



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Automatización del proceso de cobranza de la banca  
mayorista del Banco ABC**

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

**Mónica Paola Díaz Serquén**

Revisor(es):  
Mgtr. José Antonio Arámbulo Vega

Piura, febrero de 2022



### **Agradecimientos**

A Dios por su amor y bondad, por brindarme la fortaleza y tranquilidad necesaria para culminar este proyecto.

A mi familia por su apoyo constante en todas las metas que me propongo.

A mi asesor el Dr. José Antonio Arámbulo Vega por permitirme recurrir a sus conocimientos y por su paciencia al guiarme durante todo el desarrollo del trabajo.

A todas las personas que de una u otra manera colaboraron conmigo





## Resumen

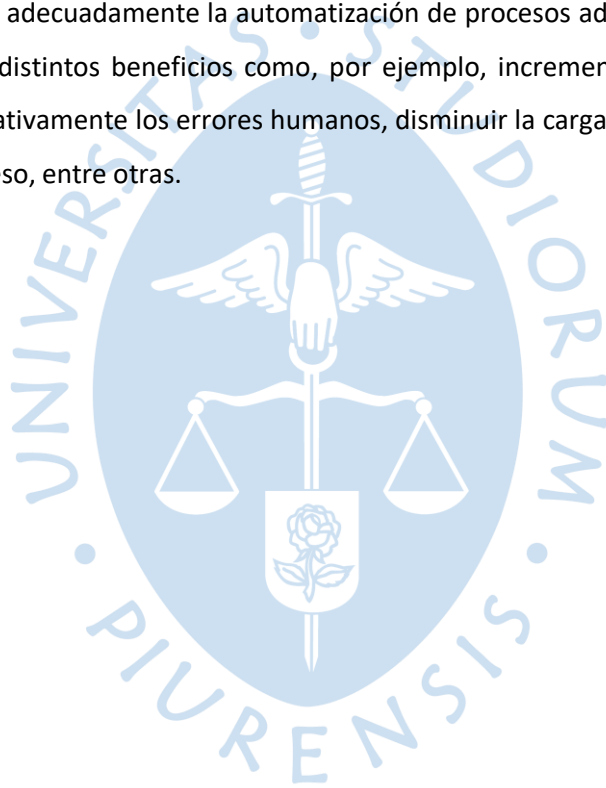
El presente trabajo tuvo como objetivo general, dar a conocer la automatización del proceso de cobranza de la banca mayorista de una de las principales instituciones financieras del país.

Para el desarrollo de la investigación, se tomó en cuenta los conocimientos adquiridos durante la carrera profesional, los que ayudaron a desarrollar de manera efectiva el proyecto.

La propuesta se presentó a la gerencia, con el objetivo de iniciar con el diseño y desarrollo del proyecto.

La implementación de la automatización realizada en la banca mayorista tuvo mucho impacto en los analistas de negocio, debido a que se redujo el tiempo administrativo entre 30 y 45 minutos diarios, los cuales se utilizaron para actividades comerciales y financieras.

La empresa que ejecute adecuadamente la automatización de procesos administrativos genera valor agregado, adquiriendo distintos beneficios como, por ejemplo, incrementar el valor percibido del servicio, reducir significativamente los errores humanos, disminuir la carga operativa de las personas involucradas en el proceso, entre otras.





## Tabla de contenido

<b>Introducción</b> .....	<b>11</b>
<b>Capítulo 1 Aspectos generales</b> .....	<b>13</b>
1.1 Descripción de la empresa .....	13
1.2 Descripción general de la experiencia profesional .....	13
1.2.1 Actividad profesional desempeñada .....	13
1.2.2 Propósito del puesto.....	13
1.2.3 Proceso que es objeto del informe.....	14
1.2.4 Resultados concretos logrados .....	14
<b>Capítulo 2 Fundamentación</b> .....	<b>15</b>
2.1 Teoría y práctica en el desarrollo profesional .....	15
2.1.1 Automatización robótica de procesos (RPA).....	15
2.1.2 Cobranzas.....	16
2.1.3 Procesos administrativos .....	17
2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos .....	18
<b>Capítulo 3 Aportes y desarrollo</b> .....	<b>21</b>
3.1 Aportes .....	21
3.2 Desarrollo de experiencias .....	21
<b>Conclusiones</b> .....	<b>23</b>
<b>Recomendaciones</b> .....	<b>25</b>
<b>Lista de referencias</b> .....	<b>27</b>





