Crédito y cobranza para recuperar cartera vencida en la Cooperativa de ahorro y crédito San Miguel de los Bancos y sus tres agencias que la integran*. (Tesis de Pregrado). Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
<https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/10202>. Extraído el 20 de junio del 2018.

- Asnef. (2016). *El crédito al consumo lo que hay que saber*. Recuperado de: <http://www.asnef.com/media/1131/el-credito-al-consumo.pdf>. Extraído el 23 de marzo del 2018.
- Asobancaria. (2015). *Que es el crédito*. Recuperado de: <http://www.asobancaria.com/sabermassermas/que-es-el-credito/>. Extraído el 23 de marzo del 2018.
- Bertalanffy, L. (1989). *Teoría General de los Sistemas*. México: Ludwig Von Bertalanffy.
- Bilancio, G. (2008). *Marketing, las ideas el conocimiento y la acción*. México: Pearson Educación.
- Bondone, C. (2006). *Teoría de la Relatividad Económica*. Argentina: Editorial Distal.
- Bonifaz, J., & Verdezoto, R. (2013). *Diseño de un modelo de cobranzas de créditos de consumo otorgados por el sistema financiero y viabilización del aplicativo informático SAC para disminuir el índice de morosidad en cuentas por cobrar en cartera de consumo en la ciudad de Guayaquil*. (Tesis de Maestría). Ecuador: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Bravo, J. (2009). *Reingeniería de Negocios*. Santiago de Chile: Juan Bravo C.
- Carmona, E. (2017). *Diseño de una Estructura de soporte para mejorar los procesos de cobranza de las garantías estatales en BECO*. (Tesis de Maestría). Chile: Universidad de Chile.
- CCC. (2014). *Gestión Comercial*. Recuperado de: http://www.tordera.cat/ARXIUS/Promocio_economica/GESTION_COMERCIAL__CCC_.pdf. Extraído el 15 de marzo del 2018.
- CEPEONU. (2012). *Cuentas por pagar y cuentas por cobrar*. Recuperado de: <http://tfig.itcilo.org/SP/contents/payables-and-receivables.htm/>. Extraído el 15 de marzo del 2018.

- Ceron. (2009). *Scribd*. Obtenido de Dimensiones del clima laboral:
<https://www.scribd.com/document/22935995/Dimensiones-Del-Clima-Labo>
Extraído 13 de marzo del 2,018
- CETELEM. (2013). *Lo que debemos saber sobre el crédito al consumo*. Recuperado de:
<http://www.creditoresponsable.com/wp-content/uploads/img/libro-blanco-credito-consumo.pdf>. Extraído el 15 de marzo del 2018.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración Proceso Administrativo*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración e Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Ciclo de Riesgo. (02 de mayo del 2017). Las cifras de morosidad. *Ciclo de Riesgo*. Volumen, (02), p. 31.
- Coello, A. (15 de octubre del 2015). Ratios Financieros. *Actualidad Empresarial*. Volumen, (336), pp 1-2.
- Conde , E., & Covarrubias, R. (2013). *La Gestión del Marketing y la orientación al mercado en hoteles*. Obtenido de Biblioteca virtual eumed.net:
<file:///C:/Users/pezuesp/Downloads/1355.pdf>
Extraído el 21.04.2018
- C&H. (2014). *Gestión de cobranza preventiva*. Recuperado de:
<http://www.cyhasociados.cl/servicios.php?servicio=gestion-de-cobranza-preventiva>. Extraído el 20 de junio del 2018.
- Da Silva, D. (2017). *Fundada há um ano, alta too conquista 120c clientes e aposta na cobranca preventiva*. Recuperado de: <https://www.sinfacsp.com.br/noticia/fundada->

ha-um-ano-alta-top-conquista-120-clientes-e-aposta-na-cobranca-preventiva.

Extraído el 20 de junio del 2018.

Deloitte. (2012). *Tendencias de cobranza y recuperación de cartera en el sector financiero a partir de la crisis*. México: Deloitte.

Deming, W. E. (1986). *Calidad, Productividad y Competitividad, La salida de las Crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A. Recuperado el 16 de Junio de 2015

Ecolink. (2012). *Cuentas por Cobrar*. Recuperado de:

<https://www.econlink.com.ar/cuentas-por-cobrar>. Extraído el 23 de marzo del 2018.

Economipedia. (2017). *Crédito*. Recuperado de:

<http://economipedia.com/definiciones/credito.html>. Extraído el 23 de marzo del 2018.

Escalona, M. (2014). *Gestión del Mando del Departamento de Recursos Humanos en una empresa Promotora / Constructora*. España: Universidad de Alicante.

ESCOLME. (2014). *La Cobranza*. Recuperado de:

http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/finaciero_cartera/contenido_u4.pdf. Extraído el 15 de marzo del 2018.

Farje, R., Nuñez, D., & Reyes, E. (2016). *Mejora del proceso de cobranzas de la empresa Overall para disminuir los indicadores de morosidad*. (Tesis de Pregrado). Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Forstmann, A. (1960). *Dinero y Crédito*. Argentina: El Ateneo.

Fuentes, B. (2016). *Diseño de un modelo de crédito y cobranza para Automercado S.A.* (Tesis de Pregrado). Ecuador: Universidad de Guayaquil.

García, O. (1983). *Administración por objetivos*. Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5006603.pdf>. Extraído el 15 de marzo del 2018.

- Gallizo, J. (2005). *Avances en la investigación de ratios financieros*. Recuperado de: http://www.accid.org/revista/documents/analisis_castellano_121-146.pdf. Extraído el 23 de marzo del 2018.
- Gaudy, E. (2018). Scribd. Obtenido de *Técnicas e Instrumentos de investigación*. Extraído el 16 de marzo del 2018.
- González, J. (2018). *Cuentas por Cobrar*. Recuperado de: <https://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/cuentas-cobrar>. Extraído el 23 de marzo del 2018.
- Grados, A. (2009). *Capacitación y Desarrollo Personal*. México: Trillas
- Guiñazú, G. (2004). *Capacitación efectiva en la empresa*. Rosario: Universidad del Centro Latinoamericano.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2006). *Metodología de la investigación científica*. México: Mc Graw-Hill.
- Hidalgo, E. (2010). *Influencia del control interno en la gestión de créditos y cobranzas en una Empresa de Servicios de Pre-Prensa Digital en Lima-Cercado*. (Tesis de Pregrado). Perú: Universidad San Martín de Porres.
- Incrementis. (2015). *Optimización del tiempo ser más eficaz*. Recuperado de: <http://www.incrementis.es/wp-content/uploads/2015/03/optimizacion-tiempo-eficaz-incrementis.pdf>. Extraído el 20 de junio del 2018.
- Intrum Justicia. (2014). *Guía Práctica de Gestión de Crédito*. España: Intrum Justicia.
- Irfanullah, J. (2013). *Método de Cancelación directa de las deudas incobrables*. Recuperado de: <https://accountingexplained.com/financial/receivables/bad-debts-direct-write-off-method>. Extraído el 23 de marzo del 2018.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.

- León, F. (2015). *¿En que consiste la satisfaccion del cliente?*. Recuperado de: <https://www.merca20.com/en-que-consiste-la-satisfaccion-del-cliente/>. Extraído el 08 de marzo del 2018.
- Lectiva. (2014). *Gestión del tiempo: claves para optimizar el tiempo de trabajo*. Recuperado de: http://www.lectiva.com/noticias/lb-empleo-ca_dia_optimizar-tiempo.htm. Extraído el 20 de junio del 2018.
- Martínez, E., & Martínez, A. (2009). *Capacitación por Competencia*. Santiago de Chile: eduardo Martínez E. y Francisca Martínez A.
- Mendez, D. (2011). METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION II. Obtenido de [blogspot.com: http://diana-mendez.blogspot.com.br/](http://diana-mendez.blogspot.com.br/). Extraído el 21.04.2018.
- Meza, F., & Meza, M. (2006). *Marco Teórico*. México: Universidad de las Americas - Puebla.
- Ministerio de Salud Pública. (2008). *Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos*. Habana: Ministerio e Salud Pública.
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Obtenido de Repositori: <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf> Extraído 01 de abril del 2,018
- Morales, A. (2013). *Gestión Comercial: Un desafío constante en un munedo globalizado*. Recuperado de: <http://espanol.free-ebooks.net/ebook/Gestion-Comercial-en-un-Mundo-Globalizado/pdf?dl&preview>. Extraído el 15 de marzo del 2018.
- Morales, J. & Morales, A. (2014). *Crédito y Cobranza*. México: Grupo Editorial Patria.
- MPYME. (2014). *Cuentas por Cobrar*. Recuperado de: http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/CF/FN/AM/11/Cuentas_por_cobrar.pdf. Extraído el 15 de marzo del 2018.

- Munch, L. (2010). *Administración Gestión Organización, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Mullins, J., Walker, O., Boyd, H., & Larreche, J. (2007, p.168). *Administración del Marketing un enfoque en la toma estrategica de decisiones*. Mexico: Mc Graw Hill. Obtenido de Administración de Marketing 5ta Edición: Extraído file:///C:/Users/pezuesp/Downloads/Administracion%20de%20Marketing.%205Ed.%20Mullins,%202007.pdf el 01 marzo del 2018.
- OptimaSuite. (2017). *La gestión comercial de la empresa*. Recuperado de: <http://www.optimasuite.com/gestion-comercial-empresa/>. Extraído el 15 de marzo del 2018.
- PAZ, H. (2008). *Canales de Distribución Gestión Comercial y Logística PAZ*. Obtenido de VDocument:<https://vdocuments.site/canales-de-distribucion-gestion-comercial-y-logistica-paz.html> Extraído el 21.04.2018
- Pacheco, J. (2017). *Estandarización de procesos: todo lo que se necesita saber*. Recuperado de: <https://www.heflo.com/es/blog/bpm/estandarizacion-procesos/>. Extraído el 20 de junio del 2018.
- Poole, M. (2006). *El clima laboral*. Recuperado de: https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8300/clima_laboral_cast.pdf. Extrído el 15 de marzo del 2018.
- Ramírez, V. (2016). *Modelo de crédito-cobranza y gestion financiera en la empresa Comercial Facilito de la Parroquia Patricia Pilar Provinvia de los Ríos*. (Tesis de Pregrado). Ecuador: Universidad Regional Autonoma de Los Andes.

- Reca. (2013). *Cobranza preventiva*. Recuperado de:
https://www.reca.cl/servicios/cobranza_preventiva.html. Extraído el 20 de junio del 2018.
- Rodríguez, D. y Valdeoriola, J. (2009). *Metodología de la investigación*. Barcelona: UOC.
- SalesUp. (2015). *Gestiona tu proceso de cobranza*. Recuperado de:
<https://www.salesup.com/crm-online/gestiona-tu-proceso-de-cobranza.shtml>.
Extraído el 23 de marzo del 2018.
- Salinas, V., & Escalante, L. (2009). *Criterio de no éxitos en los incidentes*. Barcelona: Universidad Autónoma e Tamaulipas.
- Sanz. (2002). *Guía d elos principales ratios*. Recuperado de:
<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-GuiaDeLosPrincipalesRatios-233663.pdf>. Extraído el 23 de marzo del 2018.
- Sastre, M. (2009). *Diccionario de Economía y Empresa*. España: Ecobook.
- Seco, M. (2007). *Finanzas para financieros*. España: Escuela de Organización Industrial.
- Servinco. (2018). *Cobranza preventiva y temprana*. Recuperado de:
http://www.servinco.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=53&Itemid=60. Extraído el 20 de junio del 2018.
- Sinnaps. (2018). *Optimizar el tiempo gracias a la Automatización*. Recuperado de:
<https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/optimizar-el-tiempo>. Extraído el 20 de junio del 2018.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: Mc Graw Hill.
- Stevens, R. (2017). *Que son las cuentas po cobrar y cual es su importancia*. Recuperado de:
<https://www.rankia.co/blog/mejores-cdts/3631525-que-son-cuentas-por-cobrar-cual-importancia>. Extraído el 23 de marzo del 2018..

- SUNAT. (2018). *Consultar Ruc*. Recuperado de: <http://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>. Extraído el 02 de marzo del 2018.
- Tashakkori , & Teddlie. (2003). *Enfoque Mixto*. Obtenido de Scrib: <https://www.scribd.com/doc/55500384/Enfoque-Mixto>. Extraído el 21.04.2018
- Telesup. (2017). *Gestión del Talento Humano II*. Perú: Universidad Privada Telesup.
- Telesup. (2015). *Ingeniería de Procesos*. Lima: Universidad Privada Telesup.
- Tservice. (2015). *Cobranza preventiva definición y objetivo*. Recuperado de: http://www.servinco.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=53&Itemid=60. Extraído el 20 de junio del 2018.
- The Smart Campaign. (2008). *Mejores Practicas en Estrategia de Cobranzas*. Recuperado de: https://www.smartcampaign.org/storage/documents/Tools_and_Resources/IS26SP.pdf. Extraído el 15 de marzo del 2018.
- UAP. (2010). *Examen de las Cuentas por Cobrar*. Perú: Universidad Alas Peruanas.
- Uceda, L., & Villacorta, F. (2014). *Las Políticas de ventas al crédito y su influencia en a morosidad de los clientes de la empresa Import Export Yomar E.I.R.L. en la ciudad de Lima periodo 2013*. (Tesis de Pregrado). Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Vallado, R. (2006). *Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar*. México: Universidad Autonoma de Yucatan.
- Vallejo, L. (2015). *Gestión del Talento Humano*. Ecuador: Escuela Politécnica Superior de Chimborazo.
- Vásquez, C. (2013). *Análisis, Diseño e Implementación de un sistema de recaudación de deudas*. (Tesis de Pregrado). Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Wayne, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.

Williams, N. (2004). *Gestión Comercial I*. Chile: Universidad de los Lagos.

Workcenter. (2017). *Claves para optimizar la gestión del tiempo de trabajo*. Recuperado de:

<http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-1210216313-pdf>. Extraído el 20 de junio del 2018.

ANEXOS

Anexo 1: Ficha de registro documental 01



Ficha de registro documental

| | |
|--|--|
| Título del documento: | Registro de Facturación Saldo Clientes |
| Periodo o año: | 2018 |
| Objetivo del documento: | Descripción del documento: Es un documento de ayuda contable para reportes financieros. |
| Permite visualizar en forma actual toda la facturación del cliente | El documento responde al área de: Área de Finanzas. |

| Nro. DOCUMENTOS | REGISTRO DOCUMENTAL | DESCRIPCION | INDICADORES | ANALISIS |
|-----------------|--|---|---|---|
| 1 | Registro de Facturación Areas Saldos 04.04.2018 | Registro contable que se utiliza en el área financiera para los registros mensuales de cierre contable. El cual permite ver el estado situacional de las facturas vencidas por vencer. Se visualiza toda la información de la facturas por celdas, cuenta contable, código del cliente el cual se genera cuando el cliente es nuevo, el nombre del analista de crédito asignado a la cuenta, Razón social de la empresa, Ruc de la Empresa, N° de Factura el cual se encuentra por series, Fecha de recepción del cliente, fecha de vencimiento, mes de vencimiento, días de control de la factura, condición de pago de la factura, Estado actual de la factura (Vencido y No Vencido), N° de registro asignado por el área logística al momento del ingreso de la orden de compra, condición del registro, el cual tiene que responder a la condición de pago asignada por el área financiera, lo centro de costos por división, Código de moneda de la factura, Importe de moneda origen de la factura, Saldo Moneda origen (Dado que en muchos casos el cliente puede amortizar el pago de las facturas, Tipo de cambio al día del corte el cual se cruza con el tipo de cambio Sunat del día valor Venta, Saldo al día del corte, Código de vendedor, tipo de negocio, Tipo de producto del cliente, Categoría del cliente, N° de orden de compra del cliente, tiene 02 campos más en lo que se muestra el estado de la factura vencido que puede ser 30,60,90,120 a más de 180 días y otro lo por vencer con los mismos datos de los campos de no vencidos. | <ul style="list-style-type: none"> Morosidad en pagos. Status de facturación clientes. Ingreso de orden de compras. Cumplimiento de los objetivos de venta. Nivel de facturación cliente. Grado de satisfacción del cliente. Rentabilidad. Ratio de clientes nuevos Ratio de clientes perdidos | Este registro nos permite visualizar toda la situación actual d cuentas por cobrar de la empresa. En el cual Los registro generados por este reporte, permite visualizar el status d situación del cliente al día , asimismo ver el nivel de morosida que tiene el cliente en cuanto a sus documentos vencido; asimismo su flujo de ingreso proyectado de sus facturas po vencer. El cual también ayuda a generar independientemente los estados de cuenta del cliente en el área de cobranzas. |

Fecha: Marzo 2018 Lugar: Lima

Anexo 2: Ficha de registro documental 02



Ficha de registro documental

| | |
|---|--|
| Título del documento: Reporte Situacional Financiero "Cash Ride" | El documento responde al área de: Área de Finanzas. |
| Período o año: 2018 | |
| Objetivo del documento: Es un documento de ayuda contable para reportes financieros. | |
| Permite visualizar en forma mensual la morosidad de clientes. | |

| Nro. | DOCUMENTOS | REGISTRO DOCUMENTAL | DESCRIPCION | INDICADORES | ANALISIS |
|------|--|--------------------------------|---|---|---|
| 2 | Reporte Situacional Financiero "Cash Ride" | Registro de Reporte Marzo 2018 | Reporte que se genera mensualmente para el análisis situacional desde las perspectivas de lo facturado - Se trabaja lo facturado del mes - La morosidad actual de los clientes contratados con los anteriores meses. Contiene el Top 20 de clientes con morosidad, registro de venta del año anterior - Registro de venta actual del año en curso - Ingresos del mes en cuanto a facturación - Morosidad actual del mes el cual se separa por días con rango de 1-30 31-60 61-90 - 91-180 180 a más | <ul style="list-style-type: none"> Primer reporte. Saldo de cliente por aumento de morosidad. Ingresos ventas de una año anterior. Ingresos de venta actual del año. Porcentaje de ingresos anteriores. Morosidad actual Porcentaje de morosidad. Morosidad de vencimiento 30, 60, 90, 180 >. Segundo Reporte Desarrollo por morosidad cliente mensual Top 20. Tercer Reporte Razones por morosidad en US\$ y porcentajes 1-30,31-60,61-90,91-120 a más. Cuarto Reporte Ingresos operacionales por mes "cantidad de facturas emitidas por porcentajes. Quinto Reporte Reporte de incidencias el cual informará : | <p>Este registro nos permite visualizar de una perspectiva financiera lo facturado del mes contrastado con los anteriores meses. En el cual se toma como base los 20 principales clientes de la empresa. Con un comparativo de registro de ventas del año anterior contrastado con el actual. Asimismo el seguimiento mensual en la solución de la morosidad que afecta en rentabilidad de la empresa en cuento a la morosidad en pago de los clientes.</p> |
| | | | | <ul style="list-style-type: none"> Razones de la morosidad. Que acciones se están tomando para solucionar el problema. Que avance tiene la gestión de cierre del mes. | |

Fecha: Marzo 2018 Lugar: Lima

Anexo 3: Ficha de entrevista



Ficha de entrevista

Datos básicos:

| | |
|------------------------------------|------------------------------|
| Cargo o puesto en que se desempeña | |
| Nombres y apellidos | |
| Código de la entrevista | Entrevistado 1 (Entv.1,2,3) |
| Fecha | |
| Lugar de la entrevista | Empresa del sector eléctrico |

| Nro. | Preguntas de la entrevista |
|------|--|
| 1 | ¿Cree usted que el proceso de inducción y el plan de capacitaciones de los trabajadores está bien ejecutados? |
| 2 | ¿La comunicación interna dentro de su área funciona correctamente con el personal de créditos y cobranzas? |
| 3 | ¿Cree usted que los procedimientos y políticas están bien ejecutados y son los adecuados para el proceso de cobranzas? |
| 4 | ¿A qué nivel cree usted se comunican los gestores de cobranzas? |
| 5 | ¿Cree usted que el personal de cobranzas trabaja como equipo? |
| 6 | En lo que se refiere a los créditos de cliente nuevos ¿Cree usted que la documentación solicitada para la creación de clientes nuevos es excesiva? |
| 7 | ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes externos sobre el personal de crédito y cobranzas? |
| 8 | ¿Cree que el nivel de morosidad influye actualmente con el problema político que enfrenta hoy en día el país? |

Observaciones

| |
|-------|
| |
| |
| |

Anexo 4: Triangulación de las entrevistas

| Nº | Pregunta | Entrevistado N° 1 ENT1 | Entrevistado N° 2 ENT2 | Entrevistado N° 3 ENT3 |
|----|--|--|---|--|
| 1 | ¿Cree usted que el proceso de inducción y el plan de capacitaciones de los trabajadores está bien ejecutados? | En lo que respecta a las inducciones creo que no están bien ejecutadas dado, que al ingresar no hay un periodo de capacitación adecuado es demasiado corto . Las funciones y responsabilidades no están bien definidas en las capacitaciones . Generan un malestar al no tener los procesos y gestión bien definidos . | No, te comento cuando ingresé me sentí un poco desorientado es muy corto el tiempo que se da. No hay una buena capacitación en las inducciones que se dan . Pongo como ejemplo yo soy ingeniero electromecánico y no tengo que ver mucho con el tema contable, referente al sistema no hay un modelo a seguir . Simplemente te sientas y tienes que aprender, el clima laboral que se siente no es bueno dado que todos en su momento te indican que están con sobrecarga de trabajo . No se cuenta con capacitaciones del departamento de créditos y cobranzas cuando uno ingresa. En los procesos de inducción se ve un panorama general de lo que es la gestión de cobranza y su importancia, se debería brindar un detalle más específico y presentar la labor del día a día del proceso de cobranzas , más aún al personal comercial | Mira yo ya tengo en la empresa más de 10 años laborando, y a lo largo del tiempo estas capacitaciones y procesos han cambiado mucho, pero no está bien orientado a todos los trabajadores es lo que veo, me informan que el proceso de inducción por división es muy corto y las capacitaciones para lo que ingresan muchas veces se han convertido muy tedioso, ya que se generan demasiado reprocesos que impacta al negocio por la demora que da . |
| 2 | ¿La comunicación interna dentro de su área funciona correctamente con el personal de créditos y cobranzas? | Hay ciertas demoras a veces en las consultas que se realizan referente a planillas de cancelación, no hay una rápida respuesta lo que genera cierto malestar dado que estamos reportando GBS. | Tengo casos que cuando solicito status del cliente no lo envían a tiempo . Se llama al personal y muchas veces están en reunión. De lo cual es prioritario tener esa información actualizada en un sistema. La comunicación de los gestores de cobranzas es muy limitada , únicamente se da cuando se requiere un apoyo del área comercial para escalar la cobranza al área gerencial y tener una respuesta de pare del cliente. | Tengo casos que cuando solicito status del cliente no lo envían a tiempo . Se llama al personal y muchas veces están en reunión. De lo cual es prioritario tener esa información actualizada en un sistema. La comunicación de los gestores de cobranzas es muy limitada , únicamente se da cuando se requiere un apoyo del área comercial para escalar la cobranza al área gerencial y tener una respuesta de pare del cliente. |
| 3 | ¿Cree usted que los procedimientos y políticas están bien ejecutados y son los adecuados para el proceso de cobranzas? | Según lo que he revisado en la plataforma veo que no están actualizados. En algunos casos ya no existen ciertas áreas de negocios. En cuanto a los procesos de cobranzas no están bien alineados . ¿A qué te refieres no bien alineados? Los 3 gestores no realizan los mismos procesos esto debería estar uniformado . | En cuanto a las políticas debería haber cambios dada la situación actual que estamos atravesando con la competencia, de los procedimientos veo que no trabajan igual hay diferencias en cuantos su trabajo de ustedes no hay una manual a seguir del departamento de créditos y cobranzas . Si es cierto que los procedimientos de cobranzas son propios de cada empresa, sin embargo, se pudieran mejorar manteniendo una permanente comunicación de cobranza preventiva e información de la cuenta del cliente hacia el área comercial para poder brindar un apoyo adicional al que se ejecuta por el gestor de cobranza. | En lo que respecta a los procedimientos tenemos que alinearlos hay diferencias que veo en el equipo de trabajo , pero como sabes tenemos que realizar. En cuanto las políticas también dado que internamente hemos tenido reducción de áreas y cambios en el mercado actual. |
| 4 | ¿A qué nivel cree usted se comunican los gestores de cobranzas? | En algunos procesos veo que están bien, pero hay otro que no, como por ejemplo si no se encuentra el encargado de la cuenta no te brindan información . No todos tiene el mismo servicio de atención al cliente y talento en su trabajo, hay mucha diferencia en la atención . | En relación a las cuentas que llevan veo que no se comunican como equipo dado que uno consulta por un cliente y la otra persona no te informa solo te dicen comunícate con el encargado de la cuenta y esto genera un reproceso a veces en la gestión comercial dado que para poder seguir con la gestión comercial de ventas . Sin embargo, la información debería ser manejada en conjunto por todos los gestores de cobranza para tener un mayor dinamismo ante consultas y soluciones. | Se tiene que trabajar en este punto dado que se visualiza una deficiencia como equipo por falta de comunicación . |

