



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Diseño e implementación de un manual de procedimientos y funciones del personal del área de créditos y cobranzas de una empresa del sector de Carga y Logística

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Evelyn Cristina Urrutia Valderrama

Revisor:
Dr. Julio Hernández Pajares

Lima, marzo de 2025

Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Evelyn Cristina Urrutia Valderrama, egresado del Programa Académico de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI: 73191934, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

“Diseño e implementación de un manual de procedimientos y funciones del personal del área de créditos y cobranzas de una empresa del sector de Carga y Logística ”

El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

La asesoría del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- Julio Hernández Pajares, identificado con DNI: 09300114

Declaro (declaramos) que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi (nuestra) experiencia como investigador(es), declaro (declaramos) que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo (asumimos) responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 10/03/2025.

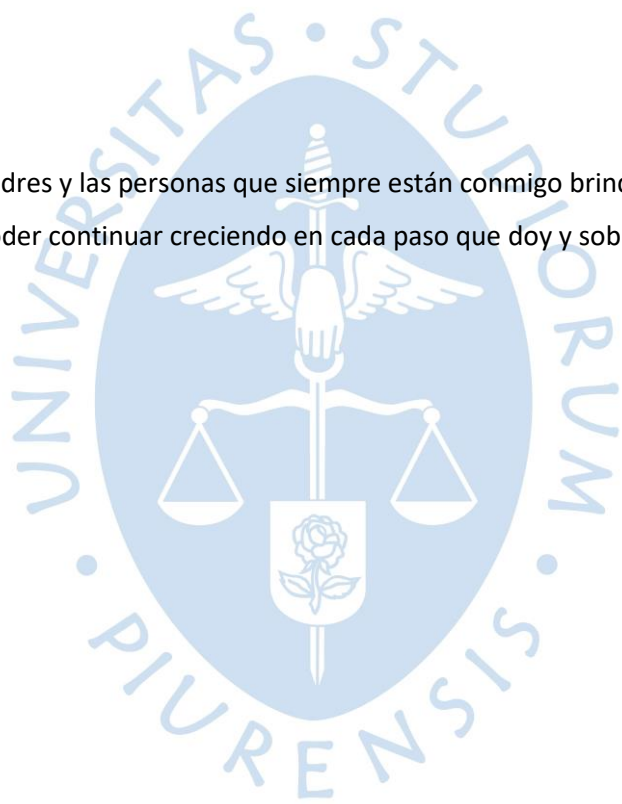


.....
*Firma del autor*¹



.....
*Firma del asesor*¹

¹ Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.



Dedicatoria

A Dios, a mis padres y las personas que siempre están conmigo brindándome todo su apoyo y fuerzas para poder continuar creciendo en cada paso que doy y sobre todo, mejorando como persona.

Resumen

Esta investigación se enfoca en el desarrollo e implementación de un manual de procedimientos del personal del área de créditos y cobranzas de una empresa de Carga y Logística. Debido a la naturaleza del negocio, esta cuenta con un gran número de transacciones y procesos que involucran a diferentes áreas, cuyas funciones pueden verse afectadas si es que no se trabajan en conjunto, por lo cual debe haber un enfoque en la cooperación y coordinación entre estas para lograr sus objetivos como área y empresa.

Se identificó la necesidad de realizar procedimientos estandarizados en el área, sobre todo en la gestión de cobros, reducción de riesgos en el flujo de caja y así satisfacer las necesidades del área de Finanzas y Tesorería que se presenten durante el día a día, que puedan reducir tiempos, brindar una respuesta más próxima y anticiparse antes contingencias.

Para lograr el objetivo de mejorar los procedimientos del área, se desarrolló mediante un diagnóstico y análisis de información con herramientas como los ORK, COSO y conceptos de Administración, el manual donde se implementaron tanto procedimientos para alcanzar una buena identificación de perfil de clientes, que puedan reducir los riesgos de impago como un buen seguimiento a los ingresos, aplicaciones y revisión de los estados de cuenta de clientes, donde se trabaja directamente con el área de finanzas (tesorería y administración). Se identificaron puntos de mejora para poder optimizar las funciones y alcanzar resultados efectivos.

La aplicación se viene llevando a cabo y cada mes se ha obtenido una mejora en el área y trabajadores, logrando una eficiencia operativa y mejor comunicación con las demás áreas, teniendo un impacto positivo y ágil. Además, si hay nuevos aportes para poder agregar al manual, se debe realizar formalmente con el coordinador del área para luego de un análisis prueba-resultado, pueda agregarse al manual.

Tabla de contenido

Introducción	8
Capítulo 1 Aspectos generales	9
1.1 Descripción de la empresa	9
1.1.1 Ubicación	9
1.1.2 Misión y visión de la empresa	9
1.1.3 Organización.....	10
1.2 Descripción general de la experiencia.....	11
1.2.1 Actividad profesional desempeñada.....	12
1.2.2 Propósito del puesto	13
1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe.....	13
1.2.4 Resultados logrados del puesto	14
Capítulo 2 Fundamentación sobre el tema elegido	15
2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional	15
2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos.....	17
Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias.....	19
3.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional	19
3.2 Ejemplo de resultados de aplicación de nuevo manual con las tablas de ejemplo	21
3.3 Aportes	22
3.3.1 Desarrollo de experiencias	24
Conclusiones.....	26
Recomendaciones	27
Referencias	28

Lista de tablas

Tabla 1: <i>Proyección inicios del año 2023</i>	20
Tabla 2: <i>Cuadro de avance a inicios del año 2023</i>	20
Tabla 3: Resultados del año 2022 versus 2024	21



Lista de figuras

Figura 1 Organización del grupo empresarial y empresas que lo conforman.....	10
Figura 2 Organigrama del área de Administración.....	11
Figura 3 División del Manual.....	23



Introducción

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional, tiene como objetivo presentar la experiencia profesional del autor donde, por medio del desarrollo de fundamentos teóricos permitió implementar acciones para poder mejorar los resultados del área.

El sector de Carga y Logística, es un rubro muy importante en la actualidad, debido a que permite que seamos parte del comercio exterior, siendo capaces de poder importar y exportar diversos productos a distintos países y dentro del Perú.

Esta empresa proporciona financiamiento a clientes previamente evaluados, cuya condición crediticia es favorable. Una vez confirmado, se realiza el servicio y las facturas y liquidaciones son emitidas hacia los usuarios, donde se tiene un trato directo con las áreas de finanzas para la aprobación y programación de pagos, donde no todas las empresas tienen una buena gestión.

