

**INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADO  
JOHN VON NEUMANN**

**PROGRAMA DE ESTUDIOS DE NIVEL FORMATIVO  
PROFESIONAL TECNICO EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**



**“Elaboración de un plan de mejora para el sistema de cobranzas en  
el área de caja de la municipalidad del distrito Alto de la Alianza  
Tacna 2022”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:  
PROFESIONAL TÉCNICO EN  
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**AUTORES:**

MENDOZA ORTIGOZO, CAROLINA ISABEL

QUISPE MAMANI, MITHAI MARJORIE

**DOCENTE ASESOR:**

CPC JORGE GUSTAVO QUIÑONEZ CORNEJO

**TACNA – PERÚ  
2022**

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

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado a nuestros padres quienes siempre nos apoyaron en cada paso de nuestras vidas y a nuestros docentes que supieron enseñarnos con paciencia y cariño.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	8
ABSTRACT .....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPITULO 1: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO .....	12
1.1. Titulo del tema.....	12
1.2. Planteamiento del problema .....	12
1.3. Objetivo General .....	13
1.4. Objetivos Específicos .....	13
1.5. Justificación .....	13
1.5.1. Justificación teórica: .....	13
1.5.2. Justificación Metodológica:.....	13
1.5.3. Justificación Práctica:.....	14
1.6. Definiciones operacionales.....	14
1.6.1. Cobranzas .....	14
1.6.2. Cuentas por Cobrar .....	14
1.6.3. Políticas de Cobranza.....	15
1.6.4. Gestión de Procesos .....	15
1.6.5. Análisis Financieros .....	16
1.7. Metodología .....	16
1.8. Alcances y Limitaciones.....	17
1.8.1. Alcances .....	17

1.8.2. Limitaciones .....	17
<b>CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1. Presentación de las Bases Teóricas .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.1. Sistema de Cobranza.....</b>	<b>18</b>
2.1.1.1. Concepto .....	18
2.1.1.2. Importancia de un sistema de cobranza.....	18
2.1.1.3. Ventajas del sistema de cobranza .....	19
2.1.1.4. Desventajas del sistema de cobranzas .....	21
2.1.1.5. Características del sistema de cobranzas.....	22
2.1.1.6. El Rol de la Gestión de Cobranzas .....	23
2.1.1.7. Tipos de cobranza .....	23
2.1.1.8. Etapas de la cobranza.....	26
<b>2.2. Análisis Comparativo de las Bases Teóricas .....</b>	<b>27</b>
<b>2.3. Análisis Crítico de las Bases Teóricas.....</b>	<b>28</b>
<b>CAPÍTULO 3: MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>30</b>
<b>3.1. Reseña histórica .....</b>	<b>30</b>
3.1.1. Descripción de la empresa .....	31
<b>3.2. Filosofía organizacional.....</b>	<b>32</b>
<b>3.3. Diseño organizacional .....</b>	<b>33</b>
<b>3.4. Productos o servicios ofrecidos .....</b>	<b>34</b>
<b>3.5. Diagnóstico organizacional/sector .....</b>	<b>34</b>
3.5.1. Análisis Foda .....	34

<b>3.6. Análisis crítico referencial.....</b>	<b>37</b>
<b>CAPÍTULO 4: DESARROLLO DEL TEMA.....</b>	<b>39</b>
<b>4.1. Identificación del área o variable a mejorar .....</b>	<b>39</b>
<b>4.2. Diagnóstico.....</b>	<b>40</b>
<b>4.2.1. Población y Muestra .....</b>	<b>40</b>
<b>4.2.2. Técnicas e instrumentos .....</b>	<b>40</b>
<b>4.2.3. Procesamiento de datos .....</b>	<b>40</b>
<b>4.2.4. Análisis de resultados.....</b>	<b>41</b>
<b>4.1. Definición de propuestas y planes de acción.....</b>	<b>51</b>
<b>4.1.1. Plan de mejora .....</b>	<b>51</b>
<b>4.1.1. Cronograma de ejecución.....</b>	<b>52</b>
<b>4.2. Definición de mecanismos de control.....</b>	<b>53</b>
<b>CAPITULO 5: SUGERENCIAS.....</b>	<b>55</b>
<b>Conclusiones Finales.....</b>	<b>57</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>58</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>60</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis comparativo de Sistema de cobranzas .....	27
Tabla 2. Análisis Foda .....	35
Tabla 3. Análisis Cruzado.....	355
Tabla 4. ¿El área de caja cuenta con personal apto y capacitado para desarrollar sus funciones? .....	40
Tabla 5. ¿Considera usted que es necesario implementar un sistema de cobranzas en el área de caja? .....	41
Tabla 6. ¿Considera usted que los equipos e infraestructura son los apropiados para ejercer el control adecuado de las actividades en la Municipalidad Distrital del Alto de la Alianza? .....	42
Tabla 7. ¿Cuáles son las razones por las que se le dificulta la cobranza?.....	443
Tabla 8. ¿El congestionamiento de personas en el area de cobranzas se da todos los días, durante la jornada laboral completa? .....	454
Tabla 9. ¿Cree usted que las funciones del área de caja se encuentran asignadas de manera adecuada?.....	465
Tabla 10. ¿Los resultados negativos se comunican al personal supervisor para reorientar las acciones hacia su cumplimiento? .....	476
Tabla 11. ¿Cuáles cree usted que son las razones que genera este problema en el área de caja?.....	487
Tabla 12.¿Existe una supervisión de los colaboradores del área de caja? .....	498
Tabla 13. ¿Existe un documento que ayude en las labores del personal de caja? .....	509
Tabla 14. Plan de Mejora .....	50
Tabla 15. Cronograma de ejecución.....	51
Tabla 16. Mecanismos de control.....	52

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación geográfica de la Municipalidad Distrital De Alto De La Alianza.	31
Figura 2. Diseño organizacional de la Municipalidad Distrital De Alto De La Alianza	34
Figura 3. ¿El área de caja cuenta con personal apto y capacitado para desarrollar sus funciones? .....	41
Figura 4. ¿Considera usted que es necesario implementar un sistema de cobranzas en el área de caja? .....	42
Figura 5. ¿Considera usted que los equipos e infraestructura son los apropiados para ejercer el control adecuado de las actividades en la Municipalidad Distrital del Alto de la Alianza? .....	43
Figura 6. ¿Cuáles son las razones por las que se le dificulta la cobranza? .....	44
Figura 7. ¿Considera usted que el método empleado en el área de caja respecto a la cobranza es buena? .....	45
Figura 8. ¿Cree usted que las funciones del área de caja se encuentran asignadas de manera adecuada? .....	46
Figura 9. ¿Los resultados negativos se comunican al personal supervisor para reorientar las acciones hacia su cumplimiento? .....	47
Figura 10. ¿Cuáles cree usted que son las razones que genera este problema en el área de caja? .....	48
Figura 11. ¿Existe una adecuada supervisión de los colaboradores que laboran en el área de caja? .....	49
Figura 12. ¿Existe un documento que ayude en las labores del personal de caja? .	50

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como principal objetivo “Elaborar un plan de mejora para el sistema de cobranzas en el área de caja de la municipalidad del distrito Alto de la Alianza, en Tacna, en el año 2022”; esto se da en la medida que existe inconvenientes al momento de la recepción de documentos y pagos en esta área ya que comparte espacio con trámite documentario en la misma área, razón por la cual se desea plantear mecanismos que permitan mejorar esta problemática. En cuanto al tipo de investigación fue aplicado, de diseño no experimental. La técnica de recolección de datos fue la encuesta, y el instrumento el cuestionario, teniendo como población y muestra a la totalidad de colaboradores del área de cobranzas. Después de aplicar el instrumento de recolección de datos se detectaron distintos problemas relacionados al exceso en el **congestionamiento** de las personas, **mobiliario** insuficiente para prestar un servicio adecuado e incluso desconocimiento de las **funciones** a desarrollar; razón por la que se ha planteado una serie de tareas con la intención de superar estas problemáticas y ejecutar la propuesta de mejora. Por último, se han definido los mecanismos de control para que el área de Administración de la Municipalidad Distrito de Alto Alianza pueda dar seguimiento a las tareas planteadas con la intención de mejorar su sistema de cobranzas y así lograr prestar un mejor servicio al ciudadano. Como conclusión general se tiene que el área de caja de la municipalidad debe implementar esta propuesta de mejora y los mecanismos de control mencionados para poder brindar un servicio adecuado a los administrados.