**Lista de figuras**

Figura 1 Cobranza es parte integral del ciclo de crédito .....16





## Introducción

Hoy en día el mundo se está transformado digitalmente, cada vez son más las empresas que logran tener una ventaja competitiva gracias a la digitalización, virtualización y automatización de procesos, es por ello y de suma importancia que las organizaciones cuenten con conocimiento de los beneficios que se genera, gracias a ello, y a través de trabajos de investigación puedan percibir la experiencia de distintas compañías para dar inicio con la nueva era.

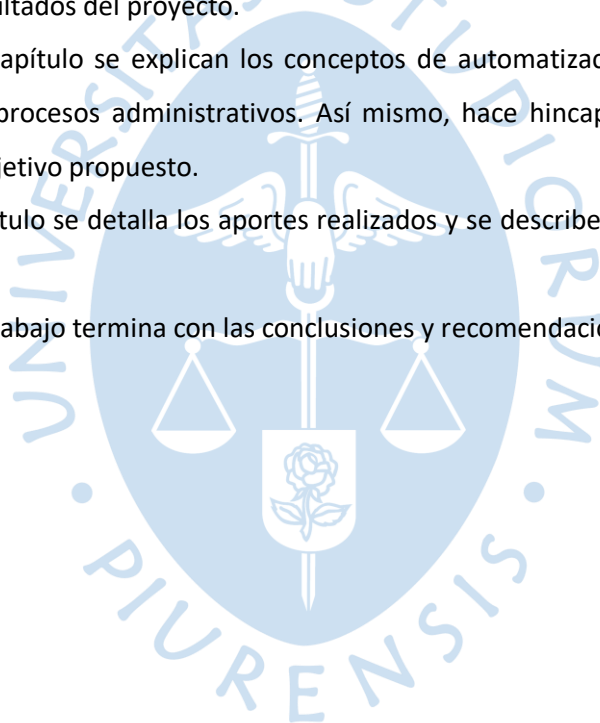
El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo dar a conocer la implementación de la automatización del proceso de cobranzas en la banca mayorista de uno de los principales bancos del país.

El trabajo se desarrolla en tres capítulos, en el primero, se detalla la descripción de la empresa objeto de estudio, información de la experiencia profesional de la autora y finalmente se aborda el objetivo y resultados del proyecto.

En el segundo capítulo se explican los conceptos de automatización robótica de procesos, gestión de cobranza y procesos administrativos. Así mismo, hace hincapié en el procedimiento a realizar para llegar al objetivo propuesto.

En el tercer capítulo se detalla los aportes realizados y se describe el sentir de la experiencia vivida.

Finalmente, el trabajo termina con las conclusiones y recomendaciones.





## Capítulo 1

### Aspectos generales

#### 1.1 Descripción de la empresa

La empresa objeto de estudio es uno de los bancos más importantes del Perú, con más de 50 años de experiencia en el sector financiero. Cuenta con canales presenciales y digitales a nivel nacional, los cuales generan accesibilidad y cercanía con sus clientes externos.

Brinda servicios tanto a personas naturales como jurídicas, contando con áreas especializadas para cada público objetivo, como son minorista y mayorista respectivamente, además de las distintas áreas que son parte de la transformación de la organización, como el área de Tecnología de la Información “TI”, encargada de la innovación e investigación de la tecnología; Gestión de Desarrollo Humano “GDH”, área encargada de atraer, retener y fidelizar a los colaboradores; planeamiento, elaborar las estrategias del equipo basándose en información y datos, entre otras.

Es importante precisar que por cuestiones de confidencialidad el nombre de la presente compañía se mantendrá en reserva.

#### 1.2 Descripción general de la experiencia profesional

Con la experiencia recopilada en las distintas áreas que ha pertenecido la autora, ha logrado potenciar sus habilidades y conocimientos adquiridos a lo largo de su carrera profesional, teniendo un mayor aprendizaje con los retos y dificultades que ha logrado superar, sumándole a las capacitaciones y retroalimentación que ha ido percibiendo en el camino laboral.