En el área, el problema que se detectó fue que no se contaba con procedimientos estandarizados, esto generaba ineficiencias en la gestión de las solicitudes que realizaban los comerciales para el otorgamiento de créditos hacia clientes, demoras en el cobro de deudas y evaluación de riesgos. No tener un manual detallado cuyo objetivo sea guiar estas actividades y las relacionadas, generaba errores, atrasos, inconsistencias y un mayor riesgo financiero para la empresa. Por ello, se vio la necesidad de crear este manual de procedimientos para el área debido a que es necesario para optimizar procesos, detallar los procedimientos dentro del área de Créditos y Cobranzas, en análisis de información, prontas respuestas, envíos de estados de cuenta y seguimiento hasta lograr los objetivos trazados, en apoyo con distintas herramientas de administración y control interno.

La función de este manual es emplearla como una herramienta que unifica las prácticas, incrementa la eficiencia operativa y favorece una gestión más organizada y eficaz de los créditos y cobranzas.

En el capítulo 1, se explica un panorama general de la empresa, abordando el rubro, estructura organizativa y una descripción detallada del área en la que se enfoca el estudio

En el capítulo 2, se expone la teoría aplicada a la investigación, incorporando conceptos y fuentes provenientes de los cursos llevados durante la carrera universitaria.

Por último, en el capítulo 3, se explican los aportes y resultados obtenidos del trabajo, junto con las experiencias personales.

Capítulo 1 Aspectos generales

1.1 Descripción de la empresa

1.1.1 Ubicación

La empresa se encuentra ubicada en el distrito de Magdalena del Mar, Av. Javier Prado Oeste 757, en el Edificio Skytower Business Center.

Actividad:

La empresa cuenta con más de 13 años de experiencia en el sector de Carga y Logística, se dedica a brindar servicios logísticos integrales a los clientes, tanto para importación como para exportación. Cuenta con servicios marítimos, aéreos, de aduanas, terrestres y logística integral, ofreciendo siempre el mejor servicio al cliente final, además tiene relación y contacto con varios proveedores nacionales, agentes en el exterior y cuenta con alianzas estratégicas con navieras, almacenes, entre otros, con el propósito de llegar a ofrecer servicios en el mercado de los 5 continentes. El fin de la empresa es dar soluciones prácticas e innovadoras en el servicio de comercio exterior.

1.1.2 Misión y visión de la empresa

La visión de la empresa se basa en ser reconocido por mostrar la excelencia en el servicio de operador logístico mundialmente, pudiendo ser motor clave para la actividad de comercio en la región. Siempre enfocados en superar las expectativas de los clientes a través de las soluciones logísticas eficientes que los caracteriza.

Con respecto a la misión de la empresa, esta busca brindar un servicio con alta calidad adaptadas a cada necesidad específica de los clientes. Por medio de la experiencia y conocimiento de mercados teniendo la capacidad de optimizar las cadenas de suministro y así promover la innovación y competitividad junto con la sólida relación que mantiene con los socios comerciales y cada vez va creciendo la red de acuerdo con los cambios que se presenten en el país.

Es muy importante para los trabajadores tener en claro estos conceptos, debido a que son elementos clave para la dirección y propósito en la organización, para que de esa manera, las áreas dentro de la empresa se organicen para una mayor gestión y se alinien con los objetivos globales y toma de decisiones.

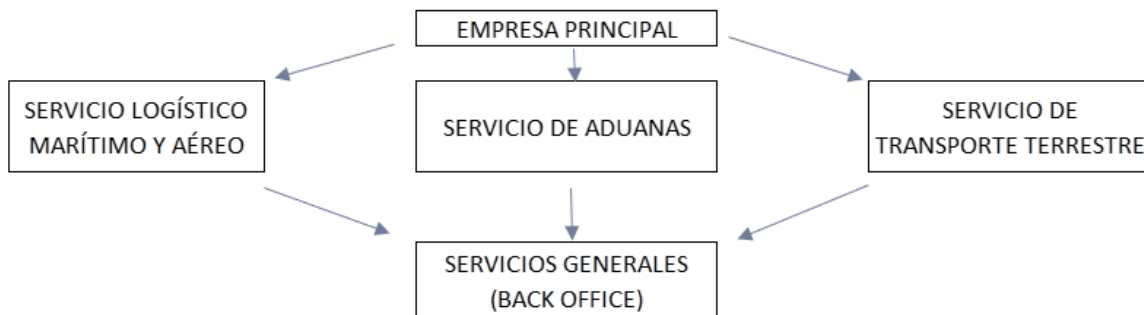
1.1.3 Organización

En cuanto a la organización de la empresa, este grupo empresarial se divide en 4 empresas, en la Figura 1 se señala cómo están distribuidas las entidades del Grupo, se puede apreciar que parte del nombre Comercial y se divide en 4 empresas, una dedicada a las operaciones Logísticas, la segunda a las operaciones de Aduanas, la tercera dedicada a Transporte y la cuarta, es donde las 3 empresas se apoyan para el tema de servicios generales que viene a ser el área Administrativa.

- Agencia de carga
- Agencia de aduanas
- Transporte: Especializada en el transporte nacional e internacional
- Servicios y Administración: enfocada en los servicios de BackOffice.

Figura 1

Organización del grupo empresarial y empresas que lo conforman



La empresa donde se desempeñará este trabajo es el de Servicios C&B (Generales), liderado por la gerenta de Administración y Finanzas, seguido por los coordinadores de Tesorería y Créditos y cobranzas y Recursos humanos, presupuestos, entre otros.

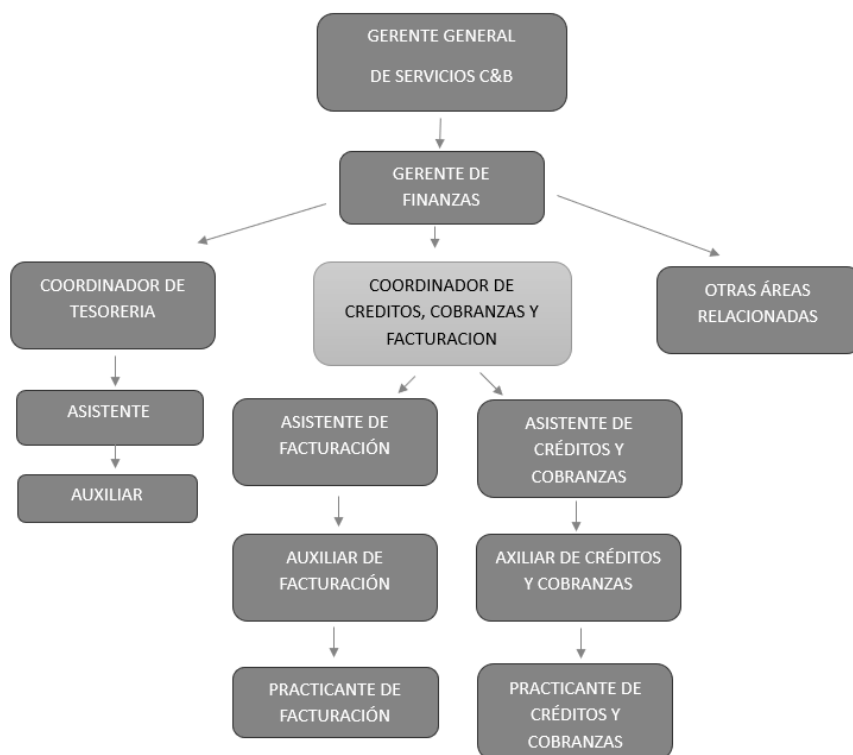
En mi puesto, yo desempeñé el cargo de Asistente de Créditos y cobranzas, donde trabaja en conjunto con la auxiliar directa y el practicante, todos eran supervisados por el coordinador del área.

