



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Mecánica Industrial

## **IMPLEMENTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA DE COBRANZA SISTEMATIZADA EN UNA EMPRESA DE FINANCIAMIENTO**

**Jhonatan Ricardo Ortigosa Mencos**

Asesorado por la Inga. Miriam Patricia Rubio Contreras de Akú

Guatemala, agosto de 2011



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**IMPLEMENTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA DE COBRANZA  
SISTEMATIZADA EN UNA EMPRESA DE FINANCIAMIENTO**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

**JHONATAN RICARDO ORTIGOSA MENCOS**

ASESORADO POR LA INGA. MIRIAM PATRICIA RUBIO CONTRERAS

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, AGOSTO DE 2011



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Juan Carlos Molina Jiménez
VOCAL V	Br. Mario Maldonado Muralles
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADORA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas
EXAMINADOR	Ing. Ismael Homero Jeréz González
EXAMINADOR	Ing. Byron Gerardo Chocooj Barrientos
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

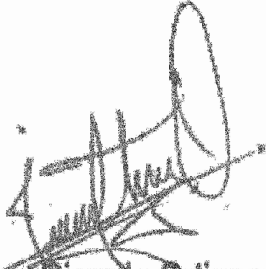


## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### **IMPLEMENTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA DE COBRANZA SISTEMATIZADA EN UNA EMPRESA DE FINANCIAMIENTO**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Mecánica Industrial, con fecha mayo de 2010.



Jhonathan Ricardo Ortigosa Mencos

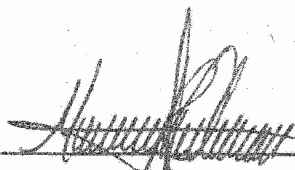
Guatemala, 23 de marzo de 2011

Señor  
Director  
**Escuela Mecánica Industrial**  
Ingeniero César Ernesto Urquizú Rodas

Por este medio me dirijo a usted para informarle que yo, Ingeniera Industrial Miriam Patricia Rubio Contreras de Akú, **HABIENDO TENIDO A LA VISTA EL TRABAJO DE GRADUACIÓN** como asesora; del estudiante del programa de Ingeniería Industrial **JHONATAN RICARDO ORTIGOSA MENCOS**, con el número de carné 2002-12496, en el tema de tesis **"IMPLEMENTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA DE COBRANZA SISTEMATIZADA EN UNA EMPRESA DE FINANCIAMIENTO"**.

**DOY POR APROBADO DICHO TRABAJO DE GRADUACIÓN**, esperando que sea de utilidad para cumplir con las líneas de investigación que enmarca el proceso de acreditación de la escuela de Mecánica-Industrial bajo su cargo, sin otro particular me suscribo,

Atentamente,



**Inga. Miriam Patricia Rubio Contreras de Akú**  
**Colegiada No 4074**

**Miriam Patricia Rubio Contreras**  
**INGENIERA INDUSTRIAL**  
**COL. 4074**





REF. REV EMI.090.011

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **IMPLEMENTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA DE COBRANZA SISTEMATIZADA EN UNA EMPRESA DE FINANCIAMIENTO**, presentado por el estudiante universitario **Jhonatan Ricardo Ortigosa Mencos**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Ing. Erwin Danilo González Trejo  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, junio de 2011.

/mgp

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

REF.DIR.EMI.107.011

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **IMPLEMENTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA DE COBRANZA SISTEMATIZADA EN UNA EMPRESA DE FINANCIAMIENTO**, presentado por el estudiante universitario Jhonatan Ricardo Ortigosa Mencos, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
Ing. Cesar Ernesto Urguizú Rojas  
DIRECTOR  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, agosto de 2011.

/mgp

Universidad de San Carlos  
de Guatemala



Facultad de Ingeniería  
Decanato

DTG. 292.2011.

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **IMPLEMENTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA DE COBRANZA SISTEMATIZADA EN UNA EMPRESA DE FINANCIAMIENTO**, presentado por el estudiante universitario **Jhonatan Ricardo Ortigosa Mencos**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos  
Decano

Guatemala, 19 de agosto de 2011.



/gdech



## **ACTO QUE DEDICO A:**

<b>Dios</b>	Por darme la sabiduría, el conocimiento y salud necesaria.
<b>Mis padres</b>	Por el cariño, comprensión, apoyo y consejos que me brindaron.
<b>Mi hermana</b>	Por el aliento y lealtad.
<b>Mi familia</b>	Por la ayuda, apoyo y entendimiento.
<b>Mis amigos</b>	Por los momentos compartidos y apoyo incondicional.



## **AGRADECIMIENTOS A:**

**Inga. Miriam Rubio**

Por guiarme y acompañarme en el desarrollo de mi trabajo de graduación.

**Ing. Danilo González**

Por brindarme su ayuda y contribuir a realizar este trabajo de graduación.

**Ing. Max Donis**

Por su ayuda en la revisión de este trabajo de graduación.

**Personal de CREDIMÁS, S.A.**

Por abrirme las puertas en la empresa para poder realizar este trabajo y por su ayuda incondicional.





## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
LISTA DE SÍMBOLOS.....	IX
GLOSARIO.....	XI
RESUMEN.....	XV
OBJETIVOS.....	XVII
INTRODUCCIÓN.....	XIX
1. ANTECEDENTES GENERALES.....	1
1.1. Antecedentes de la empresa de financiamiento.....	1
1.1.1. Ubicación.....	1
1.1.2. Historia.....	1
1.1.3. Cronología.....	3
1.1.4. Misión.....	5
1.1.5. Visión.....	5
1.1.6. Valores.....	6
1.1.7. Organigrama general.....	7
1.2. Marco teórico.....	8
1.2.1. Concepto de gestión de cobranza.....	8
1.2.2. Función de la gestión de cobranza.....	8
1.2.3. Clasificación de cartera de clientes según el nivel de mora.....	9
1.2.4. Concepto de matriz de acción de cobranza.....	10
1.2.5. Funciones de la matriz de acción de cobranza.....	10

2.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	13
2.1.	Organigrama departamento de cobros.....	13
2.2.	Diagrama de causa y efecto.....	14
2.2.1.	Identificación del problema.....	14
2.2.2.	Identificación de las causas.....	14
2.3.	Diagramación del departamento de cobros.....	16
2.3.1.	Diagramación del proceso de cobro de cuentas corrientes.....	16
2.3.2.	Diagramación del proceso de cobro de cuentas especiales.....	23
2.4.	Análisis de los resultados.....	27
2.5.	Presentación de los resultados.....	27
2.6.	Áreas de mejora.....	27
3.	DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA DE COBRANZA SISTEMATIZADA.....	29
3.1.	Estudio a realizar.....	29
3.1.1.	Proceso de cobro de cuentas corrientes.....	29
3.1.2.	Proceso de cobro de cuentas especiales.....	31
3.2.	Establecimiento de variables para la parametrización de la matriz de acción de cobranza (MAC).....	32
3.3.	Desarrollo de la MAC.....	42
3.4.	Elaboración de manual de procedimientos.....	43
3.4.1.	Manual para administrador funcional del sistema.....	43
3.4.2.	Manual para operador.....	54
3.4.3.	Manual para medir la eficiencia en la gestión de cobranza.....	65

4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	71
4.1.	Comisión de certificación de la MAC.....	71
4.2.	Distribución de la nueva herramienta.....	73
4.3.	Asignación de recursos y responsabilidades.....	74
4.4.	Coordinar capacitaciones.....	74
4.4.1.	Capacitación a administradores funcionales del sistema.....	76
4.4.2.	Capacitación a operadores.....	78
5.	SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA.....	81
5.1.	Realizar encuesta semestral a administradores y operadores.....	81
5.2.	Revisión semestral por parte de la comisión.....	84
5.2.1.	Estudio de las exigencias actuales del departamento de cobros.....	84
5.2.2.	Análisis de los datos obtenidos.....	84
5.2.3.	Determinación de cambios necesarios.....	85
5.2.4.	Desarrollo de cambios.....	88
5.3.	Implementación de cambios.....	88
	CONCLUSIONES.....	91
	RECOMENDACIONES.....	93
	BIBLIOGRAFÍA.....	95



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Organigrama general de CREDIMÁS, S.A.....	7
2.	Organigrama del departamento de cobros.....	13
3.	Diagrama de causa y efecto.....	15
4.	Diagrama de proceso de obtención del crédito.....	17
5.	Diagrama de proceso de cobro pre-mora y mora 30.....	18
6.	Diagrama de proceso de cobro mora 60.....	19
7.	Diagrama de proceso de cobro a taxis.....	20
8.	Diagrama de proceso de cobro a arrendadoras.....	21
9.	Diagrama de proceso de cobro domiciliario.....	22
10.	Diagrama de proceso de cobro pre – jurídico 1.....	23
11.	Diagrama de proceso de cobro pre – jurídico 2.....	24
12.	Diagrama de proceso de cobro a bancos.....	25
13.	Diagrama de proceso de cobro de seguros.....	26
14.	Diagrama mejorado de cobro de cuentas corrientes.....	30
15.	Diagrama mejorado de cobro de cuentas especiales.....	31
16.	Registro de gestores.....	40
17.	Ingreso al sistema.....	43
18.	Tabla de parametrización.....	44
19.	Rango de montos.....	45
20.	Rango de días.....	46
21.	Editar celda.....	47
22.	Menú de consultas.....	48
23.	Consulta de saldos.....	49

24.	Listado de clientes a seleccionar.....	50
25.	Listado de clientes filtrados.....	51
26.	Ejecutar consulta de saldos.....	52
27.	Saldos vencidos y por vencer.....	53
28.	Generar cobro.....	53
29.	Consulta de cobro a clientes.....	55
30.	Acciones a realizar.....	55
31.	Detalle de saldos pendientes.....	57
32.	Consulta de detalle de movimientos.....	58
33.	Cheques post-fechaados.....	59
34.	Repuesta del cliente.....	60
35.	Ofrecimiento del cliente.....	61
36.	Consulta de comentarios.....	62
37.	Consulta de ofrecimiento del cliente.....	64
38.	Histórico de movimientos.....	66
39.	Gráficas de rendimiento.....	66
40.	Gráfica de porcentajes de tiempo diario laboral.....	68
41.	Gráfica de llamadas telefónicas.....	69
42.	Gráfica de porcentajes de acciones efectivas y no efectivas.....	70
43.	Etapas de evaluación de un proceso de capacitación.....	76
44.	Encuesta para administradores funcionales del sistema.....	82
45.	Encuesta para operadores de la MAC.....	83
46.	Solicitud para autorización de cambios en la MAC.....	87

## TABLAS

I.	Matriz de dos dimensiones.....	33
II.	Descripción de grupos.....	34
III.	Detalle por grupo.....	34
IV.	Tipos de acciones.....	35
V.	Secuencia de acciones.....	36
VI.	Estados.....	37
VII.	Tipo de gestión.....	39
VIII.	Opciones de la figura 19.....	45
IX.	Opciones de la figura 20.....	46
X.	Opciones de la figura 21.....	47
XI.	Opciones de la figura 30.....	56
XII.	Opciones de la figura 31.....	57
XIII.	Opciones de la figura 32.....	58
XIV.	Opciones de la figura 33.....	59
XV.	Opciones de la figura 34.....	60
XVI.	Opciones de la figura 35.....	61
XVII.	Opciones de la figura 36.....	63
XVIII.	Opciones de la figura 37.....	65
XIX.	Tiempo diario laboral.....	67
XX.	Llamadas telefónicas.....	69
XXI.	Acciones efectivas y no efectivas.....	70





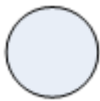
## LISTA DE SÍMBOLOS

### Símbolo

### Significado



Conector dinámico



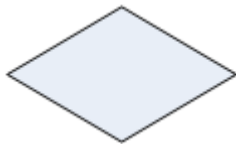
Conector secuencial en la misma página

C x C

Cuenta Corriente



Datos



Decisiones



Elaboración de documentos



Inicio / Fin

MAC

Matriz de acción de cobranza

Nombre de responsable	
Nombre de acción	
No.	Tiempo hrs/min

Operaciones / Verificaciones



Separador

## GLOSARIO

<b>Arrendadoras</b>	Empresas que adquieren flotillas de vehículos para rentar.
<b>Automatizar</b>	Realizar algo en forma automática, minimizando la intervención humana.
<b>Cartera de clientes</b>	Conjunto de clientes al cual la empresa le presta sus servicios.
<b>Cartera morosa</b>	Grupo de clientes que le deben cierta cantidad de dinero a la empresa.
<b>Cuentas corrientes</b>	Grupo de cuentas que van desde pre-mora hasta mora 90.
<b>Cuentas especiales</b>	Grupo de cuentas que incluye la mora 120 y todas aquellas cuentas con mayor antigüedad y monto mayor a Q 100 000,00; o las que el gerente general y el gerente de cobro especial crean convenientes.
<b>Clientes filtrados</b>	Grupo de clientes a asignar alguna acción de cobranza.

<b>Cheque post-fechaado</b>	Cheque en el cual la fecha que se indica en él, es posterior a la fecha de expedición real.
<b>Estación de trabajo de cómputo</b>	Equipo de cómputo en el cual se instalará o desinstalará la nueva herramienta.
<b>Expedir</b>	Extender por escrito un documento.
<b>Financiamiento</b>	Es el conjunto de recursos monetarios financieros para llevar a cabo una actividad económica, con la característica de que generalmente se trata de sumas tomadas a préstamo que complementan los recursos propios.
<b>Gestor</b>	Llamado también auxiliar de cobro u operador, y es el encargado de realizar la acción de cobranza.
<b>Gráficas de rendimiento</b>	Gráficas cuyo fin es medir la eficiencia en la gestión de cobranza.
<b>Índice de recupero</b>	Clave que indica la recuperación de la cartera morosa.
<b>Logística</b>	Conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, especialmente de distribución.

<b>Monitoreo</b>	Es la observación del curso de uno o más parámetros para detectar eventuales anomalías.
<b>Parametrizar</b>	Es ingresar a la matriz de acción de cobranza los parámetros necesarios para su generación.
<b><i>Password</i></b>	Contraseña para poder ingresar al sistema de cuenta corriente.
<b>Red informática</b>	Es un conjunto de equipos informáticos conectados entre sí con el objeto de compartir recursos e información.
<b>Saldo vencido</b>	Es la falta de pago del servicio prestado por la empresa hacia el cliente, después de la fecha estipulada.



## RESUMEN

El presente trabajo de graduación, está enfocado en llevar a cabo un análisis del sistema actual de cobranza en una empresa de financiamiento y la implementación de una matriz de acción de cobranza en el departamento de cobros de dicha empresa. Su importancia radica en la necesidad de fortalecer las áreas críticas; principalmente el área de cobros e incrementar la productividad de la recuperación de la cartera morosa.

Por medio del diagnóstico de la situación actual de la empresa, se dan a conocer las necesidades con que cuenta el departamento de cobros y por consiguiente se propone un procedimiento mejorado. En él se detallan los diagramas de cada uno de los procesos de cobro, así como también las causas fundamentales por las cuales el proceso es susceptible de una mejora en su eficiencia. Se especifican los parámetros necesarios para el desarrollo de la matriz de acción de cobranza (MAC) y también la forma de cómo se coordinó el rediseño de ésta, con una empresa de sistemas informáticos.

Incluye tres manuales de procedimientos para saber cómo utilizar correctamente la MAC; uno es para el administrador funcional del sistema, otro es para el operador o gestor de cobros y el último es para medir la eficiencia en la gestión de cobranza. Se muestran los pasos para la implementación de la nueva herramienta y la metodología para la coordinación de las capacitaciones. Por último se incluye un plan de seguimiento y mejora continua para detectar fallas o debilidades de la nueva herramienta y de esta manera poder plantear posibles soluciones.





# OBJETIVOS

## General

Implementar una metodología de cobro sistematizada en una empresa de financiamiento.

## Específicos

1. Elaborar las bases conceptuales que dan origen a una posterior gestión eficiente de cobranza.
2. Evaluar la situación actual de una empresa de financiamiento, a efecto de introducir las mejoras pertinentes para poder satisfacer todas sus necesidades.
3. Identificar las causas fundamentales por las cuales el proceso de cobro es susceptible de una mejora.
4. Determinar los parámetros necesarios para el desarrollo de la matriz de acción de cobranza (MAC) y su costo.
5. Rediseñar la matriz de acción de cobranza de acuerdo a las necesidades del departamento de cobros.

6. Interpretar los resultados del estudio de la matriz de acción de cobranza para su implementación.
7. Establecer un sistema de seguimiento adecuado a la implementación realizada.

## INTRODUCCIÓN

Un sistema de gestión de cobranza es un conjunto de partes relacionadas entre sí con el objeto de administrar la gestión de cobranzas. La eficiencia que puede aportar un sistema de gestión de cobranza a una empresa depende de su solidez, dinamismo y versatilidad para garantizar el cumplimiento de los objetivos y la satisfacción de las necesidades de cualquier organización que necesite administrar su cartera de deudores.

La importancia del presente trabajo de graduación, radica en la necesidad de fortalecer las áreas críticas de cobranza en una organización o empresa de financiamiento e incrementar la productividad de la recuperación de cartera mediante la identificación, optimización y automatización de los asuntos inherentes a la administración de la cobranza, estos son algunos de los factores críticos que las empresas enfrentan en sus procesos de negocio.

Debido al volumen de cuentas por cobrar y a la agilidad en que se debe administrar una cartera en una empresa de financiamiento y que de ella se derivan sus ingresos tanto a nivel de utilidades como a nivel de flujo de caja, se vio la necesidad de contar con una herramienta que automatice y mejore la disciplina en la cobranza de la cartera.

Por lo anterior, este trabajo está enfocado en llevar a cabo un análisis del sistema actual de cobros en una empresa de financiamiento y la respectiva implementación de una matriz de acción de cobranza para su eficiente gestión.



# **1. ANTECEDENTES GENERALES**

## **1.1. Antecedentes de la empresa de financiamiento**

Es de gran importancia e interés conocer como CREDIMÁS, S.A. ha llegado a ser una empresa reconocida en el ramo del financiamiento y como es que sus servicios se han mantenido por encima de otros; por ello, es importante conocer su ubicación, historia, cronología, misión, visión, valores, así como su estructura organizacional.

### **1.1.1. Ubicación**

Las instalaciones de la empresa de financiamiento CREDIMÁS, S.A., en la cual se está llevando a cabo el trabajo de graduación, se encuentra ubicada en la 4 av. 3-68, Zona 9 Edificio Intecunsa, Primer nivel, Ciudad de Guatemala.

### **1.1.2. Historia**

En 1951 nace una visión: "Fomentar el desarrollo agrícola en Guatemala". Su precursor: Juan Ulrico Maegli Mueller. Un hombre con ingenio, decisión y amor a su país.

A finales de 1954 inicia su proyecto con la apertura de “Servicio de Protección Agrícola Maegli” ubicado sobre la 9 av. y 8 calle de la zona 1, posteriormente y debido a su crecimiento fue trasladado a la 7 av. zona 1, en 1958 obtiene la primera representación de línea de motores (*Lister Peter*) y un año después se inicia a trabajar la línea de equipo de riego, luego se introducen las primeras dos líneas de tractores, una de agrícola y otra de construcción.

En 1968 se construyen el local de bodega y taller de servicio en los terrenos en los que actualmente se encuentran sus instalaciones y es hasta 1972 cuando se traslada también la sala de ventas y las oficinas administrativas.

Actualmente Tecún, S.A. es líder en el mercado y provee la maquinaria, asesoría técnica e insumos necesarios a diferentes sectores del país, en las ramas de agroquímicos, industria maderera, maquinaria agrícola, sistemas de riegos, maquinaria industrial, movimiento de carga, sistemas de almacenaje, maquinaria de construcción, transporte para carga pesada, buses, proyectos de generación de energía térmica, hidráulica, automatización industrial y talleres de servicio.

Tecún, S.A. es un grupo empresarial conformado por cinco grandes divisiones de negocio: Comercialización de Maquinaria y Agroquímicos, Distribución de Automóviles, Exportación de Especies, Bienes Raíces y Agroindustria.

La empresa CREDIMÁS, S.A. pertenece al grupo Tecún, S.A., y es la encargada de proveer financiamiento a los clientes del grupo anteriormente mencionado.

### 1.1.3. Cronología

- 1951-1952 Inician negocios relacionados en el área de agroquímicos para ser utilizados en siembras de algodón, arroz, maíz y té de limón.
- 1954 Fundación del “Servicio de Protección Agrícola Maegli Limitada”; distribuidores exclusivos de la firma Bayer agroquímicos para Guatemala, ubicada en la 9 av. y 8 calle de la zona 1.
- 1957 Creación del departamento de riegos con la representación de la línea *Wade Rain*.
- 1958 Obtención de la representación de la línea de Motores Estacionarios Lister y el departamento Agrícola con los aspersores para algodón *HY BOY* y la línea de Motocultores Rotavator.
- 1960 Formación del departamento industrial al adquirir la línea de equipos de soldadura *Miller* y la línea completa de electrodos.
- 1968 Cambia su nombre a Técnica Universal, S.A. (Tecún, S.A.) Nombre que actualmente mantiene.

- 1968 - 1972 Construcción del local de bodega y taller de servicio en los terrenos en los que actualmente se encuentran las instalaciones y se traslada también la sala de ventas y las oficinas administrativas, también se adquiere la representación de la línea de tractores *David Brown e International*.
- 1972 - 1974 Adquiere el contrato por medio del cual se provee el equipo necesario para el proyecto Jurún Marinalá. Tecún, S.A. representó a la empresa Suiza *Brown Boveri - Vevey* para la construcción de la hidroeléctrica Jurún Marinalá de 60 Megavatios localizado en el departamento de Escuintla, habiéndose fabricado localmente toda la tubería desde Palín a Escuintla.
- 1976 Construcción de la planta formuladora de productos agroquímicos: Químicos Agrícolas Insectol, S.A. en Tiquisate que al día de hoy sigue operando.
- 1977 La firma *Case Company* adquirió la línea *David Brown* iniciándose así la relación comercial con la hoy, *Case Internacional*, que absorbió ambas compañías, siendo hasta el día de hoy la línea principal en la división de maquinaria.
- 1980 Construcción del túnel de desvío del río Chixoy para el embalse e hidroeléctrica Chixoy con la compañía *Hochtieff*.



1982	Adquisición de la representación de los tractores agrícolas <i>David Brown</i> y maquinaria de construcción <i>Allis Chalmers</i> que posteriormente se volvió <i>Fiat Allis</i> .
1990	Adquisición de la representación de las marcas <i>Doosan</i> , <i>Putzmeister</i> y CMI.
2006	Adquisición de la representación de <i>Volvo Buses</i> y Camiones para toda Centro América.

#### **1.1.4. Misión**

La misión de la empresa de financiamiento es la siguiente: “Facilitarles a clientes del Grupo Tecún, S.A. la adquisición de los productos que necesiten, por medio del otorgamiento de créditos que se ajusten a sus necesidades con un trato personalizado, cordial y responsable”.

#### **1.1.5. Visión**

Es un elemento complementario de la misión que impulsa y dinamiza las acciones que se lleven a cabo en la empresa. Ayudando a que el propósito estratégico se cumpla.

La visión de la empresa de financiamiento es la siguiente: “Ser una de las mejores empresas de financiamiento en Guatemala, mejorando continuamente la satisfacción del cliente, apoyándolo a obtener el crédito necesario para sus compras y optimizando la utilización de su flujo de caja”.

### **1.1.6. Valores**

En la misión también deben estar involucrados los valores y principios que tienen las empresas, para que todo aquel que tenga algo que ver con la organización (trabajadores, competidores, clientes, etc.) sepa las características de la misma.