##### 1.2.1 Actividad profesional desempeñada

La autora del presente trabajo inició su carrera profesional en la empresa desde el año 2018. Ingresa como analista de banca empresa en la ciudad de Chiclayo, el cual desempeña durante el periodo de un año y medio. Más adelante, se le presenta la oportunidad de ascender e ingresar a un área completamente distinta a la que estaba ejerciendo, la que inicia como analista senior de planeamiento estratégico en el año 2020 hasta la actualidad.

##### 1.2.2 Propósito del puesto

El analista de banca empresa se apoya en la búsqueda de oportunidades de negocios y en la elaboración de propuestas comerciales, con la finalidad de aumentar la rentabilidad de la cartera. Además, se apoya en la gestión y ejecución de las transacciones financieras, renovación de líneas de crédito, seguimiento de los reembolsos, garantías y solicitudes de clientes personas jurídicas.

El analista de planeamiento estratégico se encarga de la gestión de proyectos que impacten directamente a la estrategia y objetivo de la banca mayorista.

Actualmente está encargada de la planificación, desarrollo y ejecución de la escuela banca mayorista y *assessment* interno para el desarrollo de línea de carrera; también, en la gestión del

orden y transparencia del gobierno de los colaboradores a tomar cartera. Además, apoya en el desarrollo del programa *Trainee* Clientes Empresariales y proyectos en general que impacten a la meta de la organización.

### **1.2.3 Proceso que es objeto del informe**

El presente trabajo tiene como objetivo presentar la implementación del proceso de automatización de la gestión de cobranzas en la banca mayorista de uno de los principales bancos del Perú. Antes del proyecto, los analistas de negocios realizaban de manera manual el envío diario de vencimientos de las operaciones de corto y largo plazo a los clientes de su cartera, el cual se realizaba todas las mañanas a través de correos y llamadas, debido a ello, se decidió implementar el proyecto de automatización, con la finalidad de hacer el proceso de cobranza automático, ayudando de esta manera a reducir la carga operativa y brindar una comunicación oportuna a los clientes externos.

### **1.2.4 Resultados concretos logrados**

Con el presente proyecto se ha conseguido reducir en promedio entre 30 y 45 minutos diarios de carga administrativa en los analistas de la banca mayorista, logrando de esta manera enfocarse en actividades comerciales y financieras alineadas a la razón principal de su puesto.

Por otro lado, se realizó entrevistas a dos analistas de negocios, los cuales fueron seleccionados de manera aleatoria, con la finalidad de recoger su percepción y que tan satisfechos se encuentran gracias a la implementación del Bot.

El primer analista indicó que, se encuentra muy satisfecho con la automatización de gestión de cobranzas, dado a que el tiempo ahorrado lo enfoca en actividades que le ayudan a generar valor a la cartera y a su experiencia profesional. Además, señaló que gracias a la herramienta el cliente no solo recibe la comunicación de vencimiento del día, sino también con días de anticipación, ayudándolos a organizarse y ordenarse en varios de los casos.

El segundo analista señaló que, se siente liberado en carga administrativa gracias a la creación del Bot, debido a que antes tenían que hacer el proceso de cobranza de manera manual todos los días a primera hora, en caso no llegará a enviar la comunicación a inicios del día, era muy probable que algunos clientes no cancelaran a tiempo, retrasando de esa manera el pago, sin embargo, ahora es totalmente distinto, ya que gracias a la automatización la comunicación llega a tiempo al cliente y de manera preventiva.

## Capítulo 2

### Fundamentación

#### 2.1 Teoría y práctica en el desarrollo profesional

##### 2.1.1 Automatización robótica de procesos (RPA)

**2.1.1.1 Conceptos generales del RPA.** El Instituto de Automatización Robótica (Macías & Valle, 2017) (indica que el RPA consiste en la configuración de un software o un robot que permite la interpretación automática de funciones de las aplicaciones existentes de una empresa, con el objetivo de automatizar procesos, como por ejemplo procesar transacciones, manipular datos para activar respuestas, entre otras.

