



Universidad  
**Norbert Wiener**

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

**Tesis**

**Propuesta de mejora continua para optimizar el proceso de  
cobranza en la empresa Deposeguro SAC, Lima 2022**

**Para optar el título profesional en Administración y Negocios  
Internacionales**

**AUTOR**

Br. Culquicondor Chamba, Yenner Jhans

**ORCID**

0000-0002-1255-5404

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD**


Sociedad y transformación digital

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA DE LA UNIVERSIDAD**

Gestión, negocios y tecnociencia

**LIMA - PERÚ**

**2022**

 Universidad Norbert Wiener	<b>DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA Y DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN</b>	
	<b>CÓDIGO: UPNW-GRA-FOR-033</b>	<b>VERSIÓN: 01</b> REVISIÓN: 01
		<b>FECHA: 08/11/2022</b>

Yo, Yenner Jhans Culquicondor Chamba egresado de la Facultad de Ingeniería Y Negocios y Escuela Académica Profesional de Negocios y Competitividad de la Universidad privada Norbert Wiener declaro que el trabajo académico “propuesta de mejora continua para optimizar el proceso de cobranza en la empresa Deposeguro SAC, Lima 2022” Asesorado por el docente: Raúl Valdiviezo López DNI 07616194 ORCID 0000-0003-4670-3353 tiene un índice de similitud de 3 (tres) % verificable en el reporte de originalidad del software Turnitin.

Así mismo:

1. Se ha mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Se autoriza que el trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. El porcentaje señalado es el mismo que arrojó al momento de indexar, grabar o hacer el depósito en el turnitin de la universidad y,
5. Asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión en la información aportada, por lo cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas del reglamento vigente de la universidad.



.....  
 Firma de autor 1  
 Yenner Jhans Culquicondor Chamba  
 DNI: 71218960

Lima, 03 de febrero de 2023

## **Miembros del jurado**

Presidente del Jurado

.....

Secretario

.....

Vocal

.....

Asesor metodólogo

Dr. David Flores Zafra

ORCID: 0000-0001-5846-325x

Asesor temático

Dr. Raúl Valdiviezo López

ORCID: 0000-0003-4670-3353


## **Dedicatoria**

A mis padres quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por ser la base de mi vida y porque cada día me permitió continuar con salud, agradezco también a la universidad Norbert Wiener por brindarnos la enseñanza, a nuestros maestros y familia, quienes apoyaron en el transcurso del trabajo realizado.

## Declaración de autoría

 Universidad Norbert Wiener	<b>DECLARACIÓN DE AUTORIA</b>		
	<b>CÓDIGO: UPNW-EES- FOR-017</b>	<b>VERSIÓN: 01</b>	<b>FECHA: 30/11/2020</b>
		<b>REVISIÓN: 01</b>	

Yo, Culquicondor Chamba Yenner Jhans estudiante de la escuela académica profesional de Negocios y Competitividad de la Universidad Privada Norbert Wiener, declaro que el trabajo académico titulado: “Propuesta de mejora para optimizar el proceso de cobranza en la empresa Deposeguro SAC, Lima 2022” para la obtención del Título Profesional de Administración y Negocios Internacionales es de mi autoría y declaro lo siguiente:

1. He mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Autorizo a que mi trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. De encontrarse uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente y/o autor, me someto a las sanciones que determina los procedimientos establecidos por la UPNW.



.....  
Firma

Culquicondor Chamba Yenner Jhans

DNI: 72971960



Huella

Lima, 13 de agosto de 2022.

# Índice

Pág.

Miembros del jurado .....	ii
Dedicatoria .....	iii
Agradecimiento .....	iv
Declaración de autoría .....	v
Índice .....	vi
Índice de figuras .....	viii
Índice de Tablas .....	ix
Índice de cuadros .....	x
Resumen .....	xi
Abstrac .....	xii
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>II. METODO .....</b>	<b>12</b>
2.1 Enfoque, tipo, diseño, sintagma y métodos .....	12
2.2 Población, muestra y unidades informantes .....	15
2.3 Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes .....	16
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	17
2.4.1 Validación .....	18
2.5 Proceso de recolección de datos .....	19
2.6 Método de análisis de datos .....	20
<b>III. RESULTADOS .....</b>	<b>21</b>
3.1 Descripción de resultados cuantitativos .....	21
3.2 Descripción de resultados cualitativos .....	32
3.2.1 Análisis cualitativos de la subcategoría planeación .....	32
3.2.2 Análisis cualitativo de la subcategoría organización .....	34
3.2.3 Análisis cualitativo de la subcategoría integración .....	35
3.2.4 Análisis cualitativo de la subcategoría dirección .....	36
3.3 Diagnóstico .....	37
3.4 Propuesta .....	42
3.4.1 Priorización de los problemas .....	42
3.4.2 Consolidación del problema .....	42

<b>3.4.3 Fundamentos de la propuesta</b>	<b>42</b>
<b>3.4.4 Categoría solución</b>	<b>43</b>
<b>3.4.5 Direccionalidad de la propuesta</b>	<b>44</b>
<b>3.4.6 Actividades y cronograma</b>	<b>45</b>
<b>IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>47</b>
<b>4.1 Discusión</b>	<b>47</b>
<b>4.2 Conclusiones</b>	<b>50</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>53</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>57</b>
<b>Anexo 1: Matriz de consistencia</b>	<b>58</b>
<b>Anexo 2: Evidencias</b>	<b>59</b>
<b>Anexo 3: Instrumento cuantitativo</b>	<b>66</b>
<b>Anexo 4: Base de datos del instrumento cuantitativo</b>	<b>68</b>
<b>Anexo 5: Instrumento cualitativo</b>	<b>69</b>
<b>Anexo 6: Transcripción de datos de la entrevista</b>	<b>70</b>
<b>Anexo 7: Capturas sobre el proceso de realización del Atlas TI</b>	<b>76</b>
<b>Anexo 8: Pantallazo de Turnitin plan de tesis</b>	<b>77</b>
<b>Anexo 9: Ficha de validación de los instrumentos</b>	<b>78</b>
<b>Anexo 10: Ficha de validación de la propuesta</b>	<b>85</b>
<b>Anexo 11: Matrices de trabajo</b>	<b>87</b>



## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> <i>Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría planeación</i> .....	21
<b>Figura 2</b> Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría organización .....	23
<b>Figura 3</b> Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría integración.....	25
<b>Figura 4</b> Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría dirección .....	27
<b>Figura 5</b> Pareto del proceso de cobranza .....	30
<b>Figura 6</b> Análisis cualitativo de la subcategoría Organización .....	32
<b>Figura 7</b> Análisis cualitativo de la subcategoría Organización.....	34
<b>Figura 8</b> Análisis cualitativo de la subcategoría integración.....	35
<b>Figura 9</b> Análisis cualitativo de la subcategoría integración.....	36
<b>Figura 10</b> Análisis mixto de la categoría proceso de cobranza.....	37
<b>Figura 11</b> Nube de palabras.....	41

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Frecuencias.....	16
<b>Tabla 2</b> Expertos que validaron el instrumento.....	17
<b>Tabla 3</b> Expertos que validaron la propuesta.....	18
<b>Tabla 4</b> Prueba de confiabilidad.....	18
<b>Tabla 5</b> Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría planeación.....	21
<b>Tabla 6</b> Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría organización .....	23
<b>Tabla 7</b> Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría integración .....	25
<b>Tabla 8</b> Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría dirección .....	26
<b>Figura 9</b> Pareto de la categoría proceso de cobranza.....	28

## Índice de cuadros

<b>Cuadro 1</b> Matriz de direccionalidad de la propuesta.....	44
<b>Cuadro 2</b> Matriz de actividades, cronograma y evidencias.....	46

## **Resumen**

La investigación tuvo como objetivo implementar estrategias de mejora continua para optimizar el proceso de cobranza en la empresa Deposeguro SAC. La investigación se desarrolló bajo el sintagma holístico, con enfoque mixto al integrar el cuantitativo y cualitativo, de tipo proyectiva, de sintagma holístico y la aplicación de los métodos, analítico, deductivo e inductivo. La población estuvo conformada con cuarenta encuestados y las entrevistas fueron a tres unidades informantes de la empresa relacionadas al proceso de cobranza. Para el análisis de la información cuantitativa se utilizó el Microsoft Excel y SPSS, para el cualitativo en Atlas ti; información que fue triangulada para realizar un diagnóstico a mayor profundidad.

Como resultado del diagnóstico, se identificaron tres problemas principales que inciden en el proceso de cobranza, el área de cobranza no tiene los recursos suficientes para la demanda de trabajo, inadecuado control de los procesos de cobranzas y el personal de cobranzas no cuenta con las competencias adecuadas para una óptima gestión Como parte de las propuestas de solución se establecieron tres objetivos que consisten en rediseñar la organización estructural del área de cobranza, optimizar el proceso de cobranza y minimizar los errores de las funciones del personal de cobranza mediante estrategias de mejora continua.

***Palabras claves:*** mejora continua, cobranza, recursos, control, gestión

## **Abstract**

The objective of the research was to implement continuous improvement strategies to optimize the collection process in the company Deposeguro SAC. The research was developed under the holistic phrase, with a mixed approach by integrating quantitative and qualitative, projective, holistic phrase and the application of analytical, deductive, and inductive methods. The population was made up of forty respondents and the interviews were with three informant units of the company related to the collection process. For the analysis of quantitative information, Microsoft Excel and SPSS were used, for the qualitative one in Atlas ti; information that was triangulated to perform a more in-depth diagnosis.

As a result of the diagnosis, three main problems that affect the collection process were identified: the collection area does not have sufficient resources for the demand for work, inadequate control of the collection processes and the collection staff does not have the skills suitable for optimal management. As part of the solution proposals, three objectives were established that consist of redesigning the structural organization of the collection area, optimizing the collection process and minimizing errors in the functions of the collection staff through continuous improvement strategies.

**Keywords:** continuous improvement, collection, resources, control, management

# 1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, la óptima gestión de la cobranza dentro de las organizaciones es un factor trascendental económicamente hablando, pues no solo nos permitirá transformar las cuentas por cobrar en activos líquidos a corto plazo, sino, que también se logrará una mayor productividad y efectividad en la gestión. De un artículo paraguayo resaltamos que las políticas de cobranza acompañadas a las políticas crediticias nos brindaran las herramientas necesarias para la implementación de reglas o normas, capacitación de personal, formas de pago y acciones para afrontar las deudas por cobrar. En síntesis, es fundamental una correcta aplicación de políticas de crédito y cobranza con la finalidad de lograr una eficiente gestión de cuentas por cobrar, facilitando el control administrativo y contable dentro de las empresas.

En un estudio ecuatoriano Vinuesa y Cedillo, (2019) indica que, uno de los principales problemas dentro de las empresas prestadoras de servicios o productos es no contar con un óptimo proceso de cuentas por cobrar; es por ello que, actualmente la gestión de cobranzas dentro una organización se ha convertido en un tema trascendental y de mucha discusión en el campo de la administración, ya que los bienes o servicios prestados que se le debe a una empresa se ven reflejados a través de las cuentas por cobrar, constituyendo éstas un importante componente del capital económico dentro de toda organización.

Pupo (2019) en su artículo de revista cubano indica que, la gestión de cobranzas es una herramienta trascendental usada por toda gerencia empresarial para optimizar el capital de trabajo, es por ello por lo que el correcto control de esta contribuye a una eficiente gestión económica. En conclusión, el correcto control de las cuentas por cobrar resulta vital para cualquier empresa, facilitando operaciones económicas y financieras, de igual manera la toma de decisiones.

En el entorno nacional, el proceso de cobranza incide de forma relevante en el flujo económico de las empresas. En una edición de la revista Maya de la universidad Peruana Unión, se evidencio que una adecuada gestión de cobranza favorece a las empresas; es por ello la

importancia de la cobranza en diferentes ámbitos comerciales como financieros, con el fin de lograr recursos adecuados de cobranza y aumentar la liquidez de la empresa, la cual nos facilitara evidenciar la situación en la que se encuentra para afrontar sus obligaciones financieras a futuro.

Tumbaco (2017) en su estudio sobre el plan estratégico para la gestión de cobranza en Disan Ecuador. Tuvo como objetivo principal, establecer las políticas y procedimientos a seguir, y así obtener una óptima gestión de créditos y recuperación de clientes potenciales. El estudio utilizó un enfoque mixto, de tipo descriptivo. La autora concluye, que la gestión de cuentas por cobrar es fundamental en toda empresa, puesto que la cuentas por cobrar brindan cero rentabilidades, impidiendo que la empresa costee sus gastos operativos y financieros. De esta investigación2utilizará el marco teórico para fortalecer el estudio.

Gutiérrez y Pérez (2021) realizó la investigación de la estrategia de control interno en la gestión de cobranza de la empresa Recargactiva, cuyo objetivo fue brindar las estrategias óptimas para el control interno de la gestión de cobranza. La metodología utilizada fue de un enfoque mixto, de tipo descriptivo no experimental. Las unidades informantes fueron 10 trabajadores de empresa ecuatoriana. Se determinó que, con una adecuada gestión y un óptimo control en el área de créditos y cobranza, se lograra tener un manejo estable de los procesos, políticas que permitirán a la empresa tener mejorar liquidez para afrontar sus obligaciones futuras. De este trabajo se utilizarán las bases teóricas.

Jiménez y Revelo (2020) indica que, el objetivo del estudio fue implementar un sistema óptimo de cobranzas basándose en las normas ISO 9004 en las empresas ecuatorianas del sector construcción. La metodología utilizada fue de enfoque mixto, tipo descriptiva. Los autores concluyeron que existe un incremento considerable de las cuentas por cobrar dentro de la entidad; lo cual se refleja como el problema principal que está relacionado directamente por la falta de seguimiento a clientes y la no actualización de data de los clientes, lo que estaba perjudicando el proceso de cobranzas. Del presente estudio se emplea el marco conceptual para fortalecer el estudio.

Cabello et. al (2020) en su estudio gestión de las políticas de crédito y cobranza de las MIPYMES para su sustentabilidad financiera, nos muestra como objetivo analizar la adecuada gestión de políticas de crédito y cobranza para su permanencia en el mercado financiero. Se utilizó la metodología de enfoque cuantitativo tipo transversal – descriptiva. Los autores llegaron a la conclusión que el 85% de las empresas paraguayas comercializan sus servicios o productos a crédito; sin embargo, un 56% de estas no aplican o desconocen la gestión de cobranza a través de políticas. De este estudio utilizaremos el marco teórico y el marco conceptual para fortalecer nuestra investigación.

Vinueza y Cedillo (2019) en su estudio gestión de cobranzas en la administración pública: una revisión sistemática de literatura; indica que el objetivo es lograr tener soportes de investigaciones futuras, a través de una revisión minuciosa sobre la gestión de cobranzas en la administración. La metodología utilizada fue cuantitativa de tipo descriptiva con un método de correlación y segregación de la información. Las unidades informantes fueron 58 artículos utilizados para analizar la información. De todo esto, los autores obtuvieron como resultado que de los 58 artículos utilizados solo 3 cumplían con la metodología adecuada. De este estudio utilizaremos el marco conceptual.

Chávez (2018) en su estudio implementación de un Sistema web para optimizar el proceso de gestión de cobranza en la empresa Service Collection, nos detalla que el objetivo es buscar y obtener una solución informática de web, a su vez optimizar el proceso de gestión de cobranza; ayudando a reducir los tiempos y el aumento de morosidad. Los autores utilizaron la metodología cuantitativa de tipo descriptiva correlacional deductiva. De esto se concluyó, que se logró optimizar el proceso y la gestión de cobranza teniendo un impacto positivo en la organización, no solo en los colaboradores internos sino también en los clientes. De esta investigación utilizaremos la técnica de encuestas y el instrumento cuestionario.

Schreiber (2021) en su investigación propuesta para la mejora del proceso de cobranza en Epsel; muestra que el objetivo es definir políticas y estrategias de cobranza, que permitirán



el mejoramiento de la entidad y nos evidenciará los principales factores que afectan el proceso. La metodología utilizada es de enfoque cuantitativo, tipo aplicada y de diseño no experimental. Se llegó a la conclusión que lograr la implementación y mejora de estrategias en los procesos en el área de cobranza repercutirá de manera positiva en el mejoramiento de la productividad, a su vez influirá en la rentabilidad de la organización. De esta investigación utilizaremos el marco teórico para reforzar nuestro estudio.

Ruiz (2017) en su propuesta de un plan de gestión de cobranza para disminuir el índice de morosidad en los estudiantes del colegio particular peruano canadiense E.IR.LTDA. Chiclayo – 2017; evidenciamos que el objetivo principal es lograr reducir la tasa de morosidad y obtener una mayor rentabilidad en los ingresos financieros. En su metodología utilizaron el enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, con diseño no experimental. El autor concluyó que, la empresa realiza su proceso de cobranza de manera empírica, siendo este aspecto el determinante para alta tasa de morosidad, sin embargo, con la implementación de un plan de gestión beneficiará directamente a la empresa. De este estudio utilizaremos el marco conceptual para fortalecer nuestra investigación.

Vásquez (2020) de su estudio de investigación plan de gestión de cobranza para reducir la morosidad en la sociedad de beneficencia de Chiclayo; el objetivo fue implementar un proceso de cobranza para reducir la tasa de morosidad de la empresa Beneficencia de Chiclayo. La metodología utilizada fue el enfoque cuantitativo, tipo descriptivo, diseño no experimental y método deductivo. El autor concluyó que se debe implementar de manera óptima el área de cobranza y recuperación de morosos con antigüedad de más de 30 años, con la finalidad de favorecer la liquidez de la empresa. Del estudio utilizaremos el marco conceptual y teórico.

Por otro lado, Huamaní y Sevilla (2020) en su investigación el control interno en la gestión de cobranza de una empresa de servicios; indica que el objetivo fue mostrar el impacto de un adecuado control interno en la gestión del área de cobranzas. La metodología utilizada fue un enfoque mixto, tipo descriptivo con un diseño experimental. Los autores del informe llegaron a la conclusión que un óptimo control interno en el área de cobranzas disminuirá

sustancialmente las cuentas por cobrar, incrementará los ingresos y asegurará una gestión eficaz de cobranza. Del estudio utilizaremos la técnica encuesta a través de cuestionarios.

Luego de reconocer la problemática a nivel internacional y nacional, se procedió a revisar los problemas que repercuten dentro de la empresa Deposeguro SAC. Los que se lograron identificar corresponden a diferentes causas que son parte de la categoría problema. Las causas identificadas son: (a) el ineficiente proceso de cobranza, (b) la falta de personal para cumplir con todas las funciones, y por último (c) el envío manual de comprobantes a clientes, esto conlleva al pago inoportuno de las obligaciones de los clientes.

La empresa no maneja un eficiente proceso de cobranzas, por tener personal que aborda temas relacionados a otras áreas y una evidente falta de capacitación del sistema que se utiliza, genera reclamos masivos por parte de los clientes afectando directamente el incumplimiento de las metas de morosidad establecidas.

Los problemas frecuentes de facturación no son atendidos a tiempo por parte del soporte del sistema, generando que la solución inmediata sea realizar envío de información manualmente a cada cliente, lo cual demanda tiempo extra al personal. Con el no envío de comprobantes a clientes el abono de estos se hace más extenso en cuanto a días por lo cual los ejecutivos de ventas no llegan a su meta mínima de morosidad, generando fastidio tanto para los clientes como para el personal de la empresa.

El problema de la empresa Deposeguro SAC se resume en el inadecuado proceso y gestión de cobranzas, falta de capacitación al personal, falta de implementación de funciones y estructura del área correspondiente.

El presente estudio se enmarca en el uso de tres teorías: (a) la teoría de la burocracia quien guarda relación con el proceso de cobranza debido a que la utilización eficiente de la burocracia nos ayudará a lograr los objetivos de cobranza definidos por la empresa; (b) la teoría clásica está relacionada directamente en la búsqueda de estrategias, procesos para optimizar la gestión y organización de una empresa frente a circunstancias de cobranzas cambiantes; y (c) la

teoría estructuralista tiene como objetivo buscar la adaptación al mercado empresarial a través de una estructura óptima de la empresa y también incluye los objetivos personales de cada colaborador.

La relevancia metodológica del presente informe se realizará utilizando el enfoque mixto, con el fin de permitir que futuros estudiantes puedan tener un marco teórico o una fuente de respaldo, con la finalidad de realizar investigaciones holísticas. Como parte de las técnicas e instrumentos a utilizar se procederá a utilizar el cuestionario y la entrevista para poder realizar el diagnóstico y resultado.

Como relevancia práctica del presente estudio, se optimizará el proceso de cobranza, lo cual a través de estrategias, metas y políticas obtendremos una menor tasa de morosidad; por ende, mayor liquidez para la organización. Asimismo, nos permitirá evidenciar, evaluar y analizar los puntos débiles del proceso de cobranza; también lograremos conocer las fallas cometidas por el área de cobranza; finalmente se mejorarán las funciones del área de cobranza con el fin de poder tomar mejores decisiones frente a sus clientes

Es de suma importancia determinar los principales problemas de la empresa Deposeguro para encontrar estrategias que mejoren el proceso de cobranza, las funciones del personal relacionado, y la implementación adecuada del área y así poder cumplir con una atención a tiempo de los requerimientos y problemas de los clientes.

El presente estudio tiene un sustento teórico basado en la teoría de la burocracia, teoría clásica y teoría estructuralista. La teoría de la burocracia a través de la adecuación de los medios busca como finalidad garantizar la mayor eficiencia en el logro de objetivos empresariales, y según Significados (2022) nos dice que, la burocracia consiste en tener un sistema organizativo encargado de administrar y gestionar determinados asuntos; guardan relación con nuestra investigación debido a que la práctica eficiente de la burocracia conlleva a alcanzar los objetivos definidos por la empresa.

La teoría clásica tiene la perspectiva de un sistema cerrado, mecánico y rígido sin ninguna conexión de ambiente externo, el único fin era encontrar la mejor manera de organizar todo tipo de empresa; en principio se muestra como una teoría prescriptiva y normativa con reglas aplicables a todas las circunstancias presentadas en las organizaciones; y según Enciclopedia económica (2013), es una corriente de pensamiento que busca optimizar la eficiencia de las organizaciones mediante estructuras, procesos y funciones que se deben implementar para alcanzar los resultados deseados; guardan relación directamente en la búsqueda de estrategias, procesos para optimizar la gestión y organización de una empresa frente a circunstancias cambiantes en el mercado en el que se encuentre la empresa.

La teoría estructuralista busca en toda organización lograr una estructura óptima, mediante la cual con el transcurrir del tiempo pueda ser (a) adaptación, forma cambiante y adaptable en el mercado; o (b) influenciamiento, el cual busca cambiar el mercado al fin de que este se adecue a sus capacidades de organización; y según Alicia Concytec (2016), nos indica que el estructuralismo pretende equilibrar los recursos de la empresa, considerando tanto su estructura como el recurso humano abordando objetivos de la empresa, objetivos personales de colaboradores. Esta teoría guarda relación con el proceso de cobranza debido a que busca adaptarse al mercado empresarial a través de una estructura óptima de la empresa y también incluye los objetivos personales de cada colaborador.

### **Categoría problema: Proceso de cobranza**

Debitia (2018) afirma que, el proceso de cobranza es una estructura formal que busca tramitar el cobro de una venta por servicio o un producto. Mediante el uso de indicadores, reportes y políticas; nos permite ejecutar y planificar la gestión a través de estrategias. Asimismo, Castillo (2021) indica que, se basa en la actividad de negociación y comunicación, involucrando astucia y emociones entre individuos. Viéndose reflejada la diferencia de estas dos posiciones entre la cobranza sin resultados y la una cobranza exitosa. Finalmente; Morales y Morales (2014) indica que la eficiente gestión de cobranzas buscará automatizar procesos, brindando información

verídica para el área gerencial o accionistas de una organización a través de reportes y análisis que permitirán una adecuada toma de decisiones financieras.

Braschfield (2009) en principio toda organización que busca un óptimo proceso de cobro evidenciara el periodo medio cobro regulando y controlando los plazos; y la gestión correcta del cobro de las facturas vencidas, debido a que estos dos factores son los indicadores para la medición de cuentas por pagar y volumen de ventas dentro de la organización. Finalmente; Pacheco (2011) nos indica que el proceso de cobranza se basa en la supervisión de que los plazos de pagos de cuentas por cobrar se cumplan, ya que estas se verán reflejados en sus estados financieros con relación a su capital de trabajo e ingresos a la compañía. Se busca tener resultados a corto plazo, sin necesidad de romper relaciones comerciales óptimas con los clientes.

**Subcategoría Planeación:** Luna (2015) afirma que, la planificación busca fijar objetivos, procedimientos, políticas basándose en una previsión; logrando tener las bases requeridas para un eficiente proceso administrativo. Asimismo, Chiavenato (2006) indica que la planificación busca tener objetivos fijos, políticas y procedimientos basados en una revisión previa, con el fin de lograr un plan definido para un óptimo proceso administrativo.

**Indicador Objetivos:** es un fin que la empresa busca alcanzar, a través de la ejecución de diversas actividades de los colaboradores que integración un fin en común, por otro lado, Herrscher (2000) define que el objetivo es el estado que debe lograrse en alcance, tiempo y recursos ajustado esto a políticas y estrategias a utilizar.

**Indicador Estrategias:** son procedimientos que la empresa debe seguir para tomar decisiones o reaccionar frente a un escenario positivo como adverso. Herrscher (2000) indica a la estrategia como un conjunto de toma de decisiones vinculadas entre si con un objetivo en común.

**Indicador políticas:** son los criterios o pautas que se toman en cuenta para la gestión de cobranzas y poder llegar a la meta en común. Son concebidos como los lineamientos o guías

para llegar a meta o un objetivo; pueden pensarse un código que defina la dirección para llevar a cabo un acción, Rojas (2012).

**Indicador Programas:** plan que considerara una amplio uso de recursos, estableciendo una secuencia de acciones requeridas para el alcance de objetivos en conjunto. Por lo que Rojas (2012), define como la secuencia de acciones necesarias para alcanzar los objetivos principales, los cuales evidencian como se llegó al objetivo dentro de límites establecidos.

**Subcategoría Organización:** Hurtado (2008) concluye que la organización brinda las herramientas útiles a los procesos, dividiéndose estratégicamente en el ámbito social como material de la organización. También, Chiavenato (2006) muestra que, la organización se define básicamente por implementación de una autoridad estructurada, la cual integra, define y coordina con las subáreas de trabajo con el fin en común de alcanzar objetivos trazados.

**Indicador Organización material:** son los elementos más básicos dentro de la empresa u organización y es considerado como el núcleo de la actividad laboral, ya que engloba los puestos, tareas diarias, funciones, etc. Para Martell (2015) indica que, para la organización material es fundamental involucrar a todos los profesionales de la empresa a través de planes de actividades gestionando óptimamente lo material y así garantizar resultados positivos.

**Indicador Organización social:** reunión de personas con interés y objetivos comunes y claros que beneficiaran a todo la organización, quienes a través de un líder identificará las necesidades o falencias del equipo de trabajo. Para Chiavenato (2006), define que la conforman personas basándose en la orientación de objetivos para generar resultados positivos en conjunto (ánimo de lucro).

**Subcategoría Integración:** Torres (2011) afirma que, la integración busca crear políticas y condiciones para los colaboradores de una organización con el fin de permitirse realizar objetivos propios e individuales, encaminando los esfuerzos en conjunto para lograr el éxito de la gestión. Por otro lado, Chiavenato (2006) indica que, la integración tiene como función

principal preparar y mediante entrenamiento lograr capacitar a los colaboradores de la organización con condiciones laborales óptimas.

**Indicador preparación:** proceso a realizar antes de tomar la decisión de comenzar con una actividad en concreto, a través de análisis, síntesis e interpretación. Para Abril (2006), la preparación es la identificación de un determinado objeto de estudio y medición propia, llevándose a cabo mediante un proceso con el fin de obtener resultados.

**Indicador entrenamiento:** busca proporcionar a cada uno de los colaboradores las habilidades y conocimientos para desempeñar óptimamente una tarea o procedimiento específico, teniendo como objetivo aumentar el rendimiento de estos. Ramírez (2004) indica que, para cumplir estándares de calidad, competitividad y productividad es imprescindible capacitar, entrenar y reentrenar a los colaboradores.

**Indicador condiciones:** Son las herramientas e infraestructura que una empresa brinda a sus empleados con el fin de poder desempeñar de manera óptima sus tareas y funciones definidas para cada puesto. Para Cortés (2007) son los factores por evaluar a la gestión preventiva, condiciones de seguridad y medioambientales, como también la organización y la carga del trabajo, esto con el fin de brindar condiciones óptimas para el desempeño de sus funciones.

**Subcategoría Dirección:** Huertas (2015) precisa que, la dirección es un proceso continuo de toma de decisiones las cuales a través de mensajes de comunicación óptima se deben evidenciar como instrucciones y órdenes definidas asumiendo el liderazgo de la empresa. Asimismo, para Chiavenato (2006) la dirección es un proceso continuo de toma de decisiones las cuales a través de mensajes de comunicación óptima se deben evidenciar como instrucciones y órdenes definidas asumiendo el liderazgo de la empresa.

**Indicador Ordenar:** Búsqueda de realzar algo o a través de alguien de acuerdo con un plan o modo que convenga a la organización, mediante determinadas funciones a tomar en consideración y que sean medibles en el día a día por encargados de la organización. Según

López et al. (2020) nos muestra que, el orden se remite a una acción reguladora establecida para que las distintas actividades sigan un mismo lineamiento y una orientación hacia los objetivos.

**Indicador instruir:** Son los conocimientos, habilidades, ideas o experiencias proporcionada por la empresa para darle una formación adecuada en cuanto a las funciones a desarrollar y cumplir dentro de su área de trabajo. Para Price (2012) indica que, la instrucción es la unidad sintácticamente completa, con la que se busca expresar algún tipo de acción, definición o declaración las cuales se pueden dividir en un sinnúmero de categorías de instrucciones.

**Indicador Liderar:** Influir en los colaboradores a conseguir una meta y que realicen todas las estrategias a llevar a cabo con toda la motivación necesaria y ser eficiente y eficaz en el desempeño de las funciones. Fernández (2010) comenta que liderar se asocia el individuo en una organización con los expresiones de asumir riesgos, dinamismo, cambios y visión clara de los posibles supuestos dentro de la empresa.

Para la investigación se formuló el problema general: ¿Cómo optimizar el proceso de cobranza en la empresa Deposeguro SAC, Lima 2022 utilizando la mejora continua?; los problemas específicos: (i) ¿Cuál fue la situación del proceso de cobranza en la empresa Deposeguro, Lima 2022?, (ii) ¿Cuáles son los factores que afectan el proceso de cobranzas en la empresa Deposeguro, Lima 2022?

El objetivo general del estudio es: implementar la mejora continua para solucionar el ineficiente proceso de cobranzas en la empresa Deposeguro SAC; los objetivos específicos: (a) diagnosticar en qué situación se encuentra el proceso de cobranzas, (b) determinar los factores que afectan el proceso de cobranza, (c) optimizar el procesos de cobranza mediante estrategias, (d) implementar cronograma de capacitaciones al personal y (e) implementar manuales para el soporte de los colaboradores.



## II. METODO

### 2.1 Enfoque, tipo, diseño, sintagma y métodos

La investigación mixta a través de su amplia proyección busca sumar todas las fortalezas de la investigación cuantitativa y cualitativa con la única finalidad de minimizar sus debilidades potenciales. Asimismo, para Ñaupas (2013) afirma que, la investigación **mixta** busca integrar automáticamente los métodos de la investigación cualitativa y cuantitativa buscando una perspectiva mucho más clara de su tema de estudio. Por último, Gómez (2006) expresa que, la investigación mixta evidenciará el método, el análisis de datos y la recolección de información cuantitativos como cualitativos. En su mayoría de casos se mostrará en el esquema de triangulación la consistencia de resultados de los dos enfoques, con el fin de identificar paradojas.

#### **Sintagma**

Según Carhuancho et al. (2019) nos muestra que, la investigación bajo el **enfoque holístico**, busca completar el proceso de investigación, analiza los objetivos, describe el holotipo de intervención y estos sirven para direccionar el proceso de investigación, determinar el diseño, seleccionar instrumentos, analizar resultados; por otro lado, para Gómez (2006) indica que, holístico hace referencia a la consideración del “todo” de la investigación, ya que no busca reducir en partes el estudio; y por último Lifeder (2022) muestra que, el sistema holístico busca la agrupación de los elementos presentados en un contexto de interpretación y también para la proyección del tiempo.

#### **Tipo de investigación**

Gómez (2006) indica que, la investigación básica o también como conocida por algunos autores como **investigación pura**, tiene objetivo el incrementar los conocimientos dentro de un determinado estudio de la ciencia. Así mismo, Pascual (2010) indica que, esta investigación

básica está ligada al desarrollo y a las pruebas, más no considera lo actual ni lo futuro, ya que su objetivo es reconocer y profundizar en el problema que está investigando.