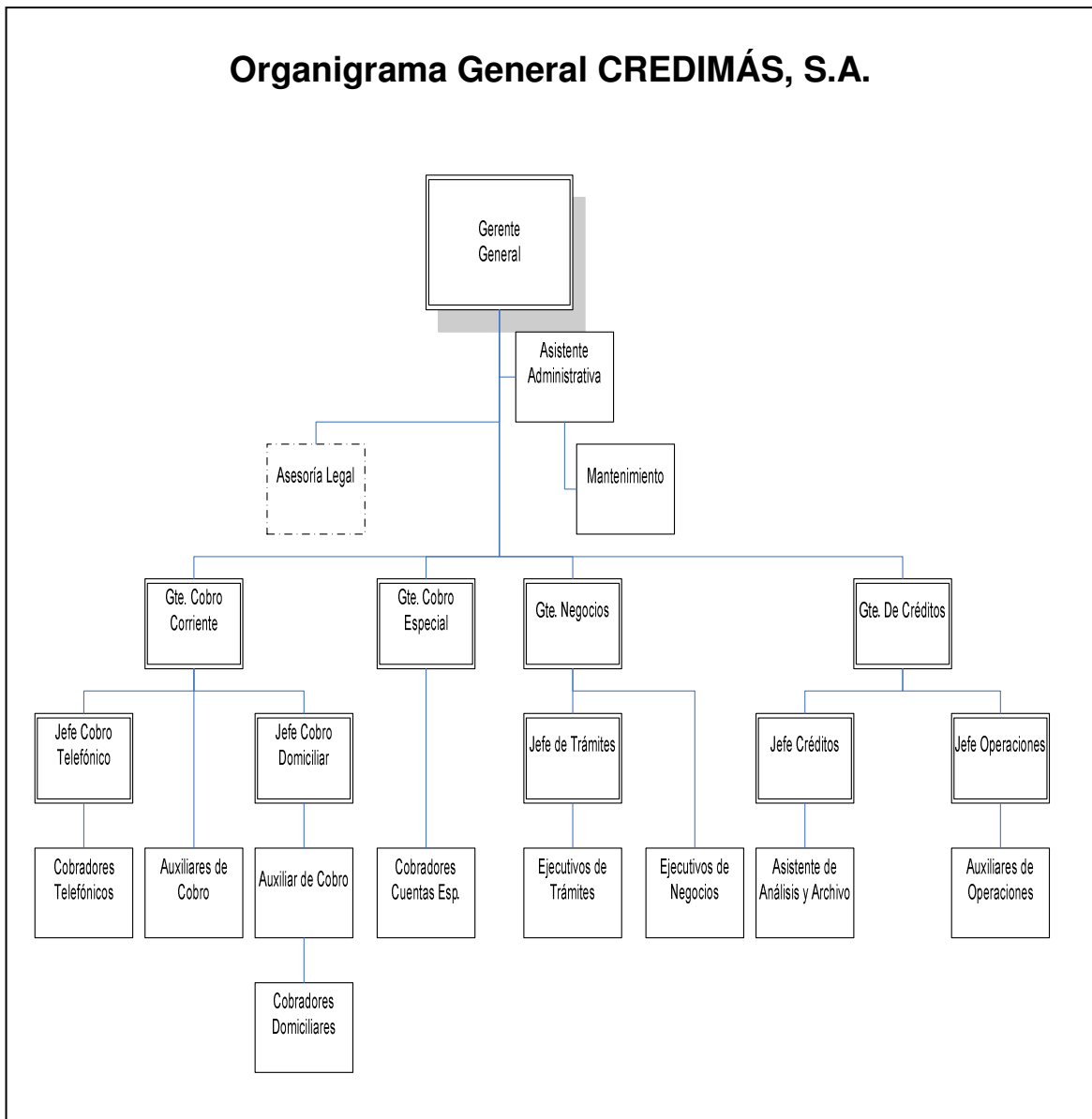
Un valor es una cualidad que confiere a las cosas, hechos o personas una estimación, ya sea positiva o negativa. Los valores del Grupo Tecún, S.A., son los siguientes:

- **Proactividad:** aprovechamos las oportunidades o problemas con una visión positiva y proactiva, tomando decisiones en base a nuestros principios y valores.
- **Sencillez:** actuamos y hablamos sin vanidad ni pretensión.
- **Excelencia:** logramos y sobrepasamos las metas, maximizando el uso de los recursos y optimizamos los procesos.
- **Compromiso:** hacemos nuestros los objetivos de la empresa y nos apasionamos por el logro de las metas.
- **Servicio Excepcional:** brindamos proactivamente soluciones a las necesidades de los clientes y excedemos sus expectativas.

### 1.1.7. Organigrama general

A continuación se presenta el organigrama general de la empresa de financiamiento:

Figura 1. Organigrama general de CREDIMÁS, S.A.



Fuente: elaboración propia.

## **1.2. Marco teórico**

### **1.2.1. Concepto de gestión de cobranza**

La gestión de cobranza consiste en el desarrollo de actividades y estrategias para alcanzar el cobro de deudas.

Una gestión de cobranza, para que sea efectiva, debe tomar en cuenta el contacto, la comunicación y el entorno de negocio. Estos aspectos producen información que debe ser bien administrada y rápidamente canalizada para producir efectividad en cada gestión que se emprende.

### **1.2.2. Función de la gestión de cobranza**

El objetivo principal de cobranza es sintéticamente: “cobrar todo en el menor tiempo posible”, sin perder la visión de la importancia de conservar la relación comercial con los clientes.

Es por ello que su labor es concentrarse en manejar todas las variables que participan en esa ecuación, que son: la logística integral de cobranza, el análisis de todos y cada uno de los clientes, y la lectura del mercado.

Su función es el monitoreo permanente de estos 3 frentes de acción y, consecuentemente, generar las acciones correctivas para disminuir los riesgos para cobrar en tiempo y forma.

### **1.2.3. Clasificación de cartera de clientes según el nivel de mora**

En CREDIMÁS, S.A., la cartera de clientes está clasificada de la siguiente manera:

- Pre – Mora (1 – 30 días): cartera de clientes que realizan su pago dentro de los primeros 30 días, para mantener un buen record crediticio.
- Mora 30 (31 – 60 días): cartera de clientes con 2 cuotas vencidas. En este tipo de mora, una estrategia orientada a su gestión de recupero, pretende llegar con toda rapidez al mayor número posible de clientes en el momento de producirse el vencimiento e inclusive antes del mismo, mediante un aviso recordatorio o una carta de cobro.
- Mora 60 (61 – 90 días): cartera de clientes con 3 cuotas vencidas. Para llevar adelante la gestión de mora 60, se deben aplicar las herramientas adecuadas, por medio de profesionales capacitados en materia de negociación colaborativa. De esta forma se pueden cambiar los resultados, obteniendo importantes índices de recupero.
- Mora 90 (91 – 120 días): cartera de clientes con 4 cuotas vencidas. En este tipo de mora, resulta importante el contar con un asesoramiento profesional respecto a políticas que motiven al deudor a regularizar su cuenta. Lanzar una campaña de cobro es una buena estrategia, ya que permite llegar a los obligados con interesantes propuestas expuestas de manera clara y atractiva, lo que facilita la obtención de un elevado índice de recupero en este segmento que se traduce en utilidad neta, ya que se está hablando de cuentas calificadas como “irrecuperables”.

- Mora 120 (121 días en adelante): cartera de clientes con 5 ó más cuotas vencidas. También depende de la cantidad de la deuda. Esta cartera ya puede ser asignada al departamento jurídico.

#### **1.2.4. Concepto de matriz de acción de cobranza**

Es un conjunto de partes relacionadas entre sí con el objetivo de administrar la gestión de cobranza. La matriz de acción de cobranza es una herramienta que automatizará la asignación de las actividades de los responsables de las acciones y de la misma forma servir como herramienta de soporte para documentar los resultados de dichas acciones y en cuanto exista un compromiso de pago por parte del cliente, coordinar el recaudo de dichos fondos a través de los cobradores o vendedores.

#### **1.2.5. Funciones de la matriz de acción de cobranza**

La matriz de acción de cobranza es una matriz de dos ejes: antigüedad y monto. Dicha matriz establece que mientras mayor es el monto y mayor es la antigüedad de la deuda, mayor presión se realiza al cliente. Se establecieron los siguientes tipos de acciones: llamada, carta de cobro normal (carta 30, 60 y 90), visita, carta de cobro judicial y asignación a cobro jurídico, las cuales serán automatizadas por este sistema.

Las principales funciones del sistema son:

- Parametrización de la matriz de acuerdo al rango de días y al rango de montos
- Asignación de las actividades de los responsables por tiempo definido para la gestión y control correspondiente
- Seguimiento de llamadas salientes, entrantes e historial

- Control y seguimiento de la aplicación de los pagos
- Sistema de e – mail (automático o manual) incorporado a la aplicación
- Agenda de acciones pendientes por operador
- Generación de reportes adecuados a los distintos requerimientos del cliente
- Segmentación de carteras por medio de filtros
- Generación automática de cartas
- Generación de gráficas de rendimiento por operador

Una de las principales funciones de la matriz es gestionar y llevar el control detallado del cobro de créditos a favor de la empresa, administrar la cartera de clientes que garantice una adecuada y oportuna captación de recursos, mediante un eficiente trabajo en equipo.



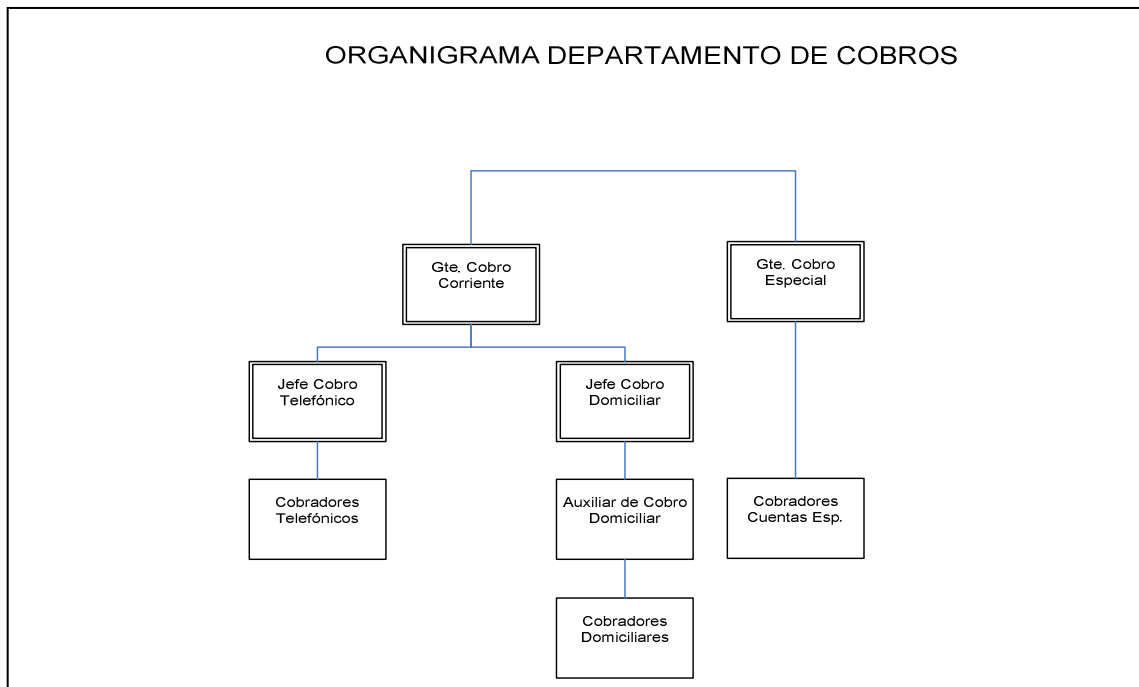


## 2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

### 2.1. Organigrama departamento de cobros

El organigrama se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación. En la siguiente figura se muestra el organigrama del departamento de cobros:

Figura 2. **Organigrama del departamento de cobros**



Fuente: elaboración propia.

## **2.2. Diagrama de causa y efecto**

Para facilitar el análisis del problema, se realizó un recorrido en los departamentos de operaciones, ventas y cobros; de los cuales se obtuvo la información necesaria, para identificar sus posibles causas.

### **2.2.1. Identificación del problema**

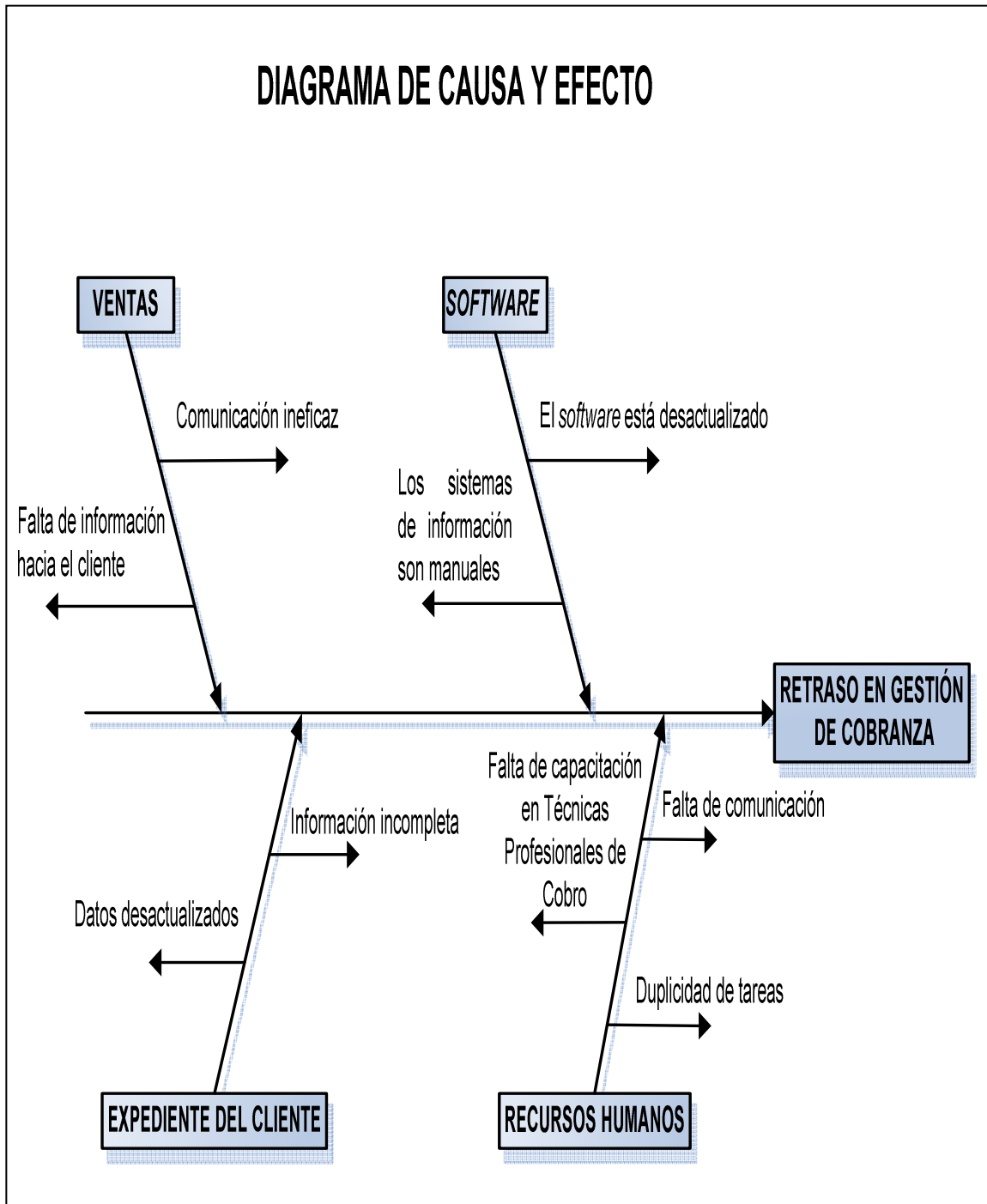
El principal problema identificado es el retraso en la gestión de cobranza, y sus principales causas se describen a continuación.

### **2.2.2. Identificación de las causas**

- *Software* : el *software* está desactualizado y los sistemas de información son manuales
- Ventas: la comunicación de los vendedores es ineficaz y no le proporciona la información completa al cliente
- Expediente del cliente: hay datos desactualizados de algunos clientes y otros expedientes no tienen la información completa
- Recursos humanos: falta de comunicación, falta de capacitación en técnicas profesionales de cobro y hay duplicación de tareas

En la siguiente figura se muestra el diagrama de causa y efecto:

Figura 3. Diagrama de causa y efecto



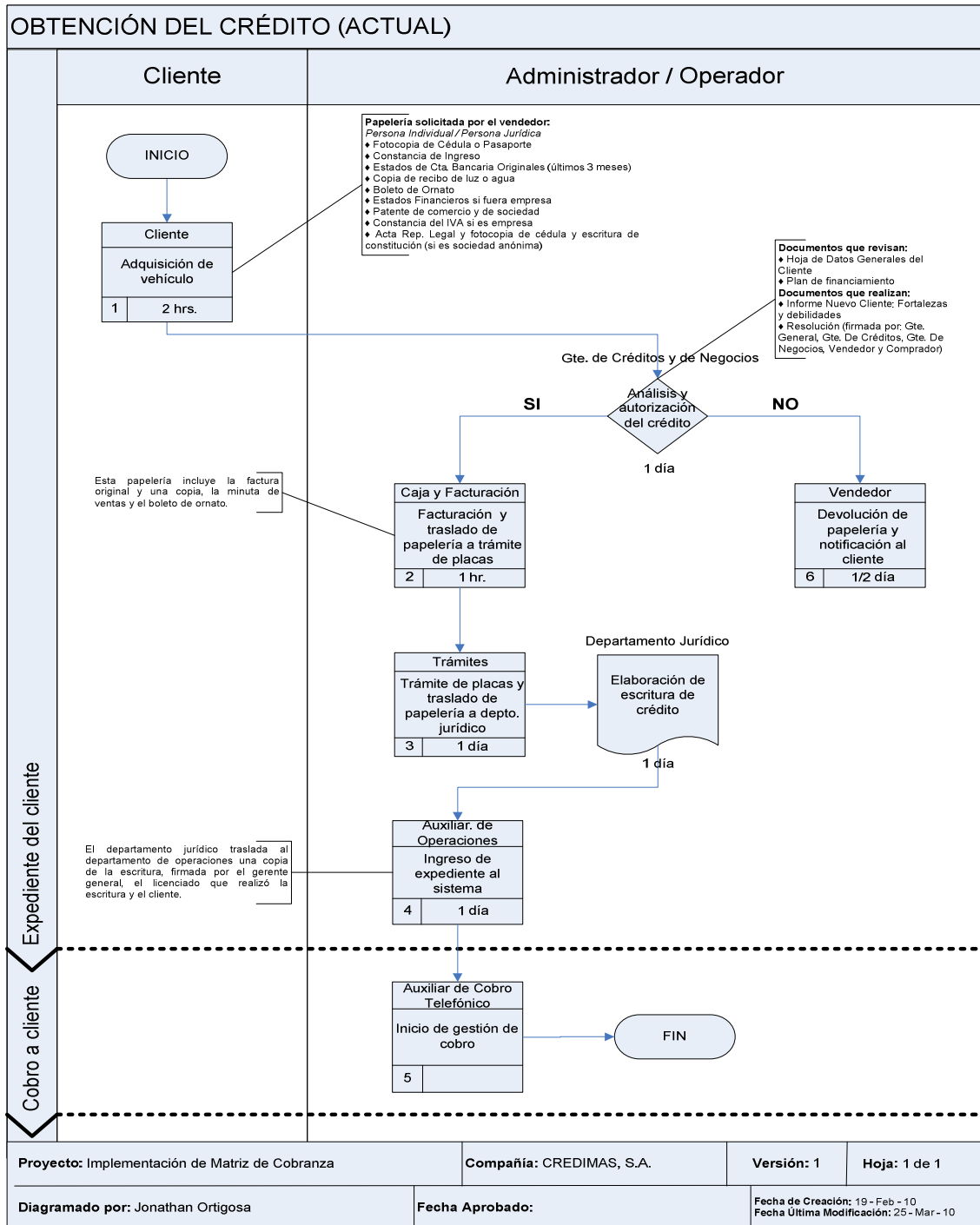
Fuente: elaboración propia.

## **2.3. Diagramación del departamento de cobros**

### **2.3.1. Diagramación del proceso de cobro de cuentas corrientes**

En la figura 4, se muestra el diagrama de proceso de cómo obtener un crédito al adquirir un vehículo:

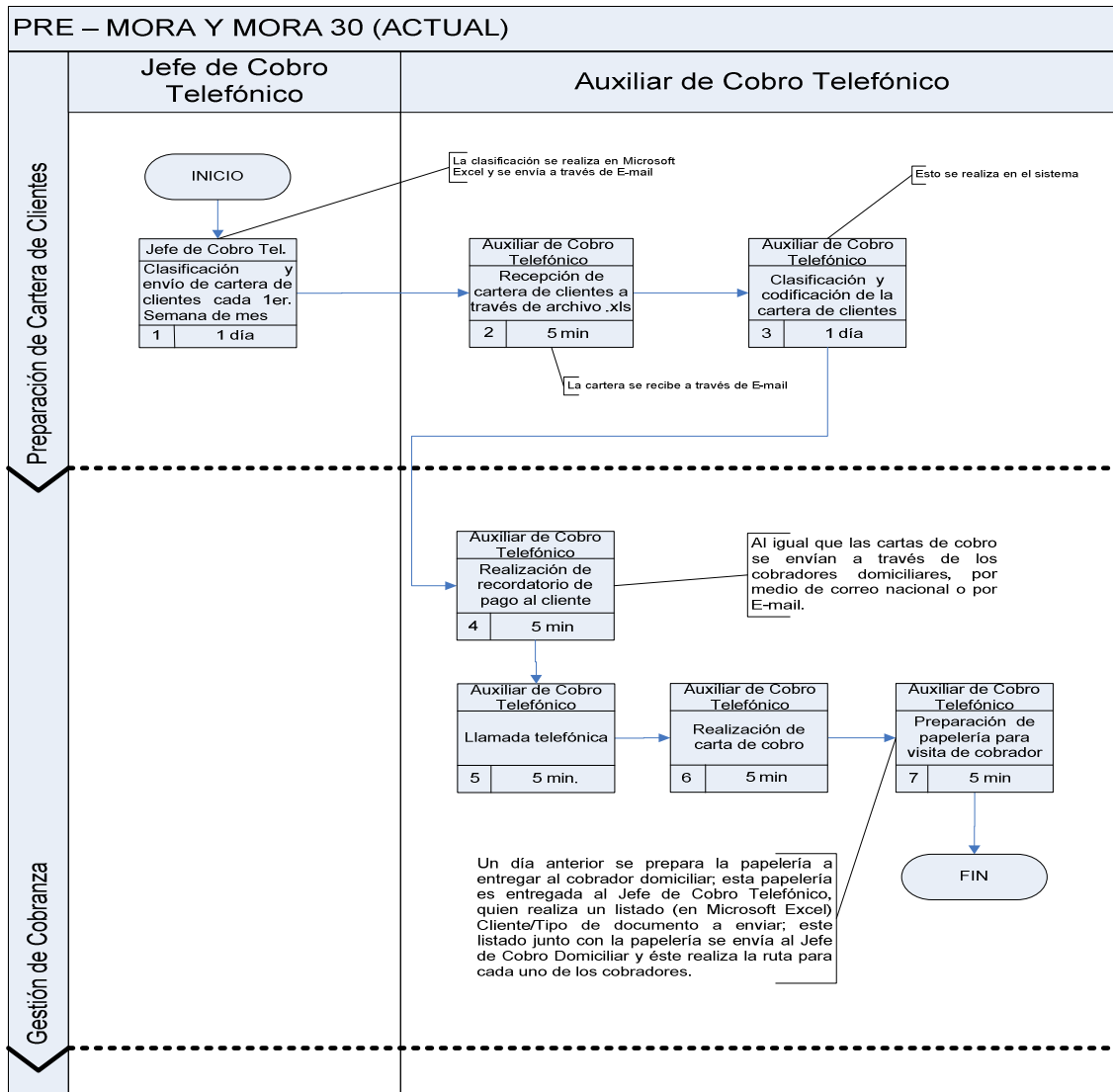
Figura 4. Diagrama de proceso de obtención del crédito



Fuente: elaboración propia.

