

NOMBRE DEL TRABAJO

**Tesis Trabajo para optar el título Laura\_Y  
ataco-07-02-2024.docx**

AUTOR

**Laura Yataco**

RECUENTO DE PALABRAS

**7729 Words**

RECUENTO DE CARACTERES

**40814 Characters**

RECUENTO DE PÁGINAS

**41 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**1.1MB**

FECHA DE ENTREGA

**Feb 7, 2024 10:53 PM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Feb 7, 2024 10:54 PM GMT-5**

### ● 6% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 4% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 4% Base de datos de trabajos entregados
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

### ● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)



Universidad  
Norbert Wiener

4

**UNIVERSIDAD PRIVADA NORBERT WIENER**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y  
COMPETITIVIDAD**

**Informe de Experiencia Profesional**

**DESARROLLO DE UN SISTEMA COMPLEMENTARIO PARA ENVIO DE ESTADOS  
DE CUENTA PARA LA MEJORA EN LA GESTION DE COBRANZAS EN UNA  
EMPRESA EMBOTELLADORA DE LIMA 2022-2023**

**Estudiante:**

Br. Yataco Moreno, Laura Milagros

**Identificador ORCID:**

0000-0002-0737-5775

**Asesor:** Dra. Julia Sagastegui Cruz

**Identificador ORCID del asesor:**

0000-0002-8274-7479

**Asesor temático:** Mg. Vidaurrázaga Sferrazza, Sandro Antonio

**Identificador ORCID del asesor temático:**

0000-0001-9541-4609

Lima – Perú

2023

## **Dedicatoria**

Quiero dedicarles este trabajo a mis padres Raúl y Doris, por sus consejos y apoyo incondicional. Todo lo que soy es gracias a ellos.

A toda mi familia por ser incondicionales y el apoyo de mis logros.

# Índice

	<b>Pág.</b>
Dedicatoria	ii
Índice	iii
Índice de tablas	v
<sup>2</sup> Índice de figuras	vi
Índice de cuadros	vii
Resumen	viii
Introducción	ix
Capítulo I: Antecedentes y Descripción de la experiencia	10
1.1 Reseña de la empresa	10
1.2 Ubicación y actividad empresarial	11
1.3 Misión, visión y valores de la empresa	12
1.4 Descripción del puesto desarrollado y su entorno	13
1.5 Problemática y objetivos trazados	15
Capítulo II: Antecedentes y Descripción de la Experiencia	18
<sup>1</sup> 2.1 Bases teóricas	18
2.2 Marco conceptual	18
2.3 Antecedentes	20
2.4 Justificación de la metodología elegida	24
Capítulo III: Aporte y Descripción de la experiencia	25
3.1 Diagnóstico de la situación problemática	25
3.2 Desarrollo de la experiencia	28
3.3 Modelado de la propuesta o solución	28
3.4 Resultados	31

Conclusiones	37
Recomendación	38
Referencias	39

## Índice de tablas

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1</b> Proceso de secuencias para la escala en la carga de información y las áreas involucradas para envío a los clientes .....	29
<b>Tabla 2</b> Envío inicial .....	31
<b>Tabla 3</b> Envío de información con nueva propuesta.....	31
<b>Tabla 4</b> Porcentaje de la morosidad de la cartera vencida 2022 – 2023 .....	32
<b>Tabla 5</b> Porcentaje de envío EECC 2022 – 2023.....	33
<b>Tabla 6</b> Detalle de días de cobro 2022 – 2023 .....	34
<b>Tabla 7</b> Hora hombres en el proceso.....	35

## 1 Índice de figuras

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1</b> Ubicación geográfica de la empresa.....	12
<b>Figura 2</b> Organigrama del área Crédito y Cobranzas .....	15
<b>Figura 3</b> Diagnóstico de la problemática .....	26
<b>Figura 4</b> Solución de los problemas de la empresa.....	27
<b>Figura 5</b> Proceso para el envío de estado de cuenta antes del desarrollo de sistema.....	29
<b>Figura 6</b> Proceso de la gestión de créditos y cobranzas con el desarrollo del nuevo sistema para el envío de estado de cuenta.....	30
<b>Figura 7</b> Comparación entre el año 2022 – 2023 antes y después del desarrollo del sistema .....	32
<b>Figura 8</b> Comparación entre el año 2022 – 2023 para el envío de estado de cuenta.....	33
<b>Figura 9</b> Comparación entre el año 2022 – 2023 días de cobranza .....	34
<b>Figura 10</b> Comparación de horas hombre 2022 – 2023.....	35

## Índice de cuadros

	<b>Pág.</b>
<b>Cuadro 1</b> Diagrama de ejecución del proyecto.....	30

## Resumen

El presente informe <sup>12</sup> tiene como objetivo principal la implementación de una herramienta para mejorar envío de información en el área de cuentas por cobrar en una empresa de embotelladora, en este estudio se utilizó la metodología cuantitativa para el diseño de la nueva mejora. Se validó los procesos anteriores y las mejoras que se adaptaron fueron en base al sistema SAP que se utiliza la empresa. El nuevo diseño de envío ayudó a tener mejores beneficios en la gestión de cobranza, ampliando los canales de comunicación con los clientes y reestructuras en la cadastro de información de los clientes.

El nuevo diseño ayudó a disminuir las incidencias de falta de información y los reprocesos que se generaban en el área, la tecnología como base principal para validar las acciones de mejoras y cambios fueron fundamental para adecuar a las necesidades que se tenían pendientes.

Los indicadores de gestión en la cobranza tuvieron un impacto de positivo para los resultados anuales de la empresa, ya que con este rediseño la morosidad de las carteras disminuyó en un 10%. Dando una iniciativa para adaptar más procesos a las herramientas tecnológicas y así poder medir nuevos indicadores que ayudarán a mejorar los procesos del área, modificando las funciones de los colaboradores y dando mayor énfasis en las actividades con mayor impacto en los resultados.

***Palabras claves; proceso, diseñar, adaptar***

## Introducción

El presente informe tiene como propuesta de mejora el diseño de envío de estado de cuenta en el área de cobranzas, realizando una revisión de los procesos que se utilizaban y rediseñando uno nuevo con las herramientas tecnológicas que tiene la empresa, validando el objetivo principal y específicos para su implementación (i) rediseñar el proceso de envío de información con la premisa de mejorar la comunicación con los clientes y disminuir la morosidad de la cartera. (ii) Utilizar la tecnología como canal de comunicación, el uso de SAP como base para la mejora del proceso ayudo al rediseño del proceso(iii) Los indicadores de gestión fueron validados en base a los resultados de los Kpis que se obtuvo en la disminución de la morosidad en la cartera.

En el capítulo I, se detalla la información de la empresa, actividad que desarrolla, misión, visión y valores. Puesto en el que me desempeño para realizar el informe de propuesta, problemática y el objetivo de mejora.

En el capítulo II, Teorías investigadas relevantes al tema de investigación. Variables de investigación realizadas en el lugar de trabajo, investigaciones previas y finalmente, también está la justificación para elegir el tema de investigación.

En el capítulo III Se dio mayor detalle sobre el tema presentado, realizando un estudio de la problemática, desarrollo de la propuesta de mejora y los resultados de esta.

## **Capítulo I: Antecedentes y Descripción de la experiencia**

### **1.1 Reseña de la empresa**

La Corporación Embotelladora Centroamericana fue fundada en Guatemala en 1885 por el visionario empresario Enrique Castillo Córdoba quien fundó “La Fábrica de Bebidas La Centroamericana” con dos de sus familiares. Luego sus operaciones se trasladaron a Embotelladora La Mariposa. Rica y Salutaris nacieron en una época en la que todavía se elaboraban bebidas a mano. En 1941, su eficiencia y visión de negocios la convirtieron en la embotelladora exclusiva de PepsiCo en Guatemala, convirtiéndose en la embotelladora más antigua fuera de Estados Unidos. La primera campaña de la marca se lanzó en 1942. En 1996, PepsiCo nombró a CBC como su embotellador ancla en Centroamérica, iniciando la primera fase de expansión a Honduras, Nicaragua y El Salvador. Por su excelencia operativa, CBC ha sido reconocida por PepsiCo como “Mejor Embotelladora de América Latina” en 1990, 1993, 2000, 2002, 2009 y 2011, y como “Mejor Embotelladora del Mundo” en 2012. En 2003, CBC se asoció con Ambev del Grupo AB InBev, la empresa cervecera más grande del mundo desarrollando este importante mercado en Centroamérica.