De igual manera (Macías & Valle, 2017) menciona que gracias a la configuración del robot software las tareas manuales o semi automáticas de los colaboradores pueden ser automatizadas.

**2.1.1.2 Beneficios de la implementación del RPA en la organización.** (Deloitte, 2017) menciona que las actividades realizadas por el robot son monitoreadas y grabadas, por lo que genera seguridad a la entidad que lo ejecuta. Además, indica que realiza tareas de forma precisa, lo que permite liberar tiempo e incrementar la productividad de los colaboradores.

Dicho ello, el autor presenta los beneficios que genera la implementación del RPA en la empresa:

- Calidad y eficiencia
  - Los robots pueden ejecutar tareas precisas las 24 horas del día.
  - El RPA alinea y ejecuta de una manera óptima los procesos, brindando una mejor calidad y costo de entrega.
- Escalabilidad y distinción
  - Son ideales para hacer frente en los días con mayor afluencia de procesos transaccionales.
  - El RPA libera tiempo del talento humano, la cual ayuda a que se desarrolle distintas competencias que impacten al negocio de una manera única.
- *Insourcing* y control
  - El RPA es el punto de partida para que se utilice el *insourcing*, cuyo objetivo es mejorar la eficiencia de las labores de los trabajadores.
  - El proceso automatizado busca entregar un mejor control del servicio.
- Gobierno y cumplimiento normativo
  - Las plataformas de RPA son posibles de hacerles auditorias, gestionarlas y están libre de riesgo.
  - La calidad de los datos aumenta gracias a la automatización de procesos, la cual deriva mejoras en análisis y en ingresos.

- Ventajas competitivas
  - El costo de inversión del RPA no es alto.
  - La utilización del RPA suele tener un ROI elevado, lo que da pie a que se utilice en iniciativas estratégicas.

### 2.1.2 Cobranzas

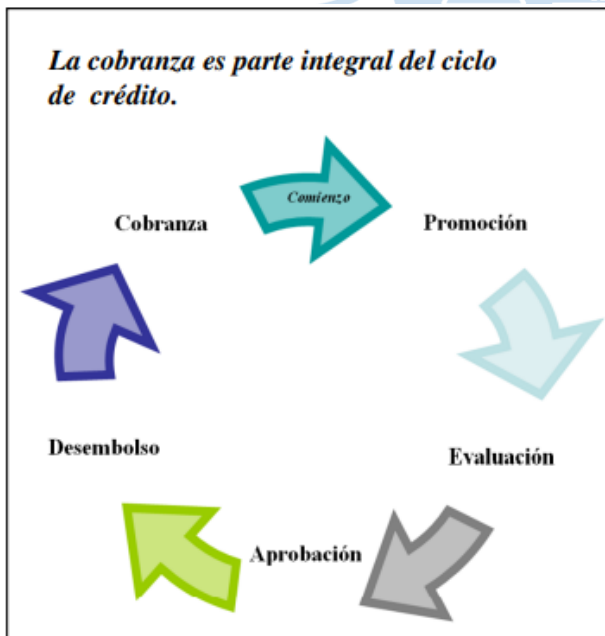
**2.1.2.1 Conceptos generales.** Jara (2008) alega que la gestión de cobranza es un grupo de acciones que se lleva a cabo para lograr la recuperación de los créditos, la cual debe ser oportuna y adecuada. Si la gestión es eficiente, la empresa contará con liquidez en el momento que corresponda alineadas a sus políticas de cobranzas (p.3).

El área que realiza la gestión de cobranzas siempre debe tener contacto cercano con los clientes, con la finalidad de analizar la situación del mismo, ofrecer alternativas de solución en caso haya imprevistos y dar seguimiento al cumplimiento de acuerdos.

Así mismo, Jara (2008) menciona que una gestión de cobranzas mal ejecutada puede orientar a tomar malas decisiones estratégicas, por lo que indica que no debe ser considerada como el final de un proceso de venta, sino más bien como parte de un conjunto de procesos repetitivos e indispensables para alcanzar la estrategia de la organización (p. 3, 5).

