

ESCUELA DE POSTGRADO NEUMANN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



“Propuesta de Mejora para el Proceso de Cobranza de la Empresa Soluciones y Servicios Integrados S.A.C.”

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autor:
Bach. Figueroa Sandoval, Gladys Esther

Docente Guía:
Mg. Leo Rossi, Ernesto Alessandro

TACNA – PERÚ

2020

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor”

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado con todo mi afecto a Dios, quien mejor conoce mis sueños y los va realizando en el tiempo perfecto.

A mi hijo Bryan, a quien amo demasiado y representa mi motor y motivo para superarme y ser mejor persona.

A mi padre, a quien me hubiera encantado mostrar mi crecimiento académico y profesional, pero que sé que desde el cielo me acompaña incondicionalmente.

A mi madre, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos y por ser ese modelo de madre que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada por su comprensión y amor.

A todos ustedes va dedicado mi trabajo.

Gladys E. Figueroa Sandoval

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	15
1.1. Propuesta de Mejora para el Proceso de Cobranza de la Empresa Soluciones y Servicios Integrados S.A.C.	15
1.2. Objetivos	17
1.2.1. Objetivo General	17
1.2.2. Objetivos Específicos	17
1.3. Justificación	18
1.4. Metodología	19
1.4.1. Métodos a Nivel Teórico	19
1.4.2. Método a Nivel Empírico	19
1.4.3. Alcance de la Investigación	20
1.5. Alcances y Limitaciones	20
1.5.1. Alcance	20
1.5.2. Limitaciones	21
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	22
2.1. Variable Independiente	24
2.1.1. Políticas de créditos	24
2.1.2. Gestión de Cobranza	25
2.1.3. Crédito	28
2.1.4. Liquidez	29
2.2. Variable Dependiente	31
2.2.1. Gestión Financiera	31
2.2.2. Proceso Administrativo	32
2.2.3. Control de Cartera	35
2.2.4. Cartera Vencida	35
2.3. Variable Cualitativa	35
2.3.1. Procesos	35
2.3.2. Estudio de trabajo	37
2.3.3. Eficiencia	38
2.3.4. Productividad	38
2.3.5. Toma de decisiones	39
2.4. Metodología de Investigación	39
2.5. Análisis Crítico	41
2.5.1. Procedimientos Sistemáticos	41
2.5.2. Técnicas e Instrumentos	46
2.6. Posibles Alternativas de Solución	46
2.6.1. Subcontratación del servicio de cobranza	47
2.6.2. Implementación del Six-Sigma	48
2.6.3. Mejora de Proceso – OIT	49

CAPÍTULO 3: MARCO REFERENCIAL _____	51
3.1 Datos Generales _____	51
3.2. Nombre o razón social de la empresa _____	51
3.3 Ubicación de la empresa _____	52
3.4 Giro de la empresa _____	52
3.5. Breve Reseña Histórica _____	53
3.6. Organigrama de la empresa _____	54
3.7. Visión _____	56
3.8. Misión _____	56
3.9. Política de Calidad _____	56
3.10. Objetivos de la Empresa _____	56
3.10.1. Mayor Penetración _____	56
3.10.2. Cobertura _____	56
3.10.3. Tickets Bajos _____	57
3.10.4. Reducción de Costos _____	57
3.10.5. Procesamiento y MPOS _____	57
3.10.6. Capital Humano _____	57
3.11. Bloques de proceso _____	57
3.12. Productos _____	60
3.12.1. MPOS (Mobil Point of Sales) _____	60
3.12.2. Poket _____	61
3.12.3. Poket Pro _____	64
3.12.4. Poket Full _____	66
3.13. Diagnóstico organizacional _____	68
CAPÍTULO 4: RESULTADOS _____	72
4.1. Análisis de la Situación Actual del Proceso _____	72
4.2. Justificación de la Propuesta Elegida _____	75
4.3. Desarrollo de la Propuesta Elegida _____	76
4.3.1. Fase 1: Seleccionar _____	76
4.3.2. Fase 2: Registrar _____	76
4.3.2.1. Diagrama de Flujos del Proceso de Cobranzas _____	76
4.3.2.2. Identificación de requerimientos _____	80
4.3.2.3. Entrevista a los encargados del proceso de cobranza _____	81
4.3.2.3.1 Debilidades encontradas en la entrevista al analista de cobranza _____	83
4.3.2.3.2 Recomendaciones al analista de cobranza en base a la entrevista realizada. _____	84
4.3.2.4. Entrevista al Jefe de Administración y Finanzas _____	85
4.3.2.4.1 Debilidades encontradas en la entrevista al Jefe de Administración y Finanzas _____	87
4.3.2.4.2 Recomendaciones al Jefe de Administración y Finanzas en base a la entrevista realizada. _____	87
4.3.2.5. Entrevista a la Contadora General _____	88