**Palabras clave:** Cobranza, sistema de cobranza, administración pública.

## ABSTRACT

The main objective of this research work is "Develop an improvement plan for the collection system in the cash area of the municipality of the Alto de la Alianza district, in Tacna, in the year 2022"; This occurs to the extent that there are inconveniences at the time of receipt of documents and payments in this area, which is why it is desired to propose mechanisms that allow improving this problem. Regarding the type of research, it was applied, non-experimental design. The data collection technique was the survey, and the instrument was the questionnaire, having as population and sample all the collaborators in the collection area. After applying the data collection instrument, different problems related to excessive congestion of people, insufficient mobility to provide an adequate service and even ignorance of the functions to be performed were detected; reason why a series of tasks has been proposed with the intention of overcoming these problems and executing the improvement proposal. Finally, the control mechanisms have been defined so that the Alto Alianza District Municipality Administration area can follow up on the tasks proposed with the intention of improving its collection system and thus achieving a better service to the citizen. As a general conclusion, the cash area of the municipality must implement this improvement proposal and the control mechanisms mentioned in order to provide an adequate service to the administered.

**Keywords:** Collection, collection system, public administration.

## INTRODUCCIÓN

“Elaboración de un plan de mejora para el sistema de cobranzas en el área de caja de la municipalidad del distrito Alto de la Alianza, en Tacna, en el año 2022”, es una investigación de interés para la comunidad académica puesto que buscamos proponer una solución a un problema latente encontrado como es el exceso en el congestionamiento de las personas, mobiliario insuficiente para prestar un servicio adecuado e incluso desconocimiento del personal de las funciones a desarrollar.

En esta investigación se busca elaborar un plan que logre mejorar el sistema de cobranzas en el área de caja de la municipalidad del distrito Alto de la Alianza, mediante acciones y tareas que permitan a esta institución prestar un mejor servicio al ciudadano. Por consiguiente, para la obtención de la información se aplicará un cuestionario a la totalidad de trabajadores del área de cobranzas que asciende a seis (06), lo que permitirá encontrar un diagnóstico inicial y a partir de ahí plantear una mejora y posteriormente sus respectivos mecanismos de control.

Este trabajo de investigación se desarrolla de la siguiente manera:

El capítulo I, denominado los Antecedentes del Estudio, donde encontraremos la problemática, así como la metodología de la investigación; en el capítulo II, denominado Marco Teórico se expondrá la revisión bibliográfica encontrada y el capítulo III, denominado Marco Referencial desarrollará aspectos de la empresa, para que en el capítulo IV, denominado Resultados se indique los problemas diagnosticados así como la propuesta de mejora y sus mecanismos de control; continuando está el capítulo V, donde se desarrollaran las sugerencias para que en la parte final de la investigación se incluyan las conclusiones, referencias bibliográficas y los anexos.

## **CAPITULO 1: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

### **1.1. Título del tema**

“Elaboración de un plan de mejora para el sistema de cobranzas en el área de caja de la municipalidad del distrito Alto de la Alianza Tacna 2022”

### **1.2. Planteamiento del problema**

Las municipalidades presentan una gran problemática que es la falta de recursos económicos, para la ejecución de Obras, Limpieza Pública, Ornato, Pago del Personal, mejoramiento en infraestructura y de las áreas de trabajo que la integran etc. A esta problemática no es ajena la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, ya que aqueja la falta de mejoramiento para una de las áreas de trabajo que integra dicha municipalidad como es el ÁREA DE CAJA.

En la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, uno de los problemas existentes esta en el área de caja, ya que se adolecen varias falencias como el sistema de cobranzas ya que es muy tedioso a la hora de hacer dicha diligencia. Hay mucho congestionamiento de personas por la misma razón de que no hay un orden, considerando también que en la actualidad comparten oficinas con el área de trámite documentario lo que produce aun mas congestionamiento en esta área.

Por todo lo mencionado nace la idea de definir un plan de mejora en el sistema de cobranzas en el área de caja de la municipalidad del distrito del Alto de la Alianza de Tacna, para ello será necesario realizar un estudio de análisis con el propósito de identificar el problema.

### **1.3. Objetivo General**

Realizar un plan de mejora en el sistema de cobranzas en el área de caja de la municipalidad del Distrito Alto de la Alianza Tacna 2022

### **1.4. Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnostico del sistema de cobranza en el área de caja de la municipalidad del Distrito Alto de la Alianza Tacna 2022
- Diseñar como propuesta de mejora, un sistema de cobros adecuado para el área de caja de la municipalidad del Distrito Alto de la Alianza Tacna 2022
- Determinar indicadores de control que permitan asegurar que la propuesta de mejora a solucionado los inconvenientes del área de caja de la municipalidad del Distrito Alto de la Alianza Tacna 2022 al momento de realizar las cobranzas respectivas.

### **1.5. Justificación**

#### **1.5.1. Justificación teórica:**

Con la presente investigación se pretende hacer un plan de mejora en el sistema de cobranzas del área de caja de la municipalidad del distrito Alto de la Alianza, buscando las causas y el nivel de repercusión en la que esta influye y retrasa el buen funcionamiento de dicha área, también plantear una propuesta de mejora que permitan disminuir ciertas falencias para mejorar el sistema de cobranzas con el fin de brindar una mejor atención a los contribuyentes que van a hacer sus pagos.

#### **1.5.2. Justificación Metodológica:**

Para alcanzar los objetivos planteados, utilizaremos las técnica cuantitativa de investigación a través de la entrevista estructurada. Con ello pretendemos obtener y conocer informacion que nos ayudarara para poder llevar a cabo la presente investigación.

### **1.5.3. Justificación Práctica:**

Con el resultado de los estudios realizados podremos encontrar soluciones precisas a los problemas, y con los resultados podemos proponer cambios efectivos en el sistema de cobranza, asi llegando a la mejoría del área de caja de la municipalidad del distrito Alto de la Alianza.

## **1.6. Definiciones operacionales**

### **1.6.1. Cobranzas**

Se analiza como objetivo y se define como cerrar el círculo de venta, el cual se expresa de la siguiente manera: Pedido, autorización del crédito, facturación y cobro. Es la parte final de una transacción de venta que involucra cerrar esa operación con la recaudación del valor económico (Aznar, 2005).

Para Leiva (2001), la cobranza se define como “el proceso de presentar y gestionar el cobro de valores o documentos a sus respectivos giradores, con el fin que se pague el valor económico correspondiente” (p. 101).

### **1.6.2. Cuentas por Cobrar**

Dice que las cuentas por cobrar “Representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de 14 préstamos o

cualquier otro concepto análogo, los cuales se reflejan al valor pactado originalmente” (Barron, 2003).

“Las cuentas por cobrar son, al igual que cualquier activo, recursos económicos propiedad de una organización, los cuales generarán un beneficio en el futuro”. (Guajardo, 2008)

### **1.6.3. Políticas de Cobranza**

“Son los procedimientos que la empresa emplea para realizar la cobranza de las cuentas por cobrar cuando las mismas llegan a su vencimiento” (Zutter, 2003).

Así mismo Brachfield (2003) señala que "Las políticas de cobranza sirven para consolidar criterios, evitar arbitrariedades al momento de reclamos, simplificar los trámites de cobro, fundar las prioridades y determinar las normas de conducta que deben asumir los encargados de tratar los impagados”.

### **1.6.4. Gestión de Procesos**

Santillán (2013) define la gestión de procesos como: “Una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente” (p. 14).

La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los 15 especialistas en procesos son facilitadores. Lo entiende como un apoyo a

la dirección de las empresas para identificar y mejorar la gestión de sus procesos.

“Puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos (Bergholz, 2011).

Connota el trabajo constante y progresivo para el mejoramiento de las actividades de la organización.