| | | | | |
|---|--|---|--|---|
| 5 | ¿Cree usted que el personal de cobranzas trabaja como equipo? | Se refleja que como equipo tienen fortalezas y debilidades como todo. ¿Me pudieras indicar alguna debilidad que se tuviera que mejorar? A veces aprecio que pueden ver que dos gestores dominan bien el tema y uno no. Los equipos deben brindar el mismo soporte a falta de uno. | Equipo, bueno se ve que llevan una buena relación, pero veo que no se involucran como equipo ante algunos inconvenientes que tengan por reclamos de clientes. Si no está uno el otro no maneja la información del cliente. No se percibe parámetros de grupo para la función , al parecer cada gestor de cobranza se ocupa únicamente de sus cuentas, esto es bueno sin embargo sería mejor que todos los gestores de cobranza tuvieran un feed back de cada cliente , pues en ausencia de alguno de ellos el manejo de la información sería más rápida | En tiempo que estoy liderando el departamento que exactamente ya es un año veo que están encaminados, pero aún hay puntos de mejora a realizar en cuanto al desarrollo profesional del equipo de cobranzas |
| 6 | En lo que se refiere a los créditos de cliente nuevos ¿Cree usted que la documentación solicitada para la creación de clientes nuevos es excesiva? | Veo en el compartido de clientes que no se trabaja igual , se refleja diferencias en las evaluaciones de los clientes para las líneas de créditos. Las carpetas ingresadas en el compartido tienen diferente información. | Para la gestión comercial que realizamos trayendo clientes nuevos es excesiva la documentación solicitada , no encontramos la razón de pedir tanta información siendo un cliente contado. ¿En cuanto a los requisitos para un cliente con crédito, está bien o necesita quitar algún requisito? Creo que hay alguna información que no se debe pedir con la ficha ruc cliente, dado que esto lo proporciona en tiempo real la Sunat, pero hay situaciones en que empresas no desean facilitar sus estados financieros y en esos casos se debería tener algún otro tipo de información a solicitar para su respectiva evaluación así no se ve afectado la gestión comercial con el cliente. | Como sabes este es un requerimiento hoy en día de la casa Matriz, pero para el tema de auditoría creo que está bien dado que así podemos manejar un mejor proceso de créditos y cobranzas teniendo una data actualizada . |
| 7 | ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes externos sobre el personal de crédito y cobranzas? | En el caso de los clientes que son también proveedores de la marca, si me han informado que se sienten insatisfechos dado no le cumplen con los despachos de sus atenciones en sus órdenes de compra al cien por ciento por consiguiente les presentan demoras en sus pagos con sus clientes finales. Manifiestan que el departamento de créditos y cobranzas deberían tener medidas alternativas de solución por estos problemas . | Los clientes nos informan que no le envían la información rápida cuando solicitan sus estados de cuenta actualizado una vez que cancelan sus pagos, y cuando quieren ampliaciones de crédito se toman demasiados días para dar una información de si aprobaron o no lo solicitado, veo que no hay una buena cobranza preventiva. Asimismo, informan que el área no soluciona los problemas en el tiempo estipulado que dan . Por eso es difícil precisar una respuesta específica, pues para el cliente que mantiene un récord de pago puntual sería bueno, sin embargo, para la mayoría que mantiene retrasos de pagos y por consecuencia no se le atienden sus despachos sería malo, pues califican que el área de cobranzas no es flexible . Todo cliente en algún momento va mantener atrasos en sus pagos esto debido a que también dependen del pago de sus clientes, es por ello que es muy importante la comunicación permanente y coordinar con el cliente una conciliación de deuda para apoyarlo . | Sabemos que estamos en un cambio interno y con problemas ante la falta de recursos de personal, el departamento contaba con más personas, eso ha con llevado a que no podamos cubrir todos los requerimientos en forma oportuna, generando reclamos tanto internos como externos de nuestros clientes . |
| 8 | ¿Cree que el nivel de morosidad influye actualmente con el problema político que enfrenta hoy en día el país? | Si para la empresa lo vemos reflejando en la alta morosidad que tienen los clientes en el pago de las cuentas por cobrar . | Nuestros clientes manifiestan tener altos retrasos en los pagos de sus clientes por la inestabilidad económica del país, lo cual genera un círculo, a ellos no le pagan por lo cual no pueden cumplir con sus compromisos generando morosidad en pagos . Claro que no debería influenciar en todo, dado si las ventas realizadas son hacia las compañías privadas, en caso que algún cliente venda a una contratista y esta a su vez ejecute obras para el estado si podría también influenciar si el estado no le paga a la contratista por el levantamiento de obra, este a su vez no cancelaría al cliente que le vendió los productos. Se debería dar un apoyo en asesoramiento al cliente para que a su vez tenga claro la posición financiera del usuario final al que entregará su producto . | Claro a raíz de todos los problemas políticos que atraviesa el país, estoy ha repercutido en el tema de inversión de nuevos proyectos lo que ha generado en el aspecto económico problemas graves. Hay una gran desconfianza para el inversionista. Esta paralización de inversión ha generado falta de empleo inestabilidad económica generando problemas en las empresas y por ende rentabilidad para el cumplimiento de sus pagos cayendo muchas empresas en morosidad en pagos . |

Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos



Universidad
Norbert Wiener

FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS

DATOS PERSONALES

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

| | | |
|----------------|---|-----------------|
| Apellidos | : | MEN DÍVES LAURA |
| Nombres | : | MANUEL JESUS |
| DNI | : | 06200136 |
| Teléfono | : | 949252192 |
| Número Celular | : | |

FORMACIÓN PROFESIONAL

| | | | | | |
|------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|-----------------|----|-------------------------------------|
| Profesión | : | INVESTIGACIÓN OPERATIVA | | | |
| Universidad | : | U.N.M.S.M. | | | |
| Grado de Magister | Si | <input checked="" type="radio"/> No | Grado de Doctor | Si | <input checked="" type="radio"/> No |
| Mención de la Maestría | ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL | | | | |
| Mención del Doctorado | GESTIÓN DE EMPRESAS | | | | |

INFORMACIÓN LABORAL

| | |
|---------------------|-----------|
| Empresa actual | B.I.D. |
| Cargo actual | CONSULTOR |
| Años de experiencia | 20 |
| Especialidad | GERENCIA |

DOCENCIA UNIVERSITARIA

| | | |
|---------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| Experiencia docente | <input checked="" type="radio"/> Si | <input type="radio"/> No |
|---------------------|-------------------------------------|--------------------------|

| | |
|-------------|---|
| Asignaturas | MODELOS PARA LA TOMA DE DECISIONES GESTIÓN DE TALENTO HUMANO GESTIÓN DE CALIDAD PROSPECTIVA Y DESARROLLO DE NEGOCIOS INTERNACIONALES PROSPECTIVA Y RIESGO DE NEGOCIOS ETICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL |
|-------------|---|


Firma



CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, **MANUEL JESUS MENDIVES LAURA**.....identificado con DNI N° **082.00.136**.....Especialista en **C.A.E.A.S.A.**.....Actualmente laboro en **U.F.N.W.**.....Ubicado en **L.A.N.C.E.**..... Procedo a revisar los reportes documentarios bajo los criterios:

Coherencia: Existe relación lógica entre los documento y los indicadores.

Relevancia: El documento es importante para medir la categoría problema.

Claridad: La redacción permite comprender a la unidad de análisis.

Suficiencia: La cantidad de documentos es suficiente para analizar la categoría problema.

| Nro. | Tipo de documento | Descripción del documento | Indicadores de medición | | | | Puntaje | Sugerencias |
|------|----------------------------------|--|-------------------------|------------|----------|-------------|---------|-------------|
| | | | Coherencia | Relevancia | Claridad | Suficiencia | | |
| 1 | Registro Facturación Areas Saldo | Registro contable que se utiliza en el área financiera para los registros mensuales de cierre contable. El cual permite ver el estado situacional de las facturas vencidas por vencer. Se visualiza toda la información de la facturas por celdas, cuenta contable, código del cliente el cual se genera cuando el cliente es nuevo, el nombre del analista de crédito asignado a la cuenta, Razón social de la empresa, Ruc de la Empresa, N° de Factura el | 1 2 3 4 | 1 2 3 4 | 1 2 3 4 | 1 2 3 4 | | |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Morosidad en pagos. • Status de facturación clientes. • Ingreso de orden de compras. • Cumplimiento de los objetivos de venta. • Nivel de facturación • Grado de satisfacción del cliente. • Rentabilidad. • Ratio de clientes nuevos • Ratio de clientes perdidos | | | | | | |

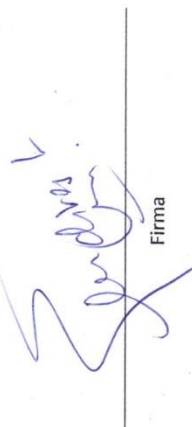
| | | | | |
|----------|---|---|---|-------------------------------------|
| <p>2</p> | <p>Reporte Situacional Financiero "Cash Ride"</p> | <p>Reporte que se genera mensualmente para el análisis situacional desde la perspectiva de lo facturado - Se trabaja lo facturado del mes - La morosidad actual de los clientes contratados con los anteriores meses. Contiene el Top 20 de clientes con morosidad, registro de venta del año anterior - Registro de venta actual del año en curso - Ingresos del mes en cuanto a facturación - Morosidad actual del mes el cual se separa por días con rango de 1-30 31-60 61-90 - 91-180 180 a más.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Primer reporte. • Saldo de cliente por aumento de morosidad. • Ingresos ventas de un año anterior. • Ingresos de venta actual del año. • Porcentaje de ingresos anteriores. • Morosidad actual • Porcentaje de morosidad. • Morosidad de vencimiento 30, 60, 90, 180 >. • Segundo Reporte • Desarrollo por morosidad cliente mensual Top 20. • Tercer Reporte • Razones por morosidad en US\$ y porcentajes 1-30,31-60,61-90,91-120 a más. • Cuarto Reporte • Ingresos operacionales por mes "cantidad de facturas emitidas por porcentajes. • Quinto Reporte • Reporte de incidencias el cual informará : Razones de la morosidad. • Que acciones se están tomando para solucionar el problema. • Que avanza tiene la gestión de cierre del mes. | <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> |
|----------|---|---|---|-------------------------------------|

(si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que el instrumento Si No debe de ser aplicado:

1. Otra observación:
2. Otro tipo de documento que se sugiere:

Es todo cuanto informo;


Firma



FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS

DATOS PERSONALES

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

| | |
|----------------|------------------|
| Apellidos | : VILLOV BRUNO |
| Nombres | : SABINO ERNESTO |
| DNI | : 432 97 584 |
| Teléfono | : 248 1176 |
| Número Celular | : 996131773 |

FORMACIÓN PROFESIONAL


| | | | |
|------------------------|--|-----------------|--|
| Profesión | : LICENCIADO EN CIENCIAS MILITARES | | |
| Universidad | : ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS | | |
| Grado de Magister | <input checked="" type="checkbox"/> No | Grado de Doctor | <input checked="" type="checkbox"/> No |
| Mención de la Maestría | ADMINISTRACION | | |
| Mención del Doctorado | ADMINISTRACION | | |

INFORMACIÓN LABORAL

| | |
|---------------------|------------------------------|
| Empresa actual | UNIVERSIDAD NORBERT WIENER |
| Cargo actual | CATEDRATICO A TIEMPO PARCIAL |
| Años de experiencia | 8 años |
| Especialidad | ADMINISTRACION |

DOCENCIA UNIVERSITARIA

| | |
|---------------------|--|
| Experiencia docente | <input checked="" type="checkbox"/> No |
| Asignaturas | Proceso Administrativo Globalización y oferta exportable Cultura y Liderazgo Empresarial Teoría del Consumidor Liderazgo y Prospectiva Estrategia Comercial |


Firma



CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, **ERNESTO VILTON BRAND**.....identificado con DNI N° **43297584**.....Especialista en **ADMINISTRACION**.....Actualmente laboro en **UNIVERSIDAD NORBERT WIENER**.....Ubicado en

..... Procedo a revisar los reportes documentarios bajo los criterios:

Coherencia: Existe relación lógica entre los documento y los indicadores.

Relevancia: El documento es importante para medir la categoría problema.

Claridad: La redacción permite comprender a la unidad de análisis.

Suficiencia: La cantidad de documentos es suficiente para analizar la categoría problema.

| Nro. | Tipo de documento | Descripción del documento | Indicadores de medición | | | | Coherencia | | | | Relevancia | | | | Claridad | | | | Suficiencia | | | | Puntaje | Sugerencias |
|------|----------------------------------|---|-------------------------|---|---|---|------------|---|---|---|------------|---|---|---|----------|---|---|---|-------------|---|---|---|---------|-------------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| 1 | Registro Facturación Areas Saldo | Registro contable que se utiliza en el área financiera para los registros mensuales de cierre contable. El cual permite ver el estado situacional de las facturas vencidas por vencer. Se visualiza toda la información de la facturas por celadas, cuenta contable, código del cliente el cual se genera cuando el cliente es nuevo, el nombre del analista de crédito asignado a la cuenta, Razón social de la empresa, Ruc de la Empresa, N° de Factura el | | | | ✓ | | | | ✓ | | | | ✓ | | | | ✓ | | | | ✓ | | |

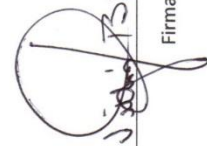
| | | | | | | | | |
|---|---|--|---|---|---|---|---|---|
| 2 | <p>Reporte Situacional Financiero "Cash Ride"</p> | <p>Reporte que se genera mensualmente para el analisis situacional desde las perspectiva de lo facturado - Se trabaja lo facturado del mes - La morosidad actual de los clientes contratados con los anteriores meses. Contiene el Top 20 de clientes con morosidad, registro de venta del año anterior - Registro de venta actual del año en curso - Ingresos del mes en cuanto a facturación - Morosidad actual del mes el cual se separa por días con rango de 1-30 31-60 61-90 - 91-180 180 a más.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Primer reporte. • Saldo de cliente por aumento de morosidad. • Ingresos ventas de una año anterior. • Ingresos de venta actual del año. • Porcentaje de ingresos anteriores. • Morosidad actual • Morosidad de vencimiento 30, 60, 90, 180 >. • Segundo Reporte • Desarrollo por morosidad cliente mensual Top 20. • Tercer Reporte • Razones por morosidad en US\$ y porcentajes 1-30,31-60,61-90,91-120 a más. • Cuarto Reporte • Ingresos operacionales por mes "cantidad de facturas emitidas por porcentajes. • Quinto Reporte • Reporte de incidencias el cual informará : • Razones de la morosidad. • Que acciones se están tomando para solucionar el problema. • Que avance tiene la gestión de cierre del mes. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
|---|---|--|---|---|---|---|---|---|

(si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que el instrumento Sí No debe de ser aplicado:

1. Otra observación:
2. Otro tipo de documento que se sugiere:

Es todo cuanto informo;



 Firma



FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS

DATOS PERSONALES

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

| | | |
|----------------|---|---------------------|
| Apellidos | : | DE LA TORRE TESTADA |
| Nombres | : | JOSE ABEL |
| DNI | : | 07870330 |
| Teléfono | : | |
| Número Celular | : | 999809363 |

FORMACIÓN PROFESIONAL

| | | | | | |
|------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|-----------------|--------------------------|--------------------------|
| Profesión | : | ADMINISTRADOR EN TURISMO Y HOTELERÍA | | | |
| Universidad | : | UNP | | | |
| Grado de Magister | <input checked="" type="radio"/> Sí | No | Grado de Doctor | <input type="radio"/> Sí | <input type="radio"/> No |
| Mención de la Maestría | MBA | | | | |
| Mención del Doctorado | — | | | | |

INFORMACIÓN LABORAL

| | |
|---------------------|----------------------------|
| Empresa actual | U. WIENER |
| Cargo actual | PROFESOR TC |
| Años de experiencia | 30 |
| Especialidad | ADMIN. TURISMO Y HOTELERÍA |

DOCENCIA UNIVERSITARIA

| | | |
|---------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| Experiencia docente | <input checked="" type="radio"/> Sí | <input type="radio"/> No |
| Asignaturas | <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> | |


 Firma



CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, ARSEL DE LA TORRE TÉJARA identificado con DNI N° 07870330 Especialista en AD. FINANCIERA Actualmente laboro en C.A.W.I.S.A. Ubicado en LANGE Procedo a revisar los reportes documentarios bajo los criterios:

Coherencia: Existe relación lógica entre los documento y los indicadores.

Relevancia: El documento es importante para medir la categoría problema.

Claridad: La redacción permite comprender a la unidad de análisis.

Suficiencia: La cantidad de documentos es suficiente para analizar la categoría problema.

| Nro. | Tipo de documento | Descripción del documento | Indicadores de medición | | | | Coherencia | | | | Relevancia | | | | Claridad | | | | Suficiencia | | | | Puntaje | Sugerencias | | | | |
|------|----------------------------------|--|-------------------------|---|---|---|------------|---|---|---|------------|---|---|---|----------|---|---|---|-------------|---|---|---|---------|-------------|--|--|--|--|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | | | |
| 1 | Registro Facturación Areas Saldo | Registro contable que se utiliza en el área financiera para los registros mensuales de cierre contable. El cual permite ver el estado situacional de las facturas vencidas por vencer. Se visualiza toda la información de la facturas por ceidas, cuenta contable, código del cliente el cual se genera cuando el cliente es nuevo, el nombre del analista de crédito asignado a la cuenta, Razón social de la empresa, Ruc de la Empresa, N° de Factura el | | | | ✓ | | | | | | | | ✓ | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|
| | <p>cual se encuentra por series, Fecha de recepción del cliente, fecha de vencimiento, mes de vencimiento, días de control de la factura, condición de pago de la factura, Estado actual de la factura (Vencido y No Vencido), N° de registro asignado por el área logística al momento del ingreso de la orden de compra, condición del registro, el cual tiene que responder a la condición de pago asignada por el área financiera, lo centro de costos por división, Código de moneda de la factura, importe de moneda origen de la factura, Saldo Moneda origen (Dado que en muchos casos el cliente puede amortizar el pago de las facturas, Tipo de cambio al día del corte el cual se cruza con el tipo de cambio Sumat del día valor Venta, Saldo al día del corte, Código de vendedor, tipo de negocio, Tipo de producto del cliente, Categoría del cliente, N° de orden de compra del cliente, tiene 02 campos más en lo que se muestra el estado de la factura vencido que puede ser 30,60,90,120 a más de 180 días y otro lo por vencer con los mismos datos de los campos de no vencidos.</p> | | | | |
|--|---|--|--|--|--|

| | | | |
|---|---|--|---------------------------|
| <p>2</p> <p>Reporte Situacional Financiero "Cash R.dle"</p> | <p>Reporte que se genera mensualmente para el análisis situacional desde la perspectiva de lo facturado - Se trabaja lo facturado del mes - La morosidad actual de los clientes contratados con los anteriores meses. Contiene el Top 20 de clientes con morosidad, registro de venta del año anterior - Registro de venta actual del año en curso - Ingresos del mes en cuanto a facturación - Morosidad actual del mes el cual se separa por días con rango de 1-30 31-60 61-90 - 91-180 180 a más.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Primer reporte. • Saldo de cliente por aumento de morosidad • Ingresos ventas de una año anterior. • Ingresos de venta actual del año. • Porcentaje de ingresos anteriores. • Morosidad actual • Porcentaje de morosidad. • Morosidad de vencimiento 30, 60, 90, 180 >. • Segundo Reporte • Desarrollo por morosidad cliente mensual Top 20. • Tercer Reporte • Razones por morosidad en US\$ y porcentajes 1-30,31-60,61-90,91-120 a más. • Cuarto Reporte • Ingresos operacionales por mes "cantidad de facturas emitidas por porcentajes. • Quinto Reporte • Reporte de incidencias el cual informará : • Razones de la morosidad. • Que acciones se están tomando para solucionar el problema. • Que avance tiene la gestión de cierre del mes. | Empty grid for data entry |
|---|---|--|---------------------------|

(si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que el instrumento Sí No debe de ser aplicado:

1. Otra observación:
2. Otro tipo de documento que se sugiere:

Es todo cuanto informo;



Firma

Anexo 6: Fichas de validación de la propuesta



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Yo, ABEL DE LA TORRE TEJADA identificado con DNI Nro 07870330 Especialista
 en ADMINISTRACION Actualmente laboro en LA UNIJER Ubicado en AV. INCA
 titulada UNIVERSIDAD NORBERT WIENER en el PROYECTO DE CREACION Y ORGANIZACION Procedo a revisar la propuesta
 como objetivo principal

| Nº | INDICADORES DE EVALUACIÓN | SI | NO | Observaciones | Sugerencias |
|----|---|----|----|---------------|-------------|
| 1 | El/los objetivo/s de la propuesta es/son coherente/s con la problemática. | ✓ | | | |
| 2 | La propuesta indica las metas que se pretenden alcanzar. | ✓ | | | |
| 3 | La propuesta indica las actividades a realizarse. | ✓ | | | |
| 4 | La propuesta demuestra el costo/beneficio. | ✓ | | | |
| 5 | La propuesta incluye el flujo de caja. | ✓ | | | |
| 6 | En la propuesta se plantean los indicadores (KPIs) | ✓ | | | |
| 7 | La propuesta incluye el cronograma de actividades. | ✓ | | | |
| 8 | La propuesta incluye la solución técnica. | ✓ | | | |
| 9 | La propuesta incluye la solución administrativa. | ✓ | | | |
| 10 | La propuesta es factible aplicar en el contexto de estudio. | ✓ | | | |

Y después de la revisión opino que debe incluir/ modificar:

1.
2.
3.

Es todo cuanto informo;


 Firma y sello



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Yo, Miguel Ángel Taboada Castiello identificado con DNI Nro 57206629 Especialista en Administración Actualmente laboro en la empresa Las Almas Ubicado en Alca Procedo a revisar la propuesta titulada "Proyecto de Gestión de Compañía en el Proceso de Cuentas y Pagos 2015" que tiene como objetivo principal

| Nº | INDICADORES DE EVALUACIÓN | SI | NO | Observaciones | Sugerencias |
|----|---|----|----|---------------|-------------|
| 1 | El/los objetivo/s de la propuesta es/son coherente/s con la problemática. | ✓ | | | |
| 2 | La propuesta indica las metas que se pretenden alcanzar. | ✓ | | | |
| 3 | La propuesta indica las actividades a realizarse. | ✓ | | | |
| 4 | La propuesta demuestra el costo/beneficio. | ✓ | | | |
| 5 | La propuesta incluye el flujo de caja. | ✓ | | | |
| 6 | En la propuesta se plantean los indicadores (KPIs) | ✓ | | | |
| 7 | La propuesta incluye el cronograma de actividades. | ✓ | | | |
| 8 | La propuesta incluye la solución técnica. | ✓ | | | |
| 9 | La propuesta incluye la solución administrativa. | ✓ | | | |
| 10 | La propuesta es factible aplicar en el contexto de estudio. | ✓ | | | |

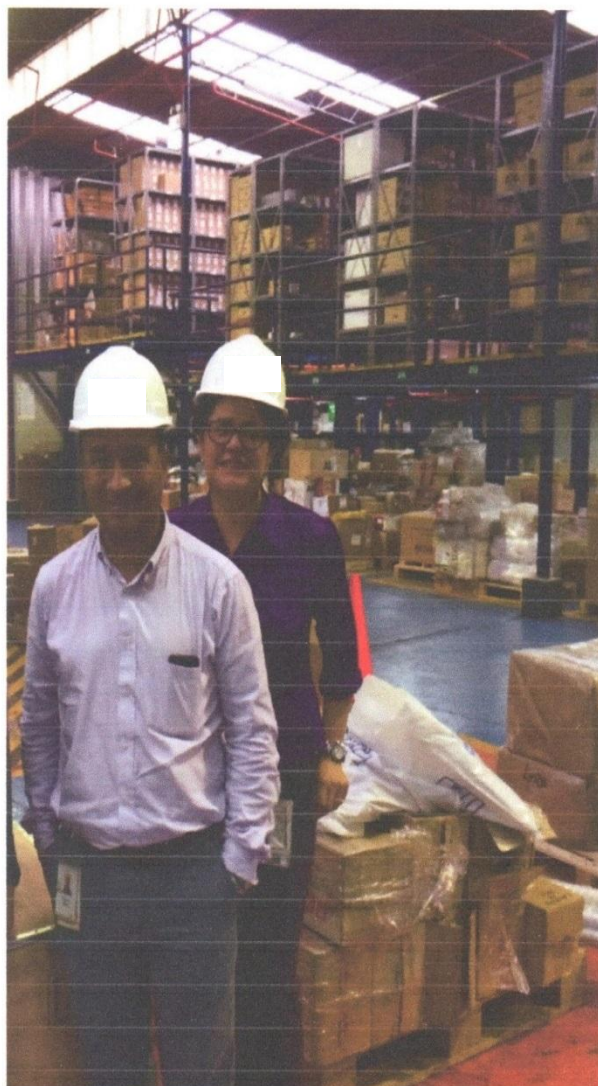
Y después de la revisión opino que debe incluir/ modificar:

1.
2.
3.

Es todo cuanto informo;


 Mg. Miguel Ángel Taboada Castiello

Firma y sello

Anexo 7: Evidencia de la visita a la empresa

Anexo 8: Evidencia de la propuesta

EMPRESA DEL SECTOR ELÉCTRICO

5

EL SISTEMA DE BLOQUEO SERÁ MANEJADO SOLAMENTE POR 03 PERSONAS:

- GERENTE FINANCIERO
- TESORERO
- JEFE DE COBRANZAS

1.0 BLOQUEO DE CUENTA

EMPRESA DEL SECTOR ELÉCTRICO

4

MOSTRará SU COMPORTAMIENTO DE PAGOS DANDO CLIk A LA LUPA - DONDE SE PODRA VISUALIZAR EL HISTORIAL DEL CLIENTE.