### **Diseño de investigación**

Según Carhuacho et al. (2019) muestra que, la investigación proyectiva está ligada al diseño que se ha elegido, debido a que éste necesitará de la elaboración de técnicas, pasos y procedimientos para el estudio, esto se evidenciará en el aspecto metodológico de nuestra investigación. Asimismo, Hurtado (2010) indica que, el diseño de investigación proyectiva consiste en la elaboración de un proyecto, como solución a un problema, siendo parte de espacio determinado de la sociedad, de una empresa o una región geográfica, llegando a la conclusión a través de identificación de diagnósticos en base a falencias presentadas del momento. Los métodos utilizados en esta investigación son: inductivo, deductivo y analítico los cuales ayudaran a fortalecer el estudio.

**Inductivo:** de acuerdo con Pimienta y De la orden (2017), el método inductivo se caracteriza por realizar análisis y sacar conclusiones a través de la observación, la clasificación de hechos y contratación de la información. Al estar basado en la inducción permite que el investigador indague situaciones de forma individual y pueda llegar a sacar conclusiones para poder generalizar la problemática. Bernal (2010) argumenta que, para adquirir conocimientos de un tema de investigación es indispensable observar para poder reunir los datos necesarios que permitan llegar a sacar una determinada conclusión.

En este método es importante aplicar el razonamiento y el análisis de manera individual de los hechos encontrados para poder llegar a las conclusiones, para que sean aplicados de forma general. Por otro lado, este método parte del tema específico para luego llegar al general. Para llegar a una conclusión del problema es necesario analizar los supuestos. Para llegar a la conclusión, esta metodología se divide en: (a) observación, (b) recopilación de datos y (c) organización de los datos recopilados, Filipes (2018). Este método será aplicado a partir de las conclusiones obtenidas del estudio realizado, ya que esto permitirá profundizar el estudio del problema de la gestión financiera en la empresa de estudio.

**Deductivo:** de acuerdo con Pimienta y De la orden (2017), el método inductivo se caracteriza por realizar análisis y sacar conclusiones a través de la observación, la clasificación de hechos y contratación de la información. Al estar basado en la inducción permite que el investigador indague situaciones de forma individual y pueda llegar a sacar conclusiones para poder generalizar la problemática. Bernal (2010) argumenta que, para adquirir conocimientos de un tema de investigación es indispensable observar para poder reunir los datos necesarios que permitan llegar a sacar una determinada conclusión.

En este método es importante aplicar el razonamiento y análisis de manera individual de los hechos encontrados para poder llegar a las conclusiones, las cuales puedan ser aplicadas de forma general. Por otro lado, este método parte del tema específico para luego llegar al general. Para llegar a una conclusión del problema es necesario analizar los supuestos. Para llegar a la conclusión, esta metodología se divide en: (a) observación, (b) recopilación de datos, y (c) organización de los datos recopilados, Filipes (2018). Este método será aplicado a partir de las conclusiones obtenidas del estudio realizado, ya que esto permitirá profundizar el estudio del problema de la gestión financiera en la empresa de estudio.

**Analítico:** de acuerdo con Pimienta y De la orden (2017), el método inductivo se caracteriza por realizar un análisis, con el cual se obtienen conclusiones a través de la observación, la clasificación de hechos y contratación de la información. Al estar basado en la inducción permite que el investigador indague situaciones de forma individual y pueda llegar a sacar conclusiones para poder generalizar la problemática. Bernal (2010) argumenta que, para adquirir conocimientos de un tema de investigación es indispensable observar para poder reunir los datos necesarios que permitan llegar a sacar una determinada conclusión. En este método es importante aplicar el razonamiento, a su vez el análisis de manera individual de los hechos encontrados para poder llegar a las conclusiones y sean aplicadas de forma general. Por otro lado, Filipes (2018) nos muestra que, este método parte del tema específico para luego llegar al general. Para llegar a una conclusión del problema es necesario analizar los supuestos. Para llegar a la conclusión, esta metodología se divide en: (a) observación, (b) recopilación de datos y (c) organización de los datos recopilados. Este método será aplicado a partir de las

conclusiones obtenidas del estudio realizado, ya que esto permitirá profundizar el estudio del problema de la gestión financiera en la empresa de estudio.

## **2.2 Población, muestra y unidades informantes**

En el presente estudio se ha considerado a una población de cuarenta (40) colaboradores que intervienen en la gestión de compras en la dirección de abastecimiento. Para López y Fachelli (2017) indican que, una población debe establecerse claramente en base a sus principales características de contenido, tiempo y lugar.

Para el presente estudio se utilizó la misma población que estuvo conformado de cuarenta (40) colaboradores que intervienen en la gestión de compras. Para López y Fachelli (2017) señalan que, la muestra es un subconjunto o parte principal de unidad o unidades representativas de un conjunto llamado población, la cual brinda la adecuada observación científica con el único fin de tener resultados válidos para el estudio.

Para este estudio se eligió a estos tres colaboradores, debido a que son los que están más involucrados y cumplen funciones en el proceso de cobranza y temas relacionados; estos nos facilitaran información verídica de la empresa para contribuir y facilitar la investigación. Según Hurtado (2000) indica que, la unidad informante es un elemento que está conformado por la población con el fin único de alcanzar los objetivos en las encuestas. A continuación, se detalla información de los tres informantes:

**Gerente de operaciones:** tiene como función supervisar y controlar el avance ventas mediante metas e indicadores establecidos, realizar informes de trabajos realizados del personal seguridad y mantenimiento, así como el control y gestión del mantenimiento de los locales. Edad: 44 años, Sexo: femenino.

**Contador:** tiene como función planificar presupuestos, analizar registros contables, elaboración de los estados financieros y el control de ingresos y salidas de la empresa Edad: 35 años, sexo: femenino.

**Jefa de ventas:** tiene como función supervisar, elaborar y controlar el avance de ventas de cada sede, elaborar informes semanales de morosidad, brindar técnicas y speech a los ejecutivos de ventas para la realización óptima de sus funciones. Edad: 36 años, Sexo: femenino.

Pacheco (2011) define que, para lograr tener un óptimo proceso de cobranza es necesario basarnos en la supervisión de que los plazos de pagos de cuentas por cobrar se cumplan, ya que estas se verán reflejados en sus estados financieros con relación a su capital de trabajo e ingresos a la compañía. Se busca tener resultados a corto plazo, sin necesidad de romper relaciones comerciales óptimas con los clientes.

### 2.3 Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes

Tabla 1.

*Categorización*

Subcategorías	Indicadores
SC1.1 Planeación	C1.1.1 Objetivos
	C1.1.2 Estrategias
	C1.1.3 Políticas
	C1.1.4 Programas
SC1.2 Organización	C1.2.1 Organización material
	C1.2.2 Organización Social
SC1.3 Integración	C1.3.1 Preparación
	C1.3.2 Entrenamiento
	C1.3.3 Condiciones
SC1.4 Dirección	C1.4.1 Ordenar
	C1.4.2 Instruir
	C1.4.3 Liderar

*Fuente:* Elaboración propia (2020)

## 2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Teniendo en cuenta a Bernal (2010), las técnicas de recopilación de datos se reconocen como conductas e instrumentos que permiten desarrollar la investigación, este proceso lo hacen mediante el aporte de herramientas para poder manejar la información recopilada.

**Técnica:** para Bernal (2010), la encuesta es una técnica que permitirá una recolección de datos en los enfoques cuantitativos, con la finalidad de obtener credibilidad de los datos ingresados. Así mismo, Gomez (2012) afirma que, se basa en la aplicar y diseñar interrogantes para obtener información.

Para García (2005), la entrevista ayuda principalmente en la comunicación verbal, es por ello por lo que la persona entrevistadora debe cuidar del lenguaje apropiado a utilizar a través de los comportamientos del entrevistado para obtener de este la mayor y a su vez mejor detalle de la información. De igual manera Naghi (2005) indica que, se considera como un proceso de realizar preguntas a un individuo con el fin de recibir sus opiniones y conocimiento de un determinado tema; y poder tomar en cuenta esta información para alguna labor.

**Instrumentos:** Para Carhuancho et al. (2019), Gómez (2012) afirmaron que, el cuestionario dentro de la investigación tiene un rol trascendental, ya que nos permitirá tener una forma concreta de observación, logrando que el investigador fije sus esfuerzos en ciertos aspectos y condiciones.

Según Pinilla (2008) muestra que, la guía de entrevista nos permitirá facilitar la identificación de los puntos que serán evaluados, ya que se trata de una forma definida de los diferentes criterios para el desarrollo de una entrevista. En el presente estudio se utilizó como instrumento la entrevista que fue realizada de manera virtual a personal de la organización.

### 2.4.1 Validación

Es un instrumento, el cual nos permitirá tener una medición de que nivel de fiabilidad tienen nuestros resultados, necesitando tener una idea clara de la variable de estudio, Bernal (2010).

Los instrumentos utilizados fueron validados a través de expertos con amplios conocimientos en estudios de investigación, así mismo se validó la propuesta.

Tabla 2

*Expertos que validaron el instrumento*

Apellidos y nombres	Especialidad	Opinión
1. Valdiviezo López, Raúl	Temático	Aplicable

Tabla 3

*Expertos que validaron la propuesta*

Apellidos y nombres	Especialidad	Opinión
1. Valdiviezo López, Raúl	Temático	Aplicable

### Confiabilidad

La confiabilidad se refleja mediante un cuestionario, el cual tiene una consistencia que le permite ser reproducido de forma similar en circunstancias parecidas, si esto es afirmativo, se dice que el instrumento es confiable, Bernal (2010).

Tabla 4

*Prueba de confiabilidad*

Prueba de confiabilidad	Resultados	Opinión
Alfa de Cronbach	8,05	Aplicable

## 2.5 Proceso de recolección de datos

El estudio de datos se desarrolló mediante la estadística descriptiva que según Balzarini et al. (2011), indica que la estadística descriptiva mediante el uso correcto de los gráficos y/o resúmenes, facilitan estudiar la información de cantidades exactas en diversos estudios realizados, de igual manera, Lifeder (2022) indica que, la estadística descriptiva tiene como objetivo lograr organizar y recopilar la información sobre el comportamiento de los sistemas con muchos elementos (población).

Para el instrumento cuantitativo se elaboró una encuesta que comprende de 18 preguntas sobre el proceso de cobranzas. Se utilizó la herramienta Google formulario para la encuesta a los 40 colaboradores de la empresa Deposeguro relacionados al proceso de cobranza. Se utilizó la herramienta SPSS donde se procesó toda la información y los datos de los 40 encuestados, para así obtener los resultados mediante tablas, gráficos y el Pareto de los problemas más resaltantes.

Por otra parte, en el estudio se diseñó una guía de entrevista para los 03 informantes que tienen funciones relacionadas al área de cobranza. Así mismo, se realizó la entrevista virtual a nuestros 03 informantes del proceso de cobranza, de donde se obtuvo una grabación para luego transcribir las respuestas en una hoja de Word en formato RTF y se cargó en el proyecto de ATLAS.TI. Se ejecutó las redes considerando los indicadores y subcategorías e indicadores del proceso de cobranza, se procedió con el diagnóstico y por último se ejecutó el proceso de triangulación mediante el uso de las redes de categorías.

En la indagación se empleó la triangulación de datos como método de análisis de la información recopilada, a través de la entrevista y el análisis de los datos. Según Pérez (2004), Howald (2001) afirman que, la triangulación hace referencia al uso combinado de técnicas para el estudio metodológico de un tema en específico, recopilando variedad de datos o conocimientos específicos; logrando aumentar la validez del análisis.



## **2.6 Método de análisis de datos**

Para el análisis cuantitativo se utilizó los resultados de la encuesta, siendo digitadas en Excel mediante una base de datos, donde se emplearon gráficos y tablas para el análisis de cada categoría y subcategoría, de igual manera se utilizó el diagrama de Pareto para la identificación de las causas principales en el proceso de cobranza dentro de la empresa.

Mientras que, en el análisis cualitativo se entrevistó a la gerenta de operación, contadora y jefa de ventas quienes tienen bastante conocimiento de los problemas más representativos dentro de la organización que se presentan en la entidad durante todos los años y poder evidenciar de manera muy profunda el análisis de la problemática y posibles soluciones para el problema actual de la empresa en el proceso de cobranza. El proceso de entrevista a cada individuo informante se realizó de manera virtual y presencial siendo grabado en audio en las instalaciones de la entidad, posteriormente se transcribió la información obtenida en una hoja Word para luego ser procesado en el Software ATLAS.TI; la cual nos permitió establecer redes para cada categoría y subcategoría, como punto final se realizó la triangulación de ambos métodos para conseguir resultados de la problemática existente en la empresa con el fin de buscar soluciones de mejora mediante la utilización de métodos y herramientas como medios de ayuda.

### 3. RESULTADOS

#### 3.1 Descripción de resultados cuantitativos

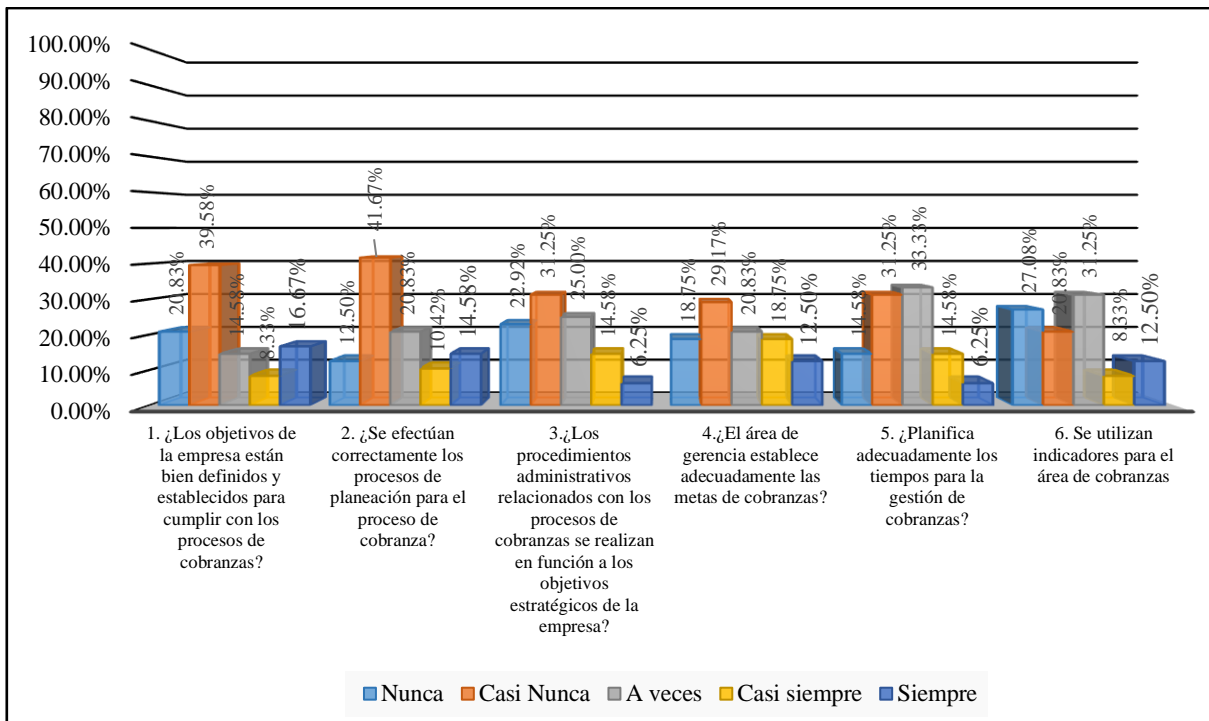
Tabla 5

*Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría planeación*

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿Los objetivos de la empresa están bien definidos y establecidos para cumplir con los procesos de cobranzas?	10	20.83 %	1	39.58 %	7	14.58 %	4	8.33%	8	16.67 %
2. ¿Se efectúan correctamente los procesos de planeación para el proceso de cobranza?	6	12.50 %	2	41.67 %	1	20.83 %	5	10.42 %	7	14.58 %
3. ¿Los procedimientos administrativos relacionados con los procesos de cobranzas se realizan en función a los objetivos estratégicos de la empresa?	11	22.92 %	1	31.25 %	1	25.00 %	7	14.58 %	3	6.25%
4. ¿El área de gerencia establece adecuadamente las metas de cobranzas?	9	18.75 %	1	29.17 %	1	20.83 %	9	18.75 %	6	12.50 %
5. ¿Planifica adecuadamente los tiempos para la gestión de cobranzas?	7	14.58 %	1	31.25 %	1	33.33 %	7	14.58 %	3	6.25%
6. Se utilizan indicadores para el área de cobranzas	13	27.08 %	1	20.83 %	1	31.25 %	4	8.33%	6	12.50 %

**Figura 1**

*Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría planeación*



De acuerdo con los resultados obtenidos, en la tabla 1 y figura 1 correspondiente a la subcategoría planeación, se observa que el valor “Casi nunca” representa un 41.67 % sobre la pregunta 2, haciendo referencia a que ¿Se efectúan correctamente los procesos de planeación para el proceso de cobranza?; es decir que, un total de 20 colaboradores aproximadamente manifiestan que no se efectúa correctamente el proceso de planeación para optimizar el proceso de cobranza. Asimismo, se aprecia que el valor “Casi nunca” predomina sobre la pregunta 1, la cual hace referencia a que ¿Los objetivos de la empresa están bien definidos y establecidos para cumplir con los procesos de cobranzas?; es decir que, un 39.51 % correspondiente a un total de 19 colaboradores aproximadamente consideran que los objetivos de la empresa no están bien definidos ni establecidos para cumplir con el proceso de cobranza. Por otro lado, se puede visualizar que los valores “Casi nunca” y “A veces” resaltan sobre la pregunta 5, el cual hace referencia a que ¿Planifica adecuadamente los tiempos para la gestión de cobranzas?; es decir que, un 64.58 % que corresponde a un total de 31 colaboradores aproximadamente afirman no existe una adecuada planificación de tiempos para la gestión de cobranza. Finalmente, se evidencia que la empresa Deposeguro SAC, en cuanto al factor planeación presenta deficiencia

en cuanto al optimo proceso de planeación para el proceso de cobranza, el cual podría cambiar e implementarse para una adecuada planeación en el proceso de cobranza. Además, los objetivos de la empresa no están bien definidos para el cumplimiento del proceso de cobranza. Es importante la mejora de estos aspectos en la empresa, pues planeación de procesos y la definición correcta de objetivos nos permitirá optimizar el proceso de cobranza.

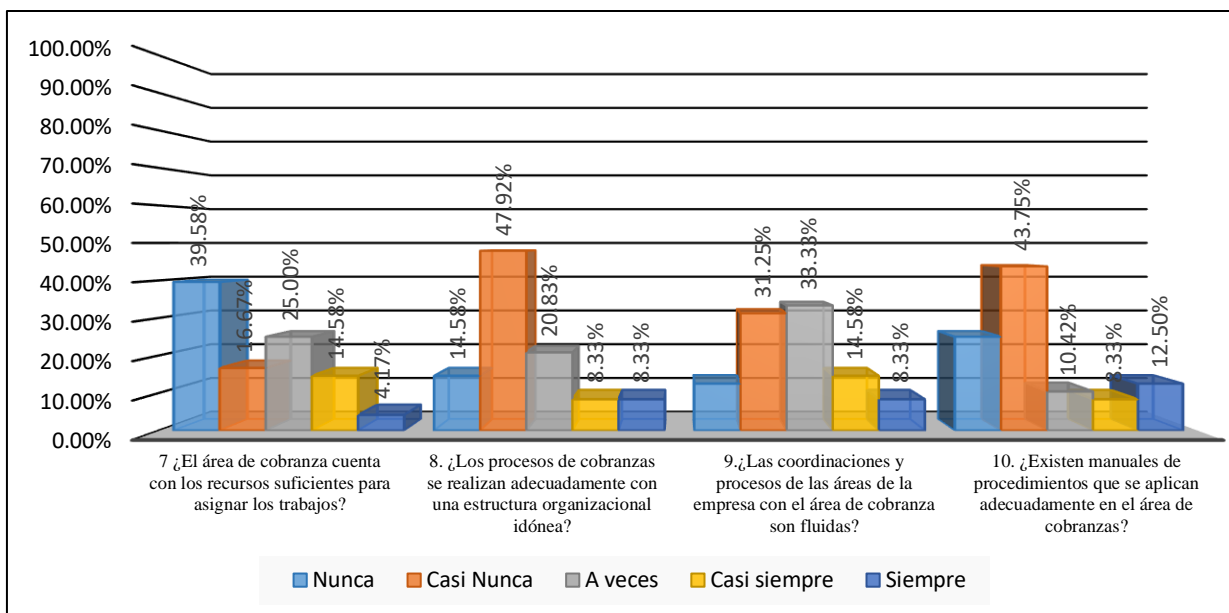
Tabla 6

***Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría organización***

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
7. ¿El área de cobranza cuenta con los recursos suficientes para asignar los trabajos?	1	39.58%	8	16.67%	1	25.00%	7	14.58%	2	4.17%
8. ¿Los procesos de cobranzas se realizan adecuadamente con una estructura organizacional idónea?	7	14.58%	2	47.92%	1	20.83%	4	8.33%	4	8.33%
9. ¿Las coordinaciones y procesos de las áreas de la empresa con el área de cobranza son fluidas?	6	12.50%	1	31.25%	1	33.33%	7	14.58%	4	8.30%
10. ¿Existen manuales de procedimientos que se aplican adecuadamente en el área de cobranzas?	1	25.00%	2	43.75%	5	10.42%	4	8.33%	6	12.50%

**Figura 2**

***Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría organización***



En la tabla 2 y figura 2 correspondiente a la subcategoría organización, se aprecia que el valor “Casi nunca” prepondera un 47.92 % con relación a la pregunta 8, la cual hace referencia a que ¿Los procesos de cobranzas se realizan adecuadamente con una estructura organizacional idónea?; es decir que, un total de 23 colaboradores aproximadamente señalan que los procesos de cobranza no se realizan con una buena estructura organizacional. Por otra parte, se visualiza que el valor “nunca” predomina sobre la pregunta 7, el cual hace referencia a que ¿El área de cobranza cuenta con los recursos suficientes para asignar los trabajos?; es decir que, un 39.58% equivalente a un total de 19 colaboradores aproximadamente refieren que el área de cobranza no cuenta con los recursos suficientes para asignar los trabajos del área. Por último, la pregunta 9 ¿Las coordinaciones y procesos de las áreas de la empresa con el área de cobranza son fluidas?, resalta con los valores “Casi nunca” y “a veces” con un 64.58 %; es decir que, un total de 31 colaboradores aproximadamente afirman que las coordinaciones entre el área de ventas y cobranzas no son fluidas. Finalmente, se evidencia que la empresa Deposeguro SAC, con relación al factor organización presenta deficiencias en cuanto a una adecuada estructura organizacional y en las coordinaciones entre el área de ventas y cobranza, los cuales podrían ser estructurados y organizados mediante métodos de optimización de procesos. Asimismo, otros aspectos como la falta de recursos necesarios para asignar los trabajos del área, para lo cual sería necesario implementar personal capacitado para mejorar la organización y los procesos de

cobranza. Es importante la mejora de estos aspectos, pues la organización consiste en utilizar los medios y el tiempo para un fin determinado y así ofrecer un óptimo servicio al cliente.

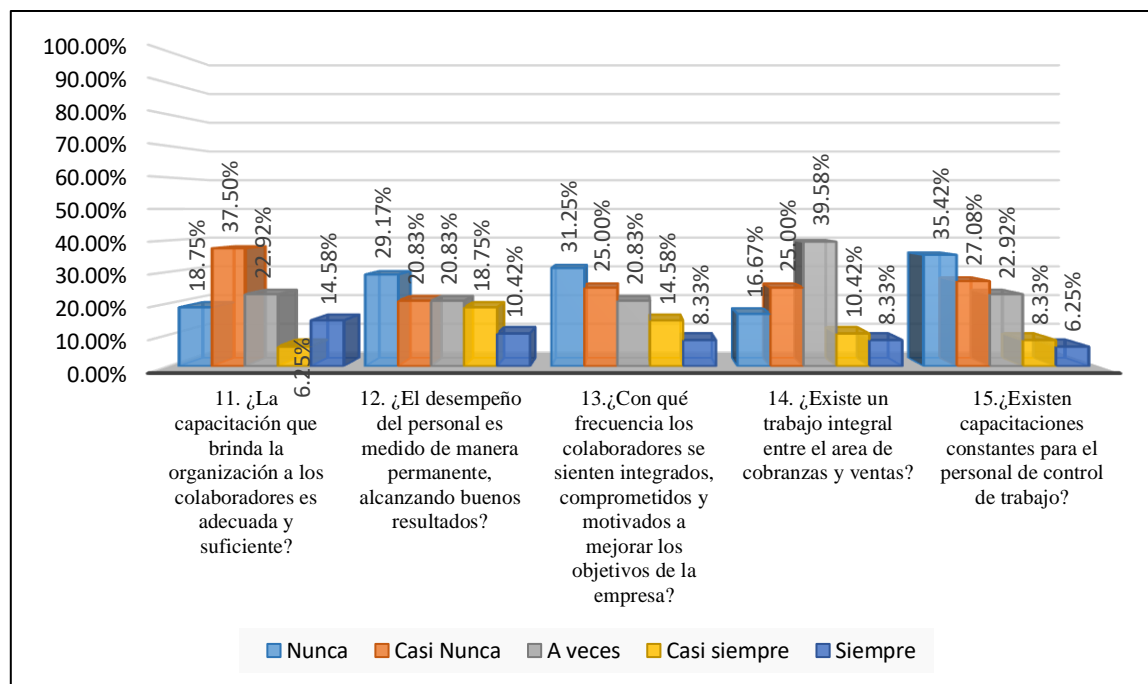
Tabla 7

**Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría integración**

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
11. ¿La capacitación que brinda la organización a los colaboradores es adecuada y suficiente?	9	18.75 %	1	37.50 %	1	22.92 %	3	6.25 %	7	14.58 %
12. ¿El desempeño del personal es medido de manera permanente, alcanzando buenos resultados?	1	29.17 %	1	20.83 %	1	20.83 %	9	18.75 %	5	10.42 %
13. ¿Con qué frecuencia los colaboradores se sienten integrados, comprometidos y motivados a mejorar los objetivos de la empresa?	1	31.25 %	1	25.00 %	1	20.83 %	7	14.58 %	4	8.33 %
14. ¿Existe un trabajo integral entre el área de cobranzas y ventas?	8	16.67 %	1	25.00 %	1	39.58 %	5	10.42 %	4	8.33 %
15. ¿Existen capacitaciones constantes para el personal de control de trabajo?	1	35.42 %	1	27.08 %	1	22.92 %	4	8.33 %	3	6.25 %

**Figura 3**

**Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría integración**



Con relación a la tabla 3 y figura 3 correspondiente a la subcategoría integración, se visualiza que los valores “nunca” y “casi nunca” representan un 62.50 % sobre la pregunta 15, el cual hace referencia a que ¿Existen capacitaciones constantes para el personal de control de trabajo?; es decir que, un total de 30 colaboradores aproximadamente señalan que no existen capacitaciones constantes para el personal de trabajo. Asimismo, se aprecia que el valor “casi nunca” predomina sobre la pregunta 11, el cual hace referencia a que ¿La capacitación que brinda la organización a los colaboradores es adecuada y suficiente? es decir que, un 37.50 % que corresponde a un total de 18 colaboradores aproximadamente no sienten que las capacitaciones que brinda la organización a los colaboradores ni es la adecuada. Así mismo, se puede visualizar que el valor “nunca” resalta sobre la pregunta 13, el cual hace referencia a que ¿Con qué frecuencia los colaboradores se sienten integrados, comprometidos y motivados a mejorar los objetivos de la empresa?; es decir que, un 31.25% que corresponde a un total de 15 colaboradores aproximadamente que afirman no se sienten integrados ni motivados a mejorar los objetivos de la empresa. Finalmente, se evidencia que la empresa Deposeguro SAC, con relación al factor integración, refleja deficiencias en cuanto a la capacitación del personal es inadecuada frente a las expectativas que ellos tienen. En este sentido, es importante la mejora de estos aspectos, pues resulta trascendental darle importancia a la integración a los colaboradores dentro de la organización. Por consiguiente, una buena integración puede reforzar los valores y el clima laboral de la empresa.

**Tabla 8**

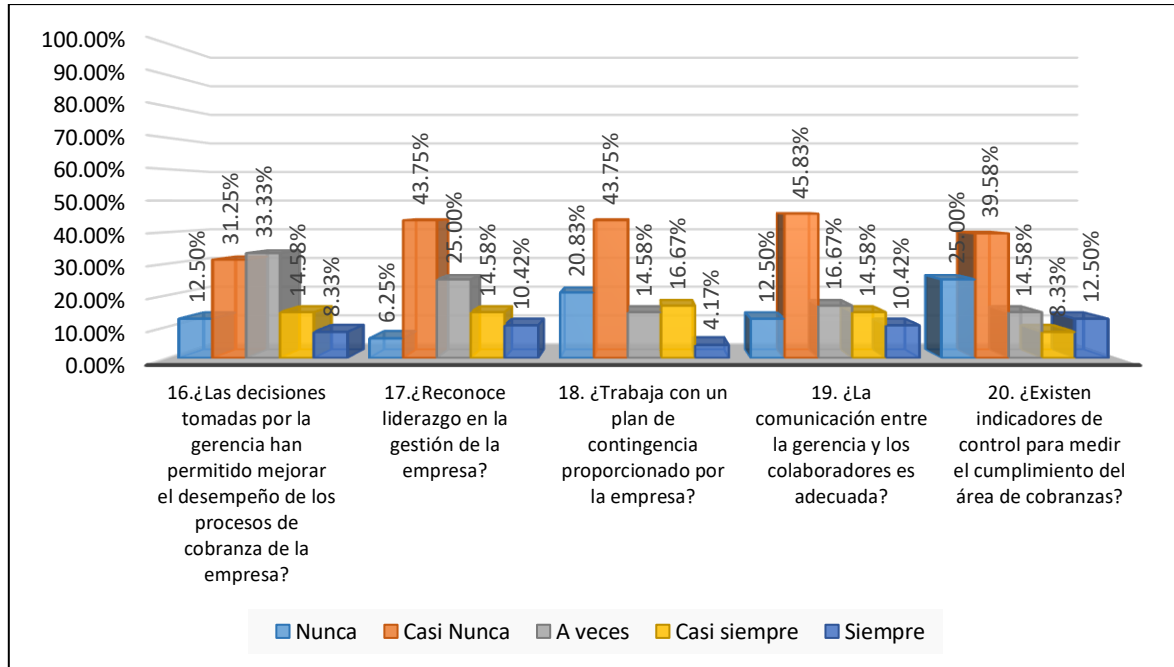
***Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría dirección***

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
16. ¿Las decisiones tomadas por la gerencia han permitido mejorar el desempeño de los procesos de cobranza de la empresa?	6	12.50 %	1 5	31.25 %	1 6	33.33 %	7 14.58 %	4 8.33%		
17. ¿Reconoce liderazgo en la gestión de la empresa?	3	6.25%	2 1	43.75 %	1 2	25.00 %	7 14.58 %	5 10.42 %		
18. ¿Trabaja con un plan de contingencia proporcionado por la empresa?	10	20.83 %	2 1	43.75 %	7 14.58 %	8 16.67 %	2 4.17%			
19. ¿La comunicación entre la gerencia y los colaboradores es adecuada?	6	12.5 %	2 2	45.83 %	8 16.67 %	7 14.58 %	5 10.42 %			

20. ¿Existen indicadores de control para medir el cumplimiento del área de cobranzas?	12	25.00 %	1 9	39.58 %	7	14.58 %	4	8.33 %	6	12.50 %
---	----	---------	--------	---------	---	---------	---	--------	---	---------

**Figura 4**

*Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría dirección*



Con respecto a la tabla 4 y figura 4 correspondiente a la subcategoría dirección, se observa que los valores “casi nunca” y “a veces” representan un 64.58 % sobre la pregunta 16, el cual hace referencia a que ¿Las decisiones tomadas por la gerencia han permitido mejorar el desempeño de los procesos de cobranza de la empresa?; es decir que, un total de 31 colaboradores aproximadamente manifiestan que las decisiones tomadas por la gerencia no permiten mejorar el desempeño de los procesos de cobranza. Por otro lado, se aprecia que el valor “casi nunca” sobre sale sobre la pregunta 18, el cual hace referencia a que ¿Trabaja con un plan de contingencia proporcionado por la empresa?; es decir que, un 43.75% que corresponde a un total de 21 colaboradores aproximadamente indican que la empresa no ha proporcionado un plan de contingencia frente a posibles reclamos o inconvenientes con los clientes. Asimismo, se puede visualizar que el valor “casi nunca” destaca en la pregunta 17, el cual hace referencia a que



¿Reconoce liderazgo en la gestión de la empresa?; es decir que, un 43.75 % que corresponde a un total de 21 colaboradores aproximadamente afirman que no se reconoce un óptimo liderazgo dentro de la empresa. Finalmente, se evidencia que la empresa Deposeguro SAC, en cuanto al factor dirección muestra desventajas en cuanto a la comunicación y liderazgo dentro de la empresa. Es de suma importancia la mejora de estos aspectos, pues la dirección dentro de la empresa nos brindara la obtención de mejores resultados tanto individuales como en conjunto de los colaboradores, favoreciendo así el proceso de cobranza.