Esta asociación estratégica creó una de las cervecerías más modernas de la región en Teculután, Zacapa y creó Brahva, una de las marcas de más rápido crecimiento en el mercado guatemalteco. En el 2009 se estableció LivSmart, una importante división de la empresa para centrarse en el desarrollo, producción y comercialización de bebidas nutricionales y exportar sus productos a más de 20 países de todo el mundo. Fue la primera empresa en las Américas que se centró en el desarrollo de bebidas saludables. LivSmart comenzó una rápida expansión geográfica y de cartera, aprovechando las fuertes tendencias globales de salud y bienestar, la flexibilidad y eficiencia de su proceso de innovación y la amplia capacidad de producción de sus fábricas. En 2009, firmó una asociación con Pepsi Américas, lo que permitió a la empresa expandirse a Puerto Rico, Jamaica, Trinidad y Tobago y Barbados. En 2011, ampliamos la distribución de nuestro portafolio LivSmart a Estados Unidos y México. En 2012, nos asociamos con Grupo Tesalia, una embotelladora ecuatoriana que comenzó a expandirse a Sudamérica con las mismas creencias y desafíos. Su actividad en nuestro país comenzó en 2015. El objetivo de la empresa es aprovechar las estrategias de diferenciación y liderazgo en costos para aumentar la

penetración en el mercado. Actualmente cuenta con clientes en los canales de supermercados, grifos, distribuidoras en provincia y mercado mayoristas.

Cuenta con 2 plantas (Lima y Piura) las cuales generan la elaboración de Agua más reconocida en el norte del país y la segunda gaseosa posicionada en el Perú, las cuales son productos principales que se distribuye en sus canales de los mercados donde tiene un posicionamiento de incremento en las ventas. cuenta con 5 sedes, en lima 2 y las demás en provincia

Buscamos un equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental a través de una variedad de prácticas, estrategias y sistemas de gestión.

Nuestros programas se basan en la solidaridad y los valores comunes, y nos aseguramos de que nuestros programas sean eficientes y eficaces como parte de nuestro comportamiento responsable al mantener diversas alianzas con organismos internacionales para el desarrollo de nuestros proyectos, que siempre nos esforzamos en garantizar. Creemos en formar alianzas estratégicas para que los programas que crean valor compartido con nuestras comunidades puedan lograr un mayor impacto y escala.

## **1.2 Ubicación y actividad empresarial**

La empresa tiene su oficina principal en Av. Víctor A. Belaúnde, Lima 15073, se especializa en la producción, distribución y comercialización de bebidas no alcohólicas.

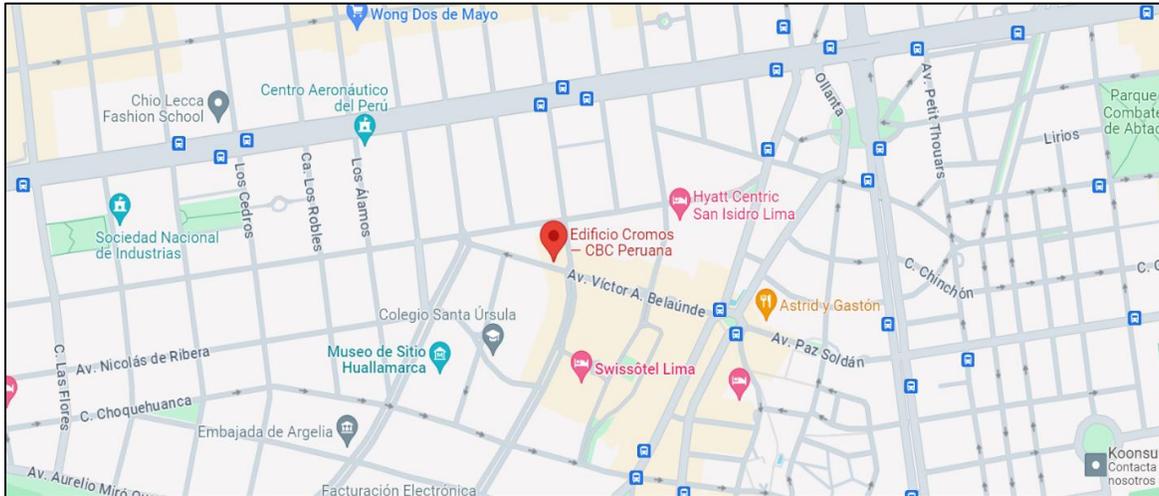
Las canales tecnológicas que usan para posicionar la marca en el mercado

Al cual desean aumentar abarcar,

- ✓ @ Instagram
- ✓ @ Facebook
- ✓ @ Twitter
- ✓ @ Tik tok

## Figura 1

### Ubicación geográfica de la empresa



### 1.3 Misión, visión y valores de la empresa

El presente informe describe la misión, visión y los valores de la empresa a través de los siguientes puntos:

#### **Misión:**

Creamos valor para nuestros clientes y consumidores a través de nuestro talentoso equipo con el mejor portafolio de marcas para cada ocasión de consumo.

#### **Visión:**

Ser la mejor solución para nuestros clientes, convirtiéndonos en la primera opción de compra en el punto de venta e impulsar el desarrollo de un mundo mejor.

#### **Valores:**

##### **Soñamos en grande**

Somos tan grandes como nuestros sueños, por eso soñamos en grande y demostramos que cualquiera puede lograr cualquier cosa que se proponga. La pasión por los sueños nos abre

Danos una oportunidad y ayúdanos a superar situaciones difíciles.

### **Somos dueños**

Actuamos con compromiso e iniciativa para promover el desarrollo de la empresa, de nuestra gente y el uso eficiente de los recursos, aceptando la responsabilidad de cada individuo por la empresa, desempeño y resultados obtenidos.

### **Gente excelente**

Atraemos y desarrollamos el mejor talento persiguiendo los mejores procesos y resultados y desarrollando equipos colaborativos y competitivos, equilibrando la excelencia en el trabajo y la calidad de vida.

### **Integridad**

Vivimos de acuerdo con estándares éticos y morales. Somos transparentes, oportunos y honestos. No tomamos atajos y discutimos los problemas de manera oportuna para garantizar un resultado positivo, reputación e integridad de la empresa.

### **Sostenible**

Garantizamos resultados sostenibles apegándonos a nuestros procesos. Buscamos nuevas oportunidades para aprender y mejorar continuamente. Medimos nuestros resultados y los comparamos con las mejores prácticas de la industria.

### **Nos apasiona lo que hacemos**

Nos entregamos cada día con pasión y alegría, dando lo mejor de nosotros y disfrutando de lo que hacemos. Inspiramos a nuestros equipos, clientes y empresa con nuestros valores. Celebramos cada victoria. Aprendemos humildemente de los reveses y siempre perseveramos.

### **1.4 Descripción del puesto desarrollado y su entorno**

Dentro de la estructura de la empresa se tiene el área de finanzas encargado de todo el desarrollo financiero y fiscal de la empresa en torno a las planificaciones, validando que mantiene subárea con tareas específicas al rubro de la empresa una de ellas es área de créditos y cobranzas El objetivo central del área de Crédito y Cobranzas es otorgar créditos a los clientes bajo un análisis de su

información cuantitativa y cualitativa, y recuperar de manera óptima la cartera de créditos. Créditos y Cobranzas hace seguimiento a los indicadores de gestión de cobro de la empresa.

### **Gerencia de Finanzas:**

Es el nivel más alto del área. la gerencia tiene a cargo la planificación y organización de los presupuestos anuales de la empresa, validando los ingresos y proyección de ventas que se van a estructurar según la temporada. El área realiza informe de manera mensual al corporativo con los resultados obtenidos y metas a gestionar.

### **Jefe de Créditos y Cobranzas**

Este encargado de gestionar la cobranza de los clientes organizando la proyección semanal para programar los pagos a los proveedores, gestiona los recursos de la empresa validando los ingresos de bancos y cartas fianzas entregadas a los clientes.

### **Coordinadora de Créditos y Cobranzas**

Gestiona toda la parte operativa del área de créditos validando los registros de los nuevos clientes y habilitando las LC según la cartera que corresponda. Validar los registros de facturas y envió de estados de cuentas.

### **Analista de Carteras**

Reporta los vencimientos de clientes según el rango a las jefaturas de comercial, valida los registros de los documentos y aplicaciones de abonos revisados en los bancos. Organiza planes de acción de recupero por deudas vencidas.

### **Técnicos**

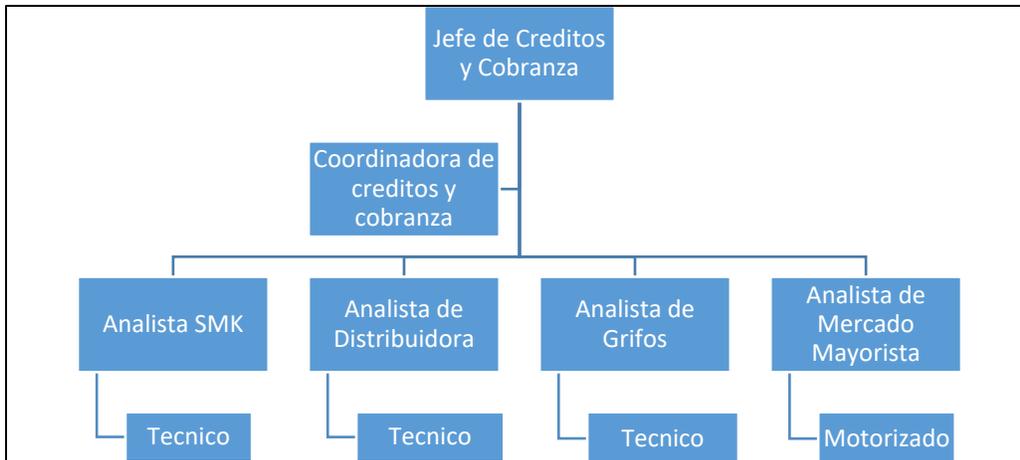
Encargados de los registros de las facturas en las plataformas de los clientes, gestiona envió de estados de cuentas y cartas de saldos. presentación quincenal a las áreas de soporte las gestiones de cobranza.