#### **1.6.5. Análisis Financieros**

El análisis financiero es un conjunto de técnicas y procedimientos que permiten analizar los estados financieros de una empresa para conocer su realidad económica y cómo se espera que evolucione en el futuro (Lorenzana, 2020).

Permite que la contabilidad de la empresa sea realmente útil a la hora de tomar decisiones, ya que a través de este análisis se extraen diversos datos e informes que son relevantes para los empresarios y todos los agentes involucrados.

#### **1.7. Metodología**

Se comenzara evaluando los procesos y funcionamiento en el sistema actual de cobranzas, con la intención de identificar las deficiencias y puntos de mejora. Para ello realizaremos encuestas con el fin de recopilar informacion fundamental para entender y conocer el manejo del sistema actual de cobranza del área de caja de la

municipalidad del distrito alto de la alianza. Una vez conocido el panorama presente, diseñaremos planes a implementar con lo cual se busque la mejoría en los procesos y en el sistema actual en cobranzas.

## **1.8. Alcances y Limitaciones**

### **1.8.1. Alcances**

La presente investigación tendrá un alcance geográfico que comprende únicamente la ciudad de Tacna, específicamente el distrito de Alto de la Alianza.

### **1.8.2. Limitaciones**

**Espacial:** Puesto que únicamente uno de los investigadores radica en el distrito de Alto de la Alianza.

**Temporal:** En la medida que el proyecto se debe desarrollara únicamente en tres meses.

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Presentación de las Bases Teóricas**

#### **2.1.1. Sistema de Cobranza**

##### **2.1.1.1. Concepto**

“Los sistemas de cobranzas representan aquella solución tecnológica que las industrias y empresas utilizan para simplificar, automatizar y vincular las cuentas por pagar de sus clientes. Así mismo, le permiten mejorar la gestión del departamento de cobranza y obtener una eficiente atención.” (Aguilar, 2020)

##### **2.1.1.2. Importancia de un sistema de cobranza**

Según el autor Aguilar (2020), “fundamenta que actualmente, varias empresas han tenido que fijar la mirada en cuentas por cobrar, es decir, aquellas facturas pendientes que tienen con sus clientes.

Con una buena facturación podrás reclamar el pago atrasado del producto o servicio que ofrezca tu empresa. Además, este documento te informa de la venta o prestación de tus artículos como una prueba de que hubo una operación comercial.”

Por ello, es importante que centres tu atención en el desempeño de la tasa de pago de un cliente, gestión de cobranza y en lo básico: la facturación oportuna y precisa.

Cuando te enfoques en esto, necesitarás un sistema de cobranza automatizado, ya que podrás reducir tu cartera vencida y asegurar que el cobro de tus clientes se realice a tiempo y de manera simplificada.

La importancia de la automatización de cuentas por cobrar consiste en transferir los esfuerzos de facturación a plataformas tecnológicas, que te beneficien en:

- Crear automáticamente facturas basadas en los datos de tu empresa.
- Tener un registro de pagos pendientes y facturas.
- Comunicación proactiva a través del envío de recordatorios de pago automáticos y notificaciones cuando hayan sido enviados y leídos.
- Obtener una visualización de estados de cuenta con respecto a tu saldo de crédito disponible, fechas y métodos de pago.
- Conciliar pagos y vincularlos con sistemas de contabilidad.
- Tener proyecciones de flujo de efectivo con herramientas predictivas.
- Tener a la mano todos estos beneficios son importantes para prevenir cualquier error en tu proceso de facturación y que esto pueda ocasionar demoras que que puedan llegar a ser costosas para tu empresa.

### **2.1.1.3. Ventajas del sistema de cobranza**

De acuerdo a Palmar (2021) indica las siguientes ventajas:

- **Ahorro de tiempo y esfuerzos**

“La automatización del proceso de gestión de cobranza mediante inteligencia artificial te ahorra bastante tiempo y esfuerzos que puedes dedicar a tareas propias del core de tu negocio” (Palmar, 2021).

“Entre las actividades que puedes poner “en piloto automático” encuentras el envío de mensajería, la recaudación electrónica y la conciliación bancaria, independientemente del número de facturas.” (Palmar, 2021).

- **Mayor eficacia**

“El sistema de gestión de cobranza te ayuda a mejorar los principales indicadores de rendimiento al aumentar la precisión en el pronóstico de recepción de cada cliente y al anticipar los riesgos de liquidez.” (Palmar, 2021).

“Considera que la inteligencia artificial analiza el comportamiento de pago de cada cliente, entregándote la proyección precisa de cada usuario moroso y, por lo tanto, facilitando las estrategias de cobro adaptativo, es decir, una cobranza personalizada y basada en el análisis de datos y características específicas de cada deudor.” (Palmar, 2021).

- **Medición de acciones y resultados**

“Con el software especializado tienes la posibilidad de acceder a un panel de control intuitivo, así como a reportes financieros, que te permiten medir los resultados de cada una de las acciones ejecutadas en el proceso de gestión de cobranza.

De esa manera, mediante un análisis de calidad, puedes implementar acciones para mejorar día a día la performance del departamento de cobro.” (Palmar, 2021).

- **Velocidad de cobro**

Los algoritmos de Inteligencia Artificial ayudan a reducir hasta en un 70% los Días en Cobranza (DSO), demostrando así lo que es gestión de cobranza veloz y ayudando significativamente al flujo de caja y liquidez del negocio.

- **Mejora de la rentabilidad y salud financiera de la empresa**

Todos los beneficios citados hasta este momento derivan en un importante ahorro de costos administrativos, que pueden ser de al menos el 30%.

Beneficio muy alineado con los ofrecidos por la inteligencia artificial, que según estadísticas de McKinsey, reducen los gastos comerciales del 44% de las empresas que implementan esta tecnología.

#### **2.1.1.4. Desventajas del sistema de cobranzas**

De acuerdo a Alday (2021), indica que “para las empresa con crisis financieras temporales no resulta de mucha ayuda. Muchas empresas de cobranza estudian a los clientes (y su solvencia) y no a la empresa misma. El comprador sólo se dejará las cuentas que le convengan, no necesariamente las más difíciles. Cuando son cobros de cuantías pequeñas o pocas darlas en factoreo aumenta los costos administrativos, lo cual deviene en inconveniente, y resulta poco útil. Si los plazos de las facturas son cortos, puede aumentar el costo financiero, debido al porcentaje de la comisión. Para tomar la decisión de si su empresa requiere o no servicios de cobranza o factoreo, es importante que evalúe su situación, sopesando las ventajas y desventajas

señaladas, a fin de poder determinar si es o no la mejor opción para usted.”

“El Factoraje es un servicio que si bien es relativamente nuevo, ha creado un gran impacto en la economía, sobre todo de las PYMES, pues en resumidas cuentas permite cobrar deudas que ún no están vencidas. Esto se traduce inmediatamente en liquidez para la empresa y le brinda la oportunidad de crear mejores proyecciones de flujo de caja y con eso mejora en su planificación y eficiencia.” (Alday, 2021).

#### **2.1.1.5. Características del sistema de cobranzas**

De acuerdo al autor Muñoz (2021) indica que “el objetivo del Sistema de Cobranzas es brindar una herramienta de gestión dinámica, que permita en forma ordenada implantar procedimientos que faciliten el proceso de cobro de morosidad.

Este sistema carga, a cada vencimiento y una vez procesado los pagos hechos por los contribuyentes, toda la información de los contribuyentes morosos, permitiendo de este modo realizar la gestión de cobranza en forma centralizada.”

Como característica general, cabe destacar que el proceso de registro de datos se realiza en forma automática, relacionando de esta manera la información contenida en los archivos correspondientes a Patentes Comerciales, Convenios de Pagos, Permiso de Circulación, Aseo Domiciliario y otros. Estos datos son procesados bajo un formato único.

El Sistema de Cobranzas está orientado a gestionar el proceso de cobro de la morosidad, pero además está diseñado para que el usuario optimice su trabajo.

#### **2.1.1.6. El Rol de la Gestión de Cobranzas**

De acuerdo a Roland (2008) indica que “la Cobranza es un importante servicio que permite el mantenimiento de los clientes al igual que abre la posibilidad de “volver a prestar”; es un proceso estratégico y clave para generar el hábito y una cultura de pago en los clientes. La cobranza puede ser vista también como un área de negocios cuyo objetivo es generar rentabilidad convirtiendo pérdidas en ingresos.”