**Tabla 9**

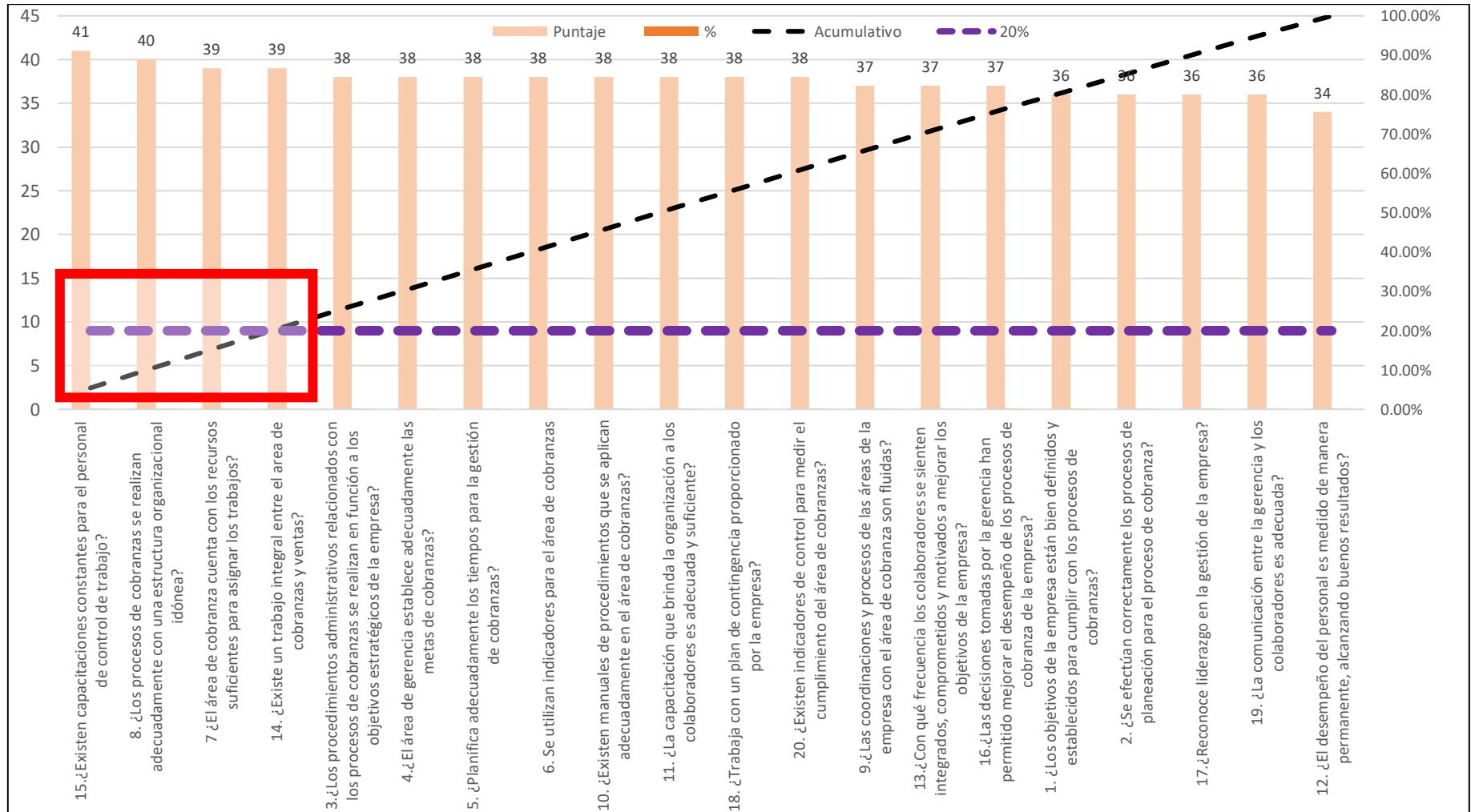
***Pareto de la categoría proceso de cobranza***

Ítem	Puntaje	%	Acumulativo	20%
15. ¿Existen capacitaciones constantes para el personal de control de trabajo?	41	5.45%	5.45%	20%
8. ¿Los procesos de cobranzas se realizan adecuadamente con una estructura organizacional idónea?	40	5.32%	10.77%	20%
7 ¿El área de cobranza cuenta con los recursos suficientes para asignar los trabajos?	39	5.19%	15.96%	20%
14. ¿Existe un trabajo integral entre el área de cobranzas y ventas?	39	5.19%	21.14%	20%
3. ¿Los procedimientos administrativos relacionados con los procesos de cobranzas se realizan en función a los objetivos estratégicos de la empresa?	38	5.05%	26.20%	20%
4. ¿El área de gerencia establece adecuadamente las metas de cobranzas?	38	5.05%	31.25%	20%
5. ¿Planifica adecuadamente los tiempos para la gestión de cobranzas?	38	5.05%	36.30%	20%
6. Se utilizan indicadores para el área de cobranzas	38	5.05%	41.36%	20%
10. ¿Existen manuales de procedimientos que se aplican adecuadamente en el área de cobranzas?	38	5.05%	46.41%	20%
11. ¿La capacitación que brinda la organización a los colaboradores es adecuada y suficiente?	38	5.05%	51.46%	20%
18. ¿Trabaja con un plan de contingencia proporcionado por la empresa?	38	5.05%	56.52%	20%
20. ¿Existen indicadores de control para medir el cumplimiento del área de cobranzas?	38	5.05%	61.57%	20%

9. ¿Las coordinaciones y procesos de las áreas de la empresa con el área de cobranza son fluidas?	37	4.92%	66.49%	20%
13. ¿Con qué frecuencia los colaboradores se sienten integrados, comprometidos y motivados a mejorar los objetivos de la empresa?	37	4.92%	71.41%	20%
16. ¿Las decisiones tomadas por la gerencia han permitido mejorar el desempeño de los procesos de cobranza de la empresa?	37	4.92%	76.33%	20%
1. ¿Los objetivos de la empresa están bien definidos y establecidos para cumplir con los procesos de cobranzas?	36	4.79%	81.12%	20%
2. ¿Se efectúan correctamente los procesos de planeación para el proceso de cobranza?	36	4.79%	85.90%	20%
17. ¿Reconoce liderazgo en la gestión de la empresa?	36	4.79%	90.69%	20%
19. ¿La comunicación entre la gerencia y los colaboradores es adecuada?	36	4.79%	95.48%	20%
12. ¿El desempeño del personal es medido de manera permanente, alcanzando buenos resultados?	34	4.52%	100.00%	20%

**Figura 5**

***Pareto del proceso de cobranza***



Con relación al análisis de Pareto de la tabla 5 y figura 5, cabe mencionar que el total de preguntas se formularon en las escalas de medición con los valores *nunca*, *casi nunca*, *a veces*, *casi siempre* y *siempre*. En este sentido, se hallaron 4 preguntas críticas en las encuestas realizadas a 48 colaboradores de la empresa Deposeguro SAC.

La pregunta en estado más crítico es la número 15 ¿Existen capacitaciones constantes para el personal de control de trabajo?; es decir, según el análisis de Pareto el 5.45% de punto crítico en base al 20%; se puede determinar que las capacitaciones constantes para el personal de trabajo se tienen que mejorar y ser más frecuentes, puesto que están influyendo directamente en proceso de cobranzas insatisfactoriamente. Por lo tanto, ante este hecho, se requiere de la implementación de programas de capacitación a todo el personal relacionado a las distintas áreas de la empresa.

Por otra parte, la pregunta 8 ¿Los procesos de cobranzas se realizan adecuadamente con una estructura organizacional idónea?, señala que el 10.77% de encuestados señalan que los procesos de cobranza no están relacionados con una buena estructura organizacional. Es evidente que lograr tener una estructura organizacional idónea nos permitirá optimizar el proceso de cobranza y así mejorar las metas propuestas por la empresa. En ese sentido, la empresa debería estar preparada organizacionalmente para afrontar el proceso de cobranza de manera óptima y así brindar un buen servicio a sus clientes.

Así mismo, otra de las preguntas que sumada con las anteriores completan un 15.96%, es la 7 ¿El área de cobranza cuenta con los recursos suficientes para asignar los trabajos?; denotando que, los colaboradores consideran que el área de cobranzas no cuenta con los suficientes recursos para desempeñar el trabajo de una manera adecuada, teniendo un impacto negativo, afectando principalmente el proceso de cobranza de clientes y la atención de los inconvenientes presentados. Podemos decir que los insuficientes recursos en el área de cobranza es uno de los principales factores de importancia para poder lograr la optimización del proceso de cobranzas.

Finalmente, el 21.14 % del total de los encuestados en base a la pregunta 14 ¿Existe un trabajo integral entre el área de cobranzas y ventas?; nos evidencia que el área de ventas y el área de cobranzas no están compenetrándose de una manera correcta. Por consiguiente, la división de estas áreas no será de ayuda para optimizar el proceso de cobranza dentro de la empresa.

Lo cual nos permite deducir que la gerencia no toma en consideración que el trabajo en equipo entre ambas áreas facilitara el proceso de cobranza, lo cual está repercutiendo negativamente dentro de la empresa; ya que si el área de ventas y cobranzas no trabajan en conjunto se quebrantarán los procesos y no nos permitirá alcanzar los objetivos de morosidad establecidos.

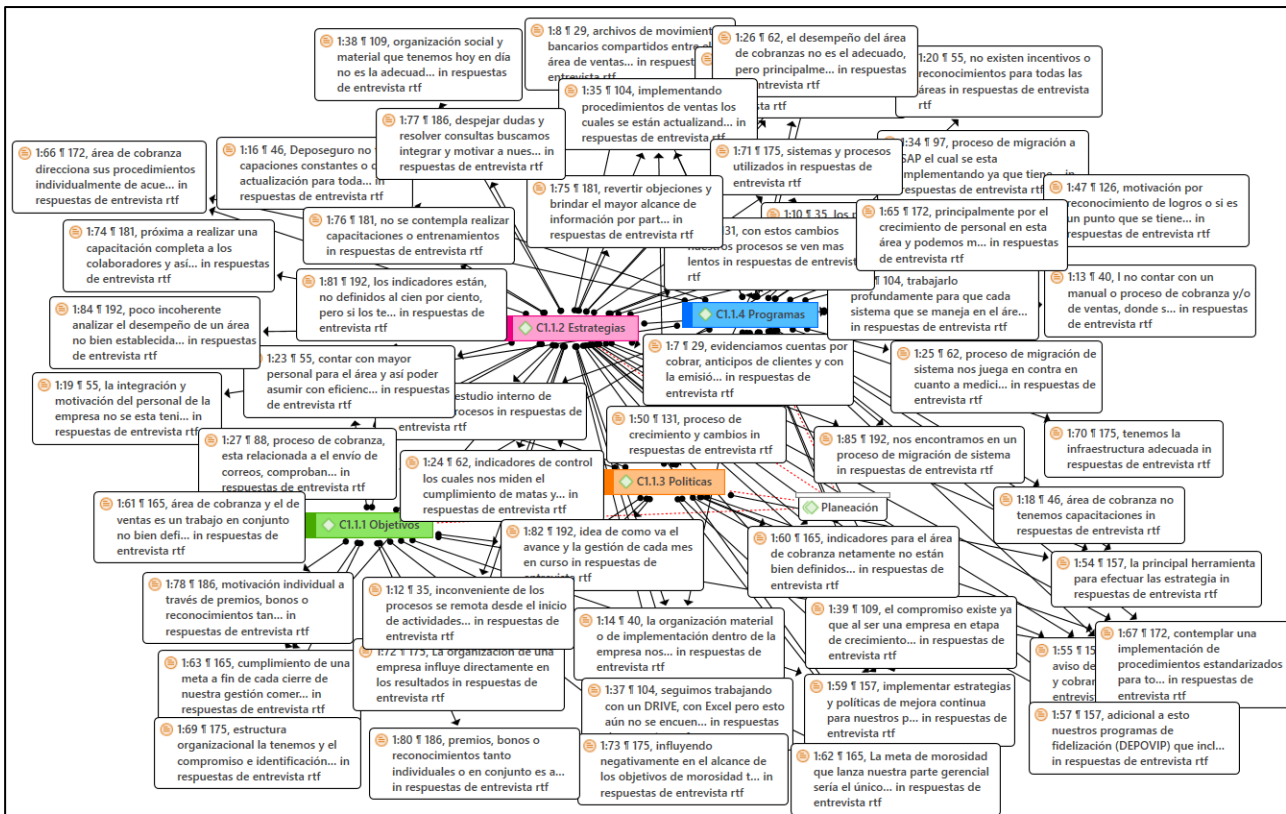
Finalmente, podemos decir que, al no tener un adecuado proceso de cobranzas, las consecuencias pueden ser muy trascendentales para el crecimiento y desarrollo de la empresa, ya que nuestra tasa de morosidad aumentara considerablemente y no ayudaran a aumentar la liquidez de la empresa.

### **3.2 Descripción de resultados cualitativos**

#### **3.2.1 Análisis cualitativos de la subcategoría planeación**

##### **Figura 6**

*Análisis cualitativo de la subcategoría **planeación***



En la figura 6, con relación a la subcategoría planeación, tiene como indicadores: objetivos, estrategias, políticas y programas, donde se observa que actualmente la empresa no cuenta con una planeación aceptable, pero con esta en búsqueda de mejora, lo cual tiene un impacto negativo, ya que los empleados no pueden sentirse respaldados a través de políticas, estrategia los cuales perjudican directamente los objetivos trasados por la parte gerencial.

Además, en su indicador programas, se evidencia un problema con el tiempo que está llevando la migración de sistema de facturación y contable, ya que al tener dos sistemas en paralelo demanda de tiempo extra para poder reflejar la información de un sistema a otro.

Con relación a las políticas, evidenciamos un problema grave en cuanto a la verificación de que se respeten adecuadamente, principalmente por no tener un manejo y control de estas, lo que conlleva a tener reclamos e inconvenientes con clientes y personal interno de la empresa en cuanto a penalidades o descuentos otorgados.

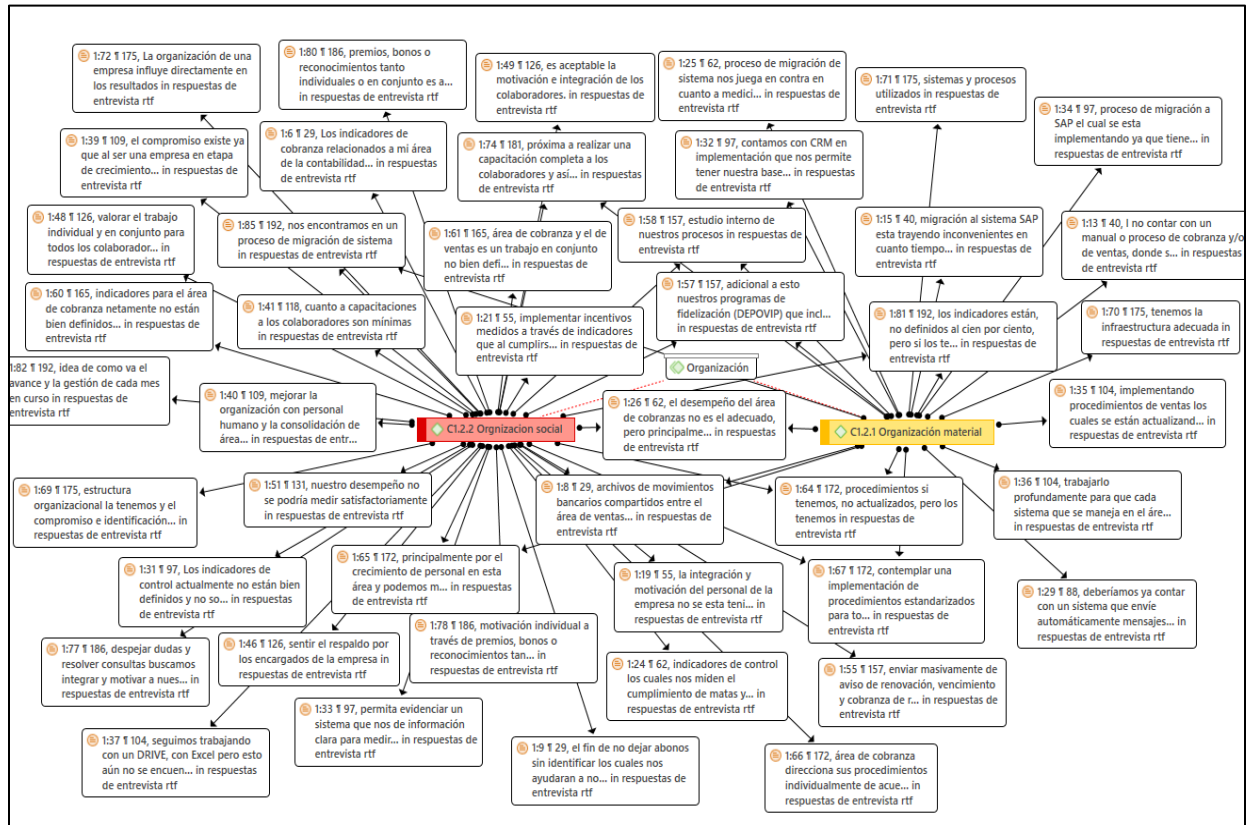
Cabe resaltar que para las empresas es de vital importancia contar con estos 4 indicadores en perfecto funcionamiento, los cuales son importantes para garantizar procesos óptimos hacia

la atención de nuestros clientes; con el fin de reducir los reclamos, incidencias y principalmente brindar un servicio de calidad a nuestros clientes.

### 3.2.2 Análisis cualitativo de la subcategoría organización

**Figura 7**

*Análisis cualitativo de la subcategoría Organización*



En la figura 7, con relación a la subcategoría organización, tenemos como indicadores la organización material y organización social. Resaltamos que, según lo manifestado por nuestras tres unidades informantes en las entrevistas, están de acuerdo con que la empresa Deposeguro tiene problemas de organización social tanto en el grupo de colaboradores como para manejar de una manera eficiente la infraestructura de la empresa. En cuanto a la organización social, hacen referencia a una adecuada implementación del área de cobranzas y su vez en otras áreas dentro de la empresa y así poder alcanzar objetivos en común.

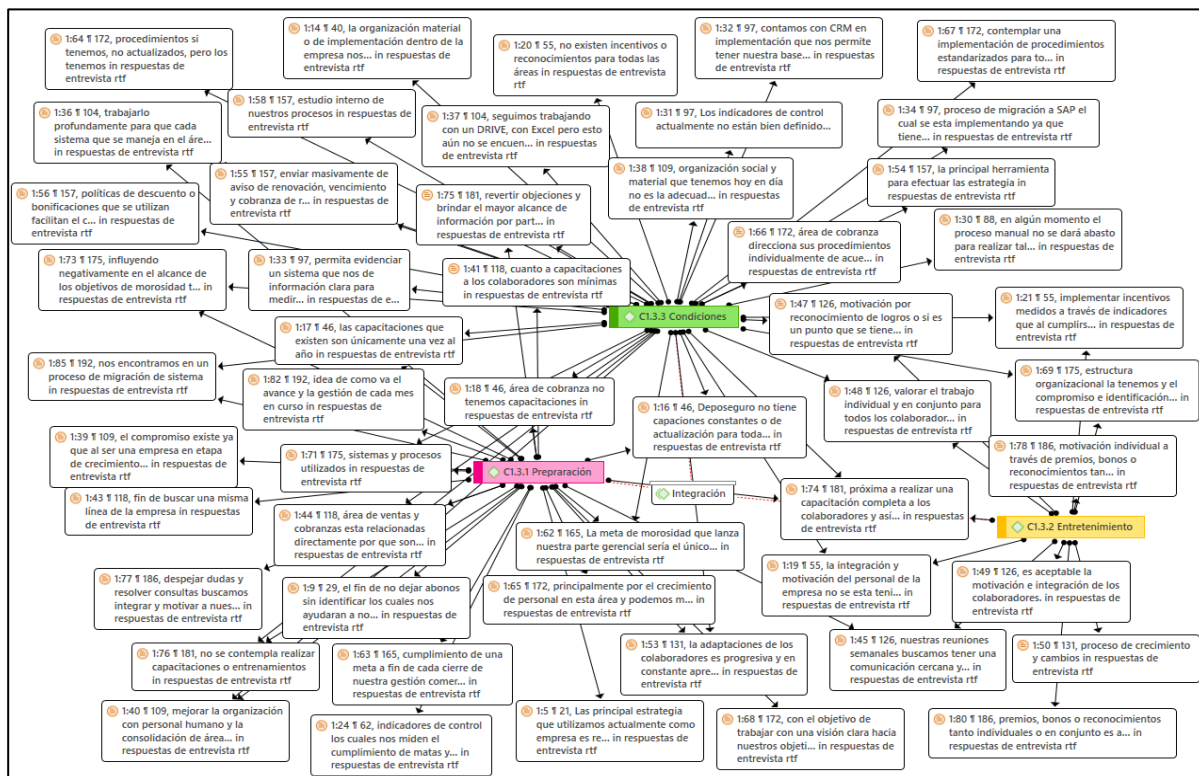
Del mismo modo, identifican la organización material en cuanto a infraestructura es la adecuada, mientras que, en cuanto al orden y correcto manejo de las herramientas otorgadas por

la empresa, existe un descontrol en cuanto a los puestos y funciones definidas, ya que existen colaboradores que desempeñan funciones no necesariamente de su área de trabajo correspondiente, no se tienen establecidos manuales de procesos. Sin embargo, la Analista Contable recomienda agilizar el proceso de migración de sistemas de facturación y contable, y así poder agilizar el proceso de cobranza, ya que una adecuada organización permite tener un óptimo clima laboral y brindara un servicio de calidad al cliente.

### 3.2.3 Análisis cualitativo de la subcategoría integración

Figura 8

#### Análisis cualitativo de la subcategoría *integración*



En la figura 8 con relación a la subcategoría integración, posee indicadores como la preparación, entretenimiento y condiciones. Se evidencia que las 3 unidades informantes coinciden en que la empresa actualmente no se tiene una buena gestión en cuanto a la integración y motivación del personal. De tal manera que, desde la perspectiva del entretenimiento la empresa no realiza ningún tipo de actividades; lo cual se tiene que tomar medidas de mejora lo antes posible y así poder lograr un clima laboral adecuado y tener al personal comprometido con la organización.

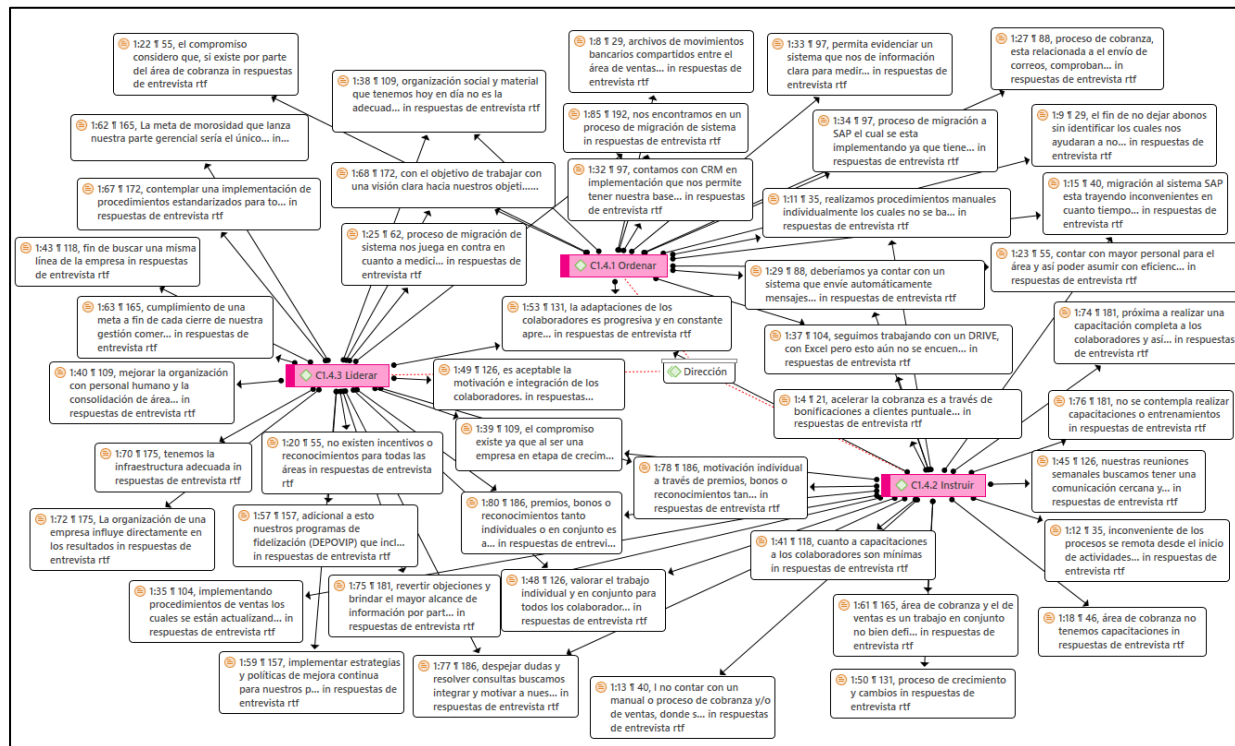


Además, el indicar preparación denota que no existen capacitaciones constantes para el personal de cobranza, de igual manera no existe una actualización de información de los sistemas que se utilizan actualmente. Finalmente, respecto al indicador condiciones, el proceso de cobranza se ve afectado directamente ya que no cuenta con un área estructurada con personal capacitado para hacer frente a todos los inconvenientes que se presentan en el transcurrir de la gestión. Cabe resaltar que, resulta de suma importancia que toda empresa en la actualidad tenga una adecuada integración entre el personal de sus áreas y así poder desempeñar de manera eficiente el proceso de cobranza y así brindarle una experiencia de calidad a los clientes.

### 3.2.4 Análisis cualitativo de la subcategoría dirección

Figura 9

Análisis cualitativo de la subcategoría *dirección*



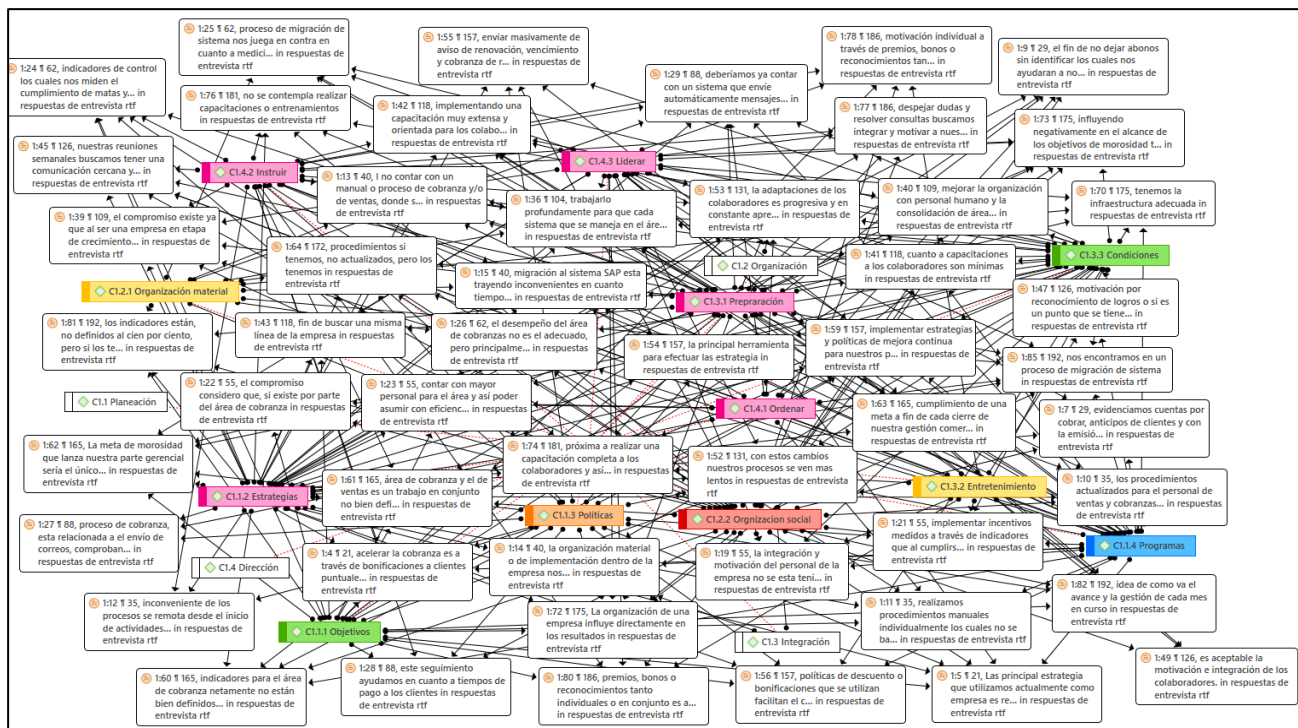
En la figura 9 con relación a la subcategoría dirección, posee indicadores como ordenar, instruir y liderar. Se observa que 3 unidades informantes coinciden en que la dirección de la empresa con la nueva gerencia administrativa está implementando sus procesos con el fin de poder instruir, ordenar y liderar la empresa de la mejor manera posible. Asimismo, podemos decir que, con una adecuada organización interna de la empresa, nos acercaremos en conjunto a alcanzar

los objetivos de la empresa. Finalmente, queda demostrado que con una dirección de la empresa acorde a las políticas y las estrategias podemos lograr las expectativas esperadas por la empresa; los principales puntos a mejorar son la implementación de procesos y establecimiento de políticas estandarizadas.

### 3.3 Diagnóstico

**Figura 10**

*Análisis mixto de la categoría proceso de cobranza*



De las entrevistas y encuestas realizadas a los colaboradores y unidades informantes de la empresa Deposeguro, se concluyó que las capacitaciones del personal no son las adecuadas; además de que un 15.96 % del acumulado del total de encuestados consideran que el área de cobranza no tiene los recursos suficientes para hacer frente la demanda de trabajo que se presenta actualmente, lo cual genera retrasos en la aplicación de los abonos, reclamos de no recepción de comprobantes, demoras en el proceso de cobranzas y principalmente afecta . Lo cual está relacionado directamente con lo que indican nuestras fuentes informantes, haciendo énfasis en la falta de capacitación de personal y considerando que el área de cobranzas no cuenta

con los recursos suficientes para atender tal cantidad de trabajo en el día a día. Así mismo, otro punto a considerar es que actualmente la empresa se encuentra en un proceso de migración de sistema de facturación y contable, lo cual está demandando de tiempo extra para los colaboradores y a su vez el aprendizaje y adaptación a un nuevo sistema sea progresivo.

En la subcategoría **planeación**, se ha logrado evidenciar que la empresa Deposeguro SAC necesita mejorar la planificación de sus procesos; por otro lado, un 47.92 % del personal sabe que no existe un óptimo proceso de planeación para el proceso de cobranza, el cual podría cambiar e implementarse a través de políticas y estrategias con el fin de tener una adecuada gestión en el proceso de cobranza. Además, en las entrevistas realizadas nuestras fuentes informantes coinciden que los objetivos de la empresa no están bien definidos para el cumplimiento del proceso de cobranza; adicional a esto identifican que se vienen utilizando dos sistemas a la vez donde se tiene que reflejar la misma información de uno al otro, lo cual demanda de tiempo extra para el personal y errores al momento de reflejar la información de cobranza. De continuar estos problemas la empresa tendrá deficiencias para optimizar el proceso de cobranza, reflejándose en quejas y/o reclamos de clientes en la no aplicación de sus abonos realizados. Al respecto a ello la teoría clásica de la administración se relaciona con el autor Hurtado (2018) quien menciona que, la planeación involucra la evaluación del futuro y el aprovechamiento del futuro supuesto que nos estamos planteando. En este sentido, resulta fundamental tener una planeación adecuada basándose en el establecimiento y correcto manejo de estrategias, objetivos y políticas; con el fin de mejorar el servicio brindado a los clientes en cuanto al proceso de cobranza, relacionándolo directamente con la aplicación a tiempo de sus pagos, evitar el cobro de penalidades y por lo tanto mejorar el servicio brindado a los clientes.