## Motorizado

Encargado de la presentación documentaria y revisión de facturas diarias. Organiza las visitas en conjunto con el área de comercial para los clientes con deuda vencidas.

### Figura 2

*Organigrama del área Crédito y Cobranzas*



### 1.5 Problemática y objetivos trazados

El ingreso de la tecnología en América del Sur tuvo un gran impacto en los sectores más importantes para producir servicios y aplicaciones para los usuarios (individuos, empresas, gobiernos) es la industria de hardware, software y aplicaciones de TIC, que incluye los servicios habilitados por estas tecnologías. La industria del software y hardware participa en el desarrollo y la integración de aplicaciones de software, la gestión de infraestructura de red y la industria de ensamblaje de dispositivos y electrónica. Entre otros servicios habilitados por las TIC destacan las industrias de procesos de negocio y los procesos analíticos o de conocimiento. Los procesos de negocio, por otro lado, incluyen aplicaciones y procesos de negocio verticales relacionados con actividades específicas como finanzas, sector público, manufactura, comercio, telecomunicaciones, transporte y atención médica. Los procesos de conocimiento se describen las actividades altamente especializadas y complejas que se centran en servicios de análisis, diseño, investigación técnica y desarrollo. Servicios horizontales como finanzas, contabilidad y recursos humanos.

La implementación de los procesos para el envío de información suministra un conjunto de mejoras para la gestión de cobranzas y de tener una data actual para nuestros clientes, sin embargo, las mejoras para ser adaptadas en las empresas generan un proceso muy tedioso por no ser muy común su utilización también por las herramientas que se necesitan en los procesos de evaluación de envío automatizado.

La llegada de los programas a las empresas en el Perú donde se desarrolló los envío de reportes o carga de información en los sistemas SAP (2000) esta nueva tecnología tuvo como mejora los tiempos, horas hombres e incremento de ganancias por sus rubros al tener un mejor control de su información les hacía generar ahorros de manera positiva.

La implementación de envío de información de manera automatizada a nuestros clientes se tiene como un proceso de mejora ya que los tiempos que se toman de manera manual hace que se generen errores involuntarios que generan distorsión de la información y retrasos en los beneficios que esto genera.

La empresa inició sus actividades en lima (2015) donde trato de implementar un modelo ya adaptado de otros países donde también funciona, el acceso a la tecnología hizo que pueda evolucionar de manera rápida en los procesos que venía utilizando, para la empresa la tecnología va de la mano con el crecimiento profesional de sus colaboradores ya que ellos son el soporte para desarrollar mejoras en cada área que desempeñan sus funciones.

El enfoque que la empresa está dando para la tecnología es llegar a manera los procesos en un 70% digitales para minimizar reprocesos y aumentar la productividad del negocio.

Se estipulo los inconvenientes y objetivos del presente trabajo de investigación:

## **Problema general**

¿De qué manera se desarrollará un sistema complementario para envío de estados de cuenta para mejorar en la gestión de cobranzas en una empresa embotelladora 2022-2023?

## **Problemas específicos**

- ¿Cómo se diseñará la mejora de gestión de cobranzas en el desarrollo de un sistema complementario?
- ¿Cómo fortalecer la base de datos para mejorar la gestión de cobranzas en un sistema complementario?
- ¿Cómo se utilizará el desarrollo de un sistema complementario para mejorar la gestión de cobranzas de la empresa?

## **Objetivo general**

Desarrollar de un sistema complementario para envío de estados de cuenta para la mejora en la gestión de cobranzas en una empresa embotelladora de Lima 2022-2023

## **Objetivos específicos:**

- Diseñar la mejora de gestión de cobranzas en el desarrollo de un sistema complementario.
- Fortalecer la base de datos para mejorar la gestión de cobranzas en un sistema complementario.
- Utilizar el desarrollo de un sistema complementario para mejorar la gestión de cobranzas de la empresa.

## **Capítulo II: Antecedentes y Descripción de la Experiencia**

### **2.1 Bases teóricas**

El presente estudio se sostiene sobre las bases teóricas orientadas en las siguientes: (a) teoría de la organización, (b) teoría de sistemas y (c) la teoría de la calidad total:

Teorías de la organización su representante es Henry Fayol manifiesta que esta teoría se basa por la división de trabajo y por la especialización, por lo tanto, dicha combinación puede alcanzar la satisfacción de la empresa. Según (Zuñiga, 2017) la teoría de la organización es la toma de decisiones entre la empresa y las expectativas de los trabajadores donde se desarrollan sus actividades en la organización

Teoría de sistemas su presentante es LudWig Von Bertalanffy sostiene que es un sistema establecido por el hombre ya que mantiene la interacción entre sí. Según (Torres, 2017) La "teoría de sistemas" se refiere a un conjunto de contribuciones interdisciplinarias destinadas a examinar las propiedades que definen los sistemas. Una entidad compuesta de componentes interconectados e interdependientes.

Teoría de la calidad total es representado por William E. Deming señala que la calidad total son procesos que buscan establecer mejores condiciones en la fabricación de productos y/o servicios para la satisfacción del usuario. Según Carrillo & Moreno (2018) la calidad total son los miembros de la empresa que buscan generar calidad continuamente ya sea productos o servicios como para sus empleadores, clientes o proveedores.

### **2.2 Marco conceptual**

#### **Variable dependiente: (Proceso de información)**

La información como recurso estratégico sienta así las bases para una nueva economía basada en el uso de las nuevas tecnologías de la información. Para participar con éxito en este nuevo panorama económico, las empresas deben aprender a gestionar estratégicamente sus recursos de información de acuerdo con su valor. Hay dos enfoques principales para abordar el valor de la información. En el enfoque económico, el valor de la información no reside en sí misma, sino que

surge de su uso. Sin embargo, el enfoque actual se basa en el supuesto de que la información tiene ciertos atributos que determinan su valor. (López y Galletta, 2017).

Una de las principales tareas de la gestión es convertir la información disponible en indicadores y actuar colaborativamente en el proceso de toma de decisiones. Muchos investigadores sostienen que un buen desempeño organizacional requiere tanto una toma de decisiones eficiente como una ejecución efectiva. (Bourgeois y Eisenhardt, 1988). La eficiencia en la toma de decisiones significa que los gerentes eligen cursos de acción de manera rentable y eficiente en el tiempo. (Eisenhardt, 1989).

Hammer (2006, p. 76) afirma: La información permite a los empleados realizar el trabajo de proceso. El trabajo por procesos se refiere a cualquier tarea centrada en el cliente. Todas las funciones que sean gestionadas por las áreas que la empresa realiza deben ser orientadas al servicio que se desea brindar, para estar a la par de la tecnología que hoy se desarrolla en el mundo. La información enviada de manera automatizada da mayor visibilidad a los usuarios.

### **Variable independiente (Gestión de cobranzas)**

Espinoza en su tesis cita a Zapata (2011) “Cartera de créditos y Cobranzas”, señala que este se produce cuando se habilita una cuenta por cobrar en venta al crédito de un bien o servicio a un tercero. Resumiendo, las cuentas por cobrar son las acciones para percibir un ingreso de dinero a un tiempo futuro determinado a partir de una transacción hecha en la actualizada. Es una actividad que maneja el negocio, bajo este escenario se determina como un activo. “Las transacciones de cuentas por cobrar involucran dos partes; El acreedor, quien adquiere la cuenta por cobrar registrada como activo y el deudor quien adquiere el compromiso de cumplir con el pago (Espinoza B. 2020. p.8)

Una eficiente administración de las cuentas por cobrar es una acción fundamental, ya que es prevenir a través del conocimiento del comportamiento de los usuarios y teniendo un mayor cuidado a las habilitaciones de crédito, para que la administración de las cobranzas sea más efectiva. Otra medida que se puede adaptar es revisar las ya existentes en la empresa. Revisión contante de las deudas, envío de información y comunicación con los clientes adaptando herramientas de gestión y parámetros para que los pagos puedan cumplirse (Morales C. J.2014).