La cobranza es parte integral del ciclo del crédito, no debe ser entendida como el paso final ya que es durante este proceso cuando la institución recibe valiosa retroalimentación sobre las políticas generales y actividades específicas de cada subproceso: promoción, evaluación, aprobación y desembolso/seguimiento.

#### **2.1.1.7. Tipos de cobranza**

Según Arellano (2019) indica que existen los siguientes tipos de cobranza:

- **Cobranza normal**

“Se realiza por los medios tradicionales de pago, entre los mecanismos que se usan se encuentra la emisión del estado de cuenta o factura al momento que se recibe el pago convencional,

con lo cual el cliente se informa de la evolución de su crédito.”

(Arellano , 2019)

- **Cobranza preventiva**

“En esta etapa se puede usar algún recordatorio de fechas de vencimiento próximas o recientes para los clientes, puede hacerse telefónicamente, a través de correo o bien por medio de visitadores. Esta cobranza deberá ser atendida en primera instancia vía telefónica y aquellos clientes con los que no se haya podido establecer contacto por la razón que sea, de hecho deberán ser entrevistados en su domicilio por el visitador de la zona.” (Arellano , 2019)

- **Cobranza administrativa**

La cobranza administrativa es la cartera de clientes que están por vencer y que no ha tenido gestión anterior.

“Conlleva mayor actividad que la cobranza preventiva. Porque en este caso se debe efectuar la cobranza vía telefónica. La cartera de clientes debe ser segmentada y priorizada para distribuirla equitativamente entre los gestores de recuperación de crédito. Es necesario calendarizar y definir el seguimiento adecuado para el caso, así como la emisión y envío de cartas, oficios y reportes con la finalidad de obtener promesas de pago de cada uno de los clientes.” (Arellano , 2019)

- **Cobranza domiciliaria**

Cuando un cliente se encuentra atrasado en el pago de sus cuentas, a las cuales se les denomina cuentas morosas, la visita domiciliaria se hace necesaria para definir el proceso de cobranza que se deberá seguir como consecuencia del atraso. Esta cobranza se sugiere que sea atendida por un corresponsal y su gestor correspondiente. De acuerdo con el grado de atraso, por lo que debe clasificarse de la siguiente manera:

- Cobros en efectivo: significa cobrar todo el atraso o saldo (si está vencido).
- Por convenio: recibir un pago no menor a 50% y convenio con pagos posteriores que definan el atraso a corto plazo.
- Recuperación de la prenda o mercancía.
- Cuentas morosas. Son las cuentas de los créditos que no han recibido pagos de un préstamo dentro del plazo acordado. Una cuenta morosa es un crédito vencido hace tiempo, cuenta dudosa. Las cuentas morosas se pueden recuperar a través de la cobranza administrativa, extrajudicial, prejudicial o judicial, dependiendo de la reacción del deudor al proceso de cobro.
- **Cobranza extrajudicial**

Se ejecuta para todas aquellas cuentas vencidas, donde quizá se ha aplicado algún tipo de gestión de cobranza anteriormente y sus resultados han sido infructuosos. En este caso la gestión de la cobranza es abordada de la siguiente manera:

- Verificación de la existencia de la persona natural o jurídica.
- Ubicación de nuevos antecedentes, domicilio particular o comercial.
- Contacto personal con el deudor, a fin de negociar la deuda no pagada.

- **Cobranza prejudicial**

En este caso son las cobranzas que hacen empresas propias o prestadoras de servicios de los bancos o cualquier otra institución, y comienza con el atraso de uno o más pagos de un crédito. A través de estas empresas de cobranza, el acreedor busca persuadir al deudor para que cumpla con sus obligaciones y de esta forma evitar un juicio. Además de que estos gastos son cobrados al deudor bajo el rubro de gastos de cobranza.

- **Cobranza judicial**

Se inicia cuando el deudor no ha cumplido con sus obligaciones crediticias, es decir, no ha devuelto el importe de los créditos recibidos, por lo cual el acreedor procede a protestar los pagarés, letras u otros documentos que constituían las garantías.

#### **2.1.1.8. Etapas de la cobranza**

De acuerdo al autor Panez (2019) indica lo siguiente:

- **Etapas preventiva**

La cobranza inicia antes del primer día de retraso en los pagos. De esta manera, lo que se busca es evitar que los clientes caigan en moras que generen el pago de mayores intereses o el inicio de procesos judiciales.

- **Etapa administrativa**

Inicia desde el primer día en el que un usuario de los productos, o servicios, de una empresa, se retrasa en sus obligaciones de pago. Así los encargados buscan que comunicarse con los clientes para comunicarle el estado de su deuda, así como brindarle alternativas para que pueda cumplir con la misma.

- **Etapa judicial**

Cuando un cliente se niega a pagar, pese a todas las posibilidades que se le brindan y rompe el contrato, la gestión de cobranza pasa a una etapa judicial. Esta fase puede resolverse si el cliente paga el total de la deuda en el proceso.

## 2.2. Análisis Comparativo de las Bases Teóricas

**Tabla 1.**

*Análisis comparativo de Sistema de cobranzas*

<b>Ramirez, 2021</b>	<b>Morilla, 2019</b>	<b>Ramos, 2019</b>
“El sistema de cobranza consiste en entregar a la empresa contratada los cobros de los clientes de la empresa contratante, con el fin de que el cobro con los mecanismos que consideren convenientes,	“El sistema de cobranzas hace la gestión de cobranzas flexible y ayuda a organizar y realizar la cobranza aplicando un proceso ordenado y automatizado que mejore la eficiencia de las cobranzas. En primer	“Un sistema de cobro ofrece diversos beneficios para mejorar la gestión general de una empresa. desde el control de la facturación hasta la optimización de los procesos, algunas de las ventajas más

---

bajo las reglas y lugar, el sistema de sobresalientes son las disposiciones del ente cobranzas debe utilizar siguientes: detectan especializado. Dicho técnicas, planes y deficiencias en los modelo permite mayor estrategias de cobranzas procesos de cobranza, eficiencia y certidumbre en forma organizada. En Proporcionan informes en en cuestiones segundo, el objetivo de tiempo real, mejoran la operacionales al ser realizar la cobranza a seguridad, mejoran la gestionados por un ente menor costo y en el menor comunicación con los especialiazdo.” (Ramirez, plazo posible, de forma de clientes.” (Ramos, 2019). 2021) recuperar la cartera vencida.” (Morilla, 2019)

---

Fuente: Elaboración propia

### **2.3. Análisis Crítico de las Bases Teóricas**

De la literatura revisada, nos hemos podido dar cuenta de la importancia de tener un sistema de cobranzas ordenado que permita realizar esta actividad de una manera efectiva. Debemos tambien precisar que el fin de la administacion publica es satisfacer las necesidades de la poblacion y que para poder satisfacerlas debe contar con un presupuesto.

El presupuesto estatal destinado a cada Municipalidad, viene dado a traves de politicas publicas y normas de presupeusto anual emitidas por el Ministerio de Economia y Finanzas, este dinero permite al ente publico poder pagar a sus servidores publicos como disntintos gastos necesarios para la conseucion de su fin, satisfacer las necesiaddes de los pobladores.

Las áreas de cobranza en las municipalidades están subordinadas generalmente a Gerencias de administración, lo cual nos indica la importancia que tiene dentro de la entidad, pero estas áreas de cobranza en muchas ocasiones tienen poco personal, bajo presupuesto, herramientas insuficientes y nula capacitación, lo que conlleva a retrasos, errores y distintas situaciones negativas dentro de la entidad.

Por último, mencionar que la investigación está orientada a diseñar mejoras mediante un sistema de cobranza, el cual puede indicar las fechas en las que los usuarios realizarán sus pagos acorde a distintas características, con la intención de mejorar el servicio prestado, el cual en múltiples ocasiones se retrasa generando un descontento en el público usuario.