Para poder conocer sobre el área de Administración y Finanzas, la autora del TSP, realizó una propuesta en la Figura 2, debido a que la empresa no brinda la información detallada. Por lo que se

pueden observar las divisiones donde se trabajó, el cual fue liderado por el Coordinador de Créditos y Cobranzas y Facturación, quien estaba a cargo de los asistentes, auxiliares y practicantes.

Figura 2

Organigrama del área de Administración



1.2 Descripción general de la experiencia

La experiencia profesional de la autora del TSP en la empresa, inicia en el año 2021, cuando se incorpora al equipo y trabaja en el área de Administración y Finanzas. Luego de unos meses es ascendida a un puesto dentro de Créditos y Cobranzas, donde la responsabilidad y funciones era aún mayor y tenía que generar informes semanales sobre los avances de las cobranzas y a la vez dar análisis, observaciones y comentarios sobre potenciales clientes y su comportamiento de pago.

El área carecía de una fuente donde pudieran conocer los procedimientos y consultas para poder lograr los objetivos semanales y mensuales, debido a que, al tener personal nuevo, había dudas que surgían en el camino y era más conveniente poder tener un manual donde se plasmen los procedimientos. Para ello también debía tener un lineamiento con respecto a los objetivos y resultados clave.

Debido a cambios tanto en el sector como en el área Administrativa, el coordinador del área de Créditos y cobranzas, ya no solo veía el tema relacionado a esto, sino que empezó a liderar también el área de Facturación y liquidaciones, con el fin de poder tener una mejor organización en los tiempos, repartición de clientes y mejora en las funciones, esto llevó a que la empresa pueda desarrollarse de una mejor manera y los cambios se fueron llevando al cabo con el pasar de los meses.

1.2.1 Actividad profesional desempeñada

La autora de este TSP, se desarrolló en el puesto de Asistente de Créditos y cobranzas, donde las actividades principales eran, por el lado de créditos:

Recibir la Solicitud de créditos que provenía del área Comercial, con el fin de poder tener una evaluación y pronta respuesta.

Realizar una evaluación crediticia a los potenciales clientes, por medio de referencias bancarias, referencias de los distintos proveedores y de la SUNAT.

Recaudar información crediticia de las empresas a través del SENTINEL (central de riesgo), donde podía visualizarse deudas pendientes, notificaciones por mora, e información de los gerentes u apoderados de las empresas.

Análisis y envío de información la Gerenta del área, por medio de la solicitud del comercial para que pueda realizar revisarlo y considerar el otorgamiento o rechazo del crédito a las empresas, además de detallar la línea que se otorgue en caso se acepte.

Por el lado de Cobranzas, las funciones eran las siguientes:

La conciliación, revisión, análisis y envío semanal de los Estado de cuenta a los clientes y agentes del exterior.

Solicitud y seguimiento de confirmaciones o programaciones de pago a los usuarios.

Participar de las reuniones de flujo de Caja con el fin de confirmar las programaciones de los clientes y agentes.

Seguimiento con clientes y comerciales en caso de reclamos y observaciones de documentos.

Buscar soluciones para no tener problemas con el movimiento de dinero y solicitudes de transacciones, en caso de urgencias para pagos a proveedores nacionales o internacionales (financiamientos, entre otros).

Identificación y registro de ingresos o egresos como devoluciones, pago de detracciones, auto detracciones, aplicaciones de notas de crédito, débito, entre otros.

Conciliaciones con los estados de cuenta de clientes y agentes del exterior.

Generar informes semanales sobre los avances y presentación por medio de reuniones a la gerenta del área con los ejecutivos quienes veían las cuentas de los clientes morosos, además de otras actividades relacionadas al área (registros de pagos, anticipos, revisión y análisis del módulo contable).

1.2.2 Propósito del puesto

Gestionar el cobro de facturas y liquidaciones de manera eficiente, por medio de las cobranzas y comunicaciones con los clientes a través de los distintos medios, ya sea por confirmaciones de pago, *Factoring*, ingreso de facturas, entre otros.

Recopilar información importante de las empresas cuyos comerciales soliciten que se les dé una evaluación y se les otorguen crédito, con el fin de tener una buena relación y brindar un servicio con un proceso tranquilo en facturación y programación de pago.

1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe

En este trabajo se estará presentando la implementación de un Manual de procedimientos en el área de Créditos y Cobranzas dentro de la empresa, con el fin de tener resultados óptimos y eficientes en la gestión del área. Previamente se capacitó sobre las herramientas OKRs (Objetivos y Resultados Clave) y modelo del COSO (Comité de Organización de Supervisión y Control), con el fin de proporcionar conocimientos necesarios para la correcta implementación de este Manual. Posterior al presente capítulo, se explicará en detalles sobre las herramientas y la aplicación del manual en el área.

Inicialmente, en el área no se contaba con un documento formal o un lineamiento que pudiera emplearse como referencia para consultar los procedimientos establecidos, funciones específicas del área y objetivos clave.

El riesgo que se evaluó fue que el personal no podía cumplir con todos los objetivos, ni llegaba a cumplir con el total de las funciones que se indicaban, por problemas imprevistos que aparecían en el momento y se tenía que improvisar una solución para poder brindar un trabajo de mayor calidad y eficiencia a las áreas relacionadas y servicio al cliente final. Esto implica no solo cumplir con los estándares y plazos establecidos, sino también optimizar los procesos de colaboración y comunicación para garantizar que las áreas receptoras reciban un apoyo más integral y eficaz en sus actividades. Para agregar, la idea de implementarlo se dio debido a que, en el área, los nuevos ingresos de personal no

tenían un conocimiento claro de las funciones y tareas principales del área, y necesitaban una fuente donde podían obtener información más inmediata, en caso tengan cualquier duda o consulta.