**Figura 1**

*Cobranza es parte integral del ciclo de crédito*



Nota. Jara (2008)



**2.1.2.2 Beneficios de automatizar el proceso de cobranza en una organización.** Castro (2021) menciona que la gestión de las cuentas por cobrar debe ser efectiva, con la finalidad que no afecte con la rentabilidad y liquidez de la empresa, y de esta manera pueda cumplir con sus obligaciones financieras.

Así mismo, expresa que una organización que ofrece financiamiento debe establecer unas políticas de cobranzas concretas, claras y bien definidas, con el fin de ejercer un control óptimo.

Por otro lado, Castro indicó que la gestión de cobranza no es sencilla, dado a que se debe tener en cuenta varios factores que hagan posible una adecuada administración, como por ejemplo una estrategia consolidada, un seguimiento eficiente de los financiamientos otorgados y recursos humanos, tecnológicos y económicos.

De igual manera el Castro (2021) menciona que automatizar el proceso de gestión de cobranzas ayuda a reducir el riesgo de la empresa, y presenta los siguientes beneficios:

- Gracias a la automatización, la ejecución de cobranzas es rápida y oportuna.
- Genera un retorno de inversión mayor al disminuir costos de los recursos que no utilizará dado a la automatización, como por ejemplo la terciarización de cobranzas.
- Cuenta con una base de datos consolidada al integrarse con los sistemas de la empresa.
- Se lleva un control óptimo de indicadores, la cual permite tomar mejores decisiones estratégicas.

### **2.1.3 Procesos administrativos**

**2.1.3.1 Conceptos generales.** Obregón y Ponce (2018) se refiere al proceso administrativo como un conjunto de etapas que se ejecuta en una empresa para lograr sus objetivos y satisfacer sus necesidades. Además, indica que una adecuada y eficaz gestión del proceso puede llevar a la empresa a alcanzar sus metas con mayor probabilidad.

#### **2.1.3.2 Etapas del proceso administrativo**

##### **a) Planeación**

Rebeca Córdova (2012) menciona que la planeación es la etapa de concretar acciones, procesos, plazos y estrategias a desarrollar para alcanzar las metas de la empresa (p. 52).

Francisco Martínez (2008) indica que la presente etapa:

tiene el propósito estratégico de definir el marco de actuación de la organización, a través de sus indicadores: visión, misión, objetivos, metas, estrategias/tácticas, políticas, procedimientos, programas, enfoques, niveles y horizonte los que describen cualidades y cantidades (p.9).

##### **b) Organización**

Para Córdova (2012) la etapa de la organización es “el diseño de los procesos, funciones y

roles que ayudan a sintetizar el trabajo, con el objetivo de generar efectividad en los recursos” (p. 58).

### c) Dirección

Córdova (2012) menciona que la dirección es la ejecución de las tareas vistas en las 2 primeras etapas, cuya finalidad es alcanzar altos niveles de productividad a través de tomas de decisiones, liderazgo y comunicación.

### d) Control

Según Martínez (2008) el control es la etapa de medición del progreso de las acciones, actividades y planes ejecutadas previamente, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de las metas propuestas (p. 19).

**2.1.3.3 Importancia de los procesos administrativos.** Córdova (2012) menciona que la importancia del proceso administrativo se presenta por lo siguiente:

- Permite sistematizar y controlar las operaciones.
- Da las bases para estructurar (organizar) el trabajo y dividirlo en departamentos y jerarquías de acuerdo con las necesidades y los recursos.
- Permite el desarrollo de capacidades y competencias laborales.
- Facilita la dirección, al darle estrategia y control a quien la conduce.
- Facilita el análisis de problemas para solución.
- Es un importante instrumento de reorganización. (p. 57)

## 2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

La autora fue invitada a formar parte de un equipo de trabajo para identificar las oportunidades de mejora en procesos administrativos; mediante el método de observación el equipo consideró la oportunidad de implementar el proceso de automatización de cobranza de la banca mayorista, con la finalidad de reducir el tiempo de carga administrativa para los analistas de negocios.

Para ejecutar el proyecto de innovación, en primer lugar, se reunió con las áreas que estarían involucradas en el proceso de implementación, como el área comercial, encargada de la gestión de cobranzas; Data de la información, de sintetizar las operaciones de vencimientos del banco y el área operaciones digitales, de la creación del robot *software*, con la finalidad de aterrizar los lineamientos y plan de trabajo a desarrollar.