Santillán cita a Tirado (2015) en su tesis doctoral. Su propósito específico fue “diagnosticar las políticas de confianza y cobranza en la toma de decisiones administradas por la empresa de calzado Fadicalza” (p. 11). Al respecto concluyó que: La empresa no basó sus operaciones crediticias tanto en una política de crédito como en una política de cobranza, sino que utilizó procedimientos empíricos desarrollados por los responsables de la gestión, y este error exacto ocurrió en el problema contable de las cuentas por cobrar de la empresa. Por otro lado, se descubrió que no existía una formación continua en materia de finanzas dentro de la empresa y que los directivos carecían de conocimientos. Sumado a lo anterior debo agregar que la empresa no cuenta con un adecuado manejo de las cuentas por cobrar. Esto significa que las cuentas por cobrar se convierten en deudas incobrables debido a la falta de información real y, en algunos casos, incluso a la falta de recibos que faciliten el cobro de la deuda. Monto impago. Sin embargo, los datos obtenidos durante el estudio revelaron que existe una gran disposición entre los empleados de la empresa para implementar los nuevos mecanismos de crédito y cobro de deudas estipulados en el manual propuesto. (pág.88).

## **2.3 Antecedentes**

### **Antecedentes nacionales**

Do Nascimento (2022), en su investigación para sustentar su título profesional “Implementación de procesos de cobranza para optimizar la calidad de la cartera en la Empresa Digital X Ray S.A.C Lima 2019” Lima- Perú. Su principal objetivo es identificar debilidades en la gestión de cobro de deudas que afecten la liquidez de la empresa y realizar un análisis general del área para identificar mejoras y posibles acciones. La metodología de adecuación profesional utilizada para desarrollar este trabajo fue un sistema de gestión denominado Ciclo de Mejora Continua - PHVA. Uno de los sistemas utilizados en las empresas para experimentar cambios en los procesos y soluciones a los problemas. Su dirección es sencillo e interactivo permitió presentar de manera sistemática todo el proceso paso a paso de implementación de los procedimientos de Digital X Ray SAC en el área de facturación y cobranza.

Villanueva & Ramos (2020), para obtener el título profesional “Los procesos en las cuentas por cobrar y su impacto en la liquidez de motos STILOS S.A.C. EN LIMA, 2017” Lima – Perú, el objetivo principal es demostrar que el procesamiento en la liquidez de una empresa. Este estudio fue desarrollado como parte de un proyecto de investigación no experimental, descriptiva básica y transversal correlacional. El estudio se realizó en una población de tres individuos que representan a la población. A través de observación, encuestas, revisión de la literatura y análisis detallados, se estableció una relación directa entre las dos variables estudiadas. De manera similar, la información recopilada en las entrevistas reveló el problema de las empresas que enfrentan escasez de liquidez debido a una mala gestión de las cuentas por cobrar, menos información compartida con los clientes y la incapacidad de las empresas para pagar sus deudas. Si no paga a tiempo.

Cruz (2020), escribió un trabajo sobre gestión para incrementar los cobros impagos. Efectivo aportado por empresas de distribución farmacéutica en 2021, finalidad Mejorar los activos líquidos disponibles de la empresa e identificar los riesgos derivados de la falta de presentación de declaraciones diseño de procedimientos de cobro apropiados y procesos y políticas de cobro de deudas. Mejora de la solvencia de las empresas de distribución farmacéutica La metodología utilizada fue el tipo de proyección, el nivel de exhaustividad y la formulación general del método. Concluyó que la empresa no había alcanzado suficiente solvencia para pagar deuda por aumento de cuentas por cobrar vencidas mayores a 60 días, ya que muchos de los clientes no cuentan con la información para realizar los pagos

Vásquez (2019), en su investigación para optar al título profesional de Contador Público, llamado La morosidad: causas y consecuencias, Lambayeque – Perú tuvo por objetivo examinar que tan altas fueron las tasas de incumplimiento corporativo 2018 y como esto afecto la liquidez y la rentabilidad corporativa. La tendencia hacia altos niveles de impagos cada año es un problema preocupante para la mayoría de las empresas y, en algunos casos, puede conducir a la ruina financiera tanto para deudores como para acreedores. Por lo tanto, este estudio tomó una muestra de 60 empleados de la Asociación Benéfica de Chiclayo y utilizó métodos cualitativos a través de cuestionarios y entrevistas. El grupo concluyó que la organización no contaba con un departamento de cobranza interno y carecía de estrategias para reducir la morosidad en los pagos y la información enviada a los clientes. Esto puede tener un impacto negativo y provocar el cierre de la empresa.

León & Tapia (2019), La Influencia De Implementación De Sistemas Computarizados Para El Manejo De Las Cuentas Por Cobrar En Las Empresas Comerciales, Periodo 2010 A 2018: Una Revisión Sistemática De La Literatura Científica. La gestión interna de las cuentas por cobrar en una empresa es importante para minimizar el riesgo y obtener información oportuna y precisa para la toma de decisiones. El objetivo principal de este trabajo es identificar deficiencias en el control interno de la empresa sobre las cuentas por cobrar. La metodología utilizada en el estudio es básica con enfoque cuantitativo y alcance descriptivo, con un diseño no experimental. Las técnicas e instrumentos utilizados fueron el análisis de documentos, entrevistas y guías de observación. El análisis de documentos muestra que las cuentas por cobrar comerciales aumentaron un 53% de 2018 a 2020. Esto significa que el 49% de su cartera está en pérdidas. Cuando se trata de cuentas por cobrar, esto se debe a la falta de controles internos suficientes para delegar responsabilidad en áreas donde los clientes no cuentan con información oportuna para realizar los pagos. Los envíos son manuales, por lo que se crean mensualmente.

### **Antecedentes internacionales**

Campos & Niño (2022), en la investigación “Planeación Estratégica en la Gestión de Cobranzas – DASHBOARD Táctico”, Ubicada en Colombia, su objetivo fue determinar las estrategias de gestión para aumentar la cobranza en tiempo y evitar que los clientes lleguen a la cartera de morosidad. La metodología fue mixta con enfoque de alcance exploratorio con una muestra de 471 registros de clientes. Se concluyó que la introducción de herramientas tecnológicas para gestionar la información en tiempo real puede apoyar eficazmente la gestión de cobranza de los clientes y evitar que se conviertan en una fuente de morosidad para las empresas. A partir de este estudio se considera el marco teórico del informe de experiencia laboral.

Morán (2022), realizó un estudio titulado “Elaboración de propuesta para mejorar la gestión de procesos del departamento de créditos y cobranzas” Guayaquil – Ecuador, con el objetivo de las mejoras en los procesos del área se determinó establecer planes de acción. Fue un enfoque mixto, diseño no experimental de nivel exploratorio, descriptivo y de campo, la muestra determinada fue el total de individuos asociados al departamento de cobranzas ocho colaboradores, el cuestionario se utilizó como instrumento. En la implementación de mejora se habilito detalle el

organigrama y las funciones específicas de cada personal, implementando herramientas tecnológicas para enviar la información en tiempo a los clientes y gestionar la cobranza en línea.

Zambrano (2021), “Modelo de gestión de cobranza y su incidencia en la recuperación de las ventas a crédito en época de la pandemia Covid-19. Caso: Lubrilaca” Guayaquil – Ecuador, su objetivo general es diseñar propuestas para optimizar el proceso de recuperación de cartera durante la pandemia de COVID-19 a partir del estudio de un modelo de gestión de cobranza seleccionando variables de acuerdo a sus procesos. El estudio se realizó bajo un método descriptivo-correlacional, recurrió a los métodos estadísticos como la recolección de datos en la misma empresa. Como resultado de la recolección de datos se obtuvo que gran parte de las variables deben ser examinadas para convertir del proceso la recuperación de las ventas. Para ellos se busca implementar el modelo de gestión para generar una mejoría sobre nuestra competencia.

Muñoz (2020), “Reestructuración del Proceso de crédito y cobranzas aplicando a la metodología DMAMC en una constructora inmobiliaria” Guayaquil – Ecuador, la metodología utilizada es Seis Sigma con la herramienta DMAMC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar, Controlar) para mejorar los procedimientos de crédito y cobranzas en la empresa. Para mejorar el proceso se encontró que se eliminó el reproceso, que se integraba a la gestión de cobranza mediante indicadores de gestión. Al igual que otras áreas contables, la gestión de cobro de deudas también ha mejorado. Se identificaron las estrategias más relevantes para luego rediseñar el perfil del cargo ejecutivo de cobranzas, se redefinió el método de gestión de cobranzas, se crearon procesos de leads y precalificaciones de clientes, métricas de gestión de cartera vencida y se analizó la problemática del rediseño de reservas inmobiliarias. Además, en esta área se integran estrategias para créditos morosos y capacitación de empleados.