La idea de realizar este manual de procedimientos inicia por la falta de información de los trabajadores del área, con respecto a los procesos que se necesitan conocer para poder desarrollar las funciones de manera correcta y guiándose todos de un mismo objetivo, principalmente la de reducir las demoras en los pagos y morosidad de clientes clave en la empresa y reducción de tiempos para poder realizar las demás funciones como registros, organización de cartera de clientes, solicitudes, entre otros.

Este documento fue fundamental para la mejora en la organización y eficiencia del equipo. Reconociendo esta necesidad, se tuvo la iniciativa de desarrollar este manual para establecer claridad y un marco de trabajo estructurado usado como guía.

En la elaboración del manual se detallan los procesos para poder realizar funciones como ejecución de registros en SINTAD, descargas de base de datos, envíos de Estados de Cuenta, gestión de cobros, seguimiento, con el objetivo de lograr tener una pronta disponibilidad de dinero en los bancos, por medio del *Factoring*, ingreso de letras, entre otros.

1.2.4 Resultados logrados del puesto

Los resultados de mejora se pudieron notar por medio de los informes semanales de cobranza que es realizado por el equipo del área hacia la Gerencia de Finanzas, con el fin de poder demostrar los clientes, detalle de sus documentos y *status* de cada seguimiento.

Al iniciar el año 2021, se veía una diferencia amplia en el resultado de porcentaje en las cobranzas en ese periodo, al compararlo con los reportes actuales, se puede ver que hay un mayor ingreso en los bancos y que según los antiguamientos, se encuentra en una mejor posición.

El objetivo de tener una mejor disponibilidad de caja, por medio de los ingresos, son obtenidos a través del seguimiento y resolución de problemas con el cliente y también por medio de la gestión del *Factoring* en los bancos.

Por lo que los trabajadores, al aplicar los procedimientos del Manual, son capaces de tener mejores resultados, mostrar un mayor desempeño y alcanzar y superar los objetivos. La ejecución e implementación del manual fue una decisión estratégica del área, debido a que esta herramienta es usada por el trabajador como guía para tener especificados las funciones específicas y metas. Se espera seguir manteniendo el manual e ir implementando mejoras en caso haya puntos necesarios que agregar.

Capítulo 2 Fundamentación sobre el tema elegido

2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional

Con el fin de elaborar el manual de procedimientos para el área de Créditos y Cobranzas en la empresa de Carga y Logística, la autora del presente TSP realizó una revisión de la bibliografía relevante, que comprende conceptos y definiciones teórica y antecedentes de trabajos previos.

Según Gitman (2010), la gestión de créditos se refiere a la extensión de financiamiento hacia los clientes, en el ámbito de las cobranzas, estas involucran el proceso de recuperación de los pagos pendientes. Es de suma importancia en las empresas debido a que es esencial para la liquidez y el funcionamiento financiero, garantiza que el cobro/pago se realice a tiempo y así evitar el incumplimiento.

Por otro lado, Montes (2020), comenta que un crédito es un acuerdo financiero en el que una persona o entidad, conocida como acreedor (generalmente un banco o institución financiera), otorga una suma de dinero a otra persona, denominada deudor. A cambio, el deudor se compromete a devolver el monto prestado dentro de un plazo establecido, junto con un importe adicional denominado intereses, que representa el costo del préstamo.

Una de las obras que podemos emplear como teoría para este TSP es el de Rebolledo (2015), el cual investiga sobre los procedimientos de Control Interno Contable para departamento de cartera y cobranzas en una empresa. En su investigación, emplea un enfoque tanto cuantitativo como cualitativo, y se plantea como meta el diseño de procedimientos que involucran el tema de control interno para el área de cartera y cobranzas. Por medio de la identificación de problemas en el departamento, se busca facilitar la recuperación de cartera vencida y garantizar así la liquidez y eficiencia continua en la entidad. Concluye que con esta implementación se contribuye a la mejora de resultados económicos y así fomentar el crecimiento empresarial.

Cano (2017), señala cómo la humanidad ha estado involucrada en organizaciones tanto de manera formal como informal, no contando con una definición clara del concepto, pero si entendiendo su funcionamiento. Por ello, el proceso administrativo es clave para comprender las etapas en una organización. El texto va dirigido a estudiantes de Administración donde propone ejemplos y casos reales, donde se puede aplicar la Planificación, Organización, Dirección y Control.

Según Ruesta (2019), en su investigación, logró demostrar cómo es que la correcta implementación de los controles internos en el ámbito de las cuentas por cobrar comerciales, optimiza

la gestión general en el área de Cobranzas y Facturación en la Universidad de Piura (Postgrado). Identificó muchos aspectos de mejora en el área y a través de entrevistas al Jefe y Coordinadora del área, pudo descubrir las deficiencias en las funciones y profundizar sobre los procedimientos y métodos para poder lograr una mejora, debido a que no se contaba con un manual de tareas y funciones, se elaboró una guía para tener una mejor orientación y pudo demostrar que la morosidad con el pasar de los meses se fue reduciendo. En conclusión, se tuvo una influencia positiva como resultado de esta implementación.

Según el trabajo realizado por Guevara (2021), la empresa en la cual tuvo enfoque su investigación, no contaba con un control interno a la medida ni realizaba los seguimientos que se necesitan hacer cada cierto tiempo. Al implementar la herramienta del control de políticas, se pudo percibir una notoria disminución hasta de un 25 % del saldo en las cobranzas y mejorar el proceso en la función de evaluar créditos. Por esta razón, la autora, recomienda que mensualmente se realicen auditorías internas para una buena comunicación e intercambio de información con los trabajadores.

En el trabajo realizado por Zapata (2020), la autora implementa un nuevo proceso de entrega en las facturas que involucra a las áreas de Créditos, cobranzas, ventas y almacén, con el objetivo de reducir la carga en el tramo final del servicio donde se encarga el área de Créditos y cobranzas y también agilizarlo por medio de un control y seguimiento. Una vez implementado, a partir del segundo y tercer mes se empiezan a notar los resultados, obteniendo una reducción del tiempo para entrega de facturas y fortalecer procesos anteriores de las demás áreas y como recomendación se indica que sería beneficioso poder dar incentivos a los colaboradores que logran las metas según el plazo que se asigne, para evitar que aumenten los indicadores de morosidad.

De acuerdo a Deloitte (2015), el marco de COSO 2013 explica que las entidades se están viendo impulsadas a optar por niveles mas altos de Control Interno, así como también a fortalecer la Administración y la Gestión de Riesgos. Por ello, el modelo del COSO emplea principios de Control Interno, con el fin de expandir y actualizar los conceptos previamente establecidos reconociendo que existen cambios en el entorno empresarial y por ello, de funciones. Estos principios son distintos en cada organización y es la administración quien es responsable de garantizar que los componentes estén implementados para lograr un control interno efectivo.