1.0 BLOQUEO DE CUENTA

EMPRESA DEL SECTOR ELÉCTRICO

1.0 BLOQUEO DE CUENTA - CLIENTE

RAZÓN SOCIAL DEL CLIENTE:

R. I.U.C.:

CÓDIGO DE CLIENTE:

1.0 BLOQUEO DE CUENTA

EMPRESA DEL SECTOR ELÉCTRICO

1.0 BLOQUEO DE CUENTA - CLIENTE

CLIENTE:

RUC:

USUARIO:

ACCIONES:

1.0 BLOQUEO DE CUENTA - CLIENTE

EMPRESA DEL SECTOR ELÉCTRICO

1.0 BLOQUEO DE CUENTA - CLIENTE

ESTADO:

SELECCIONADO:

2. EMPRESA:

SITUACION:

1.0 BLOQUEO DE CUENTA - CLIENTE

EMPRESA DEL SECTOR ELÉCTRICO

1.0 BLOQUEO DE CUENTA - CLIENTE

CLIENTE:

RUC:

USUARIO:

ACCIONES:

1.0 BLOQUEO DE CUENTA - CLIENTE

EMPRESA DEL SECTOR ELÉCTRICO

1.0 BLOQUEO DE CUENTA - CLIENTE

CLIENTE:

RUC:

USUARIO:

ACCIONES:

1.0 BLOQUEO DE CUENTA - CLIENTE

EMPRESA DEL SECTOR ELÉCTRICO

1.0 BLOQUEO DE CUENTA - CLIENTE

CLIENTE:

RUC:

USUARIO:

ACCIONES:

1.0 BLOQUEO DE CUENTA - CLIENTE



IMPLEMENTACIÓN DE UN MÓDULO DE GESTIÓN DE COBRANZAS

EMPRESA DEL SECTOR ELÉCTRICO

1.0 BLOQUEO DE CUENTA - CLIENTE

| CLIENTE | RUC | USUARIO | ACCIONES |
|---------------------|------------|------------|----------|
| CONSTRUCCIONES S.A. | 2032042200 | 2032042200 | BUSCAR |

EMPRESA DEL SECTOR ELÉCTRICO

1.0 BLOQUEO DE CUENTA - CLIENTE

| ESTADO | SELECCIONADO | SITUACION |
|----------|--------------|-----------|
| INACTIVO | USUARIO | BLOQUEADO |

EMPRESA DEL SECTOR ELÉCTRICO

1.0 BLOQUEO DE CUENTA - CLIENTE

CLIENTE:

RUC:

USUARIO:

ACCIONES:

EMPRESA DEL SECTOR ELÉCTRICO

1.0 BLOQUEO DE CUENTA

RAZÓN SOCIAL DEL CLIENTE:

R. I.U.C.:

CÓDIGO DE CLIENTE:

1

SE DESARROLLARÁ UNA
PLATAFORMA PARA LA
GESTIÓN DE COBRANZAS.

2

CONSTARÁ DE 03
MÓDULOS PARA LA
GESTIÓN DE COBRANZAS
1.0 BLOQUEO DE CUENTA
USUARIO INGRESARÁ CUALQUIER
DE LOS SIGUIENTES CAMPOS:

EMPRESA DEL SECTOR ELECTRICO S.A.

INGRESO A PLATAFORMA DE GESTION DE COBRANZAS

USUARIO

CONTRASEÑA

EMPRESA DEL SECTOR ELECTRICO

APLICACIONES

1.0 BLOQUEO DE CUENTA

2.0 GESTION DE COBRANZAS

3.0 MASTER FILE

3

EL CUAL MOSTRARÁ LOS
SIGUIENTES ESTADOS

EMPRESA DEL SECTOR ELECTRICO

1.0 BLOQUEO DE CUENTA - CUENTE

CLIENTE

RUC

ESTADOS

ALICIA DE BLOQUEO
ALERTA INGRESO CENTRAL DE RIESGO
INACTIVO

| COD. CLIENTE | NOMBRE DEL CLIENTE | COND. DE PAGO | ESTADO |
|--------------|-----------------------|-----------------|----------|
| 204857 | CONSTRUCTORA EPO S.A. | LETRA A 90 DIAS | INACTIVO |

ESTADO

1. NO BLOQUEO - NO TIENE MOROSIDAD EN PAGOS
2. ALERTA DE BLOQUEO - CON MOROSIDAD EN PAGOS
3. BLOQUEADO - CON PROBLEMAS EN PAGOS
4. ALERTA INGRESO CENTRAL DE RIESGO - CLIENTE NO CONCILIA DEUDA
5. DEPARTAMENTO LEGAL - CON PROBLEMAS LEGALES
6. INACTIVO - DEJO DE TRABAJAR CON LA EMPRESA HACE MAS DE 02 AÑOS.

1


SE DESARROLLARÁ UNA PLATAFORMA PARA LA GESTIÓN DE COBRANZAS

EMPRESA DEL SECTOR ELECTRICO S.A.

INGRESO A PLATAFORMA DE GESTION DE COBRANZAS

USUARIO

CONTRASEÑA



3

SE INGRESARÁ LLENANDO LOS SIGUIENTES CAMPOS Y DE LUEGO SE DARÁ ENTER EN LA OPCION BUSCAR

EMPRESA DEL SECTOR ELECTRICO

2.0 GESTION DE COBRANZAS - BUSCAR CLIENTE

RAZON SOCIAL DEL CLIENTE

R.U.C.

CODIGO DEL CLIENTE

4

LUEGO BRINDARÁ LA SIGUIENTE INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

EMPRESA DEL SECTOR ELECTRICO

::CONTACTOS::

CONSTRUCTORA BVO S.A.

DIRECCION: JR. CENTRAL CORDOBA 2244 CT 80 LINCE - JUMA

REFERENCIA: JOEL MARAQUICQ

TELEFONO 1: .

TELEFONO 2: .

FAX: .

ZIP CODE: JUMA 11

RUC: 20457031344

CONTACTO:

2

CONSTARÁ DE 03 MÓDULOS PARA LA GESTIÓN DE COBRANZAS



5

LUEGO BRINDARÁ LA SIGUIENTE LA RELACION DE FACTURAS EMITIDAS POR CLIENTE

2.0 GESTIÓN DE COBRANZAS USUARIO INGRESARÁ CUALQUIER DE LOS SIGUIENTES CAMPOS:

EMPRESA DEL SECTOR ELECTRICO

CUENTAS POR COBRAR: **REPORTE DE: NUMERO DE FACTURA**

CONSTRUCTORA BVO S.A.

N FACTURA: ESTADO: INVENTIVO: N C.F.A:

| N° | FECHA | ANAL. | N° FACTURA | N° EMISIÓN | MONEDA | MONTO | CONDICION |
|----|-------|-------|------------|------------|--------|---------|-----------|
| 1 | 14 | EPYC | 03/20/2014 | 0000000167 | USD | 2098.31 | 2098.31 |
| 2 | 14 | EPYC | 03/20/2014 | 0000000167 | USD | 2098.31 | 2098.31 |
| 3 | 14 | EPYC | 03/20/2014 | 0000000167 | USD | 2098.31 | 2098.31 |
| 4 | 14 | EPYC | 03/20/2014 | 0000000167 | USD | 2098.31 | 2098.31 |
| 5 | 14 | EPYC | 03/20/2014 | 0000000167 | USD | 2098.31 | 2098.31 |
| 6 | 14 | EPYC | 03/20/2014 | 0000000167 | USD | 2098.31 | 2098.31 |
| 7 | 14 | EPYC | 03/20/2014 | 0000000167 | USD | 2098.31 | 2098.31 |
| 8 | 14 | EPYC | 03/20/2014 | 0000000167 | USD | 2098.31 | 2098.31 |

EMPRESA DEL SECTOR ELÉCTRICO



AL HACER CLIK A LA LUPA MOSTRARÁ LA INFORMACIÓN DEL CLIENTE. ESTE MÓDULO AYUDARÁ A LA GESTIÓN COMERCIAL DEL ÁREA DE VENTAS INFORMANDO LA SITUACIÓN DEL CLIENTE.

5

- DONDE SE PODRA VISUALIZAR EL HISTORIAL DEL CLIENTE.

4

UNA VEZ INGRESADO LA INFORMACIÓN DAR:

EMPRESA DEL SECTOR ELECTRICO

3.0 ARCHIVO - CLIENTE

COD. CLIENTE: 204857 NOMBRE DEL CLIENTE: CONSTRUCTORA RYO S.A. COMID. DE PAGO: LETRADA RYO S.A. ESTADO: INACTIVO

EMPRESA DEL SECTOR ELECTRICO

3.0 ARCHIVO

| COD. CLIENTE | NOMBRE DEL CLIENTE | COMID. DE PAGO | RUC | LIMITES DE CREDITO | LINA | UTILIZADA | SALDO FINAL |
|--------------|-----------------------|------------------|------------|--------------------|------------|-------------|-------------|
| 204857 | CONSTRUCTORA RYO S.A. | LETRADA RYO S.A. | 2.04573410 | 3.100.000,00 | 338.762,49 | 1.561.237,5 | |

EMPRESA DEL SECTOR ELECTRICO

3.0 ARCHIVO

| COD. CLIENTE | NOMBRE DEL CLIENTE | COMID. DE PAGO | RUC | LIMITES DE CREDITO | LINA | UTILIZADA | SALDO FINAL |
|--------------|-----------------------|------------------|------------|--------------------|------------|-------------|-------------|
| 204857 | CONSTRUCTORA RYO S.A. | LETRADA RYO S.A. | 2.04573410 | 3.100.000,00 | 338.762,49 | 1.561.237,5 | |

IMPLEMENTACIÓN DE UN MÓDULO DE GESTIÓN DE COBRANZAS

3.0 ARCHIVO CLIENTE

4.1 MOSTRARÁ LA SIGUIENTE INFORMACIÓN DEL CLIENTE:

- 1- CODIGO DEL CLIENTE
- 2- NOMBRE DEL CLIENTE
- 3- RUC DEL CLIENTE
- 4- LINEA DE CREDITO
- 5- LINEA DE CREDITO UTILIZADA
- 6- SALDO FINAL
- 7- DIRECCION DEL CLIENTE
- 8- DESCRIPCION DEL NEGOCIO
- 9- LISTA EL ESTADO DEL CLIENTE -- SIN BLOQUEO -- BLOQUEADO -- ALERTA AVISO INFOCORP -- LEGAL -- INACTIVO

1

SE DESARROLLARÁ UNA PLATAFORMA PARA LA GESTIÓN DE COBRANZAS

2

CONSTARÁ DE 03 MÓDULOS PARA LA GESTIÓN DE COBRANZAS

3

SE TENDRÁ ACCESO COMO LOS DEMÁS MÓDULOS SIGUIENDO LOS MISMOS PASOS DESCRITOS

EMPRESA DEL SECTOR ELECTRICO S.A.

INGRESO A PLATAFORMA DE GESTIÓN DE COBRANZAS

USUARIO



CONTRASEÑA



3.0 ARCHIVO CLIENTE

USUARIO INGRESARÁ CUALQUIER DE LOS SIGUIENTES CAMPOS:

EMPRESA DEL SECTOR ELECTRICO



3.0 ARCHIVO CLIENTE

RAZON SOCIAL DEL CLIENTE



R.U.C.



CODIGO DEL CLIENTE



EXPORTAR A EXCEL

BUSCAR

EMPRESA DEL SECTOR ELECTRICO



APLICACIONES

3.0 BLOQUEO DE CUENTA



3.0 MASTER FILE



2.0 GESTION DE COBRANZAS



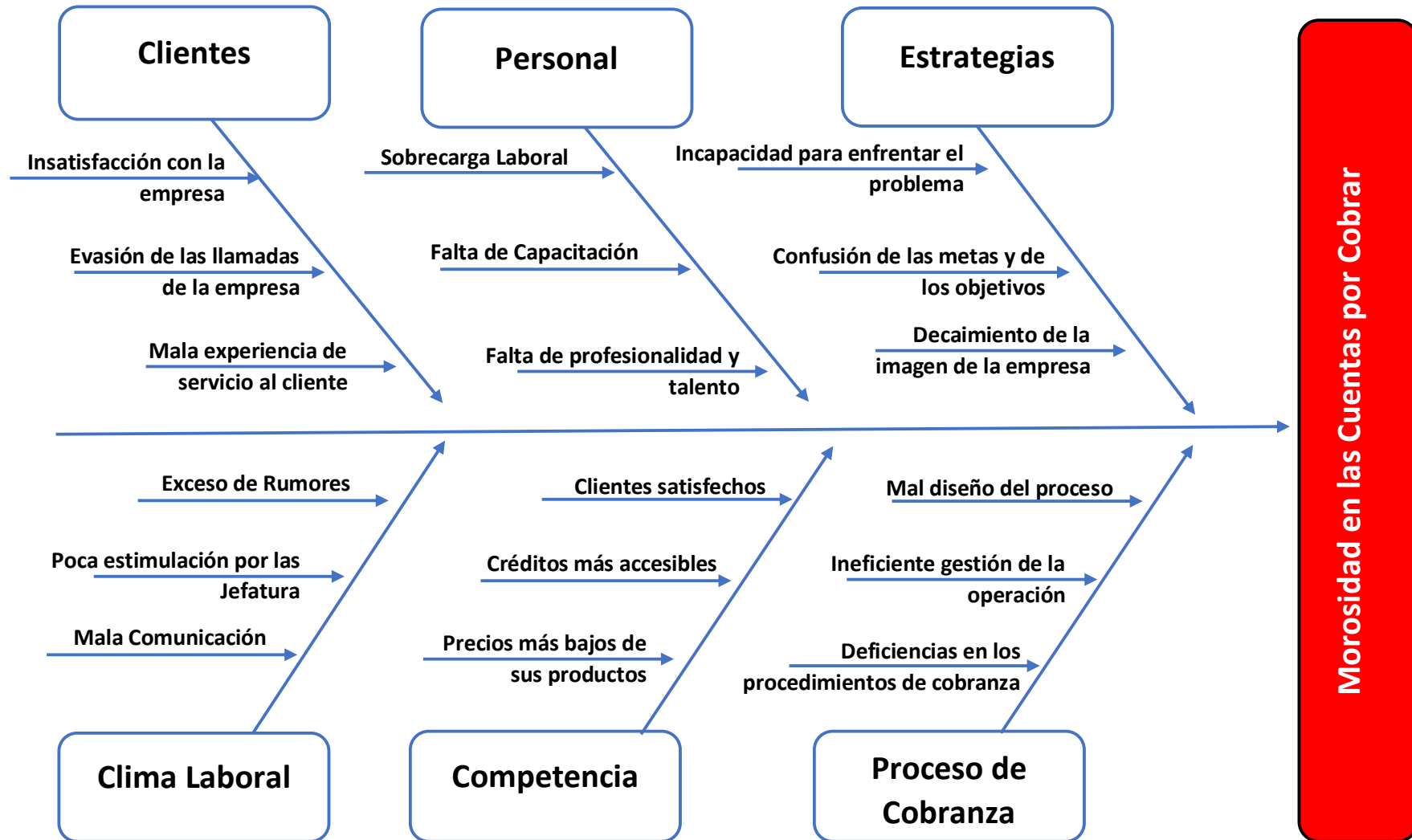
Anexo 9: Matriz de la investigación

| Título de la Investigación | Propuesta de un modelo de gestión comercial para la reducción de cuentas por cobrar en una empresa del sector eléctrico, Lima 2018 | |
|---|--|--|
| Planteamiento d la investigación | Objetivos | Justificación |
| Formulación del Problema | Objetivo General | <p>La presente investigación busca reducir la morosidad de los clientes, la cual viene afectando económicamente a la empresa, estableciendo un modelo de gestión comercial competente, que permita establecer nuevos lineamientos, procesos más asertivos, trato más directo con el cliente para el cobro de los créditos. Es necesario reducir el nivel de morosidad, dado que esto permitiría que la empresa sea más sólida, tenga mayor liquidez frente a los competidores, de esta manera podrán invertir en nuevos productos a sus proveedores, diversificando y abarcando nuevos sectores en el comercio, respondiendo económicamente a sus proveedores, empleados y al mismo sistema financiero. Permitirá que otras empresas, puedan acceder a un modelo de gestión comercial viable para la reducción del nivel de morosidad, por lo tanto, se corregirían errores en los procesos enfocados en el cobro de los créditos, reduciendo los intereses e incrementando la otorgación de créditos en la comprar de productos y servicios a otras organizaciones, reduciendo los costos y mejorando la satisfacción del cliente, se reducirían los tiempos en la gestión de cobranzas y en consecuencia se mejorarían los indicadores de rotación de cartera, generando mayor liquidez en la empresa permitiendo mejorar la rentabilidad y reduciendo los costos, así mismo se podrá invertir en crear nuevos productos para las necesidades de los consumidores; finalmente, permitirá a alinear sus procesos, en base a la efectividad del cobro de las cuentas por cobrar.</p> |
| <p>Al describir la situación actual de la empresa del sector eléctrico, se determinó que el problema principal a tratar en la presente investigación es: ¿Cómo se puede reducir el nivel de morosidad en las cuentas por cobrar de la empresa ?</p> | Objetivos Específicos | |
| | <p>Diagnosticar la efectividad actual en las cuentas por cobrar, de la empresa.</p> | |
| | <p>Conceptualizar las metodologías necesarias, analizando las categorías y subcategorías, apriorísticas y emergentes, cumpliendo con los objetivos de la organización.</p> <p>Diseñar un modelo comercial enfocado en la gestión, permitiendo reducir la morosidad que presentan los clientes con la organización.</p> <p>Validar los instrumentos mixtos, utilizados en la aplicación del diagnóstico, por medio de un panel profesional.</p> | |
| Metodología | | |
| Sistema y Enfoque | Tipo y Diseño | Método e instrumentos |
| Holístico y de enfoque mixto (Cuantitativo y Cualitativo) | Proyectivo y Diseño no experimental | Ficha de registro documental y entrevistas |

Anexo 10: Matriz metodológica de categorización

| Objetivo General | Objetivos Específicos | Categorías | Subcategorías | Unidad de Análisis | Técnicas | Instrumentos |
|---|---|--------------------|--------------------------|------------------------|------------|---------------------------------|
| Proponer un modelo de gestión comercial en aras de reducir el nivel de morosidad en la empresa. | Diagnosticar la efectividad actual en las cuentas por cobrar de la empresa. | Gestión Comercial | Satisfacción del cliente | Personal área contable | Entrevista | Ficha de Evaluación de expertos |
| | Conceptualizarlas metodologías necesarias, analizando las categorías y subcategorías, apriorísticas y emergentes, cumpliendo con los objetivos de la organización | | Clima Laboral | Ejecutivo de ventas | | Cuestionario |
| | Diseñar un modelo comercial enfocado en la gestión, permitiendo reducir la morosidad que presentan los clientes con la organización. | | Talento Humano | Tesorero | Entrevista | Ficha de registro documental |
| | Validar los instrumentos mixtos, utilizados en la aplicación del diagnóstico, por medio de un panel profesional | Cuentas por Cobrar | Procesos de Cobranza | Clientes | | Ficha de Evaluación de expertos |
| | | | Créditos | | | |
| | | | Ratios Financieros | | | |

Anexo 11: Matriz de causa efecto para definir el problema



Anexo 12: Matriz de teorías

| Nro. | Teoría | Autor de la teoría | Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página) | Parafraseo | ¿Cómo la teoría se aplicará en su Tesis? | Referencia | Link |
|------|---|----------------------|---|---|--|---|-------|
| 1 | Teoría General de Sistemas | Ludwig Bertalanffy | Bertalanffy (1989) Hay correspondencia entre los principios que rigen el comportamiento de entidades que son intrínsecamente muy distintas, dado que se pueden aplicar diferentes conceptos y métodos de diferentes campos, haciendo uso de otras materias como la ingeniería, la biología, la sociología, etc., las cuales nos permitirán elaborar un sistema en general, aplicable a cualquier materia (p. 33) | En otras palabras, es como la holística, la cual reúne diferentes conceptos para el desarrollo de una investigación; con la excepción de esta teoría, busca el funcionamiento de un sistema, armado por diferentes estructuras relacionadas desde diferentes métodos. Bertalanffy (1989) | Esta teoría nos permitirá elaborar una propuesta de solución, la cual funcione en la empresa, a través de conceptos o metodologías tomadas desde la administración, la contabilidad, la ingeniería, entre otras que tienen relación con el objeto de estudio. | Bertalanffy, L. (1989). <i>Teoría General de los Sistemas</i> . México: Ludwig Von Bertalanffy. | Libro |
| 2 | Teoría Estructuralista de la Administración | Idalberto Chiavenato | Chiavenato (2006) Las organizaciones se basan en una estructura las cuales pueden adaptarse y cambiar para cumplir los requisitos del mercado o pueden alterar el mercado a fin de que este se adecue a las capacidades de la organización, la primera se denomina adaptación, mientras que la segunda se denomina influencia miento o negociación con el mercado. (p. 261) | La adaptación es cada vez más constante en las organizaciones, dado que las expectativas del cliente son cambiantes, también el mercado lo es, ahora bien, el influencia miento de una organización en el mercado, radica en que a empresa se haya adelantado a los futuros cambios del mercado y haga que este cambie intempestivamente, se pueden inferir que dentro de este mercado están sus competidores y si estos no cambian, ya no serán denominados competencia, dado que no estarán en las misma posibilidades de competir. Chiavenato (2006) | Esta teoría, nos permitirá, determinar los puntos críticos en la empresa, afín de corregir estos procesos dedicados al área de cobranzas, en los cuales puede haber fallas o no son aprobados por el cliente, y en consecuencia son ignorados, por lo cual el cumplimiento de los pagos es cada vez menor y el nivel de morosidad es cada vez mayor. | Chiavenato, I. (2006). <i>Introducción a la Teoría General de la Administración</i> . México: Mc Graw Hill. | Libro |
| 3 | Teoría del Dinero y del Crédito | Albrecht Forstamnn | Forstmann (1960) Existen 3 etapas del desarrollo económico, la primera es la etapa natural, en la cual un bien es cambiado contra otro, la segunda que es la etapa monetaria, la cual un bien toma la función de medio y unidad de cambio a fin de ser cambiado indirectamente, es decir un bien contra el dinero, como última etapa en el enfoque económico, está la monetaria, respondiendo a que el crédito reemplaza a un bien de tal forma que es vendido, bajo la promesa de recibir en el futuro el mismo o semejante valor. (p. 1) | El cambio de un bien o servicio a un crédito, corresponde a que una parte necesita un cambio igualitario sea en dinero o en un bien de iguales características para proceder con la transacción o el intercambio, sin embargo, debido a que esta parte no cuenta con ello, hace la alusión a una especie de préstamo bajo determinadas condiciones, las cuales pueden derivarse en un incremento del efectivo prestado en un periodo determinado. Forstmann (1960) | Esta teoría, permitirá establecer el tipo de intercambio que reciben los clientes, cuando acceden al crédito de la empresa; cuando no poseen el efectivo necesario para adquirir el producto o servicio ofrecido, lo cual recae en la utilización del crédito y también en un compromiso a saldar con la empresa, el cual puede convertirse en una cuenta por cobrar a largo plazo o también convertirse en un cliente moroso. | Forstmann, A. (1960). <i>Dinero y Crédito</i> . Argentina: El Ateneo. | Libro |

| Nro. | Teoría | Autor de la teoría | Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página) | Parfraseo | ¿Cómo la teoría se aplicará en su Tesis? | Referencia | Link |
|------|---|--------------------|---|--|--|--|---|
| 4 | Teoría de la Administración por Objetivos | Octavo García | García (1983) Es un proceso administrativo en el cual, el supervisor y el subordinado trabajan basados en una definición clara de las metas comunes y las prioridades que tiene la organización, identificando en forma conjunta las áreas principales de responsabilidad de los individuos, en base a los resultados esperados, y utilizando estas medidas como guías para manejar la unidad y evaluar los aportes de cada miembro para alcanzar estos objetivos. (p. 35) | Par el autor, la coordinación y cooperación entre los empleados debe ser clara y correcta a fin de no inferir en errores o falas en los procesos o procedimientos, dado que esto retrasaría y sería un obstáculo para el logro de los objetivos, por ende, estos deben estar coordinados y apuntar a un mismo objetivo realizando correctamente sus funciones. García (1983) | Esta teoría, nos ayudara a entender que el orden y la sincronización en la empresa por cada uno de los empleados, debe primar, a fin mantener satisfechos a los clientes y valorar a los empleados, un problema que toda empresa atraviesa. | García, O. (1983). <i>Administración por objetivos. Recuperado de:</i> https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5006603.pdf . Extraído el 15 de marzo del 2018. | https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5006603.pdf . |
| 5 | Teoría de la Relatividad Económica | Carlos Bondone | Bondone (2006) El crédito puede satisfacer la necesidad de liquidez, pero nunca será dinero en tanto no es un bien económico presente, partiendo de que la liquidez es lo que permite obtener el bien económico presente, en otras palabras, objeto de la transacción, satisfaciendo una necesidad final o inmediata, en posesión de otro agente económico. (p. 130) | El bien económico puede ser otro bien, como también puede ser un sustituto viable en una transacción acordada, lo cual una vez acabado el tiempo, la persona devuelve ese bien más los intereses ganados de todo ese tiempo | Esta teoría nos permitirá entender el crédito ofrecido por parte de la empresa, al otorgar el bien o servicio acordado, y además de ello la liquidez ganada por la empresa en todo el tiempo pactado, a fin de comprender también, cual es el efecto de este crédito en la en el nivel de morosidad de las cuentas por cobrar. | Bondone, C. (2006). <i>Teoría de la Relatividad Económica</i> . Argentina: Editorial Distal. | Libro |