Los diagramas de proceso de cobro de cuentas corrientes, se encuentran desde la figura 5 hasta la figura 9:

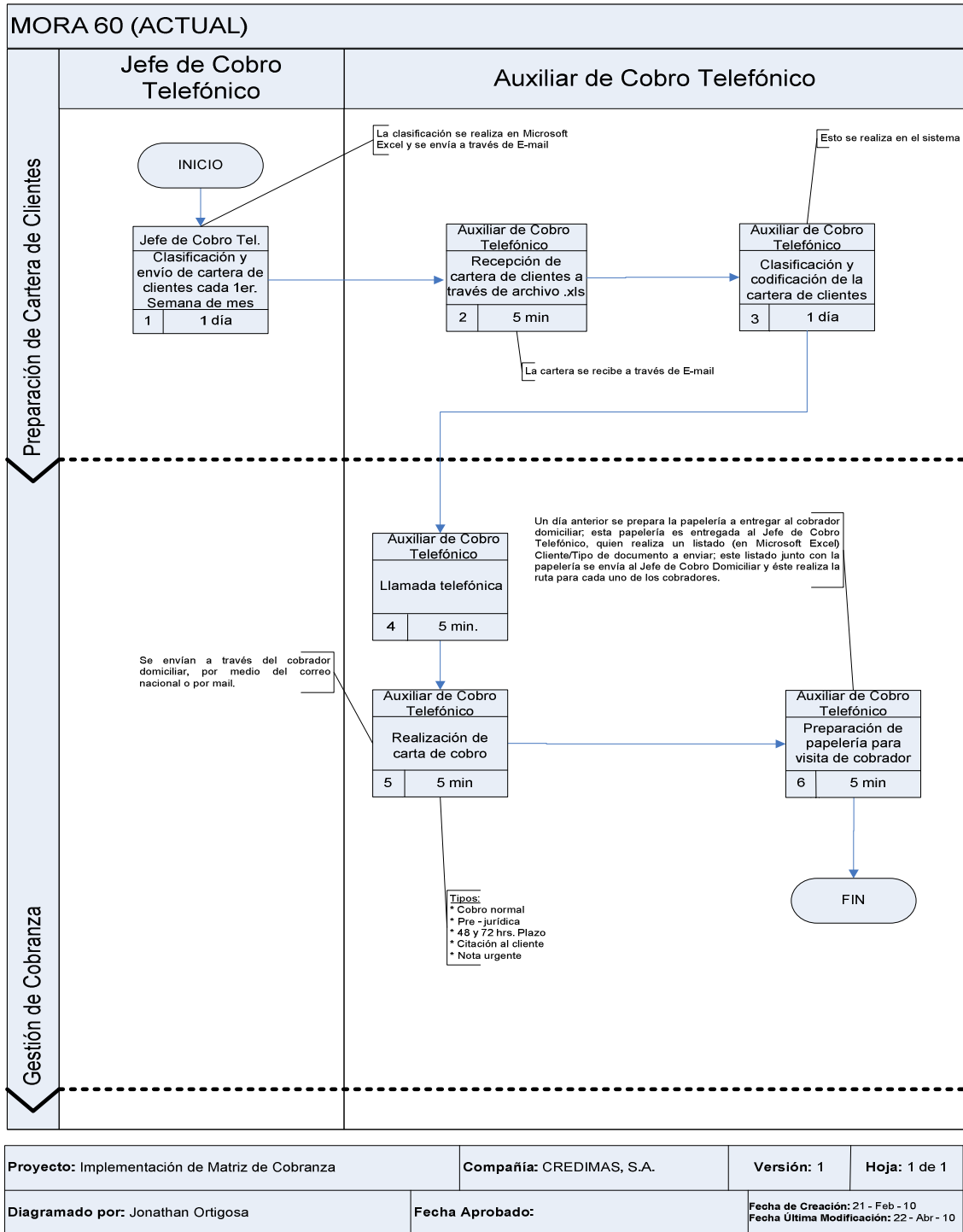
Figura 5. Diagrama de proceso de cobro pre-mora y mora 30



Proyecto: Implementación de Matriz de Cobranza	Compañía: CREDIMAS, S.A.	Versión: 1	Hoja: 1 de 1
Diagramado por: Jonathan Ortigosa	Fecha Aprobado:	Fecha de Creación: 19 - Feb - 10 Fecha Última Modificación: 22 - Abr - 10	

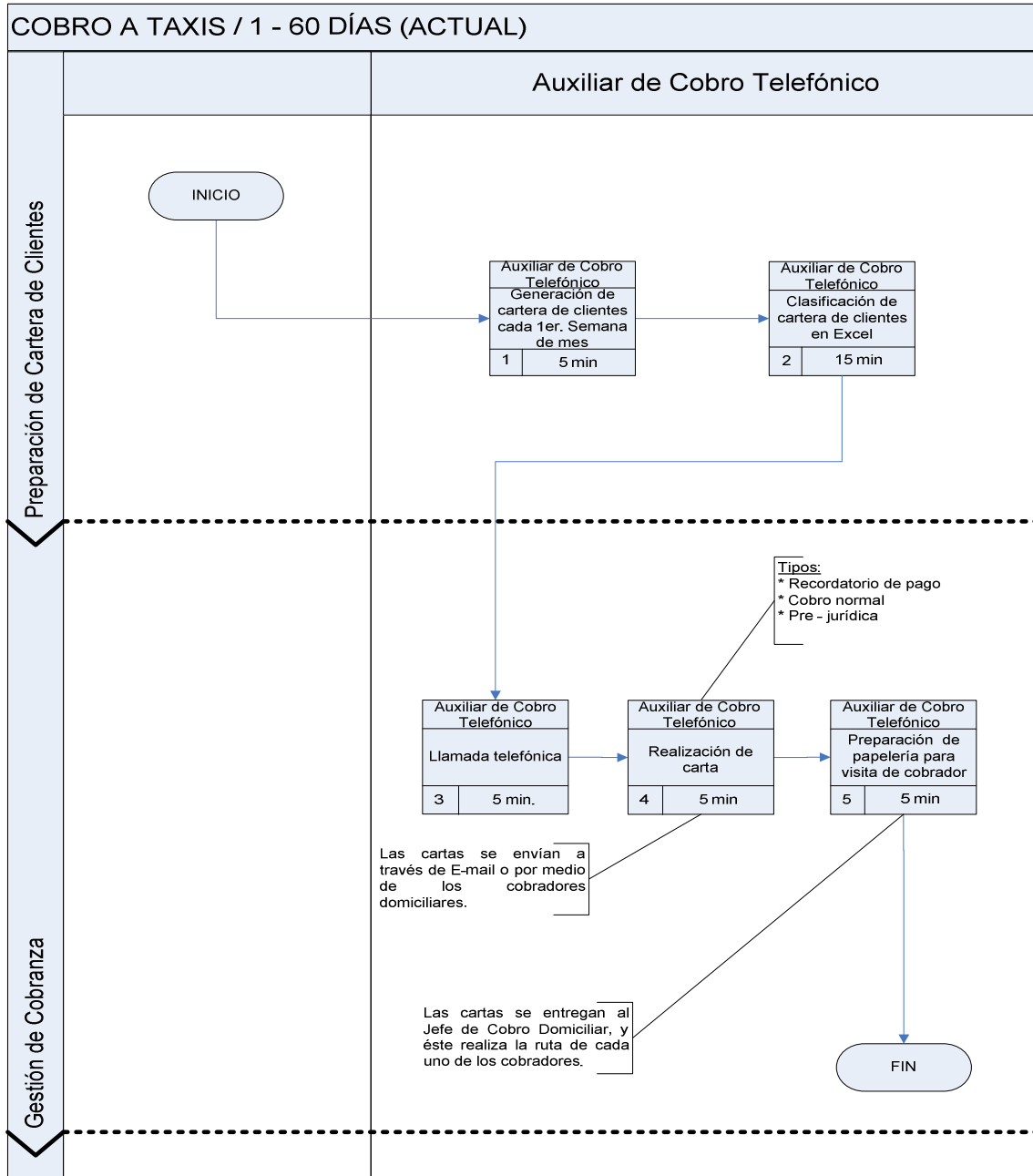
Fuente: elaboración propia.

Figura 6. Diagrama de proceso de cobro mora 60



Fuente: elaboración propia.

Figura 7. Diagrama de proceso de cobro a taxis

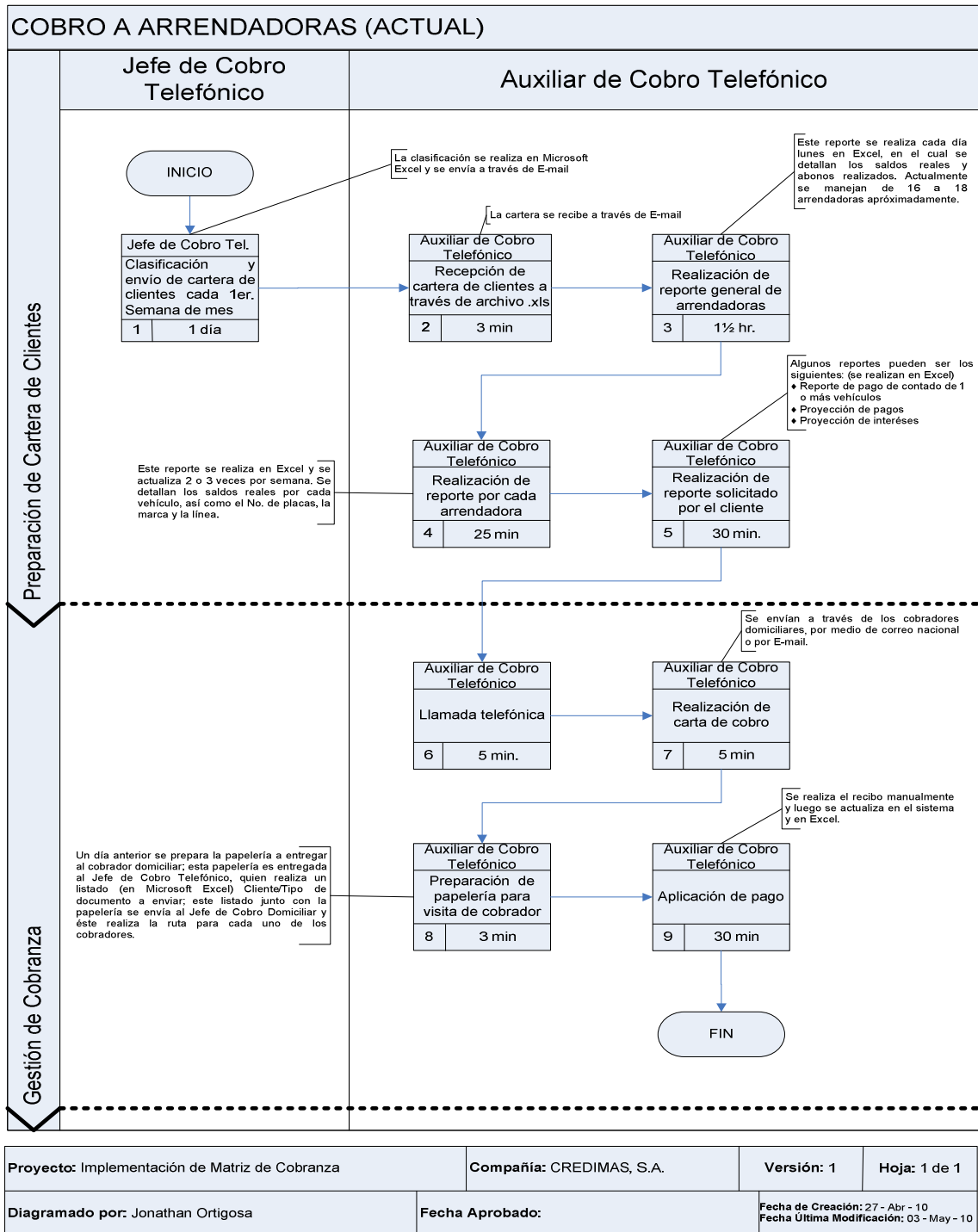


Proyecto: Implementación de Matriz de Cobranza	Compañía: CREDIMAS, S.A.	Versión: 1	Hoja: 1 de 1
Diagramado por: Jonathan Ortigosa	Fecha Aprobado:	Fecha de Creación: 23 - Feb - 10	Fecha Última Modificación: 22 - Abr - 10

Fuente: elaboración propia.

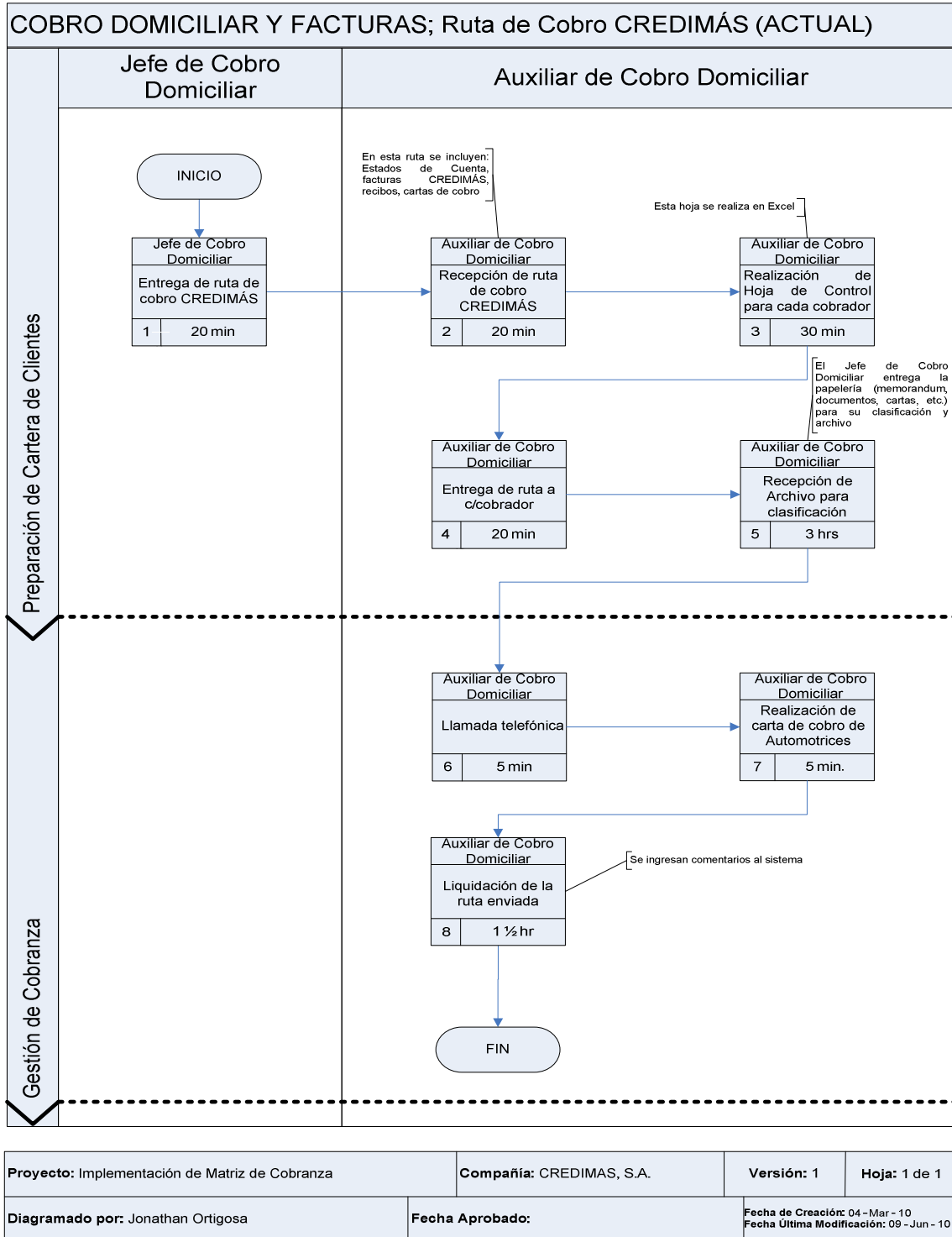


Figura 8. Diagrama de proceso de cobro a arrendadoras



Fuente: elaboración propia.

Figura 9. Diagrama de proceso de cobro domiciliar

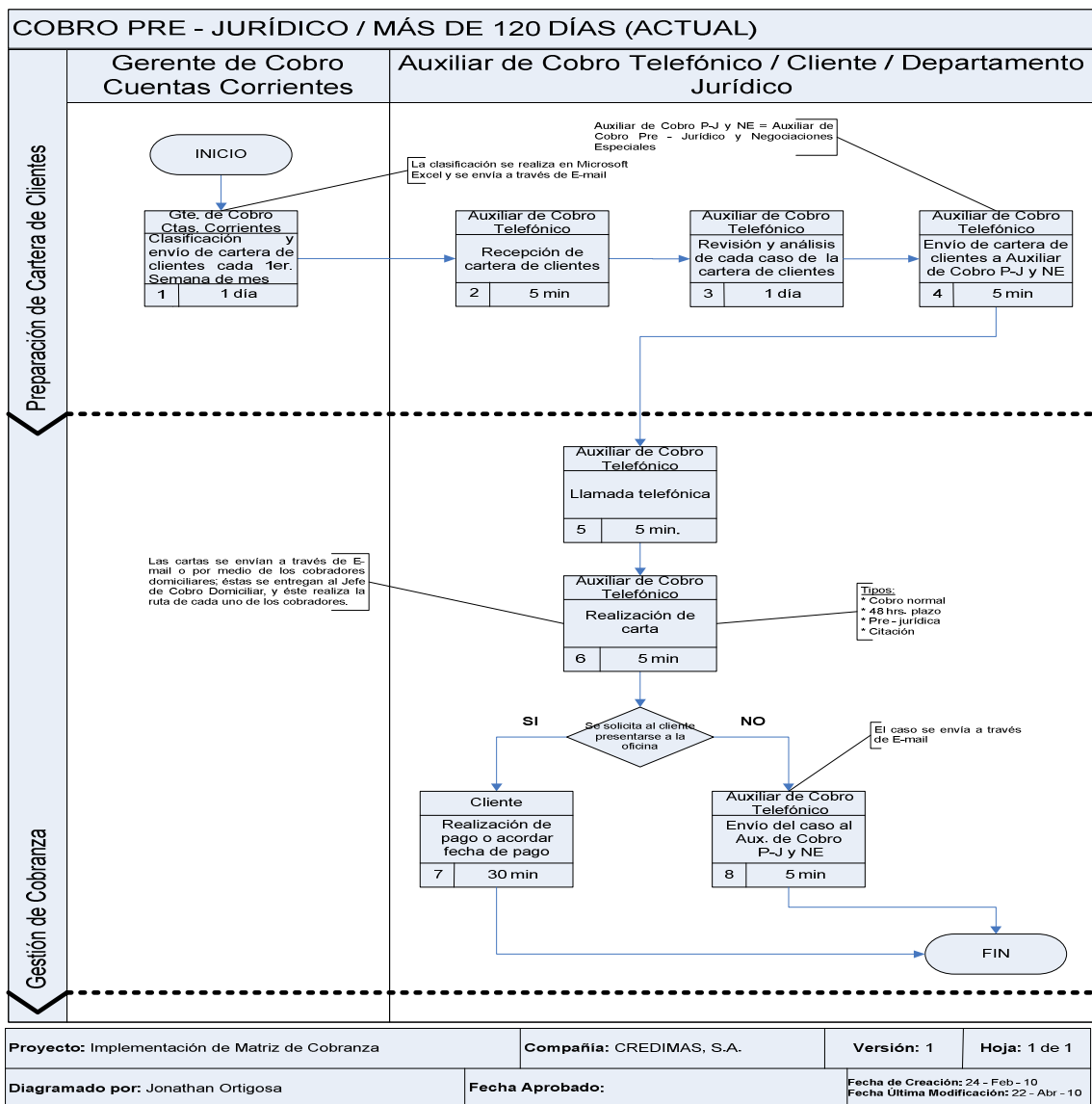


Fuente: elaboración propia.