En segundo lugar, el equipo inició con el desarrollo del plan de trabajo comprendiendo y analizando a profundidad cómo los analistas de negocio ejecutaban la gestión de cobranzas, en miras de identificar oportunidades de mejora y trasladar el paso a paso del proceso tradicional a las funciones que realizaría el Bot de notificaciones, herramienta de *software* que automatiza el envío de

correos.

El tercer paso del desarrollo del proyecto fue identificar qué productos financieros son atendidos en la banca mayorista, con la finalidad de abordar toda la oferta comercial que se brinda y distribuirlas en familias (capital de trabajo, mediano plazo, contingentes, etc.) para alinear la comunicación que llegaría al cliente externo de acuerdo con el grupo de productos.

Finalmente, una vez que el equipo contaba con toda la información, herramientas y conocimientos necesarios, se inició el proceso de diseño, producción, prueba y ejecución para la implementación del 'Bot' de notificaciones.





## Capítulo 3

### Aportes y desarrollo

#### 3.1 Aportes

Gracias al desarrollo del proyecto se logró lo siguiente:

- Ahorro de tiempo operativo, 30 a 45 minutos diarios, en los analistas de la Banca mayorista de una de las principales instituciones financieras del país.
- El tiempo ahorrado fue reinvertido en actividades comerciales y financieras que ayuden a alcanzar las metas propuestas de la cartera de negocio.
- Hacer más atractivo el puesto del analista de la banca, reduciendo la carga operativa y enfocándose en la razón principal del cargo.
- Incrementar la satisfacción de los analistas con la implementación del Bot de notificaciones para la gestión de cobranza.
- Contribuir con proyectos disruptivos que agreguen valor a la transformación digital de la organización.

#### 3.2 Desarrollo de experiencias

El equipo tenía claro que la iniciativa a realizar debía tener un enfoque disruptivo, que genere valor en los miembros de la organización, por lo que el proyecto debía impactar en estos dos frentes.

Se aterrizó algunos procesos administrativos que realizan los analistas de la banca y en base a la experiencia de los miembros del equipo, se logró identificar la oportunidad.

Se inició con la planificación de las actividades a desarrollar y cada cierto tiempo se realizaba una reunión con la gerencia, a fin de brindar el estatus correspondiente.

En el camino, se fue contando con distintas reuniones lideradas por nuestro equipo, con la finalidad de recoger la información que haría posible el diseño y despliegue del 'Bot' de notificaciones.

Al principio, fue retador dado que en esta área nunca se había realizado un proyecto de digitalización que guarde relación con las actividades administrativas de los analistas de negocio, sin embargo, se tenía mucha ilusión hacer realidad esta iniciativa ya que no solo se iba a dar inicio a la transformación digital de procesos, sino también impactar de manera positiva en nuestros colaboradores.

La experiencia obtenida en el transcurso de este proyecto fue muy enriquecedora y de mucho aprendizaje, ya que logramos adquirir distintos conocimientos y potenciar diferentes habilidades como el trabajo en equipo y liderazgo. La autora estaba muy agradecida por la oportunidad que se le brindó de ser parte de este gran proyecto.