Anexo 13: Matriz de antecedentes

| Nro. | Apellido e inicial del nombre del autor/es | Año | Título de la investigación | Link | Método | Resultados | Conclusiones | Redacción final | Referencia |
|------------------------|--|------|--|---|---|---|--|--|--|
| Internacionales | | | | | | | | | |
| 1 | Armijos y Oña | 2015 | Modelo de gestión de crédito y cobranza para recuperar cartera vencida en la cooperativa de ahorro y crédito San Miguel de los bancos y sus tres agencias que la integran. | https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/10202 | Enfoque: Cuantitativo Diseño: No Experimental Método: Observación Científica Población: 200 Técnica de muestreo: Aleatoria Simple Muestra: 30 Técnicas: Encuesta y Entrevista | Diseñar un modelo en gestión de créditos y cobranzas para el área de créditos y cobranzas hacia la cooperativa, implementando estrategias y procedimientos claros, recuperando la cartera vencida, como también diagnosticando y analizando los elementos que con llevan a la recuperación de la cartera vencida. | Llegó a la conclusión, de que una característica discutible que suma al crecimiento sostenido a nivel organizacional es la cultura adoptada, dado que esta puede establecer las bases de las funciones, sin afectar la optimización en los recursos y del talento, actualizando los perfiles y cargos que contribuyen a la mejora de las operaciones | En Ecuador, Armijos y Oña (2015) mediante su investigación denominada <i>Modelo de gestión de crédito y cobranza para recuperar cartera vencida en la cooperativa de ahorro y crédito San Miguel de los bancos y sus tres agencias que la integran</i> , tuvo como objetivo principal, diseñar un modelo en gestión de créditos y cobranzas para el área de créditos y cobranzas hacia la cooperativa, implementando estrategias y procedimientos claros, recuperando la cartera vencida, como también diagnosticando y analizando los elementos que con llevan a la recuperación de la cartera vencida. La investigación es del tipo descriptivo, utilizando como instrumento el dialogo, la entrevista, el recojo de información documentaria sobre los créditos y la cartera vencida; a su vez, se llegó a la conclusión, de que una característica discutible que suma al crecimiento sostenido a nivel organizacional es la cultura adoptada, dado que esta puede establecer las bases de las funciones, sin afectar la optimización en los recursos y del talento, actualizando los perfiles y cargos que contribuyen a la mejora de las operaciones | Armijos, A., & Oña, J. (2015). <i>Modelo de Gestión de Crédito y cobranza para recuperar cartera vencida en la Cooperativa de ahorro y crédito San Miguel de los Bancos y sus tres agencias que la integran.</i> (Tesis de Pregrado). Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana. https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/10202 Extraído el 20 de junio del 2018 |
| 2 | Fuentes | 2016 | Diseño de un modelo de crédito y cobranza para Automercado S.A. | http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/14622 | Enfoque: Cuantitativo Diseño: No Experimental Método: Observación Científica Población: 400 | Se diseñó un modelo de gestión de crédito y cobranzas integrado al sistema informático SEAH que permita disminuir el índice de morosidad en la cartera de cuentas por cobrar | En la tabulación de las encuestas, referente a la deficiencia del departamento de crédito y cobranza, el 57% de los empleados la | En Ecuador, Avilés (2016), mediante su investigación denominada <i>Diseño de un modelo de crédito y cobranza para Automercado S.A.</i> , cuyo objetivo fue, diseñar un modelo de gestión de crédito y cobranzas integrado al sistema informático SEAH que permita disminuir el índice de morosidad en la cartera de cuentas por | Fuentes, B. (2016). <i>Diseño de un modelo de crédito y cobranza para Automercado S.A.</i> (Tesis de Pregrado). |

| | | | | | | | | | |
|---|---------------------|------|---|--|--|---|---|--|--|
| | | | | | <p>Técnica de muestreo: Aleatoria Simple Muestra: 50 Técnicas: Instrumentos: Encuesta y Entrevista</p> | <p>de la empresa, a través del análisis de los procesos de créditos y cobranzas establecidos y la descripción de los lineamientos generales y las políticas de gestión de créditos y cobranzas para disminuir el índice de morosidad.</p> | <p>califican como nada satisfactoria, por otro lado, un 54% de los clientes encuestados se consideran insatisfechos con las labores de cobranza, esto sumado a la falta de procesos para hacer conocer al cliente de sus estados de cuenta</p> | <p>cobrar de la empresa, a través del análisis de los procesos de créditos y cobranzas establecidos y la descripción de los lineamientos generales y las políticas de gestión de créditos y cobranzas para disminuir el índice de morosidad. La investigación es de tipo descriptiva, interpretando los resultados que se pretenden alcanzar, además de usar la encuesta y la entrevista como instrumento; asimismo, esta investigación, posterior al diseño del modelo de crédito y cobranza propuesto, llevo a la conclusión en la tabulación de las encuestas, referente a la deficiencia del departamento de crédito y cobranza, el 57% de los empleados la califican como nada satisfactoria, por otro lado un 54% de los clientes encuestados se consideran insatisfechos con las labores de cobranza, esto sumado a la falta de procesos para hacer conocer al cliente de sus estados de cuenta. Finalmente, esta investigación, guarda relación con la tesis en, proponer un modelo de gestión el cual mejore el cobro de los créditos, sin embargo, también pretende mejorar desde un aspecto comercial la relación de los empleados con los clientes, bajo un punto de vista de asesoría al cliente.</p> | <p>Ecuador: Universidad de Guayaquil.</p> |
| 3 | Bonifaz y Verdezoto | 2013 | <p>Diseño de un modelo de cobranzas de créditos de consumo otorgados por el sistema financiero y viabilización del aplicativo informático (SAC) para disminuir el índice de morosidad en cuentas por cobrar en cartera de consumo en la ciudad de Guayaquil</p> | <p>http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/729/1/T-UCSG-POS-MAE-22.pdf</p> | <p>Enfoque: Cuantitativo y cualitativo Diseño: No experimental Método: Observación científica. Población: 200 Técnica de muestreo: Aleatoria Simple Muestra: 60 Técnicas: Instrumentos: Observación encuesta y entrevista.</p> | <p>Se analizó la viabilidad del aplicativo informático, conjuntamente con el diseño de un modelo de cobranzas de créditos de consumo aplicable al sistema financiero, que permita reducir los índices de morosidad de los clientes, a través del análisis de la evolución de créditos e índices de morosidad.</p> | <p>Los clientes utilizan créditos para cubrir sus necesidades de consumo personal, esto origina un sobreendeudamiento y en consecuencia a ello, que el cliente no pueda cumplir con sus compromisos de pago de las operaciones obtenidas del sistema financiero</p> | <p>En Ecuador, Bonifaz y Verdezoto (2013), mediante su investigación denominada <i>Diseño de un modelo de cobranzas de créditos de consumo otorgados por el sistema financiero y viabilización del aplicativo informático (SAC) para disminuir el índice de morosidad en cuentas por cobrar en cartera de consumo en la ciudad de Guayaquil</i>, cuyo objetivo fue, analizar la viabilidad del aplicativo informático, a la par con el diseño de un modelo en cobranzas de créditos en su uso aplicable al sistema financiero, que permita reducir la tasa de morosidad sobre los clientes, a través del análisis de la evolución de créditos e índices de morosidad. La investigación se enmarca bajo los paradigmas cuantitativos y</p> | <p>Bonifaz, J., y Verdezoto, R. (2013). <i>Diseño de un modelo de cobranzas de créditos de consumo otorgados por el sistema financiero y viabilización del aplicativo informático SAC para disminuir el índice de morosidad en cuentas por cobrar en</i></p> |

| | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|---|--|
| | | | | | | | | <p>cualitativos, interpretando información numérica y la categoría de control de cartera, cuantificando los niveles de morosidad, utilizando como instrumentos, la observación, la encuesta y la entrevista; llegando a la conclusión de que, los clientes utilizan créditos para cubrir sus necesidades de consumo personal, esto origina un sobreendeudamiento y en consecuencia a ello, que el cliente no pueda cumplir con sus compromisos de pago de las operaciones obtenidas del sistema financiero. Esta investigación, se relaciona con la tesis, en reducir los índices de morosidad en las cuentas por cobrar de los clientes, asimismo plantea que el personal como parte del proceso aconseje al cliente sobre la obtención de los bienes o servicios que sean realmente necesario para el cliente, a fin de no sobreendudarse al cliente y en consecuencia que este no termine pagando.</p> | <p><i>cartera de consumo en la ciudad de Guayaquil.</i> (Tesis de Maestría). Ecuador: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.</p> |
|--|--|--|--|--|--|--|--|---|--|

| | | | | | | | | | |
|---|---------|------|--|---|---|---|---|---|---|
| 4 | Carmona | 2017 | Diseño de una estructura de soporte para mejorar los procesos de cobranza de las garantías estatales en BECO | http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/146600 | Enfoque: Cuantitativo Diseño: No Experimental Método: Observación Científica Población: 200 Técnica de muestreo: Aleatoria Simple Muestra: 70 Técnica/s: Instrumentos Demográficos, Encuestas, Investigación de Mercado | Se introdujeron mejoras a los procesos de cobranza judicial, poniendo énfasis en las operaciones morosas con garantía, las cuales sean susceptibles de cobro, la realización de ello, a través de una disminución de un 40% de los costos operativos en tramitación judicial y un aumento de un 30% en los montos de recuperación | Se pudieron rediseñar los procesos ligados a la cobranza, a pesar de que estos sean rígidos, para ello se levantaron los procesos existentes y los puntos críticos a los que se veían afectados, a fin de corregirlos | En Chile, Carmona (2017), mediante su investigación denominada <i>Diseño de una estructura de soporte para mejorar los procesos de cobranza de las garantías estatales en BECO</i> , cuyo objetivo fue introducir mejoras a los procesos de cobranza judicial, poniendo énfasis en las operaciones morosas con garantía, las cuales sean susceptibles de cobro, la realización de ello, a través de una disminución de un 40% de los costos operativos en tramitación judicial y un aumento de un 30% en los montos de recuperación. La investigación es de tipo descriptiva, enmarcándose en los procesos de negocios de cobranza judicial, además de usar como instrumentos, fuentes demográficas, encuestas e investigación del mercado; llegando a la conclusión de que, se pudieron rediseñar los procesos ligados a la cobranza, a pesar de que estos sean rígidos, para ello se levantaron los procesos existentes y los puntos críticos a los que se veían afectados, a fin de corregirlos. La relación de la investigación con la tesis, se basa en la mejora de los procesos de la cobranza, a fin de que la empresa pueda obtener mayor liquidez, también guarda relación en identificar los puntos críticos de cada proceso asociado a la cobranza. | Carmona, E. (2017). <i>Diseño de una Estructura de soporte para mejorar los procesos de cobranza de las garantías estatales en BECO</i> . (Tesis de Maestría). Chile: Universidad de Chile. |
|---|---------|------|--|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | | | | | |
|---|---------|------|--|---|--|--|--|---|--|
| 5 | Ramírez | 2016 | Modelo de crédito-cobranza y gestión financiera en la empresa Comercial Facilito de la parroquia particular Pilar, Provincia de los ríos | http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/4630 | Enfoque: Cuantitativo Diseño: Experimental No Método: Observación Científica Población: 100 Técnica de muestreo: Aleatoria Simple Muestra: 100 Técnicas: Encuesta y Entrevista | Se diseñó un modelo crédito-cobranza para mejorar la gestión financiera en la empresa, realizando un diagnóstico de la situación actual de la gestión financiera de la empresa | Los empleados de la empresa desconocen los objetivos de la evaluación de los riesgos, objetivos internos y externos, ocasionando un mal reporte de la información en las cobranzas | En Ecuador, Ramírez (2016), mediante su investigación denominada <i>Modelo de crédito-cobranza y gestión financiera en la empresa Comercial Facilito de la parroquia particular Pilar, Provincia de los ríos</i> , cuyo objetivo, fue el diseñar un modelo crédito-cobranza para mejorar la gestión financiera en la empresa, realizando un diagnóstico de la situación actual de la gestión financiera de la empresa. La investigación es del tipo descriptivo, aplicando métodos inductivo-deductivo, analítico-sintético, además de usar como instrumento la encuesta y la entrevista; llegando a la conclusión, de que los empleados de la empresa desconocen los objetivos de la evaluación de los riesgos, objetivos internos y externos, ocasionando un mal reporte de la información en las cobranzas. Finalmente, esta investigación, guarda relación con la tesis en mejorar la gestión financiera de la empresa, dotando al personal estrategias que permitan llevar un correcto proceso en la cobranza de los créditos, así como estandarizar estos procesos. | Ramírez, V. (2016). <i>Modelo de crédito-cobranza y gestión financiera en la empresa Comercial Facilito de la Parroquia Patricia Pilar Provincia de los Ríos</i> . (Tesis de Pregrado). Ecuador: Universidad Regional Autónoma de Los Andes. |
|---|---------|------|--|---|--|--|--|---|--|

| Nro. | Apellido e inicial del nombre del autor/es | Año | Título de la investigación | Link | Método | Resultados | Conclusiones | Redacción final | Referencia |
|-------------------|--|------|---|---|---|--|---|--|--|
| Nacionales | | | | | | | | | |
| 1 | Hidalgo | 2010 | Influencia del control interno en la gestión de créditos y cobranzas en una empresa de Pre-Prensa digital en Lima-Cercado | http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/363/1/hidalgo_ev.pdf | Enfoque: Cuantitativo Diseño: No Experimental Método: Observación Científica Población: 500 Técnica de muestreo: Aleatoria Simple Muestra: 40 Técnicas: Instrumentos: Encuesta y Entrevista | Se determinó la influencia del control interno en la gestión de créditos y cobranzas en la empresa, determinando la influencia de la dirección del control interno en el manejo de los ingresos de efectivo y analizando la manera en que la planificación del control interno influye en la gestión de créditos y cobranzas | En la empresa no se realiza un análisis financiero para evaluar a los solicitantes del crédito, debido al escaso criterio técnico y profesional del personal del área responsable | Hidalgo (2010), mediante su investigación denominada <i>Influencia del control interno en la gestión de créditos y cobranzas en una empresa de servicios de Pre-Prensa digital en Lima-Cercado</i> , tuvo como objetivo, determinar la influencia del control interno enfocado en la gestión de créditos y cobranzas en la empresa, determinando la influencia de la dirección del control interno en el manejo de los ingresos de efectivo y analizando la manera en que la planificación del control interno influye en la gestión de créditos y cobranzas. La investigación es del tipo descriptiva, explicativa y correlacionada, de acuerdo al fin de esta, la población bajo estudio fue de 500 trabajadores y la muestra fue de 40 trabajadores, utilizando como instrumento la encuesta y la entrevista; llegando a la conclusión de que en la organización no se realiza un análisis financiero eficaz en la evaluación de los solicitantes del crédito, dado el escaso criterio técnico y profesional del personal involucrado. Finalmente, esta investigación, se relaciona en analizar la gestión de los créditos y cobranzas de la organización, además de capacitar al personal involucrado en el proceso de cobranzas, en aspectos financieros. | Hidalgo, E. (2010). <i>Influencia del control interno en la gestión de créditos y cobranzas en una Empresa de Servicios de Pre-Prensa Digital en Lima-Cercado</i> . (Tesis de Pregrado). Perú: Universidad San Martín de Porres. |

| | | | | | | | | | |
|---|--------------------|------|---|---|---|--|--|---|---|
| 2 | Uceda & Villacorta | 2014 | Las políticas de ventas al crédito y su influencia en la morosidad de los clientes de la empresa Import Export Yomar E.I.R.L. en la ciudad de Lima Periodo 2013 | http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/347/1/UCEDA_LORENA_VENTAS_CREDITO_MOROSIDAD_CLIENTE_S.pdf | Enfoque: Cuantitativo Diseño: No Experimental Método: Observación Científica Población: 400 Técnica de muestreo: Aleatoria Simple Muestra: 100 Técnicas: Encuesta, Entrevista, Cuestionario | Se determinó la influencia de las políticas de ventas al crédito en la morosidad de los clientes en la empresa, identificando y evaluando las políticas de ventas al crédito | En la empresa las ventas al crédito representan 66%, y que, en una muestra de 100 clientes, el 60% son morosos | Uceda y Villacorta (2014), mediante su investigación denominada <i>Las políticas de ventas al crédito y su influencia en la morosidad de los clientes de la empresa Import Export Yomar E.I.R.L. en la ciudad de Lima Periodo 2013</i> , tuvo como objetivo, determinar la influencia de las políticas de ventas al crédito en la morosidad de los clientes en la organización, identificando y evaluando las políticas aplicadas en las ventas al crédito. La investigación es del tipo descriptiva, la población está constituida por todos los clientes de la empresa, y la muestra representativa es de 100 clientes, además de usar como instrumento, la observación, la encuesta, la entrevista, el cuestionario, entre otros; asimismo, esta investigación, posterior al análisis en la determinación de la influencia de las políticas de ventas al crédito en la morosidad de los clientes, llego a la conclusión, de que en la empresa las ventas al crédito representan 66%, y que en una muestra de 100 clientes, el 60% son morosos. La investigación, se relaciona con la tesis en determinar cuál es la influencia de la gestión comercial, respecto a las cuentas por cobrar, analizando las ventas que son realizadas a crédito, la satisfacción del cliente, los ratios financieros y el proceso de cobranza. | Uceda, L., & Villacorta, F. (2014). <i>Las Políticas de ventas al crédito y su influencia en la morosidad de los clientes de la empresa Import Export Yomar E.I.R.L. en la ciudad de Lima periodo 2013</i> . (Tesis de Pregrado). Perú: Universidad Privada Antenor Orrego. |
|---|--------------------|------|---|---|---|--|--|---|---|

| | | | | | | | | | |
|---|------|------|---|---|---|--|---|---|---|
| 3 | Arce | 2017 | Implicancia en la gestión de cobranza de las letras de cambio y su efecto en la liquidez de la empresa Provener SAC | http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/123456789/376/1/Arce%20Huamani%2C%20Luz%20Angolica.pdf | Enfoque: Cuantitativo Diseño: No Experimental Método: Observación Científica Población: 60 Técnica de muestreo: Aleatoria Simple Muestra: 10 Técnicas: Aleatoria Simple Instrumentos: Encuesta y Observación | Se determinó el efecto de la gestión de cobranza de las letras de cambio en la liquidez de la empresa, a través del análisis de las políticas de contacto con el cliente en la liquidez, así como su efecto en la gestión financiera | La empresa no pone énfasis en la aplicación de las políticas de contacto con el cliente, existiendo un nivel bajo de preocupación sobre la atención eficaz de las quejas de los clientes, en lo cual se resume que no hay preocupación por conocer las necesidades del cliente ni por brindar un buen servicio respecto a las cobranzas del cliente | Arce (2017), mediante su investigación denominada <i>Implicancia en la gestión de cobranza de las letras de cambio y su efecto en la liquidez de la empresa Provener SAC</i> , tuvo como objetivo, establecer el efecto de la gestión de cobranza de las letras de cambio con la liquidez en la empresa, a través del análisis de las políticas de contacto con el cliente en la liquidez, así como su efecto en la gestión financiera. La investigación es del tipo descriptivo y correlacional, basada en un diseño no experimental, la población y la muestra son de 10 de trabajadores de la empresa, utilizando como instrumento, la encuesta y la observación; llegando a la conclusión de que, la empresa no se enfoca en la aplicación de las políticas de contacto con el cliente, existiendo un nivel bajo de preocupación sobre la atención eficaz de las quejas de los clientes, en lo cual se resume que no hay preocupación por conocer las necesidades del cliente ni en brindar un mejor servicio respecto a las cobranzas del cliente. Finalmente, esta investigación, se relaciona con la presente tesis en analizar las políticas enfocadas al cliente en la compañía a fin de detectar las anomalías o deficiencias que se presentan en los procesos dedicados a la cobranza de los créditos. | Arce, L. (2017). <i>Implicancia en la gestión de cobranza de las letras de cambio y su efecto en la liquidez de la empresa Provener SAC</i> . (Tesis de Pregrado). Perú: Universidad Autónoma del Perú. |
|---|------|------|---|---|---|--|---|---|---|

| | | | | | | | | | |
|---|----------------------|------|---|---|--|---|---|---|--|
| 4 | Farje, Nuñez & Reyes | 2016 | Mejora del proceso de cobranzas de la empresa Overall para disminuir los indicadores de morosidad | https://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/618348/1/CFARJE_S.pdf | <p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Diseño: No Experimental</p> <p>Método: Observación Científica</p> <p>Población: 200</p> <p>Técnica de muestreo: Aleatoria Simple</p> <p>Muestra: 60</p> <p>Técnicas: Instrumentos: Encuesta y Entrevista</p> | Se diseñó e implementó un plan de mejora para replantear, unificar y normalizar los procesos del departamento de cobranzas, a fin de que se puedan cumplir con los procesos en los tiempos establecidos y se logre una gestión eficiente y eficaz | Con la evaluación y los indicadores utilizados, se pueden detectar los problemas cuantitativos y cualitativos del área, así como aplicar políticas restrictivas que impliquen la suspensión del servicio si es que fuera necesario a fin de que no crezca la cartera morosa | Farje, Nuñez y Reyes (2016), mediante su investigación denominada <i>Mejora del proceso de cobranzas de la empresa Overall para disminuir los indicadores de morosidad</i> , cuyo objetivo fue diseñar e implementar un plan de mejora para replantear, unificar y normalizar los procesos del departamento de cobranzas, a fin de que se puedan cumplir con los procesos en los tiempos establecidos y se logre una gestión eficiente y eficaz. La investigación es de tipo descriptiva, utilizando como instrumento la encuesta y la entrevista; asimismo, esta investigación, posterior al diseño e implementación de una mejora de los procesos del departamento de cobranzas propuesto, llegó a la conclusión, de que, con la evaluación y los indicadores utilizados, se pueden detectar los problemas cuantitativos y cualitativos del área, así como aplicar políticas restrictivas que impliquen la suspensión del servicio si es que fuera necesario a fin de que no crezca la cartera morosa. Finalmente, esta investigación, guarda relación con la tesis, en implementar un plan de mejora en los procesos del área de cobranzas, con el fin de normalizar estos procesos y que estos se desarrollen con eficiencia y eficacia, en beneficio tanto de la empresa como del cliente. | Farje, R., Nuñez, D., & Reyes, E. (2016). <i>Mejora del proceso de cobranzas de la empresa Overall para disminuir los indicadores de morosidad</i> . (Tesis de Pregrado). Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. |
|---|----------------------|------|---|---|--|---|---|---|--|

| | | | | | | | | | |
|---|---------|------|--|---|--|---|---|--|--|
| 5 | Vásquez | 2013 | Análisis, diseño e implementación de un sistema de recaudación de deudas | http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5213 | Enfoque: Cuantitativo Diseño: No Experimental Método: Observación Científica Población: 100 Técnica de muestreo: Aleatoria Simple Muestra: 50 Técnicas: Recajo de Información y Entrevista | Se analizó, diseño e implementación un sistema de información que apoye al seguimiento de la recaudación de deudas en el proceso pre judicial de cobranza peruano, esto a través del desarrollo de un prototipo que sea intuitivo y permita la futura adición de funciones, como la implementación de un método que permita ordenar la cartera de deudores en base al nivel de dificultad de recuperación de la deuda, asignando los gestores de cobranza con mayor experiencia | Se logró implementar un método, el cual asigna a los gestores de cobranza con más experiencia al seguimiento de las deudas con mayor complicidad en sus cobros, a fin de que todos los trabajadores tengan tareas acordes a sus capacidades y a aumentar la probabilidad de éxito en el cobro de las deudas | Vásquez (2013), mediante su investigación denominada <i>Análisis, diseño e implementación de un sistema de recaudación de deudas</i> , cuyo objetivo principal fue analizar, diseñar e implementar un sistema de información que apoye a la recaudación de las deudas en el proceso pre judicial de cobranza peruano, esto a través del desarrollo de un prototipo intuitivo, el cual permita la futura adición de funciones, como la implementación de un método que permita ordenar la cartera de deudores en base al nivel de dificultad de recuperación de la deuda, asignando los gestores de cobranza con mayor experiencia. La investigación es del tipo descriptiva utilizando instrumentos como el recojo de información y la entrevista; llegando a la conclusión, de que logrando asignar gestores de cobranza con más experiencia al seguimiento de las deudas con mayor complicidad en sus cobros, los trabajadores puedan tener tareas acordes a sus capacidades, y en consecuencia aumentar la probabilidad de éxito en el cobro de las deudas. Por último, esta investigación se relaciona con la actual tesis, en realizar un seguimiento a la recaudación de las deudas, por lo cual, en el área de cobranzas de los créditos, se debe implementar un modelo de reducción de las cuentas por cobrar y mejorar la liquidez de la empresa, así como incrementar la satisfacción en los clientes. | Vásquez, C. (2013). <i>Análisis, Diseño e Implementación de un sistema de recaudación de deudas</i> . (Tesis de Pregrado). Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú. |
|---|---------|------|--|---|--|---|---|--|--|