Chacón & Merizalde (2018), “Propuesta de Mejora para el Departamento de Crédito y Cobranza de la Compañía Emprethesoft S.A” – Guayaquil – Ecuador, su investigación el objetivo principal fue la mejora para el área de crédito y cobranzas. La metodología que se aplicó es la investigación cuantitativa y cualitativa. Para la investigación se obtuvo a través de las técnicas de las encuestas y entrevistas las cuales manifestaron la falta de inexactitudes en el departamento de crédito y cobranza tales como: cartera vencida, no cuenta con políticas de cobranzas, no existe una

gestión de cobranzas, etc. Se propuso las mejoras para controlar los procesos de recuperación de cartera mejorando el tiempo de pago, además de crear las políticas de crédito, cobranzas y de las funciones de cada colaborador del área.

## 1 2.4 Justificación de la metodología elegida

**Justificación teórica:** Este estudio sustenta el uso de tres teorías (a) de teoría organizacional basada en el trabajo de tomar decisiones respecto de la salud de la empresa y de los empleados; La teoría de sistemas es la interacción entre clientes y organizaciones que permite lograr la satisfacción del cliente. La teoría de la calidad total busca buenos escenarios para el desarrollo de productos y la resultante satisfacción del cliente.

**Justificación practica:** Los procesos de información es una recopilación de datos. Tiene por finalidad que dichos datos sean entendibles para tomar de decisiones. El presente estudio manifiesta que los procesos de información se busca obtener datos exactos para la elaboración de nuevas acciones, Enciclopedia (2023). La implementación de procesos de información tiene como objetivo facilitar a los usuarios el acceso y la gestión de los procesos de información. De igual forma, este estudio presenta la situación actual de las empresas y proporciona estrategias para implementar procesos de información para la gestión de crédito y gestión de cobranza.

**Justificación metodológica:** La metodología que se utilizo es el enfoque cualitativo ya que se utilizan la recopilación de datos sin utilizar los valores numéricos para descubrir o refinar preguntas de investigación en un proceso interpretativo. Este método ayudara a comprender la investigación a desarrollar.

## 1 Capítulo III: Aporte y Descripción de la experiencia

### 3.1 Diagnostico de la situación problemática

La empresa embotelladora Lima 2023 presento una brecha de bajo nivel de información en los procedimientos del área de créditos y cobranzas donde evalúa y proporciona información sobre los estado de cuenta de todos los clientes que mantiene créditos con la empresa, el desarrollar de manera manual los procesos abarcaba bastante tiempo en la consolidación y envío de información generada retrasos en el área y en muchas ocasiones el envío era fuera de las fechas establecidas generando contingencias al realizar las cobranzas ya que los clientes no contaban con la información requerida para realizar sus pagos.

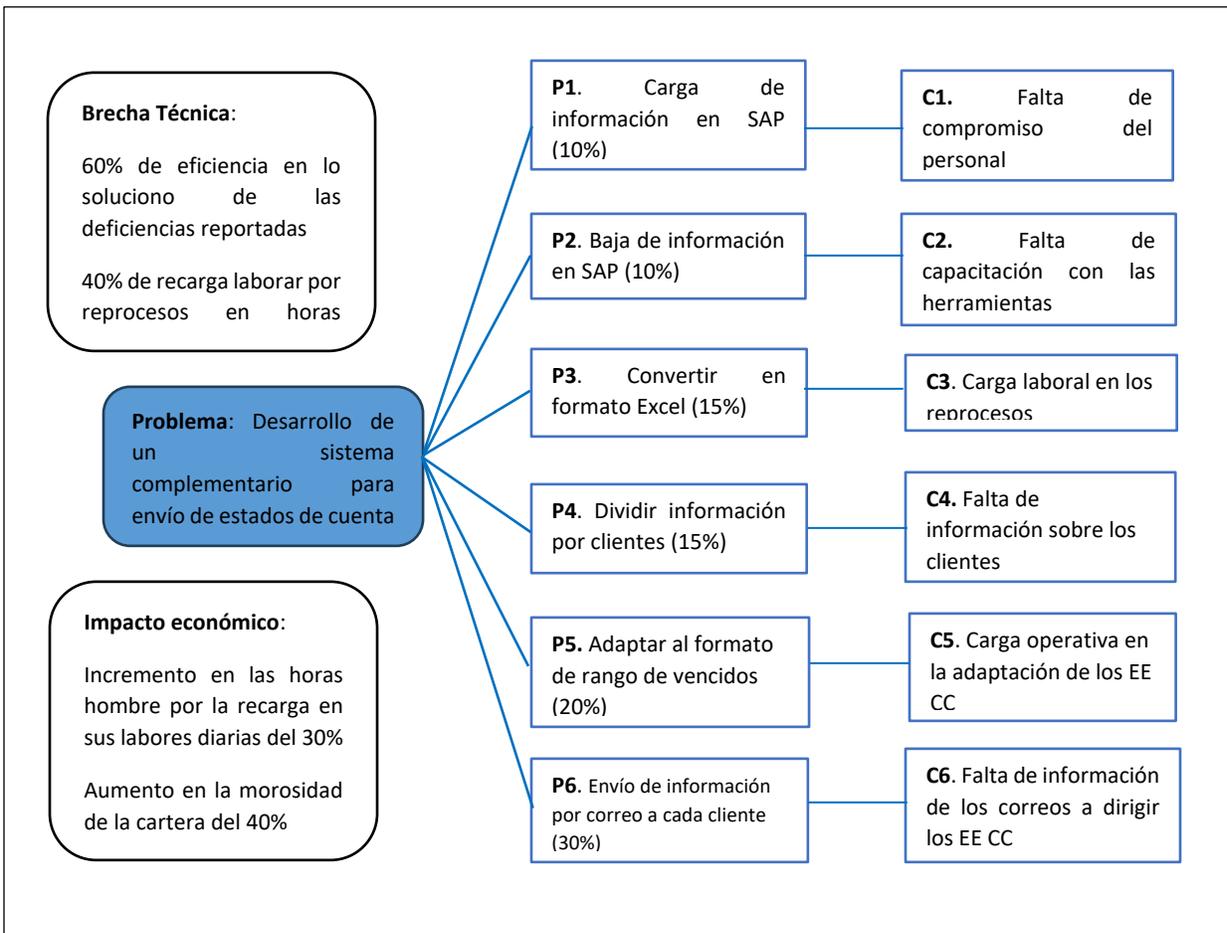
Los principales problemas derivados de una gestión ineficaz de incidentes están relacionados con: (a) carga de información en SAP, contar con un proceso netamente manual para la baja de información y no contar con un manual de la tarea específica (b) Falta de organización para estandarizar un modelo sobre la baja de información en SAP , donde se pueda detallar la información más relevante (c) No manejar con un proceso más amigable sobre la descarga de información en las tablas de Excel (d) No contar con plantillas estándar para el armado y envío de información (e) No contar con una información donde se detalle la morosidad e importación de envío de la información (f) Falta de seguimiento en el envío de información a los clientes, no contar con un proceso de efectividad de envío de información de manera oportuna.

Las principales causas de la integración son la falta de procesos formales, herramientas inadecuadas, recursos insuficientes, falta de concientización y priorización, y falta de integración con otros procesos de gestión que deben llevarse a cabo en crédito y cobranza.

En la siguiente imagen demostrara de cómo se venía trabajando antes de implementar la mejora.