## **CAPÍTULO 3: MARCO REFERENCIAL**

### **3.1. Reseña histórica**

Mediante Ley N° 23828, el 09 de Mayo de 1984, se crea en el departamento de Tacna el distrito Alto de la Alianza, cuya capital es el centro poblado La Esperanza. El distrito fue redelimitado con Ley N°27415 del 02 de febrero del 2001.

El ámbito distrital se encuentra sectorizado por el lugar de origen de la población que actualmente habita en Alto de la Alianza; por ejemplo, el sector de Eloy G. Ureta y La Esperanza está integrado por personas provenientes de departamentos sureños como Moquegua, Arequipa y Cusco; de distritos como Sama, Ite, Locumba; y de las provincias de Tarata.

La identidad de la población se pone de manifiesto a través de las diversas costumbres y tradiciones traídas y conservadas de su lugar de origen. En Alto de la Alianza estas costumbres se viven con mayor ímpetu en las celebraciones de los carnavales, Fiesta de las Cruces y en la festividad en honor de la Santísima Virgen de Copacabana, patrona del distrito.

En los últimos años, las actividades principales de los pobladores altoaliancistas están relacionadas a brindar los servicios de transporte, alimentación y hospedaje además dedicarse al comercio en diferentes rubros.

Actualmente con la finalidad de habilitar el acceso de transitabilidad vehicular y peatonal en zonas accidentadas del distrito, además de mejorar la calidad de vida de los vecinos, la comuna altoaliancista se encuentra dirigido por el Alcalde, Sr. Ángel Lanchipa Valdivia.

### 3.1.1. Descripción de la empresa

La Municipalidad del Distrito Alto de la Alianza es una Institución al servicio de su población, con Liderazgo y Capacidad de liderazgo para gobernar generar desarrollo y calidad de vida.

- **Razón social:** Municipalidad Distrital Alto De Alianza
- **Nombre comercial:** Municipalidad Distrito Alto de Alianza
- **Nro. de Ruc:** 20147796715
- **Tipo de Empresa:** Gobierno Regional, Local
- **Actividad principal:** Actividad Administrativa Publica en General, Transporte de Carga por Carretera
- **Dirección:** Av. Prolongacion Gustavo Pinto Nro. 1337 Alto de la Alianza - Tacna – Tacna

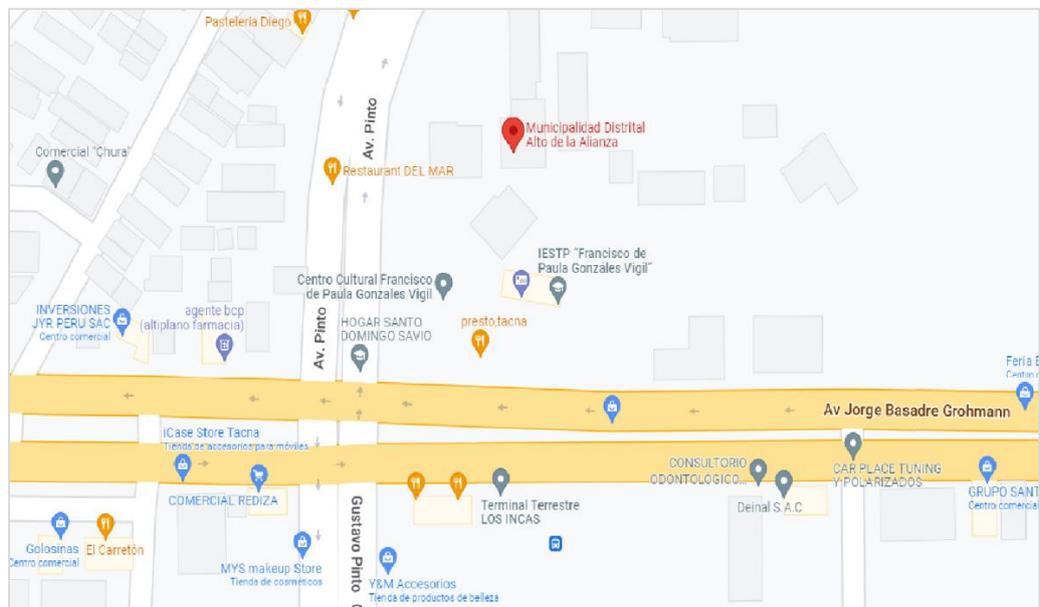


Figura 1. Ubicación geográfica de la Municipalidad Distrital De Alto De La Alianza  
Fuente: Google Maps

## 3.2. Filosofía organizacional

- **Misión**

La Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza es una Institución al servicio de su población, con Liderazgo y Capacidad de liderazgo para gobernar, generar desarrollo y calidad de vida.

- **Visión**

Alto de la Alianza es un distrito, moderno, seguro y ordenado. Con Desarrollo Económico, Humano y Social. Ciudad con cultura de paz y vida saludable, Ambientalmente Sostenible donde se goza de condiciones de Gobernabilidad en todos sus Ambitos.

- **Valores**

- **Participación**

Todo nuestro equipo tiene calidad, la pertinencia, la eficacia y confianza para llevar una amplia participación ciudadana tanto en la fase de formulación como de implementación. De esta participación también se espera un reforzamiento de la confianza ciudadana en las instituciones públicas.

- **Trasparencia**

Actuar de manera más transparencia frente la ciudadanía. Ello, permite incrementar la legitimidad democrática de las propias administraciones públicas, asimismo ayuda a los ciudadanos.

- **Responsabilidad**

Todo nuestro equipo alude a la obligación que tienen los funcionarios públicos respecto de cumplir a cabalidad con sus deberes

y funciones, mediante el despliegue de esfuerzos que sean necesarios para satisfacer las demandas e intereses legítimos de la población.

- **Eficacia**

El deber de nuestro equipo es actuar de forma eficaz implica también la necesidad de actuar tomando en cuenta los principios de eficiencia y economía.