Por otro lado, en la subcategoría **organización**, se considera que el área de cobranzas no tiene una organización estructura en personal y mucho menos en procesos estandarizados para poder agilizar y optimizar el proceso de cobranza, adicional a esto se evidencia una duplicidad de ingreso de información en sistemas que no llegan a implementarse al cien por ciento retrasando las funciones del personal y generando retrasos en la aplicación de pagos de clientes, teniendo como desenlace el reclamo de nuestros usuarios; resulta trascendental una mejor organización dentro de la empresa asimismo el indicador organización social es un punto

importante dentro de la empresa Deposeguro por lo que un 51.46 % de encuestados considera que las capacitaciones que brinda la empresa no son suficientes ni adecuadas, aun teniendo rotación de personal y cambio sistemas. Asimismo, en las entrevistas realizadas, los entrevistados mencionan que el personal de cobranzas y todo el conjunto de la empresa necesitaría capacitaciones aleatorias en el transcurso del año, debido a que no existen manuales de procedimientos con los que se puedan apoyar ante cualquier duda y objeción del momento, sin embargo, la jefa de ventas menciona que las capacitaciones son mínimas pero considera que son las necesarias para poder trabajar sin problemas; pero no todos los colaboradores tienen el mismo nivel de adaptación, entendimiento y captación del procesos. De continuar con este problema, la empresa tendrá como consecuencias errores por parte de los trabajadores, sino también desenlazará en reclamos e incomodidades por parte de los clientes. Respecto a ello la teoría de Kaizen, según Esquivel et al. (2017) menciona que, el fin en común es lograr la mejora continua de los procesos de la organización mediante un adecuado trabajo en equipo. Con relación a ello, resulta importante y trascendental lograr tener una óptima organización tanto social o como material, a fin de tener una mejor gestión del área de cobranzas y agilizar los procesos respectivos.

Respecto a la subcategoría **integración**, la empresa tiene problemas muy serios en cuanto a la integración de todo el personal, el indicador que haremos referencia es integración, ya que los métodos utilizados a la fecha no han sido los más acertados; un importante 71.41 % de encuestados considera que no se sienten integrados ni motivadores por parte de la empresa, ya que no existen actividades de integración, reconocimientos por días festivos, bonos por logros individuales o grupales, lo cual viene repercutiendo directamente en el compromiso que puedan tener con la empresa. Asimismo, en las entrevistas realizadas, las fuentes informantes consideran que actualmente no se evidencia de manera trascendental y constante el hecho de tener una estructura de capacitaciones idóneas que permitan trabajar bajo condiciones adecuadas y poder desempeñar de la mejor manera sus funciones, está muy marcado en nuestros entrevistados que el indicador de entretenimiento no se puede apreciar que existan actividades de integración del personal, actividades celebrativas por días festivos, siendo esta la única forma de intentar las áreas y generar un ambiente laboral adecuado, lo cual hace que la integración de todo el personal no sea el adecuado y las funciones diarias para el proceso de cobranzas en

conjunto con otras áreas se vea quebrantado. Al respecto de ello la teoría organizacional Peña (2011) indica que, toda organización dispone de medios específicos para realizar sus funciones de trabajo, influyendo directamente en el resultado de este, es decir, el producto o servicio final, con el manejo adecuado de procesos y funciones podríamos lograr obtener mejores resultados dentro de la empresa Deposeguro, lo cual ayudara principalmente a un mejor manejo de la empresa a beneficio de los colaboradores y a su vez poder brindar un servicio de calidad.

En el caso de la subcategoría dirección, se puede mencionar que no existen indicadores de control o supervisión hacia el área de cobranza y en el caso que existieran son muy manuales lo cual no permite tener un resultado adecuado para poder interpretar o tomar decisiones, es por ello que se considera implementar en base a un análisis interno de la empresa una mejor gestión administrativa de la empresa, así mismo el indicador liderar posee un importante 90.69 % del total de encuestados considera que nunca ha sentido liderazgo por parte de la gestión gerencial de la empresa, por otro lado la categoría en su indicador instruir y entrevistados consideran que las funciones no están bien definidas para cada puesto de trabajo y actualmente no se tiene un plan de mejora o implementaciones de manuales por parte de la gerencia. Según Brigido (2016), la teoría de la burocracia busco un tipo de organización donde todo está sujeto a principios formales, eliminando la subjetividad y los valores afectivos para una adecuada toma de decisiones, involucrando direccionamiento de roles, jerarquía de funciones y una estructura de organización planificada, esto ayudaría las partes gerencias de la empresa Deposeguro a tener un mejor liderazgo , un ordenado sistema de procesos e instrucciones y funciones bien definidas para cada colaborar del su área correspondiente; lo cual conllevara a optimizar los procesos de cobranza y agilización de la atención de reclamos o casos puntuales de clientes y así brindar mejor servicio de almacenaje.

Otro punto resaltante es que la falta de implementación adecuada e inclusión de talento humano para el área de cobranzas, ya que es muy evidente que el personal actual no se da abasto para cumplir con todas las funciones demandas por el área, causando que no se cumplan con los tiempos pactados en cuanto a metas de morosidad, genera carga laboral al personal de cobranzas y básicamente desencadena en reclamos y altercados con clientes; demandando de presupuesto para la ejecución del servicio hace que no se logren los objetivos planteados ya que se tiene que



estas palabras son las que engloban las entrevistas aplicadas sobre el proceso de cobranza en la empresa Deposeguro SAC, Lima 2022.

### **3.4 Propuesta**

#### **3.4.1 Priorización de los problemas**

En la presente investigación a la empresa Deposeguro se tomó como prioridad 3 problemas debido al impacto relevante que tienen en la organización, son los siguiente: (a) el área de cobranza no tiene los recursos suficientes para la demanda de trabajo, (b) inadecuado control de los procesos de cobranzas y (c) el personal de cobranzas no cuenta con las competencias adecuadas para una óptima gestión.

Dichos problemas son los que ocasionan un bajo rendimiento en las funciones del personal de área de cobranza y principalmente afectan el proceso de cobranza, viéndose reflejados en los reclamos e insatisfacción de los clientes de la empresa Deposeguro SAC.

#### **3.4.2 Consolidación del problema**

De acuerdo con el análisis y la revisión del diagnóstico de la presente propuesta, se identificó que el área de cobranzas no cuenta con los recursos suficientes para atender la demanda de trabajo; de igual manera, se pudo identificar que existe un inadecuado control de los procesos de cobranzas. Finalmente, se identificó que el personal de cobranzas no cuenta con las competencias adecuadas para una óptima gestión.

#### **3.4.3 Fundamentos de la propuesta**

En el presente trabajo de investigación se apoya en 3 teorías: Teoría clásica de la administración, teoría de la calidad y la teoría de gestión de talento humano. Según el aporte de Pereyra (2020) menciona que la teoría clásica de la administración hace referencia a que dentro de toda organización su estructura o composición es lo más importante, debido a que es la base para tener un proceso, representada por un organigrama donde se muestra la cadena de mando

y jerarquía denotando una cadena de mando desde el rango gerencial hasta los niveles básicos. De tal manera que, esta teoría nos ayuda a tener un mejor proceso del área de trabajo dentro la organización, buscando el cumplimiento de las funciones y determinaciones de la empresa.

La teoría de la calidad, Carrasco (2017) toma relevancia en el concepto de aseguramiento de la calidad, basándose en las necesarias acciones planificadas y sistemáticas, que permitirá tener la confianza y certeza adecuada de un servicio o producto. La base del aseguramiento radica en un manual de calidad, donde a través de procedimientos y auditorías, se obtendrá la eliminación de errores y defectos mediante la prevención de estos mediante la mejor forma de manejar los procesos. En este sentido el ciclo de Deming nos ayudara a tener un adecuado proceso de cobranza, con el fin de minimizar los errores de las áreas relacionadas, a través de la optimización de los procesos de la empresa Deposeguro SAC.

La teoría de gestión del talento humano, Silva (2022) indica la importancia de conocer los principales factores que afectan o potencian el desempeño de los colaboradores dentro de la empresa, con el fin de tomar acciones correctivas y preventivas, las cuales evidenciaran un mejor desenvolvimiento laboral y mejora de la gestión de los procesos organizacionales. Esta teoría nos ayudara a analizar el comportamiento de nuestro capital humano dentro de la empresa, basándonos en principios y modelos para recalcar los elementos importantes a tomar en cuenta y mejorar el desempeño de los colaboradores.

#### **3.4.4 Categoría solución**

Para Ortega (2017) indica que, la mejora continua es considera como un elemento clave para lograr la excelencia empresarial, y la define como aquel proceso constante mejora incremental que se realiza en la empresa con la participación de todo el personal. De este modo, esta herramienta nos permite poder involucrar en el proceso constante de mejora a todo el personal relacionado, a través de la optimización de los procesos y disminución de errores y así poder brindar un servicio o producto de calidad.



Este mismo concepto para Izquierdo et. al (2019) manifiestan que, el proceso de mejora continua facilita que cada miembro de una determinada área planifique y realice su propia mejora, enfocándose en los principales problemas; y así poder dotar a los responsables de elementos de espacio, visualización y tiempo para que puedan tomar decisiones acertadas en la planificación y ejecución de las mejoras. Es decir, que este método se basa en analizar a profundidad los principales problemas existentes con el fin de poder dotar de información verídica a gerencia y puedan tomar decisiones en cuanto a la planificación y ejecución de una mejora continua.

Así mismo para Rajadell (2019) indican que, esta herramienta está buscando constantemente mejorar las actividades dentro de organización, buscando identificar y proponer mejoras. Tiene como premisa básica evidenciar cada vez que un personal cometa un error, y así buscar cuál es el problema de raíz que induce al error, luego se buscara cambiar la actual manera de operar por un nuevo método. En otras palabras, la mejora continua tiene como objetivo buscar soluciones a los procedimientos ineficientes que se desarrollan en una empresa, mediante la mejora continua nos permitirá reducir los errores y así mismo, poder brindar un servicio de calidad.

### **3.4.5 Direccionalidad de la propuesta**

Se establecieron estrategias, objetivos, tácticas y KPIs, en la matriz direccionalidad de propuesta.

#### **Cuadro 1**

*Matriz de direccionalidad de la propuesta*

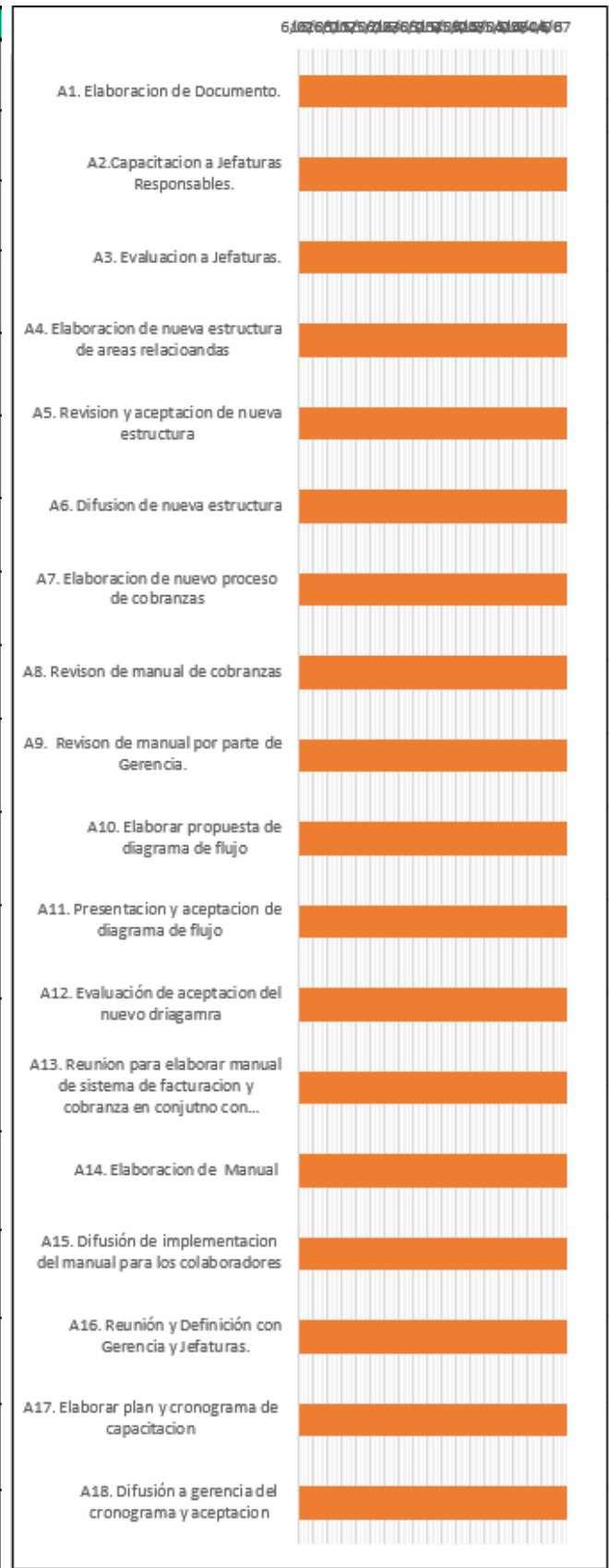
Objetivo	Estrategia	Táctica	KPI
Objetivo 1. Rediseñar la organización del área de cobranza.	Estrategia 1. Proponer nueva Estructura y nuevo MOF para Área de Cobranza	Táctica 1. Implementar MOF	KPI 1. Nivel de mejora (numerador / denominador) Personal a contratar / Total personal previsto
		Táctica 2. Resiseñar organigrama empresarial	KPI 2. Aceptacion de nueva estructura Numero de areas / Total de areas previstas
Objetivo 2. Optimizar el proceso de cobranza.	Estrategia 2. Rediseñar los procesos del área de cobranzas.	Táctica 3. Elaborar procedimiento de cobranza.	KPI3. Poner en practica nuevos procesos Numero de procesos mejorados / Número total de procesos
		Táctica 4. Elaborar Diagrama de Flujo de mejora de gestión del área de cobranzas	KPI4. Diagrama de Flujo / aceptacion de diagrama
Objetivo 3. Minimizar los errores en las funciones del personal de ventas y cobranza.	Estrategia 3. Fortalecer las competencias del personal del área de cobranzas	Táctica 5. Elaboarar Manual de procesos del sistema de facturación y cobranza	KPI5. Implementar, gestinar y controlar metodologia
		Táctica 6. Proponer plan anual de actualizacion y capacitaciones	KPI5. Reduccion errores / eficiencia en la areas

### 3.4.6 Actividades y cronograma

#### Cuadro 2

*Matriz de actividades, cronograma y evidencias*

Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s
A1. Elaboracion de Documento.	13/05/2022	2	15/05/2022	a. Encargado de cobranza y facturación b. Responsable de finanzas
A2. Capacitacion a Jefaturas Responsables.	15/05/2022	2	17/05/2022	a. Encargado de cobranza y facturación. Responsable de finanzas
A3. Evaluacion a Jefaturas.	17/05/2022	1	18/05/2022	a. Encargado de cobranza y facturación. b. Responsable de finanzas
A4. Elaboracion de nueva estructura de areas relacioandas	18/05/2022	2	20/05/2022	a. Contadora b. Gerente de operaciones c. Encargado de cobranza y facturación
A5. Revision y aceptacion de nueva estructura	20/05/2022	1	21/05/2022	a. Contadora b. Gerente de operaciones c. Encargado de cobranza y facturación
A6. Difusion de nueva estructura	21/05/2022	1	22/05/2022	a. Contadora b. Gerente de operaciones c. Encargado de cobranza y facturación
A7. Elaboracion de nuevo proceso de cobranzas	22/05/2022	2	24/05/2022	a. Encargado de cobranza y facturación b. Gerente de operaciones
A8. Revison de manual de cobranzas	24/05/2022	1	25/05/2022	a. Encargado de cobranza y facturación b. Gerente de operaciones
A9. Revison de manual por parte de Gerencia.	25/05/2022	1	26/05/2022	a. Encargado de cobranza y facturación b. Gerente de operaciones
A10. Elaborar propuesta de diagrama de flujo	26/05/2022	5	31/05/2022	a. Encargado de cobranza y facturación b. Gerente de operaciones
A11. Presentacion y aceptacion de diagrama de flujo	31/05/2022	2	2/06/2022	a. Encargado de cobranza y facturación b. Gerente de operaciones
A12. Evaluación de aceptacion del nuevo driagamra	2/06/2022	5	7/06/2022	a. Encargado de cobranza y facturación b. Gerente de operaciones
A13. Reunion para elaborar manual de sistema de facturacion y cobranza en conjutno con gerencia y jefes	7/06/2022	1	8/06/2022	a. Encargado de cobranza y facturación b. Gerente de operaciones c. Jefa de ventas
A14. Elaboracion de Manual	8/06/2022	4	12/06/2022	a. Encargado de cobranza y facturación b. Gerente de operaciones c. Jefa de ventas
A15. Difusión de implementacion del manual para los colaboradores	12/06/2022	2	14/06/2022	a. Encargado de cobranza y facturación b. Gerente de operaciones c. Jefa de ventas
A16. Reunión y Definición con Gerencia y Jefaturas.	14/06/2022	1	15/06/2022	a. Gerencia de operaciones b. Contadora c. Encargado de cobranza y facturación
A17. Elaborar plan y cronograma de capacitacion	15/06/2022	2	17/06/2022	a. Gerencia de operaciones b. Contadora c. Encargado de cobranza y facturación
A18. Difusión a gerencia del cronograma y aceptacion	17/06/2022	1	18/06/2022	a. Gerencia de operaciones b. Contadora c. Encargado de cobranza y facturación



## **IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 Discusión**

La presente investigación tuvo como objetivo formular propuestas para optimizar el proceso de cobranza de la empresa Deposeguro SAC, Lima 2022. La aplicación de la metodología mejora continua contribuye al mejoramiento de las actividades del proceso de cobranzas, con el fin de brindar un servicio eficiente y de calidad a los potenciales cliente de la empresa.

Para el objetivo específico 1 denominado “Diagnosticar la situación del proceso de cobranza en la empresa Deposeguro SAC, Lima 2022” se evidencio que se tiene que implementar adecuadamente el área de cobranza para que se pueda hacerle frente a la demanda de atención de clientes y mejorar el desempeño del área, puesto que el desorden estructural del área, falta de personal y el no conocimiento de las funciones están influyendo negativamente en proceso de cobranza. Por ende, concuerda con Llanos (2021) que indica que la gerencia no toma decisiones adecuadas en cuanto a los lineamientos y la estructura del área de cobranzas, lo que refleja una deficiente gestión de los colaboradores, repercutiendo negativamente en el incrementando de la morosidad de la empresa. Así mismo, Guzman (2017) indica que en su investigación se basa en lograr la solución a los problemas que presentaba la sección de cobranzas, la cual carecía de un sistema de estrategias definidas que permita un adecuado manejo de las recuperaciones de préstamo, como la reducción de la morosidad actual, además la institución no contaba con un procedimiento definido para lo mencionado. De igual manera, en el estudio de Pérez (2018), indica que se ha presentado como propuesta de solución para la empresa la implementación formal del área de cobranza y de los procedimientos que auditen los tratamientos generales de crédito y cobranza con la finalidad de mejorar la liquidez de la empresa aplicando las herramientas adecuadas.

Con relación al objetivo específico 2 “Determinar cuáles fueron los factores por mejorar del proceso de cobranza en la empresa Deposeguro SAC, Lima 2022”, mediante los resultados emitidos por la entrevista realizada a los jefes de las áreas relacionadas al proceso de cobranza de la empresa Deposeguro SAC se determina que, es trascendental implementar un nuevo MOF

lograr tener una estructura organizacional idónea permitiéndonos optimizar no solo el proceso de cobranza, sino también la calidad de atención y prestación de servicio desde todas las áreas, con el fin de lograr las metas propuestas por la empresa. Lo expuesto, coincide con la investigación de Garrido (2019), donde indica que las cuentas por cobrar cumplen un papel fundamental en el desarrollo de este proceso de investigación puesto que viene afectando directamente a la liquidez de la empresa, esto es debido a que no se viene contando con factores de estructura organización que conlleven a una buena gestión interna para así disponer de mejoras continuas en la empresa, es por ello por lo que se plantean metodologías de mejora.

Así mismo, Espinoza (2018) en su trabajo de investigación indica que se, se desarrollará el rediseño de los procedimientos de cobranza, 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 las funciones estructurales de la empresa e influirá en la satisfacción de los clientes. Finalmente, en el estudio de Huacho (2021), indica que las consecuencias que afectan la reducción de efectivo que son, la falta de políticas y procedimientos de créditos y de cobranzas, así como la implementación adecuada del áreas de créditos y de cobranzas y la organización estructural del área. Por lo mencionado, se busca mediante el manual de operaciones y funciones contribuir a la mejor organización estructural del área y al óptimo desempeño de los colaboradores.

Respecto al objetivo 3 que corresponde a “optimizar a través de estrategias el proceso de cobranza en la empresa Deposeguro SAC, Lima 2022”, que como propuesta permitirá mejorar los procedimientos operativos y funcionales a través de estrategias de mejora continua optimizando el proceso de cobranza dentro la organización. Por lo tanto, coincide con la investigación de Garrido (2019), donde indica que la falta de políticas y procedimientos conllevó a plantear un mecanismo de solución el cual se basa en la creación de políticas y estrategias de mejora continua actualizados. De igual manera, Guzman (2017) indica que, su investigación se basa en lograr la solución a los problemas que presentaba la sección de cobranzas, la cual carecía de un sistema de estrategias definidas que permita un adecuado manejo de las recuperaciones de préstamo, como la reducción de la morosidad actual, además la institución no contaba con un procedimiento definido para lo mencionado. Por otro lado,

coincide con Chinguel (2021) indicando que, su investigación busca determinar mediante estrategias la propuesta de solución que ayude al desarrollo de las actividades, con el objetivo de encontrar mejoras en la cuentas por cobrar, aplicar las estrategias de gestión que será una herramienta que ayudará a mejorar y le permitirá obtener beneficios para continuar con las operaciones. De igual manera, coincide con la investigación de Naccha (2018), donde indica que, se eligió la mejor propuesta, estrategias de mejora, como la implementación de políticas de cobranzas, procedimientos de cobranzas y un manual de funciones del encargado de cobranza. Mediante estrategias de cobro, manuales, capacitaciones y manuales para los colaboradores se busca optimizar el proceso de cobranzas dentro de la organización.

Respecto al objetivo específico 4 referente a “implementar cronograma de capacitaciones al personal de la empresa para fortalecer los conocimientos de los colaboradores y reducir considerablemente los errores en el desempeño de las funciones del personal”, lo indicado concuerda con la investigación de Espinoza (2018), donde se propone capacitaciones al personal de créditos y cobranzas y personal interno de la organización, ayudando a mejorar la eficiencia y eficacia del equipo de créditos, por lo cual elevara la productividad de su personal; de igual manera, Huisa (2022) en su estudio resaltó que las capacitaciones se deben realizar con tiempo previsto y a través de un cronograma anual según la demanda operativa, de lo contrario se generará un cuello de botella en el proceso de cobranza. Por otro lado, en el estudio realizado por Huacho (2021), evidencia que la empresa debe darle la importancia necesaria al área de cobranza, porque para cumplir con sus obligaciones se requiere de distintas actividades de mejora, como manuales a seguir, capacitaciones para poder hacerle frente a las obligaciones demandadas por la gerencia.

Respecto al objetivo 5 referente a “mejorar las competencias de los colaboradores a través de la implementación de manuales para optimizar las funciones relacionadas al proceso de cobranza” como propuesta permitirá mejorar la capacidad del personal y tener un soporte de ayuda frente a distintas situaciones. Los resultados del estudio realizado por Rodríguez (2020), indican que la falta de implementación de un manual de políticas de gestión de cobranza permitirá realizar un adecuado seguimiento a la cartera de clientes y mejorará el proceso de cobranza. Así mismo, en la investigación de Medina (2021) evidencia que, el departamento de cobranzas y en

general el personal de créditos carece de criterios de evaluación y solución, de igual que el personal carece de competencias para el desarrollo del trabajo de cobranza, carece de un manual de procesos y políticas. Por otra parte, Espinoza (2018) evidencio en su investigación que la empresa propone capacitaciones al personal de créditos y cobranzas y al personal interno de la empresa, ayudando a mejorar la eficiencia y eficacia del equipo, elevando la productividad de su personal. Como solución se planteó implementar un manual con los casos de cobranza que podrían presentarse e indicaciones frente a casos puntuales de clientes; con esto el manejo del proceso de cobranza será óptimo y tendrá una misma estructura para todo el personal de la sedes de la empresa.

## 4.2 Conclusiones

**Primero:** Se diagnostico la situación en la cual se encuentra actualmente el proceso de cobranza en la empresa Deposeguro SAC, Lima 2022. teniendo como resultados predominantes: (a) no existe un adecuado proceso de cobranzas a través de falta de capacitación del personal y no contar con manual de funciones; (b) la nula organización estructural del área de cobranza para poder hacerle frente la demanda de trabajo en el área; el no cumplimiento de funciones específicas conlleva a inadecuado proceso de cobranzas.

**Segundo:** Se determinó los factores a mejorar del proceso de cobranza de la empresa Deposeguro SAC. Lima 2022, evidenciando que el área de cobranzas no cuenta con los suficientes recursos para desempeñar el trabajo de una manera adecuada, teniendo un impacto negativo en el proceso de cobranza y la atención de los inconvenientes presentados. Por lo cual se requiere dar la importación en optimizar los recursos del área de cobranza y así lograr la optimización del proceso de cobranzas.

**Tercero:** Se propuso implementar estrategias de mejora continua, lo cual permitira optimizar el proceso operativo y funcional del area de cobranza; beneficiando el optimo desarrollo y cumplimiento de funciones, inyectar de conocimiento al personal del area mediante capacitaciones constantes. De tal manera, los clientes

tendrán un mejor servicio de cobranza y los colaboradores de la empresa mejorarán considerablemente sus funciones.

**Cuarta:** Se propuso implementar MOF para fortalecer la estructura de la organización, mejorar las funciones del personal y brindar mejoras en el desempeño de los colaboradores; lo cual reflejará un mejoramiento en el proceso de cobranza y se podrá atender la demanda de situaciones presentadas con mayor agilidad y principalmente disminuir los índices moratorios de la empresa.

**Quinta:** Se propuso mejorar competencias del personal a través de manuales de funciones, manuales de ayuda y principalmente de soporte frente a distintas situaciones, con el fin de gestionar de manera óptima el desempeño de cada colaborador conllevando a gestionar un adecuado y mejorado proceso de cobranzas, el cual se evidenciará en una considerable reducción de la tasa moratoria.

#### **4.3 Recomendaciones**

**Primero:** Se recomienda al directoría y gerencia de la empresa Deposeguro SAC, se implemente adecuadamente área de cobranzas y definir las funciones que estarán direccionadas al personal del área para así poder tener un orden y desempeño adecuado y optimizar el proceso de cobranza.

**Segundo:** Se recomienda a la gerencia de operaciones, incluir personal capacitado para el área cobranza y así poder asumir óptimamente las funciones y desempeño laboral demandado por la empresa; así mismo brindar las herramientas adecuadas en cuanto a los sistemas que se manejan en la empresa y poder mejorar el rendimiento del personal y así poder optimizar en su totalidad el proceso de cobranzas.

**Tercero:** Se recomienda a la gerencia general y de operaciones, implementar estrategias de mejora continua en sus procesos y desarrollo de funciones del personal, así



como también aplicar un cronograma de capacitación de actualización y reforzamiento sobre el sistema de facturación y cobranzas, capacitación en métodos y formas de cobranza, con el fin de poder optimizar y mejorar el desempeño de los colaboradores frente a la funciones que demanda el área.

**Cuarto:** Se recomienda a la gerencia general, analizar su el sistema organizacional de la empresa e implementar un el MOF de la empresa, organigrama empresarial, con el fin de ordenar la estructura de mandos y responsables por cada área de la empresa considerando que actualmente son cuatro sedes aperturadas a considerar. Así mismo, se recomienda contratar personal capacitado para la nueva estructura del área de cobranza y así poder definir estructuralmente las funciones que se realizara cada uno logrando la optimización de cobranzas y reducción de morosidad.

**Quinto:** Se recomienda a la gerencia de operación y jefe de ventas, analizar la manera y estructura actual de procedimientos de cobranzas que se manejan actualmente; para así poder brindar speech de cobranza, protocolos de negociación, técnicas de cierre, manuales con pasos y/o procedimientos a seguir siendo estos actualizados trimestral o semestralmente de acuerdo con los cambios en el ambiente comercial como interno de la empresa.

## REFERENCIAS

- Abril, C., Palomino, A., & Sánchez, J. (2006). *Manual para la integración de sistemas de gestión*. Madrid: Ategraf .
- Balzarini, M., Rienzo, J., Tablada, M., Gonzalez, L., Bruno, C., Córdoba, M., . . . Casanoves, F. (2011). *Estadística y Biometría: Ilustraciones del uso de InfoStat en problemas de Agronomía*. Cordova: Brujas.
- Benites, R., Benites, A., Tello, E., & Javez, S. (2021). Efecto de las estrategias de cobranza en la efectividad en la recaudación del Servicio de Administración Tributaria de Trujillo - SATT. *REDALYC*, 14. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5736/573666758004/html/>
- Braschfield, P. (2009). *Gestión del crédito y cobro: claves para prevenir la morosidad y recuperar los impagos*. Barcelona: Profit editorial. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=TRF0kL8PUeC&printsec=frontcover&dq=gestion+de+cobranza&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=TRF0kL8PUeC&printsec=frontcover&dq=gestion+de+cobranza&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Cabello, C., Alegre, M., & Chung, C. (2020). Gestión de las políticas de crédito y cobranza de las MIPYMES para su sustentabilidad financiera, Asunción, 2017. *Revista Científica de la UCSA*, 30. doi:<https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2020.007.01.023-030>
- Castillo, G. (2021). *Créditos y cobranzas: Enfoque profesional*. Buenos Aires: Libro digital, EPUB. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=a3wcEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=que+es+proceso+de+cobranza&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=a3wcEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=que+es+proceso+de+cobranza&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico, D.F: McGraw-Hill Interamericana.
- Chinguel, E. (2021). *Estrategias de gestión para la mejora de las cuentas por cobrar en una empresa industrial de Lima, 2021*. Lima.
- Concepto. (13 de julio de 2021). <https://concepto.de/metodo-analitico/>. Obtenido de [concepto.de/metodo-analitico/](https://concepto.de/metodo-analitico/): <https://concepto.de/metodo-analitico/>
- Cortés Díaz, J. (2007). *Técnicas de prevención de riesgos laborales, seguridad e higiene del trabajo*. Madrid: Tebar.
- Debitia. (octubre de 2018). <https://debitia.com.ar>. Obtenido de <https://debitia.com.ar>: <https://debitia.com.ar/proceso-de-cobranza-eficiente/#:~:text=El%20proceso%20de%20cobranza%2C%20es,Gesti%C3%B3n%20de%20documentos%2C%20facturas>

- Espinoza, S. (2018). *Modelo de gestión comercial para la reducción de morosidad de cuentas por cobrar, en una empresa del sector eléctrico, Lima 2018*. Lima.
- Fernández Sanchez, E. (200). *Administración de empresas, un enfoque interdisciplinar*. Madrid : Paraninfo.
- Garrido, T. (2019). *Estrategias de cobranzas para mejorar la liquidez de la empresa Inspecciones y Servicios del Perú SAC periodo 2017 y 2018*. Lima.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Editorial Brujas.
- Guzman, S. (2017). *Implementación de un sistema de cobranza para disminuir la morosidad de los préstamos otorgados en una Empresa Pública, Lima 2017*. Lima.
- Herrscher, E. (2000). *Introducción a la administración de empresas*. Buenos Aires: Granica.
- Huacho, J. (2021). *Estrategias de cobros y pagos para la mejora de la liquidez en una empresa de tecnología, Lima 2021*. Lima.
- Huertas, R. (2015). *Decisiones estrategicas para la dirección de operaciones en empresas de servicios y turísticas*. Barcelona: Graficas Rey.
- Hurtado, D. (2008). *Principios de Administración*. Medellín: Fondo editorial ITM. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=1Fp55-1oXv8C&printsec=frontcover&dq=principios+de+la+administracion&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=1Fp55-1oXv8C&printsec=frontcover&dq=principios+de+la+administracion&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. Carácas: Fundación Sypal.
- Lifeder. (13 de marzo de 2022). <https://www.lifeder.com>. Obtenido de lifeder.com: <https://www.lifeder.com/metodo-analitico-sintetico/>
- Lizeth, R. (2020). *Propuesta para mejorar la gestión de cobranza y aumentar la liquidez de una empresa industrial papelera, Lima 2020*. Lima.
- Llanos, D. (2021). *Modelo PRP para la mejora de la gestión de créditos y cobranzas en una empresa comercial, Lima 2021*. Lima.

López Rodríguez , E., Salamanca, O., & Deubel, A. (2020). *La implementación de políticas públicas y la paz* . Bogotá: Mákina editorial.