**Figura 3**

*Diagnóstico de la problemática*

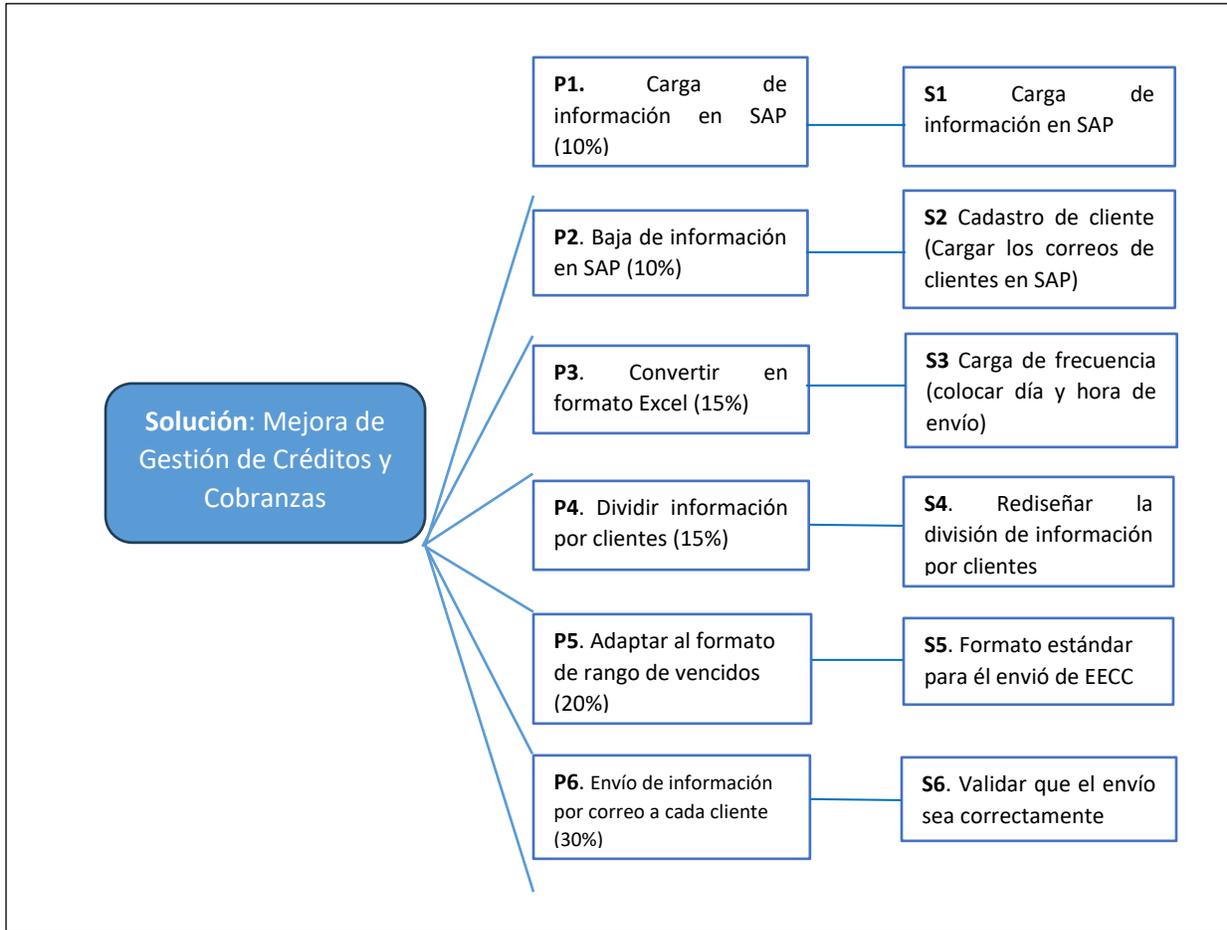


En el caso detallado de líneas arriba la solución no fue a corto plazo ya que se tuvo la necesidad de plantear varias alternativas de solución y reuniones con las áreas involucradas para presentar la mejora que se requiere y cuál era el planteamiento final que se requiere y evaluar.

La Figura 4 muestra una solución a un problema utilizando una propuesta que tiene una necesidad y un propósito claro.

**Figura 4**

*Solución de los problemas de la empresa*



1 En la figura anterior se presenta los problemas principales que se dan en la empresa y soluciones posibles que se pueden brindar: (a) Carga de información en SAP; se cargara nuevamente la información a SAP, (b) Baja de información en SAP; la información se bajara por SAP y se cargara los correos de los clientes, (c) Convertir en formato Excel; para él envío de información se cargara en frecuencia (colocar día y hora de envío), (d) Dividir información por clientes; se rediseñara la división de información por clientes,(e) adaptar al formato de rango de vencidos; permitirá un formato estándar para él envío de EECC; (f) Envío de información por correo a cada cliente; se Validara que el envío sea correctamente.

## **4** 3.2 Desarrollo de la experiencia

En Octubre del 2015 empecé a trabajar como técnico de supermercado en el área de Créditos y cobranzas donde mis funciones más resaltantes era la revisión y envío de documentos a los clientes para la programación de nuestros pagos , la cartera maneja aproximadamente 700 clientes los cuales tenían una fecha específica de envío, en el 2020 ascendí al puesto de analista en la cartera de grifos en la misma área las funciones eran netamente la cobranza en sitio a los clientes , pero la gran demanda generaba que no se envíe la información de manera oportuna generando un retraso en el envío de información y como consecuencia la alta morosidad en la cartera por no tener a tiempo los pagos de los clientes, la poca adherencia en la fluidez de información generó que se revise el proceso se tenía, ya que este dependía mucho del proceso manual y este tenía un impacto negativo por tener en algunos casos la información incompleta.

En el 2021 ascendí al puesto de coordinadora del Créditos y Cobranzas encargada de liderar las carteras que maneja toda la compañía (supermercados, grifos, distribuidoras y CMA) bajo la revisión de efectividad, eficiencia y mejora en las labores que desempeñan diariamente se procedió a evaluar las herramientas tecnológicas que podrían mejorar este proceso, ya que se cuenta con un área de TI en la empresa, como parte de este informe, se decidió desarrollar un sistema que pueda ayudar a generar de manera automatizada el envío de la información a los clientes de manera oportuna , por esto se gestionó tener una reunión con las áreas involucradas y determinar cuál sería el mejor estrategia para mejorar esta deficiencia.

La empresa al contar con un sistema de SAP se buscó la forma de poder vincular nuestra información para sea envía de manera automática a los clientes sin pasar por un proceso manual, este plan busco mejorar la eficiencia de las labores en el área y poder reducir la morosidad en las carteras.

## **1** 3.3 Modelado de la propuesta o solución

Para el presente documento se elaborará la secuencia del desarrollo de un sistema complementario para envío de estados de cuenta. Se reflejará paso a paso los procesos del desarrollo del sistema complementario. La tabla 1 se refleja el desarrollo de un sistema complementario para el envío de

**Tabla 1**

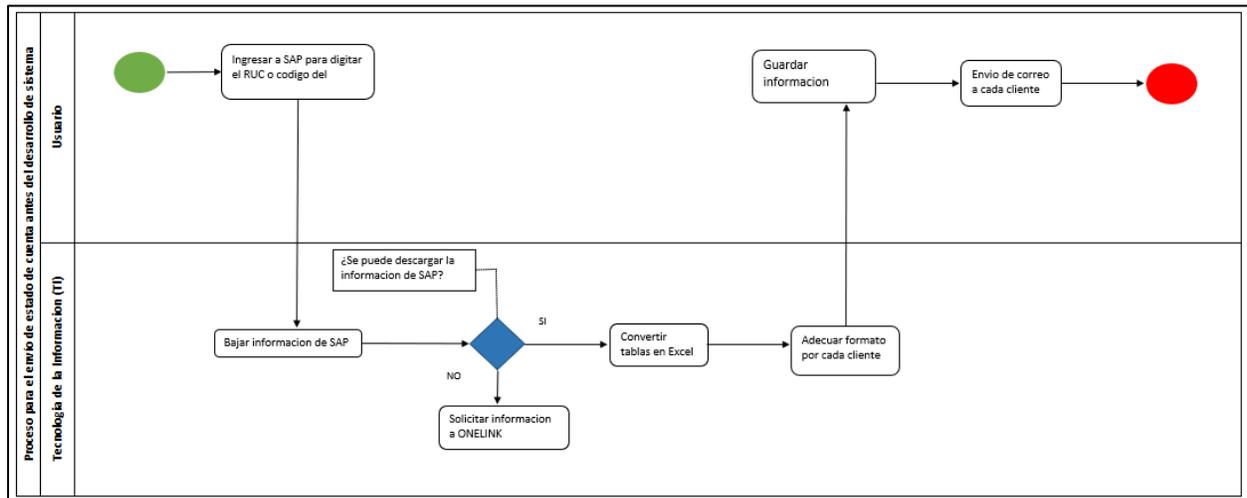
*Proceso de secuencias para la escala en la carga de información y las áreas involucradas para envío a los clientes*

Estado	Descripción
Nuevo	Solicitud de estado de cuenta del cliente
Escalado	Se registra correos del cliente en las macros de SAP
En curso	Se coordina con TI las frecuencias y horario de envío de la información solicitada
En espera	Analista tiene pendiente el envío de información
Resuelto	Se comunica al cliente envío de estado de cuenta y frecuencia de requerida

La figura 5 veremos los procesos para el envío de estados de cuenta antes del desarrollo de sistema para mejorar la gestión de créditos y cobranzas.