### 3.3. Diseño organizacional

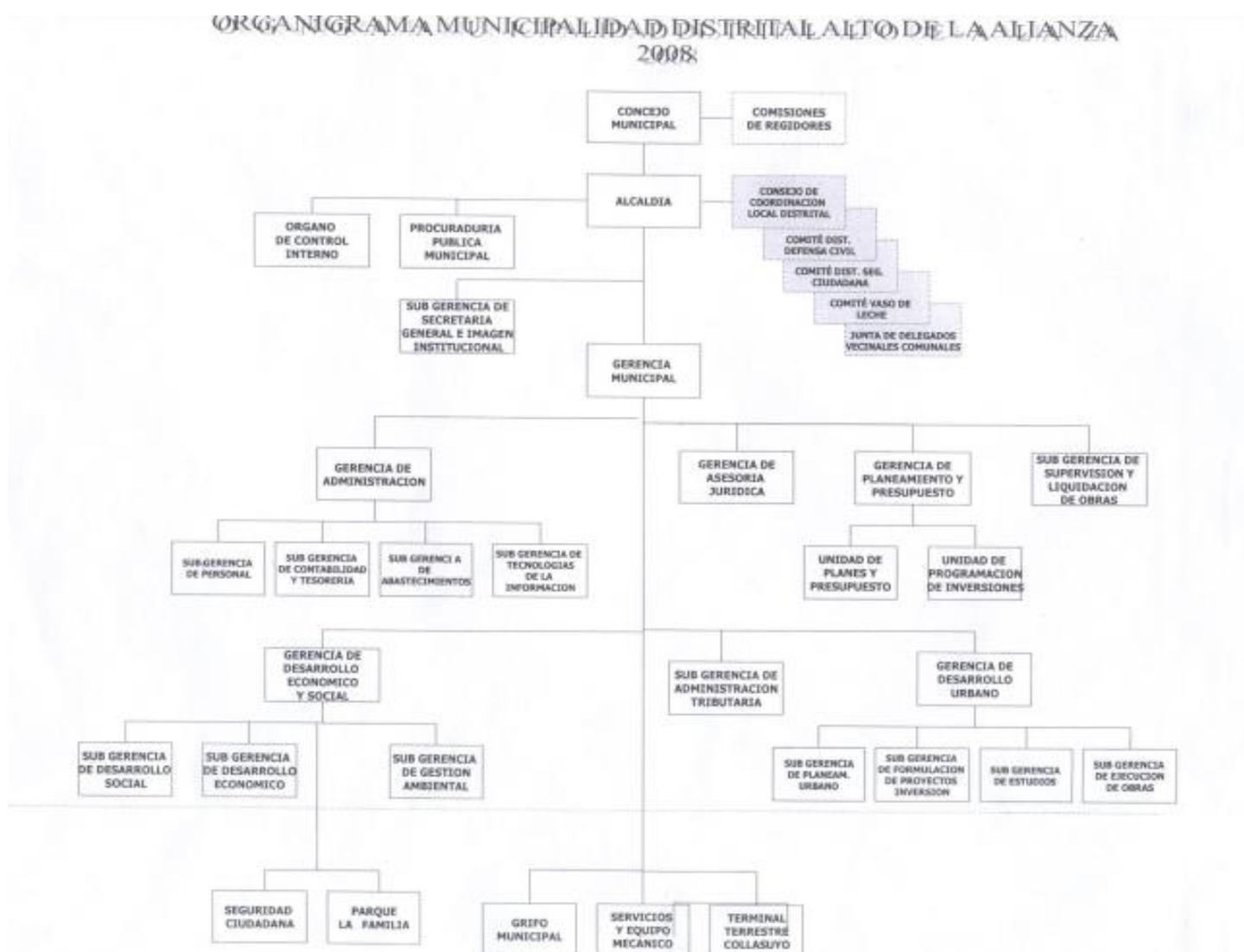


Figura 2. *Diseño organizacional de la Municipalidad Distrital De Alto De La Alianza*  
Fuente: Municipalidad Distrital De Alto De La Alianza

### **3.4. Productos o servicios ofrecidos**

La Municipalidad del Distrito Alto de la Alianza realiza distintos servicios a la población en la búsqueda de alcanzar los fines de la administración pública, como son satisfacer las necesidades de los ciudadanos mediante:

- Mantenimiento en parchado y sellado de vías.
- Recaudación de tributos
- Seguridad ciudadana
- Mejoramiento de los servicios deportivos y recreativos de a losa deportiva.
- Remodelación de campos Deportivos.
- Limpieza, mantenimiento y acondicionamiento de las escalinatas de la Municipalidad del Distrito Alto de la Alianza.

### **3.5. Diagnóstico organizacional/sector**

#### **3.5.1. Análisis Foda**

Se tomó en cuenta los siguientes aspectos internos y externos de la empresa “Municipalidad del Distrito Alto de la Alianza”, para completar la matriz Foda.

**Tabla 2.**  
*Análisis Foda*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen ambiente laboral</li> <li>• Se brinda atención orientada.</li> <li>• Existe programas de capacitación para el personal.</li> <li>• La atención es amable y respetuosa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de un sistema de cobranzas.</li> <li>• Políticas de Estado orientadas al mejoramiento de la eficiencia y eficacia, en la gestión municipal y en fomento de inversiones.</li> <li>• Existencia de programas orientados al apoyo de los gobiernos locales.</li> <li>• Implementación de nuevo equipamiento.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe mucho congestionamiento de personas a causa de no tener un buen orden en el área de caja.</li> <li>• No cuentan con un sistema de cobranzas computarizado</li> <li>• No cuentan con un buen equipamiento logístico</li> <li>• Falta de recursos financieros para implementar un sistema de cobranzas.</li> <li>• El personal desconoce el documento TUPA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informalidad y debil cultura tributaria por parte de las personas.</li> <li>• Fraude o corrupción en la administracion pública.</li> <li>• Desconfianza y falta de credibilidad por parte de las personas.</li> <li>• La subida del dólar generaria malestar a las personas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 3.**  
*Análisis Foda cruzado*

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); font-weight: bold;">FACTORES EXTERNOS</div> <div style="text-align: center; font-weight: bold;">FACTORES INTERNOS</div> </div>		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		FORTALEZAS	FO
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de un sistema de cobranzas. (O1)</li> <li>• Políticas de Estado orientadas al mejoramiento de la eficiencia y eficacia, en la gestión municipal y en fomento de inversiones. (O2)</li> <li>• Existencia de programas orientados al apoyo de los gobiernos locales. (O3)</li> <li>• Implementación de nuevo equipamiento. (O4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informalidad y debil cultura tributaria por parte de las personas. (A1)</li> <li>• Fraude o corrupción en la administracion pública. (A2)</li> <li>• Desconfianza y falta de credibilidad por parte de las personas. (A3)</li> <li>• La subida del dólar generaria malestar a las personas. (A4)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de profesionales multidisciplinares. (F1)</li> <li>• Personal capacitado. (F2)</li> <li>• Se brinda atención orientada. (F3)</li> <li>• Existe programas de capacitación para el personal. (F4)</li> <li>• La atención es amable y respetuosa. (F5)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener un personal capacitado permitira operar el sistema de cobranzas de forma oportuna. <b>(F2, O1)</b></li> <li>• Tener una buena atención y buen equipameinto ayudara a tener una atención con mas calidad. <b>(F5, O4)</b></li> <li>• Los trabajadores de la municipalidad pueden captar las capacitaciones dirigidos a los gobiernos locales. <b>(F1, O3)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un personal capacitado puede orientar mejor a las personas con información de la cultura tributaria. <b>(F2, A1)</b></li> <li>• Fortalecer la atención amable y respetuosa creara confianza en los usuarios. <b>(F5, A3)</b></li> <li>• La existencia de profesionales capacitados puede reducir la corrupción y fraudes dentro de la gestion administrativa y financiera. <b>(F1, A2)</b></li> </ul>
DEBILIDADES	DO		DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe mucho congestionamiento de personas a causa de no tener un buen orden en el área de caja. (D1)</li> <li>• No cuentan con un sistema de cobranzas.(D2)</li> <li>• No cuentan con un buen equipamiento. (D3)</li> <li>• El personal tiende a tener una actitud malhumorada por el congestionamiento de los clientes. (D4)</li> <li>• Falta de recursos financieros (D5)</li> <li>• El personal desconoce el documento TUPA. (D6)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La implementación de un sistema de cobranzas permitira optimizar el congestionamiento de personas. <b>(D1, O1)</b></li> <li>• La existencia de programas de capacitación puede ayudar al personal a conocer mejor del documento TUPA. <b>(D6, O3)</b></li> <li>• Fortalecer las politicas del Estado dirigidos a la eficacia y eficiencia en la gestion administrativa de las municipalidades para promover la inversion de recursos financieros en la misma. <b>(D5,O2)</b></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un sistema de cobranzas para crear confianza y seguridad en los usuarios. <b>(D2, A3)</b></li> <li>• La implementación de nuevo equipamiento, evitara la realizacion de algun fraude o corrupción. <b>(D3,A2)</b></li> <li>• Utilizar recursos financieros en la capacitación del personal para que se de informacion necesaria a los usuarios sobre la cultura tributaria en la sociedad. <b>(D5,A1)</b></li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### **3.6. Análisis crítico referencial**

En la presente investigación se está analizando la Municipalidad Distrital de Alto Alianza, en específico, el área de caja, la cual pertenece a la subgerencia de contabilidad y tesorería según el organigrama presentado; al respecto, indicar que como toda entidad pública, esta sujeta a un principio de jerarquía por lo que la subgerencia de contabilidad y tesorería está supeditada a su vez, a la Gerencia de Administración y ésta a la Gerencia Municipal y al alcalde.

Resulta conveniente conocer de esta jerarquía pues esto nos ayudará en la implementación de la propuesta de mejora, en la medida que el área de caja no goza de autonomía funcional ni presupuestaria, razón por la que todo aspecto relacionado a gasto dinerario deberá ser elevado en propuesta a sus superiores y de esta manera lograr recién la implementación.

Aparentemente, una propuesta de mejora para un área jerárquicamente inferior puede resultar complicado, pero fundamentando bien los requerimientos, es posible de implementarlos; al respecto, debemos indicar que es responsabilidad de la Municipalidad como institución pública prestar un servicio adecuado y por ende satisfacer las necesidades de la población, situación que se está viendo restringida por distintas problemáticas en el área.