Luna, A. (2015). *Proceso Administrativo*. México, D.F: Grupo Editorial Patria. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=7c9UCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=planeaci%C3%B3n+organizaci%C3%B3n+integraci%C3%B3n+direcci%C3%B3n+y+control&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=7c9UCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=planeaci%C3%B3n+organizaci%C3%B3n+integraci%C3%B3n+direcci%C3%B3n+y+control&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Martell Pino, C. (2015). *Gestión y almanecimiento de material de limpieza*. Madrid : Paraninfo.

Medina, L. (2021). *Estrategias para la disminución de la morosidad en una empresa financiera, Lima 2021*. Lima.

Mogollón, J. (2021). Gestión de Cobranza y su impacto en la Gerencia Financiera de la empresa PP S.A: Periodo 2014-2016. *PURIQ*, 1.

Morales, A., & Morales, J. (2014). *Crédito y Cobranza*. México, D.F: Grupo Editorial Patria. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=gtXhBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=que+es+proceso+de+cobranza&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewjct-\\_4\\_7z2AhW9IbkGHYjmCwcQ6AF6BAgCEAI#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=gtXhBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=que+es+proceso+de+cobranza&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewjct-_4_7z2AhW9IbkGHYjmCwcQ6AF6BAgCEAI#v=onepage&q&f=false)

Naccha, M. (2018). *Estrategias para reducir las cuentas por cobrar en la compañía Corporación Minera del Centro S.A.C., Lima 2018*. Lima.

Ñaupas, h., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2013). *Metodología de la investigación cuantitativa, cualitativa y redacción de tesis*. Bogota: Ediciones de la U.

Pacheco, J. (2011). *Gestion de cobranza con Excel*. Lima: Empresa editora Macro. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=un4vDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=cobranzas&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=un4vDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=cobranzas&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Perez, D. (2018). *Diseño de un sistema de políticas y procedimientos para incrementar la liquidez en una empresa de Publicidad, 2018*. Lima.

Pinilla, M. (2008). *El cuidado de lo humano en el contexto universitario*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Price, J. (2012). *Aprendiendo Microsoft Access*. Naucalpan de Juárez: División computación.

Ramirez, E. (2004). *Proyectos de inversión competitiva*. Palmira: Universas Nacional de Colombia.  
Rivera, G. (2021). *Implementación de políticas de cobranza para la mejora de la gestión de cuentas por cobrar en una empresa de ventas de material médico, Lima 2021*. Lima.

Rojas López, M. (2012). *Planeación estratégica: fundamentos y casos*. Bogotá: Ediciones de la u.

Roldán, L., & Facheli, S. (2017). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.

Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Fundamentos de metodología de la investigación*. México: McGraw, Hill interamericana de España.

Torres, C. (2011). *Teoría general de la adminición*. 2011: ISBN digital. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books/about/Teor%C3%ADa\\_general\\_de\\_la\\_administraci%C3%B3n.html?id=V4F-DwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&hl=es&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books/about/Teor%C3%ADa_general_de_la_administraci%C3%B3n.html?id=V4F-DwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&hl=es&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

# **ANEXOS**

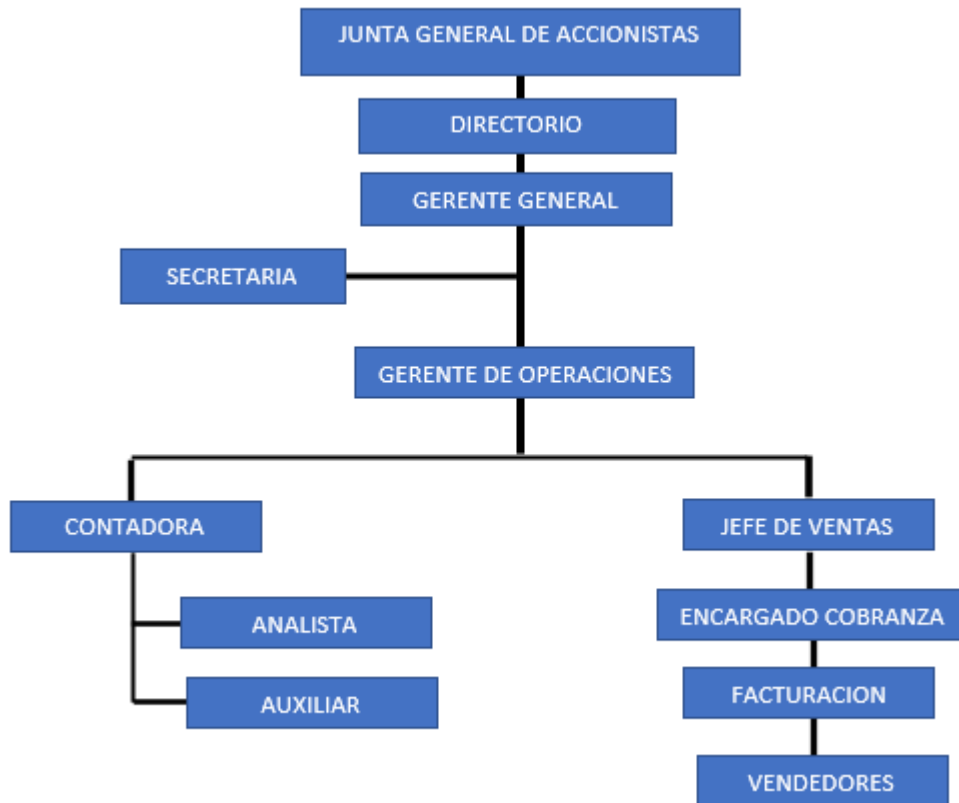
**Anexo 1:** Matriz de consistencia

**Título:** Propuesta de mejora continua para optimizar el proceso de cobranza en la empresa Deposeguro SAC, Lima 2022.

Problema general	Objetivo general	Categoría/Variable 1: Gestión financiera				
		Dimensiones/Subcategorías	Indicadores	Ítem	Escala	Nivel
¿Cómo la propuesta de mejora optimiza el proceso de cobranza en la empresa Deposeguro SAC, Lima 2022?	Formular propuestas de mejora continua para optimizar el proceso de cobranza en la empresa Deposeguro SAC, Lima 2022	Planeación	Objetivos	P1		
			Estrategias	P2		
			políticas	P3		
Problemas específicos	Objetivos específicos	Organización	Organización material	P4		
¿Cuál es el diagnóstico del proceso de cobranza en la empresa Deposeguro SAC, Lima 2022?	Diagnosticar en qué situación se encuentra el proceso de cobranza en la empresa Deposeguro SAC, Lima 2022.		Integración	Organización social	P5	
		Preparación		P6		
		Entrenamiento		P7		
¿Cuáles son los factores por mejorar del proceso de cobranza en la empresa Deposeguro SAC, Lima 2022?	Determinar los problemas que afectan el óptimo proceso de cobranza en la empresa Deposeguro SAC, Lima 2022.	Dirección	Condiciones	P8		
			Ordenar	P9		
			Instruir	P10		
			Liderar	P11		
Tipo, nivel y método	Población, muestra y unidad informante	Técnicas e instrumentos	Procedimiento y análisis			
Enfoque: Mixto Sintagma: Holístico Diseño: Projectivo Tipo: básico Métodos: Deductivo, Inductivo, Analítico	Población: 40 trabajadores Muestra: 40 trabajadores Unidades informantes: Gerente operaciones, Analista contable y jefe de ventas.	Técnicas: Entrevista y análisis Documental Instrumentos: Guía de entrevista y guía de análisis documental.	Procedimiento, análisis de datos, triangulación de datos.			

## Anexo 2: Evidencias

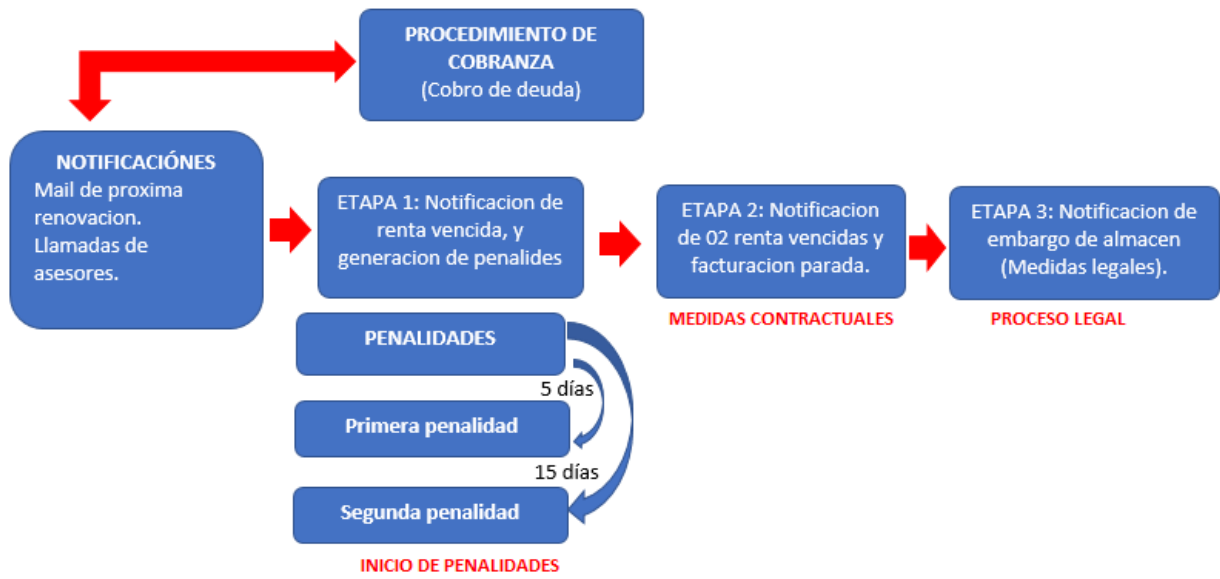
### CREACIÓN DE ORGANIGRAMA EMPRESARIAL

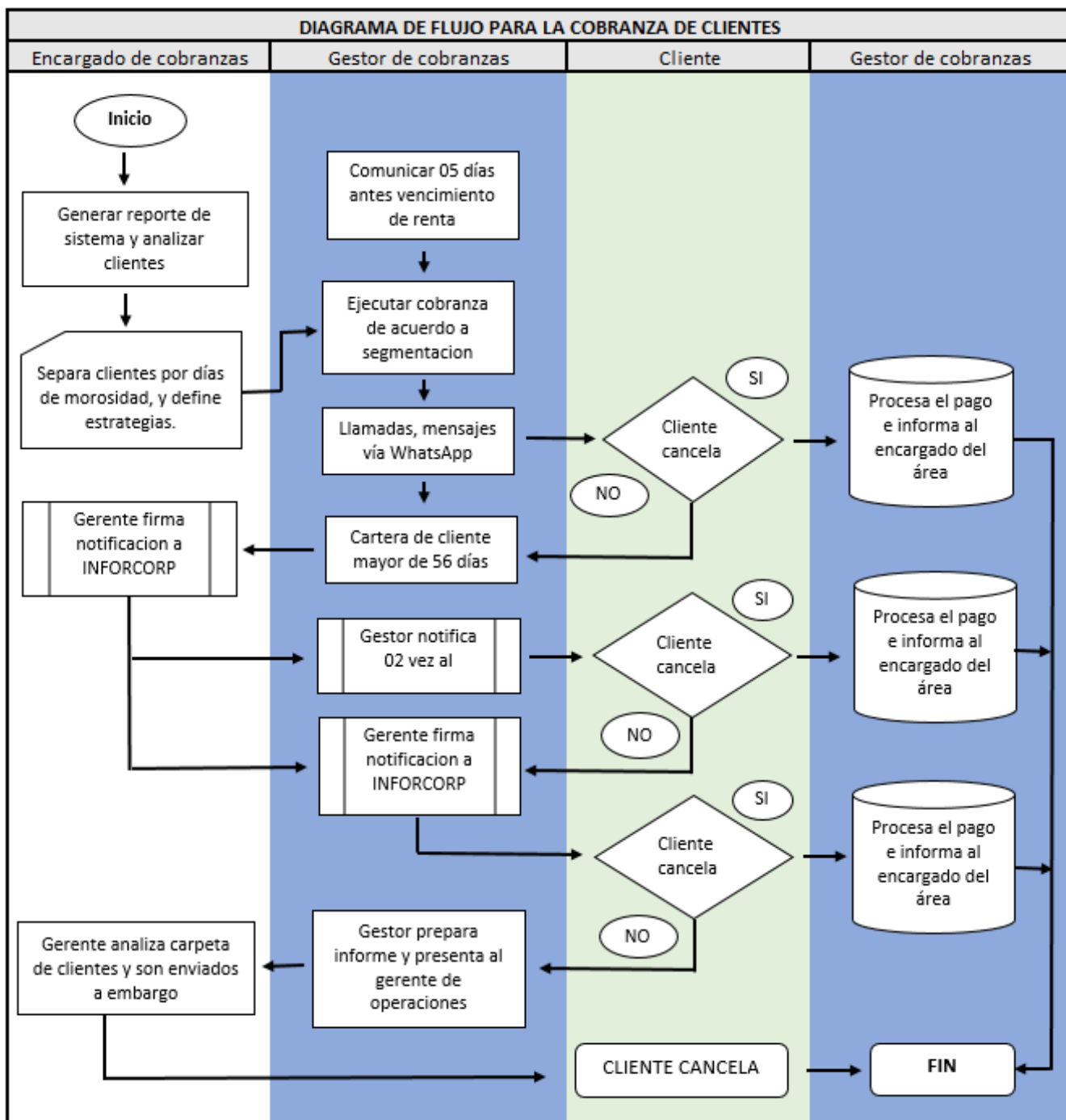


### PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO Y DIAGRAMA DE FLUJO

Se consideró implementar un diagrama de procedimiento del proceso de cobranza y flujograma. En ese sentido, se solicitó de manera formal la autorización y apoyo técnico para la elaboración de actividades estratégicas, en donde se presentó gráficamente en proceso presupuestal con su respectivo control y seguimiento con el propósito de detectar los errores y poder subsanarlos inmediatamente y de esta forma evitar las demoras en la certificación y aprobación presupuestal y las deficiencias con el rendimiento del personal. luego del análisis se realizó la actualización del proceso propuesto, en base a esta última actividad se determina si se requiere aumentar el número de personal en el área de presupuesto para lograr cumplir con todas las funciones que corresponden al área mencionada.







## **PLAN DE CAPACITACION**

### **PRESENTACION**

El Plan de Capacitación y cronograma por desarrollarse del área de Cobranzas para el último trimestre del año en curso (2022) representa un instrumento que determina las prioridades de temas por capacitar de los colaboradores de la empresa Deposeguro SAC.

La capacitación es un proceso educativo de naturaleza estratégica, aplicada, organizada y sistematizada, a través del cual el personal de una empresa adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relacionadas con el trabajo, y modifica sus actitudes frente a diversos aspectos de la organización en ambiente laboral. Como componente dentro del proceso de cobranzas, la capacitación implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas dirigidas a lograr la integración del colaborador a su puesto en la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral para la empresa; por otro, un conjunto de metodologías, técnicas y recursos para el desarrollo de planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su mejora continua.

De esta forma, la capacitación constituye un factor importante para que el colaborador brinde aportes significativos en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la mayor eficiencia y productividad en sus actividades, mientras que también contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

La finalidad del presente documento es cumplir con los objetivos establecidos por la empresa, en lo que al proceso de cobranza se refiere.

### **I. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA**

Deposeguro SAC es una empresa privada dedicada a la prestación de servicio de alquiler de depósitos con un concepto de servicio americano.

### **II. JUSTIFICACIÓN**

Para las empresas, el activo más importante es el personal implicado en las actividades laborales. Para empresas prestadoras de servicios, esto es trascendental pues la conducta y rendimiento de los empleados influye directamente en la calidad y optimización de procesos en los servicios brindados.

Contar con una plantilla motivada y trabajando en equipo es el pilar fundamental en el que las organizaciones cimentan sus logros. Ambos aspectos, además de constituir dos importantes fuerzas para mantener a cualquier negocio en condiciones competitivas, son parte esencial de las bases de los nuevos enfoques administrativos y gerenciales.

Hoy en día, las organizaciones nacionales e internacionales ponen cada vez más peso en incrementar los conocimientos, capacidades actitudes de la fuerza laboral con la intención de obtener mejores resultados y posiciones más competitivas en sus respectivos mercados.

Con este enfoque, el tema de la capacitación se ha convertido en un elemento esencial para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, dirigiéndose a la optimización del proceso de cobranza dentro de la empresa Deposeguro SAC.

A partir de este contexto es que se plantea el siguiente Plan de Capacitación para el área de cobranza y mejora en sus índices de morosidad.

### **III. ALCANCE**

El presente plan de capacitación es de naturaleza obligatoria para todo el personal activo relacionado al proceso de cobranza dentro de la empresa Deposeguro SAC.

### **IV. FINES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

Dado que el propósito principal es optimizar el proceso de cobranza, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

Elevar el rendimiento de los colaboradores y, con ello, optimizar el proceso de cobranza y el rendimiento de la empresa.

Mejorar la interacción entre trabajadores y clientes ante consultas o reclamos, con la intención de elevar la calidad en el servicio.

Satisfacer con mayor facilidad los requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, al tener personal calificado.

Generar conductas positivas y mejoras en el área de cobranzas.

Mantener a los trabajadores actualizados con los avances y mejora no solo de la tecnología si no también de las competencias personales de cada colaborador.

### **V. OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

#### **✓ 5.1 Objetivos Generales**

Preparar al personal para la ejecución eficiente de responsabilidades correspondientes a sus puestos dentro del área de cobranza.

Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para puestos a los que el colaborador pueda aspirar o ser considerado.

#### **✓ 5.2 Objetivos Específicos**

Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.

Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.

Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas relacionadas a la cobranza.

Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.

Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

## **VI. METAS**

Capacitar a la totalidad de puestos relacionados al área de cobranzas de la empresa Deposeguro S.A.C

## **VII. ESTRATEGIAS**

- ✓ Las estrategias que utilizará este plan de capacitación serán:
- ✓ Desarrollo de trabajos prácticos realizados interdiariamente
- ✓ Presentación de casos o inconvenientes para ser tratados
- ✓ Presentación de manuales y políticas del área.
- ✓ Exposiciones y diálogos para poder revertir objeciones presentadas por el cliente.
- ✓ Dinámicas de rol

## **VIII. TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACIÓN**

### **8.1 Tipos de Capacitación**

El presente plan de capacitación hará uso de un modelo mixto entre Preventivo, Correctivo y Desarrollo del actual proceso de cobranza. Esta decisión fue tomada a partir del hecho que la empresa ya cuenta con políticas y herramientas.

Por esta razón, el aspecto preventivo irá dirigido a reforzar esos elementos para evitar caer en malas prácticas en temas de cobranza. El aspecto correctivo irá de la mano con la detección de situaciones o prácticas que falten a los procedimientos o correcto manejo de los procesos y así poder corregirlos.

Finalmente, la vertiente de desarrollo actual del proceso de cobranza encontraremos en las prácticas de actualización, pues de ellas seguramente se obtendrán elementos para que algunos colaboradores persigan otros puestos o especializaciones de área.

### **8.2 Modalidades de Capacitación**

Los tipos de capacitación enunciados pueden adoptar cualquiera de las siguientes modalidades:

- ✓ Formación: El propósito de esta modalidad es impartir conocimientos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al proceso de cobranza.
- ✓ Actualización: Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivadas de avances y actualizaciones que con el tiempo han dado resultados óptimos.
- ✓ Especialización: Se busca la profundización y dominio de conocimientos y experiencias; el desarrollo de habilidades sobre el área de cobranzas.
- ✓ Perfeccionamiento: Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, con la intención de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión de los colaboradores del área.

- ✓ Complementación: Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

### 8.3 Niveles de Capacitación

Para este plan de capacitación se han considerado los siguientes niveles:

- ✓ Básico: Dirigido al personal de nuevo ingreso o que recientemente ha cambiado de puesto.
- ✓ Intermedio: Orientado al personal que requiere profundizar sus conocimientos y experiencia en una ocupación determinada, o en algún aspecto de ella.
- ✓ Avanzado: Dirigido al personal que necesita de una visión integral y profunda el área de cobranzas o temas relacionados.

## IX. ACCIONES A DESARROLLAR

El presente plan contempla los siguientes temas, mismos que permitirán al personal capitalizar el contenido y mejorar la calidad del trabajo:

### PROCESO DE COBRANZA

- ✓ Índices de morosidad
- ✓ Acciones consideradas
- ✓ Sistema Space Manager
- ✓ Manejo de plataforma de SUNAT
- ✓ Protocolos de llamadas
- ✓ Respuesta de correos

### CONTABILIDAD

- ✓ Auditoría y control de documentos
- ✓ Políticas de contratos nuevos y pagos
- ✓ Recursos

## X. RECURSOS

10.1. HUMANOS: Conformado por los participantes, facilitadores y expositores especializados.

### 10.2 MATERIALES

INFRAESTRUCTURA: Las actividades contempladas en el presente plan se desarrollarán en las instalaciones designadas por la Administración de la empresa (Salas de Juntas), de igual manera sesión virtuales.

MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS: Mesas de trabajo, carpetas, pizarrones, plumones, equipo audiovisual, Wi-Fi.

## XI. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

TEMAS POR DESARROLLAR	SESIONES						
	1	2	3	4	5	6	7
¿Quiénes somos?	X						
Presentación de sistema Space Manager	X	X					
Presentación de procesos de cobranza		X	X				
Políticas de cobranzas			X		X		
Manejo de situaciones y/o objeciones				X	X		
Propuesta de mejoras			X	X	X	X	X
Seminario de temas relacionados						X	X

### Anexo 3: Instrumento cuantitativo

#### INSTRUMENTO QUE MIDE EL PROCESO DE COBRANZA EN LA EMPRESA DEPOSEGURO SAC

**INSTRUCCIÓN:** Estimado colaborador, este cuestionario tiene como objeto conocer su opinión sobre la percepción que tiene sobre el proceso de cobranza dentro de la empresa Deposeguro. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo con sus propias experiencias.

Sexo: Masculino ( )                      Femenino ( )

**INDICACIONES:** A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá Ud. responder, marcando una (x) la respuesta que considera correcta.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

ITEMS	ASPECTOS CONSIDERADOS	VALORACIÓN				
	SUB CATEGORÍA PLANEACIÓN					
1	¿Los objetivos de la empresa están bien definidos y establecidos para cumplir con los procesos de cobranzas?	1	2	3	4	5
2	¿Se efectúan correctamente los procesos de planeación para el proceso de cobranza?	1	2	3	4	5

3	¿Los procedimientos administrativos relacionados con los procesos de cobranzas se realizan en función a los objetivos estratégicos de la empresa?	1	2	3	4	5
4	¿El área de gerencia establece adecuadamente las metas de cobranzas?	1	2	3	4	5
5	¿Planifica adecuadamente los tiempos para la gestión de cobranzas?	1	2	3	4	5
6	Se utilizan indicadores para el area de cobranza	1	2	3	4	5
<b>SUB CATEGORÍA ORGANIZACIÓN</b>						
7	¿El área de cobranza cuenta con los recursos suficientes para asignar los trabajos?	1	2	3	4	5
8	¿Los procesos de cobranzas se realizan adecuadamente con una estructura organizacional idónea?	1	2	3	4	5
9	¿Las coordinaciones y procesos de las áreas de la empresa con el área de cobranza son fluidas?	1	2	3	4	5
10	¿Existen manuales de procedimientos que se aplican adecuadamente en el área de cobranzas?	1	2	3	4	5
<b>SUB CATEGORÍA INTEGRACIÓN</b>						
11	¿La capacitación que brinda la organización a los colaboradores es adecuada y suficiente?	1	2	3	4	5
12	¿El desempeño del personal es medido de manera permanente, alcanzando buenos resultados?	1	2	3	4	5
13	¿Con qué frecuencia los colaboradores se sienten integrados, comprometidos y motivados a mejorar los objetivos de la empresa?	1	2	3	4	5
14	¿Existe un trabajo integral entre el área de cobranzas y ventas?	1	2	3	4	5
15	¿Existen capacitaciones constantes para el personal de control de trabajo?					
<b>SUB CATEGORÍA DIRECCION</b>						



16	¿Las decisiones tomadas por la gerencia han permitido mejorar el desempeño de los procesos de cobranza de la empresa?	1	2	3	4	5
17	¿Reconoce liderazgo en la gestión de la empresa?	1	2	3	4	5
18	¿Trabaja con un plan de contingencia proporcionado por la empresa?	1	2	3	4	5
19	¿La comunicación entre la gerencia y los colaboradores es adecuada?	1	2	3	4	5
20	¿Existen indicadores de control para medir el cumplimiento del área de cobranzas?	1	2	3	4	5

#### Anexo 4: Base de datos del instrumento cuantitativo

Nro.	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20
1	2	2	1	3	2	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	2	2
2	3	2	3	3	3	1	1	1	3	1	2	1	1	3	2	2	2	1	1	2
3	5	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5
4	5	5	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4
7	2	3	2	1	3	2	3	3	1	2	2	1	2	1	3	2	1	2	1	1
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2
11	2	3	1	4	1	3	1	2	1	3	1	2	1	3	1	2	2	1	2	1
12	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2
13	4	5	3	4	5	3	4	3	4	4	3	4	5	3	3	3	4	5	2	2
15	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2
17	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2
18	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2
19	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
20	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1
21	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
23	5	5	5	5	4	5	5	5	5	1	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4
24	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	1	3	2	3	3	3	2	2
26	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5
27	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5
28	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1
29	2	3	3	3	3	1	1	2	2	2	1	1	1	3	1	3	3	2	2	1
31	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
32	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	1	3	2
33	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1
34	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	3	1	2	2	2	2	1
36	1	2	3	3	2	1	1	2	1	3	3	3	2	1	1	3	2	2	2	1
37	1	2	1	1	2	2	3	3	3	1	2	1	1	2	1	3	3	3	2	3

39	1	1	2	2	3	3	3	2	2	2	1	1	1	1	2	3	3	3	2	3
41	3	3	3	4	3	3	2	2	3	2	1	2	3	2	1	3	3	2	3	2
42	3	3	3	4	3	3	2	2	3	1	2	4	3	3	1	2	3	2	3	2
44	3	1	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2
45	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3
46	1	3	2	1	1	5	1	1	3	1	3	4	3	1	1	1	3	2	4	5
47	5	4	3	5	3	2	3	4	3	1	4	3	2	3	2	4	4	2	3	3

## Anexo 5: Instrumento cualitativo

### Entrevista

Concepto de entrevista	En la presente investigación utilizaremos como instrumento la entrevista, teniendo como finalidad descubrir el proceso y gestión que realizan los encargados del área, es decir los gestores de cobranzas y jefe encargado y responsable del proceso de cobranzas de la empresa.		
Entrevistados			
Entrevistado (Entv.1)	Entrevistado (Entv.2)	Entrevistado (Entv.3)	
Gerente General	Gerente de operación	Contadora	

#### Categoría problema:

Proceso de cobranza
---------------------

### Guía de entrevista

#### DATOS GENERALES

Cargo o puesto en que se desempeña:	
Código de la entrevista:	
Fecha:	
Lugar de la entrevista:	Virtual

Nro.	Subcategoría	Indicadores	Preguntas de la entrevista
1	Planeación	Objetivos Estrategias Políticas Indicadores	¿De qué manera se efectúa las estrategias de cobranza y políticas para disminuir la morosidad de pago y lograr el crecimiento de productividad? ¿Por qué? ¿Cuáles son los indicadores de control de cumplimiento para el área de cobranzas y ventas? ¿Por qué?

2	Organización	Organización material	¿Existen procedimientos actualizados para los trabajos del personal de cobranzas y ventas?
		Organización social	¿De qué manera se lleva a cabo la organización material y social, asimismo, cómo influye en la Gestión de cobranzas?
3	Integración	Preparación Entrenamiento	¿Con que frecuencia se realizan las capacitaciones y entrenamientos a sus colaboradores?
		Condiciones	¿Con qué frecuencia los colaboradores se sienten integrados, comprometidos y motivados a mejorar los objetivos de la empresa?
4	Dirección	Ordenar Instruir Liderar	¿Existen indicadores de control para medir el cumplimiento del área de cobranzas? ¿Cuál es su desempeño? ¿Por qué?

## Anexo 6: Transcripción de datos de la entrevista

Entrevistado N° 1

### DATOS GENERALES

<b>Cargo o puesto en que se desempeña:</b>	Analista Contable
<b>Código de la entrevista:</b>	
<b>Fecha:</b>	16/05/2022
<b>Lugar de la entrevista:</b>	Presencial

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿De qué manera se efectúa las estrategias de cobranza y políticas para disminuir la morosidad de pago y lograr el crecimiento de productividad? ¿Por qué?	Las principal estrategia que utilizamos actualmente como empresa es realizar llamadas a los clientes, envío de mensajes de texto, enviar correos masivos de aviso de renovación y vencimiento con 5 días de anticipación. Una de la maneras de acelerar la cobranza es a través de bonificaciones a clientes puntuales (con mayor retraso de rentas vencidas).
2		Los indicadores de cobranza relacionados a mi área de la contabilidad se reflejan en la cantidad de casos por analizar en la cuneta 12 donde evidenciamos cuentas por cobrar, anticipos de clientes y con la emisión de reportes de avance que se presentan en reuniones semanales. Adicional a esto, tenemos archivos de

	¿Cuáles son los indicadores de control de cumplimiento para el área de cobranzas y ventas? ¿Por qué?	movimientos bancarios compartidos entre el área de ventas y cobranza que se actualizan diariamente con el fin de no dejar abonos sin identificar los cuales nos ayudaran a no tener pendientes y evitar retrasos en la aplicación de pagos.
3	¿Existen procedimientos actualizados para los trabajos del personal de cobranzas y ventas?	Respecto a los procedimientos actualizados para el personal de ventas y cobranzas puedo decir que no los tenemos bien establecidos, realizamos procedimientos manuales individualmente los cuales no se basan en un manual. Este inconveniente de los procesos se remota desde el inicio de actividades de la empresa.
4	¿De qué manera se lleva a cabo la organización material y social, asimismo, cómo influye en la Gestión de cobranzas?	Al no contar con un manual o proceso de cobranza y/o de ventas, donde se evidencia que las funciones no están bien definidas, dando un ejemplo, el análisis de la cuenta 12 lo puede realizar personal contable como personal de cobranza lo cual demanda de tiempo extra y también dejar de lado el trabajo que se presenta en el día a día de cada área. En cuanto a la organización material o de implementación dentro de la empresa nos fala mucho mejorar en el ámbito de sistemas (un programa que nos permita tener informes varios con data real); actualmente la migración al sistema SAP esta trayendo inconvenientes en cuanto tiempo de trabajo y duplicidad de información que en cantidad muchas veces no se refleja de manera correcta.
5	¿Con qué frecuencia se realizan las capacitaciones y entrenamientos a sus colaboradores?	En relación con capacitaciones el personal en general de Deposeguro no tiene capacitaciones constantes o de actualización para todas las áreas excepto para el área de ventas, y las capacitaciones que existen son únicamente una vez al año. Pero si hablamos netamente al área de cobranza no tenemos capacitaciones, lo cual es preocupante y debería de darse en algún momento.
6	¿Con qué frecuencia los colaboradores se sienten integrados, comprometidos y motivados a mejorar los objetivos de la empresa?	Considero que en cuanto a la integración y motivación del personal de la empresa no se esta teniendo una buen gestión, ya que no existen incentivos o reconocimientos para todas las áreas; personalmente considero que se deberían de implementar incentivos medidos a través de indicadores que al cumplirse sean recompensados, tanto individualmente como en conjunto. En cuanto a el compromiso considero que, si existe por parte del área de cobranza, considerando que tenemos 3 sedes y la cantidad de clientes y de trabajo lo cual debería contar con mayor personal

		para el área y así poder asumir con eficiencia los trabajos para conseguir los objetivos de la empresa.
7	¿Existen indicadores de control para medir el cumplimiento del área de cobranzas? ¿Cuál es su desempeño? ¿Por qué?	Si tenemos indicadores de control los cuales nos miden el cumplimiento de metas y/o objetivos, sin embargo, no nos sirven al 100% tener una data real de la información y sumémosle que estamos en un proceso de migración de sistema nos juega en contra en cuanto a mediciones de cumplimiento. Considero que el desempeño del área de cobranzas no es el adecuado, pero principalmente por un tema sistemas (proceso de migración) y netamente de crecimiento del área con personal adicional.