Con lo señalado anteriormente por la autora, se puede definir que, en la empresa, tanto el área de créditos y cobranzas, son fundamentales para una adecuada gestión del crédito dentro de una organización y se requiere de la implementación de sólidos procedimientos de control interno. Esto permite minimizar riesgos financieros, garantizar la recuperación de los préstamos otorgados y mantener la liquidez de la empresa. Por lo que, deben manejarse de una manera eficiente, porque si

hay un mal acuerdo o una aceptación de crédito que va más allá de lo que el cliente pueda programar, generaría demoras y problemas en la empresa y acuerdos comerciales. Por ello, debe evaluarse bien a los clientes y brindarles un crédito que vaya conforme a su perfil, para que la recaudación o cobranza se maneje correctamente, evitando problemáticas futuras.

2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

Este trabajo se desarrollará con un enfoque cualitativo, por medio de la gestión de un manual de procedimientos para el área realizado por la autora del TSP y la evaluación y apoyo del Coordinador del Área de Créditos y Cobranzas, con el objetivo de mejorar los procesos y resultados específicos y generales, los resultados se pueden comparar en los informes de Avance que realiza el área para el área de tesorería y gerencia de finanzas, estos se presentan semanalmente y se busca tener información y anticiparse frente a la situación de las proyecciones.

Esta propuesta, implementación y control de mejora, fue aplicada por los trabajadores del área y evaluada, y se mide mensualmente con los resultados del informe de avance de cobranzas que tiene la empresa. Además, se hizo una entrevista al Coordinador del área, donde nos detalla cómo fue que mejoraron los procesos y que el manual fue una fuente enriquecedora para el área y para la empresa, ya que brinda mejores resultados a los obtenidos en años anteriores.

Se brindaron diversos cursos/reuniones sobre herramientas para mejorar las funciones y objetivos en la empresa para los trabajadores del área, con el fin de poder ampliar los conocimientos y poder enfocar los aprendidos para la mejora de la empresa, se aprendieron conceptos como, por ejemplo, el Modelo del COSO, OKR y Conceptos sobre el Proceso Administrativo, los cuales fueron de mucho apoyo para poder lograr esta guía de mejora en el área.

El COSO 2013 introduce principios y áreas de enfoque para actualizar y ampliar el concepto de sistema de control interno, con el propósito de optimizar la emisión, gestión y reporte de información, además de reforzar de forma integral los controles internos (Soto y Vega, 2021). Con la información recibida de esta herramienta, se pudo reducir los riesgos que puede haber en el área, además nos ayuda a tomar decisiones basados en los datos y resultados obtenidos. Por ello, cuando hay un imprevisto en el proceso, debe ser notificado a los involucrados para apoyar a cumplir el mismo objetivo. Las tareas en general del área principal de Administración que están divididas en las subáreas y encargados, nos permiten ver la aplicación de esta herramienta, donde no solo un área esta encargada del control total, sino que cada quien realiza sus funciones.

OKR's (Objetivos y Resultados Clave) como estrategia en el área donde el enfoque era más en el proceso y acciones claves para poder lograr y mejorar los resultados cada vez más. Según John Doerr (2018), los OKRs son un marco colaborativo diseñado para establecer objetivos y determinar cómo monitorear y evaluar el progreso hacia su cumplimiento. Por ello, en el área, aplicamos las acciones claves medibles, semanalmente por medio de un informe, se analizaba el progreso del área, en el ámbito de la cobranza y aquellos problemas que aparecían, eran evaluados para poder preverlos o que puedan ser anticipados.



Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias

3.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional

El objetivo de implementar el Manual en el área es, principalmente, poder tener una guía clara con respecto a los procedimientos y funciones del personal, lo cual contribuye a la optimización de los procesos.

Con respecto al alcance, incluye los aspectos relacionados al área de créditos y cobranzas, destinado al personal que realice las funciones e intervenga en la ejecución de estos para el logro de objetivos.

En la empresa, uno de los principales problemas que se detectó fue que había muchos clientes situados en los cuadros de proyección, donde el *status* que representaban, era que tenían un alto índice de morosidad, sobre todo en las categorías de más de 61 y 91 o más días de atraso, lo que impactaba negativamente a la percepción de la empresa en cuanto a la gestión de cobranzas.

Además, durante las reuniones de la Gerenta del área con el Directorio, para revisiones, toma de decisiones y plan de acción, se solicitaba brindar el estatus de los clientes, este aspecto era uno de los más cuestionados, y no se evidenciaban mejoras significativas. Esto en algunos casos, afectó en las operaciones que se les brindaba ya que se les podía realizar algunos bloqueos y perjudicar la relación comercial con ellos. En la Tabla 1 se puede apreciar una parte de la proyección de cobranzas a inicios del año 2023, donde se muestran los clientes, importe y antigüamiento de deuda.

Tabla 1:*Proyección inicios del año 2023*

Proyeccion de cobranza del 29.04 al 05.05			
F.Rep	28/04/2023	↕	
APLICA	Aplica	↕	
Proyeccion	Sem. Del 29.04 al 05.05	↕	
Total general			115,715 320,930
Categoría	Cliente	↕	Suma de S/ Suma de US\$
de 31 a 60	DECOR STONE		3,126 -
de 61 a 90			10,127 8,553
de 61 a 90	OQCORP		- 6,490
de 61 a 90	COSTEÑO		10,127 1,856
de 61 a 90	LAIVE		- 120
de 61 a 90	TECSUR		- 69
de 61 a 90	INV. CYS		- 19
de 91 a +			2,237 34,902
de 91 a +	SEO CHEMICAL		- 18,203
de 91 a +	EMB. STANDARD		- 5,513
de 91 a +	CONCORDIA CONTRATISTAS		- 3,416
de 91 a +	PACIFIC FOODS		- 3,040
de 91 a +	DIETAS Y ALIMENTOS		1,128 1,639
de 91 a +	LAIVE		- 645
de 91 a +	PERYCOL		295 625
de 91 a +	LINSEG		814 614
de 91 a +	INV. CYS		- 550
de 91 a +	AJEPER DEL O.		- 148
de 91 a +	COSTEÑO		- 112
de 91 a +	TECSUR		- 96
de 91 a +	AJEPER		- 92
de 91 a +	INGREDION		- 75
de 91 a +	STYWI		- 72
de 91 a +	COSTEÑO ORIENTE		- 63
Total general			115,715 320,930

Nota. Valores expresados en soles y dólares americanos.