### 2.3.2. Diagramación del proceso de cobro de cuentas especiales

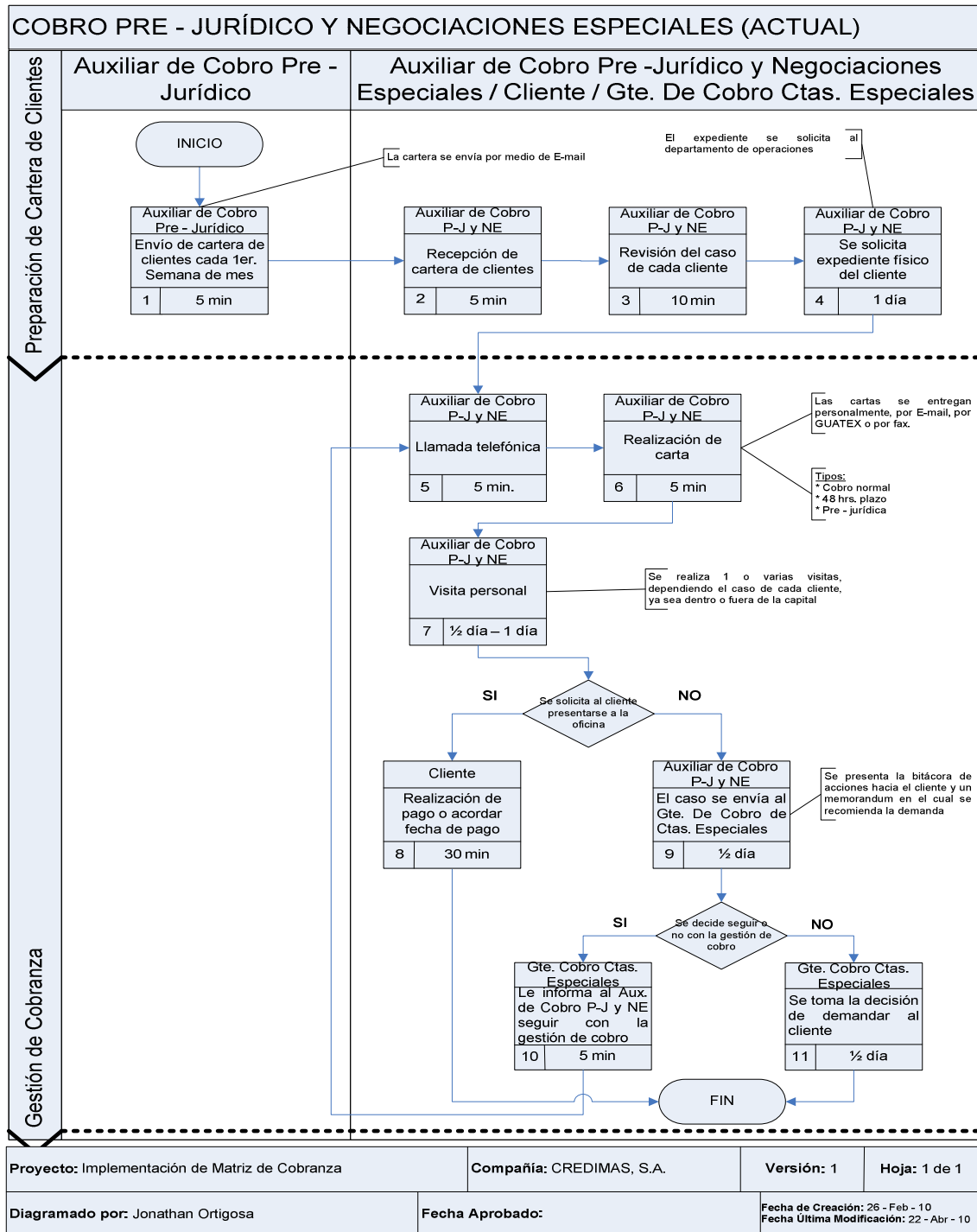
Los diagramas de proceso de cobro de cuentas especiales, se encuentran desde la figura 10 hasta la figura 13:

Figura 10. Diagrama de proceso de cobro pre – jurídico 1



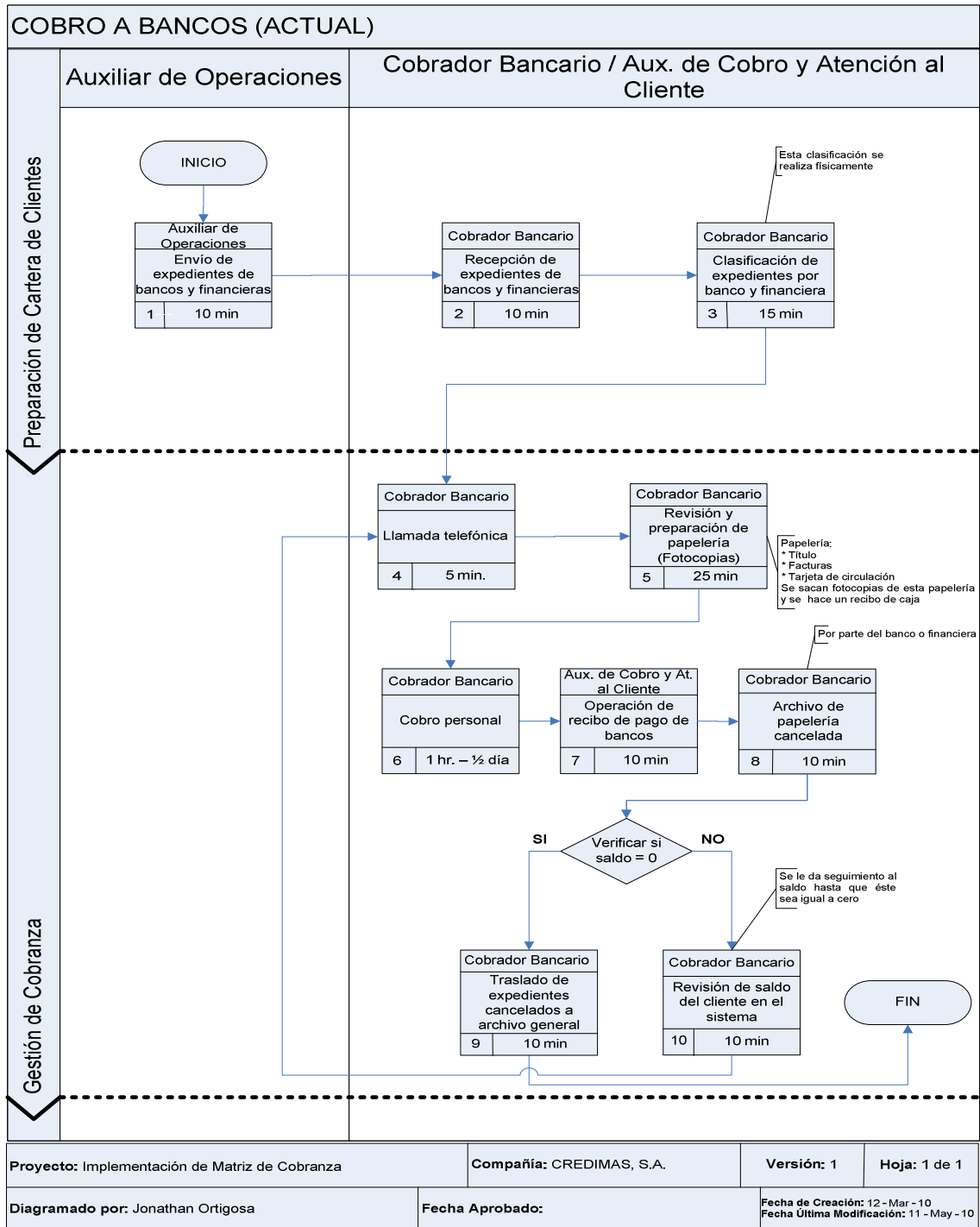
Fuente: elaboración propia.

Figura 11. Diagrama de proceso de cobro pre – jurídico 2



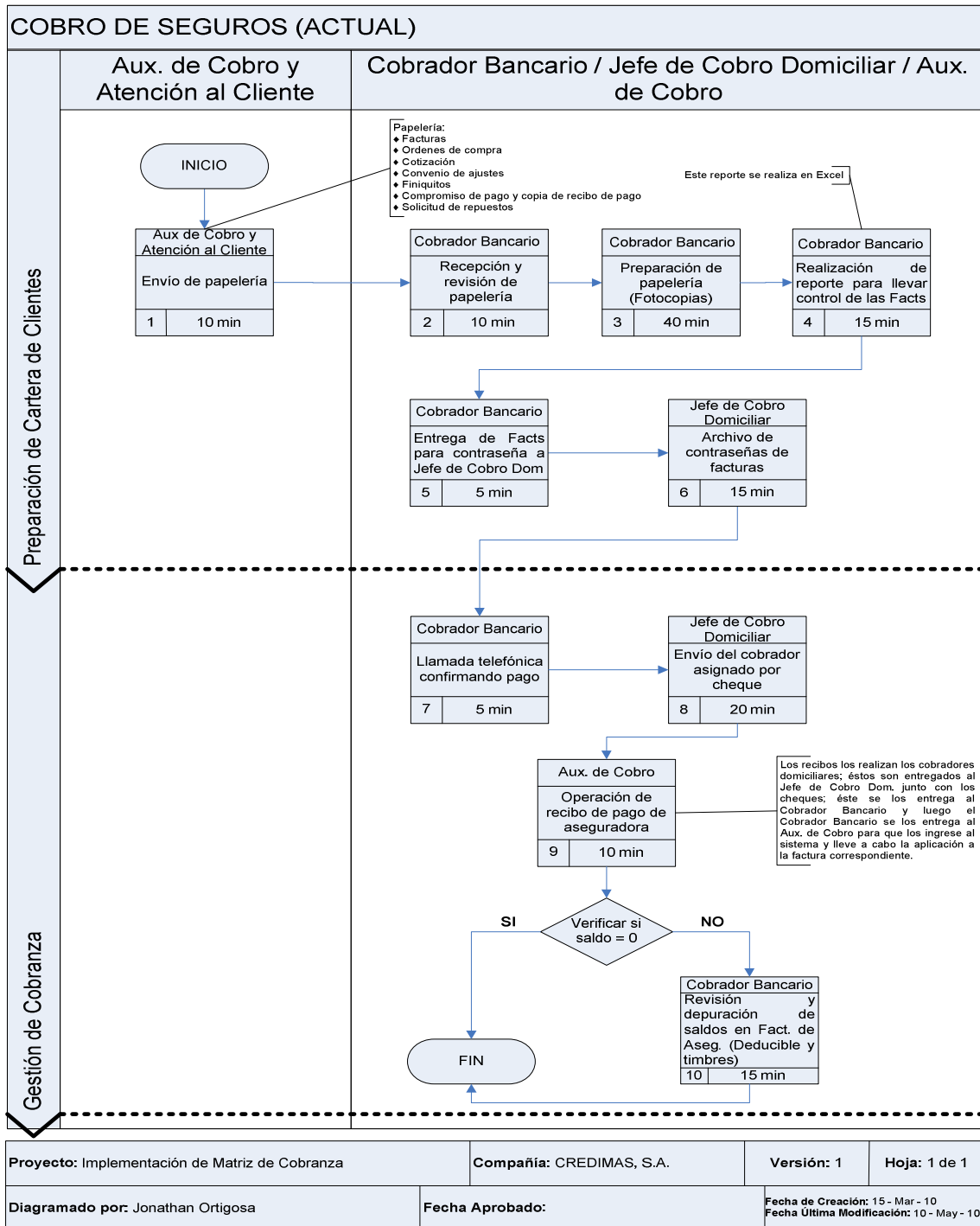
Fuente: elaboración propia.

Figura 12. Diagrama de proceso de cobro a bancos



Fuente: elaboración propia.

Figura 13. Diagrama de proceso de cobro de seguros



Proyecto: Implementación de Matriz de Cobranza	Compañía: CREDIMAS, S.A.	Versión: 1	Hoja: 1 de 1
Diagramado por: Jonathan Ortigosa	Fecha Aprobado:	Fecha de Creación: 15 - Mar - 10	Fecha Última Modificación: 10 - May - 10

Fuente: elaboración propia.

## **2.4. Análisis de los resultados**

La recolección de datos para la realización de los diagramas de proceso, se llevó a cabo por medio de entrevistas, recorrido por el departamento de cobros, departamento de contabilidad y departamento de operaciones de dicha empresa y toma de tiempos en cada uno de los distintos procesos; información con la cual se puede observar la situación actual de la empresa, específicamente del departamento de cobros. Con esta información se verifica la necesidad de contar con una herramienta que automatice y mejore la disciplina en la cobranza de la cartera de clientes.

## **2.5. Presentación de los resultados**

Los diagramas de proceso fueron presentados a las autoridades de dicha empresa con el fin de analizar y establecer las parametrizaciones necesarias para la gestión de cobros, información que se presenta posteriormente.

## **2.6. Áreas de mejora**

Algunos aspectos que pueden mejorarse en la empresa de financiamiento, son los siguientes:

- Fortalecimiento en el área de ventas; mejorar los canales de comunicación entre los vendedores y los auxiliares de operación, mejorar la comunicación entre el vendedor y el cliente para que éste conozca toda la información y las condiciones del servicio adquirido
- Actualización de *software*
- Capacitación a los gestores en técnicas profesionales de cobro

- Mejorar los canales de comunicación entre los auxiliares de cobro telefónico y los auxiliares de caja y facturación para evitar duplicidad de tareas



### **3. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA DE COBRANZA SISTEMATIZADA**

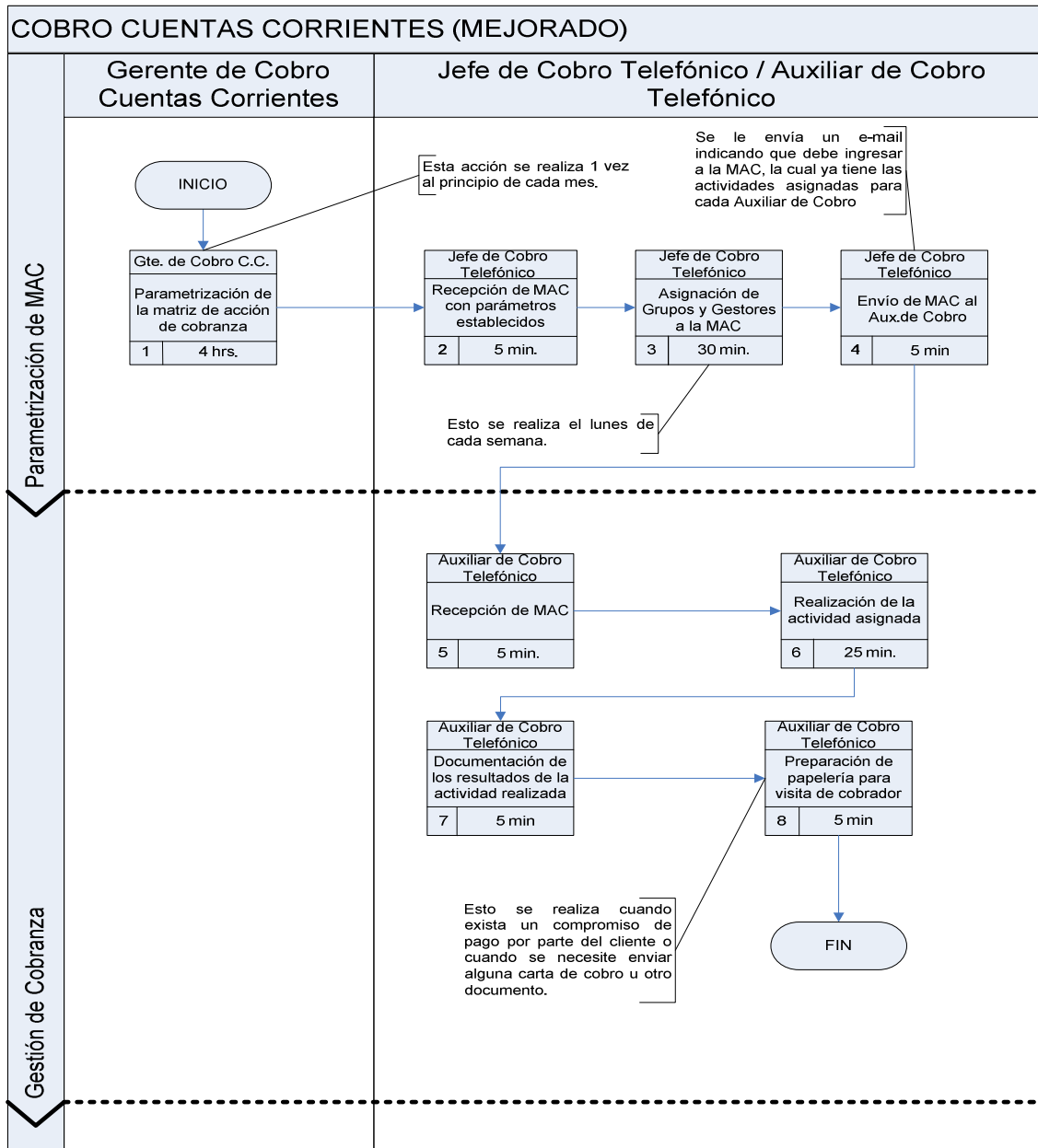
#### **3.1. Estudio a realizar**

Después de haber realizado el diagnóstico de la situación actual, mediante la diagramación de los procesos actuales de cobro, tanto de cuentas corrientes como de cuentas especiales; se proponen los siguientes diagramas mejorados:

##### **3.1.1. Proceso de cobro de cuentas corrientes**

El proceso de cobro de cuentas corrientes incluye desde pre – mora hasta mora 90. Actualmente se cuenta con la generación de varias hojas en *Microsoft Excel* que son distribuidas en el grupo de cobranza, esta actividad tiene una inversión de tiempo (aprox. 8 hrs) del Jefe de Cobro Telefónico, quien las elabora. Con el proceso propuesto, se espera un ahorro de tiempo de aproximadamente 4 horas, el cual se muestra en la siguiente figura:

Figura 14. Diagrama mejorado de cobro de cuentas corrientes



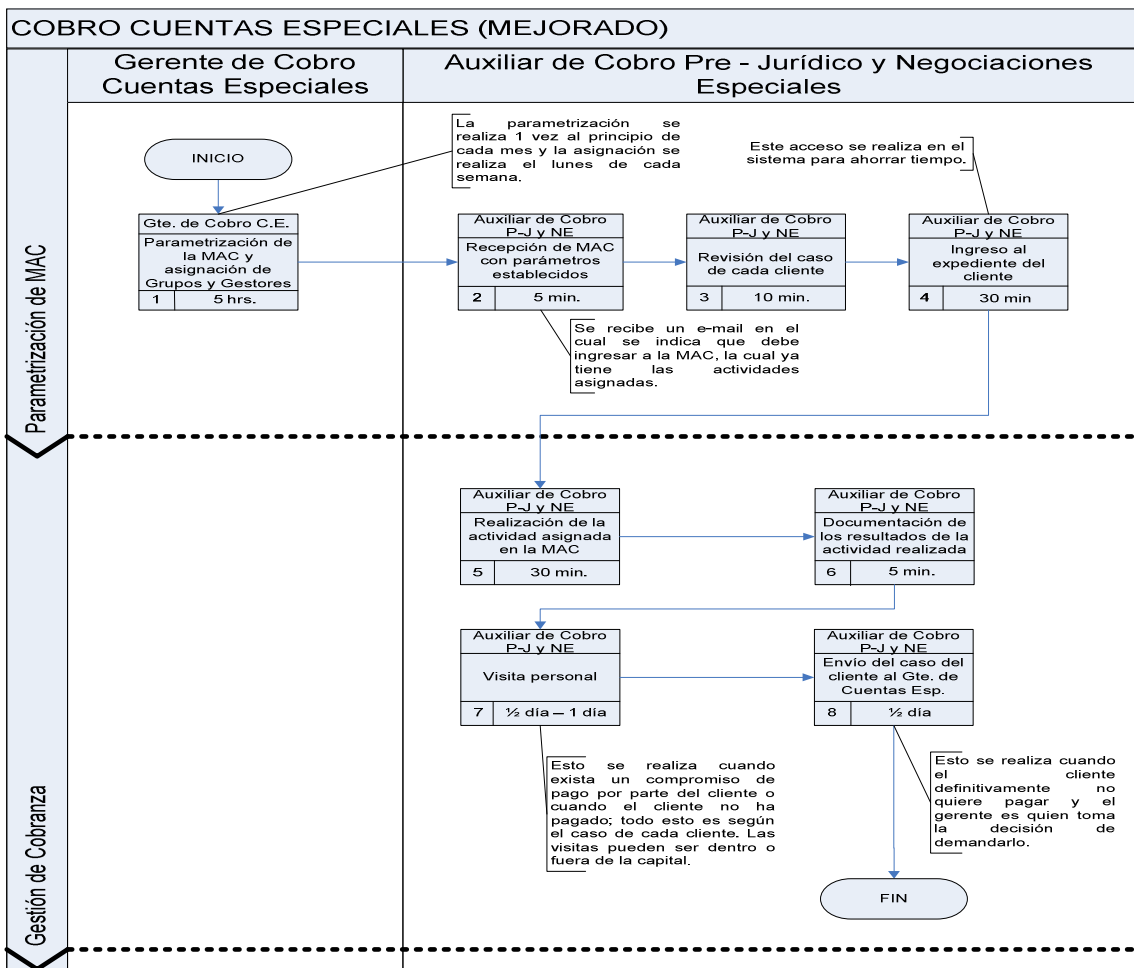
Proyecto: Implementación de Matriz de Cobranza	Compañía: CREDIMAS, S.A.	Versión: 1	Hoja: 1 de 1
Diagramado por: Jonathan Ortigosa	Fecha Aprobado:	Fecha de Creación: 03 - Nov - 10 Fecha Última Modificación: 19 - Ene - 11	

Fuente: elaboración propia.

### 3.1.2. Proceso de cobro de cuentas especiales

El proceso de cobro de cuentas especiales incluye la mora 120 y todas aquellas cuentas con mayor antigüedad y monto mayor a Q100 000,00. A continuación se presenta el proceso propuesto:

Figura 15. Diagrama mejorado de cobro de cuentas especiales



Proyecto: Implementación de Matriz de Cobranza	Compañía: CREDIMAS, S.A.	Versión: 1	Hoja: 1 de 1
Diagramado por: Jonathan Ortigosa	Fecha Aprobado:	Fecha de Creación: 10 - Nov - 10 Fecha Última Modificación: 26 - Ene - 11	

Fuente: elaboración propia.

### **3.2. Establecimiento de variables para la parametrización de la matriz de acción de cobranza (MAC)**

Tomando como base la matriz de cobranza actual, se necesita adecuar y modificar los requerimientos de la gestión de cobro y poder tener un sistema que ayude en la distribución de la cartera, la gestión de cobro, registro de actividades realizadas por los gestores o auxiliares de cobro telefónico y determinar el resultado de la gestión de cobro que cada gestor realice.

Por lo anterior, a continuación se muestra una descripción detallada de las variables necesarias para la parametrización de la MAC:

- Mantenimiento 1: MAC
  - ◆ Nombre para el menú: módulo de CxC (cuentas por cobrar) Mantenimiento / NUEVO sección de Matriz de Cobranza / Dimensiones de Matriz.
  - ◆ Breve descripción: matriz que estará estableciendo las dos dimensiones; antigüedad y montos que establecen la distribución de clientes y posteriormente la distribución de la gestión de cobro.
  - ◆ Formato de la tabla de mantenimiento: ejemplo de una matriz con las dos dimensiones establecidas.

Tabla I. **Matriz de dos dimensiones**

Antigüedad / Monto (Q)	0 - 100 000	100 000 - 300 000	300 000 - 500 000	> 500 000
Pre - mora	Acciones (1,1)	Acciones (1,2)	Acciones (1,3)	Acciones (1,4)
1 - 30 días	Acciones (2,1)	Acciones (2,2)	Acciones (2,3)	Acciones (2,4)
31 - 60 días	Acciones (3,1)	Acciones (3,2)	Acciones (3,3)	Acciones (3,4)
61 - 90 días	Acciones (4,1)	Acciones (4,2)	Acciones (4,3)	Acciones (4,4)
91 - 120 días	Acciones (5,1)	Acciones (5,2)	Acciones (5,3)	Acciones (5,4)
> 120 días	Acciones (6,1)	Acciones (6,2)	Acciones (6,3)	Acciones (6,4)

Fuente: elaboración propia.

- ◆ Información adicional necesaria: la matriz debe establecer los rangos que se estarán utilizando en los demás mantenimientos, si se define una antigüedad con monto, pero no se le asigna la parametrización de sus acciones, no se incluye en ningún grupo para gestionar. Esta es una parametrización que únicamente el gerente de cobros puede tener a cargo. El sistema debe ser capaz de sugerir, para las dos dimensiones, el rango inicial de cada intervalo para evitar una definición secuencial.
- Mantenimiento 2: grupos y gestores
  - ◆ Nombre para el menú: módulo de CxC / Mantenimiento / NUEVO sección de Matriz de Cobranza / Gestores de Cobro.
  - ◆ Breve descripción: se debe determinar que grupos estarán incluidos para realizar la gestión de cobros y dentro de un grupo determinar los integrantes.

- ◆ Formato de la tabla de mantenimiento: ejemplo de los grupos de trabajo y sus detalles para realizar la gestión de cobro.

Tabla II. **Descripción de grupos**

ID Grupo	Descripción del Grupo
1	Teléfonos Nivel 1
2	Grupo 30
3	Grupo 60
4	Grupo 90
....	....

Fuente: elaboración propia.

Tabla III. **Detalle por grupo**

ID Grupo	Código	Nombre del integrante	Dirección de correo electrónico
1	1	Juan Francisco Fuentes López	juanffl@gmail.com
1	2	Jorge Mario Hernández Juárez	jorgemhj@hotmail.com
1	3	Pedro Fernando Martínez Alvarado	pedrofma@gmail.com
2	4	Ana Guisela Pérez Ordóñez	anagpo@hotmail.com
....	....	....	....

Fuente: elaboración propia.

- ◆ Información adicional necesaria: la persona a cargo de los gestores debe realizar la asignación necesaria. Un gestor puede estar en uno o más grupos de trabajo.

- Mantenimiento 3: tipos de acciones
  - ◆ Nombre para el menú: módulo de CxC / Mantenimiento / NUEVO sección de Matriz de Cobranza / Tipos de Acciones.
  - ◆ Breve descripción: un catálogo genera los tipos de acciones a realizar, este se distribuye de acuerdo a las acciones permitidas por antigüedad. Es necesario incorporar un campo “Plantilla” que busque en un directorio centralizado las cartas que se estarán manejando.
  - ◆ Formato de la tabla de mantenimiento: ejemplo de la tabla tipos de acciones.

Tabla IV. **Tipos de acciones**

ID Acción	Descripción	ID Grupo Responsable	Plantilla
1	Llamada	1	
2	Carta 30	2	doc30
3	Carta 60	3	doc60
4	Carta 90	4	doc90
5	Carta Cobro Judicial	....	docjudic
6	Visita	....	
....	....	....	