Anexo 14: Matriz de conceptos

| Nro. | Categoría | Autor | Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página) | Parfraseo | ¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis? | Referencia | Link |
|------|-------------------|---------|---|--|--|---|---|
| 1 | Gestión Comercial | Morales | Morales (2013) La gestión Comercial es toda actividad que se hace cargo de administrar y de ejercer influencia sobre un resultado o variable comercial. (p. 6) | Lo cual corresponde a las decisiones tomadas sobre los canales de venta o alteración comercial del producto o servicio. | Este concepto, permitirá entender el canal de negociación utilizado por la empresa para el ofrecimiento de sus productos y servicios, de igual manera la forma de pago que se está aplicando a los clientes. | Morales, A. (2013). Gestión Comercial: Un desafío constante en un mundo globalizado. Recuperado de: http://espanol.free-ebooks.net/ebook/Gestion-Comercial-en-un-Mundo-Globalizado/pdf?dl&preview | http://espanol.free-ebooks.net/ebook/Gestion-Comercial-en-un-Mundo-Globalizado/pdf?dl&preview |
| | | | Para la Confederación de Comercio de Cataluña CCC (2014) La gestión comercial es un término relacionado a la mercadotecnia o marketing, esta proporciona técnicas de promoción del producto o servicio, ofreciendo herramientas consideradas necesarias en la administración y la gestión de las actividades ligadas a la comercialización en mercados cada vez más saturados y competitivos. (p. 1) | La relación entre el marketing y la gestión comercial, hace referencia en este caso, a las técnicas aplicadas por el área comercial, aumentando el posicionamiento de la marca y el producto y en consecuencia el incremento de las ventas | Ayudará a mejorar la gestión de ventas dentro de la empresa. | CCC (2014) Gestión Comercial Recuperado de: http://www.tordera.cat/ARXIU/Promocio_economica/GESTION_COMERCIAL_CCC_.pdf . Extraído el 15 de marzo del 2018. | http://www.tordera.cat/ARXIU/Promocio_economica/GESTION_COMERCIAL_CCC_.pdf . Extraído el 15 de marzo del 2018. |
| | | Paz | La administración de todo el sistema responsable de definir los objetivos a lograr, el tipo de caminos a seguir, los participantes que actuarán, las relaciones que se establecerán con ellos, la adecuada estrategia competitiva, la estrategia de comunicación dentro de los canales, el servicio a prestar al | Este concepto de gestión comercial, corresponde a los lineamientos y los procedimientos que son indispensables para una correcta gestión comercial en la organización, independientemente de los productos y/o servicios que se ofrezcan. | Se aplicarán estrategias para mejorar la gestión comercial. | PAZ, H. (2017). Canales de Distribución Gestión Comercial y Logística PAZ. Obtenido de VDocument: https://vdocuments.site/canales-de-distribucion-gestion- | Obtenido de VDocument: https://vdocuments.site/canales-de-distribucion-gestion- Extraído el 21.04.201 |

| | | | | | | | |
|--|--|-------------------------|---|--|--|---|--|
| | | | mercado meta, el estudio de los costos de las distintas alternativas, la puesta en marcha y monitoreo permanente del sistema, la permanente investigación de las variables que pudieran generar modificaciones al sistema, siempre atendiendo a cumplir los objetivos generales del plan de marketing y de la empresa | | | comercial-y-logistica-paz.html Extraído el 21.04.2018 | |
| | | | Según OptimaSuite (2017), la gestión comercial es "... la herramienta ideal para el desarrollo de las ideas comerciales que permiten alcanzar los objetivos comerciales de forma rentable, facilitando la identificación de las oportunidades que puede llegar a tener una determinada empresa". | Desarrollar un plan comercial eficiente permitirá que los productos de la empresa puedan ser vendidos con mayor facilidad, a través de una promoción efectiva y eficiente. | Con el desarrollo de un buen plan comercial se elevarán las ventas. | OptimaSuite. (2017). La gestión comercial de la empresa. | Recuperado de: http://www.optimasuite.com/gestion-comercial-empresa/ . Extraído el 15 de marzo del 2018. |
| | | Stanton, Etzel & Walker | Para Stanton, Etzel & Walker (2007), en la gestión comercial "... todo el que quiera sobrevivir en un mercado como el actual, debe considerar que quien impone los criterios de compra y consumo es el cliente". (p. 86). | Los clientes son el principal sustento de las organizaciones, por lo cual, estas deben emplear y dirigir sus estrategias comerciales hacia la satisfacción de estos. | Se recomendará capacitación de atención al cliente. | Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2009). Fundamentos de Marketing. México: Mc Graw Hill | Libro |
| | | Alcaide et al 2013 | Para Alcaide et al, (2013), uno de los factores claves de la gestión comercial "... es la distribución, dado que esta permite colocar el producto a disposición de los clientes en el tiempo, lugar y de la forma adecuada, el cual es un reto a que se enfrenta continuamente las empresas" (p.81). | La distribución en la gestión comercial también permite que el cliente pueda recibir el producto o servicio de forma oportuna, por lo cual esto reduce los inconvenientes del pago por un retraso de producto. | Se trabajará en los procesos de despachos para mejora de la atención en el servicio al cliente | Alcaide, J., Bernúes, S., Díaz, E., Espinosa, R., Muñoz, R., & Smith, C. (2013). Marketing y PYMES. España: Juan Carlos Alcaide, Sergio Bernúes, Esmeralda Díaz- Aroca, Roberto Espinosa, Rafael Muñoz y Christopher Smith. | Libro |

| | | | | | | | |
|---|--------------------------|-----------------------------------|--|---|---|---|--|
| | | Conde & Covarrubias, 2013, p.52) | La planificación y gestión comercial son parte inseparable de la dirección comercial ya que la primera comprende, en lo esencial, la determinación de los pronósticos de venta en correspondencia con la mezcla decidida, y la segunda, la ejecución de esos pronósticos a partir de la movilización de todos los esfuerzos de la empresa. (Conde & Covarrubias, 2013) | Por lo cual, al analizar la gestión comercial en una empresa, también se debe tomar en cuenta la planificación con la cual se han realizado la determinación de los objetivos, dado que estos pronósticos obtenidos de datos históricos, brindaran una mejor visibilidad del horizonte comercial de la empresa. | Mejorando los procesos se tendrá mejor visibilidad del horizonte comercial de la compañía. | Conde , E., & Covarrubias, R. (2013). La Gestión del Marketing y la orientación al mercado en hoteles. Obtenido de Biblioteca virtual eumed.net: file:///C:/Users/pezuesp/Downloads/1355.pdf Extraído el 21.04.2018 | Obtenido de Biblioteca virtual eumed.net: file:///C:/Users/pezuesp/Downloads/1355.pdf Extraído el 21.04.2018 |
| | | Bilancio (2008) | Para Bilancio (2008), la gestión comercial: Es el brazo de planificación y operación de las decisiones estratégicas y tácticas del marketing, funcionando como nexo entre la idea y la acción, manejando factores simbólicos y descriptivos; por lo cual, bajo esta perspectiva, la gestión incluye un rol de planeamiento y un rol operativo, el cual se hace hincapié en que en el primero se comprenden las actividades del diseño y construcción del plan integrado de marketing, organización del área de marketing y el control de Gestión. (p. 216) | Para este autor, la planificación y la operación comparten una sola idea de trabajo en conjunto en la gestión comercial, lo cual se ratifica con el apoyo de las funciones operacionales a las ideas de planificación comercial, las cuales permiten elevar las ventas y fidelizar a los clientes. | Al mejorar la planificación de las gestiones comerciales se elevarán las ventas teniendo como resultado mejor liquidez la empresa. | Bilancio, G. (2008). Marketing, las ideas el conocimiento y la acción. México: Pearson Educación. | Libro |
| 2 | Satisfacción del Cliente | Kotler & Armstrong | Kotler & Armstrong (2008) La satisfacción del cliente es la percepción que se percibe de un producto correspondiente a la entrega de valor, relacionado con las expectativas del comprador; por lo cual esta relación del desempeño de producto con las expectativas del cliente, dependerá del nivel de la satisfacción del cliente. (p. 14) | El relacionamiento del valor del producto para la empresa con las expectativas del cliente, si bien es un indicador que tan satisfecho está el cliente, también depende de si las expectativas de este son altas para un producto que solo cumple un objetivo, mas no cuenta con un valor agregado. | Este concepto nos permitirá medir el nivel del bienestar del cliente frente a las acciones, productos y servicios ofrecidos por la empresa, tanto en la venta con en la cobranza. | Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). Fundamentos de Marketing. México: Pearson Educación. | Libro |

| | | | | | | | |
|--|--|---------|--|---|--|--|---|
| | | León | <p>Por otro lado, León (2015), indica que en la satisfacción del cliente:</p> <p>Se deben tener en cuenta tres factores de apoyo para que la empresa pueda acceder al mercado y competir de una forma eficiente; el cual el primer factor es el plazo, en la cual anticiparse al plazo de entrega del producto es lo mejor, el segundo factor es la calidad, en el cual no la calidad del producto siempre tiene que ser alta, logrando fidelizar al cliente con la empresa, el último factor es el precio, el cual juega un rol importante en la empresa, ya que este debe estar de acuerdo al mercado, permitiendo que el producto sea competitivo de acuerdo a su tipo.</p> | <p>Estos factores son importantes, a fin de que la satisfacción del cliente sea alta al momento de la adquisición del producto o servicio, si uno de estos factores es bajo, podría implicar en la pérdida del cliente y la conceptualización de una mala imagen de la empresa por parte del cliente.</p> | | <p>León, F. (2015). ¿En que consiste la satisfacción del cliente?.</p> | <p>Recuperado de: https://www.merca20.com/en-que-consiste-la-satisfaccion-del-cliente/. Extraído el 08 de marzo del 2018.</p> |
| | | Mullins | <p>Algunos problemas de marketing comúnmente abordados por medio de la investigación de marketing incluyen rastrear la satisfacción del cliente, de una unidad a otra o de un año a otro (estudios de rastreo); probar respuestas del consumidor con elementos de los programas de marketing, por ejemplo, precios o campañas propuestas de publicidad; y evaluar la probabilidad de que los consumidores compren nuevos productos propuestos. (Mullins, Walker, Boyd, & Larreche, 2007, p.168)</p> | <p>Este rastreo de la satisfacción del cliente, también puede servir para saber el porqué del cual los clientes, están atrasados en sus pagos, dado que estos ya recibieron el producto y lo aprovecharon en el uso de su función.</p> | | <p>Mullins, J., Walker, O., Boyd, H., & Larreche, J. (2007, p.168). Administración del Marketing un enfoque en la toma estratégica de decisiones. Mexico: Mc Graw Hill..</p> | <p>Obtenido de Administración de Marketing 5ta Edición: file:///C:/Users/pezu esp/Downloads/Administracion%20de%20Marketing.%205Ed.%20Mullins.%202007.pdf Extraído el 01 marzo del 2018</p> |

| | | | | | | | |
|---|---------------|--------------|---|--|---|--|---|
| | | Monferrer | Para Monferrer (2013), menciono que: La comparación entre la percepción de valor recibido, una vez comprado el producto, respecto a las expectativas de valor que el consumidor tenía de este, antes de adquirirlo resultaran fundamentales para el nivel de satisfacción del cliente, afectando el comportamiento de su próxima compra. (p. 21) | El nivel de satisfacción al cliente, es un indicador fundamental a tener en consideración para la fidelización de los clientes, dado que, si este no recibe un buen servicio o producto, y ha solicitado un crédito, el compromiso de pago le resultara más reacio, comenzando a dejar de lado este pago. | | Monferrer, D. (2013). Fundamentos de marketing | . Obtenido de Repositori: http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf . Extraído 01 de abril del 2,018 |
| 3 | Clima Laboral | Meza & Meza | Meza & Meza, (2006) Es el ambiente que lo empleados perciben en base a una serie de características denotadas en la empresa, esto en base al medio ambiente dentro de la organización, en el cual evalúa si el comportamiento de los empleados es el adecuado o no para el bienestar de la empresa. (p. 9) | Este ambiente generado por los empleados, se basa en que tan satisfechos están con las políticas de la empresa, o con el trato recibido por la jefatura, se podría decir que está condicionado en una parte por el nivel de la satisfacción del empleado, el cual se relaciona a su vez con la productividad de la empresa, por ende, si en la empresa hay una baja productividad, una de las causas puede ser un clima laboral en el que los empleados estén insatisfechos. | Con este concepto determinaremos la situación del espacio laboral a que está sujeto el empleo, y en la cual realiza sus funciones y tareas laborales del día a día. | Meza, F., & Meza, M. (2006). Marco Teórico. México: Universidad de las Américas - Puebla. | Libro |
| | | Ceron (2009) | Apoyando este comentario, en el cual la productividad y el clima laboral están relacionados, Ceron (2009), mencionó que: El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa. (Ceron, 2009, p.2) | El buen trato que se la a los empleados, implica que estos puedan realizar un buen trabajo, el que se sientan cómodos, valorados y bien pagados acorde al mercado, permiten la productividad de estos se eleva y con ello también la de la empresa. | Ayudará después del diagnóstico a seguir a medir el clima laboral de la empresa. | Ceron. (2009). Scribd. Obtenido de Dimensiones del clima laboral: https://www.scribd.com/document/22935995/Dimensiones-Del-Clima-Labo Extraído 13 de marzo del 2,018 | https://www.scribd.com/document/22935995/Dimensiones-Del-Clima-Labo Extraído 13 de marzo del 2,018 |

| | | | | | | | |
|---|----------------|-------------------|--|--|--|--|---|
| | | Paole (2006) | Para Poole (2006), el clima laboral es "... la suma de las percepciones que los trabajadores tienen sobre el medio humano y físico donde se desarrolla la actividad cotidiana de la organización" (p. 1). | Los trabajadores pueden describir los beneficios recibidos en la empresa, así como los no otorgados por derecho laboral, determinando la calidad del producto en comercialización, como la calidad de los procesos llevados a cabo, dado que el trabajo que desarrolla esta persona. | Influye directamente en los procesos de elaboración y promoción del producto, dado que, si el empleado no está cómodo, se lo hará sentir a los clientes, resultando que estos tampoco lo estén no solo con el producto sino con la empresa | Poole, M. (2006). <i>El clima laboral</i> . | Recuperado de: https://factorhumano.org/attachments_segure/article/8300/clima_laboral_cast.pdf . Extrido el 15 de marzo del 2018 |
| | | Alles (2005) | Alles (2005), en relación al clima laboral, expreso lo siguiente: Si realmente se quiere retener al personal, se debe pensar que con un solo cambio no alcanza, puesto que, si nos ocupamos del desarrollo de las carreras, pero el salario es insuficiente, se perderá a los mejores empleados; y por otro lado si se remunera por sobre el mercado, pero el clima laboral es malo, los empleados sentirán que no tienen lugar en la empresa y se irán a la competencia. (p. 285) | Por ende, mantener un clima laboral bueno en la empresa, permitirá que los empleados se sientan cómodos en el desarrollo de sus funciones, sin embargo, si descuidamos o desvalorizamos la parte económica, también los podríamos perder. | Se recomendará que al personal se le brinde capacitaciones para su desarrollo profesional. | Alles, M. (2005). 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos. Argentina: Ediciones Granica S.A. | Libro |
| | | Chiavenato (2011) | Chiavenato (2011), indicó que "el primer paso de un encargado de Recursos Humanos es garantizar un clima laboral de respeto y confianza laboral" (p. 203). | Esta medida permitirá que el clima laboral mejore y con ello el desarrollo de las funciones de los empleados, así como una comunicación asertiva. | Se recomendará capacitaciones de integridad para mejora del clima laboral de los colaboradores. | Chiavenato, I. (2011). Administración e Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill. | Libro |
| 4 | Talento Humano | | La Universidad Telesup (2017), La capacidad que posee el personal de una organización cuyos conocimientos, habilidades y aptitudes en el desarrollo de sus funciones, lo hacen el principal activo de la organización. | Es considerado por ende el activo principal de la organización, no solo por lo que pueda hacer en la empresa, sino por lo que pueda crear a favor de esta, los diferentes perfiles de cada tipo de persona, la hacen única en el desarrollo de sus funciones, por lo cual esto es valorado por la empresa como talento | Lo importante que es tener un personal con habilidades que ayuden a que la compañía pueda lograr sus objetivos trazados. | Telesup. (2017). Gestión del Talento Humano II. Perú: Universidad Privada Telesup. | Libro |

| | | | | | | | |
|--|--|------------|---|---|--|---|-------|
| | | Chiavenato | Chiavenato (2009) indica sobre el talento humano” Se trata de un activo demasiado importante para quedar restringido, de manera única y exclusiva, a un área de la organización”. (p. 49-50) | La gestión del talento humano en la actualidad es el capital más grande que las organizaciones tienen para impulsar el éxito. Alguna diferencia competitiva que la empresa valora, que puede estar compuesta por cuatro factores, como el conocimiento, la habilidad, el juicio y la actitud de la persona. El autor se refiere, a que las personas pueden ser valoradas y reconocidas por ello para la organización en base al talento que posean, sin embargo, no todas las personas tienen talento, o este para algunas empresas no es valorado, debido al tipo de funciones que se realizan en la empresa o las políticas en la que esta impere. | | Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: Mc Graw Hill. | Libro |
| | | Wayne | Wayne (2010), mencionó: El talento humano, denominado para otros Recursos Humanos. Implica coordinar la participación de los objetivos organizacionales; en consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la ARH, a fin de lograr las cosas, a través de los esfuerzos de todos en conjunto, lo cual requiere una ARH eficaz. (p. 4) | La colaboración conjunta de todos los empleados, solo es posible a través de un liderazgo en su administración para lo cual las estrategias que se lleven a cabo deben ser orientadas a ello. | | Wayne, R. (2010). Administración de Recursos Humanos. México: Pearson Educación. | Libro |
| | | Escalona | Para Escalona (2014), el responsable de estudiar los RRHH “... tiene dos opciones, la primera es la de estudiar a las personas como bien intangible, en base a sus dotes personales, aspiraciones, actitudes y motivaciones; o de estudiarlos como recursos, dotados de capacidades, conocimientos y habilidades” (p. 44). | He aquí la diferencia entre la administración de los recursos humanos y el talento humano, el cual, en la actualidad, la mayoría de las empresas logra valorar este talento, el cual necesita para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos. | | Escalona, M. (2014). Gestión del Mando del Departamento de Recursos Humanos en una empresa Promotora / Constructora. España: Universidad de Alicante. | Libro |

| | | | | | | | |
|---|--------------------|---------|---|--|---|--|--|
| 5 | Cuentas por cobrar | Araiza | Según Araiza (2005) Las cuentas por cobrar se definen en un activo circulante que en un plazo corto se convertirá en efecto o inversión, o también puede ser considerado como un recurso económico de propiedad de una empresa que en un futuro generará beneficio. (p. 2) | Es decir, es la retribución monetaria por el efecto a cabo de una transacción, pero lo cual la inversión será retribuida en un tiempo determinado, a igual o mayor valor económico. | Se pretende entender con este concepto, el alcance de todo tipo de deudas que esperan ser liquidadas, a fin de generar una rentabilidad y liquidez para la compañía | Araiza, V. (2005). Administración de las cuentas por cobrar. México: IMEF. | Libro |
| | | Vallado | Vallado (2006), también indicó que: La cobranza es el reflejo de la situación de la empresa, y dentro este proceso, existen políticas de cobranza, las cuales son los procedimientos que se siguen para obtener la recuperación de las cuentas por cobrar vencidas o a su vencimiento, condicionando esta política variable, al mercado o al giro del negocio. | El reflejo de la situación de la empresa respecto a la cobranza, da a entender que para que la empresa tenga mayor liquidez y sea rentable. | La realización de las cobranzas, ya sea por crédito o efectivo tiene que ser tan efectivas como son las ventas de la organización. | Vallado,R. (2006). Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar. México: Universidad Autónoma de Yucatán. | Libro |
| | | | Las cuentas por cobrar se clasifican según su origen, a cargo de clientes, compañías afiliadas, empleados, etc., separando las que provengan de ventas y servicios de los que tengan otro origen; los derechos exigibles que forman parte del capital de trabajo, son aquellos que tienen vencimientos a corto plazo, y por tanto su corbo es en el término de un año o dentro del ciclo financiero a corto plazo de la organización. (MPYME, 2014) | Estos son recursos financieros, con los que la compañía cuenta, a fin de recuperar el efectivo de las ventas realizadas, cuyo pago es de carácter obligatorio, el ciclo financiero a corto plazo de la empresa, está referido en base a tipos de cliente, los cuales algunos por motivos de margen de venta poseen mayor tiempo y menos interés para realizar el pago. Dada la competencia que hay entre empresas, lo cual origina que el cliente vaya donde tenga más oportunidades su negocio. | | MPYME. (2014). Cuentas por Cobrar. | Recuperado de: http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/CF/FN/AM/11/Cuentas_por_cobrar.pdf . Extraído el 15 de marzo del 2018. |
| | | Argueta | Para Argueta (2003), las cuentas por cobrar "... son los derechos obtenidos por la entidad ante terceros por la transferencia de bienes o la prestación de servicios al crédito sin el respaldo de documentos, siendo inseguras en su recuperación" (p. 1). | Este concepto está basado en la adquisición de cuentas por cobrar ante terceros, en el cual la empresa adquisitoria, obtiene clientes terceros cuyo sustento documentario no es aprobatorio, sin embargo, existe la deuda. | | Argueta, J. (2003). Cuentas por cobrar. España: Laboratorio de Medios Interactivos. | Libro |

| | | | | | | | |
|--|--|----------------|---|--|--|--|---|
| | | <p>Cepeonu</p> | <p>Cepeonu (2012), mencionó:</p> <p>Las cuentas por cobrar representan las sumas económicas que adeudan las entidades a una empresa por la venta de productos y servicios; normalmente se generan al emitir una factura y enviársela al cliente, y este debe liquidarla en un plazo establecido, lo que representa a los términos de crédito o términos de pago.</p> | <p>Al finalizar la transacción, se entrega el producto o se utiliza un servicio y por ende se otorga u recibo o factura, desde este momento el cliente tiene pagar por lo recibido, por ello la denominación termino de crédito o de pago, corresponde al acuerdo que llega la empresa con el cliente en base a la retribución del bien o servicio.</p> | | <p>CEPEONU. (2012). Cuentas por pagar y cuentas por cobrar.</p> | <p>Recuperado de: http://tfig.itcilo.org/SP/contents/payables-and-receivables.htm/. Extraído el 15 de marzo del 2018</p> |
| | | <p>Stevens</p> | <p>Stevens (2017), indicó que las cuentas por cobrar:</p> <p>Pueden originarse de diferentes maneras, pero en todas las empresas o entidades económicas origina un derecho en el que se le exige a un tercero el pago de la misma; en caso contrario la empresa tiene derecho a recuperar lo vendido a crédito.</p> | <p>Este derecho originado des la aceptación de la transacción, compromete a las dos partes a respetar el acuerdo pactado, y más siendo una venta a crédito.</p> | | <p>Stevens, R. (2017). Que son las cuentas por cobrar y cuál es su importancia.</p> | <p>Recuperado de: https://www.rankia.com/blog/mejores-cdts/3631525-que-son-cuentas-por-cobrar-cual-importancia. Extraído el 23 de marzo del 2018..</p> |
| | | | <p>La UAP (2010), mencionó que las cuentas por cobrar incluyen también las letras por cobrar; las que pueden ser clasificadas en; letra en Cartera: Título o valor mantenido por la empresa. Letra en descuento: Título o valor cuyo importe, el banco realiza el descuento por anticipado los intereses proporcionando al cliente el valor de la letra. Letra en cobranza: Título o calor, el cual su cobranza está encargada a la entidad financiera. (p. 14)</p> | <p>Estas letras por cobrar, responden al mismo objetivo de las cuentas por cobrar, el cual es el cobro pendiente de un saldo a favor de la empresa, que espera realizarse por parte de los clientes, pero muchas veces el no cumplimiento de este documento genera grandes problemas financieros al no ser cancelados oportunamente son reportado a las centrales de riesgo.</p> | | <p>UAP. (2010). Examen de las Cuentas por Cobrar. Perú: Universidad Alas Peruanas.</p> | <p>Libro</p> |

| | | | | | | | |
|---|---------------------|------------|---|--|--|--|--|
| | | | <p>Ecolink (2012), menciona que el propósito de las cuentas por cobrar radica: Las empresas pueden utilizar las ventas a crédito como una forma de ganar clientes y promover las ventas; para estos casos, los clientes acceden a una tasa de interés referente a las del mercado, generando de este modo, ingresos financieros adicionales a la actividad principal de la empresa.</p> | <p>Por lo cual, es una herramienta de ventas muy práctica y eficaz para la empresa, a raíz de generar ingresos adicionales.</p> | | <p>Ecolink. (2012). Cuentas por Cobrar.</p> | <p>Recuperado de: https://www.econlink.com.ar/cuentas-por-cobrar. Extraído el 23 de marzo del 2018.</p> |
| | | González | <p>González (2018), indicó que el origen de las cuentas por cobrar "... se basa en el objetivo de conservar los clientes actuales y atraer nuevos clientes, a través del crédito, en el que las condiciones de este pueden variar</p> | <p>". Lo cual ratifica el concepto anterior, generando una herramienta de venta como el crédito, las empresas, encontraron una fuente alterna de ingresos, sin embargo, también se genera un problema, dado que, al otorgar altos créditos, también la empresa entra en riesgo de que estas deudas no se sean cubiertas.</p> | | <p>González, J. (2018). Cuentas por Cobrar.</p> | <p>Recuperado de: https://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/cuentas-cobrar. Extraído el 23 de marzo del 2018.</p> |
| | | Irfanullah | <p>Por lo cual agrega, Irfanullah (2013), que la cuentas por cobrar "... cuando son incobrables, se cancelan directamente con los ingresos del momento en que se determinan como deudas incobrables".</p> | <p>Comprometiendo las ventas de canje directo con el efectivo, la empresa no recibe liquidez alguna, y la herramienta de ventas utilizada ya no es eficaz.</p> | | <p>Irfanullah, J. (2013). Método de Cancelación directa de las deudas incobrables.</p> | <p>Recuperado de: https://accountingexplained.com/financiamiento/receivables/bad-debts-direct-write-off-method. Extraído el 23 de marzo del 2018.</p> |
| 6 | Proceso de cobranza | ESCOLME | <p>ESCOLME. (2014) Es un proceso formal, mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta, a raíz del pago de un producto o servicio, abarcando también el pago de documentos como facturas, pagares, letras de cambio, entre otros., por lo cual la labor de cobranza es de gran importancia en la administración, dado que la venta es realizada una vez haya realizado el cobro respectivo. (p. 1)</p> | <p>Por lo cual, para este concepto, la venta solo es considera efectuada una vez que haya realizado el cobro, por lo cual la organización no puede sumar las ventas que todavía no han sido liquidadas o que son de carácter vencido.</p> | <p>Cuál es el proceso y como se ejecuta un proceso de cobranza, así como la importancia de que sea realizado correctamente en beneficio de la organización</p> | <p>ESCOLME. (2014). La Cobranza. Recuperado de: http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/financiero_cartera/contenido_u4.pdf. Extraído el 15 de marzo del 2018.</p> | <p>http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/financiero_cartera/contenido_u4.pdf</p> |