4.3.2.5.1 Debilidades encontradas en la entrevista a la Contadora General	90
4.3.2.5.2 Recomendaciones a la Contadora General en base a la entrevista realizada.	90
4.3.2.6. Encuesta a los Principales Clientes	91
4.3.2.6.1. Dimensión poblacional de los clientes con condición de pago a crédito	92
4.3.2.6.2. Dimensión poblacional de los clientes con condición de pago a crédito	93
4.3.2.7. Principal Competidor	98
4.3.2.7.1 Giro de IZIPAY S.A.C.	99
4.3.2.7.2. Sistemas de Integración para procesos	99
4.3.2.7.3. Kpi's de gestión de cobranza consideradas por Izipay S.A.C.	100
4.3.2.8. Principales Kpi's y Reportes de la Gestión de Cobranza	100
4.3.2.8.1. Indicador de Liquidez	100
4.3.2.8.2. Indicador de Cartera a crédito	101
4.3.2.8.4. Reporte Indicador de Morosidad en la Cartera	103
4.3.2.8.5. Descripción de la muestra del Reporte de Cuentas por Cobrar a diciembre 2019	106
4.3.2.8.6. Descripción de la posición encargada de las cuentas por cobrar	107
4.3.3. Fase 3: Examinar	109
4.3.4. Fase 4 Establecer y Fase 5 Evaluar	113
4.3.5. Fase 6 Definir	114
4.4 Desarrollo de las acciones propuestas	116
4.4.1. Política de cobranza mejorada	116
4.4.2. Manual de funciones mejorada	126
4.4.3 Diagrama de flujos y procedimientos para el proceso de cobranza mejorado	128
4.4.4. Nuevos formatos propuesto para la gestión de cobranza	134
4.4.5. Indicadores Propuestos	139
4.4.5.1 Indicadores propuestos para medir la eficiencia en la gestión de cobranza a cargo del analista de cobranza	139
4.4.6. Capacitación al personal	140
4.5. Implementación de la propuesta	141
4.5.1. Calendario de actividades y recursos	142
4.5.2. Presupuesto	144
4.5.2.1. Costeo ABC del Procedimiento de Cobranza	144
CAPÍTULO 5: SUGERENCIAS	147
5.1 Conclusiones	147
5.2. Recomendaciones	148
GLOSARIO	150
BIBLIOGRAFÍA	154

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Categorías Fundamentales de la Gestión de Cobranza	22
Figura 2. Variable Independiente	23
Figura 3. Variable Dependiente	23
Fuente: Elaboración propia	23
Figura 4. Variable Cualitativa	24
Figura 5. Elementos Básicos de la Gestión de Cobranza	27
Figura 6. Etapas del Proceso	34
Figura 7. Elementos de un proceso	36
Figura 8. Contenido Básico del Tiempo de Trabajo	37
Figura 9. La Metodología del Estudio de Trabajo de la OIT, fases y alcance	45
Figura 11. Mapa de ubicación de la empresa Soluciones y Servicios Integrados SAC	52
Figura 12. Organigrama General de la Empresa Soluciones y Servicios Integrados S.A.C.	55
Figura 13. Mapa de Procesos - Soluciones y Servicios Integrados S.A.C.	59
Figura 14. Ventajas del uso de MPOS	61
Figura 15. Diseño de equipo - Poket y sus Beneficios	63
Figura 16. Diseño de equipo – Poket Pro y sus Beneficios	65
Figura 17. Poket Full y sus Beneficios	67
Figura 19. Organigrama Funcional del Área Operativa de Venta y Proceso de Cobranza de Soluciones y Servicios Integrados S.A.C.	70
Figura 20. Diagrama Actual del Proceso de Cobranza de la Empresa Soluciones y Servicios Integrados S.A.C.	77
Figura 20. Porcentaje de Venta de Mpos con condición de pago según segmentación	92
Figura 21. Resultados de la pregunta 1 en la encuesta de clientes	94
Figura 22. Resultados porcentuales de la pregunta 2 en la encuesta a clientes.	95
Figura 23. Resultados porcentuales de la pregunta 3 en la encuesta a clientes.	96
Figura 24. Resultados porcentuales de la pregunta 4 en la encuesta a clientes.	97