En la Tabla 2, se observa que el progreso en la gestión de cobranza era mínimo, debido a la ausencia de un procedimiento estructurado y una metodología definida en el área. No existía un orden establecido, lo que generaba avances limitados y sin enfoque a la función de la morosidad, no se tenía un objetivo común orientado a lograr reducir el total de la deuda más antigua y a tener mayor porcentaje para el bien del área y empresa, por ello se tuvo la necesidad de reestructurar las funciones y objetivos generales, con el fin de que también la gerencia pueda percibir una mejor tangible.

Tabla 2:*Cuadro de avance a inicios del año 2023*

CATEGORÍA	VENCIDO S/ del 11.03 al 17.03	% PARTICIPACIÓN	AVANCE S/ del 11.03 al 17.03	% AVANCE	VENCIDO USD del 11.03 al 17.03	% PARTICIPACIÓN	AVANCE USD del 11.03 al 17.03	% AVANCE
Total EECC	382,950				1,542,783			
No Vencido	360,613	94%	1,339		1,199,072	78%	96,610	
Vencido	22,337	6%	5,368	24%	343,711	22%	184,834	54%
1-7	4,657	21%	4,649	100%	99,389	29%	78,148	79%
8-30	9,088	41%	106	1%	168,745	49%	93,748	56%
31-60	6,870	31%	0	0%	37,780	11%	12,524	33%
61-90	614	3%	614	100%	4,800	1%	355	7%
91 A +	1,109	5%	0	0%	32,997	10%	59	0%

Nota. Valores expresados en soles y dólares americanos.

3.2 Ejemplo de resultados de aplicación de nuevo manual con las tablas de ejemplo

Semanalmente se realizan informes para gerencia, donde se muestra la información y avances de las cobranzas en el área. En los reportes, se detallan los ingresos, el estado de cada cliente de documentos vencidos y por vencer, y indica el monto de la deuda de acuerdo a la morosidad.

Los cuadros que se mostrarán a continuación (Tabla 3) fueron sacados de 2 reportes que se elaboraron a inicios de la implementación del Manual vs aproximadamente un año y medio posterior a la aplicación de este.

Se puede apreciar en la primera parte, el total de deuda en soles y en dólares, donde a la derecha se calcula el total de la suma de lo cobrado, todo de acuerdo a las categorías de morosidad.

En la primera parte, no se reflejan avances significativos en lo cobrado con respecto a los indicadores mayores a 31 días, los cuales reflejan una mala gestión del área, a comparación de la segunda tabla, luego de aplicarse el manual en las gestiones. Se puede apreciar en la segunda parte, que el total de deuda vencida en soles y en dólares es menor y debido a que se dio un enfoque en el recupero de deuda con los clientes, no solo enfocándose en obtener caja, sino en reducir la morosidad por niveles, esto demuestra una un mejor desempeño del personal del área

Tabla 3

Resultados del año 2022 versus 2024

Etiquetas de fila	Suma de S/.	Suma Cobrado S/.	Suma US\$	Suma Cobrado US\$
No Vencido	326,574	3,844	1,520,767	193,089
de 01 a 07	4,816	3,606	109,769	59,985
de 08 a 30	42,699	6,096	142,151	45,794
de 31 a 60	5,031	-	15,165	3,018

de 61 a 90	7,277	-	12,752	5,528
de 91 a +	2,237	-	37,004	2,102
Total general	388,634	13,546	1,837,609	309,515
	AVANCE S/.	16%	AVANCE \$	37%

Etiquetas de fila	Suma de S/.	Suma Cobrado S/.	Suma de US\$	Suma Cobrado US\$
No Vencido	654,637	74,200	1,930,341	80,911
de 01 a 07	105,670	83,884	411,035	306,552
de 08 a 30	124,895	119,140	242,508	91,185
de 31 a 60	2,457	584	35,652	38,470
de 61 a 90	250	150	11,460	8,854
Total general	87,909	277,958	2,630,996	527,972
	AVANCE S/.	87%	AVANCE \$	64%

Nota. Los reportes fueron sacados con el fin de tener una comparación entre los avances de cobranzas del año 2022 y 2024, respectivamente.

3.3 Aportes

La implementación del Manual de Procedimientos de créditos y cobranzas se puso en práctica a partir del año 2023, donde el personal analizó y aplicó las funciones, responsabilidades, procesos, objetivos establecidos y se empezó a ver una diferencia significativa en los resultados.

En la figura 3, se demuestra en resumen cómo es que está dividido el manual, teniendo en cuenta que en el punto de procedimientos y funciones engloba una gran cantidad de pasos, ya que se especifica de acuerdo a los objetivos del área.

Figura 3:

División del Manual

SECCIONES DEL MANUAL	DESCRIPCIÓN
INTRODUCCIÓN	DESCRIPCIÓN DEL MANUAL
ALCANCE	ÁREAS O PROCESOS QUE CUBRE EL MANUAL, A QUIÉN VA DESTINADO
PROCEDIMIENTOS	PROCEDIMIENTOS, INSTRUCCIONES CLARAS Y DETALLADAS POR CADA RUBRO
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	DESCRIPCIÓN GENERAL DE CADA FUNCION Y RESPONSABILIDAD
NORMATIVAS Y POLITICAS	DETALLA LAS NORMATIVAS TANTO INTERNA COMO EXTERNAMENTE
FORMULARIOS	EJEMPLOS O MODELOS A SEGUIR PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS
ACTUALIZACIONES	ACTUALIZACIONES INCLUYENDO FECHAS Y RESPONSABLES

Nota. La figura tiene como descripción un resumen de los conocimientos que lleva cada título.

Uno de los principales aportes se vio reflejado en los reportes semanales que se entregaban a gerencia, donde, como mencionado en el ejemplo del punto 3.2, se ve la diferencia y la amplia mejora con respecto a los años 2022 y 2024.

También, hubo una reducción del tiempo en la gestión y registro de ingresos, pudiendo detectar de una manera más rápida los anticipos de cliente, de la empresa relacionada, abono por derechos, pagos o devoluciones, entre otros.

Por medio a las conciliaciones diarias se evitaron los atrasos al cierre de mes para cerrar los ingresos de las cuentas bancarias, por lo que el personal pudo emplear ese tiempo en cerrar otros temas más urgentes ya que diariamente se estuvo controlando los ingresos no identificados en el momento indicado.

Otro de los aportes fue el envío de estados de cuenta y seguimiento oportuno a los clientes, notificando a los comerciales cuando el antigüamiento era mayor a una semana, para que en cualquier observación que tenga el cliente, pueda ser resuelto a tiempo sin generar demoras.

Además, otro aporte fue el conocimiento sobre otras fuentes de ingreso como *Factoring* o ingreso de letras al banco y poder tener disponibilidad de caja para pagos necesarios. Se pudo gestionar mejor las compensaciones de deudas con los agentes del exterior a fin de evitar el cobro de comisión por pagos internacionales. Hubo una reducción de clientes morosos, ya que se podían detectar a tiempo las consultas y temas de demoras, en revisión con los comerciales u operativos.