| | | | | | | | |
|--|--|----------------|---|--|--|--|---|
| | | | <p>Para The Smart Campaign (2008), la cobranza:</p> <p>Es un importante servicio, el cual permite el mantenimiento de los clientes, como también permite la capacidad de volver a prestar efectivo; por lo cual es un proceso estratégico e importante para crear una cultura de pago, está también puede ser vista como un área de negocios cuyo objetivo es generar la rentabilidad convirtiendo las perdidas en ingresos, conformando una parte integral del ciclo del crédito. (p. 1)</p> | <p>Ante ello, podemos comprender que en si la importancia de este proceso, ya que se debe alentar al cliente a que pueda realizar el pago de su deuda, con el objetivo de que este pueda obtener un nuevo crédito, generando mayor rentabilidad y liquidez para la empresa</p> | <p>Se reestructurarán los procesos de cobranzas mejorando al atención y rapidez en las evaluaciones de crédito de los clientes nuevos.</p> | <p>The Smart Campaign. (2008). Mejores Prácticas en Estrategia de Cobranzas. Recuperado de: https://www.smartcampaign.org/storage/documents/Tools_and_Resources/IS26SP.pdf. Extraído el 15 de marzo del 2018.</p> | <p>https://www.smartcampaign.org/storage/documents/Tools_and_Resources/IS26SP.pdf. Extraído el 15 de marzo del 2018.</p> |
| | | Cetelem (2013) | <p>Cetelem (2013), agregó que el crédito:</p> <p>Es un mecanismo esencial de toda economía moderna, el cual permite acceder a la compra de bienes y servicios sin que el adquirente este obligado a desembolsar su importe en ese momento, este facilita la compras y es determinante en el crecimiento de las ventas, el empleo, por ende, está sujeto a una exhaustiva reglamentación, en la cual la transparencia y protección de los consumidores es fundamental. (p. 1)</p> | <p>La protección de los consumidores es necesaria, dado que sin esta las empresas podrían abusar de sus clientes, colocando intereses que el solo hecho de pagarlos representa el doble del costo de la adquisición de producto o servicio, por lo cual a raíz de ello el cliente antes de acceder al crédito, está en la responsabilidad de informarse con anticipación</p> | <p>Se dará todo el soporte necesario para la información de créditos a los clientes.</p> | <p>CETELEM. (2013). <i>Lo que debemos saber sobre el crédito al consumo</i>.</p> | <p>Recuperado de: http://www.creditoresponsable.com/wp-content/uploads/img/libro-blanco-credito-consumo.pdf. Extraído el 15 de marzo del 2018</p> |

| | | | | | | | |
|---|----------|-------------------|---|---|--|---|--|
| | | Vallado (2006) | <p>Vallado (2006), también indicó que:</p> <p>La cobranza es el reflejo de la situación de la empresa, y dentro este proceso, existen políticas de cobranza, las cuales son los procedimientos que se siguen para obtener la recuperación de las cuentas por cobrar vencidas o a su vencimiento, condicionando esta política variable, al mercado o al giro del negocio.</p> | El reflejo de la situación de la empresa respecto a la cobranza, da a entender que para que la empresa tenga mayor liquidez y sea rentable. | La realización de las cobranzas, ya sea por crédito o efectivo tiene que ser tan efectivas como son las ventas de la organización. | Vallado, R. (2006). Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar. México: Universidad Autónoma de Yucatan. | Libro |
| | | SalesUp (2015) | Adicionalmente a ello, SalesUp (2015), indicó que el objetivo del proceso de cobranza "... es cerrar el círculo de la venta, el cual es considerado el pulmón de la empresa, dado que permite recuperar la inversión del producto y/o servicio, contrario a ello, la empresa enfrentaría problemas e incluso su subsistencia". | Por ende, lo mejor para la organización sería llevar a cabo el proceso de cobranza, con la mejor eficiencia posible, respetando cada protocolo y proceso derivado a ello, sin embargo, esto en la realidad no resulta, | Por lo cual se deben analizar estos procesos de cobranza. | SalesUp. (2015). Gestiona tu proceso de cobranza. | SalesUp. (2015). <i>Gestiona tu proceso de cobranza</i> . Recuperado de: https://www.salesup.com/crm-online/gestiona-tu-proceso-de-cobranza.shtml . Extraído el 23 de marzo del 2018. |
| 7 | Créditos | Morales & Morales | <p>Morales & Morales, (2014)</p> <p>El crédito es el mecanismo por excelencia que aumenta las ventas de las empresas, y cuando sucede esto, las compañías incrementan la intensidad de su ciclo financiero y las compras que realizan a otras empresas, presentándose un efecto multiplicador en la economía dado que las empresas aumentan la cantidad de sus operaciones y con ello las compras las compras de materia prima, pago de servicios, pago de impuestos, entre otros, definiendo al crédito como una herramienta que permite reactivar la economía.(p. 9)</p> | Bajo este contexto, el crédito es de suma importancia en la economía, puesto que las empresas alientan a las personas y a otras empresas a comprar sus productos o adquirir sus servicios, a través de un préstamo condicionado, que puede ser favorable en algunos casos en un tiempo determinado. | Que es un crédito, para que sirve y cómo se comporta en el mercado, a fin de entender la importancia de sus aplicaciones en la economía y para la compañía | Morales, J. & Morales, A. (2014). Crédito y Cobranza. México: Grupo Editorial Patria. | Libro |

| | | | | | | | |
|--|--|----------------|--|---|---|--|---|
| | | Vallado (2006) | <p>Vallado (2006), también indicó que:</p> <p>La cobranza es el reflejo de la situación de la empresa, y dentro este proceso, existen políticas de cobranza, las cuales son los procedimientos que se siguen para obtener la recuperación de las cuentas por cobrar vencidas o a su vencimiento, condicionando esta política variable, al mercado o al giro del negocio.</p> | <p>El reflejo de la situación de la empresa respecto a la cobranza, da a entender que para que la empresa tenga mayor liquidez y sea rentable.</p> | <p>La realización de las cobranzas, ya sea por crédito o efectivo tiene que ser tan efectivas como son las ventas de la organización.</p> | <p>Vallado, R. (2006). <i>Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar</i>. México: Universidad Autónoma de Yucatan</p> | <p>Libro</p> |
| | | | <p>Para Asobancaria (2015), un crédito "... es un préstamo de dinero que una entidad financiera otorga, con el compromiso de que estos recursos sean devueltos en un futuro, agregada la tasa de interés, bien sea en cuotas o en un solo pago".</p> | <p>Por lo cual no solo las entidades bancarias, aprovechan el otorgamiento de crédito, otras empresas han abierto nuevos canales de venta al crédito.</p> | <p>Permitiendo a sus clientes acceder a este sin necesidad de solicitar un crédito al banco.</p> | <p>Asobancaria. (2015). Que es el crédito. Recuperado de: http://www.asobancaria.com/sabermasermas/que-es-el-credito/. Extraído el 23 de marzo del 2018.</p> | <p>http://www.asobancaria.com/sabermasermas/que-es-el-credito/. Extraído el 23 de marzo del 2018.</p> |
| | | | <p>Economipedia (2017), indicó: Un crédito es una operación de financiación en la que una persona denominada acreedor, presta una cifra monetaria a un deudor, el cual garantiza al acreedor que se retornara esta cantidad prestada en un tiempo determinado, agregando una cantidad adicional por la operación.</p> | <p>Un compromiso firmado a través de un contrato, el cual podrá ser usado como aval ante el deudor u otra entidad, para lo cual el deudor está obligado a pagar sin ninguna objeción.</p> | <p>Se solicitarán cambiar los formatos de crédito por contratos de crédito evaluados primero por el área legal.</p> | <p>Economipedia. (2017). Crédito. Recuperado de: http://economipedia.com/definiciones/credito.html. Extraído el 23 de marzo del 2018.</p> | <p>. Recuperado de: http://economipedia.com/definiciones/credito.html. Extraído el 23 de marzo del 2018.</p> |
| | | Asnef (2016) | <p>Agregando Asnef (2016), el crédito "es un mecanismo esencial en toda economía moderna, el cual permite acceder a la compra de bienes y servicios sin que el adquirente esté obligado a desembolsar el importe en ese mismo instante".</p> | <p>Puede ser catalogado como una salida momentánea ante una situación crucial bajo el pensamiento de algunas personas, sin embargo, esto permite también que la sociedad recaiga en deudas de las cuales, algunos no pueden cumplirlas, generando más y más deudas, entrando en un círculo crediticio</p> | <p>Se implementará el sistema de bloqueo de cuentas para mitigar el riesgo financiero.</p> | <p>Asnef. (2016). <i>El crédito al consumo lo que hay que saber</i>.</p> | <p>http://www.asnef.com/media/1131/el-credito-al-consumo.pdf. Extraído el 23 de marzo del 2018</p> |

| | | | | | | | |
|---|--------------------|-----------------|--|---|--|---|-------|
| 8 | Ratios Financieros | Seco, M. (2007) | <p>Seco, M. (2007) Indicó que un ratio es un número expresado en términos de otro que se tome por unidad, se obtiene a través de la división de dos números entre sí, expresando ese resultado en porcentaje o en tanto por uno. (p. 55)</p> <p>Seco, M. (2007), agregó que estos ratios financieros sirven para un análisis detallado de la empresa, los cuales se clasifican en:</p> <p>Ratio de Liquidez: Los cuales estudia la liquidez financiera de la empresa y se utiliza para medir la capacidad de la empresa frente a sus deudas y obligaciones a corto plazo. Ratio de Solvencia: Miden la capacidad de la empresa para hacer frente a todos sus compromisos a medida que vayan venciendo. Ratios de estructura del pasivo y endeudamiento: Se usan para estudiar la estructura de los distintos componentes del pasivo, de las fuentes de financiación de la empresa. Ratios de Estructura del Activo: Se usa para obtener la proporción entre el activo fijo en una empresa y el activo total. Ratios de cobertura: Se utilizan para estudiar la relación entre las estructuras del activo y el pasivo. (p. 56-63)</p> | <p>Estos se usan como indicadores y determinan la situación actual de la empresa financieramente, lo cual partir de estos datos, se toman decisiones importantes. Estos ratios financieros, permiten obtener un análisis de la situación financiera de la empresa, referente a sus activos y pasivos, lo que permite determinar los ingresos y egresos hasta una determinada fecha en un determinado momento, así como las deudas que contrae y las que tiene por cobrar. Hoy en día para poder acceder aún crédito en una empresa, las empresas pasan por una evaluación financiera para poder obtener créditos.</p> | Entender el funcionamiento de los indicadores, así como lo que representan en la empresa y como se pueden aprovechar o elevar. | Seco, M. (2007). Finanzas para financieros. España: Escuela de Organización Industrial. | Libro |
|---|--------------------|-----------------|--|---|--|---|-------|

| | | | | | | | |
|--|--|--------|---|--|--|---|--|
| | | Coello | <p>Para Coello (2015), los ratios financieros:</p> <p>Son coeficientes o razones que proporcionan unidades contables y financieras de medida y comparación, en el cual, la relación entre sí de dos datos financieros permite analizar el estado actual o pasado de una compañía.</p> | <p>La clasificación de estos ratios es más completa, dado que con estos se pueden determinar la rentabilidad de la empresa y la solvencia que presentan, frente a la inversión que ha realizado, así como el valor de la empresa frente al mercado, indicadores determinantes para la empresa pueda proyectar sus inversiones.</p> | | <p>Coello, A. (15 de octubre del 2015). Ratios Financieros. Actualidad Empresarial. Volumen, (336), pp 1-2.</p> | <p>Libro</p> |
| | | | <p>Aempresarial (2015), indicó que:</p> <p>Las ratios resultan de gran utilidad tanto para los Directivos, el Contador y todo el personal que labore en economía y finanzas en la organización, dado que permiten relacionar elementos que por sí solos no son capaces de reflejar la información que obtendrían una vez vinculados, bien del propio estado contable o de los otros estados. (p. 1)</p> | <p>Estos datos se convierten en información importante para la empresa, la cual tanto el departamento de contabilidad como el de finanzas, pueden obtener la situación del estado actual de la empresa, y prever una posible financiación por parte de entidades bancarias, a fin de cubrir sus deudas o adquirir nuevos créditos para la compra de insumos o adelantos en el pago de servicios.</p> | | <p>Aempresarial. (2015). Contabilidad Ratios Financieros.</p> | <p>Recuperado de: http://aempresarial.com/asesor/adjuntos/Apunte-Unidad-3-Ratios-Financieros.pdf. Extraído el 15 de marzo del 2018.</p> |
| | | Sanz | <p>Para Sanz (2002), los ratios: Constituyen la forma más tradicional de análisis de los estados contables; los cuales equivalen a razón, índice, cociente o relación existente entre dos cuentas, masas o magnitudes determinadas, en el cual estos elementos deben de tener alguna relación economía entre sí, en caso contrario el ratio no tendría ningún significado. (p. 142)</p> | <p>Para lo cual estos análisis, son importantes financieramente y contablemente, el cual un mal cálculo o entendimiento de estos, comprometería a la empresa.</p> | | <p>Sanz. (2002). Guía de los principales ratios.</p> | <p>Recuperado de: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-GuiaDeLosPrincipalesRatios-233663.pdf. Extraído el 23 de marzo del 2018.</p> |

| | | | | | | | |
|---|-----------------------------|-------------------------|--|---|--|--|---|
| | | Gallizo | Gallizo (2005), agrego que el análisis empírico de los ratios financieros "... se ha caracterizado por partir de la base en que el comportamiento de los ratios, en sus variaciones temporales, es un movimiento dirigido hacia los objetivos deseables que normalmente se fijan en la industria" (p. 132). | Cada ratio representa una información pertinente para una determinada causa de la empresa, para lo cual, esta puede tomar esta puede hacer un análisis de los ratios históricos obtenidos y tomar una decisión. | | Gallizo, J. (2005). Avances en la investigación de ratios financieros. | Recuperado de: http://www.accid.org/revista/documents/analisis_castellano_121-146.pdf . Extraído el 23 de marzo del 2018. |
| 9 | Estandarización de procesos | Munch (2010): | La estandarización de procesos permite corregir desviaciones en el proceso, prevenir los errores, reducir los costos y el tiempo, y mejorar continuamente el desempeño de la empresa, permitiendo que exista una evaluación y control de proceso y a su vez mejorando la efectividad de la gestión. (p. 125). | Normalizar los procesos en relación a la cobranza permitirá que se realice un mismo proceso para para que se realice el cobro a los clientes, cabe aclarar que los procedimientos deben ser también normalizados y solamente haber excepciones en un caso fortuito que se requiera. | | | Munch, L. (2010). <i>Administración Gestión Organización, enfoques y proceso administrativo</i> . México: Pearson Educación. |
| | | Para Chiavenato (2001): | Estandarización significa aplicar estándares en un grupo u organización, desarrollando los mejores estándares para la obtención de determinados propósitos impuestos por la empresa; aumentando la eficiencia operacional de un proceso significativamente y reduciendo costos que se consideren innecesarios y que estén fuera del presupuesto. (p. 10) | La empresa a fin de obtener altos estándares en calidad, deberá normalizar ciertos procesos que generan confusión para los trabajadores y clientes, motivo por el cual no cumple con su diseño y eficacia, siendo posible analizar que procesos son los que incurren en ello. | | | Chiavenato, I (2001) <i>Administración Proceso Administrativo</i> . Bogotá: Mc Graw Hill |
| | | Telesup 2015 | La estandarización radica en la imposición y normalización de procesos, haciendo que estos sean únicos para diferentes situaciones, dada la complejidad de los mismos, incorporando procedimientos especiales y excepciones para ser tomadas en cuenta en la ejecución de una gran variedad de situaciones, en un mismo proceso. (Telesup, 2015, p. 90) | Cuando un proceso es complejo obstruye el correcto flujo de los procedimientos, dado que los individuos que realizan el proceso no pueden desarrollar todo su potencial por las restricciones del mismo, por ello para evitar esta complejidad se debe evaluar el proceso y simplificarlo lo mejor posible. | | | Telesup (2015). <i>Ingeniería de Procesos</i> . Lima: Universidad Privada Telesup. |

| | | | | | | | |
|----|-------------------------|-------------------|--|--|--|--|--|
| | | Bravo (2009) | Por otro lado, Bravo (2009) La estandarización se divide en dos tipos interna y externa, la primera se basa en establecer un plan común, para normalizar y comunicar soluciones particulares dirigidas por un miembro directivo que ha logrado imponer su visión; mientras que la externa se basa en aplicar métodos y herramientas estándares compatibles con el medio, diagramando a la empresa como un todo. (pp. 195-196) | Para estandarizar un proceso como es el de la realización de la cobranza, en la interna se debe realizar un plan en base a qué actividades no generan valor y entorpecen el proceso, para luego en la externa diagnostica como el proceso se comporta en relación al medio, el cual quiere decir los clientes, el tiempo, determinadas circunstancias. | | | Bravo, J. (2009). <i>Administración Proceso Administrativo</i> . Bogotá: Mc Graw Hill. |
| | | Pacheco (2017) | Estandarizar un proceso tiene como objetivo unificar los procedimientos de la empresa, los cuales utilizan diferentes tipos de prácticas para un mismo proceso, esta solución puede estar siendo utilizada en otro departamento o sector de la empresa, reutilizando esta forma y aplicándola a las demás áreas o creando una mejor para el mismo propósito. (Pacheco, 2017) | Para la gestión de cobranza existen diferentes procesos en relación al tipo del cliente y el riesgo crediticio que presente, no obstante, el fin es el mismo, por lo cual establecer un proceso único y que funciones para cualquier desglose de la cobranza, permitirá que se obtenga este fin con mayor rapidez | | | Pacheco, J. (2017). <i>Estandarización de procesos: todo lo que se necesita saber</i> . Recuperado de: https://www.heflo.com/es/blog/bpm/estandarizacion-procesos/ . Extraído el 20 de junio del 2018. |
| 10 | Optimización de tiempos | Workcenter (2017) | La optimización de tiempos parte del Lean Time Management, el cual se aplica para identificar las actividades que requieren mayor cantidad de recurso sin aportar valor al proceso, eliminarlas, comprobar los resultados en esta optimización y continuar midiendo los tiempos a fin de alcanzar la excelencia. (Workcenter, 2017) | Estas actividades no se denotan sino, hasta que se realiza una evaluación del proceso, por lo cual permanecen escondidas en la ejecución del mismo, generando sobrecostos y sobretiempos, por lo cual la importancia de evaluar y optimizar un proceso | | | Workcenter. (2017). Claves para optimizar la gestión del tiempo de trabajo Recuperado de: http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-1210216313-pdf Extraído el 20 de junio del 2018. |

| | | | | | | | |
|--|--|------------------|---|--|--|--|--|
| | | Álvarez (2013): | Para Álvarez (2013): En relación al tiempo de trabajo, la optimización de tiempo, radica en reducir los despilfarros, al utilizar adecuadamente el espacio de trabajo, implantación de métodos de trabajo eficientes, mejorar la participación de los empleados, capacitando al personal para una correcta ejecución de sus funciones laborales. | Al reducir los despilfarros en la realización de las actividades, se podrá optimizar el tiempo, y los colaboradores podrán obtener un mayor provecho de la jornada laboral, elevando su productividad y la de la empresa; sin embargo, para los casos en los cuales se cuente con personal nuevo o el proceso recién se hay implementado, se requiere de inducciones, a fin de realizar correctamente sus funciones del puesto | | | Álvarez, E. (2013). <i>Como optimizar el tiempo de trabajo</i> . Recuperado de: https://organizapymes.wordpress.com/2013/03/05/como-optimizar-el-tiempo-de-trabajo/ . Extraído el 20 de junio del 2018 |
| | | Incrementis 2015 | Ser más eficaz, es el objetivo de optimización del tiempo, consistiendo e mejorar y optimizar la jornada laboral, aprender a establecer prioridades, eliminar las distracciones, simplificar las tareas, organizar los imprevistos y saber siempre, que, cuando y como hacer todas estas actividades. (Incrementis, 2015) | Una manera de optimizar las actividades en el trabajo es organizar los tiempos de cada actividad a fin de establecer un orden por cada uno, con el objetivo de obtener mayor eficacia y suprimir las distracciones. | | | Incrementis. (2015) <i>Optimización del tiempo ser más eficaz</i> . Recuperado de: http://www.incrementis.es/wp-content/uploads/2015/03/optimizacion-tiempo-eficaz-incrementis.pdf . Extraído el 20 de junio del 2018. |
| | | Lectiva 2014 | La capacidad de gestionar el tiempo de trabajo una habilidad recurrente para las empresas, la cual abarca la mejora de la productividad y la competitividad en la empresa, analiza y reflexionando sobre los requerimientos de cada tarea que se han de ejecutar en cumplimiento de los objetivos. (Lectiva, 2014) | La productividad de la organización se relaciona con la correcta realización de los procesos por parte de cada colaborador, por otro lado, que el colaborador sea competitivo indica que este se fija metas cada vez mayores y que las alcanza, por ende, siendo productivo y competitivo, se realiza una excelente gestión del tiempo laboral. | | | Lectiva (2014). <i>Gestión del tiempo: claves para optimizar el tiempo de trabajo</i> . Recuperado de: http://www.lectiva.com/noticias/lb-empleo-ca_dia_optimizar-tiempo.htm . Extraído el 20 de junio del 2018 |

| | | | | | | | |
|----|------------------------------|---------------|---|--|--|--|---|
| | | Sinnaps, 2018 | Por otro lado, la optimización del tiempo parte de maximizar la planificación ideal para una determinada actividad, aprovechando el tiempo disponible, para lo cual se requiere identificar con anticipación las actividades a realizar y saber distinguir lo que es urgente de lo que es importante. (Sinnaps, 2018) | En los procedimientos a realizar para la cobranza, la optimización radica los establecer planes de cobranza para los clientes que presentan un gran nivel de morosidad y cuya cobranza está en riesgo, sino se toman las medidas necesarias, por lo cual las actividades en torno a estos clientes se deben realizar con urgencia. | | | Sinnaps. (2018) <i>Optimizar el tiempo gracias a la Automatización</i> Recuperado de: https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/optimizar-el-tiempo . Extraído el 20 de junio del 2018. |
| 11 | Cobranzas preventivas | Tservice 2015 | Es un tipo de gestión de cobranza, el cual se utiliza para una determinada cartera de clientes, los cuales luego de un análisis, se detecta que estos poseen un alto riesgo de ingresar en mora, estos pueden ser clientes nuevos, sobre endeudados y los que poseen dificultades económicas, por ende, se requiere la realización de un seguimiento desde el preciso momento en el que se generan las facturas. (Tservice, 2015) | El seguimiento a estos clientes, parte desde la evaluación de su situación financiera, por lo cual antes de realizar una cobranza preventiva, es mejor denegar el crédito a fin de no presentar problemas monetarios que afecten a la empresa. | | | Tservice (2015). <i>Cobranza preventiva definición y objetivo.</i> Recuperado de: http://www.servinco.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=53&Itemid=60 . Extraído el 20 de junio del 2018. |
| | | Servinco 2018 | La cobranza preventiva, es la acción orientada a la prevención del incumplimiento del pago oportuno en un vencimiento a pocos días de su caducidad en la cartera total o de un segmento crítico de esta; por lo cual se requiere acelerar las acciones en la línea e tiempo del cobro. (Servinco, 2018) | Las actividades en relación al cobro de los clientes que ostenten riesgo de impago, se deberán realizar con la mayor celeridad posible, pero siempre respetando las fechas pactadas con el cliente, esperándolo hasta el último día del compromiso si es posible, pero siempre recordándole el vencimiento de la deuda. | | | Servinco (2018). <i>Cobranza preventiva y temprana</i> Recuperado de http://www.servinco.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=53&Itemid=60 . Extraído el 20 de junio del 2018 |