Fuente: elaboración propia.

- ◆ Información adicional necesaria: se solicita acceso a la carpeta donde se encuentran las plantillas para todos los usuarios para utilizar la plantilla correcta. Únicamente el jefe de cobros podrá reemplazar las plantillas en esta carpeta.

- Mantenimiento 4: mantenimiento de secuencia
  - ◆ Nombre para el menú: módulo de CxC / Mantenimiento / NUEVO sección de Matriz de Cobranza / Secuencia.
  - ◆ Breve descripción: cada combinación de antigüedad y monto (Q) tiene que relacionar para 4 semanas una secuencia de acciones a realizar.
  - ◆ Formato de la tabla de mantenimiento: ejemplo de esta tabla.

Tabla V. **Secuencia de acciones**

Antigüedad / Mora	Semana	ID Acción
PREMORA (antig 1 - rango 1)	1	1
PREMORA (antig 1 - rango 1)	2	1
PREMORA (antig 1 - rango 1)	3	1
PREMORA (antig 1 - rango 1)	4	1
1 - 30 días (antig 2 - rango 1)	1	....
1 - 30 días (antig 2 - rango 1)	2	....
1 - 30 días (antig 2 - rango 1)	3	....
1 - 30 días (antig 2 - rango 1)	4	....
....	1	....
....	2	....
....	3	....
....	4	....

Fuente: elaboración propia.

- ◆ Información adicional necesaria: al igual que cualquier mantenimiento de matriz, debe tener acceso a ciertas personas del área de cobros, de acuerdo a lo que establezca el gerente de cobros.



- Mantenimiento 5: estados
  - ◆ Nombre para el menú: módulo de CxC / Mantenimiento / NUEVO sección de Matriz de Cobranza / Estados.
  - ◆ Breve descripción: debe tenerse un mantenimiento de estados donde se puedan definir los posibles estados siguientes, obligando a tener en cada cambio de estado una respuesta del gestor de cobros.
  - ◆ Formato de la tabla de mantenimiento: se muestra un ejemplo de los estados y también quien puede realizar el cambio de estado.

Tabla VI. **Estados**

<b>Estado 1</b>	<b>Estado 2</b>	<b>Usuario que puede cambiarlo</b>
Generado	Asignado	Automáticamente
Generado	Descartado	Jefe
Asignado	En proceso	Gestor
Asignado	No realizado	Gestor
Asignado	Finalizado	Gestor
En proceso	Finalizado	Gestor
En proceso	No realizado	Gestor
En proceso	Descartado	Gestor
En proceso	Asignado	Gestor
En proceso	En proceso	Gestor
Finalizado	Cerrado	Automáticamente
No realizado	En proceso	Gestor
No realizado	Descartado	Gestor
No realizado	Cerrado	Gestor
Descartado	Cerrado	Automáticamente

Fuente: elaboración propia.

- ◆ Información adicional necesaria: al igual que cualquier mantenimiento de matriz, debe tener acceso a ciertas personas del área de cobros, de acuerdo a lo que establezca el gerente de cobros.

- Mantenimiento 6: tipo de gestión
  - ◆ Nombre para el menú: módulo de CxC / Mantenimiento / NUEVO sección de Matriz de Cobranza / Tipo de Gestión.
  - ◆ Breve descripción: para efectos de evaluaciones posteriores se necesita que de acuerdo a la respuesta que obtuvo en cada semana, el gestor pueda clasificar el tipo de gestión realizada en cada estado; por lo que para cada estado se debe establecer, si lo realizado es:
    - Efectiva: el cliente ofreció un depósito, solicitó el estado de cuenta por cobrador, hizo una promesa de pago, cobro por e-mail, el cliente llamó, el cliente solicitó dato de contado, visita cobrador, llamada a fiador, se dejó mensaje, el cliente solicitó cobrador con cheques prefechados, envío de carta y el cliente se presenta a negociar.
    - No efectiva: no contesta, ocupado, mensaje en buzón, volver a llamar, teléfono sin servicio, sólo ofrecimientos por celular, no le pertenece el número de celular, colgó el teléfono, ilocalizable, ya no puede pagar, ya no trabaja allí y ya no vive allí.
  - ◆ Formato de la tabla de mantenimiento: se muestra un ejemplo de esta tabla.

Tabla VII. Tipo de gestión

ID Respuesta	Descripción	Efectiva / No efectiva	% efectividad	Referencia 1	Referencia 2	Alarma
1	Ofreció depositar	Efectiva	20	Fecha		
2	Promesa de pago	Efectiva	30	Fecha	Lugar	
3	Colgó el teléfono	No efectiva				
4	Se dejó mensaje	No efectiva				SI
....	....	....	....	....	....	....

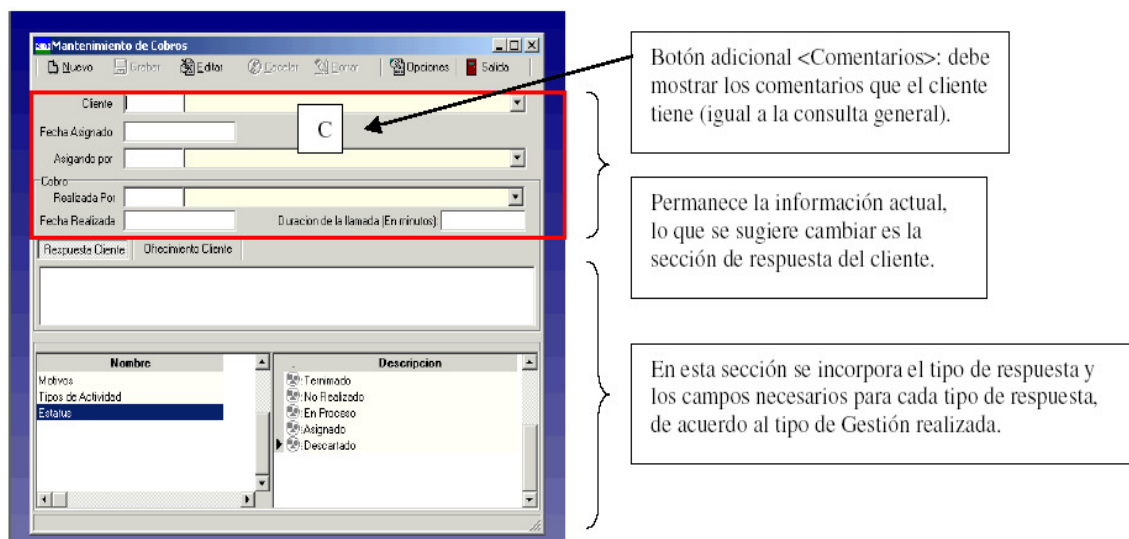
Si la alarma es SI, debe preguntar el día y la hora para crear una tarea en el correo personal.

Fuente: elaboración propia.

- ◆ Información adicional necesaria: al igual que cualquier mantenimiento de matriz debe tener acceso a ciertas personas del área de cobros, de acuerdo a lo que establezca el gerente de cobros.
- ◆ Nota importante: si un cliente posee 2 moras distintas, se le asigna la comunicación al gestor que posee el período más antiguo, esto con el fin de sólo realizar una llamada al cliente incluyendo todas sus deudas.
- Mantenimiento 7: registro de gestores
  - ◆ Nombre para el menú: módulo de CxC / Movimientos / NUEVO sección de Matriz de Cobranza / Gestión de Cobro.
  - ◆ Breve descripción: opción para el registro de toda actividad que un gestor de cobros realice.

- ◆ Formato de la tabla de mantenimiento: debe mostrarle al gestor de cobros el listado de actividades pendientes ordenado por antigüedad y monto, para que pueda realizar la gestión por prioridad de urgencia. Por ejemplo:

Figura 16. **Registro de gestores**



Fuente: elaboración propia.

- ◆ Información adicional necesaria: este mantenimiento le presenta la siguiente información principal:
  - Cliente
  - Fecha que le asignaron la gestión de cobros
  - Monto en mora
  - Realizada por: automáticamente estará presentando el integrante del grupo que tomó la gestión de cobranza
  - Fecha de realizada la gestión: lo presenta automáticamente el sistema, no se puede modificar

- Se necesita que cuando abra el registro correspondiente, empiece a tomar tiempo y cuando realiza la opción de grabar, termine el conteo del tiempo asignado para que lo presente en el campo, duración de la llamada. Cálculo automático, no se puede modificar.
- Mantenimiento 8: registro completo de gestores
  - ◆ Nombre para el menú: módulo de CxC / Movimientos / NUEVO sección de Matriz de Cobranza / MAC Completa.
  - ◆ Breve descripción: opción para el registro de toda actividad que cualquier gestor de cobros realice, de cualquier gestión que no esté a su cargo, se realiza con el fin de poder cubrir a otros gestores, dar seguimiento o atención en cualquier momento que se amerite.
  - ◆ Formato de la tabla de mantenimiento: debe mostrarle al gestor de cobros el listado completo de actividades pendientes ordenado por antigüedad y monto, para que pueda realizar la gestión por prioridad de urgencia. Debe presentarse exactamente igual al mantenimiento 7.

Para la generación de la MAC, se asume la correcta definición de los parámetros:

- Antigüedad
- Monto
- Tipos de acciones
- Secuencia de acciones

- Grupos de trabajo (integrantes)
- Estados

### **3.3. Desarrollo de la MAC**

Para respaldar la matriz de acción de cobranza (MAC) se coordina con una empresa de sistemas informáticos el diseño de una metodología de cobranza sistematizada, que automatizará la asignación de las actividades de los responsables de las acciones y de la misma forma sirve como herramienta de soporte para documentar los resultados de dichas acciones y en cuanto exista un compromiso de pago por parte del cliente, poder coordinar el recaudo de dichos fondos a través de los cobradores domiciliarios. La matriz de acción de cobranza es una herramienta de trabajo que implica inversión, pero que sin duda alguna se recupera en corto tiempo, gracias a los resultados que se generan en la organización.

Su costo se estima en alrededor de Q 200 000,00; cantidad que incluye: el diseño, la programación y la instalación de la herramienta, así como también asesoría técnica.

Se diseña el sistema de cuenta corriente en modo gráfico aprovechando la necesidad de contar con una herramienta que soporte la matriz de acción de cobranza.

Para ingresar a dicho sistema, el responsable de la acción de cobranza (operador o gestor de cobros) o el administrador debe realizar los siguientes pasos, los cuales se muestran en la figura:

- Seleccionar su nombre de la lista de usuarios
- Seleccionar la empresa Tecún, S.A. de la lista de empresas
- Ingresar el *password*

Figura 17. Ingreso al sistema

The screenshot shows a login interface with a blue header bar labeled "Login". Below the header, the title "Sistema de Cuenta Corriente (CxC)" is displayed in green. The form contains three input fields: "Usuario" with the value "TEMP", "Empresa" with the value "Tecun S.A.", and "Password" with masked characters "\*\*\*\*\*". To the right of the "Usuario" and "Empresa" fields are two buttons: "Aceptar" (Accept) with a green checkmark and "Cancelar" (Cancel) with a red X. Below the "Password" field is a "Guardar" (Save) checkbox, which is checked.

Fuente: elaboración propia.

### 3.4. Elaboración de manual de procedimientos

#### 3.4.1. Manual para administrador funcional del sistema

El administrador funcional del sistema es el encargado de realizar la parametrización de la MAC o la asignación semanal de las acciones. A continuación se muestra la tabla de parametrización:

Figura 18. **Tabla de parametrización**

Antigüedad/Monto	00 - 100,000	100,000 - 300,000	300,000 - 500,000	500,000 - 9,999,999
1 - 30 Días	Lotty Rosmery, Carranza Johnson d	Edgar,	Edgar,	Jose Gilberto,
31 - 60 Días	Lotty Rosmery, Carranza	Edgar,	Jose Gilberto,	Jefe
	Edgar,	Jefe	Jefe	Jorge Eduardo,
61 - 90 Días	Edgar,	Jose Gilberto,	Jose Gilberto,	Jose Gilberto,
	Edgar,	Edgar,	Jose Gilberto,	Jose Gilberto,
	Jefe	Edgar,	Jose Gilberto,	Jorge Eduardo,
91 - 120 Días	Jose Gilberto,	Jose Gilberto,	Jorge Eduardo,	Jorge Eduardo,
	Edgar,	Edgar,	Jose Gilberto,	Jorge Eduardo,
121 - 99999 Días	Edgar,	Edgar,	Jose Gilberto,	Jose Gilberto,
	Edgar,	Edgar,	Jose Gilberto,	Jorge Eduardo,

Fuente: elaboración propia.

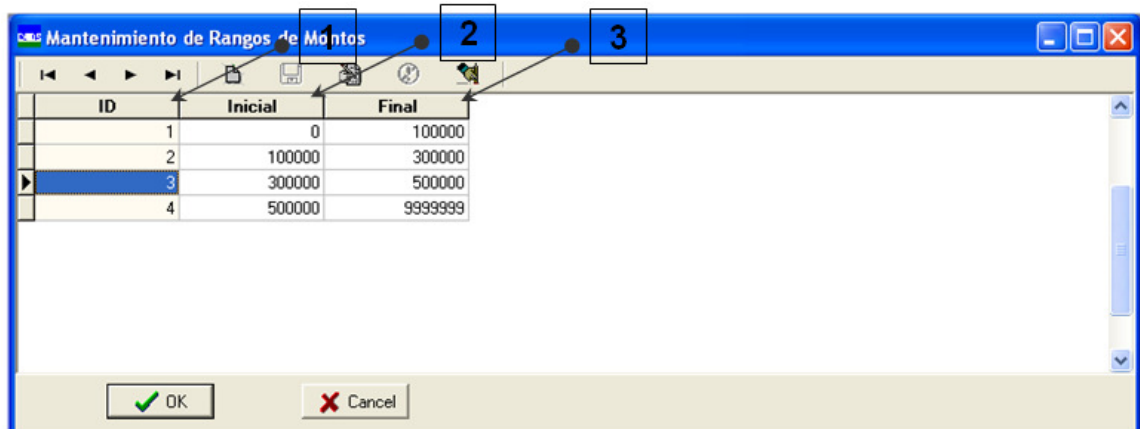
Para realizar la parametrización de la matriz de cobranza, existen tres opciones:

- Editar rango de montos
- Editar rango de días
- Editar celda

Al escoger la primera opción (rango de montos), el sistema desplegará la siguiente pantalla:



Figura 19. **Rango de montos**



Fuente: elaboración propia.

Donde:

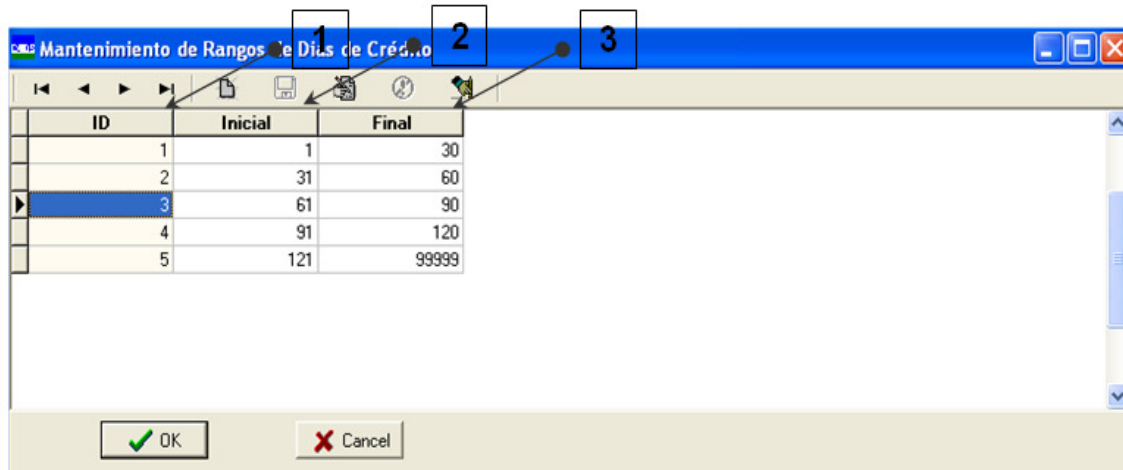
Tabla VIII. **Opciones de la figura 19**

Opción	Descripción
1	“ID” indica el número de rangos de montos que existirán en la matriz
2	Es el monto inicial a parametrizar del rango de monto indicado
3	Es el monto final a parametrizar del rango de monto indicado

Fuente: elaboración propia.

Al escoger la segunda opción (rango de días), el sistema desplegará la siguiente pantalla:

Figura 20. Rango de días



Fuente: elaboración propia.

Donde:

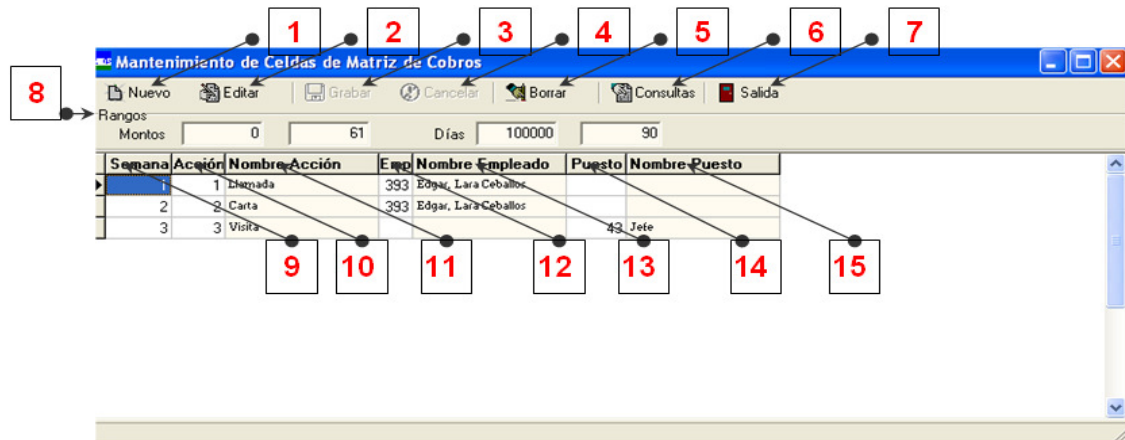
Tabla IX. Opciones de la figura 20

Opción	Descripción
1	“ID” indica el número de rangos de días que existirán en la matriz
2	Es el número inicial a parametrizar del rango de días indicado
3	Es el número final a parametrizar del rango de días indicado

Fuente: elaboración propia.

Al escoger la tercera opción (editar celda), el sistema desplegará la siguiente pantalla:

Figura 21. **Editar celda**



Fuente: elaboración propia.

Donde:

Tabla X. **Opciones de la figura 21**

Opción	Descripción
1	Opción para introducir una nueva semana o un nuevo integrante a la matriz
2	Opción para editar alguno de los campos grabados anteriormente
3	Opción para grabar los cambios realizados
4	Opción para borrar los cambios realizados que no se deseen grabar
5	Opción para borrar una semana o integrante introducido
6	Opción para realizar consultas a los parámetros
7	Opción de salida de la pantalla de edición de celdas
8	Indica el rango, tanto en monto como antigüedad, que se está editando
9	Indica la semana en que se requiere asignar dicha acción
10	Indica el código de la acción que se desea asignar en dicha semana
11	Indica la acción que se desea asignar en dicha semana
12	Indica el código de empleado que se desea asignar en dicha semana
13	Indica el nombre empleado que se desea asignar en dicha semana
14	Indica el código del puesto del grupo de empleados
15	Indica el nombre del puesto del grupo de empleados que se desean parametrizar

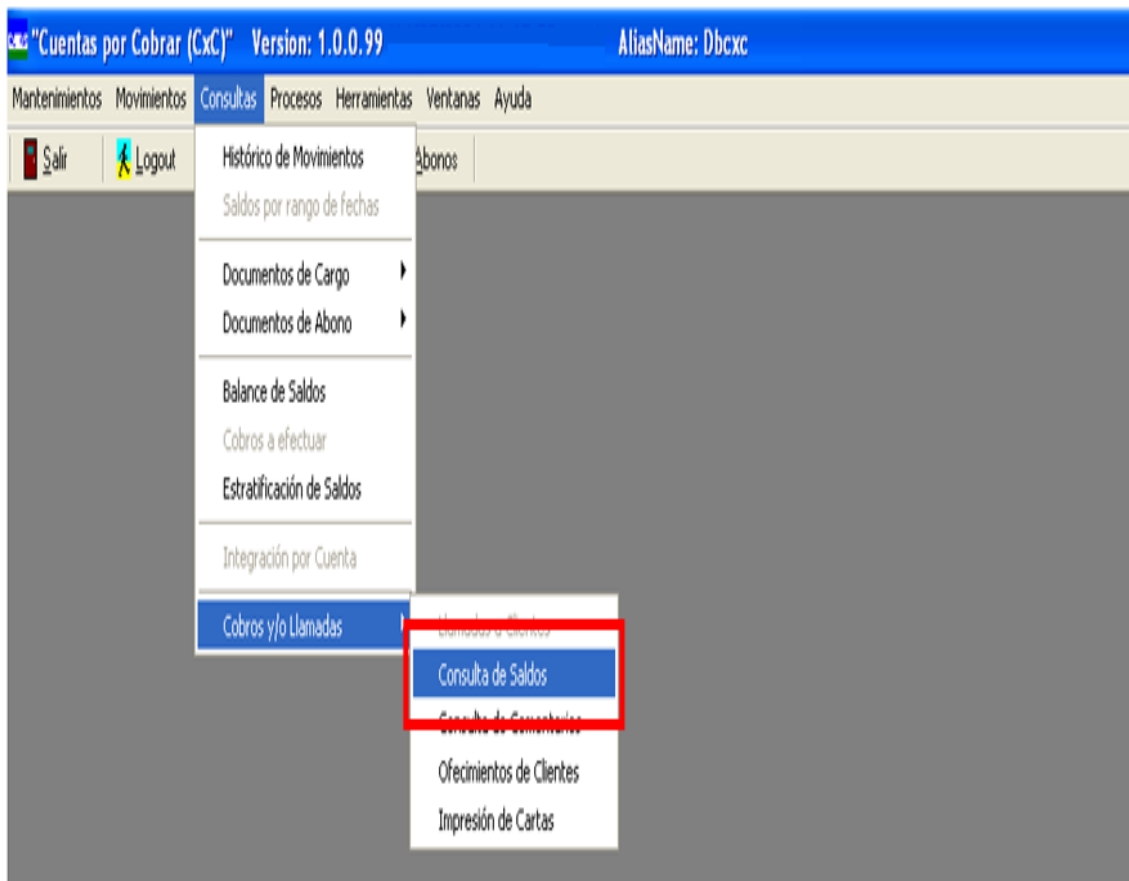
Fuente: elaboración propia.

Una vez realizada la parametrización de la matriz de cobranza, semanalmente se procede a realizar la asignación de las acciones de cobranza.

Para lo anterior se realizan los siguientes pasos:

Una vez dentro del sistema de cuenta corriente se ingresa a la opción que se muestra en la siguiente pantalla:

Figura 22. **Menú de consultas**



Fuente: elaboración propia.

El sistema desplegará la siguiente pantalla donde se realizan las consultas de saldos de los clientes. Dichos saldos son actualizados diariamente con el fin de contar con información lo más actualizada posible.