Figura 25. Diagrama del Proceso de Cobranza Mejorado de la Empresa Soluciones y Servicios Integrados S.A.C. _____	129
Figura 26. Diagrama del Proceso de Cobranza Mejorado _____	130
Figura 27. Diagrama de Gantt con el cronograma de actividades y uso de recursos para la Implementación de la Propuesta de Mejora en la Gestión de Cobranza _____	143

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cartera Vencida _____	73
Tabla 2. Ventas _____	74
Fuente: Elaboración Propia _____	74
Tabla 3. Procedimiento y Descripción de Actividades y del Proceso de Cobranza _____	78
Tabla 4. Resultado de la Entrevista realizada al Analista de Cobranza de la Empresa Soluciones y Servicios Integrados S.A.C. _____	81
Tabla 5. Resultado de la Entrevista realizada al Jefe de Administración y Finanzas de la Empresa Soluciones y Servicios Integrados S.A.C. _____	85
Tabla 6. Resultado de la Entrevista realizada al Contador General Externo de la Empresa Soluciones y Servicios Integrados S.A.C. _____	88
Tabla 7. Representación de participación de principales clientes _____	93
Tabla 8. Indicadores utilizados por la Empresa IZIPAY S.A.C _____	100
Tabla 9. Reporte Indicador de Morosidad en la Cartera “Anticuamiento de cuentas por Cobrar” _____	104
Tabla 10. Porcentaje de Morosidad de la cuenta por Cobrar _____	106
Tabla 11. Etapas del Interrogatorio para examinar el Proceso de Cobranza de la empresa Soluciones y Servicios Integrados S.A.C. _____	110
Tabla 12. Procedimiento y Descripción de Actividades y del Proceso de Cobranza Mejorado _____	131
Tabla 13. Cuadro Comparativo de las Actividades del Proceso de Cobranza (antes y después) _____	134
Tabla N° 14. Indicadores propuestos en la gestión de cobranza _____	139
Tabla 15. Agenda del Kick -Off para la Capacitación al Personal Involucrado _____	141
Tabla 16. Costo Escenario Actual del Proceso de Cobranza _____	144
Tabla 17. Costo Escenario del Proceso de Cobranza con la Propuesta de Mejora _____	144
Tabla 18. Comparativo Costo Beneficio del Proceso de Cobranza _____	145
Tabla 19. Costo Beneficio – Sustento de Eficiencia _____	146

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Manual de Funciones del Analista de Cobranza (actual) _____	108
Anexo 2. Política de Cobranza Mejorada _____	117
Anexo 3. Manual de Funciones del Analista de Cobranza Mejorada _____	127
Anexo 4. Formato de Estado de cuenta a Clientes ZFP001 _____	136
Anexo 5. Formato de Carla de Cobranza _____	137
Anexo 6. Formato de Fraccionamiento de pago _____	138

RESUMEN EJECUTIVO

La presente propuesta de mejora tiene como objetivo mostrar una alternativa que permita mejorar el proceso de cobranza que actualmente maneja la empresa Soluciones y Servicios Integrados, con la finalidad de generar mayor liquidez y eficiencia en las actividades que giran en torno a este proceso.

Soluciones y Servicios Integrados S.A.C. conocida como “Vendemás”, se encarga de la digitalización de pagos enfocado en el sector masivo mediante la venta de mpos (Mobile Point of Sales), los mismos que se convierten en mediadores para la realización de transacciones. Las ventas de estos equipos se realizan a través de distribuidores quienes se encargan de abastecer de equipos a los comercios finales (bodegas, taxis, sector independiente). Asimismo, está asociada con la empresa “Compañía Peruana de Medios de Pago S.A.C” y cuenta con el respaldo de la empresa multinacional de servicios financieros Visa Inc.

El diagnóstico que determinó la problemática se ha basado en la técnica de observación directa, es decir, mediante entrevistas al personal involucrado a la operatividad de la gestión de cobranza como: Jefe de Administración y Finanzas, Contador General Externo (pertenece a la empresa asociada Compañía Peruana de Medios de Pago S.A.C.) y el analista de cobranza. Por otro lado, también se ha consultado e investigado diversas fuentes de información relacionadas a este proceso.