Entrevistado N° 2

**DATOS GENERALES**

<b>Cargo o puesto en que se desempeña:</b>	Jefa de ventas
<b>Código de la entrevista:</b>	
<b>Fecha:</b>	16/05/2022
<b>Lugar de la entrevista:</b>	Virtual

<b>Nro.</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
1	¿De qué manera se efectúa las estrategias de cobranza y políticas para disminuir la morosidad de pago y lograr el crecimiento de productividad? ¿Por qué?	Las estrategias principalmente se para el proceso de cobranza, está relacionada a el envío de correos, comprobantes y aviso de próximo vencimientos y a su vez comprobante a considerar, con este seguimiento ayudamos en cuanto a tiempos de pago a los clientes; y también los clientes que deciden no renovar se les hace seguimiento para agilizar su salida y no caer morosidad. Considero que al ser una empresa en crecimiento deberíamos ya contar con un sistema que envíe automáticamente mensajes de texto, correos, recordatorios optimizando el proceso; ya que en algún momento el proceso manual no se dará abasto para realizar tal tarea.
2	¿Cuáles son los indicadores de control de cumplimiento para el área de cobranzas y ventas? ¿Por qué?	Los indicadores de control actualmente no están bien definidos y no son exactos tanto para el área de ventas como para cobranza; en ventas solo contamos con CRM en implementación que nos permite tener nuestra base de clientes y hacerle seguimiento; pero en el área de cobranzas no tenemos un sistema que nos permita evidenciar un sistema que nos de información clara para medir la morosidad de cliente. Sin embargo, estamos en un proceso de migración a SAP el cual se está implementando ya que tiene

		muchos detalles que ajustar con el fin de que pueda funcionar óptimamente.
3	¿Existen procedimientos actualizados para los trabajos del personal de cobranzas y ventas?	Si hablamos del área de ventas, si estamos implementando procedimientos de ventas los cuales se están actualizando y moldeando de acuerdo con las necesidades que se van presentando en el día a día. Pero tenemos que trabajarlo profundamente para que cada sistema que se maneja en el área de ventas y cobranzas se complemente óptimamente. En cobranzas seguimos trabajando con un DRIVE, con Excel, pero esto aún no se encuentra afianzado como buscamos como organización.
4	¿De qué manera se lleva a cabo la organización material y social, asimismo, cómo influye en la Gestión de cobranzas?	Considero que la organización social y material que tenemos hoy en día no es la adecuada, pero el compromiso existe ya que al ser una empresa en etapa de crecimiento tendríamos a futuro que considerar mejorar la organización con personal humano y la consolidación de áreas frente nuevos puesto de trabajo y oportunidades a través de la necesidad de cada área.
5	¿Con qué frecuencia se realizan las capacitaciones y entrenamientos a sus colaboradores?	En cuanto a capacitaciones a los colaboradores son mínimas, ya que solo se reflejan en el área de ventas, al tener una nueva sede ya se está implementando una capacitación muy extensa y orientada para los colaboradores, con el fin de buscar una misma línea de la empresa. En cuanto al área de cobranza, no tenemos una capacitación direccionada y establecida por personal idóneo para el área de cobranzas; cabe mencionar que el área de ventas y cobranzas esta relacionadas directamente por que son los ejecutivos quienes les hacen seguimientos a sus clientes morosos.
6	¿Con qué frecuencia los colaboradores se sienten integrados, comprometidos y motivados a mejorar los objetivos de la empresa?	Mediante nuestras reuniones semanales buscamos tener una comunicación cercana y escuchar sus comentarios y observaciones; motivándose principalmente al sentir el respaldo por los encargados de la empresa. En cuanto a la motivación por reconocimiento de logros o si es un punto que se tiene que mejorar e implementar programas de beneficios o bonificaciones y así valorar el trabajo individual y en conjunto para todos los colaboradores de la empresa. En conclusión, puedo decir que es aceptable la motivación e integración de los colaboradores.
7	¿Existen indicadores de control para medir el cumplimiento del área de	Considero que al estar en un proceso de crecimiento y cambios el desempeño dentro de toda la estructura, sistemas y procesos de la empresa nuestro desempeño no se podría medir satisfactoriamente, ya que con estos cambios nuestros procesos se ven más

cobranzas? ¿Cuál es su desempeño? ¿Por qué?	lentos y la adaptaciones de los colaboradores es progresiva y en constante aprendizaje.
--	---

Entrevistado N° 3

**DATOS GENERALES**

<b>Cargo o puesto en que se desempeña:</b>	Gerenta de Operaciones
<b>Código de la entrevista:</b>	
<b>Fecha:</b>	16/05/2022
<b>Lugar de la entrevista:</b>	Virtual

<b>Nro.</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
1	¿De qué manera se efectúa las estrategias de cobranza y políticas para disminuir la morosidad de pago y lograr el crecimiento de productividad? ¿Por qué?	Considero que la principal herramienta para efectuar las estrategias es enviar masivamente de aviso de renovación, vencimiento y cobranza de renta, enviar 5 días de vencida la renta los comprobantes y así darle tiempo al cliente y no tengo excusas para no pagar su renta. Las políticas de descuento o bonificaciones que se utilizan facilitan el cobro más eficiente de los clientes morosos; adicional a esto nuestros programas de fidelización (DEPOVIP) que incluyen descuentos y beneficios los cuales están vigentes siempre y cuando el cliente no entre en morosidad. Pienso que con un estudio interno de nuestros procesos podríamos implementar estrategias y políticas de mejora continua para nuestros procesos.
2	¿Cuáles son los indicadores de control de cumplimiento para el área de cobranzas y ventas? ¿Por qué?	Nuestros indicadores para el área de cobranza netamente no están bien definidos o se podría decir que no están implementados en sí, al estar involucras en área de cobranza y el de ventas es un trabajo en conjunto no bien definido por lo que no es factible realizar una medición mediante indicadores netamente relacionados al cumplimientos de metas. La meta de morosidad que lanza nuestra parte gerencial sería el único indicador visible y medible en cuanto a cumplimiento de una meta a fin de cada cierre de nuestra gestión comercial.
3	¿Existen procedimientos actualizados para los trabajos del personal de cobranzas y ventas?	Si hablamos de procedimientos si tenemos, no actualizados, pero los tenemos, quizás más definidos y direccionados hacia nuestra fuerza de ventas principalmente por el crecimiento de personal en esta área y podemos manejar adecuadamente nuestras sedes en crecimiento constante; mientras que el área de cobranza direcciona sus procedimientos individualmente de acuerdo con su capacidad de trabajo. En cuanto esta pregunta tengo claro que tenemos que contemplar una implementación de procedimientos estandarizados para

		todas nuestras sedes, con el objetivo de trabajar con una visión clara hacia nuestros objetivos.
4	¿De qué manera se lleva a cabo la organización material y social, asimismo, cómo influye en la Gestión de cobranzas?	En organización social en cuanto a una estructura organizacional la tenemos y el compromiso e identificación de los colaboradores puede reflejar una adecuada organización social; en cuanto a lo material haría referencia que tenemos la infraestructura adecuada, pero los sistemas y procesos utilizados actualmente son una favor en contra de los objetivos o metas trazadas. La organización de una empresa influye directamente en los resultados de la empresa en este caso pues la organización que se lleva a cabo en el área de cobranzas en conjunto con ventas no está siendo la mejor, por lo que está influyendo negativamente en el alcance de los objetivos de morosidad trasados mes a mes.
5	¿Con qué frecuencia se realizan las capacitaciones y entrenamientos a sus colaboradores?	En cuanto a capacitaciones por parte de nuestra nueva gerencia se está próxima a realizar una capacitación completa a los colaboradores y así poder ayudar a conocer más las marca, revertir objeciones y brindar el mayor alcance de información por parte de nuestros capacitadores (área de ventas); pero para nuestras demás áreas actualmente no se contempla realizar capacitaciones o entrenamientos, lo que personalmente considero importes.
6	¿Con qué frecuencia los colaboradores se sienten integrados, comprometidos y motivados a mejorar los objetivos de la empresa?	Considero que la integración entre los colaboradores se evidencia semanalmente en nuestra reunión a inicio de semana, donde a través de despejar dudas y resolver consultas buscamos integrar y motivar a nuestro personal. Después hablar de motivación individual a través de premios, bonos o reconocimientos tanto individuales o en conjunto es algo que no se ha manejado nunca, aunque considero que impactaría positivamente la implementación de estos.
7	¿Existen indicadores de control para medir el cumplimiento del área de cobranzas? ¿Cuál es su desempeño? ¿Por qué?	Como mencione los indicadores están, no definidos al cien por ciento, pero si los tenemos y considero que nos son de mucha ayuda en cuanto a tener una idea de cómo va el avance y la gestión de cada mes en curso. El desempeño lo pondría como un nivel medio, ya que es un poco incoherente analizar el desempeño de un área no bien establecida ni organizada, y más aún cuando nos encontramos en un proceso de migración de sistema.



# Anexo 7: Capturas sobre el proceso de realización del Atlas TI

## b. Cargar entrevistas a Atlas TI

**Guia de entrevista**

**DATOS GENERALES**

Cargo o puesto en que se desempeña:	Analista Contable
Código de la entrevista:	
Fecha:	16/05/2022
Lugar de la entrevista:	Presencial

Nr o.	Preguntas	Respuestas
1	¿De qué manera se efectúa las estrategias de cobranza y políticas para disminuir la morosidad de pago y lograr el crecimiento de productividad? ¿Por qué?	Las principal estrategia que utilizamos actualmente como empresa es realizar llamadas a los clientes, envío de mensajes de texto, enviar correos masivos de aviso de renovación y vencimiento con 5 días de anticipación. Una de la maneras de acelerar la cobranza es a través de bonificaciones a clientes puntuales (con mayor retraso de rentas vencidas).
2	¿Cuáles son los indicadores de control de cumplimiento para el área de cobranzas y ventas? ¿Por qué?	Los indicadores de cobranza relacionados a mi área de la contabilidad se reflejan en la cantidad de casos por analizar en la cuneta 12 donde evidenciamos cuentas por cobrar, anticipos de clientes y con la emisión de reportes de avance que se presentan en reuniones semanales. Adicional a esto, tenemos archivos de movimientos bancarios compartidos entre el área de ventas y cobranza que se actualizan diariamente con el fin de no dejar abonos sin identificar los cuales nos ayudaran a no tener pendientes y evitar retrasos en la aplicación de pagos.
3	¿Existen procedimientos actualizados para los trabajos del personal de cobranzas y ventas?	Respecto a los procedimientos actualizados para el personal de ventas y cobranzas puedo decir que no los tenemos bien establecidos, realizamos procedimientos manuales individualmente los cuales no se basan en un manual. Este inconveniente de los procesos se remota desde el inicio de

**Administrador de grupos de códigos**

Nombre	Tamaño	Creado por	Creado	Modificado por	Modificado
Dirección	3	Jhans Culquicondor	18/05/2022 14:26	Jhans Culquicondor	18/05/2022 14:26
Integración	3	Jhans Culquicondor	18/05/2022 14:26	Jhans Culquicondor	18/05/2022 14:26
Organización	2	Jhans Culquicondor	18/05/2022 14:26	Jhans Culquicondor	18/05/2022 14:26
Planeación	4	Jhans Culquicondor	18/05/2022 14:26	Jhans Culquicondor	18/05/2022 14:26

**Códigos en grupo:**

**Códigos no en grupo:**

- C1.1 Planeación
- C1.1.1 Objetivos
- C1.1.2 Estrategias
- C1.1.3 Políticas
- C1.1.4 Programas
- C1.2 Organización
- C1.2.1 Organización material
- C1.2.2 Organización social
- C1.3 Integración
- C1.3.1 Preparación
- C1.3.2 Entrenamiento

## Anexo 8: Pantallazo de Turnitin plan de tesis

feedback studio | Yenner Culquicondor | Propuesta de mejora continua en el proceso de co... | /0

**Universidad Norbert Wiener**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y COMPETITIVIDAD**

**Plan de tesis**

Propuesta de mejora continua en el proceso de cobranza de la empresa Deposeguro SAC, Lima 2022

Para optar el título profesional en Administración y Negocios Internacionales

Todas las fuentes	
Coincidencia: 1 de 120	
• repositorio.uwienr.edu...	22 %
Fuente de Internet: 127 URL	
• Entregado a Universidad...	12 %
Trabajo del estudiante: 47	
• repositorio.ucv.edu.pe	5 %
Fuente de Internet: 16 URL	
• hdl.transte.net	3 %
Fuente de Internet: 6 URL	
• Entregado a American ...	3 %
Trabajo del estudiante	
• repositorio.uilasameric...	1 %
Fuente de Internet: 3 URL	
• repositorio.uch.edu.pe	1 %
Fuente de Internet	
• repositorio.udl.edu.pe	1 %
Fuente de Internet	
• repositorio.usi.edu.pe	1 %
Fuente de Internet	

Excluir fuentes

Anexo 9: Ficha de validación de los instrumentos

Facultad de Ingeniería y Negocios

Ficha de validez del cuestionario

Nro.	Ítems	Suficiencia					Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones
		Importancia y congruencia del ítem.					Ítem adecuado en forma y fondo.					Relación del ítem con el indicador, subcategoría y categoría					Importancia y solidez del ítem.					
<b>Subcategoría 1: PLANEACIÓN</b>		1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.
<b>Indicadores:</b> objetivos, estrategias, políticas e indicadores		E	E	E	E		L	E	E	E		N	E	E	E		L	E	E	E		
1.	¿Los objetivos de la empresa están bien definidos y establecidos para cumplir con los procesos de cobranzas?	l	c	s	s	4	a	l	s	l	4	c	x	x	x	4	a	l	l	l	4	
2.	¿Se efectúan correctamente los procesos de planeación para el proceso de cobranza?	t	x	e	u	4	e	t	e	t	4	x	s	s	s	4	l	t	t	t	4	
3.	¿Los procedimientos administrativos relacionados con los procesos de cobranzas se realizan en función a los objetivos estratégicos de la empresa?	e	i	c	f	4	c	e	c	e	4	i	t	t	t	4	i	e	e	e	4	
4.	¿El área de gerencia establece adecuadamente las metas de cobranzas?	m	s	e	i	4	a	r	e	r	4	s	e	e	e	4	r	r	r	r	4	
5.	¿Planifica adecuadamente los tiempos para la gestión de cobranzas?	n	t	s	c	4	c	r	s	e	4	t	e	r	r	4	i	r	r	e	4	
6.	Se utilizan indicadores para el área de cobranza	o	e	a	i	4	c	e	a	s	4	e	s	e	e	4	r	c	e	s	4	
		e	r	r	e	4	i	c	r	c	4	c	c	g	l	4	a	r	c	r	4	
		s	e	i	r	4	c	u	i	l	4	c	a	u	a	4	c	i	u	e	4	
		s	l	c	t	4	r	i	a	a	4	h	s	l	c	4	i	c	i	l	4	
		u	a	i	e	4	c	e	l	r	4	e	a	a	i	4	c	e	e	e	4	

<b>Subcategoría 2: ORGANIZACIÓN</b>		f	d	r	e	e	r	a	d	r	r	r	d	r	d	r	v	Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.			
<b>Indicadores:</b> organización material y organización social		i	i	d	l	l	e	r	,	e	e	r	r	d	e	e	a				
7.	¿El área de cobranza cuenta con los recursos suficientes para asignar los trabajos?	c	d	r	r	i	r	d	t	r	l	e	a	e	r	a	r				
8.	¿Los procesos de cobranzas se realizan adecuadamente con una estructura organizacional idónea?	i	r	e	U	4	t	d	d	i	4	d	a	l	l	4	l	a	ú	t	4
9.	¿Las coordinaciones y procesos de las áreas de la empresa con el área de cobranza son fluidas?	e	e	r	r	e	d	i	e	i	d	a	t	i	r	r	e				
10.	¿Existen manuales de procedimientos que se aplican adecuadamente en el área de cobranzas?	n	r	e	e	4	r	i	f	r	4	a	i	d	a	4	t	e	r	y	4
<b>Subcategoría 3: INTEGRACIÓN</b>		t	t	r	r	r	r	f	i	e	e	d	i	y	e	r	d	c			
<b>Indicadores:</b> preparación, entrenamiento y condiciones		e	m	t	d	4	d	i	d	s	4	r	r	d	e	4	r	a	d	e	4
11.	¿La capacitación que brinda la organización a los colaboradores es adecuada y suficiente?	p	e	a	d	e	d	a	e	t	e	r	x	r	r	i	b				
12.	¿El desempeño del personal es medido de manera permanente, alcanzando buenos resultados?	a	e	r	e	4	s	a	d	r	4	r	r	e	i	4	d	e	f	e	4
13.	¿Con qué frecuencia los colaboradores se sienten integrados, comprometidos y motivados a mejorar los objetivos de la empresa?	r	l	l	í	4	d	d	i	a	4	e	t	r	g	4	a	l	i	s	4
14.	¿Existe un trabajo integral entre el área de cobranzas y ventas?	a	f	d	t	l	i	d	r	l	r	t	i	f	e	d	e				
15.	¿Existen capacitaciones constantes para el personal de control de trabajo?	m	t	s	e	a	d	r	t	a	e	r	d	e	v	a	r				
<b>Subcategoría 3: INTEGRACIÓN</b>		e	e	i	r	4	r	r	d	i	4	d	l	e	a	4	d	a	d	i	4
11.	¿La capacitación que brinda la organización a los colaboradores es adecuada y suficiente?	d	m	t	s	a	e	e	d	a	a	l	e	t	r	i	r				
12.	¿El desempeño del personal es medido de manera permanente, alcanzando buenos resultados?	i	,	e	,	4	/	s	l	a	4	t	d	a	r	4	a	t	d	c	4
13.	¿Con qué frecuencia los colaboradores se sienten integrados, comprometidos y motivados a mejorar los objetivos de la empresa?	r	s	r	s	r	e	i	y	e	a	d	t	a	e	r	l				
14.	¿Existe un trabajo integral entre el área de cobranzas y ventas?	l	u	s	c	4	e	r	t	e	4	g	t	a	r	4	l	e	e	u	4
15.	¿Existen capacitaciones constantes para el personal de control de trabajo?	a	b	.	r	d	b	e	s	c	d	e	t	e	i	l	s	i			
<b>Subcategoría 3: INTEGRACIÓN</b>		s	d	c	4	u	a	r	a	4	r	g	e	l	4	r	i	p	d	4	
<b>Indicadores:</b> preparación, entrenamiento y condiciones		u	a	c	r	s	.	c	í	d	g	a	d	r	a	d					
11.	¿La capacitación que brinda la organización a los colaboradores es adecuada y suficiente?	b	t	r	c	e	e	a	r	d	d	i	d	r	e						
12.	¿El desempeño del personal es medido de manera permanente, alcanzando buenos resultados?	c	e	g	a	a	d	,	i	r	a	d	i	a	r						
13.	¿Con qué frecuencia los colaboradores se sienten integrados, comprometidos y motivados a mejorar los objetivos de la empresa?	a	g	r	4	r	l	u	4	s	a	í	t	4	a	d	s	e	4		
14.	¿Existe un trabajo integral entre el área de cobranzas y ventas?	t	d	u	t	r	a	u	,	a	e	d	a	e	l						
15.	¿Existen capacitaciones constantes para el personal de control de trabajo?	e	m	e	e	a	d	b	s	,	g	d	d	r	i						
<b>Subcategoría 3: INTEGRACIÓN</b>		g	f	r	.	r	c	u	s	c	r	d	r	r							






**OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:**

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si aplica.**

**Opinión de aplicabilidad:**      **Aplicable [ X ]**      **Aplicable después de corregir [ ]**      **No aplicable [ ]**

Nombres y Apellidos	Raúl Valdivieso López	DNI N°	07616194
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	989975667

Años de experiencia	15 años	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad		
Metodólogo/ temático	Temático	Lugar y fecha	12/05/2022

<sup>1</sup>**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo


<sup>3</sup>**Cosntrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

## OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** Si aplica.

**Opinión de aplicabilidad:**      **Aplicable [ X ]**              **Aplicable después de corregir [ ]**              **No aplicable [ ]**

Nombres y Apellidos	Claudia Sofia Frisancho Dávila	DNI N°	09541188
Condición en la universidad	Profesional Independiente	Teléfono / Celular	986928748
Años de experiencia	20	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Licenciada en Administración / Maestra en Gestión Pública		
Metodólogo/ temático	Temático (Externo)	Lugar y fecha	19-04-2022

<sup>1</sup>**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>3</sup>**Cosntrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.


**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.



## OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si aplica.

Opinión de aplicabilidad:      **Aplicable [ X ]**                      **Aplicable después de corregir [ ]**                      **No aplicable [ ]**

Nombres y Apellidos	David Flores Zafra	DNI N°	41541647
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	992040030
Años de experiencia	4	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Doctor en Administración		
Metodólogo/ temático	Metodólogo	Lugar y fecha	19-04-2022

<sup>1</sup>**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>3</sup>**Cosntrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategor

Anexo 10: Ficha de validación de la propuesta

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA**

**Título de la investigación:** Propuesta de mejora continuar para optimizar el proceso de cobranza en la empresa Deposeguro SAC, Lima 2022

**Nombre de la propuesta:** Mejora continua

Yo, **Raúl Valdiviezo López** identificado con DNI Nro. **07616194** Especialista como **Docente Temático** actualmente laboro en la **Universidad Wiener** Ubicado en **Av. Petit Thouars, Lince** Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, subcategoría e ítem bajo los criterios:

**Pertinencia:** La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

**Relevancia:** Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

**Construcción gramatical:** se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

Nº	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	X		X		X			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	X		X		X			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	X		X		X			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	X		X		X			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	X		X		X			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	X		X		X			
7	La propuesta presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos	X		X		X			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	X		X		X			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad								
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito								

Y después de la revisión opino que:

.....  
 .....

Es todo cuanto informo;



Firma

Fecha: 30 de junio de 2022

<b>Apellidos y nombres:</b>	Valdiviezo López Raúl		
<b>Profesional en:</b>	Economía	<b>Título / grado</b>	Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad
<b>Experiencia en años:</b>	16 años	<b>Experto en:</b>	Docente-Temático
<b>DNI:</b>	07616194	<b>Celular:</b>	989975667
		<b>Relación con la entidad</b>	Docente a tiempo parcial



## Anexo 11: Matrices de trabajo

### Fuentes de información para el problema a nivel internacional

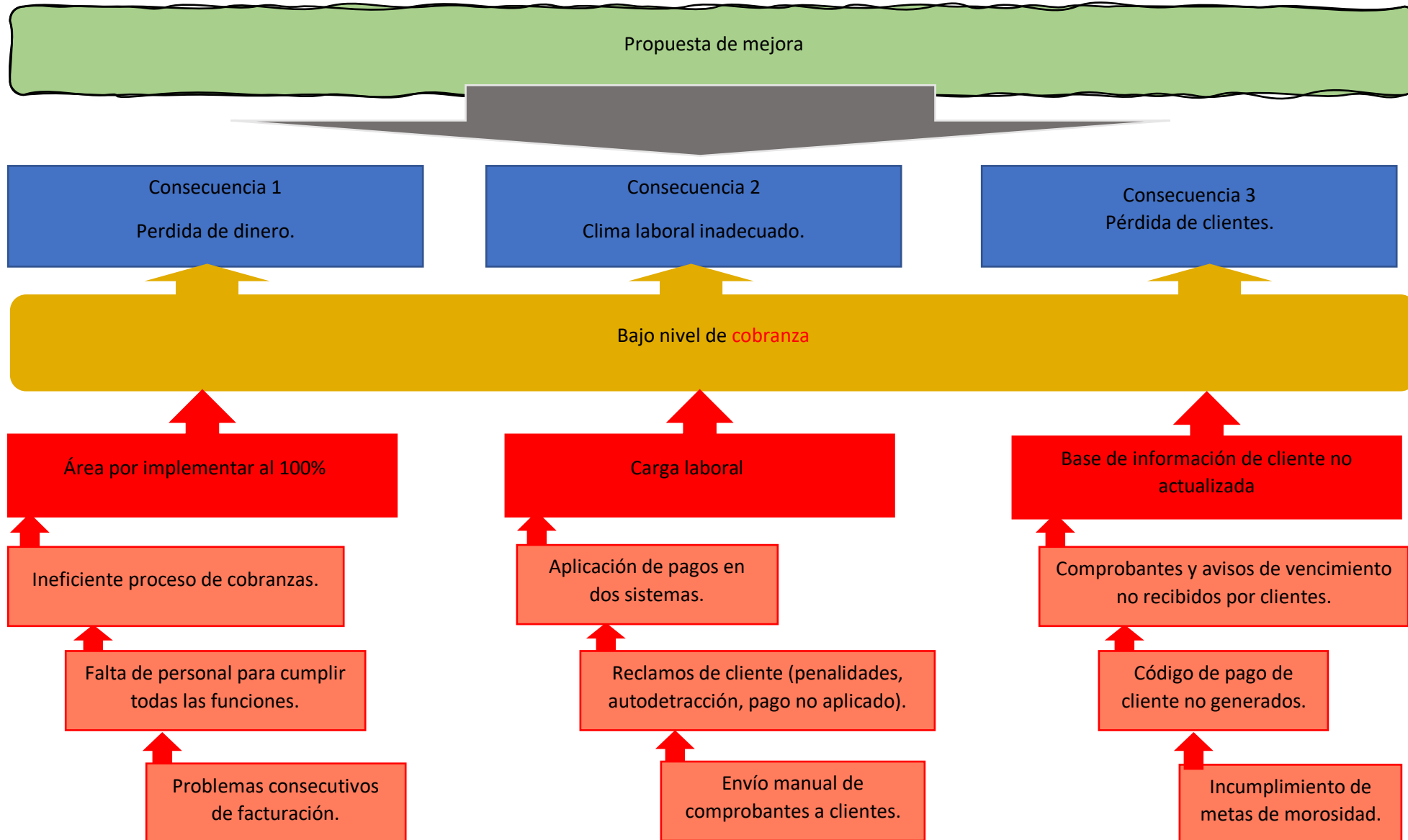
Problema de investigación a nivel internacional Categoría Problema: Proceso de cobranza					
Informe mundial 1		Informe mundial 2		Informe mundial 3	
<b>Palabras claves del informe</b>	Cobranza Liquidez	<b>Palabras claves del informe</b>	Créditos y cobranza Políticas de cobranza	<b>Palabras claves del informe</b>	Administración de cuentas por cobrar Toma de decisiones Políticas de crédito
<b>Título del informe</b>	<i>Gestión de cobranza en la administración pública; una revisión sistemática de literatura</i>	<b>Título del informe</b>	Gestión de las políticas de crédito y cobranza de las MIPYMES para su sustentabilidad financiera, Asunción, 2017	<b>Título del informe</b>	La administración de las cuentas por cobrar y su control como elementos vitales para el adecuado funcionamiento empresarial
<p>Uno de los principales problemas dentro de las empresas prestadoras de servicios o productos es no contar con un óptimo proceso de cuentas por cobrar; es por ello que, actualmente la gestión de cobranzas dentro una organización se ha convertido en un tema trascendental y de mucha discusión en el campo de la administración, ya que los bienes o servicios prestados que se le debe a una empresa se ven reflejados a través de las cuentas por cobrar, constituyendo estas un importante componente del capital económico dentro de toda organización.</p>		<p>las políticas de cobranza acompañadas a las políticas crediticias nos brindaran las herramientas necesarias para la implementación de reglas o normas, capacitación de personal, formas de pago y acciones para afrontar las deudas por cobrar. En síntesis, es fundamental una correcta aplicación de políticas de crédito y cobranza con la finalidad de lograr una eficiente gestión de cuentas por cobrar, facilitando el control administrativo y contable dentro de las empresas.</p>		<p>Pupo (2019) en su artículo de revista cubano indica que, la gestión de cobranzas es una herramienta trascendental usada por toda gerencia empresarial para optimizar el capital de trabajo, es por ello por lo que el correcto control de esta contribuye a una eficiente gestión económica. En conclusión, el correcto control de las cuentas por cobrar resulta vital para cualquier empresa, facilitando operaciones económicas y financieras, de igual manera la toma de decisiones.</p>	

<b>Evidencia del registro en Ms Word</b>	(Vinueza & Cedillo, 2019)	(Cabello, Alegre, & Chung, 2020)	(Pupo, 2019)
--	---------------------------	----------------------------------	--------------

## Matriz 2. Fuentes de información para el problema a nivel nacional

Problema de investigación a nivel nacional					
Informe nacional 1		Informe nacional 2		Informe nacional 3	
<b>Palabras claves del informe</b>	Cobranza	<b>Palabras claves del informe</b>	Cuentas por cobrar Impacto en finanzas	<b>Palabras claves del informe</b>	Liquidez Morosidad
<b>Título del informe</b>	Gestión de Cobranza: un abordaje teórico desde el ámbito financiero	<b>Título del informe</b>	Gestión de Cobranza y su impacto en la Gerencia Financiera de la empresa PP S.A: Periodo 2014-2016	<b>Título del informe</b>	Efecto de las estrategias de cobranza en la efectividad en la recaudación del Servicio de Administración Tributaria de Trujillo - SATT
<p>Una buena gestión de cobranza impacta favorablemente a las empresas, asimismo abordar de manera teórica la importancia de la gestión de cobranza a partir de hechos que suceden en los diferentes ámbitos comerciales de dónde surge como respuesta al sistema financiero de una empresa, para dar recursos que puedan aumentar la liquidez mediante una adecuada gestión de cobranza. En este sentido, la gestión de las cuentas por cobrar está dirigido a incrementar la liquidez de la empresa, siendo así necesario las políticas de cobranza, que permitirá ver en qué situación se encuentra la empresa frente a sus obligaciones financieras.</p> <p>Una adecuada gestión de cobranza favorece a las empresas; es por ello la importancia de la cobranza en diferentes ámbitos comerciales y financieros de una empresa con el único fin de lograr recursos, políticas y optimizar los procesos adecuados de cobranza y así aumentar la liquidez, la cual nos facilitara evidenciar la situación económica en la que se encuentra la empresa para afrontar sus obligaciones financieras futuras.</p>		<p>El impacto de la eficiencia del personal respecto a las cuentas por cobrar es negativo debido a que el mayor porcentaje de este rubro corresponde a deudas vigentes mientras que el restante recae sobre las deudas vencidas mayor a los plazos otorgados a los clientes, siendo un antecedente para la investigación. Se concluyó que la gestión de cobranza impacta sobre los resultados financieros de la empresa en relación con las cuentas por cobrar y su antigüedad.</p> <p>La eficiencia del personal impacta indirectamente con relación a las cuentas por cobrar debido a que los principales problemas son las deudas vencidas y vigentes de clientes. Se llego a la conclusión que los resultados financieros se ven afectados por una óptima gestión de cobranza sobre los resultados financieros de una empresa.</p>		<p>El aumento de morosidad que representan las principales fuentes de financiamiento de las Municipalidades, pues constituye una necesidad cuando los municipios no están en capacidad de administrar sus recursos propios. Este encargo recae en el SATT y por lo tanto tiene que mejorar sus sistemas de administración tributaria para contribuir al incremento de la efectividad y la eficiencia de la gestión tributaria, sin lesionar los derechos de los administrados.</p> <p>Revisando los aportes nacionales según, (Benites, Benites, Tello, &amp; Javez, 2021) en su artículo sobre el efecto de las estrategias de cobranza en la efectividad de recaudación del Servicio de Administración Tributaria de Trujillo se identificó que las cuentas por cobrar representan las principales fuentes de financiamiento debido a que constituyen una necesidad en los casos de organizaciones no capacitados en administrar sus recursos, en consecuencia, se tiene que mejorar los sistemas de administración de cobranzas con el fin de incrementar la eficiencia y efectividad de la gestión.</p>	
<b>Evidencia del registro en Ms Word</b>	(Díaz, 2019)	(Mogollón, 2021)		(Benites, Benites, Tello, & Javez, 2021)	

### Matriz 3. Árbol de problemas a nivel local – organización



### Matriz 4. Matriz de problema a nivel local

Causa	Sub causa	¿Porqué?	Problema general
			Proceso de cobranza
Causa 1	Sub causa 1 Ineficiente proceso de cobranzas.	No existen pautas a seguir definidas.	Debido a que no existe un eficiente proceso de cobranza por tener personal que aborda temas relacionados a otras áreas y una evidente falta de capacitación del sistema que se utiliza, genera reclamos masivos por parte de los clientes afectándose directamente el incumplimiento de las metas de morosidad establecidas.  Los problemas frecuentes de facturación no son atendidos a tiempo por parte del soporte del sistema, generando que la solución inmediata sea realizar envío de información manualmente a cada cliente, lo cual demanda de tiempo extra al personal, descuento en sus salarios por no llegar a la meta mínima de morosidad y principalmente genera fastidio muy marcado por parte de nuestros clientes al momento de realizar sus pagos.  El problema de la empresa Deposeguro SAC se resume en el inadecuado proceso y gestión de cobranzas, falta de capacitación al personal, falta de implementación del área y por último falta de liquidez.
		El personal de cobranza aborda temas de otras áreas.	
	Sub causa 2 Falta de personal para cumplir todas las funciones.	Los colaboradores no se abastecen con la masa de clientes.	
		La gerencia no tiene intención de contratar personal para esta área.	
	Sub causa 3 Problemas consecutivos de facturación.	Falta de capacitación del sistema en uso.	
		Los inconvenientes no son resueltos en el día, el soporte tarde en resolver inconvenientes.	
Causa 2	Sub causa 4 Aplicación de pagos en dos sistemas.	Tiempo ineficiente reflejando la información en un segundo sistema.	
		Problemas a momento de cuadrar la información en ambos sistemas	
	Sub causa 5 Reclamos de cliente (penalidades, autodestracción, pago no aplicado).	Personal de cobranza aborda temas de otras áreas.	
		Área contable no cumple en pagar detracciones a tiempo.	
	Sub causa 6 Envío manual de comprobantes a clientes.	Sistema tarda en enviar comprobantes 5 aproximadamente.	
		Los comprobantes enviados no son aceptados por SUNAT (se tiene que dar corregido uno a uno).	
Causa 3	Sub causa 7 Comprobantes y avisos de vencimiento no recibidos por clientes.	Correos de cliente no actualizados en sistema.	
		Capacitación del encargado de cobranzas ineficiente, ya que no puede solucionar este problema.	
	Sub causa 8 Código de pago de cliente no generados.	Gerente de operaciones no actualiza los códigos en tiempos adecuados.	
		Los clientes no pueden pagar y entran en morosidad.	
	Sub causa 9 Incumplimiento de metas de morosidad.	Al tener inconvenientes con pagos de clientes la morosidad se ve afectada directamente.	
		Con los problemas que se presentan el personal	