| | | | | | | | |
|----|---------------------|--------------------------|--|---|--|--|--|
| | | Recsa (2013) | Se realiza para asegurar el flujo de cobranza, a través de acciones preventivas que permitan anticiparse a la morosidad de las deudas y la disminución del costo financiero en los importes a cobrar, generado por las operaciones adicionales que se realizan después de la gestión del cobro en el proceso regular. (Recsa, 2013) | El costo financiero implica actividades a realizar fuera de lo común, para gestionar la cobranza de los clientes morosos, por lo cual prevenir que esto suceda implica que al cliente moroso se le recuerde constantemente que la deuda y ha vencido y se requiere su pronto pago. | | | Recsa (2013) cobranzas preventiva https://www.recsa.cl/servicios/cobranza_preventiva.html Extraído el 20 de junio del 2018. |
| | | C&H 2014 | Es aquella actividad que trata la deuda con mora o sin mora temprana; realizando esta gestión de forma constante y metódica, a fin de lograr generar un vínculo con el deudor que favorece a la recaudación en tiempo o a la detección proactiva de los inconvenientes que existan en torno a la relación administrativo comercial. (C&H, 2014) | Identificar los inconvenientes que presenta el deudor para no realizar el pago es una medida eficaz, puesto que el personal de cobranza puede identificar los problemas del cliente en relación al pago a fin de poder brindar una solución inmediata y no generar mayores intereses, dado que puede ser producto de una confusión o ineficiencia del proceso, por lo cual al cliente se le hace muy complejo | | | C&H. (2014) <i>Gestión de cobranza preventiva</i> Recuperado de: http://www.cyhasociados.cl/servicios.php?servicio=gestion-de-cobranza-preventiva . Extraído el 20 de junio del 2018. |
| | | Da Silva 2017 | Agregando, Da Silva (2017): La cobranza preventiva es una decisión que se toma para minimizar los efectos de un riesgo de pérdida, se utiliza tanto en un nuevo negocio como en el control de nuevos acuerdos provenientes de deudas más antiguas, logrando que los clientes tengan siempre en cuenta la fecha de vencimiento de la deuda contraída. | Realizar constantemente recordatorio o mensajes al cliente a fin de realizar el pago permite poseer un control de la deuda, como también realizar un seguimiento efectivo, para los nuevos negocios, cuyas actividades se generan del crédito, hay mayor probabilidad de poseer estos clientes, por lo cual los recordatorios o mensajes deben ser bien ejecutados a fin de no ser un tanto invasivos. | | | Da Silva, D. (2017) <i>Fundada há um ano, alta too conquista 120c clientes e aposta na cobranca preventiva</i> Recuperado de: https://www.sinfacsp.com.br/noticia/fundada-ha-um-ano-alta-top-conquista-120-clientes-e-aposta-na-cobranca-preventiva . Extraído el 20 de junio del 2018 |
| 12 | Capacitación | Martínez & Martínez 2009 | Martínez & Martínez (2009), indicaron: La capacitación es un instrumento primordial en aras de mejorar la competitividad de la empresa y el fortalecimiento de su cohesión organizacional, la cual instruye al personal en relación al conocimiento del contenido del trabajo, permitiendo que adquieran los trabajadores adquieran competencias profesionales y mejoren su desempeño laboral. (p. 60) | Los trabajadores a través de la capacitación llegan a adquirir competencias que generan valor en la realización de sus funciones, las cuales pueden mejorar la forma en que llegan a realizar estas, así como también obtener mejores resultados. | | | Martínez E., & Martínez, A. . (2009). <i>Capacitación por Competencia</i> . Santiago de Chile: eduardo Martínez E. y Francisca Martínez A. |
| | | Ministerio de Salud | (2008) Para el Ministerio de Salud Pública | La empresa para poder obtener mejores resultados y contar con trabajadores con mayor desenvolvimiento, | | | Ministerio de |

| | | | | | | | |
|--|--|-----------------------------|--|--|--|--|---|
| | | Pública 2008 | La capacitación se traduce en el conjunto de acciones de preparación, las cuales son continuas y planificadas, concibiendo una inversión por parte de la empresa, a fin de desarrollar y mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, a fin de que estos cumplan con las funciones del cargo que ejercen, a fin de asegurar un desenvolvimiento exitoso y la obtención de los máximos resultados. (p. 4) | invierten en enseñar a estos nuevas habilidades, técnicas y metodologías para realizar correctamente determinadas funciones según el cargo que ejerzan. | | | Salud Pública. (2008). <i>Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos</i> . Habana: Ministerio e Salud Pública |
| | | Salinas & Escalante 2009 | (2009): Por otro lado, Salinas & Escalante La capacitación es un esfuerzo que realizan las empresas y que es considerado una inversión a fin de contar con personal mejor preparado para competir en el medio o área en el que se desarrolla, aumentando la productividad en la empresa y obteniendo resultados satisfactorios del entrenamiento dado. (p. 142) | La preparación es parte de la capacitación, la cual permite a la empresa poseer personal calificado para la realización de actividades del día a día, así como también dar solución y enfrentarse a problemas que puedan surgir | | | Salinas, V., & Escalante, L. (2009). <i>Criterio de no éxitos en los incidentes</i> Barcelona: Universidad Autónoma e Tamaulipas. |
| | | Guiñazu 2004 | El proceso que permite a la empresa, desarrollar la capacidad de aprendizaje de sus empleados, se denomina capacitación, esto es posible, a través de la modificación de conocimientos, habilidades y actitudes, las cuales orientan a los empleados, para enfrentar una acción y resolver los problemas que puedan suceder en el desarrollo de sus funciones. (Guiñazú, 2004, p. 103) | Lo empleados al ingresar a la empresa en su nuevo puesto, taren habilidades aprendidas en base a otras experiencias laborales adquiridas, sin embargo, estas en su mayoría no son las adecuadas para las actividades que va se van a realizar en el puesto, por lo cual el proceso de inducción, permite que la empresa logre modificar esta habilidades y conocimientos previos, para que se adapten a las funciones que se requieren en el puesto. | | | Guiñazú, G. (2004) <i>Capacitación efectiva en la empresa</i> . Rosario: Universidad del Centro Latinoamericano |
| | | Grados 2009 | La capacitación es una acción destinada a incrementar las aptitudes y conocimientos del trabajador, con la consigna de prepararlo par a ejercer eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal, desarrollando un adiestramiento en nuevas habilidades y destrezas y modificando las actitudes anteriores. (Grados, 2009, p. 122) | La capacitación permite dar a conocer al empleado nuevas formas de realizar una operación, así como también prepararlo para que este adquiera nuevas funciones, en relación al proceso de cobranza este puede ser preparado para aplicar mejores técnicas de trato al cliente, así como también nuevas herramientas para controlar el nivel de morosidad. | | | Grados, A. (2009) <i>Capacitación y Desarrollo Persona</i> México: Trillas. |

Anexo 15: Matriz del método

| Nro. | Elementos metodológicos | ¿Cuál/Qué es? | Autor | Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página) | Parafraseo | ¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis? | Referencia | Link |
|------|-------------------------|---|---------------------------------|--|--|--|--|---|
| 1 | Sintagma Holístico | Es una palabra o un grupo de palabras conectadas entre sí que constituyen una unidad dotada de sentido y desempeñan la misma función sintáctica en la oración. Los sintagmas pueden ser de diferentes tipos y relacionarse de modo diverso en la oración el sintagma es Holístico | Mendez | “Es el desarrollo organizado y sistemático del conjunto de ideas, conceptos, antecedente y teorías que permiten sustentar la investigación y comprender la perspectiva o enfoque desde el cual el investigador parte, y a través del cual interpreta sus resultados”. (Mendez, 2011) | La totalidad y variabilidad de la utilización de los conceptos y estructuras aplicadas en diferentes ciencias, permitirán que la investigación pueda buscar alternativas de solución, incluso diferentes a la ciencia asignada bajo estudio. | La utilización de diferentes ciencias, nos permitirá elaborar una propuesta de solución viable | Mendez, D. (2011). <i>METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION II</i> . Obtenido de blogspot.com: | http://diana-mendez.blogspot.com.br/ . Extraído el 21.04.2018. |
| 2 | Enfoque Mixto | Es una manera de ver las cosas o las ideas y en consecuencia también de tratar los problemas relativos a ellas, el enfoque es de tipo mixto | Tashakkori y Teddlie | El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, en una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema, o para responder a preguntas de investigación de un planteamiento del problema. Tashakkori y Teddlie, 2003). | La totalidad y variabilidad de la utilización de los conceptos y estructuras aplicadas en diferentes ciencias, permitirán que la investigación pueda buscar alternativas de solución, incluso diferentes a la ciencia asignada bajo estudio. | La relación y análisis entre los datos cualitativos y cuantitativos, permitirá hondar en un diagnóstico real de la situación del problema. | Tashakkori, & Teddlie. (2013). Enfoque Mixto. | Obtenido de Scrib: https://www.scribd.com/doc/55500384/Enfoque-Mixto . Extraído el 21.04.2018 |
| 3 | Tipo | Proyectiva | Hernández, Fernández | “Cada tipo de diseño posee características particulares por lo que cada uno es diferente a cualquier otro y no es lo mismo seleccionar un tipo de diseño que otro”. (Hernández, Fernández, & Baptista, 1998, p.185) | Se realizará una propuesta basada en la identificación del problema que atraviesa la compañía, para luego brindar una propuesta cercana a la solución del mismo, y viable para la puesta en práctica. | Permitirá establecer una posible solución, a fin de que esta sea aplicada en un futuro. | Hernández, Fernández, & Baptista, 1998, | Libro |
| 4 | Nivel | Compresivo | | | | | | |
| 5 | Método | Inductivo Deductivo | Hernández, Fernandez & Baptista | Agregan también Hernández, Fernandez & Baptista (2006), el estudio transeccional o transversal se basa en la recolección de datos en un solo | Este es catalogado como un estudio puntual, tomando en otras palabras a un determinado momento y tiempo determinado; como se hará | Este es catalogado como un estudio puntual, tomando en otras palabras a un determinado momento y tiempo | Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2006). Metodología de la investigación | Libro |

| Nro. | Elementos metodológicos | | ¿Cuál/Qué es? | Autor | Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página) | Parafraseo | ¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis? | Referencia | Link |
|------|-------------------------|--------|------------------------------|----------------|---|--|--|---|--|
| | | | | | momento, describiendo variables y analizando su incidencia e interrelación en un momento dado" (p. 118). | en la aplicación del instrumento seleccionado para a investigación. | determinado; como se hará en la aplicación del instrumento seleccionado para a investigación. | científica. México: Mc Graw-Hill. | |
| 6 | Población | Cuanti | Tres entrevistados | "Mendez (2011) | Una población está determinada por sus características definitorias. Por lo tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población o universo" | La población se basa en un tamaño o conjunto de estudio, del cual se partirá el análisis y diagnóstico de la investigación. | Se determinará la población bajo estudio, la cual está siendo afectada por el problema | Mendez, D. (2011). <i>METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION II</i> . Obtenido de blogspot.com : | http://diana-mendez.blogspot.com.br/ . Extraído el 21.04.2018 |
| | | Cuali | Tres entrevistados | | | | | | |
| 7 | Muestra | Cuanti | Ficha de registro documental | Mendez | "Una muestra es un conjunto de unidades, una porción del total, que representa la conducta del universo en su conjunto" | Esta representación, será sometida a las pruebas para la determinación de las causas que afectan a la organización, luego de ello estas serán cuantificadas y sometidas a análisis estadístico, a fin de obtener un mejor resultado. | La muestra representativa se basa en el grupo de estudio al cual está directamente relacionado el problema y con el cual se puede cubrir la investigación. | Mendez, D. (2011). <i>METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION II</i> . Obtenido de blogspot.com : | http://diana-mendez.blogspot.com.br/ . Extraído el 21.04.2018 |
| | | Cuali | Tres entrevistados | | | | | | |
| 8 | Unidades informantes | Cuali | Colaboradores | | | | | | |
| 9 | Técnicas | Cuali | Entrevista | | | | | | |
| 10 | Instrumento | Cuali | Entrevista | | | | | | |
| 11 | Análisis de datos | Cuali | Triangulación | | | | | | |

Anexo 16: Matriz de la triangulación

| N° | Pregunta | Entrevistado N° 1 ENT1 | Entrevistado N° 2 ENT2 | Entrevistado N° 3 ENT3 |
|----|--|---|---|---|
| 1 | ¿Cree usted que el proceso de inducción y el plan de capacitaciones de los trabajadores está bien ejecutados? | En lo que respecta a las inducciones creo que no están bien ejecutadas dado, que al ingresar no hay un periodo de capacitación adecuado es demasiado corto. Las funciones y responsabilidades no están bien definidas en las capacitaciones. Generan un malestar al no tener los procesos y gestión bien definidos. | No, te comento cuando ingresé me sentí un poco desorientado es muy corto el tiempo que se da. No hay una buena capacitación en las inducciones que se dan. Pongo como ejemplo yo soy ingeniero electromecánico y no tengo que ver mucho con el tema contable, referente al sistema no hay un modelo a seguir. Simplemente te sientas y tienes que aprender, el clima laboral que se siente no es bueno dado que todos en su momento te indican que están con sobrecarga de trabajo. No se cuenta con capacitaciones del departamento de créditos y cobranzas cuando uno ingresa. En los procesos de inducción se ve un panorama general de lo que es la gestión de cobranza y su importancia, se debería brindar un detalle más específico y presentar la labor del día a día del proceso de cobranzas, más aún al personal comercial | Mira yo ya tengo en la empresa más de 10 años laborando, y a lo largo del tiempo estas capacitaciones y procesos han cambiado mucho, pero no está bien orientado a todos los trabajadores es lo que veo, me informan que el proceso de inducción por división es muy corto y las capacitaciones para lo que ingresan muchas veces se han convertido muy tedioso, ya que se generan demasiado reprocesos que impacta al negocio por la demora que da. |
| 2 | ¿La comunicación interna dentro de su área funciona correctamente con el personal de créditos y cobranzas? | Hay ciertas demoras a veces en las consultas que se realizan referente a planillas de cancelación, no hay una rápida respuesta lo que genera cierto malestar dado que estamos reportando GBS. | Tengo casos que cuando solicito status del cliente no lo envían a tiempo. Se llama al personal y muchas veces están en reunión. De lo cual es prioritario tener esa información actualizada en un sistema. La comunicación de los gestores de cobranzas es muy limitada, únicamente se da cuando se requiere un apoyo del área comercial para escalar la cobranza al área gerencial y tener una respuesta de pare del cliente. | Tengo casos que cuando solicito status del cliente no lo envían a tiempo. Se llama al personal y muchas veces están en reunión. De lo cual es prioritario tener esa información actualizada en un sistema. La comunicación de los gestores de cobranzas es muy limitada, únicamente se da cuando se requiere un apoyo del área comercial para escalar la cobranza al área gerencial y tener una respuesta de pare del cliente. |
| 3 | ¿Cree usted que los procedimientos y políticas están bien ejecutados y son los adecuados para el proceso de cobranzas? | Según lo que he revisado en la plataforma veo que no están actualizados. En algunos casos ya no existen ciertas áreas de negocios. En cuanto a los procesos de cobranzas no están bien alineados. ¿A qué te refieres no bien alineados? Los 3 gestores no realizan los mismos procesos esto debería estar uniformado. | En cuanto a las políticas debería haber cambios dada la situación actual que estamos atravesando con la competencia, de los procedimientos veo que no trabajan igual hay diferencias en cuantos su trabajo de ustedes no hay una manual a seguir del departamento de créditos y cobranzas. Si es cierto que los procedimientos de cobranzas son propios de cada empresa, sin embargo, se pudieran mejorar manteniendo una permanente comunicación de cobranza preventiva e información de la cuenta del cliente hacia el área comercial para poder brindar un apoyo adicional al que se ejecuta por el gestor de cobranza. | En lo que respecta a los procedimientos tenemos que alinearlos hay diferencias que veo en el equipo de trabajo, pero como sabes tenemos que realizar. En cuanto las políticas también dado que internamente hemos tenido reducción de áreas y cambios en el mercado actual. |
| 4 | ¿A qué nivel cree usted se comunican los gestores de cobranzas? | En algunos procesos veo que están bien, pero hay otro que no, como por ejemplo si no se encuentra el encargado de la cuenta no te brindan información. No todos tiene el mismo servicio de atención al cliente y talento en su trabajo, hay mucha diferencia en la atención. | En relación a las cuentas que llevan veo que no se comunican como equipo dado que uno consulta por un cliente y la otra persona no te informa solo te dicen comunícate con el encargado de la cuenta y esto genera un reproceso a veces en la gestión comercial dado que para poder seguir con la gestión comercial de ventas. Sin embargo, la información debería ser manejada en conjunto por todos los gestores de cobranza para tener un mayor dinamismo ante consultas y soluciones. | Se tiene que trabajar en este punto dado que se visualiza una deficiencia como equipo por falta de comunicación. |
| 5 | ¿Cree usted que el personal de cobranzas | Se refleja que como equipo tienen fortalezas y debilidades como todo. ¿Me pudieras indicar alguna debilidad que se tuviera que mejorar? | Equipo, bueno se ve que llevan una buena relación, pero veo que no se involucran como equipo ante algunos inconvenientes que tengan por reclamos de clientes. Si no está uno el otro no maneja la información del cliente. No se percibe parámetros de grupo para la función, al parecer cada gestor de | En tiempo que estoy liderando el departamento que exactamente ya es un año veo que están encaminados, pero aún hay puntos de mejora a |

| | | | | |
|---|--|---|--|---|
| | trabaja como equipo? | A veces aprecio que pueden ver que dos gestores dominan bien el tema y uno no. Los equipos deben brindar el mismo soporte a falta de uno. | cobranza se ocupa únicamente de sus cuentas, estos es bueno sin embargo sería mejor que todos los gestores de cobranza tuvieran un feed back de cada cliente, pues en ausencia de alguno de ellos el manejo de la información sería más rápida | realizar en cuento al desarrollo profesional del equipo de cobranzas |
| 6 | En lo que se refiere a los créditos de cliente nuevos ¿Cree usted que la documentación solicitada para la creación de clientes nuevos es excesiva? | Veo en el compartido de clientes que no se trabaja igual, se refleja diferencias en las evaluaciones de los clientes para las líneas de créditos. Las carpetas ingresadas en el compartido tienen diferente información. | Para la gestión comercial que realizamos trayendo clientes nuevos es excesiva la documentación solicitada , no encontramos la razón de pedir tanta información siendo un cliente contado. ¿En cuento a los requisitos para un cliente con crédito, está bien o necesita quitar algún requisito? Creo que hay alguna información que no se debe pedir con la ficha ruc cliente, dado que esto lo proporciona en tiempo real la Sunat, pero hay situaciones en que empresas no desean facilitar sus estados financieros y en esos casos se debería tener algún otro tipo de información a solicitar para su respectiva evaluación así no se ve afectado la gestión comercial con el cliente. | Como sabes este es un requerimiento hoy en día de la casa Matriz, pero para el tema de auditoría creo que está bien dado que así podemos manejar un mejor proceso de créditos y cobranzas teniendo una data actualizada . |
| 7 | ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes externos sobre el personal de crédito y cobranzas? | En el caso de los clientes que son también proveedores de la marca, si me han informado que se sienten insatisfechos dado no le cumplen con los despachos de sus atenciones en sus órdenes de compra al cien por ciento por consiguiente les presentan demoras en sus pagos con sus clientes finales. Manifiestan que el departamento de créditos y cobranzas deberían tener medidas alternativas de solución por estos problemas . | Los clientes nos informan que no le envían la información rápida cuando solicitan sus estados de cuenta actualizado una vez que cancelan sus pagos, y cuando quieren ampliaciones de crédito se toman demasiados días para dar una información de si aprobaron o no lo solicitado, veo que no hay una buena cobranza preventiva. Asimismo, informan que el área no soluciona los problemas en el tiempo estipulado que dan . Por eso es difícil precisar una respuesta específica, pues para el cliente que mantiene un récord de pago puntual sería bueno, sin embargo, para la mayoría que mantiene retrasos de pagos y por consecuencia no se le atienden sus despachos sería malo, pues califican que el área de cobranzas no es flexible . Todo cliente en algún momento va mantener atrasos en sus pagos esto debido a que también dependen del pago de sus clientes, es por ello que es muy importante la comunicación permanente y coordinar con el cliente una conciliación de deuda para apoyarlo . | Sabemos que estamos en un cambio interno y con problemas ante la falta de recursos de personal, el departamento contaba con más personas, eso ha con llevado a que no podamos cubrir todos los requerimientos en forma oportuna, generando reclamos tanto internos como externos de nuestros clientes . |
| 8 | ¿Cree que el nivel de morosidad influye actualmente con el problema político que enfrenta hoy en día el país? | Si para la empresa lo vemos reflejando en la alta morosidad que tienen los clientes en el pago de las cuentas por cobrar . | Nuestros clientes manifiestan tener altos retrasos en los pagos de sus clientes por la inestabilidad económica del país, lo cual genera un círculo, a ellos no le pagan por lo cual no pueden cumplir con sus compromisos generando morosidad en pagos . Claro que no debería influenciar en todo, dado si las ventas realizadas son hacia las compañías privadas, en caso que algún cliente venda a una contratista y esta a su vez ejecute obras para el estado si podría también influenciar si el estado no le paga a la contratista por el levantamiento de obra, este a su vez no cancelaría al cliente que le vendió los productos. Se debería dar un apoyo en asesoramiento al cliente par a que a su vez tenga claro la posición financiera del usuario final al que entregará su producto . | Claro a raíz de todos los problemas políticos que atraviesa el país, estoy ha repercutido en el tema de inversión de nuevos proyectos lo que ha generado en el aspecto económico problemas graves. Hay una gran desconfianza para el inversionista. Esta paralización de inversión ha generado falta de empleo inestabilidad económica generando problemas en las empresas y por ende rentabilidad para el cumplimiento de sus pagos cayendo muchas empresas en morosidad en pagos . |

Anexo 17: Matriz de saturación

| Categoría | | Sub Categoría | | Indicadores | | Contenido Textual | | | Conclusión aproximativa | Contenido textual | Categoría emergente |
|-----------|--------------------|---------------|--------------------|-------------|--------------------------|---|---|--|--|--|--------------------------------------|
| Código | Nombre | Código | Nombre | Código | Nombre | ENT 1 | ENT 2 | ENT 3 | | | |
| C1 | Cuentas por Cobrar | C1.1 | Gestión Comercial | C1.1.1 | Satisfacción del cliente | Demora en las respuestas. No hay respuestas rápidas. Generan un malestar al no tener los procesos y gestión bien definidos. se sienten insatisfechos dado no le cumplen con el despacho de sus atenciones en sus órdenes de compra al cien por ciento | status del cliente no lo envían a tiempo | Atención no sea tan efectiva. Generando reclamos tanto internos como externos de nuestros clientes. | El nivel de satisfacción del cliente externo se ve con problemas por falta de atención rápida y efectiva. Faltan capacitaciones de los departamentos de la organización. En la información brindada se refleja la insatisfacción de los clientes internos en mala atención, no es rápida y oportuna para las gestiones internas de la empresa. Se refleja desigualdad en el trabajo del equipo. Hay puntos de mejoras a realizar con el equipo se refleja que las habilidades y competencias son diferentes. No tienen el mismo perfil para el trabajo a realizar. El nivel de satisfacción del cliente externo se ve con problemas por falta de atención rápida y efectiva. | Se debería brindar un detalle más específico y presentar la labor del día a día del proceso de cobranzas | Capacidades- Conocimiento del puesto |
| | | | | C1.1.2 | Clima Laboral | | No se comunican como equipo. El clima laboral que se siente no es bueno dado que todos en su momento te indican que están con sobrecarga de trabajo. Que no se involucran como equipo ante algunos inconvenientes | Deficiencia como equipo por falta de comunicación. | | No solucionan los problemas en el tiempo estipulado que dan | Optimización de Tiempo |
| | | | | C1.1.3 | Talento humano | Veo que pueden ver que dos gestores dominan bien el tema y uno no. Los equipos deben brindar el mismo soporte a falta de uno. No todos tienen el mismo servicio de atención al cliente y talento en su trabajo. | | Hay puntos de mejora a realizar en cuenta al desarrollo profesional del equipo de cobranzas. La comunicación de los gestores de cobranzas es muy limitada. | | Es muy importante la comunicación permanente y coordinar con el cliente una conciliación de deuda para apoyarlo. | Cobranzas preventivas |
| | | | | C1.1.4 | | | | | | Se debería dar un apoyo en asesoramiento al cliente para que a su vez tenga claro la posición financiera del usuario final al que entregará su producto. | Capacitaciones |
| | | | | C1.1.5 | | | | | | | |
| | | C1.2 | Cuentas por Cobrar | C1.2.1 | Procesos de cobranzas | Inducciones no están bien ejecutadas. Las | No hay una buena | Proceso de inducción por división es muy corto y | | Se refleja que el proceso de inducción no es óptimo para los | |

| | | | | | | | | | | |
|--|--|------|--------|--------------------|--|--|--|---|--|--|
| | | | | | responsabilidades y funciones no están bien definidas en las capacitaciones. No hay un período de capacitación adecuado es demasiado corto. Los 3 gestores no realizan los mismos procesos esto debería estar uniformado. Los procesos de cobranzas no están bien alineados. No se cuenta con capacitaciones del departamento de créditos y cobranzas cuando uno ingresa. Si no se encuentra el encargado de la cuenta no te brindan información del cliente. Si no se encuentra el encargado de la cuenta no te brindan información del cliente. Se debería brindar un detalle más específico y presentar la labor del día a día del proceso de cobranzas | capacitación en las inducciones que se dan. Referente al sistema no hay un modelo a seguir. S no hay un manual a seguir del departamento de créditos y cobranzas. Procedimientos veo que no trabajan igual hay diferencias. Que no se trabaja igual. No le envían la información rápida cuando solicitan sus estados de cuenta actualizado | las capacitaciones para lo que ingresan muchas veces se han convertido muy tedioso, ya que se generan demasiado reprocesos. Procedimientos tenemos que alinearlos hay diferencias que veo en el equipo de trabajo. Los tiempos cada vez son más cortos. no podemos cubrir todos los requerimientos en forma oportuna | trabajadores que ingresan a la empresa. El proceso de trabajo no es estandarizado, se refleja desigualdad en el trabajo del equipo. Los procesos de cobranzas no están estandarizados entre los gestores de cobranzas, falta la actualización de las políticas de créditos y cobranzas y procedimientos. Inconformidad de los requisitos solicitados para la evaluación de clientes nuevos con condición de pago contado y crédito. No todos los gestores realizan la misma gestión. La morosidad actual que se tiene en el País es coyuntural debido a los problemas sociales y económicos que enfrenta en el país impactando en la rentabilidad de las empresas. En consecuencia, un alto índice de morosidad en las compañías. | | |
| | | | C1.2.2 | Créditos | | es excesiva la documentación solicitada, para un cliente nuevo contado | Manejar un mejor proceso de créditos y cobranzas teniendo una data actualizada. | | | |
| | | | C1.2.3 | Ratios financieros | Alta morosidad que tienen los clientes en el pago. | No pueden cumplir con sus compromisos generando morosidad en pagos. | Rentabilidad para el cumplimiento de sus pagos cayendo muchas empresas en morosidad en pagos. | | | |
| | | | C1.2.4 | | | | | | | |
| | | | C1.2.5 | | | | | | | |
| | | C1.3 | C1.3.1 | | | | | | | |
| | | | C1.3.2 | | | | | | | |
| | | | C1.3.3 | | | | | | | |
| | | | C1.3.4 | | | | | | | |
| | | | C1.3.5 | | | | | | | |

Anexo 18: Matriz de solución

| Diagnóstico | Priorización de problemas | Consolidación del problema | Evaluación de alternativas | | | | | | | Categoría solución | Problemas | Objetivos de la propuesta | |
|---|--|--|----------------------------|-------|-------------------|---------------------|----------------|-----------|---------------|--------------------|---|--|---|
| | | | Tiempo | Costo | Impacto económico | Impacto tecnológico | Impacto social | ✓ 1.00 | Puntaje total | | | | |
| | | | 0.10 | 0.40 | 0.20 | 0.10 | 0.20 | | | | | | |
| Cuantitativo -Morosidad en pagos. -Porcentajes de elevado de facturas rechazadas que no pueden ser presentadas al cliente para su cobro. -Proceso de cobranza desactualizado. -Políticas de cobranzas desactualizadas. -Falta sistematización de los procesos para la gestión de cobranzas. | A.- Sistematización del proceso de cobranzas. | A.- Optimización del proceso de créditos y cobranzas | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | | 2.900 | 4.300 | S2 Incorporación del enfoque Six Sigma en el proceso de cobranzas | A.- Sistematización en el proceso de cobranzas. | 1.- Reducción de la morosidad en pagos. |
| | | | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | | 4.300 | | | | |
| | B.- Estandarización de los procesos de créditos y cobranzas. | | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | | 3.500 | | | | |
| Cualitativo -Alto nivel de insatisfacción de los clientes internos. -Procesos de cobranzas mal ejecutados. -Falta de estandarización de los procesos de cobranzas. -Optimización de los tiempos para los procesos del área de créditos y cobranzas. | C.- Desarrollo de personas, liderazgo en equipo | | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | | 1.800 | | | C.- Desarrollo de las personas, liderazgo y trabajo en equipo. | 2.- Mejora de la satisfacción de los clientes internos y externos. 3.- Mejora la eficiencia y eficacia del equipo de créditos y cobranzas, elevando la productividad del personal. |

Anexo 19: Artículo de investigación

Reducción de morosidad de cuentas por cobrar en una empresa del sector eléctrico, Lima 2018

Br. Espinoza Saavedra, Zully Marietha
Egresado de la EAP de Administración y Dirección de Empresas - Universidad
Norbert Wiener

Mtro. Nolazco Labajos, Fernando Alexis

Mg. De la Torre Tejada, Abel José

Resumen

El presente trabajo de investigación se generó debido a la evidente morosidad de los pagos por ventas en la empresa del sector eléctrico, por lo que la empresa reportaba pasivos relacionados con sus cuentas por cobrar en períodos bianuales, verificando una organización con procesos sin mejoras relevantes y sin documentos de gestión visibles que permitirán un manejo y aplicación de criterios gerenciales, cuya consecuencias seguían afectando a la empresa por los riesgos en su área de créditos y cobranzas.