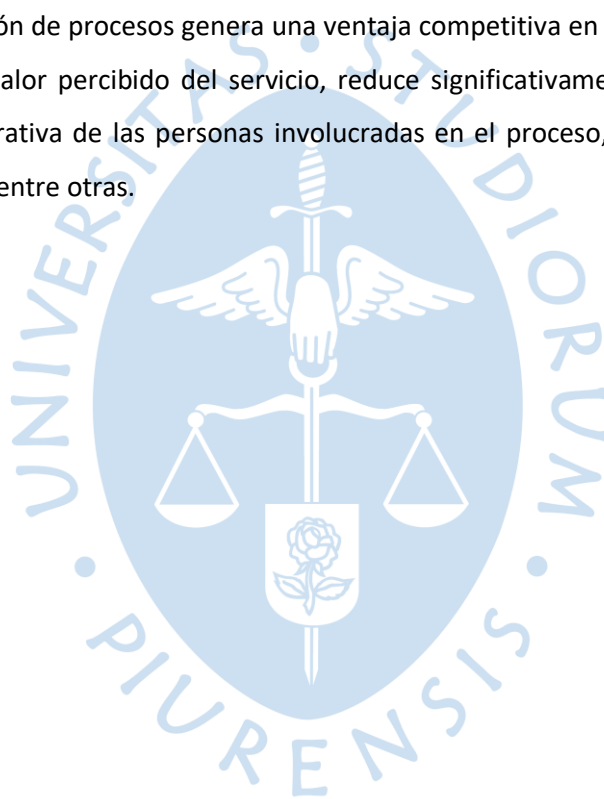


## Conclusiones

La efectividad de la gestión de cobranza es fundamental en una organización de cualquier rubro, ya que permita que continúe de manera adecuada su ciclo de negocio e impacte de manera positiva en sus indicadores financieros, por ello, es importante que las personas a cargo de esta actividad puedan organizar, realizar el control y dar un seguimiento cercano a las cobranzas pactadas, a fin cumplir con las políticas propuestas y alcanzar los objetivos de la empresa.

Los procesos administrativos son importantes ya que permiten organizar y controlar los recursos para dar continuidad a las actividades diarias del colaborador, sin embargo, en muchas ocasiones requiere de mucho tiempo de inversión por lo que puede causar insatisfacción en el personal.

La automatización de procesos genera una ventaja competitiva en la empresa que lo ejecute, ya que incrementa el valor percibido del servicio, reduce significativamente los errores humanos, disminuye la carga operativa de las personas involucradas en el proceso, aumenta la velocidad de ejecución de las tareas, entre otras.







### **Recomendaciones**

Reforzar la importancia del proceso de automatización robótica en una empresa, a fin de impulsar con mayor velocidad la transformación.

Se recomienda a la organización objeto de estudio, identificar todos los procesos administrativos que realiza hoy en día el analista de negocio, con la finalidad de continuar con la automatización de procesos y seguir impactando positivamente en la empresa.





### Lista de referencias

- Castro, J. (27 de agosto de 2021). *Beneficios de una gestión eficiente de tus cuentas por cobrar*. Obtenido de Corponet México: <https://blog.corponet.com.mx/beneficios-de-una-gestion-eficiente-de-tus-cuentas-por-cobrar>
- Córdova, R. (2012). *Proceso administrativo*. Obtenido de <https://es.pdfdrive.com/proceso-administrativo-d158268209.html>
- Deloitte. (febrero de 2017). *Automatización Robótica de Procesos (RPA)*. Obtenido de [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/deloitte-analytics/Estudios/Automatizacion\\_Rob%C3%B3tica\\_Procesos.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/deloitte-analytics/Estudios/Automatizacion_Rob%C3%B3tica_Procesos.pdf)
- Jara, C. (Noviembre de 2008). *Mejores Prácticas en Estrategias de Cobranza*. Obtenido de Acción InSight, número 26.: [https://www.academia.edu/6898617/Mejores\\_Pr%C3%A1cticas\\_en\\_Estrategias\\_de\\_Cobranza](https://www.academia.edu/6898617/Mejores_Pr%C3%A1cticas_en_Estrategias_de_Cobranza)
- Macías, H., & Valle, H. (junio de 2017). *Robotic Process Automation (RPA). Building a better working world*, 5. Obtenido de [http://www.eyboletin.com.mx/boletines/eventos/agradecimiento\\_Conferencia\\_Desayuno\\_EY-RPA.pdf](http://www.eyboletin.com.mx/boletines/eventos/agradecimiento_Conferencia_Desayuno_EY-RPA.pdf)
- Martínez, F. (2008). *Procesos administrativos y financieros de la cooperativa agrícola integral renacimiento 59, R.L. de productores de café de Contepeque, Atescatempa, Jutiapa*. Tesis Universidad Rafael Landívar, Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2008/01/01/Martinez-Francisco.pdf>
- Obregón, X., & Ponce, G. (2018). *Propuesta de mejora de procesos administrativos aplicado a CNEL-EP Matriz Guayaquil*. Universidad de Guayaquil. Guayaquil: Repositorio UG. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/27190/1/TESIS%20OBREGON-PONCE%20CORREGIDA%20al%20fin.pdf>