Dentro de los aportes, está la mejora en la comunicación interna de los trabajadores con los de las demás áreas a fin de hallar soluciones que beneficien a la empresa y sus resultados y en el mejor control y seguimiento a fin de evitar inconvenientes futuros.

3.3.1 Desarrollo de experiencias

Durante la pandemia, muchas empresas se reestructuraron internamente, cambiaron su giro o tuvieron que hacer cierres temporales, por ello la situación era muy cambiante y en el tema de finanzas no se podía asegurar con certeza las programaciones.

Posterior a ello, en agosto 2022 aproximadamente, tuvimos un análisis previo de la situación en la que nos encontrábamos, ya el mercado estaba más sólido, lo que nos permitió enfocarnos en cuáles eran nuestros principales problemas internos como empresa, por qué se generaban las demoras en procesos, preguntándonos qué funciona y qué no, qué hace falta y cómo podríamos mejorar los temas de comunicación interna para alcanzar nuestros objetivos.

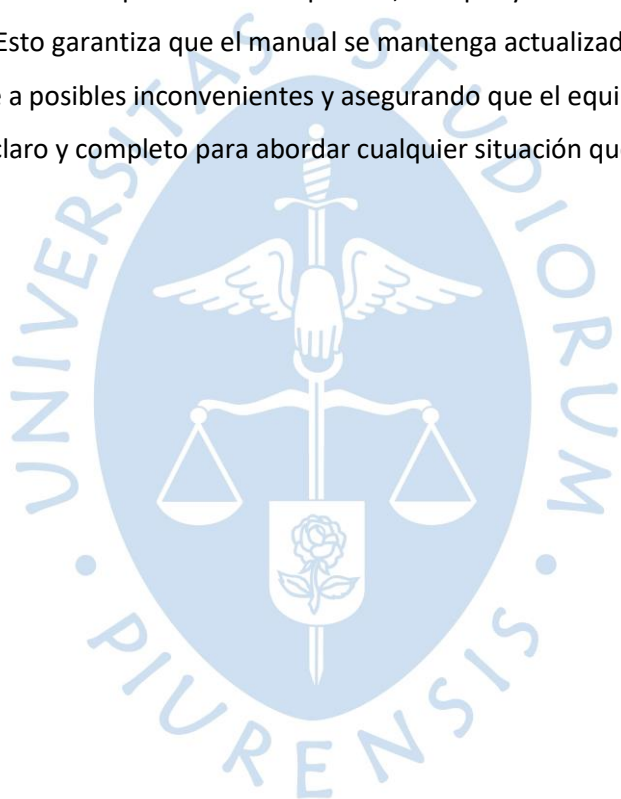
La autora del TSP, tuvo una reunión con el Coordinador de Créditos y Cobranzas con el fin de proponer un Manual de procedimientos para el área, donde principalmente se enfocaba en las funciones y procedimientos para no tener problemas en caja. Fueron designados cursos donde se aplicaban las herramientas de OKR, COSO, temas de Administración de estrategias donde se aplicaba el PODC (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar, cuyo fin era poder empapar la mente de nuevas formas de mejorar el área con una buena distribución y objetivos.

Después de realizar un exhaustivo proceso de revisión y análisis, se procedió a estructurar y documentar de manera detallada las funciones específicas del área de Créditos y Cobranzas. Este proceso incluyó la identificación y definición de los procedimientos operativos fundamentales, el uso de los sistemas tecnológicos destinados a la gestión de los créditos y cobranzas, así como la sistematización de las tareas relacionadas con la resolución de problemas que pudieran surgir en el manejo de estas áreas. Además, se integró la gestión de solicitudes para el ingreso de dinero a través de *Factoring*, un mecanismo clave para optimizar el flujo de efectivo, junto con el registro y manejo de letras de cambio y otros tipos de financiamientos. Todo esto con el objetivo de garantizar un manejo eficiente y organizado de las operaciones financieras, asegurando la transparencia, el cumplimiento de los plazos y el flujo de recursos adecuado dentro de la organización.

Este Manual fue presentado al equipo junto con el Coordinador del área, con el propósito de ser utilizado en las actividades diarias. A medida que transcurrían las semanas, se pudieron observar mejoras significativas en el rendimiento de todo el equipo, y cualquier duda o problema que surgiera encontraba una solución directa en el manual. Este no solo fue útil para el área previamente definida,

sino que también resultó ser un recurso invaluable para los nuevos miembros del equipo. Para aquellos que aún se sentían desorientados o no familiarizados con los procedimientos, el manual les proporcionaba una guía clara y accesible, permitiéndoles adaptarse rápidamente y desempeñar sus funciones con mayor eficiencia. Así, se consolidó como una herramienta esencial para asegurar la correcta implementación de los procedimientos y la continuidad operativa en todo momento.

Actualmente, seguimos implementando el manual de procedimientos, ya que ha demostrado ser una herramienta efectiva que ha generado resultados positivos para el área. Su aplicación ha facilitado la organización y el cumplimiento de los procesos, contribuyendo a un manejo más eficiente de las funciones. Además, se establece que cualquier sugerencia o punto adicional que se considere relevante para mejorar el manual puede ser incorporado, siempre y cuando sea debidamente explicado y justificado. Esto garantiza que el manual se mantenga actualizado y adaptable, permitiendo anticiparse a posibles inconvenientes y asegurando que el equipo tenga siempre a su disposición un recurso claro y completo para abordar cualquier situación que pueda surgir en el futuro.



Conclusiones

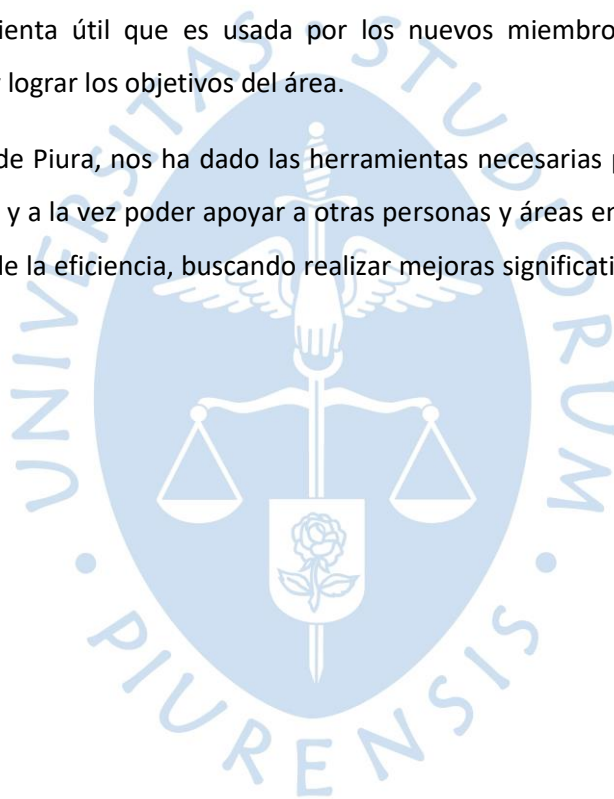
La elaboración del manual permitió optimizar los procesos y reducir el tiempo necesario para la gestión de reportes, registros, seguimientos a clientes, facilitando una respuesta más rápida y soluciones. Esto se tradujo en una mayor disponibilidad de caja y una mejora en el flujo de efectivo.