Figura 23. Consulta de saldos

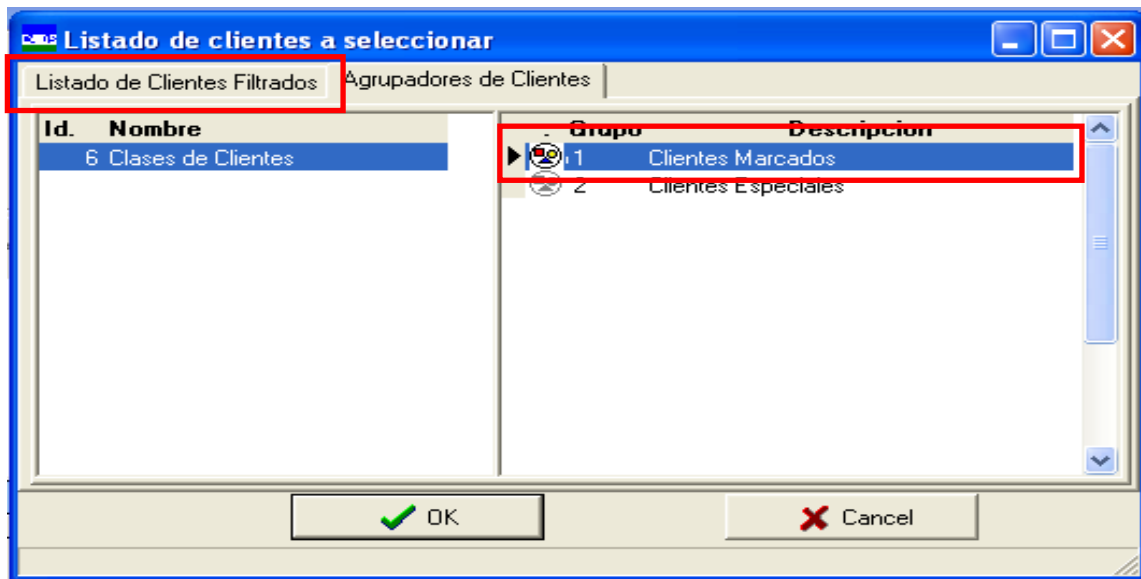
DATOS GENERALES			SALDOS VENCIDOS					SALDOS POR VENCER			
Cliente	F. Cuota	Documento	120 ó Mas	90-120	60-90	30-60	00-30	Total	01-30	30 ó Mas	Total
50%											
Moneda	Factor Cambio:	Totales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
			Total Seleccionados	Total No Seleccionados		Total Registros					

Fuente: elaboración propia.

El sistema permite escoger entre varios tipos de clientes, entre los cuales se encuentran: clientes marcados, son aquellos clientes que se han definido como gestionables a través de la matriz de acción de cobranza (MAC); clientes especiales, son aquellos clientes que se han definido como clientes distorsionantes porque su gestión depende de otras instancias superiores al área de créditos y cobranza; clientes jurídicos, son aquellos clientes que se encuentran en cobro jurídico, ya sea a través del departamento jurídico en Tecún, S.A. o del proveedor de servicios de recuperación de cuentas demandadas.

Debido a la capacidad de gestión, lo común será realizar la asignación semanal basada en los clientes marcados, como se muestra en la siguiente figura:

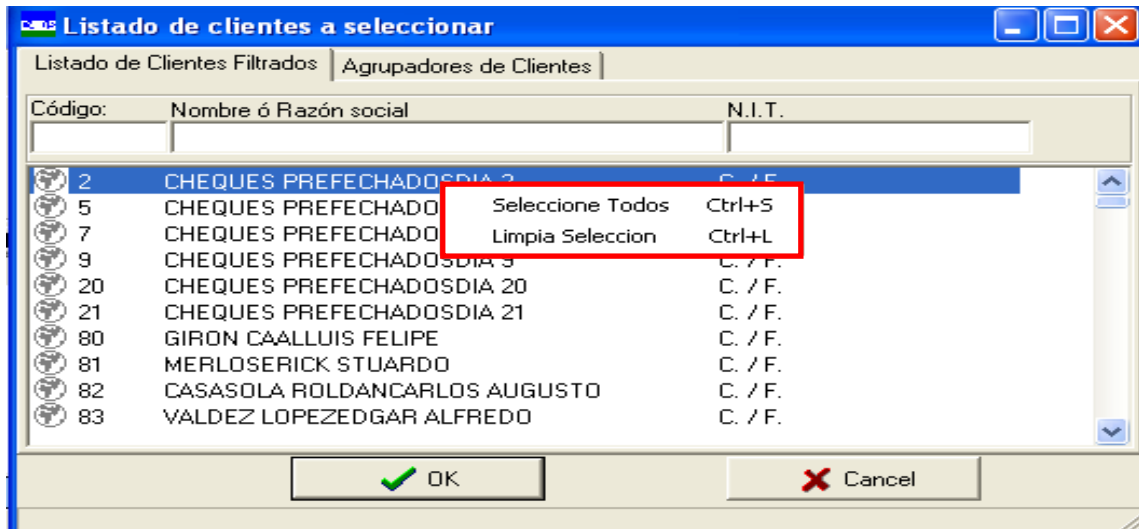
Figura 24. **Listado de clientes a seleccionar**



Fuente: elaboración propia.

Una vez seleccionado el tipo de clientes para los cuales se requiere realizar la asignación, se debe regresar a la opción Listado de Clientes Filtrados y revisar que realmente el sistema sólo seleccionó los clientes a asignar la acción de cobranza y para esto, el sistema despliega la siguiente pantalla:

Figura 25. Listado de clientes filtrados

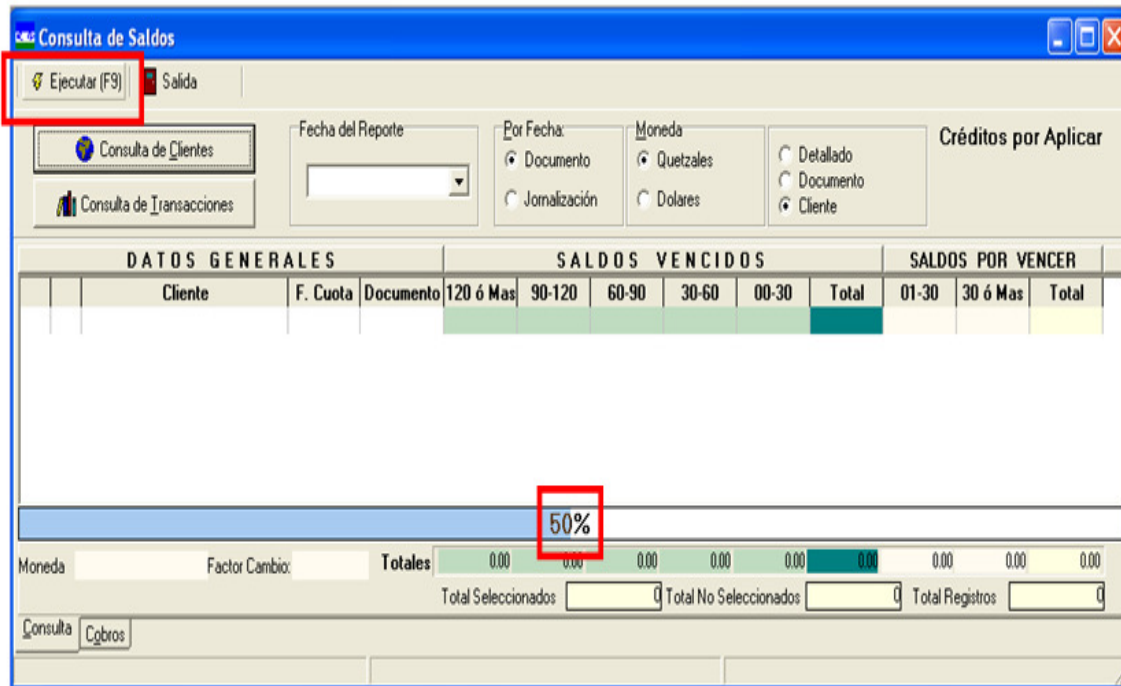


Fuente: elaboración propia.

Una vez validado que el sistema realizó correctamente el filtro, se debe posicionar el *mouse* sobre cualquier cliente y presionar clic derecho y aparece la opción de Seleccionar Todos, la cual debe ser escogida y esperar que el sistema coloque todos los clientes de color verde, lo cual será la muestra que se puede continuar con el siguiente paso.

El sistema vuelve a mostrar la pantalla de consulta de saldos y se debe hacer clic en la opción de Ejecutar. El sistema inicia un proceso de búsqueda de todos los clientes seleccionados, para determinar su saldo. El sistema muestra el avance en dicha consulta porcentual en la parte inferior de la siguiente pantalla:

Figura 26. Ejecutar consulta de saldos



Fuente: elaboración propia.

Una vez el proceso llega al 100% de avance despliega la siguiente pantalla, donde muestra por cliente, su saldo vencido y por vencer. En este momento se debe posicionar el mouse sobre cualquier cliente y presionar clic derecho y aparecerá la opción de Seleccionar Todos, la cual debe ser escogida y esperar que el sistema coloque todos los clientes de color verde, lo cual será la muestra que se puede continuar con el siguiente paso.



Figura 27. **Saldos vencidos y por vencer**

DATOS GENERALES			SALDOS VENCIDOS					SALDOS POR VENCER			
Ciudad	Ciudad	Ciudad	120 ó Mas	90-120	60-90	30-60	00-30	Total	01-30	30 ó Mas	Total
869090-SOLORZANO MENENDEZ JOSE	12/05/2004	00490592	0.00	0.00	0.00	0.00	1,605.74	1,605.74	0.00	0.00	0.00
8341-COMPAÑIA BANANERA GUATE	11/06/2004	00494101	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,085.67	0.00	2,085.67
485600-MINI FERRETTI	11/06/2004	00494101	0.00	0.00	0.00	0.00	11,490.62	11,490.62	3,802.69	0.00	3,802.69
842702-BIENES Y NEGOCIOS	11/06/2004	00494101	0.00	0.00	0.00	0.00	2,697.31	2,697.31	4,820.36	0.00	4,820.36
603252-SANTA ROSA	11/06/2004	00494101	1,832.15	0.00	0.00	0.00	0.00	1,832.15	4,777.95	0.00	4,777.95
603260-EL ALAMO, S.A.	11/06/2004	00494101	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	63,295.95	63,295.95
603261-ATLANTIDA S.A.	11/06/2004	00494101	0.00	0.00	0.00	0.00	7,283.63	7,283.63	0.00	0.00	0.00
603262-TACUBA, S.A.	11/06/2004	00494101	0.00	0.00	0.00	0.00	8,603.94	8,603.94	0.00	0.00	0.00
<b>Totales</b>			2,294,101.50	111,968.27	1,813,045.27	1,854,565.20	9,164,773.30	15,228,463.94	21,797,517.76	5,606,611.75	27,404,129.51

Fuente: elaboración propia.

Una vez marcados los clientes para los que se desea realizar la asignación, se debe escoger la opción de cobros en la parte inferior de la pantalla anterior, y luego aparece la siguiente pantalla:

Figura 28. **Generar cobro**

Asignando Por: 393 Edgar

Asignar A: [Empty]

02:21:59 p.m.

**Generar Cobros**

**Estatus**

- Descartado
- Terminado
- No Realizado
- En Proceso
- Asignado

Fuente: elaboración propia.

Al aparecer esta pantalla se debe realizar lo siguiente: verificar que el campo de asignado por, corresponda al que está realizando la asignación y seleccionar la opción de generar cobros.

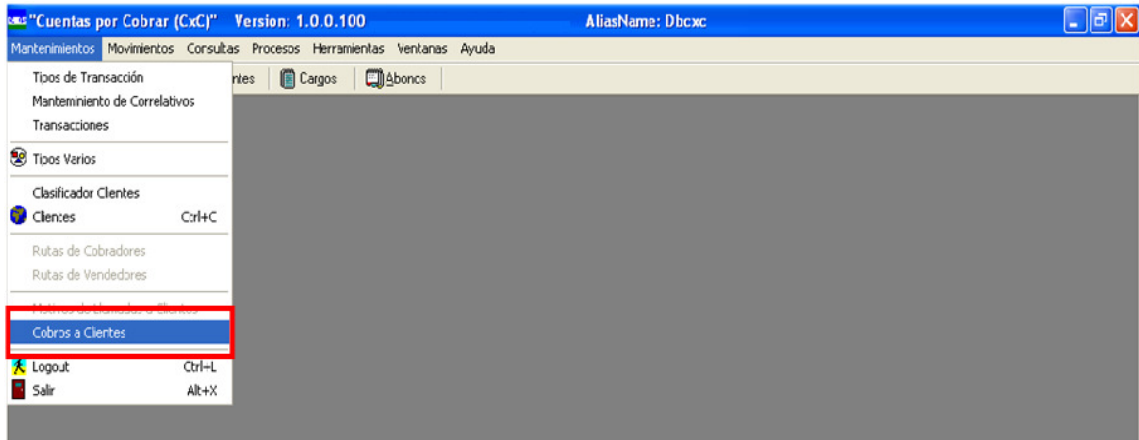
El sistema en este momento filtra cada uno de los clientes con saldos vencidos a través de la matriz de cobranza y dependiendo del monto y saldo de la deuda y de la parametrización de la matriz de cobranza, asignará tanto al responsable como la acción a realizar.

Una vez finalizado dicho proceso, el sistema envía, de forma automática, un correo a los responsables de llevar a cabo las acciones asignadas para dicha semana, indicándoles el número de acciones a realizar y recordándoles de ingresar al sistema de cuenta corriente para obtener más detalle de dichas tareas.

### **3.4.2. Manual para operador**

El operador del sistema es el encargado de realizar la acción de cobranza. Al ingresar al sistema de cuenta corriente, el operador debe ingresar a la opción que se muestra en la siguiente pantalla:

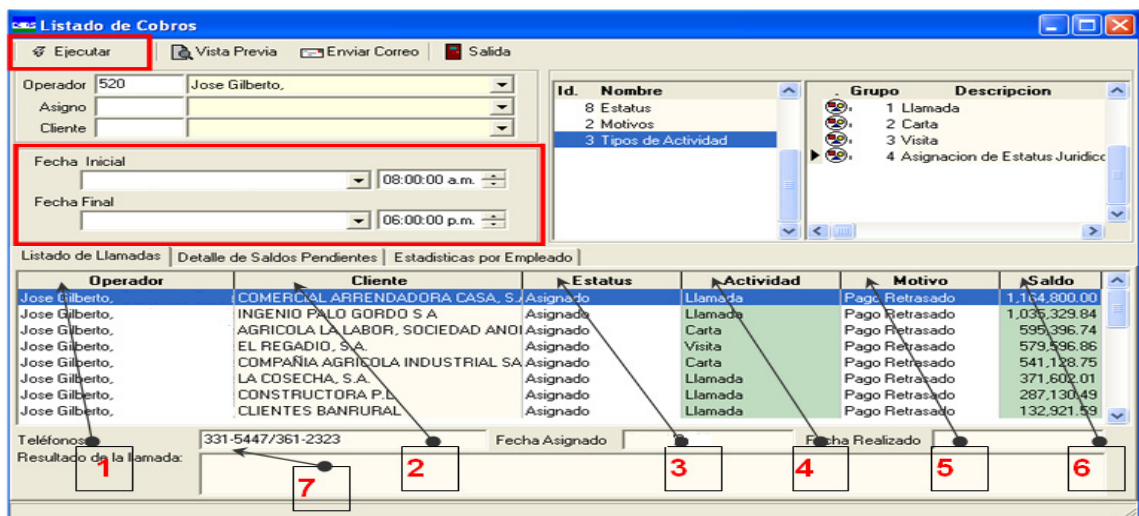
Figura 29. Consulta de cobro a clientes



Fuente: elaboración propia.

Una vez seleccionada la consulta de cobro a clientes, el sistema despliega la siguiente pantalla:

Figura 30. Acciones a realizar



Fuente: elaboración propia.

El rango de fecha que se debe elegir depende de la fecha en que se estén realizando las acciones, pero debido a que las acciones son asignadas el lunes de cada semana, se debe escoger como fecha inicial dicho día y como día final, el día actual.

Una vez seleccionada la fecha de la semana, se debe escoger la opción de Ejecutar para que se desplieguen las acciones a realizar. Entre los campos que se encuentran en esta pantalla se tienen los que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla XI. **Opciones de la figura 30**

Opción	Descripción	Estados	Descripción
1	Indica quien es el responsable de realizar dicha acción.		
2	Indica el nombre del cliente asignado debido a su antigüedad y monto de deuda.		
3	Indica el estado en el que se encuentra dicha tarea, entre los diferentes estados que se pueden encontrar están:	Asignado	No representa avance.
		En proceso	Se presenta avance pero no se ha logrado compromiso del cliente.
		Terminado	Se obtuvo compromiso de pago, fecha y nombre de persona de contacto.
		Descartado	Se asignó acción pero el cliente pagó sin haber realizado acción.
		No realizado	Culminó la semana de asignación y no se realizó acción.
4	Indica la acción asignada a realizar.		
5	Indica el motivo por el cual se debe realizar la acción.		
6	Indica el saldo vencido del cliente.		
7	Indica los números de teléfono del cliente para llamarlo, ya sea para obtener compromiso de pago o coordinar visita.		

Fuente: elaboración propia.

El sistema permite realizar varias consultas, entre las que se encuentra el detalle de saldos pendientes como se muestra en la siguiente figura:

Figura 31. **Detalle de saldos pendientes**

DATOS GENERALES		SALDOS VENCIDOS					SALDOS POR VENCER				
F. Cuota	Docto.	120 ó Mas	90-120	60-90	30-60	00-30	Total	01-30	30 ó Mas	Total	
00489898		0.00	0.00	0.00	0.00	5,205.94	5,205.94	0.00	0.00	0.00	
00491055		0.00	0.00	0.00	0.00	1,030,123.90	1,030,123.90	0.00	0.00	0.00	
00491792		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	28,261.22	0.00	28,261.22	
<b>Totales</b>		0.00	0.00	0.00	0.00	1,035,329.84	1,035,329.84	28,261.22	0.00	28,261.22	
										Créditos por Aplicar	0.00
										Cheques pos-fechaos	0.00

Fuente: elaboración propia.

Donde:

Tabla XII. **Opciones de la figura 31**

Opción	Descripción
1	Indica la fecha en que se debía cancelar la cuota
2	Indica el documento pendiente de pago
3	Indica el saldo vencido del cliente dependiendo el tipo de mora

Fuente: elaboración propia.

La siguiente pantalla muestra la consulta de detalle de movimientos:

Figura 32. Consulta de detalle de movimientos

Código	Descripción	Cant.	Precio Venta	Sub Total	Desc.	Total
02130	NELSON F-100 COMPLETO	8.00	3,438.78	27,510.24	0.00	27,510.24
08794	EMPAQUE 4" P/COPLA AMES TINSA.	25.00	16.07	401.75	0.00	401.75
03024	EMPAQUE 5" P/COPLA AMES TINSA.	50.00	19.36	968.00	0.00	968.00
03025	EMPAQUE 6" P/COPLA AMES TINSA.	50.00	21.60	1,080.00	0.00	1,080.00
25432	CUBILLOS GANSO 6"X 45 GDS. 10 LMTS.	1.00	1,831.54	1,831.54	0.00	1,831.54

Fuente: elaboración propia.

Donde:

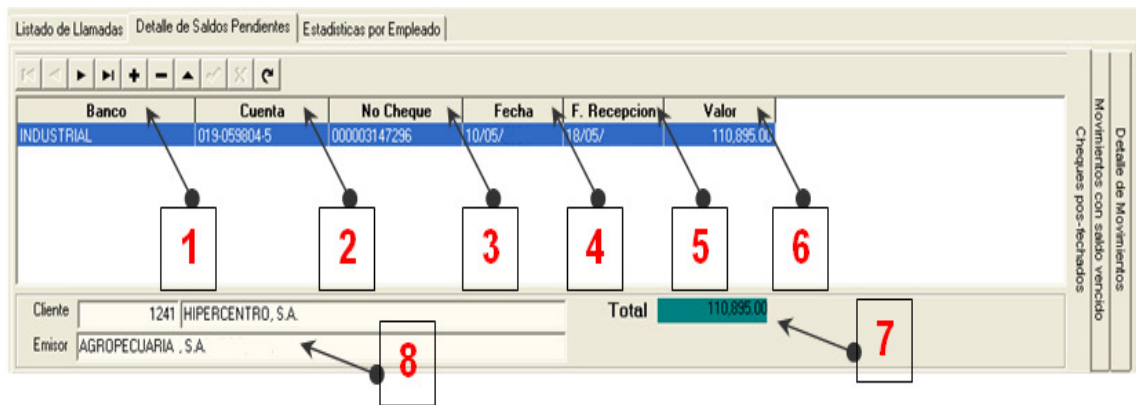
Tabla XIII. Opciones de la figura 32

Opción	Descripción
1	Indica la fecha en que se realizó la factura
2	Indica el valor neto total de la factura
3	Indica el vendedor que realizó la venta
4	Indica el departamento que realizó la venta
5	Indica los códigos de los productos facturados
6	Indica los nombres de los productos facturados
7	Indica la cantidad de productos facturados
8	Indica el precio de venta unitario del producto
9	Indica el subtotal facturado por producto
10	Indica el descuento aplicado por producto
11	Indica el total facturado por producto

Fuente: elaboración propia.

La siguiente pantalla muestra los cheques post-fechados:

Figura 33. **Cheques post-fechados**



Fuente: elaboración propia.

Donde:

Tabla XIV. **Opciones de la figura 33**

Opción	Descripción
1	Indica el banco emisor del cheque
2	Indica el número de cuenta bancaria del cliente
3	Indica el número de cheque del cliente
4	Indica la fecha en que se grabó en el sistema
5	Indica la fecha en que se depositará el cheque
6	Indica el valor del cheque
7	Indica el monto total de cheques post-fechados del cliente
8	Indica el nombre del emisor del cheque

Fuente: elaboración propia.

Una vez realizada la acción, el sistema permite documentar el resultado de la misma por medio de dos apartados. Si se realizó la acción, pero sin obtener compromiso del cliente, se selecciona la opción de respuesta del cliente, como se muestra en la siguiente figura:

Figura 34. **Repuesta del cliente**

Fuente: elaboración propia.

Donde:

Tabla XV. **Opciones de la figura 34**

Opción	Descripción
1	Se ingresa la fecha de realización de la acción
2	Se ingresa la respuesta obtenida del cliente

Fuente: elaboración propia.



Si el resultado de la acción es un compromiso por parte del cliente, se selecciona la opción de ofrecimiento del cliente, como se muestra en la siguiente figura:

Figura 35. **Ofrecimiento del cliente**

The screenshot shows a web-based form for recording a customer offer. The form includes the following fields and elements:

- 1**: Points to the 'Fecha Realizada' (Date Performed) field.
- 2**: Points to the 'Duración de la llamada (En minutos):' (Call duration in minutes) field, which currently shows '0'.
- 3**: Points to the 'Monto' (Amount) field.
- 4**: Points to the 'Persona Contactada' (Person Contacted) field.

Other visible elements include: 'Realizada Por' (Performed by) with the value '393 Edgar', 'Respuesta Cliente' (Customer Response) set to 'Ofrecimiento Cliente', 'Fecha Pago' (Payment Date) with a date picker, and a list of activity types on the left (Estatus, Motivos, Tipos de Actividad). On the right, there is a legend for activity statuses: Descartado, Terminado, No Realizado, En Proceso, and Asignado.

Fuente: elaboración propia.

Donde:

Tabla XVI. **Opciones de la figura 35**

Opción	Descripción
1	Se ingresa la fecha de realización de la acción
2	Se ingresa la fecha de compromiso de pago del cliente
3	Se ingresa el monto que el cliente se comprometió a cancelar
4	Se ingresa el nombre de la persona que se comprometió a cancelar la deuda o la persona que informó de dicho compromiso

Fuente: elaboración propia.