Dentro del análisis realizado se encontraron diversos factores que han ocasionado problemas de liquidez, tales como: créditos otorgados a clientes sin ninguna evaluación crediticia ni con un VB° por parte de la gerencia de Administración y Finanzas, procesos en su 90% manuales, los cuales generan un sobretiempo innecesario en las actividades

cotidianas del gestor, el cual podría ser utilizado para un análisis más profundo de la cartera y finalmente, políticas y procedimientos no actualizados que conllevan a duplicidad de funciones, entre otros.

Por todo lo expuesto, es que se optó por desarrollar una investigación cualitativa y cuantitativa basada en la Metodología de Estudio de Trabajo de la OIT, que está comprendida por 8 fases: seleccionar, registrar, examinar, establecer, evaluar, definir, implantar y controlar.

Esta metodología trae como resultado, la mejora en el flujo de la gestión de cobranza, reduciendo los tiempos muertos y eliminando la duplicidad de tareas (pasaron de ser 21 actividades a 18 actividades), asimismo se ha incluido dentro del nuevo flujo, 2 actividades que permitirán tener un control desde el inicio de la venta que permita identificar a aquellos clientes que mantienen deuda con la empresa.

Dentro de las eficiencias que trae esta propuesta, está también la automatización de tareas, mediante la utilización de recursos sistemáticos que proporciona la herramienta de SAP, esto permitirá que el envío de correos, los estados de cuenta y demás puedan ser programados y enviados automáticamente y de forma masiva, según el periodo y la frecuencia que se requiera.

Como punto importante también tenemos la actualización de los manuales y políticas que permitirán definir los lineamientos necesarios del personal a cargo de la gestión de cobranza.

Finalmente se elaboraron 3 nuevos indicadores que garantizaran la eficiencia de la gestión y permitirá una mejor toma de decisiones ante cualquier eventualidad o resultado que se desee obtener.

INTRODUCCIÓN

Mantener un flujo de liquidez constante es el propósito principal de cualquier proceso de cobranza, para ello se debe establecer estrategias que consideren instrumentos y políticas de cobranza que permitan realizar negociaciones más eficientes con los clientes. Asimismo, las áreas de soporte financiero necesitan contar con controles que les permita prever ante cualquier circunstancia de riesgo. Para ello se requiere la existencia de planificación, control y seguimiento de las cuentas por cobrar dentro del proceso de cobranza.

Por todo lo mencionado es que, en la presente propuesta se ha realizado una investigación y análisis en la gestión de cobranza de la empresa Soluciones y Servicios Integrados S.A.C., el cual cuenta con un alto porcentaje de morosidad en su facturación, ya que por los equipos que vende a sus principales distribuidores, ha presentado retraso en la cancelación de lo adeudado, trayendo como consecuencia, problemas de liquidez, generando compromiso a corto plazo con las instituciones financieras y un retraso en la cancelación de las obligaciones adquiridas por la empresa.

Ante la problemática expuesta es que se elaboró una propuesta de mejora en el proceso de cobranza, la cual consta de cinco (05) capítulos; en el Capítulo 1, se podrá apreciar la problemática a resolver, los objetivos que se esperan alcanzar con la propuesta planteada y la justificaciones e importancia de la investigación realizada.

En el Capítulo 2, se desarrolla todo el marco teórico relacionado a la investigación, tomando en cuenta los antecedentes, las bases teóricas y la definición de la terminología básica requerida para la comprensión de la propuesta.

Por su parte el capítulo 3, muestra toda la información relacionada a la empresa, desde la reseña histórica hasta el análisis o diagnóstico que permite justificar el por qué es necesario modificar el proceso de cobranza que actualmente se viene realizando.

En relación al capítulo 4, se muestran los resultados del diagnóstico realizado sobre la situación actual en la que se encuentra el proceso de cobranza de la empresa Soluciones y Servicios Integrados S.A.C., además del desarrollo y la viabilidad de la propuesta de mejora planteada, desde la implementación hasta la etapa de control y seguimiento.

Finalmente, el capítulo 5 mostrará las conclusiones y las recomendaciones para la implementación, seguimiento y control de la propuesta planteada.