**Figura 5**

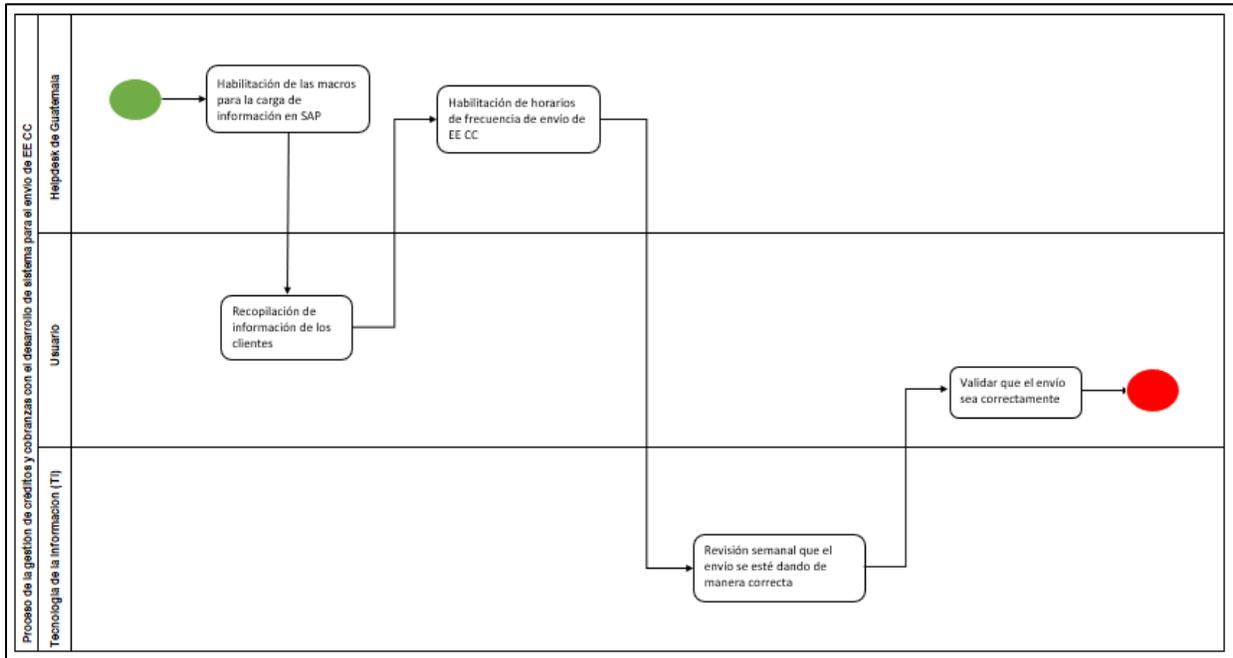
*Proceso para el envío de estado de cuenta antes del desarrollo de sistema*



La figura 6 veremos los procesos de la gestión de créditos y cobranzas con la implementación del nuevo desarrollo de sistema para el envío de estado de cuenta.

**Figura 6**

*Proceso de la gestión de créditos y cobranzas con el desarrollo del nuevo sistema para el envío de estado de cuenta*



Bajo este nuevo esquema se pudo detallar todo el proceso de mejora en los cuales se elaboró el diagrama GANTT con el detalle del proceso del proyecto, tiempos de elaboración y las áreas involucradas.

**Cuadro 1**

ACTIVIDAD	INICIO DEL PLAN	DURACIÓN DEL PLAN	INICIO REAL	DURACIÓN REAL	PORCENTAJE COMPLETADO	PERIODOS																
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
1.- Reunion con las areas involucradas	1	2	1	2	5%	█	█															
2.- Validacion de TI sobre el catastro de clientes	2	2	2	3	10%		█	█	█													
3.- Revision del alcance de mejora con el equipo de Onelink	3	3	3	3	10%			█	█	█												
4.- Validacion de propuestas según requerimiento	4	3	4	4	10%				█	█	█											
5.- Carga de informacion en las transacciones de SAP habilitadas	5	4	5	4	10%					█	█	█										
6.- Reestructura de base de clientes con informacion requerida para el proyecto	7	3	7	3	10%							█	█	█								
7.- Presentacion y revision del proyecto con las acciones de mejora	9	2	9	2	10%															█	█	
8.- Realizacion de pruebas en QA	11	2	11	2	15%																█	█
9.- Pruebas en tiempo real de envío	12	1	12	1	20%																	█

Diagrama de ejecución del proyecto

## Muestras de envío de información

**Tabla 2**

*Envío inicial*

Codigo	Cadena	Cliente	Factura	Importe	F. de facturacion	F. de vencimiento	Rango de vencido

En envío de la información se realizaba de manera manual descargando la información de SAP validando la información que necesita el cliente para realizar los pagos de los documentos emitidos (en formato de excel).

**Tabla 3**

*Envío de información con nueva propuesta*

<b>Nombre del cliente:</b> Estado de cuenta del al						
<b>Total vencido:</b>						
<b>Total facturado:</b>						
Codigo	Referencia	clase	F. de emision	F. vencimiento	Importe	Demora

Para esta mejora de envío se utilizó las transacciones en SAP donde se desarrolló las mejoras de envío utilizando los parámetros en la carga de información y la frecuencia de uso, minimizando el proceso y la hora hombre que se utilizaba.

El envío de información se realiza el formato PDF

## 3.4 Resultados

Para la medición de los resultados se comparó el modelo anterior versus el nuevo proyecto donde se pudo determinar las siguientes mejoras en los KPIS más relevantes en los resultados anuales del área;

**Tabla 4**

*Porcentaje de la morosidad de la cartera vencida 2022 – 2023*

Porcentaje de morosidad periodo 2022													
Status	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Set	Oct	Nov	Dic	Prom. 2022
Cartera corriente	66.23%	79.33%	65.88%	56.77%	55.44%	68.09%	71.23%	57.43%	79.33%	74.00%	75.44%	76.15%	68.78%
Cartera vencida	33.77%	20.67%	34.12%	43.23%	44.56%	31.91%	28.77%	42.57%	20.67%	26.00%	24.56%	23.85%	31.22%
Porcentaje de morosidad periodo 2023													
Status	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Set	Oct	Nov	Dic	Prom. 2023
Cartera corriente	77.23%	78.77%	80.33%	81.77%	82.44%	83.77%	85.02%	86.99%	87.77%	89.04%	90.88%	91.87%	84.66%
Cartera vencida	22.77%	21.23%	19.67%	18.23%	17.56%	16.23%	14.98%	13.01%	12.23%	10.96%	9.12%	8.13%	15.34%

En tabla adjunta se detalla la tendencia del comportamiento que se tenía con las cobranzas a los clientes que mantienen créditos con la empresa, al activar la mejora en el proceso de información se tuvo una disminución en la morosidad de la cartera del 8% aprox. cada mes, cerrando el año con un 8.13% en su vencido.

**Figura 7**

*Comparación entre el año 2022 – 2023 antes y después del desarrollo del sistema*



**Tabla 5**

*Porcentaje de envío EECC 2022 – 2023*

Porcentaje de envío de estado de cuenta periodo 2022													
Status	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Set	Oct	Nov	Dic	Prom. 2022
Cientes sin envío de informacion	66%	79%	65%	57%	55%	68%	71%	57%	79%	74%	75%	76%	69%
Cientes sin envío de informacion	34%	21%	35%	43%	45%	32%	29%	43%	21%	26%	25%	24%	32%
Porcentaje de envío de estado de cuenta periodo 2023													
Status	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Set	Oct	Nov	Dic	Prom. 2023
Cientes sin envío de informacion	78%	79%	80%	81%	82%	83%	85%	87%	88%	89%	91%	92%	85%
Cientes sin envío de informacion	22%	21%	20%	19%	18%	17%	15%	13%	12%	11%	9%	8%	15%

Una de las constantes incidencias que reportaban los clientes es no contar con la información de su facturación a tiempo, esto generó reproceso en el área por no contar con un base actualizado de clientes con sus correos para comenzar a enviar la información de los clientes, por la cantidad de información solo se enviaba 1 estado de cuenta al mes.

**Figura 8**

*Comparación entre el año 2022 – 2023 para el envío de estado de cuenta*



**Tabla 6**

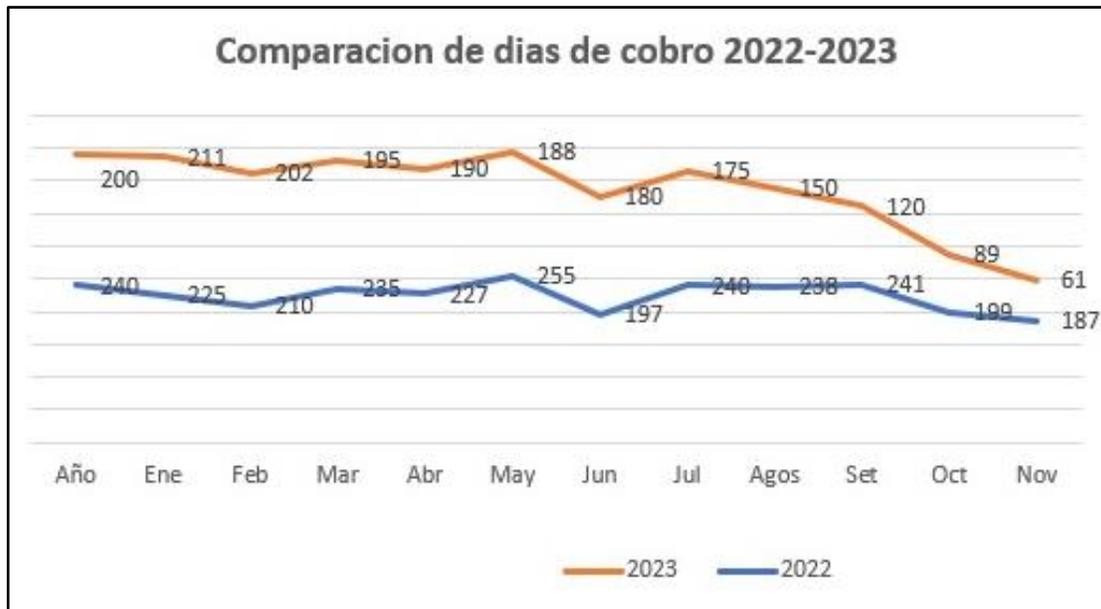
*Detalle de días de cobro 2022 – 2023*

Detalles días de cobro 2022													
Status	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Set	Oct	Nov	Dic	Prom. 2022
Días de pago	240 días	225 días	210 días	235 días	227 días	255 días	197 días	240 días	238 días	241 días	199 días	187 días	233 días
Detalles días de cobro 2023													
Status	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Set	Oct	Nov	Dic	Prom. 2022
Días de pago	200 días	211 días	202 días	195 días	190 días	188 días	180 días	175 días	150 días	120 días	89 días	61 días	173 días

Como se pudo ver en las figuras anteriores el no contar con el envío de información a los clientes afecto la gestión de cobranza a nuestros clientes aumentando los días de cobranza, esto genero un gran impacto en la caja de a la empresa por haber tenido retrasos en las obligaciones que se mantiene con nuestros proveedores.