Debido a ello se realizó una investigación en el nivel de diagnóstico, levantando información histórica y detallada, verificando con entrevistas y análisis de datos la situación presentada.

Por consiguiente, la metodología es cualitativa y cuantitativa, y las fuentes de investigación las entrevistas realizadas a tres personas de la empresa. Por otro lado, la entrevista consto de ocho preguntas recolectándose los datos en su conjunto acorde al tiempo planificado según cronograma.

Se verificó así, que el proceso de cobranzas genera problemas en la satisfacción del cliente interno y externo de la empresa, teniendo al personal del

área de créditos y cobranzas sin funciones y responsabilidades bien definidas, retrasando los cobros, todo lo cual implica que los problemas se deban a causas internas en la organización.

Introducción

En la actualidad las organizaciones toman cuidado en el riesgo de conceder un crédito lo cual es una táctica para el incremento de sus ventas.

Asimismo, es un riesgo ya que si un cliente no paga se incurre en gastos legales, tiempo, transporte, abogados, etcétera, y usamos dinero que podría ser destinado a otros negocios. Dada esta situación, se debe garantizar la recuperación de la inversión para lograr los objetivos financieros propuestos rentabilidad y liquidez de la compañía ya que de ellos dependerá que la empresa pueda seguir en actividad comercial.

El diagnóstico del problema de la empresa ha podido surgir de las entrevistas a sus trabajadores. Asimismo, se han consultado y analizado diversas fuentes de información para el desarrollo de la investigación en estudio.

A través del presente estudio se ha detectado que el departamento de créditos y cobranzas tiene deficiencias en sus

procesos, por lo que, de no solucionarse, seguirá afectando la liquidez de la empresa.

Teoría general de los sistemas

El principio de esta teoría radica en la importancia de la búsqueda de diferentes conceptos y métodos de otras ciencias, a fin de ser aplicados de forma general en un sistema, el cual funcionará y podrá lograr su cometido.

Sobre esta teoría, Bertalanffy (1989) indicó lo siguiente:

El comportamiento de una organización, se rige en base a su estructura, la cual, por medio de sus funciones, poseen diferentes objetivos, y para el cumplimiento de estos, la organización debe recopilar información de otras ciencias en solución de un problema (p.33)

La teoría, permite elaborar una propuesta de solución para la empresa, aplicando conceptos y metodologías tomadas desde la administración, la contabilidad, la ingeniería, entre otras, que tienen relación con el objeto de estudio.

Teoría estructuralista de la administración

Esta teoría persigue el hecho de que las organizaciones se mueven en base a una estructura la cual puede ser cambiante frente al mercado o entorno, identificando los conflictos organizacionales que esta atraviesa en su adaptabilidad y la influencia del mercado en ésta.

Sobre la teoría estructuralista de la organización, Chiavenato (2006), dice:

La adaptación es cada vez más constante en las organizaciones, dado que las expectativas del cliente son cambiantes, también el mercado lo es. Ahora bien, el

de una organización en el mercado radica en que la empresa se haya adelantado a los futuros cambios del mercado y haga que éste cambie intempestivamente, por lo que se puede inferir que dentro de este mercado están sus competidores y si estos no cambian, ya no serán denominados competencia, dado que no estarán en las mismas posibilidades de competir. (p.261)

Esta teoría permitirá determinar los puntos críticos en la empresa, a fin de corregir los procesos dedicados al área de cobranzas en los cuales puede haber fallas o no son aprobados por el cliente, y en consecuencia son ignorados, por lo cual el cumplimiento de los pagos es cada vez menor y el nivel de morosidad es cada vez mayor.

Teoría del dinero y del crédito

Esta teoría referida al dinero y al crédito, responde al entendimiento de la transformación de un bien o un servicio, en una transacción o intercambio, ya sea en dinero o a crédito, en el cual cada parte acepta de por medio estas condiciones.

Hildebrand (como se cita en Forstmann, 1960) mencionó que el cambio de un bien o servicio a un crédito, corresponde a que una parte necesita un cambio igualitario, sea en dinero o en un bien de iguales características, para proceder con la transacción o el intercambio. Sin embargo, debido a que esta parte no cuenta con ello, hace la alusión a una especie de préstamo bajo determinadas condiciones, las cuales pueden derivarse en un incremento del efectivo prestado en un periodo determinado.” (p.1)

Esta teoría, establece el tipo de intercambio que reciben los clientes, cuando acceden al crédito de la empresa, o cuando no poseen el efectivo necesario para adquirir el producto o servicio ofrecido, lo cual recae en la utilización

del crédito y también en un compromiso a saldar con la empresa, el cual puede convertirse en una cuenta por cobrar a largo plazo o también convertirse en un cliente moroso.

Teoría de la administración por objetivos

Esta teoría, se basa en la coordinación de los trabajadores de la compañía, independientemente de los cargos o jefaturas, aportando su esfuerzo y dedicación, para lograr juntos las metas trazadas en la empresa.

Para Odiorne (como se cita en García, 1983):

(...) en la teoría de la administración por objetivos, la coordinación y cooperación entre los empleados debe ser clara y correcta a fin de no inferir en errores o fallas en los procesos o procedimientos, lo cual retrasaría y sería un obstáculo para cumplir dichos objetivos. Por ende, estos deben estar coordinados y apuntar a un mismo objetivo realizando correctamente sus funciones (p.35)

Esta teoría, ayuda a entender que el orden y la sincronización en la empresa por cada uno de los empleados, debe primar a fin mantener satisfechos a los clientes y valorar a los empleados.

Teoría de la relatividad económica

Esta teoría se basa, en uno de sus aspectos, en diferenciar el concepto de crédito erróneo de las personas, en creer que un crédito es sinónimo de dinero, puesto que el crédito solo es la entrega de un bien económico representando un valor para la otra parte y que permite generar liquidez.

Para Bondone (2006), esta teoría se basa en explicar que el bien económico puede ser otro bien, como también puede ser un sustituto viable en una transacción

acordada, lo cual, una vez acabado el tiempo, la persona devuelve ese bien más los intereses ganados de todo ese tiempo. (p. 130).

Esta teoría nos permitirá entender el crédito ofrecido por parte de la empresa, al otorgar el bien o servicio acordado y, además de ello, la liquidez ganada por la empresa en todo el tiempo pactado, a fin de comprender también cual es el efecto de este crédito en la en el nivel de morosidad de las cuentas por cobrar.

Materiales y métodos

En la presente investigación se desarrolla y se basa en el sintagma holístico. Este estudio fue realizado en un determinado momento y tiempo, como se realizó la aplicación del instrumento seleccionado para la investigación.

La población que se utilizó para realizar las entrevistas fueron tres trabajadores de la empresa del sector eléctrico los cuales participaron en todos los procesos de la empresa.

La muestra, elegida para la investigación, y que comparte directamente una relación en los procesos del área de estudio está determinada por tres trabajadores tesorero, ejecutivo de ventas y personal del área contable de la empresa del sector eléctrico.

Se elaboraron fichas de registro documental para la recolección de datos cuantitativos del reporte situacional financiero marzo del 2018 y del registro de facturación abril del 2018 de la empresa del sector eléctrico, para analizar los indicadores de morosidad en pagos, status de facturación, cumplimiento de los objetivos de ventas de los clientes, los cuales se validaron por expertos con conocimientos en el área de la investigación.

Para los datos cualitativos se procedió a realizar tres entrevistas al personal de la empresa en estudio la cual contó con ocho preguntas.

En la ejecución del campo se solicitó la aprobación para la recolección de datos, con la debida autorización para la aplicación de instrumento en la muestra seleccionada.

En el informe de los datos se comprueba la confiabilidad del instrumento cualitativo. Luego de ellos se realizó una primera triangulación y categorización de los datos obtenidos en la fase del diagnóstico.

Se realizaron también revisiones de la información obtenida, clasificando esta información en base a las categorías y sub categorías conceptualizadas en la investigación. Luego se procedió a desarrollar una interpretación y sistematización descriptiva, de los posibles resultados.

Se determinaron conclusiones aproximativas para luego elaborar una segunda triangulación entre los datos cualitativos, a fin de obtener una síntesis. Finalmente se realizó una tercera triangulación en el proceso de discusión de resultados, en la cual se añadieron comentarios en base a los resultados obtenidos.

Resultados:

Los resultados cuantitativos del presente estudio, se pueden apreciar en el siguiente cuadro:

Indicador de morosidad total por clientes del sector eléctrico marzo 2018

| Razón Social | Importe | Porcentaje |
|---|---------|------------|
| Sector minería | 3688 | 37% |
| Empresas de generación eléctricas | 2064 | 21% |
| Otras empresas | 1353 | 14% |
| Comercializador de productos eléctricos | 1060 | 11% |
| Sector construcción | 942 | 9% |
| Distribución eléctrica | 550 | 6% |
| Petrolera | 195 | 2% |
| Sector agroindustrial | 108 | 1% |
| Total | 9960 | 100% |

Fuente: Datos alcanzados en el estudio

Estos resultados se pueden reflejar en el siguiente gráfico:

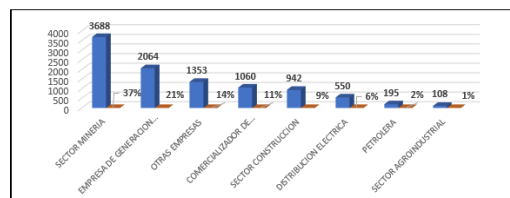


Figura 4. Gráfico de barras indicador de morosidad total por clientes del sector eléctrico marzo 2018 expresado en miles de dólares. Fuente: Elaboración propia

En la tabla y la figura 4, se visualiza la morosidad por empresas del sector eléctrico donde el mayor porcentaje lo lidera el sector minería con un porcentaje del 37% las empresas de generación eléctrica seguida otras empresas con un 14% y el 11% las empresas comercializadoras de productos. Entre el 9% y 6% empresas de sector construcción y distribución eléctrica, y el menor porcentaje entre 2% y 1% empresas petroleras y sector agroindustrial.

La morosidad actual que se tiene en el país es coyuntural debido a los problemas sociales y económicos que enfrenta el sector eléctrico, impactando directamente en la rentabilidad de la empresa. Existe baja liquidez a corto plazo en los últimos meses para la empresa, materia del estudio, que desarrolla sus actividades en el sector eléctrico. Asimismo, se observa una alta morosidad en los pagos de los clientes.

Según Seco (2007) los ratios financieros se usan como indicadores y determinan la situación actual de la empresa financieramente, lo cual, a partir de estos datos, se toma decisiones importantes.

Dentro de los datos encontrados se visualiza que hay una alta morosidad, en

lo cual el mayor porcentaje lo lidera el sector minería con un porcentaje del 37%, seguido por las empresas de generación eléctrica, luego vienen otras empresas con un 14% y un 11% de las empresas comercializadoras de productos. El 9% y 6% lo tienen empresas de sector construcción y distribución eléctrica respectivamente, y el menor porcentaje entre 2% las empresas petroleras y 1% sector agroindustrial.

Morales & Morales (2014) sostiene que el crédito es de suma importancia en la economía, puesto que las empresas alientan a las personas y a otras empresas a comprar sus productos o adquirir sus servicios, a través de un préstamo condicionado, que puede ser favorable en algunos casos en un tiempo determinado.

En el desarrollo del diagnóstico de la presente investigación es notorio que el proceso de cobranza que se da en el departamento de créditos y cobranzas no se está realizando de manera apropiada, lo que origina un bajo rendimiento, optimización de tiempos, e ineficiencia en el personal encargado, lo cual consecuentemente afecta la gestión de cobranzas para la empresa.

Para The Smart Campaign (2008) ante ello podemos comprender que en si la importancia que tiene este proceso, ya que se debe alentar al cliente a que pueda realizar el pago de su deuda, con el objetivo de que este pueda obtener un nuevo crédito, generando mayor rentabilidad y liquidez para la empresa. (p.1)

Por ende, lo mejor para la organización sería llevar a cabo el proceso de cobranzas, con la mejor eficacia posible, respetando cada protocolo y proceso derivado a ello. Sin embargo, esto en la realidad no resulta. Por lo cual se deben analizar estos procesos de cobranzas.

De ello la Teoría Estructuralista de la Administración, enfoca su atención hacia la organización desde el punto de vista de su estructura, su funcionamiento y los medios que utilizan para lograr sus objetivos, todo nos permitirá determinar los puntos críticos en la empresa a fin de corregir estos procesos dedicados al área de cobranzas.

Discusión

La presente investigación se desarrolla dentro del proceso de generación de una propuesta que permite la solución a los problemas de morosidad de cuentas por cobrar, como factor principal al problema que presenta una empresa de generación eléctrica, motivo del presente estudio.

Por consiguiente, se considera en la presente propuesta el desarrollo de la adición de un módulo de bloqueo de cuenta, gestión de cobranzas y archivo cliente, con lo cual se ayudará a la sistematización del proceso de cobranzas.

Asimismo, se desarrollará el rediseño de los procedimientos de evaluación de créditos, rediseño de los procesos de cobranzas, manual de cuentas por cobrar, manual de evaluación de créditos, la recomendación de la incorporación del enfoque Six Sigma al proceso de cobranzas, todo lo cual mejorará la satisfacción de los clientes internos y externos.

Finalmente se propone las capacitaciones al personal de créditos y cobranzas y al personal interno de la empresa, ayudando a mejorar la eficiencia y eficacia del equipo de créditos, elevando la productividad de su personal.

De esta forma, el presente proceso de investigación guarda relación con las investigaciones de los siguientes autores que se utilizaron en el desarrollo de esta tesis.

Fuentes (2016) en su investigación "...un modelo de gestión el cual mejore el cobro de los créditos, también pretende mejorar desde un aspecto comercial la relación empleados clientes bajo un punto de vista de asesoría."

Bonifaz y Verdezoto (2013). Se relaciona con la investigación cuando indica que es para reducir los índices de morosidad en las cuentas por cobrar de los clientes. Asimismo, se plantea que el personal como parte del proceso aconseje al cliente sobre la obtención de los bienes a fin de que el cliente no se sobreendeude y no pueda cumplir con sus pagos."

Carmona (2017). En su proceso, levantó los puntos críticos y procesos existentes que se veían afectados, sobre lo cual basa su mejora de los procesos de cobranza, a fin de que la empresa pueda obtener mayor liquidez. Guarda relación en identificar los puntos críticos de cada proceso asociado a la cobranza.

Ramírez (2016). Guarda relación con la investigación desarrollada llegando a la conclusión de que los empleados de la empresa desconocen los objetivos de la evaluación de los riesgos, objetivos internos y externos ocasionando un mal reporte de la información financiera. Guarda relación con la tesis al mejorar la gestión financiera de la empresa, dotando al personal de estrategias que permitan llevar un correcto proceso en la cobranza de los créditos, así como estandarizar estos procesos.

Hidalgo (2010). El principal objetivo es determinar la influencia del control interno enfocado a la gestión de créditos y cobranzas en la empresa. Esta investigación se relaciona en analizar la gestión de los créditos y cobranzas de la organización, además de capacitar al personal involucrado en el proceso de cobranzas en aspectos financieros.

Uceda & Villacorta (2014). La investigación se relaciona con la tesis en determinar cuál es la influencia de la gestión comercial respecto a las cuentas por cobrar, analizando las ventas que son realizadas a crédito, la satisfacción del cliente, los ratios financieros y el proceso de cobranzas.

Arce (2017). Tuvo como objetivo, establecer el efecto de la gestión de cobranza de las letras de cambio con la liquidez en la empresa a través del análisis de las políticas de contacto con el cliente en la liquidez, así como su efecto en la gestión financiera. Esta investigación se relaciona con la presente tesis en analizar las políticas enfocadas al cliente en la compañía a fin de detectar las anomalías o deficiencias que se presentan en los procesos dedicados a la cobranza de los créditos.

Farje Nuñez & Reyes (2016). Cuyo objetivo fue diseñar e implementar un plan de mejora para replantear, unificar y normalizar los procesos del departamento de cobranzas, a fin de que se puedan cumplir con los procesos en los tiempos establecidos y se logre una gestión eficiente y eficaz. Esta investigación guarda relación con la tesis en implementar un plan de mejora en los procesos del área de cobranzas, con el fin de normalizar estos procesos y que estos se desarrollen con eficiencia y eficacia, en beneficio tanto de la empresa como del cliente.

Vásquez (2013). Esta investigación guarda relación en realizar un seguimiento a la recaudación de las deudas, por lo cual, en el área de cobranzas de los créditos, se debe implementar un modelo de reducción de las cuentas por cobrar y mejorar la liquidez de la empresa, así como incrementar la satisfacción en los clientes.

Conclusiones

Se ha logrado diagnosticar la real situación problemática de la investigación presentada, de tal manera que ha permitido proponer un modelo de gestión comercial bajo el concepto de reducir el nivel de morosidad en la empresa del sector eléctrico con las metodologías apropiadas, luego de lo cual se procedió a describir el proceso actual de créditos y cobranzas de la empresa.

Se ha procedido a diseñar un sistema que mejore la efectividad actual de las cuentas por cobrar en la empresa del sector eléctrico donde se evidenciaron procesos desactualizados, cuyos responsables no cuentan con la capacitación necesaria y realizan sus actividades sin cumplir adecuadamente sus tareas.

Logrado el diagnóstico, propuesto el modelo de gestión comercial, conceptualizado con metodologías apropiadas para reducir la morosidad, y diseñado el sistema de soporte, se han alineado éstos con las categorías y subcategorías, apriorísticas y emergentes, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Se ha logrado diseñar un modelo comercial enfocado en reducir la morosidad que presentan los clientes con la organización. El diseño propiamente dicho, se ha concebido tomando en consideración que en la empresa del sector eléctrico no existe un manual de funciones que reflejen los procesos reales a seguir, reiterando la evidencia que el personal no cuenta con las capacidades requeridas para el desempeño de sus actividades.

La consecuencia de esta verificación implica que los problemas identificados son generados debido a causas internas de la empresa, lo cual se refleja tanto en la insatisfacción de los clientes internos como de los clientes externos.

La actual propuesta se ha generado identificando oportunidades referentes al aspecto técnico, donde se vislumbra evitar la duplicidad de funciones y se optimizan los tiempos, obteniendo mayor productividad, para lo cual se han reformulado los procesos de créditos y cobranzas, y desarrollando manuales para las funciones de créditos y cobranzas. Con ello se validan los instrumentos mixtos, utilizados en la aplicación del diagnóstico, por medio de un panel profesional. A fin de evidenciar los procesos mejorados se han desarrollado formatos necesarios que permitan registrar, respaldar, garantizar y gestionar el crédito y la cobranza acordes a las necesidades de la empresa y del mercado actual. Se debe señalar que en el diagnóstico se evidenció que no se contaban con indicadores para realizar el seguimiento, control y monitoreo de las actividades y la gestión de créditos y cobranza; por lo que para mejorar la gestión se están proponiendo métricas que permitan vigilar el proceso para evitar riesgos de cuentas impagas, pérdidas a la empresa y, sobre todo, para optimizar la toma de mejores decisiones con el nuevo sistema de gestión comercial propuesto.

Referencias

- Arce, L. (2017). *Implicancia en la gestión de cobranza de las letras de cambio y su efecto en la liquidez de la empresa Provenser SAC*. (Tesis de Pregrado). Perú: Universidad Autónoma del Perú.
- Bertalanffy, L. (1989). *Teoría General de los Sistemas*. México: Ludwig Von Bertalanffy.
- Bondone, C. (2006). *Teoría de la Relatividad Económica*. Argentina: Editorial Distal.
- Bonifaz, J., & Verdezoto, R. (2013). *Diseño de un modelo de cobranzas de*

créditos de consumo otorgados por el sistema financiero y viabilización del aplicativo informático SAC para disminuir el índice de morosidad en cuentas por cobrar en cartera de consumo en la ciudad de Guayaquil. (Tesis de Maestría). Ecuador: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Carmona, E. (2017). *Diseño de una Estructura de soporte para mejorar los procesos de cobranza de las garantías estatales en BECO.* (Tesis de Maestría). Chile: Universidad de Chile.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* México: Mc Graw Hill.

Farje, R., Nuñez, D., & Reyes, E. (2016). *Mejora del proceso de cobranzas de la empresa Overall para disminuir los indicadores de morosidad.* (Tesis de Pregrado). Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Forstmann, A. (1960). *Dinero y Crédito.* Argentina: El Ateneo.

Fuentes, B. (2016). *Diseño de un modelo de crédito y cobranza para Automercado S.A.* (Tesis de Pregrado). Ecuador: Universidad de Guayaquil.

García, O. (1983). *Administración por objetivos.* Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5006603.pdf>. Extraído el 15 de marzo del 2018.

Hidalgo, E. (2010). *Influencia del control interno en la gestión de créditos y cobranzas en una Empresa de Servicios de Pre-Prensa Digital en Lima-Cercado.* (Tesis de Pregrado). Perú: Universidad San Martín de Porres.

Morales, J. & Morales, A. (2014). *Crédito y Cobranza.* México: Grupo Editorial Patria.

Ramírez, V. (2016). *Modelo de crédito-cobranza y gestión financiera en la empresa Comercial Facilito de la Parroquia Patricia Pilar Provincia de los Ríos.* (Tesis de Pregrado). Ecuador: Universidad Regional Autónoma de Los Andes.

Seco, M. (2007). *Finanzas para financieros.* España: Escuela de Organización Industrial.

The Smart Campaign. (2008). *Mejores Practicas en Estrategia de Cobranzas.* Recuperado de: https://www.smartcampaign.org/storage/documents/Tools_and_Resources/IS26S P.pdf. Extraído el 15 de marzo del 2018

Uceda, L., & Villacorta, F. (2014). *Las Políticas de ventas al crédito y su influencia en a morosidad de los clientes de la empresa Import Export Yomar E.I.R.L. en la ciudad de Lima periodo 2013.* (Tesis de Pregrado). Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.

Vásquez, C. (2013). *Análisis, Diseño e Implementación de un sistema de recaudación de deudas.* (Tesis de Pregrado). Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.