Una vez realizadas las acciones, el personal de cobros dará seguimiento a los compromisos y respuestas brindadas por el cliente. Existen dos consultas para realizar dicho seguimiento:

- Consulta de comentarios de clientes: como se muestra a continuación:

Figura 36. Consulta de comentarios

The screenshot shows a web application interface for 'Consulta de Clientes'. At the top, there is a search filter for 'Rango de Fechas' (Date Range) with 'Iniciat' (Start) set to 10/05/ and 'Final' (End) set to 14/05/. Below this is a table with columns: Código, Cliente, Fecha, and Usuario. The table lists various clients and their associated dates and users. A comment field at the bottom contains the text: 'Comentario: EL SEÑOR DAVID ARRECHEA TIENE QUE ANULAR O HACER UNA NOTA DE ABONO QUE A LA FECHA NO LA HA HECHO'. Numbered callouts (1-7) point to specific elements: 1 points to the 'Final' date field; 2 points to the 'Final' date field; 3 points to the 'Cliente' column header; 4 points to the 'Fecha' column header; 5 points to the 'Usuario' column header; 6 points to the 'Usuario' column header; and 7 points to the comment text.

Código	Cliente	Fecha	Usuario
1842	1842-FERRETERIA LA CEIBA	12/05/	Lotty Rosmery,
6500	6500-ARGUETA AMAURY	13/05/	Lotty Rosmery,
9669	9669-PEREZ LEAL BYRON ROBERTO	11/05/	Lotty Rosmery,
89862	89862-LESSOR, SOCIEDAD ANONIMA	13/05/	Lotty Rosmery,
89870	89870-DISTRIBUCIONES GLOBALES, S.A.	11/05/	Lotty Rosmery,
89988	89988-GUERRA NOE	3/05/	Lotty Rosmery,
90156	90156-COMITE P.F. AG. LA ALDEA COMUNIDAD DE ZEP. SA	12/05/	Lotty Rosmery,
96662	96662-ALIMENTOS IMPORTADOS SUPERIORES, S.A.	12/05/	Lotty Rosmery,
103491	103491-BONAGRO, S.A.	12/05/	Lotty Rosmery,
103542	103542-BLOCKERA RQJAS, S.A.	11/05/	Lotty Rosmery,
107231	107231-INGENIO TULLULA S. A.	12/05/	Lotty Rosmery,
113103	113103-BRAVO SOTO CARLOS ENRIQUE	12/05/	Lotty Rosmery,
142508	142508-AGROATLANTIC, S.A.	11/05/	Lotty Rosmery,
145450	145450-FERRETERIA Y AGROSERVICIO LA UNION	11/05/	Lotty Rosmery,
193104	193104-AGRO EXPORTADORA SOL DE ORIENTE/HECTOR	11/05/	Lotty Rosmery,
194480	194480-CONSTRUCTORA NACIONAL, S. A.	12/05/	Lotty Rosmery,
194736	194736-GLOBAL UNION, S.A.	11/05/	Lotty Rosmery,
212033	212033-DEPOSITO DE MADERASDEL NORTE	11/05/	Lotty Rosmery,
214580	214580-CELASA INGENIERIA YEQUIPOS, S.A.	11/05/	Lotty Rosmery,
259633	259633-COMPAÑIA DE PRODUCTOS ATMOSFERICOS, S.A.	12/05/	Lotty Rosmery,
263295	263295-EXPOGRANEL, S.A.	12/05/	Lotty Rosmery,
284700	284700-EMBOTELLADORA CENTRAL, S. A.	11/05/	Lotty Rosmery,
380407	380407-RESIDENCIALES EL FRUTAL, SOCIEDAD ANONIMA	12/05/	Lotty Rosmery,
420021	420021-AGROPECUARIA POTRERILLOS, S.A.	12/05/	Lotty Rosmery,
485892	485892-INTECA	12/05/	Lotty Rosmery,
516480	516480-LAMBOUR MENDEZ RODOLFO	12/05/	Lotty Rosmery,
524392	524392-CARLOS AUGUSTO ZAMBRANO HERNANDEZ	11/05/	Lotty Rosmery,

Comentario: EL SEÑOR DAVID ARRECHEA TIENE QUE ANULAR O HACER UNA NOTA DE ABONO QUE A LA FECHA NO LA HA HECHO

Fuente: elaboración propia.

Donde:

Tabla XVII. **Opciones de la figura 36**

Opción	Descripción
1	Se ingresa la fecha inicial de la consulta, por lo general la del lunes de la semana en curso
2	Se ingresa la fecha final de la consulta, por lo general el día actual, luego de esto se elige la opción de ejecutar para que despliegue la información
3	Indica el código del cliente contactado
4	Indica el nombre del cliente contactado
5	Indica la fecha en que se realizó dicha acción
6	Indica el operador que realizó dicha acción
7	Indica el comentario ingresado por el operador

Fuente: elaboración propia.

- Consulta de ofrecimiento del cliente: como se muestra a continuación:

Figura 37. Consulta de ofrecimiento del cliente

The screenshot shows a web application interface for 'Consulta de Clientes'. At the top, there is a 'Rango de Fechas:' section with 'Inicial: 10/05/2004' and 'Final: 14/05/2004'. Below this is a table with columns: 'Código', 'Cliente', 'F.Ofrecimiento', and 'Monto Ofrecido'. The table contains 27 rows of data. A blue row is highlighted, representing a total for '603427-CLIENTES BANRURAL' with a value of 130,000.00. At the bottom, a 'Total' field shows 267,286.06. A 'Comentario:' field contains text about a client consultation. Eight red callout boxes (1-8) point to specific elements: 1 and 2 point to the date range; 3 points to a client name; 4 points to a date; 5 points to a monetary value; 6 points to another monetary value; 7 points to the total sum; and 8 points to the comment text.

Código	Cliente	F.Ofrecimiento	Monto Ofrecido
472015	472015-IDAYVA	14/05/2004	0.01
482780	482780-INMOBILIARIA POMASA, S.A.	14/05/2004	0.01
485892	485892-INTECA	13/05/2004	0.00
516800	516800-LARA NORMANNSPERCY RODOLFO	14/05/2004	0.01
524392	524392-PILOS AUGUSTO ZAMBRANO FERNANDEZ	10/05/2004	0.00
534080	534080-CENTRO COMERCIAL AGRICOLA Y/O ROMULI	14/05/2004	0.01
552525	552525-MADREAS MILPAS ALTAS, S. A.	14/05/2004	285.10
571600	571600-MAYACROPS, S.A	10/05/2004	340.00
598511	598511-MENES MORALES FRANCISCO FERMIN	14/05/2004	1,919.17
603427	603427-CLIENTES BANRURAL	13/05/2004	130,000.00
603538	603538-SERVICIOS ORELLANA/GERMAN ORELLANA	12/05/2004	517.00
605802	605802-MANFREDO GRAMAJO/REFLEX S.I.	14/05/2004	0.01
635350	635350-CENTRO AGRICOLA EL SEMBRADOR	10/05/2004	0.00
705191	705191-PATRONATO DE ASISTENCIA SOCIAL H.R.	10/05/2004	0.00
721862	721862-AGROVETERINARIA EL CANCHE, S.A.	10/05/2004	0.00
741124	741124-GONZALEZ VALENZUELA DAMIAN	10/05/2004	0.00
741259	741259-ASISTENCIA INDUSTRIAL, S.A.	11/05/2004	3,000.00
771051	771051-REAFIRMACION DE NEGOCIOS, S.A.	10/05/2004	0.00
786792	786792-MORALES CASTAÑEDA ALDO ENRIQUE	14/05/2004	0.01
787650	787650-ARTESANIA ORIENTAL	10/05/2004	0.00
821422	821422-COMERCIAL AGRO-TECNICA, S.A.	10/05/2004	0.00
895855	895855-TALLERES SERVIMETAL	14/05/2004	0.00
902590	902590-SOLUCIONES EN CONCRETO, S.A.	14/05/2004	0.01
904553	904553-REYES ESTRADA MARCOTULIO	10/05/2004	0.00
904557	904557-INVERSIONES MAZARIEGOS/SONIA DE MAZA	14/05/2004	3,919.16
904559	904559-PROFESIONALES EN TURISMO, S.A.	14/05/2004	8,774.30
962351	962351-EL PILAR, S.A.	14/05/2004	0.00
998010	998010-AGROPECUARIA MALCOTAL S.A.	14/05/2004	2,159.44
Total			267,286.06

Comentario: Se habló con Banrural para ver el caso específico de esta factura, nos informaron que es necesario anularla y volver a facturar. También, se habló con el cliente Ivo Fernando Orozco, quedando

Fuente: elaboración propia.

Donde:

Tabla XVIII. **Opciones de la figura 37**

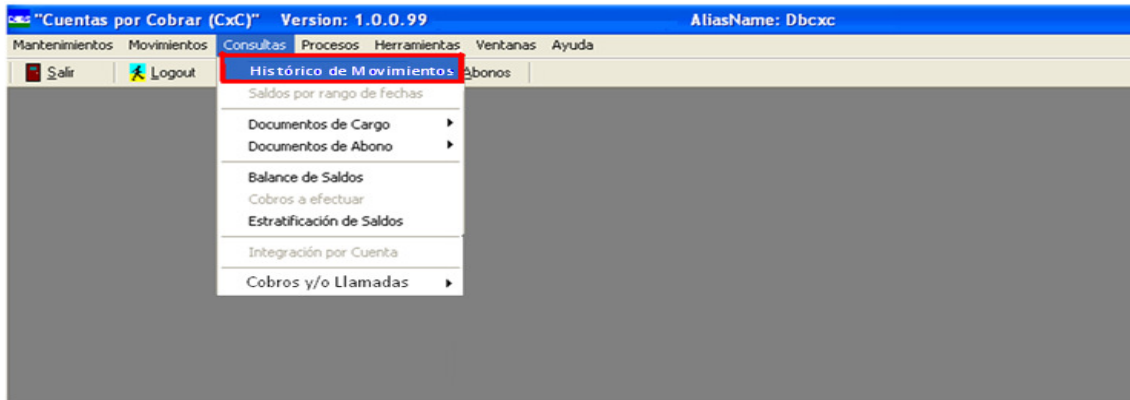
Opción	Descripción
1	Se ingresa la fecha inicial de la consulta, por lo general el lunes de la semana en curso
2	Se ingresa la fecha final de la consulta, por lo general día actual, luego de esto se elige la opción de ejecutar para que despliegue la información
3	Indica el código del cliente contactado
4	Indica el nombre del cliente contactado
5	Indica la fecha de ofrecimiento de pago del cliente, para coordinar la visita del cobrador o vendedor
6	Indica el monto ofrecido de cobro
7	Indica el monto total a cobrar en el plazo de tiempo de realización de la consulta
8	Indica el comentario del responsable de realizar la acción

Fuente: elaboración propia.

### **3.4.3. Manual para medir la eficiencia en la gestión de cobranza**

El administrador funcional del sistema (gerente o jefe cobros), podrá medir la eficiencia en la gestión de cobranza, ingresando a la opción histórico de movimientos del menú de consultas, como se muestra en la siguiente figura:

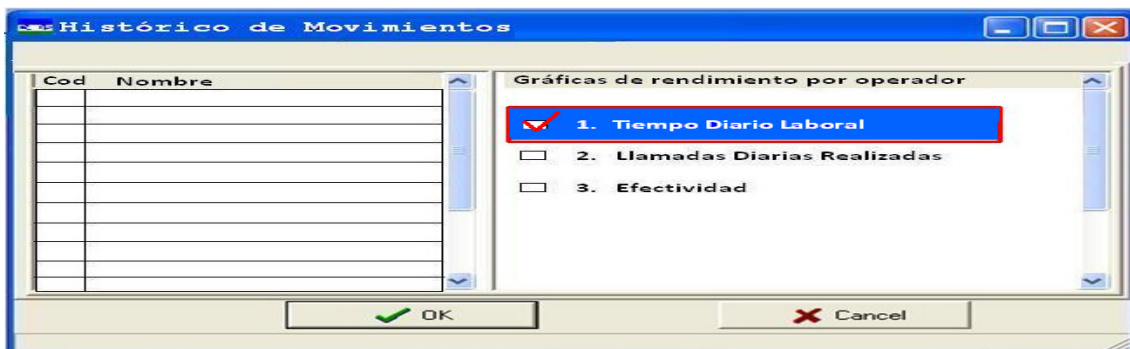
Figura 38. **Histórico de Movimientos**



Fuente: elaboración propia.

El sistema desplegará la siguiente pantalla en la cual se debe ingresar el código del operador y su respectivo nombre y luego del lado derecho se debe elegir qué gráfica de rendimiento se desea observar. Por último se da un clic en el botón de *Ok* para generar la gráfica.

Figura 39. **Gráficas de rendimiento**



Fuente: elaboración propia.

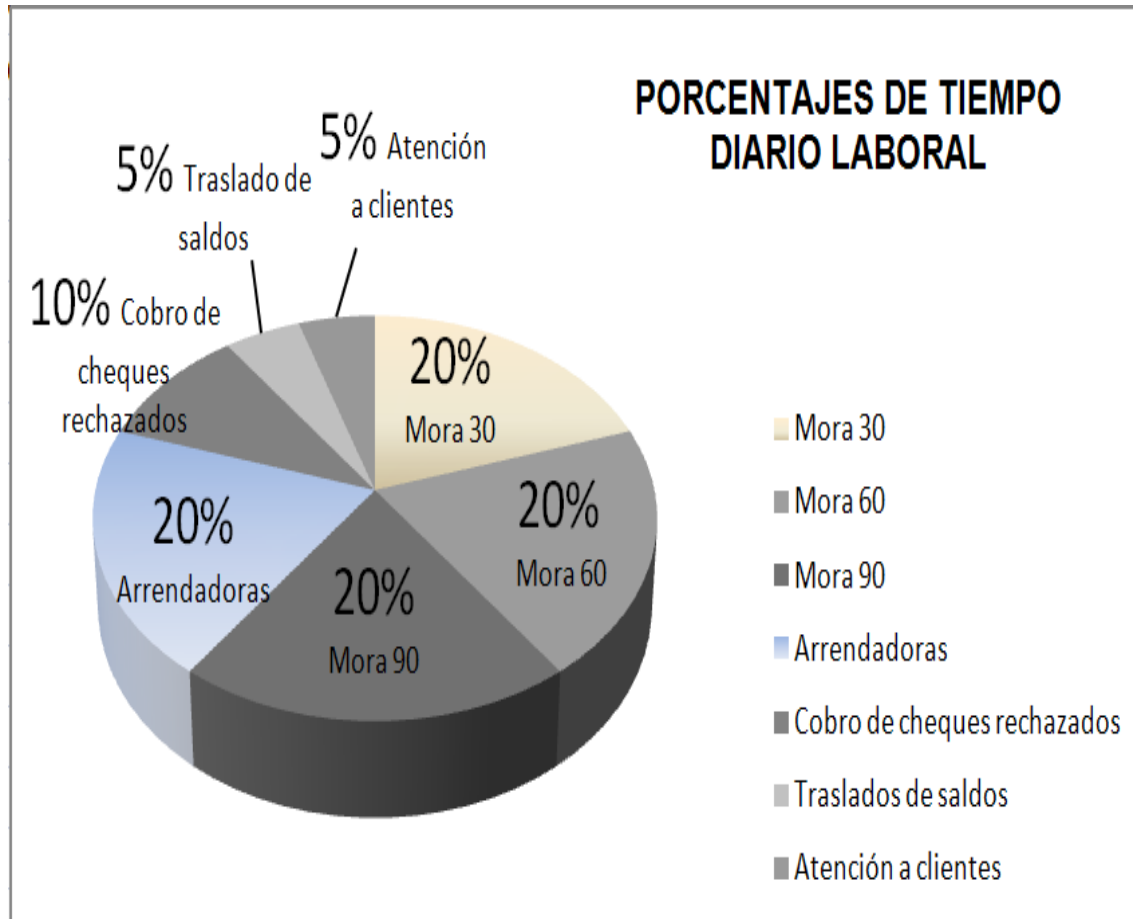
Al seleccionar la primera opción, el programa automáticamente generará una tabla y una gráfica en *Microsoft Excel*; la cuál contiene el porcentaje de tiempo diario empleado en cada una de las atribuciones o acciones asignadas al operador, así como el tiempo diario laboral expresado en minutos y en horas y la gráfica de los porcentajes respectivos. A continuación se presenta un ejemplo de esta tabla y su gráfica:

Tabla XIX. **Tiempo diario laboral**

		Jornada diurna	
		8 hrs / día = 480 min / día	
Atribuciones	Porcentajes	Tiempo diario laboral (min)	Tiempo diario laboral (hrs)
Gestión de cobro	90%	432 min	7 hrs 12 min
Mora 30	%	x min	x hrs
Mora 60	%	x min	x hrs
Mora 90	%	x min	x hrs
Arrendadoras	%	x min	x hrs
Cobro de cheques rechazados	%	x min	x hrs
...	%	x min	x hrs
...	%	x min	x hrs
Tareas administrativas	10%	48 min	0,8 hrs
Traslados de saldos	%	x min	x hrs
Atención de clientes	%	x min	x hrs
...	%	x min	x hrs
...	%	x min	x hrs
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>480 min</b>	<b>8 hrs</b>

Fuente: elaboración propia.

Figura 40. **Gráfica de porcentajes de tiempo diario laboral**



Fuente: elaboración propia.

Al seleccionar la segunda opción, el programa automáticamente generará una tabla y una gráfica en *Microsoft Excel*; la cuál contiene el número de llamadas realizadas por cada hora. A continuación se presenta un ejemplo de esta tabla y su gráfica:

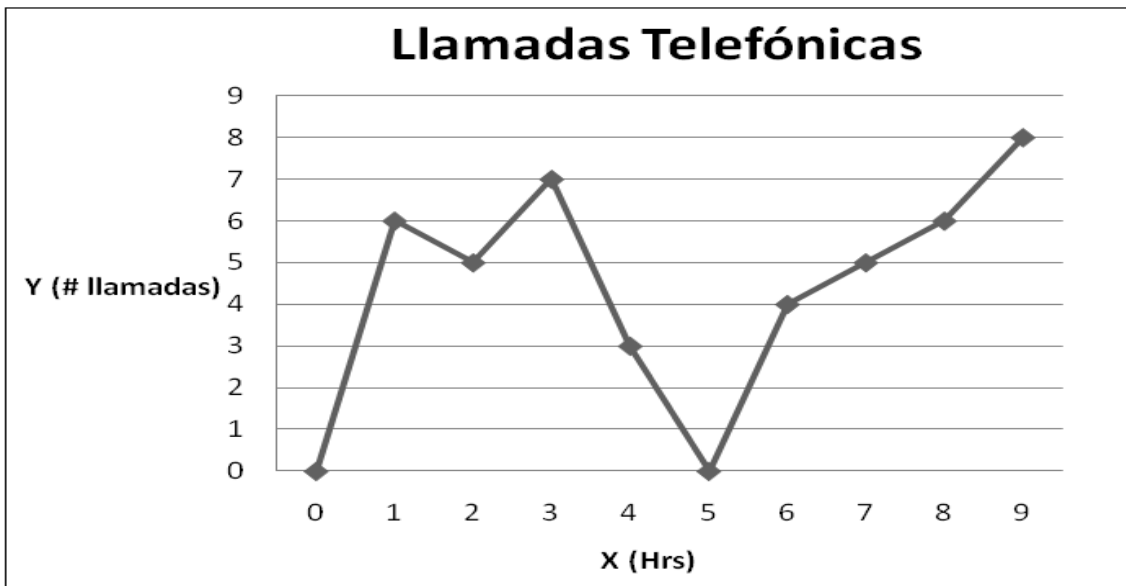


Tabla XX. **Llamadas telefónicas**

Horario	X (hrs)	Y (# llamadas)
08:00 Hrs	0	0
09:00 Hrs	1	6
10:00 Hrs	2	5
11:00 Hrs	3	7
12:00 Hrs	4	3
Hora de almuerzo	13:00 Hrs	0
	14:00 Hrs	4
	15:00 Hrs	5
	16:00 Hrs	6
	17:00 Hrs	8
		44

Fuente: elaboración propia.

Figura 41. **Gráfica de llamadas telefónicas**



Fuente: elaboración propia.

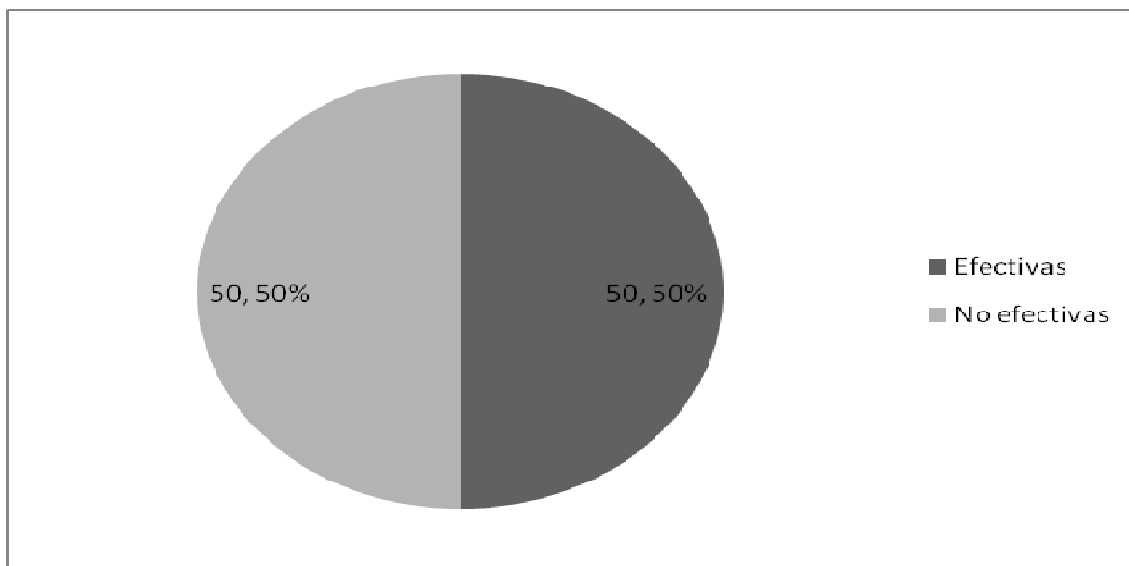
Al seleccionar la tercera opción, el programa automáticamente generará una tabla y una gráfica en *Microsoft Excel*; la cuál contiene el porcentaje de las acciones efectivas y no efectivas de cada una de las acciones asignadas al operador, como se muestra a continuación:

Tabla XXI. **Acciones efectivas y no efectivas**

ID Respuesta	Descripción	Efectiva / No efectiva	% efectividad
1	Ofreció depositar	Efectiva	%
2	Promesa de pago	Efectiva	%
3	Colgó el teléfono	No efectiva	%
4	Se dejó mensaje	No efectiva	%
....	....	....	%

Fuente: elaboración propia.

Figura 42. **Gráfica de porcentajes de acciones efectivas y no efectivas**



Fuente: elaboración propia.

## **4. IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA**

### **4.1. Comisión de certificación de la MAC**

Se crea una comisión de certificación de la matriz de acción de cobranza (MAC), la cual está integrada por las siguientes personas:

- Un analista de sistemas
- El gerente de cobro de cuentas corrientes
- El gerente de cobro de cuentas especiales
- Un auditor

Esta comisión tiene como objetivo apoyar directamente al departamento de cobros de la empresa CREDIMÁS, S.A. en la coordinación, evaluación, distribución e implementación de la matriz de acción de cobranza.

Las atribuciones de la comisión son las siguientes:

- Asignar los recursos y responsabilidades a cada uno de los usuarios de la MAC.
- Elaborar el programa de capacitación para los administradores funcionales del sistema y para los operadores o gestores de cobro.
- Establecer grupos de trabajo para la actualización, estructuración y definición de los nuevos criterios que permitan evaluar las diferentes características de la MAC y la naturaleza de sus servicios.

- Recibir y revisar las evaluaciones.
- Evaluar la funcionalidad de la MAC cada 6 meses y en su caso, proponer a la gerencia general las modificaciones correspondientes.