**Figura 9**

*Comparación entre el año 2022 – 2023 días de cobranza*



**Tabla 7**

*Hora hombres en el proceso*

Detalle horas hombre por envío de EECC 2022													
Status	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Set	Oct	Nov	Dic	Prom. 2022
Horas envío de informacion	36 horas	36 horas	38 horas	35 horas	34 horas	28 horas	33 horas	29 horas	32 horas	36 horas	30 horas	42 horas	34 horas

Detalle horas hombre por envío de EECC 2023													
Status	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Set	Oct	Nov	Dic	Prom. 2023
Horas envío de informacion	6 horas	5 horas	5.5 horas										

En la figura podemos validar el impacto del objetivo en la implementación en mejora del proceso, ya que al tener una disminución en las horas que se utilizaban para enviar la información, mejora de manera eficaz la gestión de cobranza y actualización de información de nuestros clientes.

**Figura 10**

*Comparación de horas hombre 2022 – 2023*



La comparación de los KPIS con el nuevo proceso tuvo una gran repercusión en los resultados anuales en finanzas, al tener un mayor panorama y control en las cuentas por cobrar. Esta implementación dio paso a acceder a nuevas herramientas tecnológicas en los procesos diarios que se realizan en el área tales como;

- ✓ Billeteras tecnológicas, implementación de Yape como medio de cobranza

- ✓ habilitación de sistemas en la validación de abonos realizado en nuestras cuentas
- ✓ incorporación de herramientas tecnológicas para la carga de pedidos

## **Conclusiones**

- 1.-**El adaptar la tecnología en los procesos de gestión de cobranza resulta de suma importancia ya que aporta al seguimiento de las cuentas por cobrar y esto se refleja en la baja morosidad que presento las carteras vencidas al activar el nuevo proceso, generando una comunicación asertiva con los clientes.
- 2.-**El rediseño del proceso de envío en la información de cuentas por cobrar ha facilitado en la identificación de reprocesos y tiempos que se utilizaban para envío de la data, esto va generar un mejor monitoreo y control del proceso.
- 3.-**Con la implementación del nuevo proceso se puede tener una mejor revisión por las incidencias que se reportaban por la falta de información los clientes, esta mejora también se visualizó en los KPIS que se evalúan en el área tales como días de cobranza, % de morosidad, envío de información a los clientes.
- 4.-** Este proyecto sirvió de base para que se apruebe una revisión en los procesos del área de cuentas por cobrar, ya que con esta mejora se pudo determinar que al implementar sistemas tecnológicos se minimiza los riesgos de morosidad y retrabajos que aumentaba las cargas laborales. Se dio iniciativa para activar las billeteras electrónicas para la gestión de pago y programas de validación de abonos en bancos.

## **Recomendación**

- 1.-** Se recomienda al área encargada del proceso, adaptar dentro de su rutina diaria la revisión del envío para poder alertar cualquier observación que presente, adicional capacitar a personal que va a ser encargado.
- 2.-** El jefe del área validará con el área de TI y Uprocess la evolución de la implementación generando un consolidados de preguntas y/o consultas que se requieran en tiempo de prueba en la implementación.
- 3.-** Se recomienda la implementación de la tecnología en las labores cotidianas del área ya que se tiene identificado que mantiene una gran mejora en los procesos y los objetivos cada encargado de las carteras asignadas y tener mayor eficacia en los resultados.
- 4.-** Los encargados del proyecto recomendamos realizar un seguimiento de monitoreo de la implementación de mejora y poder adaptar a las revisiones que se requieran con el tiempo, generando reuniones mensuales para su revisión esto basado en los resultados de los Kpis asignados al área.

## Referencias

- APEX, C. I. (27 de 12 de 2023). *cbc*. Obtenido de <https://cbc.co/>
- Carrillo Pérez, F. X., Carrillo Pérez, V. H., & Moreno Rodríguez, C. J. (30 de 07 de 2018). CALIDAD TOTAL: Un enfoque de la administración del siglo XXI. doi: 10.26820/recimundo/2.(3).julio.2018.634-647
- Chacon Centeno, L. K., & Merizalde Bohorquez, K. A. (2018). Propuesta de mejora para el departamento de crédito y cobranza de la compañía EmpreteSoft S.A. Guayaquil, Ecuador.
- Cruz Molina, L. A. (2020). Gestión de cobros y pagos para mejorar la liquidez de una. Lima, Perú.
- Do Nascimento Villegas, L. K. (2022). Implementación de procedimientos de cobranza para mejorar la calidad de la cartera en la empresa digital X Ray S.A.C Lima 2019. Peru.
- Doroteo Leyva, J. L. (2020). Implementación de un sistema de créditos y cobranzas para. Perú.
- Espinoza Zuñiga, A. B. (2020). Gestión de cobranzas, rentabilidad y liquidez de MIPYMES comercializadoras de materiales de construcción en Cuenca, caso ISCEA Cia. LTDA. Cuenca, Ecuador.
- León Plasencia, E. E., & Tapia Centurión, G. R. (2019). LA INFLUENCIA DE IMPLEMENTACION DE SISTEMAS. Trujillo, Perú.
- Moran Miranda, G. L. (2022). Elaboración de Propuesta para mejorar la gestión de procesos del departamento de Créditos y Cobranzas de la empresa CALBAQ S.A. Guayaquil, Ecuador.
- Moreno García, R. R., & Parra, B. S. (02 de 08 de 2017). Metodología para la reingeniería de procesos. Validación en la. La Habana, Cuba.
- Muñoz Gutiérrez, G. C. (2020). Reestructuración del Proceso de crédito y cobranzas aplicando a la metodología DMAMC en una constructora inmobiliaria. Guayaquil, Ecuador.
- Niño Vargas, C. A., & Campos Millán, C. F. (2022). Planeación estratégica para la gestión de cobranzas – “DASHBOARD TACTICO”. Colombia.
- Palacios Acero, L. C. (2019). *Administración de la Producción*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Ramos Iman, J., & Villanueva Almerco, S. B. (2020). Los procesos en las cuentas por cobrar y su impacto en la liquidez de Motos Stilos S.A.C. en Lima, 2017. Perú.

- Torres, A. (9 de mayo de 2017). *La Teoría General de Sistemas, de Ludwig von Bertalanffy*.  
Obtenido de Psicología y Mente: <https://psicologiaymente.com/psicologia/teoria-general-de-sistemas-ludwig-von-bertalanffy>
- Vásquez Manayay, J. A. (2019). LA MOROSIDAD: CAUSAS Y CONSECUENCIAS. Perú.
- Zambrano Chávez, M. K. (2021). Modelo de gestión de cobranza y su incidencia en la recuperación de las. Ecuador.
- Zuñiga Castro, D. D. (2017). *Teoría de las organizaciones*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina.



## ● 6% de similitud general

Principales fuentes encontradas en las siguientes bases de datos:

- 4% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 4% Base de datos de trabajos entregados
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

### FUENTES PRINCIPALES

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	<b>uwiener on 2023-09-11</b> Submitted works	2%
2	<b>uwiener on 2023-12-12</b> Submitted works	<1%
3	<b>alicia.concytec.gob.pe</b> Internet	<1%
4	<b>uwiener on 2023-09-05</b> Submitted works	<1%
5	<b>repositorio.usil.edu.pe</b> Internet	<1%
6	<b>repositorio.uwiener.edu.pe</b> Internet	<1%
7	<b>repositorioacademico.upc.edu.pe</b> Internet	<1%
8	<b>uwiener on 2023-09-12</b> Submitted works	<1%

9	<b>repositorio.upse.edu.ec</b> Internet	<1%
10	<b>uwiener on 2024-02-04</b> Submitted works	<1%
11	<b>repositorio.unicoc.edu.co:8080</b> Internet	<1%
12	<b>ddd.uab.cat</b> Internet	<1%
13	<b>hdl.handle.net</b> Internet	<1%
14	<b>sidalc.net</b> Internet	<1%