Un mejor control interno, reduciendo los errores recurrentes y mejora en el cumplimiento de plazos. La empresa pertenece a un sector importante en el país, por lo que se necesitan prontas respuestas que muestren un mejor servicio.

Resultados en los avances semanales, se notaba una mejora significativa en la cobranza y reducción de cuentas morosas.

Es una herramienta útil que es usada por los nuevos miembros del equipo para poder adaptarse con rapidez y lograr los objetivos del área.

La universidad de Piura, nos ha dado las herramientas necesarias para poder tener un buen desempeño profesional y a la vez poder apoyar a otras personas y áreas en el desarrollo profesional. Han inculcado el valor de la eficiencia, buscando realizar mejoras significativas y trazarnos metas que nos diferencien.



Recomendaciones

Con respecto a las recomendaciones del trabajo, debemos considerar, primero, siempre solicitar *Feedback* a los trabajadores del área, tanto con el uso del manual, como para modificar o añadir algún proceso que pueda ser más eficiente.

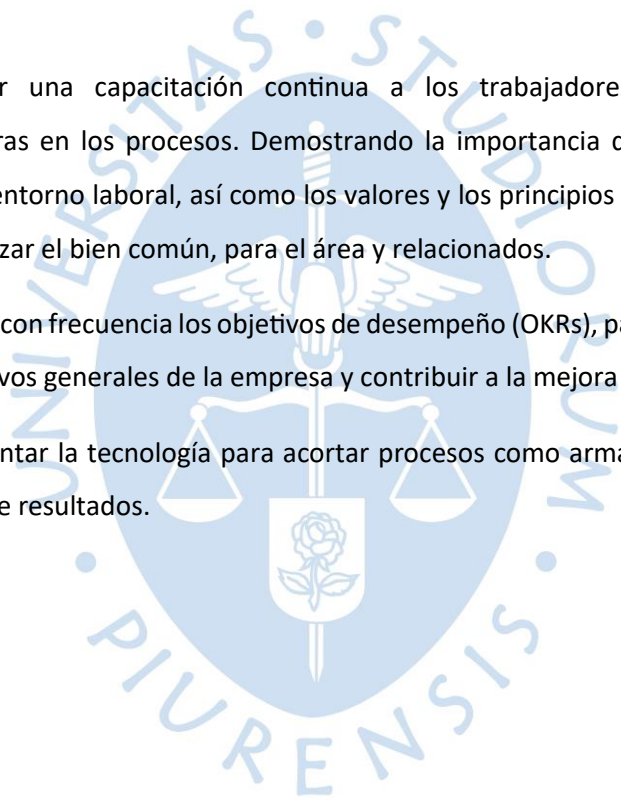
Segundo, solicitar que el manual y cursos de capacitación puedan ser brindados a las demás áreas ya que es un gran apoyo para los colaboradores y brinda buenos resultados al área y relacionadas.

Tercero, se recomienda poder implementar un manual de control en cada área debido a que este ha demostrado mejoras y sirve de mucho apoyo para generar un enfoque sobre los objetivos generales y específicos.

Cuarto, brindar una capacitación continua a los trabajadores con herramientas de Administración y mejoras en los procesos. Demostrando la importancia de los conocimientos y la aplicación de estos en entorno laboral, así como los valores y los principios éticos entre las personas, con el objetivo de alcanzar el bien común, para el área y relacionados.

Quinto, realizar con frecuencia los objetivos de desempeño (OKRs), para verificar que seguimos alineados con los objetivos generales de la empresa y contribuir a la mejora continua.

Sexto, implementar la tecnología para acortar procesos como armado de informes, base de datos y demostración de resultados.



Referencias

- Cano, C. A (2017). *La Administración y el proceso Administrativo*. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Deloitte. (s.f.). COSO – *Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno*. Recuperado el 18 de febrero de 2025. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>
- Doerr, J. (2018). *Measure What Matters*. Portfolio/Penguin.
- Gitman, L. J. (2019). *Principles of managerial finance* (14.ª ed.). Pearson.
- Guevara, D. (2021). *Implementación de los sistemas de control en la facturación y cobranzas de la empresa Rent a Car San José*. [Trabajo de Suficiencia Profesional, Universidad de Piura]. Repositorio institucional Pirhua – UDEP. <https://pirhua.udep.edu.pe/item/b92fbd7d-9c6f-4d4e-a12a-b9a4ce23e980>
- Montes, J. (2020). *Crédito: ¿Qué es y cómo funciona?* Economipedia.com. <https://economipedia.com/definiciones/credito.html>
- Rebolledo, Z. (2015). *Procedimientos de control interno contable para departamento de cartera y cobranzas en distribuidora farmacéutica*. [Tesis Previa a la obtención del título de ingeniería en Contabilidad Superior, Auditoría y Finanzas, CPA, Universidad Uniandes]. Repositorio Digital Uniandes. <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/1159>
- Ruesta, E. (2019). *Influencia del control interno en la gestión de cobranzas del área de facturación y cobranzas de la Universidad de Piura*. [Trabajo de Suficiencia Profesional, Universidad de Piura]. Repositorio institucional Pirhua – UDEP. <https://pirhua.udep.edu.pe/item/5782f8cf-82e5-48d7-9cb8-9a56cdc446c9>

Soto, E., & Vega, J. (2021). *El control interno del Área de Producción y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Micaltex SAC. Lima, 2018.* [Tesis para optar el título profesional de Contador Público, Universidad Privada del Norte]. Repositorio UPN. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/28154/Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Zapata, R. (2020). *Propuesta de mejora del proceso de control de facturas para la gestión del Área de Créditos y Cobranzas de la empresa Unimaq S.A.* [Trabajo de Suficiencia Profesional, Universidad de Piura]. Repositorio institucional Pirhua – UDEP. <https://pirhua.udep.edu.pe/item/27d3993c-ab3d-4a05-b48a-d417bba8488f>