El presidente de la comisión tiene las siguientes facultades:

- Convocar y presidir las sesiones de la comisión
- Firmar las actas de las sesiones
- Representar legalmente a la comisión
- Elaborar los planes y programas de la comisión y presentarlos a la consideración de ésta
- Firmar todos los documentos que expida la comisión y la correspondencia oficial de la misma
- Informar a la gerencia general sobre los acuerdos tomados por la comisión
- Las demás que le permitan cumplir con las facultades asignadas

Los miembros de la comisión tienen las siguientes funciones:

- Asistir a las sesiones mensuales participando con voz y voto
- Revisar, analizar y proponer, según sea el caso, los contenidos propuestos para su consideración a la comisión
- Mantener informadas a las dependencias, organizaciones, instituciones o departamentos a los que representan, de las actividades de la comisión
- Cumplir con los acuerdos tomados en el seno de la comisión que sean de su incumbencia

## **4.2. Distribución de la nueva herramienta**

Esta etapa del proyecto, la realiza uno de los miembros de la comisión, específicamente el analista de sistemas. Él es el encargado de instalar el paquete que contiene la nueva herramienta, en la computadora de cada uno de los administradores funcionales del sistema y de cada uno de los gestores de cobro, a través de la red informática interna de la empresa.

Para distribuir correctamente el paquete que contiene a la MAC, el analista de sistemas deberá realizar los siguientes pasos:

- Preparar la creación del paquete
- Crear el paquete de instalación
- Instalar el programa
- Crear el registro para cada uno de los usuarios

La nueva herramienta estará ahora disponible para todos los usuarios. Este método proporciona la opción de quitar o agregar automáticamente la herramienta en cada una de las estaciones de trabajo.

### **4.3. Asignación de recursos y responsabilidades**

Como se mencionó en el inciso 4.1, la comisión es la encargada de realizar la asignación de recursos y responsabilidades a cada uno de los usuarios de la MAC; tomando en cuenta que dicha asignación es fundamentada por el manual de descriptores y perfiles de puestos de la empresa, ya que en él se encuentra toda la información relativa a los puestos de la organización, el espacio físico, ambiente o entorno de trabajo, herramientas a utilizar, funciones, responsabilidades y tareas del puesto, así como también mobiliario y equipo de cómputo; es decir todo lo que directa o indirectamente influye o puede influir en el correcto desempeño de cada puesto de trabajo.

La matriz de acción de cobranza es quien realiza automáticamente la asignación de las actividades de los responsables de las acciones, después que el gerente de cobros halla parametrizado dicha herramienta e intervenido el jefe de cobros semanalmente.

### **4.4. Coordinar capacitaciones**

El programa de capacitación para los administradores funcionales del sistema y para los operadores o gestores de cobro, debe ser elaborado por la comisión, trabajando en conjunto con el departamento de recursos humanos de la empresa.

Debido a que la herramienta a implementar es nueva, todos los usuarios de la matriz de acción de cobranza deben ser integrados en el plan de capacitación.

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que la programación de la capacitación pueda diseñarse:

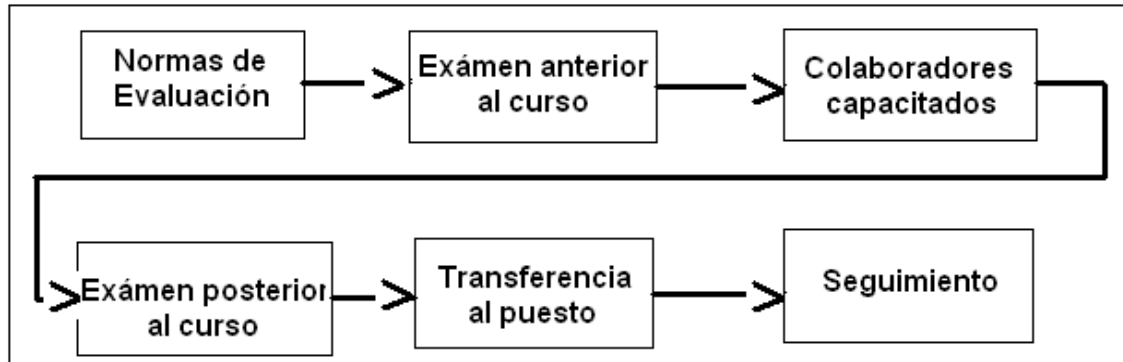
- ¿Qué debe enseñarse?
- ¿Quién debe aprender?
- ¿Cuándo debe enseñarse?
- ¿Dónde debe enseñarse?
- ¿Cómo debe enseñarse?
- ¿Quién debe enseñar?

Después se debe realizar la organización de la capacitación considerando las siguientes acciones:

- Fijación de la fecha y hora del evento
- Determinación del salón adecuado donde se desarrollará el evento
- Contratación de los instructores
- Selección de participantes
- Designación de los coordinadores
- Preparación de los medios y materiales
- Elaboración y manejo de la base de datos

Después de llevar a cabo la ejecución de la capacitación, se evaluará la misma de acuerdo a las siguientes etapas:

Figura 43. **Etapas de evaluación de un proceso de capacitación**



Fuente: Carlos Chiavenato. Teoría general de la administración. P. 45.

#### **4.4.1. Capacitación a administradores funcionales del sistema**

El objetivo de esta etapa del proyecto es, capacitar a los administradores funcionales del sistema (gerentes y jefes de cobro), con la finalidad de utilizar correctamente la MAC, para que la gestión de cobranza se realice eficiente y eficazmente, así como medir la eficiencia en la gestión de cobranza a cada gestor.

La capacitación a administradores funcionales del sistema se realiza de acuerdo a las siguientes fases:

- Fase 1: detectar necesidades de capacitación; como se mencionó en el punto anterior, el nivel de necesidad de capacitación para todo usuario de la MAC es alto, puesto que es una herramienta nueva.



- Fase 2: diseño del programa de capacitación de acuerdo a la siguiente información:
  - ◆ ¿Qué debe enseñarse? La correcta parametrización de la MAC, la determinación de qué grupos estarán incluidos para realizar la gestión de cobros y dentro de cada grupo determinar los integrantes, conocer los tipos de acciones manejadas en la MAC, conocer los posibles estados y qué usuarios pueden cambiarlos, conocer los tipos de gestión y sus resultados, interpretar correctamente las gráficas de rendimiento por operador.
  - ◆ ¿Quién debe aprender? Los administradores funcionales del sistema (gerentes y jefes de cobro).
  - ◆ ¿Cuándo debe enseñarse? Todos los días hábiles de la semana durante 10 días, en un horario de 07:00 a.m. a 08:00 a.m.; 1 semana después de haber distribuido la nueva herramienta.
  - ◆ ¿Dónde debe enseñarse? En las instalaciones de la empresa, específicamente en el salón de conferencias.
  - ◆ ¿Cómo debe enseñarse? Con instrucción directa, utilizando material audiovisual y realizando simulaciones de casos reales en la matriz de acción de cobranza, proyectada a través de una cañonera. Todos los participantes de la capacitación deben tener impreso el manual para administrador funcional del sistema.
  - ◆ ¿Quién debe enseñar? El analista de sistemas.

- Fase 3: implementar el programa de capacitación; en esta etapa se lleva a cabo la puesta en marcha del plan de capacitación y desarrollo, utilizando los métodos antes descritos para difundir la realización del evento.

En esta fase se deben considerar los diversos medios de capacitación y decisiones de todos los aspectos del proceso, como motivar a los participantes hacia el aprendizaje, distribuir la enseñanza en el tiempo, asegurar el impacto y que se aplique lo aprendido.

- Fase 4: evaluación del programa de capacitación; ésta es la etapa final del proceso de capacitación en la cual se evalúan los resultados obtenidos para determinar su efectividad.

#### **4.4.2. Capacitación a operadores**

El objetivo de esta etapa del presente trabajo de graduación es, capacitar a los operadores de la nueva herramienta (gestores de cobro), con la finalidad de utilizarla correctamente y llevar a cabo la gestión de cobranza de una manera eficiente y eficaz.

Al igual que la capacitación a los administradores del sistema, la capacitación a los operadores se debe realizar de acuerdo a las siguientes fases:

- Fase 1: detectar necesidades de capacitación; el nivel de necesidad de capacitación para todo gestor de cobro es alto, porque se tiene como objetivo recuperar el mayor número de cuentas vencidas en el menor tiempo posible y al mismo tiempo crear relaciones comerciales a largo plazo con los clientes.

- Fase 2: diseño del programa de capacitación de acuerdo a la siguiente información:
  - ◆ ¿Qué debe enseñarse? Cómo acceder a la nueva herramienta, conocer los tipos de acciones manejadas en la MAC, conocer los posibles estados y qué usuarios pueden cambiarlos, conocer las distintas plantillas de cartas de cobro que incorpora automáticamente la MAC, conocer los tipos de gestión y su respuesta (efectiva o no efectiva).
  - ◆ ¿Quién debe aprender? Los operadores del sistema (gestores de cobro).
  - ◆ ¿Cuándo debe enseñarse? Todos los días hábiles de la semana durante 10 días, en un horario de 08:00 a.m. a 09:00 a.m. y de 09:00 a.m. a 10:00 a.m.; 1 semana después de haber distribuido la nueva herramienta; y se crearán 2 grupos de gestores de cobro para distribuirlos adecuadamente en los horarios establecidos.
  - ◆ ¿Dónde debe enseñarse? En las instalaciones de la empresa, específicamente en el salón de conferencias.
  - ◆ ¿Cómo debe enseñarse? Con instrucción directa, utilizando material audiovisual y realizando simulaciones de casos reales en la matriz de acción de cobranza, proyectada a través de una cañonera. Todos los participantes de la capacitación deberán tener impreso el manual para operador del sistema.
  - ◆ ¿Quién debe enseñar? El analista de sistemas.

- Fase 3: implementar el programa de capacitación; en esta etapa se lleva a cabo la puesta en marcha del plan de capacitación y desarrollo a operadores del sistema, utilizando los métodos antes descritos para difundir la realización del evento.

En esta fase se deben considerar los diversos medios de capacitación y decisiones de todos los aspectos del proceso, como motivar a los participantes hacia el aprendizaje, distribuir la enseñanza en el tiempo, asegurar el impacto y que se aplique lo aprendido.

- Fase 4: evaluación del programa de capacitación; ésta es la etapa final del proceso de capacitación en la cual se evalúan los resultados obtenidos para determinar su efectividad.

## **5. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA**

Para que una empresa pueda responder ante los cambios que presenta su entorno y cumplir con sus objetivos, debe implantar un plan de mejora con la finalidad de detectar puntos débiles de la empresa en la implementación de la nueva herramienta, y de esta manera atacar las debilidades y plantear posibles soluciones al problema.

El desarrollar un plan de mejora permite definir mecanismos que le permitirán a la empresa alcanzar aquellas metas que se ha propuesto y que le permitirán ocupar un lugar importante y reconocido dentro de su entorno.

El plan de mejora no es un fin o una solución, sencillamente es un mecanismo para identificar riesgos e incertidumbre dentro de la empresa y al estar consiente de ello, trabajar en soluciones que generen mejores resultados.

### **5.1. Realizar encuesta semestral a administradores y operadores**

La comisión de certificación de la matriz de acción de cobranza (MAC), designa a una persona encargada de realizar las encuestas a los administradores y operadores; dicha información es útil para análisis posteriores. A continuación se presenta el formato que tendrán las encuestas semestrales, tanto para administradores funcionales del sistema, como para los operadores:

Figura 44. Encuesta para administradores funcionales del sistema

**ENCUESTA PARA ADMINISTRADORES FUNCIONALES  
DE LA MAC**

La presente encuesta tiene como finalidad identificar los requerimientos de mejora de la MAC; por lo que agradeceremos conteste con veracidad los datos que se le solicitan, en virtud de que cada uno de ellos tiene una especial importancia. Permitiéndonos que dichos requerimientos puedan cubrir sus necesidades.

Fecha: \_\_\_\_\_

Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

No. de personas que dependen de usted: \_\_\_\_\_

Departamento al que pertenece: \_\_\_\_\_

1. ¿Le fue fácil utilizar la MAC por primera vez? SI  NO
2. ¿En base a la pregunta anterior si su respuesta fue NO, qué dificultades se le presentaron? \_\_\_\_\_
3. ¿Cree que las capacitaciones impartidas fueron adecuadas? SI  NO   
¿Porqué? \_\_\_\_\_
4. ¿Cómo calificaría la funcionalidad de la MAC?  
Mala  Regular  Buena  Excelente
5. ¿Con la implementación de la MAC, cree que la gestión de cobranza se ha realizado con mayor eficiencia? SI  NO
6. ¿Cree que los reportes generados son los necesarios? SI  NO
7. ¿Cree que las gráficas de rendimiento proporcionan suficiente información? SI  NO
8. ¿Cree que las consultas de transacciones son las adecuadas? SI  NO
9. ¿Cree que se da un control adecuado de la aplicación de pagos? SI  NO
10. ¿Qué mejoras le haría a la MAC?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Fuente: elaboración propia.

Figura 45. Encuesta para operadores de la MAC

<b>ENCUESTA PARA OPERADORES DE LA MAC</b>	
<p>La presente encuesta tiene como finalidad identificar los requerimientos de mejora de la MAC; por lo que agradeceremos conteste con veracidad los datos que se le solicitan, en virtud de que cada uno de ellos tiene una especial importancia. Permitiéndonos que dichos requerimientos puedan cubrir sus necesidades.</p>	
Puesto que desempeña: _____	Fecha: _____
Nombre de su jefe inmediato: _____	
Departamento al que pertenece: _____	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Le fue fácil utilizar la MAC por primera vez? <span style="float: right;">SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></span></li> <li>2. ¿En base a la pregunta anterior si su respuesta fue NO, qué dificultades se le presentaron? _____</li> <li>3. ¿Cree que las capacitaciones impartidas fueron adecuadas? <span style="float: right;">SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></span> ¿Porqué? _____</li> <li>4. ¿Cómo calificaría la funcionalidad de la MAC?                      Mala <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> </li> <li>5. ¿Con la implementación de la MAC, cree que la gestión de cobranza se ha realizado con mayor eficiencia? <span style="float: right;">SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></span></li> <li>6. ¿Cree que los reportes solicitados por el cliente son los necesarios? <span style="float: right;">SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></span></li> <li>7. ¿Cree que las plantillas de las cartas de cobro son las adecuadas? <span style="float: right;">SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></span></li> <li>8. ¿Cree que las consultas de transacciones son las adecuadas? <span style="float: right;">SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></span></li> <li>9. ¿Cree que la consulta de detalle de movimientos es la correcta? <span style="float: right;">SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></span></li> <li>10. ¿Qué mejoras le haría a la MAC?                      _____                      _____                      _____                 </li> </ol>	

Fuente: elaboración propia.

## **5.2. Revisión semestral por parte de la comisión**

Debido a la importancia que logra tener la mejora continua en una empresa, semestralmente, la comisión de certificación de la MAC, evaluará la funcionalidad de la misma a través de entrevistas y encuestas personales a todos los usuarios (administradores funcionales del sistema y operadores) de dicha herramienta.

### **5.2.1. Estudio de las exigencias actuales del departamento de cobros**

El propósito del estudio de las exigencias actuales del departamento de cobros de la empresa, en esta etapa, es implementar un programa de mejora en la organización para llegar a una satisfacción cada vez más alta de sus clientes, incrementado los índices de recupero de la cartera morosa y por supuesto ponerse al nivel que exigen los nuevos mercados.

Este estudio se lleva a cabo después de haber encuestado a cada administrador funcional del sistema y a cada operador; la información que proporcionen las encuestas es de gran importancia para su análisis.

Se procede también a realizar la diagramación y toma de tiempos de los procesos, mediante técnicas como la observación y entrevistas personales.

### **5.2.2. Análisis de los datos obtenidos**

Con toda la información recolectada a través de las entrevistas, encuestas y la respectiva diagramación de cada proceso, se pueden considerar los siguientes aspectos:



- Determinación y evaluación de los esfuerzos actuales que realiza la organización a fin de entregar excelencia en los servicios para conseguir la satisfacción en sus clientes.
- Evaluación del personal con que cuenta la empresa, a fin de conocer qué entiende por satisfacción al cliente y qué esfuerzos particulares hace para lograr la excelencia en su labor. El objetivo es conocer hasta qué punto está comprometido el personal con la excelencia del servicio.
- Evaluación de las comunicaciones dentro de la organización, para conocer como es el flujo y la calidad de información dentro de la organización.
- Determinación de las mejoras a la matriz de acción de cobranza.

### **5.2.3. Determinación de cambios necesarios**

Las variables actuales para parametrizar la matriz de acción de cobranza, son las siguientes:

- Dimensiones de la MAC (Antigüedad / Monto)
- Tipos de acciones
- Secuencia de acciones
- Grupos de trabajo (integrantes)
- Estados

Estas variables de parametrización, en la etapa de determinación de cambios necesarios, podrán sufrir modificaciones, o bien, permanecer igual, pero con la diferencia de que se les agregarán otras variables que servirán para mejorar el funcionamiento de la MAC.

La creación de más reportes solicitados por el cliente, es otro cambio que podría determinarse, debido a la expansión de la empresa y al ingreso de nuevos clientes a la misma.

Antes de pasar a la siguiente etapa de desarrollo de los cambios, es de vital importancia solicitar la autorización correspondiente a la gerencia general, esta autorización deberá ir firmada por el gerente general de la empresa, por el gerente de cobro de cuentas corrientes, por el gerente de cobro de cuentas especiales, por el presidente de la comisión de certificación de la MAC y por el analista de sistemas representante de la empresa de informática. A continuación se muestra un ejemplo de esta solicitud:

Figura 46. **Solicitud para autorización de cambios en la MAC**

**Solicitud para autorización de cambios  
en la MAC**

Solicitud de:  Modificación del sistema  
 Rediseño del sistema

Fecha de solicitud: \_\_\_\_\_

Presentada por: \_\_\_\_\_

Nombre de su jefe inmediato: \_\_\_\_\_

Departamento al que pertenece: \_\_\_\_\_

Naturaleza de la solicitud: \_\_\_\_\_

Razones de la solicitud: \_\_\_\_\_

Anexo de documentos de apoyo: \_\_\_\_\_

Las modificaciones parecen ser:

Menores       Mayores       Extensas

La implementación puede requerir cantidad adicional de:

Hardware       Software       Personal

Lo recursos requeridos serían:

Menores       Mayores       Extensas

Investigación preliminar desarrollada por: \_\_\_\_\_

Nombre del proyecto: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Gerente General

\_\_\_\_\_  
Gte. Cobro Cuentas Corrientes

\_\_\_\_\_  
Gte. Cobro Cuentas Especiales

\_\_\_\_\_  
Presidente de la Comisión

\_\_\_\_\_  
Analista de Sistemas

Fuente: elaboración propia.

#### **5.2.4. Desarrollo de cambios**

Para respaldar los cambios determinados en la etapa anterior, a la matriz de acción de cobranza, se coordinará con la empresa de sistemas informáticos para el diseño y programación de la herramienta, con sus modificaciones respectivas.

El desarrollo de cambios en el sistema de cuenta corriente se realizará siempre en modo gráfico, aprovechando la necesidad de contar con una herramienta que soportará la matriz de acción de cobranza.

#### **5.3. Implementación de cambios**

Después de haber realizado el estudio de las exigencias actuales del departamento de cobros, haber analizado los datos obtenidos, haber determinado y desarrollado los cambios, previa autorización; se procede a implementar estos cambios y para ello, la comisión de certificación de la MAC coordina en conjunto con el departamento de recursos humanos de la empresa, el nuevo programa de capacitación para los administradores funcionales del sistema y para los operadores.

No basta con poner el proyecto en marcha. Una cosa es lo que se supone o se planea y otra distinta lo que ocurre en la realidad y cómo responden los usuarios de la MAC a los cambios.

Siguiendo los puntos definidos anteriormente, no debe descuidarse la evaluación periódica y la medición de la aceptación, uso e impacto (con beneficios concretos) del proyecto para los usuarios, así como la detección de fallas y limitaciones.

Pero la evaluación debe también servir para documentar mejores prácticas, fortalezas y experiencias exitosas que podemos compartir con los demás usuarios de la MAC para aprender y mejorar otros procesos e iniciativas.



## CONCLUSIONES

1. La gestión de cobranza consiste en el desarrollo de actividades y estrategias para alcanzar el cobro de deudas de una manera eficiente además de cuidar la relación comercial entre la empresa y el cliente.
2. Los canales de comunicación entre los vendedores y los clientes, son deficientes, ya que existen casos en los cuales, éstos últimos no conocen en su totalidad la información y las condiciones del servicio.
3. Las causas fundamentales por las cuales el proceso de cobros es susceptible de una mejora, son las siguientes: El *software* está desactualizado y los sistemas de información son manuales, existe duplicidad de tareas por parte del personal, así como también falta de comunicación y de capacitación en técnicas profesionales de cobro, la comunicación de los vendedores es ineficaz y no le proporcionan la información completa al cliente, los expedientes contienen información incompleta y datos desactualizados de clientes.
4. La comisión de certificación de la MAC (matriz de acción de cobranza) y el departamento de recursos humanos, son los encargados de establecer un sistema de seguimiento adecuado a la implementación realizada; tomando en cuenta el programa de capacitación para administradores funcionales del sistema y para usuarios; esto con el fin de generar soluciones inmediatas ante las fallas de la nueva herramienta y también satisfacer cada vez mejor a sus clientes.

5. Los parámetros necesarios para el desarrollo de la matriz de acción de cobranza (MAC), son los siguientes: dimensiones de la matriz de acción de cobranza (antigüedad y monto), tipos de acciones, secuencia de acciones, grupos de trabajo y estados.
6. Los parámetros y las necesidades del departamento de cobros, dieron paso al rediseño de la MAC, el cual se coordinó con una empresa de sistemas informáticos para su desarrollo; y también se dió a conocer su costo.
7. La comisión de certificación de la MAC, es la encargada de la coordinación, evaluación, distribución e implementación de la nueva herramienta.



## RECOMENDACIONES

1. Se debe de integrar a todo el personal administrativo, para poder llevar a cabo la correcta implementación de este trabajo de graduación y las soluciones propuestas, estableciendo un compromiso para su eficiente ejecución.
2. Elaborar un plan de capacitación enfocado al personal de ventas, ya que el éxito de todo negocio o actividad independiente depende esencialmente de la calidad y cantidad de sus resultados de venta.
3. Es conveniente que la comisión de certificación de la matriz de acción de cobranza (MAC), se reúna por lo menos dos veces al mes, para evaluar su correcta funcionalidad.
4. Es necesario que exista siempre una buena comunicación entre todo el personal de la empresa, para poder cumplir con cada uno de los objetivos propuestos.
5. Se deben actualizar los manuales de funcionamiento de la MAC, a medida que a ésta se le realicen modificaciones; y también se debe dar soporte técnico a todos los usuarios de la nueva herramienta cuando sea necesario.
6. Capacitar constantemente a los gestores, en técnicas profesionales de cobro.

7. Trabajar por el desarrollo y superación de los empleados de la empresa, como una de las vías para incrementar la motivación y el sentido de pertenencia.

## BIBLIOGRAFÍA

1. BERRY, T. *Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total*. 2<sup>a</sup> ed. México: McGraw-Hill de Management, 1992. 220 p.
2. CHINCHILLA GUZMÁN, Oscar Stuardo. Modelo económico financiero para la agroindustria azucarera. Tesis Ing. Ind. Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2001. 144 p.
3. CREDIMÁS, S.A. Manual de descriptores y perfiles de puestos de la empresa. Guatemala, 2010. 125 p.
4. DARDÓN DÍAZ, Mynor Armando. Reestructuración de la metodología administrativa del departamento de reclamos de una aseguradora utilizando herramientas tecnológicas. Tesis Ing. Ind. Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2000. 68 p.
5. PÉREZ MATA, Luis Eduardo. *Estrategias de cobranza de cuentas comerciales*. Colombia: ICM, 1994. 225 p.