## Matriz 5. Antecedentes REALIZAR 5 NACIONALES Y 5 INTERNACIONALES (TESIS)

Propuesta de mejora para optimizar el proceso de cobranza en la empresa Deposeguro SAC; Lima 2022

Datos del antecedente internacional X:			
Título	Plan estratégico para la gestión de cobranza en Disan Ecuador S. A	Metodología	
Autor	Lisette Susana Tumbaco Zorrilla	Enfoque	Mixto
Lugar:	Guayaquil	Tipo	Descriptivo
Año	2017		
Objetivo	Establecer las principales líneas de actuación a seguir en el corto y medio plazo para mantener una adecuada gestión de crédito y recuperación de cartera para la empresa DISAN. Diseño de una estructura organizacional por procesos para la gestión de cartera. Proponer acciones para la ejecución del plan de estratégico de gestión de cobranzas.	Diseño	
Resultados		Método	Histórico – lógico (Inductivo y deductivo)
		Población	42
		Muestra	28
		Unidades informantes	
Conclusiones	La gestión de cartera es uno de los procesos más importantes de toda la empresa, debido a que le permite disponer de los recursos necesarios para cumplir con sus operaciones, considerando que las ventas a crédito conllevan que la empresa paralice una parte importante de sus recursos económicos que producen cero rentabilidades, por lo que el hecho de contar con recursos acumulados en cartera, implica que la empresa pueda incurrir en costos operativos y financieros los cuales son representativos.	Técnicas	Encuestas / Entrevistas
		Instrumentos	Cuestionarios
		Método de análisis de datos	Estadística / Triangulación
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Tumbaco (2017) en su estudio sobre el plan estratégico para la gestión de cobranza en Disan Ecuador S. A. Tuvo como objetivo principal, establecer las políticas y procedimientos a seguir, y así obtener una óptima gestión de créditos y recuperación de clientes potenciales. El estudio utilizó un enfoque mixto, de tipo descriptivo. La autora concluyó, que la gestión de cuentas por cobrar es procedente fundamental en toda empresa, puesto que las cuentas por cobrar brindan cero rentabilidades impidiendo que la empresa costear sus gastos operativos y financieros. De esta investigación se utilizará el marco teórico para fortalecer el estudio.		
Referencia	(Tumbaco, 2017)		

### Matriz 5. Antecedentes REALIZAR 5 NACIONALES Y 5 INTERNACIONALES

Datos del antecedente internacional X:			
Título	Estrategia de control interno en la gestión de cobranza de la empresa Recargactiva	Metodología	
Autor	Gutiérrez Quimis Andrea Verónica. Pérez Demera Sandra Sofía.	Enfoque	Mixto
Lugar:	Guayaquil - Ecuador	Tipo	Descriptiva
Año	2021		
Objetivo	Determinar las estrategias de control interno para las mejoras en la gestión de cobranza de la empresa Recargactiva	Diseño	No Experimental
Resultados		Método	
		Población	10
		Muestra	
		Unidades informantes	
Conclusiones	Se determinó que, al realizar un manual de control interno en el departamento de crédito y cobranzas, las empresas pueden gestionar de una manera más adecuada los procedimientos que en el departamento se generan, dado que, se establecen procesos y políticas que permiten controlar las carteras vencidas con el fin de disminuirla y aumentar la liquidez en las empresas.	Técnicas	Observación directa/Análisis documental
		Instrumentos	Encuestas/Observación
		Método de análisis de datos	Triangulación
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Gutiérrez & Pérez (2021) realizó la investigación de la estrategia de control interno en la gestión de cobranza de la empresa Recargactiva, cuyo objetivo fue brindar estrategias óptimas para el interno de la gestión de cobranza. La metodología utilizada fue de un enfoque mixto, de tipo descriptivo no experimental. Las unidades informantes fueron 10 trabajadores de empresa ecuatoriana. Se determinó que, con un adecuado control en el área de créditos y cobranza, se lograra un control estable de los procesos y políticas permitiendo mejorar la liquidez. De este trabajo se utilizarán las bases teóricas.		
Referencia	(Gutiérrez & Pérez, 2021)		

### **Matriz 5. Antecedentes REALIZAR 5 NACIONALES Y 5 INTERNACIONALES (TESIS)**

Propuesta de mejora para optimizar el proceso de cobranza en la empresa Deposeguro SAC; Lima 2022

Datos del antecedente internacional X:			
Título	Diseño de un sistema de gestión de cobranza basado en las normas ISO 9004 para la empresa Construmaji	Metodología	
Autor	Ricky Daniel Jiménez Chocho Karla Michelle Revelo Valdivieso	Enfoque	Mixto
Lugar:	Guayaquil	Tipo	Descriptivo/Exploratorio
Año	2020		
Objetivo	Diseñar un sistema de gestión de cobranza basado en las normas ISO 9004 aplicado a la empresa Construmaji S.A, para mejorar la productividad y rentabilidad del negocio, a través de procesos más organizados y eficientes.	Diseño	
Resultados		Método	
		Población	10
		Muestra	
		Unidades informantes	
Conclusiones	Las cuentas por cobrar han tenido un aumento considerable debido a la falta de una actualización de datos y seguimiento a los clientes y la flexibilidad en los cobros, perjudicando la liquidez de la empresa	Técnicas	Entrevista
		Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	Triangulación
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Jiménez & Revelo (2020), el objetivo del estudio fue implementar un sistema óptimo de cobranzas basándose en las normas ISO 9004 en las empresas ecuatorianas del sector construcción. La metodología utilizada fue de enfoque mixto, tipo descriptiva. Los autores concluyeron que existe un incremento considerable en las cuentas por cobrar; reflejándose como problemas principalmente por la falta de seguimiento a clientes y data de información actualizada, lo que estaba perjudicando el proceso de cobranzas. Del presente estudio se empleará el marco conceptual para fortalecer el estudio.		
Referencia	(Jiménez & Revelo, 2020)		

Datos del antecedente internacional X:

Título	Gestión de las políticas de crédito y cobranza de las MIPYMES para su sustentabilidad financiera, Asunción, 2017	Metodología	
Autor	J. E. Cipriani Cabello M. Á. Alegre Brítez C Chung	Enfoque	cuantitativo
Lugar:	Asunción	Tipo	transversal y descriptiva
Año	2017		
Objetivo	El objetivo general de la investigación es analizar la gestión de las políticas de crédito y cobranza de las MIPYMES para su sustentabilidad financiera en Asunción.	Diseño	no experimental
Resultados		Método	
		Población	
		Muestra	234
		Unidades informantes	
Conclusiones	Las conclusiones más relevantes fueron: El 88% de las empresas comercializan sus ventas a crédito, el 56% de las empresas mercantiles no aplica las políticas de crédito y cobranzas y el 70% desconocen o no aplican los tipos de políticas crediticias.	Técnicas	
		Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	Uso del Microsoft Excel
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Cabello, Alegre, & Chung (2020) en su estudio Gestión de las políticas de crédito y cobranza de las MIPYMES para su sustentabilidad financiera, indica que el objetivo de la investigación es analizar la adecuada gestión de políticas de crédito y cobranza para su permanencia en el mercado financiero. Se utilizo la metodología de enfoque cuantitativo tipo transversal – descriptiva. Los autores llegaron a la conclusión que el 85% de las empresas paraguayas comercializan sus servicios o productos al crédito; sin embargo, un 56% de estas no aplican o desconocen la gestión de cobranza a través de políticas. De este estudio utilizaremos el marco teórico y marco conceptual para fortalecer nuestra investigación.		
Referencia	(Cabello, Alegre, & Chung, 2020)		

Datos del antecedente internacional X:			
Título	Gestión de cobranzas en la administración pública: una revisión sistemática de literatura	Metodología	
Autor	Mariela Vinueza Morales Miguel Cedillo Fajardo	Enfoque	Cuantitativo
Lugar:	Ecuador	Tipo	Descriptivo
Año			
Objetivo	El objetivo de esta investigación es realizar una revisión sistemática de la literatura sobre la gestión de las cuentas por cobrar o gestión de cobranzas en la administración pública, que permita identificar las tendencias en la investigación en esta temática y que sirva de soporte para investigaciones futuras.	Diseño	Experimental
Resultados	Finalmente, se identificaron 58 artículos, de los cuales, solo 3 estaban enmarcados en el sector público. Además de presentar al Google Académico, como un eficiente motor de búsqueda para esta investigación, la escasa productividad en general y en particular en idioma castellano, se destaca la gran cantidad de documentos como trabajos o tesis de grado cuyos resultados no son trasladados a el formato de artículo científico, como ocurre con otras áreas o temas de investigación.	Método	Correlación – segregación
		Población	
		Muestra	58
		Unidades informantes	
Conclusiones		Técnicas	
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Vinueza & Cedillo (2019) en su investigación gestión de cobranzas en la administración pública: una revisión sistemática de literatura; nos muestran que objetivo es lograr tener soportes de investigaciones futuras, a través de una revisión minuciosa sobre la gestión de cobranzas en la administración. La metodología utilizada fue cuantitativa de tipo descriptiva con un método de correlación y segregación de la información. Las unidades informantes fueron 58 artículos utilizados para analizar la información. De todo esto, los autores obtuvieron como resultado que de los 58 artículos utilizados solo 3 cumplían con la metodología adecuada. De este estudio utilizaremos el marco conceptual.		
Referencia	(Vinueza & Cedillo, 2019)		

## Matriz 5. Antecedentes REALIZAR 5 NACIONALES Y 5 INTERNACIONALES (TESIS)

Propuesta de mejora para optimizar el proceso de cobranza en la empresa Deposeguro SAC; Lima 2022

Datos del antecedente nacional X:			
Título	Implementación de un Sistema Web para Optimizar el Proceso de Gestión de Cobranza en la Empresa Service Collection	Metodología	
Autor	Chávez Robladillo, Jack Franz	Enfoque	Cuantitativo
Lugar:	Trujillo	Tipo	Descriptivo Correlacional
Año	2018		
Objetivo	El objetivo es de brindar una solución informática de automatización web y optimice el proceso de gestión de cobranza, contribuyendo a evitar pérdidas de tiempo en las atenciones y el aumento de la morosidad de los clientes.	Diseño	No Experimental
Resultados		Método	Deductivo
		Población	120
		Muestra	91
		Unidades informantes	
Conclusiones	La presente investigación demuestra que con respecto a la hipótesis general sobre optimizar el proceso de cobranza en la empresa Service Collection, efectivamente se logra optimizar el proceso de cobranza y con una aceptación del personal de la empresa, así como también de los clientes en la cual ya no se genera demasiado tiempo en la atención	Técnicas	Encuestas
		Instrumentos	Cuestionarios
		Método de análisis de datos	Estadística
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Chavez (2018) en su estudio implementación de un Sistema Web para Optimizar el Proceso de Gestión de Cobranza en la Empresa Service Collection; nos detalla que el objetivo es buscar y obtener una solución informática de web y optimizar el proceso de gestión de cobranza, ayudando a reducir los tiempos y el aumento de morosidad. Los autores utilizaron la metodología cuantitativa de tipo descriptiva correlacional deductiva. De esto se concluyó, que se logró optimizar el proceso de cobranza teniendo un impacto positivo en la organización, no solo en los colaboradores internos sino también en los clientes. De esta investigación utilizaremos la técnica de encuestas y el instrumento cuestionario.		
Referencia	(Chavez, 2018)		

## Matriz 5. Antecedentes REALIZAR 5 NACIONALES Y 5 INTERNACIONALES (TESIS)

Propuesta de mejora para optimizar el proceso de cobranza en la empresa Deposeguro SAC; Lima 2022

Datos del antecedente nacional X:			
Título	Propuesta para la mejora del proceso de cobranza en Epsel s.a. Chiclayo 2020	Metodología	
Autor	Martha Ingrid Schreiber Bernilla	Enfoque	Cuantitativo
Lugar:	Lima	Tipo	Aplicada
Año	2020		
Objetivo	Establecer estrategias para mejorar la liquidez de una empresa agroindustrial, que permitirá a la empresa en mejorar sus cobranzas buscando el mejoramiento de la entidad y permitió explicar los factores que afectan la liquidez	Diseño	No Experimental
Resultados		Método	Deductivo
		Población	69
		Muestra	
		Unidades informantes	
Conclusiones	Al implementar y mejorar los procesos en el área de cobranza con la ayuda del Lean Service y el Value Stream Map mejorará la atención brindada con el personal idóneo, repercutiendo de manera positiva en la disminución de tiempos de espera, mejorando la productividad y rentabilidad de la empresa EPSEL S.A.	Técnicas	Encuestas
		Instrumentos	Cuestionarios
		Método de análisis de datos	Estadística
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Schreiber (2021) en su investigación propuesta para la mejora del proceso de cobranza en Epsel s.a. Chiclayo 2020; se obtiene que el objetivo definir políticas y estrategias de cobranza, que permitirán el mejoramiento de la entidad y nos evidenciara los principales factores que afectan el proceso. La metodología utilizada es de enfoque cuantitativo, tipo aplicada y de diseño no experimental. Se llego a la conclusión que a lograr la implementación y mejora de estrategias y procesos en el área de cobranza repercutirá de manera positiva en el mejoramiento de la productividad y rentabilidad de la organización. De esta investigación utilizaremos el marco teórico para reforzar nuestra estudio.		
Referencia	(Schreiber, 2021)		

### Matriz 5. Antecedentes REALIZAR 5 NACIONALES Y 5 INTERNACIONALES (TESIS)

Datos del antecedente nacional X:			
Título	Propuesta de un plan de gestión de cobranza para disminuir el índice de morosidad en los estudiantes del colegio particular peruano canadiense E.IR.LTDA. Chiclayo – 2017.	Metodología	
Autor	Ruíz Ballena Miguel Fernando	Enfoque	Cuantitativo
Lugar:	Pimentel	Tipo	Descriptiva
Año	2017		
Objetivo	Disminuir el índice de morosidad y obtener mejor rentabilidad en los ingresos recaudados para mejorar la atención de los estudiantes del colegio particular Peruano Canadiense E.I.R. LTDA	Diseño	No Experimental
Resultados		Método	Deductivo
		Población	1147
		Muestra	69
		Unidades informantes	
Conclusiones	Según el estudio realizado se concluyó que la empresa no cuenta con procedimientos de cobro, sino que lo realiza de una forma empírica, y que la implementación de una propuesta de un plan de gestión de cobranza será muy beneficioso para el colegio ya que nos permitirá mejorar diferentes aspectos de las políticas de cobranza con un mejor trato al cliente.	Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	Estadística
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Ruiz (2017) en su Propuesta de un plan de gestión de cobranza para disminuir el índice de morosidad en los estudiantes del colegio particular peruano canadiense E.IR.LTDA. Chiclayo – 2017; evidenciamos que el objetivo principal es lograr reducir la tasa de morosidad y obtener una mayor rentabilidad en los ingresos financieros. En su metodología utilizaron el enfoque cuantitativo de tipo descriptiva, con diseño no experimental. El autor concluyo, la empresa realiza su proceso de cobranza de manera empírica, siendo este aspecto el determinante para alta tasa de morosidad, sin embargo, con la implementación de un plan de gestión beneficiara directamente a la empresa. De este estudio utilizaremos el marco conceptual para fortalecer nuestra investigación.		
Referencia	(Ruíz, 2017)		



## Matriz 5. Antecedentes REALIZAR 5 NACIONALES Y 5 INTERNACIONALES (TESIS)

Datos del antecedente nacional X:			
Título	Plan de gestión de cobranza para reducir la morosidad en la sociedad de beneficencia de Chiclayo.	Metodología	
Autor	Vásquez Manayay Juan Anselmo	Enfoque	Cuantitativo
Lugar:	Chiclayo	Tipo	Descriptiva – Propositivo
Año	2020		
Objetivo	proponer un Plan de Gestión de Cobranza para Reducir la Morosidad en la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo.	Diseño	No experimental
Resultados		Método	Deductivo
		Población	1601
		Muestra	106
		Unidades informantes	
Conclusiones	Se debe organizar el área de cobranza y recuperación de cartera pesada para que se preocupe en la recuperación de la deuda acumulada por más de 30 años y que cada día se incrementa por condiciones y factores externos como la aparición del virus COVID 19	Técnicas	Encuestas / Observación directa
		Instrumentos	Cuestionarios/ Guía de observación
		Método de análisis de datos	Estadística
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Vásquez (2020) de su estudio de investigación plan de gestión de cobranza para reducir la morosidad en la sociedad de beneficencia de Chiclayo; el objetivo fue implementar un proceso de cobranza para reducir la tasa de morosidad de la empresa Beneficencia de Chiclayo. La metodología utilizada fue de enfoque cuantitativo, tipo descriptivo, diseño no experimental y método deductivo. El autor concluyó que se debe implementar de manera óptima el área de cobranza y recuperación de morosos con antigüedad de más de 30 años. Del estudio utilizaremos el marco conceptual y teórico.		
Referencia	(Vásquez, 2020)		

### Matriz 5. Antecedentes REALIZAR 5 NACIONALES Y 5 INTERNACIONALES (TESIS)

Datos del antecedente nacional X:			
Título	El control interno en la gestión de cobranza de una empresa de servicios	Metodología	
Autor	Huamaní López, Tania Leslie / Sevilla Cueva, Sharon Geraldine	Enfoque	Mixto
Lugar:	Los Olivos	Tipo	Descriptivo
Año	2020		
Objetivo	Determinar de qué manera el control interno permite eficientes procedimientos en la gestión de cobranza en la empresa de servicios MTG Certificadora S.A.C	Diseño	No experimental
Resultados		Método	
		Población	18
		Muestra	6
		Unidades informantes	
Conclusiones	El control interno es una herramienta que permite mejorar los procedimientos en la gestión de cobranzas, puesto que disminuye las cuentas por cobrar, aumenta los ingresos y logra apropiados mecanismos de control que aseguran la eficacia en esta gestión.	Técnicas	Encuesta/ Entrevista
		Instrumentos	Cuestionario/ Guía de entrevista
		Método de análisis de datos	Estadística
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Huamaní & Sevilla (2020) en su investigación el control interno en la gestión de cobranza de una empresa de servicios; el objetivo fue Indicar el impacto de un adecuado control interno en la gestión del área de cobranzas. La metodología utilizada fue un enfoque mixto, tipo descriptivo con un diseño experimental. Los autores del informe llegaron a la conclusión que un óptimo control interno en el área de cobranzas disminuirá sustancialmente las cuentas por cobrar, incrementará los ingresos y asegurará una gestión eficaz de cobranza. Del estudio utilizaremos la técnica encuesta a través de cuestionarios.		
Referencia	(Huamaní & Sevilla, 2020)		

## Matriz 6. Esquema de Teorías

CATEGORIA PROBLEMA: Proceso de Cobranza

Teorías de la administración			
Teoría	Representante	Fundamento	¿Por qué incluir en la investigación?
<b>1. Teoría de la burocracia</b>	Idalberto Chiavenato	La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, es decir, en la adecuación de los medios a los objetivos (fines) pretendidos, con la finalidad de garantizar la máxima eficiencia posible en el alcance de esos objetivos.	La teoría de la burocracia a través de la adecuación de los medios busca como finalidad garantizar la mayor eficiencia en el logro de objetivos empresariales, y según Significados (2022) nos dice que la burocracia consiste en tener un sistema organizativo encargado de administrar y gestionar determinados asuntos; guardan relación debido a que la práctica eficiente de la burocracia conllevará a alcanzar los objetivos definidos por la empresa.
<b>2. Teoría Clásica</b>	Henry Fayol	La Teoría clásica concibe la organización como un sistema cerrado, rígido y mecánico "teoría de la máquina", sin ninguna conexión con su ambiente externo. La preocupación de los autores clásicos era encontrar la "mejor forma" (the best way) de organizar, válida para todo y cualquier tipo de organización. Con ese campo de visión, se delinea una teoría normativa y prescriptiva (la manera correcta de hacer las cosas), impregnada de principios recetas aplicables a todas las circunstancias. Lo que era válido para una organización era válido y generalizable para las otras organizaciones.	La teoría clásica tiene la perspectiva de un sistema cerrado, mecánico y rígido sin ninguna conexión de ambiente externo, el único fin era encontrar la mejor manera de organizar todo tipo de empresa; se muestra como una teoría prescriptiva y normativa con reglas aplicables a todas las circunstancias presentadas en las organizaciones; y según Enciclopedia económica (2013) es una corriente de pensamiento que busca optimizar la eficiencia de una <u>organización</u> mediante estructuras, procesos y funciones que se deben implementar para alcanzar los resultados deseados; guardan relación directamente en la búsqueda de estrategias y procesos para optimizar la gestión y organización de una empresa frente a circunstancias cambiantes.
<b>3. Teoría Estructuralista</b>	Max Weber	La teoría estructuralista se concentra en el estudio de las organizaciones, en su estructura interna y en la interacción otras organizaciones. Las organizaciones se conciben como unidades sociales (o agrupamientos humanos) intencionalmente construidas reconstruidas con la finalidad de alcanzar objetivos específicos.	La teoría estructuralista en toda organización estudia su estructura interna y la interacción con otras organizaciones las cuales se conciben como organizaciones sociales con el único fin de lograr objetivos específicos; según Alicia Concytec (2016), nos indica que el estructuralismo pretende equilibrar los recursos de la empresa, considerando tanto su estructura como el recurso humano abordando objetivos de la empresa, objetivos personales de colaboradores. Esta teoría guarda relación con el proceso de cobranza debido a que busca adaptarse al mercado empresarial a través de una estructura óptima de la empresa y también incluye los objetivos personales de cada colaborador.

## Matriz 7. Sustento teórico

<b>Teoría de la burocracia, clásica y estructuralista.</b>			
<b>Autor de mayor relevancia o creador de la teoría:</b>			
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>	<b>Fuente 3</b>
<b>Cita textual</b>	<p>La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, es decir, en la adecuación de los medios a los objetivos (fines) pretendidos, con la finalidad de garantizar la máxima eficiencia posible en el alcance de esos objetivos.</p>	<p>La Teoría clásica concibe la organización como un sistema cerrado, rígido y mecánico "teoría de la máquina"), sin ninguna conexión con su ambiente externo. La preocupación de los autores clásicos era encontrar la "mejor forma" (the best way) de organizar, válida para todo y cualquier tipo de organización. Con ese campo de visión, se delinea una teoría normativa y prescriptiva (la manera correcta de hacer las cosas), impregnada de principios recetas aplicables a todas las circunstancias. Lo que era válido para una organización era válido y generalizable para las otras organizaciones.</p>	<p>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>
<b>Parfraseo</b>	<p>La teoría de la burocracia a través de la adecuación de los medios busca como finalidad garantizar la mayor eficiencia en el logro de objetivos empresariales, y según Significados (2022) nos dice que la burocracia consiste en tener un sistema organizativo encargado de administrar y gestionar determinados asuntos; guardan relación debido a que la practica eficiente de la burocracia conllevara a alcanzar los objetivos definidos por la empresa.</p>	<p>La teoría clásica tiene la perspectiva de un sistema cerrado, mecánico y rígido sin ninguna conexión de ambiente externo, el único fin era encontrar la mejor manera de organizar todo tipo de empresa; se muestra como una teoría prescriptiva y normativa con reglas aplicables a todas las circunstancias presentadas en las organizaciones; y según Enciclopedia económica (2013) es una corriente de pensamiento que busca optimizar la eficiencia de una <u>organización</u> mediante estructuras, procesos y funciones que se deben implementar para alcanzar los resultados deseados; guardan relación directamente en la búsqueda de estrategias y procesos para optimizar la gestión y organización de una empresa frente a circunstancias cambiantes.</p>	<p>La teoría estructuralista busca en toda organización lograr una estructura optima, mediate la cual con el transcurrir del tiempo pueda ser (a) Adaptación, forma cambiante y adaptable en el mercado; o (b) Influenciamiento, busca cambiar el mercado al fin de que este se adecue a sus capacidades de organización; y según Alicia concytec (2016), nos indica que el estructuralismo pretende equilibrar los recursos de la empresa, considerando tanto su estructura como el recurso humano abordando objetivos de la empresa, objetivos personales de colaboradores. Esta teoría guarda relación con el proceso de cobranza debido a que busca adaptarse al mercado empresarial a través de una estructura optima de la empresa y también incluye los objetivos personales de cada colaborador.</p>
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	(Chiavenato, 2006)	(Chiavenato, 2006)	(Chiavenato, 2006)

<p><b>Relación de la teoría con el estudio</b></p>	<p><b>TEORIA DE LA BUROCRACIA</b> Guardan relación debido a que la practica eficiente de la burocracia conllevara a alcanzar los objetivos definidos por la empresa.</p> <p><b>TEORIA CLASICA</b> Guardan relación directamente en la búsqueda de estrategias y procesos para optimizar la gestión y organización de una empresa frente a circunstancias cambiantes.</p> <p><b>TEORIA ESTRUCTURALISTA</b> Guarda relación con el proceso de cobranza debido a que busca adaptarse al mercado empresarial a través de una estructura optima de la empresa y también incluye los objetivos personales de cada colaborador.</p>
<p><b>Redacción final</b></p>	<p>El presente estudio tiene una un sustento teoría basado en la teoría de la burocracia, teoría clásica y teoría estructuralista. La teoría de la burocracia a través de la adecuación de los medios busca como finalidad garantizar la mayor eficiencia en el logro de objetivos empresariales, y según Significados (2022) nos dice que la burocracia consiste en tener un sistema organizativo encargado de administrar y gestionar determinados asuntos; guardan relación debido a que la practica eficiente de la burocracia conllevara a alcanzar los objetivos definidos por la empresa. Asimismo, La teoría clásica tiene la perspectiva de un sistema cerrado, mecánico y rígido sin ninguna conexión de ambiente externo, el único fin era encontrar la mejor manera de organizar todo tipo de empresa; se muestra como una teoría prescriptiva y normativa con reglas aplicables a todas las circunstancias presentadas en las organizaciones; y según Enciclopedia económica (2013) es una corriente de pensamiento que busca optimizar la eficiencia de una <u>organización</u> mediante estructuras, procesos y funciones que se deben implementar para alcanzar los resultados deseados; guardan relación directamente en la búsqueda de estrategias y procesos para optimizar la gestión y organización de una empresa frente a circunstancias cambiantes. Finalmente, La teoría estructuralista busca en toda organización lograr una estructura optima, mediate la cual con el transcurrir del tiempo pueda ser (a) Adaptación, forma cambiante y adaptable en el mercado; o (b) Influenciamiento, busca cambiar el mercado al fin de que este se adecue a sus capacidades de organización; y según Alicia Concytec (2016), nos indica que el estructuralismo pretende equilibrar los recursos de la empresa, considerando tanto su estructura como el recurso humano abordando objetivos de la empresa, objetivos personales de colaboradores. Esta teoría guarda relación con el proceso de cobranza debido a que busca adaptarse al mercado empresarial a través de una estructura optima de la empresa y también incluye los objetivos personales de cada colaborador.</p>

## Matriz 9. Construcción de la categoría

Propuesta de mejora para optimizar el proceso de cobranza en la empresa Deposeguro SAC, Lima 2022

Categoría: -----					
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3	Fuente 4	Fuente 5
<b>Cita textual</b>	El proceso de cobranza es el proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta por concepto de venta de un producto o servicio. La utilización de políticas, indicadores y reportes de cobranza, permiten medir el desempeño y son el marco a partir del cual podemos planificar la gestión de cobranzas y ejecutarla mediante una estrategia de cobranza.	La cobranza es una actividad de comunicación y negociación que involucra emociones y astucia entre personas; de allí resulta la diferencia entre una cobranza exitosa y una cobranza sin resultados.	El proceso de cobranza automatizando procesos, proporcionando la información correspondiente a las personas que la requieran logrando elaborar reportes y análisis que permita tomar decisiones.	Las políticas de crédito y cobranza actúan directamente sobre el periodo medio de cobro ya que regulan los plazos de cobro, controlan el plazo de estos de los clientes y gestionan el cobro de las facturas vencidas; son estos factores claves que afectan el volumen de recursos invertidos en cuentas de clientes y volumen de ventas.	El área de cobranza ve que los plazos de pago se cumplan relacionándose directamente con su capital de trabajo y los ingresos de la compañía, estos evidenciados en su estado financiero; el objetivo principal del área de cobranzas es sintéticamente: Cobrar todo en el menor tiempo posible, sin perder la visión de la importancia de conservar la relación comercial con los clientes.
<b>Parfraseo</b>	Es una estructura formal que busca tramitar el cobro de una venta por servicio o un producto. Mediante el uso de indicadores, reportes y políticas nos permite ejecutar y planificar la gestión a través de estrategias.	Se basa en la actividad de negociación y comunicación involucrando astucia y emociones entre individuos; viéndose reflejada la diferencia de estas dos posiciones entre la cobranza sin resultados y la una cobranza exitosa.	La eficiente gestión de cobranzas buscara automatizar procesos, brindando información verídica para el área gerencial o accionistas de una organización a través de reportes y análisis que permitirán una adecuada toma de decisiones financieras.	Toda organización que busca un óptimo proceso de cobro evidenciara el periodo medio cobro regulando y controlando los plazos; y la gestión correcta del cobro de las facturas vencidas, debido a que estos dos factores son los indicadores para la medición de cuentas por pagar y volumen de ventas dentro de la organización.	Se basa en la supervisión de que los plazos de pagos de cuentas por cobrar se cumplan, ya que estas se verán reflejados en sus estados financieros en relación con su capital de trabajo e ingresos a la compañía. Se busca tener resultados a corto plazo, sin necesidad de romper relaciones comerciales optimas con los clientes.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	(Debitia, 2018)	(Castillo, 2021)	(Morales & Morales, 2014)	(Braschfield, 2009)	(Pacheco, 2011)
<b>Redacción final</b>	Debitia (2018) afirma que, el proceso de cobranza es una estructura formal que busca tramitar el cobro de una venta por servicio o un producto. Mediante el uso de indicadores, reportes y políticas nos permite ejecutar y planificar la gestión a través de estrategias. Asimismo, Castillo (2021) indica que se basa en la actividad de negociación y comunicación involucrando astucia y emociones entre individuos; viéndose reflejada la diferencia de estas dos posiciones entre la				

	cobranza sin resultados y la una cobranza exitosa. Finalmente; Morales & Morales, (2014) la eficiente gestión de cobranzas buscara automatizar procesos, brindando información verídica para el área gerencial o accionistas de una organización a través de reportes y análisis que permitirán una adecuada toma de decisiones financieras. No obstante, Braschfield, (2009) toda organización que busca un óptimo proceso de cobro evidenciara el periodo medio cobro regulando y controlando los plazos; y la gestión correcta del cobro de las facturas vencidas, debido a que estos dos factores son los indicadores para la medición de cuentas por pagar y volumen de ventas dentro de la organización. Finalmente; Pacheco, (2011) nos indica que el proceso de cobranza se basa en la supervisión de que los plazos de pagos de cuentas por cobrar se cumplan, ya que estas se verán reflejados en sus estados financieros con relación a su capital de trabajo e ingresos a la compañía. Se busca tener resultados a corto plazo, sin necesidad de romper relaciones comerciales optimas con los clientes.							
<b>Construcción de las subcategorías según la fuente elegida</b>	Subcategoría 1:		Subcategoría 2:		Subcategoría 3:		Subcategoría 4:	
	Planeación		Organización		Integración		Dirección	
<b>Construcción de los indicadores</b>	I1	Objetivos	I5	Organización Material	I9	Preparación	I13	Ordenar
	I2	Estrategias	I6	Organización Social	I10	Entrenamiento	I14	Instruir
	I3	Políticas	I7		I11	Condiciones	I15	Liderar
	I4	Programas	I8		I12		I16	
<b>Cita textual de la subcategoría</b>	Es la fijación de los objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos; partiendo de una previsión, para que el organismo social cuente con las bases que se requieren y encause correctamente las otras fases del proceso administrativo. (Luna, 2015)		Proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de la empresa y puede ser dividida como organización material y social. (Hurtado D., 2008)		Creación de condiciones que permiten que los miembros de la organización realicen sus propios objetivos, encaminando sus esfuerzos hacia el éxito. (Torres, 2011)		La dirección consiste en planificar, organizar, gestionar el personal, dirigir y controlar los objetivos de producción. (Huertas, 2015)	
	Actividad de trazar las líneas generales de lo que debe hacerse y fijar los métodos de hacerlo, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa. (Chiavenato, 2006)		Establecimiento de la estructura formal de autoridad, que integre, defina y coordine las subdivisiones de trabajo, en pos del objetivo buscado. (Chiavenato, 2006)		Función de preparar y entrenar al personal, y mantener condiciones adecuadas de trabajo. (Chiavenato, 2006)		Actividad continua de tomar decisiones y traducirlas en ordenes e instrucciones específicas y generales; asimismo, asumir el liderazgo de la empresa. (Chiavenato, 2006)	
<b>Parfraseo</b>	La planificación busca fijar objetivos, procedimientos, políticas basándose en una previsión; logrando tener las bases requeridas para un eficiente proceso administrativo.		La organización brinda las herramientas útiles a los procesos, dividiéndose estratégicamente en el ámbito social como material de la organización.		La integración busca crear políticas y condiciones para los colaboradores de una organización con el fin de permitirse realizar objetivos propios e individuales, encaminando los esfuerzos en		La dirección se basa en la manera correcta de planificar, organizar el personal, dirigir y controlar los procesos que se llevan a cabo dentro una estructura organizacional, la cual se medirá con relación a los objetivos.	

			conjunto para lograr el éxito de la gestión.	
	La planificación busca tener objetivos fijos, políticas y procedimientos basados en una revisión previa, con el fin de lograr un plan definido para un óptimo proceso administrativo.	La organización se define básicamente por definición de una autoridad estructurada, la cual integra, define y coordina con las subáreas de trabajo con el fin en común de alcanzar objetivos trasados.	La integración tiene como función principal preparar y mediante entrenamiento lograr capacitar a los colaboradores de la organización juntamente con condiciones laborales optimas.	La dirección es un proceso continuo de toma de decisiones las cuales a través de mensajes de comunicación optima se deben evidenciar como instrucciones y ordenes definidas asumiendo el liderazgo de la empresa.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	(Luna, 2015)	(Hurtado D., 2008)	(Torres, 2011)	(Huertas, 2015)
<b>Redacción final</b>	Luna, (2015) afirma que la planificación busca fijar objetivos, procedimientos, políticas basándose en una previsión; logrando tener las bases requeridas para un eficiente proceso administrativo. Asimismo, La planificación busca tener objetivos fijos, políticas y procedimientos basados en una revisión previa, con el fin de lograr un plan definido para un óptimo proceso administrativo. (Chiavenato, 2006)	(Hurtado, 2008) concluye que la organización brinda las herramientas útiles a los procesos, dividiéndose estratégicamente en el ámbito social como material de la organización. También, la organización se define básicamente por implementación de una autoridad estructurada, la cual integra, define y coordina con las subáreas de trabajo con el fin en común de alcanzar objetivos trasados. (Chiavenato,2006)	(Torres, 2011) afirma que la integración busca crear políticas y condiciones para los colaboradores de una organización con el fin de permitirse realizar objetivos propios e individuales, encaminando los esfuerzos en conjunto para lograr el éxito de la gestión. Por otro lado, la integración tiene como función principal preparar y mediante entrenamiento lograr capacitar a los colaboradores de la organización juntamente con condiciones laborales optimas. (Chiavenato, 2006)	Para (Huertas, 2015) la dirección es un proceso continuo de toma de decisiones las cuales a través de mensajes de comunicación optima se deben evidenciar como instrucciones y ordenes definidas asumiendo el liderazgo de la empresa. Asimismo, para (Chiavenato, 2006) la dirección es un proceso continuo de toma de decisiones las cuales a través de mensajes de comunicación optima se deben evidenciar como instrucciones y ordenes definidas asumiendo el liderazgo de la empresa.



## Matriz 10. Justificación

<b>Justificación teórica</b>	
<b>¿Qué teorías sustentan la investigación?</b>	<b>¿Cómo estas teorías aportan a su investigación?</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Teoría de la burocracia</li> <li>2. Teoría clásica</li> <li>3. Teoría estructuralista</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Porque guardan relación con el proceso de cobranza debido a que la utilización eficiente de la burocracia nos ayudara a lograr los objetivos de cobranza definidos por la empresa.</li> <li>2. Guardan relación directamente en la búsqueda de estrategias y procesos para optimizar la gestión y organización de una empresa frente a circunstancias de cobranza cambiantes.</li> <li>3. Guardan relación con el proceso de cobranza debido a que busca adaptarse al mercado empresarial a través de una estructura optima de la empresa y también incluye los objetivos personales de cada colaborador.</li> </ol>
<b>Red acción final</b>	<p>El presente estudio se enmarca en el uso de tres teorías: (a) La teoría de la burocracia quien guarda relación con el proceso de cobranza debido a que la utilización eficiente de la burocracia nos ayudara a lograr los objetivos de cobranza definidos por la empresa; (b) La teoría clásica está relacionada directamente en la búsqueda de estrategias y procesos para optimizar la gestión y organización de una empresa frente a circunstancias de cobranzas cambiantes; (c) La teoría estructuralista tiene como objetivo buscar la adaptación al mercado empresarial a través de una estructura optima de la empresa y también incluye los objetivos personales de cada colaborador.</p>

## Justificación práctica

¿Por qué realizar el trabajo de investigación?	¿Cómo el estudio aporta a la organización?
1. Por que mejorara el proceso de cobranza mediante una propuesta de solución.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Se optimizará el proceso de cobranza, lo cual a través de estrategias, metas y políticas obtendremos una menor tasa de morosidad; por ende, mayor liquidez para la organización.</li><li>2. Permitirá evidenciar, evaluar y analizar los puntos débiles del proceso de cobranza.</li><li>3. Se podrán conocer las fallas cometidas por el área de cobranza.</li><li>4. Mejorar las funciones del área de cobranza con el fin de poder tomar mejores decisiones frente a sus clientes.</li></ol>
<b>Red acci ón fina l</b>	Como relevancia practica del presente estudio, se optimizará el proceso de cobranza, lo cual a través de estrategias, metas y políticas obtendremos una menor tasa de morosidad; por ende, mayor liquidez para la organización Asimismo nos permitirá evidenciar, evaluar y analizar los puntos débiles del proceso de cobranza; también lograremos conocer las fallas cometidas por el área de cobranza; finalmente se mejoraran las funciones del área de cobranza con el fin de poder tomar mejores decisiones frente a sus clientes.

<b>Justificación metodológica</b>	
<p><b>¿Por qué realizar la investigación bajo el enfoque mixto-proyectivo?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Porque permite profundizar el estudio, utilizando los enfoques cualitativos y cuantitativos.</li> <li>2. Permite realizar la triangulación entre las unidades informantes, teorías y las entrevistas.</li> </ol>	<p><b>¿Cómo las técnicas e instrumentos permitieron realizar el estudio? ¿Cómo aporta a la ciencia? (falta parafrasear)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mediante el uso del cuestionario se realizará un Pareto y así diagnosticar el 20% de falencias críticas que aquejan a la organización. A demás emplearemos la herramienta Atlas. Ti v.9 para lograr realizar las redes entre las subcategorías del problema principal; y así poder conocer los problemas críticos que afectan a la organización.</li> <li>2. Revisando los distintos aportes científicos se validó que a nivel nacional existen estudios donde se prioriza el enfoque cualitativo a diferencia del cualitativo; por lo tanto, el presente estudio se realizara utilizando el enfoque mixto, con el fin de permitir que futuros estudiantes puedan tener un marco teórico o una fuente de respaldo, con la finalidad de realizar investigaciones holísticas.</li> </ol>
<b>Red acci ón fina l</b>	<p>La relevancia metodológica del presente informe se realizará utilizando el enfoque mixto, con el fin de permitir que futuros estudiantes puedan tener un marco teórico o una fuente de respaldo, con la finalidad de realizar investigaciones holísticas. Como parte de las técnicas e instrumentos a utilizar se procederá a utilizar el cuestionario y la entrevista para poder realizar el diagnóstico y resultado.</p>

**Matriz 11. Matriz de problemas y objetivos**

Propuesta de mejora para optimizar el proceso de cobranza en la empresa Deposeguro SAC, Lima 2022

<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>
<p>¿Como la propuesta de mejora optimiza el proceso de cobranza en la empresa Deposeguro SAC, Lima 2022?</p>	<p>Determinar la propuesta de mejora para el óptimo proceso de cobranza en la empresa Deposeguro SAC, Lima 2022</p>
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>
<p>PE1: ¿Cuál es el diagnóstico del proceso de cobranza en la empresa Deposeguro SAC, Lima 2022?</p>	<p>OE1: Diagnosticar en qué situación se encuentra el proceso de cobranza en la empresa Deposeguro SAC, Lima 2022.</p>
<p>PE2: ¿Cuáles son los factores por mejorar del proceso de cobranza en la empresa Deposeguro SAC, Lima 2022?</p>	<p>OE2: Determinar los factores a mejorar del proceso de cobranza en la empresa Deposeguro SAC, Lima 2022.</p>

MATRICES PARA EL  
CAPÍTULO 2: MÉTODO -  
ENFOQUE MIXTO

## Matriz 14. Metodología

<b>Enfoque de investigación MIXTO</b>			
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>	<b>Fuente 3</b>
<b>Cita textual</b>	La investigación mixta por su amplia proyección problemática no tiene como meta “reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 532)	Es un tipo de investigación que integra sistemáticamente los métodos de la investigación cuantitativa y cualitativa con la finalidad de obtener una mirada más completa del objeto de estudio.	En el enfoque mixto se suele presentar el método, la recolección y el análisis de datos, tanto cuantitativos como cualitativos. Lo resultados de muestran bajo el esquema de triangulación, buscando consistencia entre los resultados de ambos enfoques y analizando contradicciones o paradojas.
<b>Parfraseo</b>	La investigación mixta a través de su amplia proyección busca sumar todas las fortalezas de la investigación cuantitativa y cualitativa con la única finalidad de minimizar sus debilidades potenciales.	La investigación mixta busca integrar automáticamente los métodos de la investigación cualitativa y cuantitativa buscando una perspectiva mucho más clara de su tema de estudio.	La investigación mixta se evidenciará el método, el análisis de datos y la recolección de información cuantitativos como cualitativos. En su mayoría de casos se mostrará en el esquema de triangulación la consistencia de resultados de los dos enfoques, con el fin de identificar paradojas.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	(Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)	(Ñaupas, Mejía, Novoa, & Villagómez, 2013)	(Gómez, 2006)
<b>Redacción final</b>	La investigación mixta a través de su amplia proyección busca sumar todas las fortalezas de la investigación cuantitativa y cualitativa con la única finalidad de minimizar sus debilidades potenciales. Asimismo, para el (Ñaupas, Mejía, Novoa, & Villagómez, 2013) afirma que la investigación mixta busca integrar automáticamente los métodos de la investigación cualitativa y cuantitativa buscando una perspectiva mucho más clara de su tema de estudio. Por último, (Gómez, 2006) expresa que la investigación mixta se evidenciará el método, el análisis de datos y la recolección de información cuantitativos como cualitativos. En su mayoría de casos se mostrará en el esquema de triangulación la consistencia de resultados de los dos enfoques, con el fin de identificar paradojas.		

<b>Sintagma Holístico</b>			
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>	<b>Fuente 3</b>
<b>Cita textual</b>	Es preciso acotar que aquí se completa el holograma de la investigación, se vuelven a los objetivos, y se describe el denominado holotipo de la intervención, que sirve para direccionar la ruta a seguir durante el proceso de investigación y abarca desde la definición del estudio, determinación del diseño, la selección de los instrumentos de investigación, la selección de las técnicas de análisis de resultados hasta una posible solución.	Se llama holístico porque se precia de considerar el “todo”, sin reducirlo al estudio meramente numérico de sus partes. (Gómez M., 2006, p.60)	Integra todos los elementos que se dan en determinados contextos para su interpretación y proyección en el tiempo.
<b>Parafraseo</b>	El sintagma holístico busca completar el proceso de investigación, analiza los objetivos, describe el holotipo de intervención y estos sirven para direccionar el proceso de investigación, determinar el diseño, seleccionar instrumentos, analizar resultados.	Holístico hace referencia a la consideración del “todo” de la investigación, ya que no busca reducir en partes el estudio.	Busca la agrupación de los elementos presentados en un contexto de interpretación y también para la proyección del tiempo.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	(Carhuancho I., Nolzco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019)	(Gómez, 2006)	(Lifeder, 2022)
<b>Redacción final</b>	Según Carhuancho, (2019) La investigación bajo el enfoque holístico, busca completar el proceso de investigación, analiza los objetivos, describe el holotipo de intervención y estos sirven para direccionar el proceso de investigación, determinar el diseño, seleccionar instrumentos, analizar resultados; por otro lado, para Gómez M, (2006) indica que Holístico hace referencia a la consideración del “todo” de la investigación, ya que no busca reducir en partes el estudio; y por último Lifeder, ( 2022) indica que el sistema holístico busca la agrupación de los elementos presentados en un contexto de interpretación y también para la proyección del tiempo.		

<b>Tipo de investigación Básica</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>
<b>Cita textual</b>	También llamada “pura”, cuyo objetivo es acrecentar los conocimientos dentro de un área determinada de la ciencia. (Gómez M., 2006, p.15)	También denominada investigación “pura” implica el desarrollo y puesta a prueba de teorías e hipótesis que son interesantes desde un punto de vista intelectual para el investigador y que podrían derivar en una aplicación productiva posterior, pero que carecen de valor resolutivo inmediato de los problemas que presenta cualquier fenómeno comunicativo (interpersonal, grupal o de masas) actual. (Pascual, 2010; p. 30)
<b>Parafraseo</b>	La investigación básica o también como conocida por algunos autores como investigación pura, tiene objetivo el incrementar los conocimientos dentro de un determinado estudio de investigación.	La investigación pura o básica está relacionada al desarrollo y la puesta de pruebas de hipótesis importantes para el investigador, dichas hipótesis podrían terminar desenlazando en una posterior aplicación productiva; sin embargo, es trascendental tomar en cuenta que este tipo de investigación no tiene definido un valor resolutivo.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	(Gómez M., Introducción a la metodología de la investigación científica, 2006)	(Pascual, 2010)
<b>Redacción final</b>	Para Gomez (2006) la investigación básica o también como conocida por algunos autores como investigación pura, tiene objetivo el incrementar los conocimientos dentro de un determinado estudio de la ciencia. Así mismo Pascual (2010) indica que esta investigación básica está ligada al desarrollo y a las pruebas, mas no considera lo actual ni lo futuro, ya que su objetivo es reconocer y profundizar en el problema que está investigando.	



<b>Diseño de investigación proyectiva</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>
<b>Cita textual</b>	está relacionada con el diseño, preparación de las técnicas y procedimientos para el tipo de investigación que ha optado. El resultado es perceptible en los criterios metodológicos del estudio. Es preciso acotar que aquí se completa el holograma de la investigación, se vuelven a los objetivos, y se describe el denominado holotipo de la intervención, que sirve para direccionar la ruta a seguir durante el proceso de investigación y abarca desde la definición del estudio, determinación del diseño, la selección de los instrumentos de investigación, la selección de las técnicas de análisis de resultados hasta una posible solución. (Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019, p.22)	consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa, un procedimiento, un aparato..., como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, de una institución, o de una región geográfica, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, de los procesos explicativos involucrados y de las tendencias futuras. (Hurtado, 2010, p.567)
<b>Parafraseo</b>	La investigación proyectiva está ligada al diseño que se ha elegido, debido a que éste necesitara de la elaboración de técnicas, pasos y procedimientos para el estudio, esto se evidenciara en el aspecto metodológico de nuestra investigación.	El diseño de investigación proyectiva consiste en la elaboración de un proyecto, como solución a un problema, siendo parte de espacio determinado de la sociedad, de una empresa o una región geográfica, llegando a la conclusión a través de identificación de diagnósticos en base a falencias presentadas del momento.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	(Carhuancho I, Nolazco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019)	(Hurtado, Metodología de la Investigación guía para la comprensión holística de la ciencia, 2010)
<b>Redacción final</b>	Según Carhuancho, otros (2019) investigación proyectiva está ligada al diseño que se ha elegido, debido a que éste necesitara de la elaboración de técnicas, pasos y procedimientos para el estudio, esto se evidenciara en el aspecto metodológico de nuestra investigación. Asimismo, Hurtado (2010) indica que el diseño de investigación proyectiva consiste en la elaboración de un proyecto, como solución a un problema, siendo parte de espacio determinado de la sociedad, de una empresa o una región geográfica, llegando a la conclusión a través de identificación de diagnósticos en base a falencias presentadas del momento.	

<b>Método de investigación 1 - Analítico</b>			
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>	<b>Fuente 3</b>
<b>Cita textual</b>	El <b>método analítico de investigación</b> es una forma de estudio que implica habilidades como el pensamiento crítico y la evaluación de hechos e información relativa a la investigación que se está llevando a cabo. La idea es encontrar los elementos principales detrás del tema que se está analizando para comprenderlo en profundidad.	El método analítico o método empírico-analítico es <b>un modelo de estudio científico basado en la experimentación directa y la lógica empírica</b> . Es el más frecuentemente empleado en las ciencias, tanto en las ciencias naturales como en las ciencias sociales. Este método analiza el fenómeno que estudia, es decir, lo descompone en sus elementos básicos.	Este proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual.
<b>Parfraseo</b>	Lifeder (2022) afirma que el método analítico se basa en la forma de cómo llevar el proceso de la investigación, para lo cual utiliza la evaluación de pensamientos críticos y hechos de la investigación.	Según Concepto (2020) afirma que, el método analítico es el más utilizado en las investigaciones y consiste en la lógica empírica, y la experimentación directa del problema.	El método analítico se basa en descompensar un objeto de estudio, con el fin de analizar las partes individualmente.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	(Lifeder, 2022)	(Concepto, 2022)	(Bernal, Metodología de la investigación, 2010)
<b>Redacción final</b>	Lifeder (2022) afirma que el método analítico se basa en la forma de cómo llevar el proceso de la investigación, para lo cual utiliza la evaluación de pensamientos críticos y hechos de la investigación. Asimismo, para Concepto (2020) afirma que, el método analítico es el más utilizado en las investigaciones y consiste en la lógica empírica, y la experimentación directa del problema. Por otro lado, tenemos el aporte de (Bernal, 2010) quien afirma que, el método analítico se basa en descompensar un objeto de estudio, con el fin de analizar las partes individualmente.		

## Método de investigación 2 - Deductivo

Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
<b>Cita textual</b>	Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.	Cita 2 El método deductivo es conocido como el primer método científico ya que la lógica y la matemática, como primeros modelos de ciencia racionales por excelencia, son abstractas y deductivas. La deducción como método científico impone la necesidad de una lógica formal como condición al proceso. El proceso deductivo otorga validez formal al contenido del pensamiento racional, pero no veracidad a su contenido.	Cita 3 El método deductivo consta de las siguientes etapas: determina los hechos más importantes en el fenómeno por analiza, deduce las relaciones constantes de naturaleza uniforme que dan lugar al fenómeno; Con base a las deducciones anteriores se formula la hipótesis, Se observa la realidad para comprobar la hipótesis.
<b>Parfraseo</b>	Para (Bernal, 2010) indica que, el método deductivo es un razonamiento analítico que parte su análisis desde las conclusiones generales para poder llegar a un punto en particular.	Es conocido como el primero método científico, imponiendo la necesidad de una lógica formal como condicional del proceso. Otorga validez a la investigación, pero no veracidad.	Parfraseo consta de 3 etapas definidas: determinación de hechos importantes y deducción de relaciones con la naturaleza; con base a estas se formula la hipótesis comparándola con la realidad.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	(Bernal, 2010)	(Hurtado J., 2011)	(Rodríguez E., 2005)
<b>Redacción final</b>	Para (Bernal, 2010) afirma que, el método deductivo, consiste en un razonamiento analítico que va desde las conclusiones generales para poder llegar a un punto en particular. Asimismo, para Hurtado (2011) es conocido como el primer método científico, imponiendo la necesidad de una lógica formal como condicional del proceso. Otorga validez a la investigación, pero no veracidad y Rodriguez (2005) indica que la investigación deductiva consta de 3 etapas definidas: determinación de hechos importantes y deducción de relaciones con la naturaleza; con base a estas se formula la hipótesis comparándola con la realidad		

<b>Método de investigación 3 - Inductivo</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>
<b>Cita textual</b>	Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría.	El método inductivo es un proceso en el que, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados. El método inductivo utiliza: La observación directa de los fenómenos, La experimentación, El estudio de las relaciones que existen entre ellos.
<b>Parafraseo</b>	Parafraseo 1 en la investigación inductiva se utiliza la razón para sacar conclusiones de hechos válidos, cuya conclusión tiene como requisito ser de carácter general. Partiendo de un estudio individual de hechos se formularán conclusiones lanzadas como principios de un tema.	Parafraseo 2 en la investigación inductiva se utiliza la razón para sacar conclusiones de hechos válidos, cuya conclusión tiene como requisito ser de carácter general. Partiendo de un estudio individual de hechos se formularán conclusiones lanzadas como principios de un tema.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	(Bernal, Metodología de la investigación, 2010)	(Rodríguez E., 2005)
<b>Redacción final</b>	Revisando los aportes de Bernal (2010), Rodriguez (2005) afirman que, en la investigación inductiva se utiliza la razón para sacar conclusiones de hechos válidos, cuya conclusión tiene como requisito ser de carácter general. Partiendo de un estudio individual de hechos se formularán conclusiones lanzadas como principios de un tema.	

<b>Categorización de la categoría (ver matriz 9)</b>		
Proceso de cobranza		
<b>Subcategoría</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítem</b>
<b>Planeación</b>	Objetivos Estrategias Políticas Programas	
Organización	Organización social Organización material	
Integración	Preparación Entrenamiento Condiciones	
Dirección	Ordenar Instruir Liderar	

## CUANTITATIVA

<b>Población</b>	
<b>Criterios</b>	
<b>Cantidad de Población</b>	10 trabajadores del área de tesorería, administrativa y gerencia del turno diurno.
<b>Lugar, espacio y tiempo</b>	Área de tesorería, administrativa y gerencia de la empresa Deposeguro SAC – turno diurno. Correspondiente al mes de abril 2022
<b>Muestra</b>	7 trabajadores
<b>Resumen de la población</b>	Para el presente estudio, la población corresponde a 10 trabajadores del área de tesorería, administrativa y gerencia del turno diurno. Correspondiente al mes de abril 2022 en la empresa Deposeguro SAC.

<b>Técnica de recopilación de datos 1 - Encuesta</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>
<b>Cita textual</b>	Es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas.	<b>Cita 2</b> Se basa en el diseño y aplicación de ciertas incógnitas dirigidas a obtener determinados datos. p.58 Suele utilizarse como una alternativa a las restricciones que presenta la observación. Se basa en la realización de ciertas preguntas encaminadas a obtener determinados datos. P.82
<b>Parafraseo</b>	Para Bernal (2010), la encuesta es una técnica que permitirá una recolección de datos en los enfoques cuantitativos, con la finalidad de obtener credibilidad de los datos ingresados.	Se basa en la aplicar y diseñar interrogantes para obtener información.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	(Bernal, 2010)	(Gómez S., Metodología de la investigación, 2012)
<b>Redacción final</b>	Para Bernal (2010) la encuesta es una técnica que permitirá una recolección de datos en los enfoques cuantitativos, con la finalidad de obtener credibilidad de los datos ingresados. Así mismo Gomez (2012) afirma que se basa en la aplicar y diseñar interrogantes para obtener información.	

<b>Instrumento de recopilación de datos 1 – Cuestionario</b>		
<b>Cita textual</b>	Cita 1 El cuestionario, es de gran utilidad en la investigación científica, ya que constituye una forma concreta de la técnica de observación, logrando que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujeten a determinadas condiciones. P.58	Cita 2 El cuestionario es un documento que contiene la presentación de este, las preguntas con su respectiva escala de medición, todas ellas deberán ser contestadas por la persona a quién se encuesta, cabe precisar que en este tipo de instrumento no existe respuesta buena ni mala, todas son válidas para el estudio.
<b>Parfraseo</b>	Parfraseo 1 El cuestionario dentro de la investigación tiene un rol trascendental, ya que nos permitirá tener una forma concreta de observación, logrando que el investigador fije sus esfuerzos en ciertos aspectos y condiciones.	Parfraseo 2 El cuestionario dentro de la investigación tiene un rol trascendental, ya que nos permitirá tener una forma concreta de observación, logrando que el investigador fije sus esfuerzos en ciertos aspectos y condiciones.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	(Gómez S., Metodología de la investigación, 2012)	(Carhuancho I., Nolazco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019)
<b>Redacción final</b>	Revisando los aportes de Gomez (2012), Carhuancho, otros (2019) afirmaron que el cuestionario dentro de la investigación tiene un rol trascendental, ya que nos permitirá tener una forma concreta de observación, logrando que el investigador fije sus esfuerzos en ciertos aspectos y condiciones.	

<b>Procedimiento Cuantitativo</b>	
<b>Paso 1:</b>	Se realizará la construcción del cuestionario que constará de 10 preguntas sobre el proceso de cobranzas.
<b>Paso 2:</b>	Se realizará la encuesta a través de Google formularios a los 10 trabajadores del área de cobranza.
<b>Paso 3:</b>	Se consolido la información de los 10 encuestados y se procesó en la herramienta SPSS v.26
<b>Paso 4:</b>	Se obtuvo los resultados mediante tablas y gráficos, incluyendo el Pareto de los problemas más álgidos.
<b>Paso 5:</b>	Se realizó la interpretación mediante la estadística descriptiva.

<b>Método de análisis de datos – Estadística descriptiva</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>
<b>Cita textual</b>	Generalmente, y sobre todo cuando se cuenta con importante cantidad de datos, es necesario comenzar el análisis estadístico con un proceso de exploración o minería de datos. En la etapa exploratoria se utilizan métodos para estudiar la distribución de los valores de cada variable y las posibles relaciones entre variables, cuando existen dos o más variables relevadas.	<b>Cita 2</b> Métodos empleados para resumir las características clave de los datos conocidos. su objetivo es resumir o describir las características importantes de un conjunto de datos.
<b>Parfraseo</b>	La estadística descriptiva tiene como objetivo resumir las características importante de un determinado grupo de datos, a través de métodos exploratorios distribuyendo posibles valores a considerar.	La estadística descriptiva tiene como objetivo resumir las características importante de un determinado grupo de datos, a través de métodos exploratorios distribuyendo posibles valores a considerar.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	(Balzarini, y otros, 2011)	(Triola, 2004)
<b>Redacción final</b>	Según Balzarini (2011), Triola (2014) afirman que La estadística descriptiva tiene como objetivo resumir las características importante de un determinado grupo de datos, a través de métodos exploratorios distribuyendo posibles valores a considerar.	

## CUALITATIVA

<b>Escenario de estudio</b>	
<b>Criterios</b>	
<b>Lugar geográfico</b>	Empresa Deposeguro SAC
<b>Provincia/Departamento</b>	Lima - Lima
<b>Descripción del escenario vinculado al problema</b>	El área de cobranza, tesorería y administrativa.

<b>Participantes – Unidades informantes (mínimo 4)</b>				
<b>Criterios</b>	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>
<b>Sexo</b>	M	F	F	F
<b>Edad</b>	49	44	34	31
<b>Profesión</b>	Gerente General	Gerente de operaciones	Contador	Encargado de facturación
<b>Rol (función)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planeamiento</li> <li>2. Dirección</li> <li>3. Plan comercial y operativo anual</li> <li>4. Área financiera</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rol de personal</li> <li>2. Inducción y supervisión</li> <li>3. Encargado de área comercial</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de registros contables</li> <li>2. Elaboración de EEFF</li> <li>3. Control de egresos e ingresos de la empresa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión de cobranza</li> <li>2. Control de facturación</li> <li>3. Reportes de morosidad</li> </ol>
<b>Justificar porqué se seleccionó a los sujetos</b>	Se eligió a estos cuatro colaboradores, debido a que son los que están más relacionados al proceso de cobranza y a los temas relacionados; estos nos facilitarían información verídica de la empresa para contribuir y facilitar la investigación.			

<b>Técnica de recopilación de datos 1 - Entrevista</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>
<b>Cita textual</b>	La entrevista se apoya básicamente en la comunicación verbal, por ello requiere de un entrevistador que actúe con sumo cuidado; de él depende la cantidad y calidad de la información; deberá observar las reacciones del entrevistado, verificar o ampliar respuestas, y en el reporte incluir la descripción de la situación. Conductas adecuadamente, las entrevistas dan acceso a mejor más información.	<b>Cita 2</b> Se entiende al proceso de interrogar o hacer preguntas a una persona con el fin de captar sus conocimientos y opiniones acerca de algo, con la finalidad de realizar alguna labor específica con la información captada.
<b>Parafraseo</b>	<b>Parafraseo 1</b> La entrevista ayuda principalmente en la comunicación verbal, es por ello por lo que la persona entrevistadora debe cuidar del lenguaje apropiado a utilizar a través de los comportamientos del entrevistado para obtener de este la mayor y a su vez mejor detalle de la información.	<b>Parafraseo 2</b> Se considera como un proceso de realizar preguntas a un individuo con el fin de recibir sus opiniones y conocimiento de un determinado tema; y poder tomar en cuenta esta información para alguna labor.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	(García, 2005)	(Naghi, 2005)
<b>Redacción final</b>	Para García (2005), la entrevista ayuda principalmente en la comunicación verbal, es por ello por lo que la persona entrevistadora debe cuidar del lenguaje apropiado a utilizar a través de los comportamientos del entrevistado para obtener de este la mayor y a su vez mejor detalle de la información. De igual manera Naghi (2005) indica que, se considera como un proceso de realizar preguntas a un individuo con el fin de recibir sus opiniones y conocimiento de un determinado tema; y poder tomar en cuenta esta información para alguna labor.	



<b>Instrumento de recopilación de datos 1 – Guía de entrevista</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>
<b>Cita textual</b>	Cita 1 Conjunto de actividades que permiten coordinar y controlar los aspectos relacionados con creación, recepción, organización, almacenamiento, preservación, acceso y difusión de los documentos.	Cita 2 Es una herramienta que permite realizar un trabajo reflexivo para la organización de temas posibles que se abordarán en la entrevista. No constituye un protocolo estructurado de preguntas. Es una lista de tópicos temáticos y áreas generales, a partir de la cual se organizan los temas sobre los que tratarán las preguntas.
<b>Parfraseo</b>	Parafraseo 1	Parafraseo 2
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>		
<b>Redacción final</b>		

<b>Procedimiento Cualitativo</b>	
<b>Paso 1:</b>	Se construye la guía de entrevista.
<b>Paso 2:</b>	Se ejecuta la entrevista mediante grabación o sesión Zoom a las 4 unidades informantes del área de cobranza, Tesorería y administración.
<b>Paso 3:</b>	Se transcribe las grabaciones en un documento Word en formato RTF para poder cargarlo en el proyecto de ATLAS.TI
<b>Paso 4:</b>	Se construyen las redes con las subcategorías e indicadores.
<b>Paso 5:</b>	Se realiza el diagnóstico y la triangulación mediante el uso de las redes de categorías.

**Método de análisis de datos – Triangulación**

<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>
<b>Cita textual</b>	Cita 1 Se entiende por triangulación a la combinación de metodologías en el estudio del mismo fenómeno. Implica reunir una variedad de datos y métodos para referirlos al mismo tema o problema. la triangulación persigue aumentar la validez.	Cita 2 Mediante el uso combinado de distintas técnicas de captación, métodos de elección, dispositivos experimentales y técnicas de medición, se pretende compensar a los puntos débiles específicos de una estrategia mediante el uso de otra distinta, que en ese punto tenga su punto fuerte específico
<b>Parfraseo</b>	Parafraseo 1 La triangulación hace referencia al uso combinado de técnicas para el estudio metodológico de un tema en específico, recopilando variedad de datos o conocimientos específicos; logrando aumentar la validez del análisis.	Parafraseo 2 La triangulación hace referencia al uso combinado de técnicas para el estudio metodológico de un tema en específico, recopilando variedad de datos o conocimientos específicos; logrando aumentar la validez del análisis.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	(Pérez, 2004)	(Howald, 2001)
<b>Redacción final</b>	Según Pérez (2004), Howald (2001) afirman que la triangulación hace referencia al uso combinado de técnicas para el estudio metodológico de un tema en específico, recopilando variedad de datos o conocimientos específicos; logrando aumentar la validez del análisis.	

Aspectos éticos
Se utilizó APA en la versión 7 y Turnitin
La muestra corresponde 46 trabajadores de una población de 46.,
Se trabajó con la data consolidada en Excel y SPSS