Hablando ya específicamente del área de cobranza dentro de la municipalidad, se debe precisar que en la actualidad comparte espacio físico con trámite documentario lo cual acrecienta aun más el problema, en la medida que existe mayor congestionamiento de usuarios, siendo este el principal problema que atraviesa el área, pero no el único puesto que también se debe

reconocer que los equipos y mobiliario son bastante precarios por lo que no ayudan a la prestación correcta y adecuada del servicio de cobranza; por otro lado también en el área de caja, se reciben disntitos pagos acordes a los procediientos de la Muncipalidad, los cuales tambien se ven retrasados en la medida que el personal desconoce de la existencia del Texto Unico de Procedimientos Adminsitrativos que rige el área, llegando unicamente a trasladar su conocimiento empirico entre colaboradores sin tomar reparo del T.U.P.A.

## **CAPÍTULO 4: DESARROLLO DEL TEMA**

### **4.1. Identificación del área o variable a mejorar**

La siguiente investigación se centra en base a las problemáticas que se ha podido identificar en la “Municipalidad del Distrito Alto de la Alianza”. Una de las principales falencias que se estudiara en esta investigación es la deficiencia que existe en el área de caja, ya que se ha podido analizar que existe un gran congestionamiento de usuarios al momento de realizar los respectivos pagos en el área de caja, esto se debe a que el personal encargado no cuenta con un adecuado orden en su base de datos, lo cual se dificultan tener información rápida de cada usuario.

Otro problema identificado también es la falta de un buen equipamiento para que el personal pueda realizar sus funciones de manera adecuada, a la vez perjudica mantener una buena atención a los usuarios.

Finalmente, la última deficiencia que se ha podido identificar es el desconocimiento por parte del personal acerca del documento (TUPA), el cual contiene información relacionada a la tramitación de procedimientos en el área de caja y en toda la entidad.

Los problemas identificados impiden que el personal de caja se desenvuelva de la mejor manera y pueda ejecutar sus funciones con comodidad y tranquilidad. Esto trayendo consigo desventajas para la municipalidad ya que crea una mala imagen por la falta de un sistema y mala atención, viéndose en desorden y reflejando al personal de manera deficiente, por otra parte también se perjudican al no tener un orden adecuado de la información de cada usuario, por esta razón se piensa crear la siguiente propuesta de mejora para el sistema de cobranza de la “Municipalidad Distrital Alto de la Alianza”.

## **4.2. Diagnóstico**

### **4.2.1. Población y Muestra**

- **Población:** La población estudiada fueron colaboradores del área de caja de la “Municipalidad del Alto de la Alianza”.
- **Muestra:** En la presente investigación se encuestaron a 6 colaboradores que tienen conocimiento de la problemática ya que se encuentran laborando en el área a mejorar. Se debe precisar que esta utilizando la muestra censal, es decir se aplicará el instrumento de recolección de datos a la totalidad de colaboradores del área con la intención de obtener mayor calidad en los resultados y reducir el margen de error.

### **4.2.2. Técnicas e instrumentos**

Para la obtención de datos de la siguiente investigación se utilizara como tecnica, la encuesta la cual es una tecnica frecuente en inestigaciones del tipo cuantitativa pues ayudan a expresar resultados en tablas de frecuencia y porcentajes; asi tambien, como instrumento de recolección de datos, se utilizará el cuestionario que estará compuesto por diez (10) preguntas distribuidas entre escala de likert y dicotomicas, las cuales serán aplicadas a la población de estudio.

### **4.2.3. Procesamiento de datos**

Los datos obtenidos del instrumento de recolección, fueron registrados en el programa Microsoft Excel, para posteriormente obtener tablas y figuras que serán exportados a este documento investigación.

#### 4.2.4. Análisis de resultados

**Tabla 4.**

*¿El área de caja cuenta con personal apto y capacitado para desarrollar sus funciones?*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	100%
No	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario

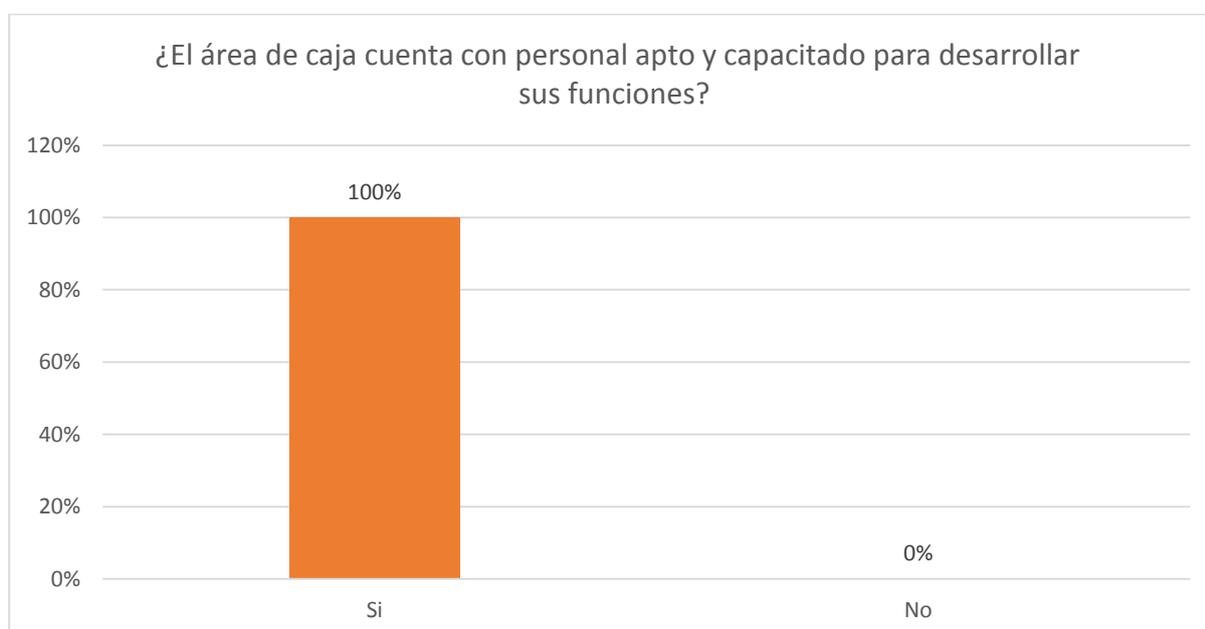


Figura 3. *¿El área de caja cuenta con personal apto y capacitado para desarrollar sus funciones?*

Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 3

#### **Interpretación:**

En el siguiente gráfico se puede visualizar que el 100% de los colaboradores mencionaron que el área de caja si cuenta con un personal apto y capacitado para desarrollar las funciones del área de caja.

**Tabla 5.**

*¿Considera usted que es necesario implementar un sistema de cobranzas en el área de caja?*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	100%
No	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario

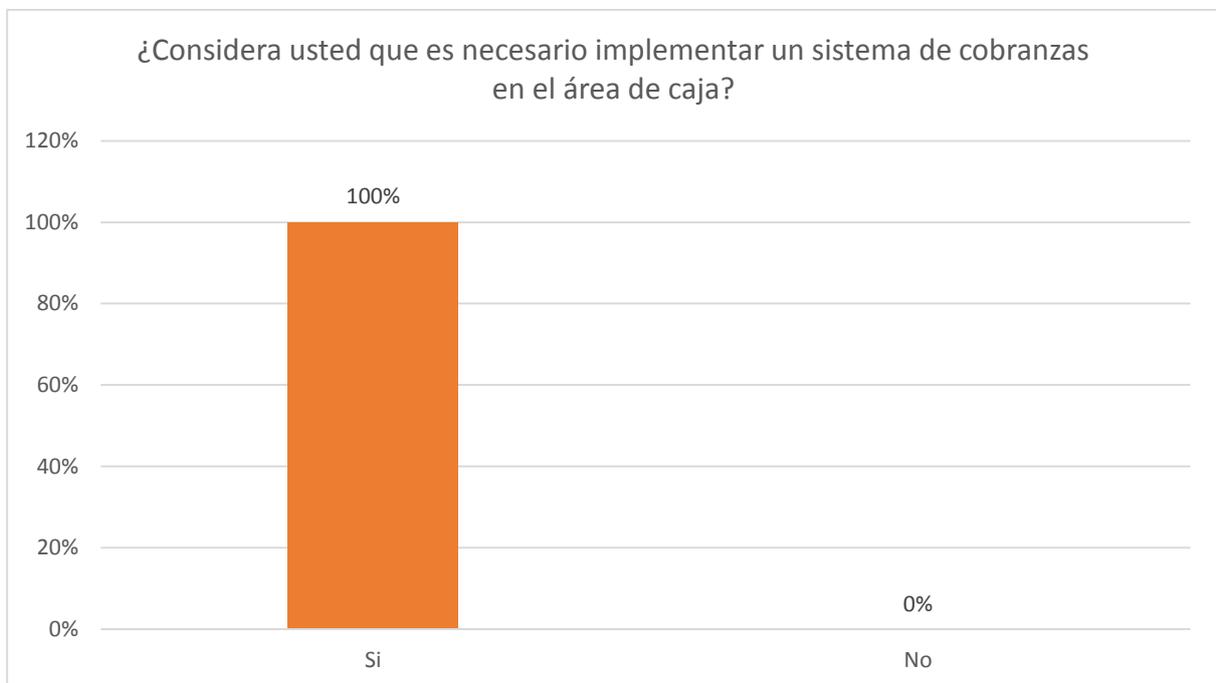


Figura 4. *¿Considera usted que es necesario implementar un sistema de cobranzas en el área de caja?*

Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 4

**Interpretación:**

Según el gráfico se puede visualizar que el 100% de los colaboradores encuestados consideran que es necesario implementar un sistema de cobranzas dentro del área de caja.

**Tabla 6.**

*¿En la actualidad existe un sistema de cobranza computarizado para el área de caja que permita que la recepción de dinero sea rápida y adecuada?*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	33%
En desacuerdo	4	67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario

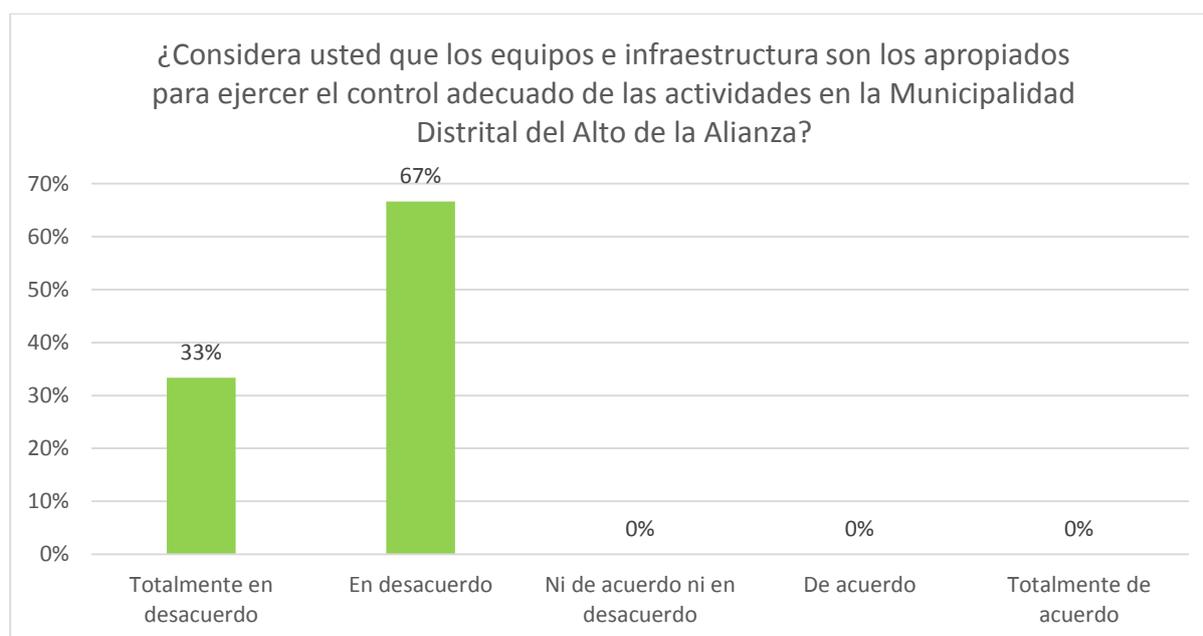


Figura 5. *¿Considera usted que los equipos e infraestructura son los apropiados para ejercer el control adecuado de las actividades en la Municipalidad Distrital del Alto de la Alianza?*

Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 5

### **Interpretación:**

Según la figura 5 se puede visualizar que el 67% de los colaboradores encuestados indican que se encuentran en desacuerdo con los equipos e infraestructura adecuados para realizar sus actividades.

**Tabla 7.**

*¿Cuáles son las razones por las que se le dificulta la cobranza?*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Congestionamiento de clientes	4	67%
Desconocimiento del trámite	0	0%
Poco personal	2	33%
Total	6	100%

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario

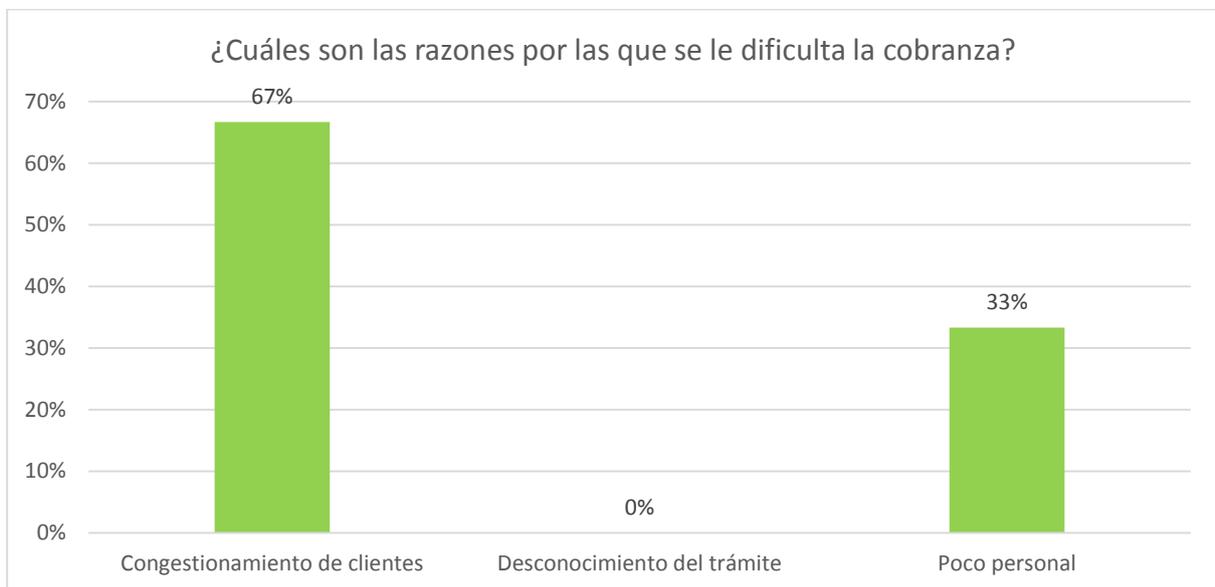


Figura 6. *¿Cuáles son las razones por las que se le dificulta la cobranza?*

Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 6

**Interpretación:**

De acuerdo al siguiente gráfico se puede visualizar que el 67% de los colaboradores encuestados indican que las razones que dificultan las cobranzas es el congestionamiento de clientes y el 33% indican que es por el personal.

**Tabla 8.**

*¿El congestionamiento de personas en el area de cobranzas se da todos los días, durante la jornada laboral completa?*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	17%
En desacuerdo	4	67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	17%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario



Figura 7. *¿ El congestionamiento de personas en el area de cobranzas se da todos los días, durante la jornada laboral completa?*

Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 7

### **Interpretación:**

Respecto a la figura 7 se puede decir que el 67% de los colaboradores encuestados indican que el congestionamiento de usuarios no se da todos los días ni menos a toda hora.

**Tabla 9.**

*¿Cree usted que las funciones del área de caja se encuentran asignadas de manera adecuada?*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	33%
En desacuerdo	4	67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario

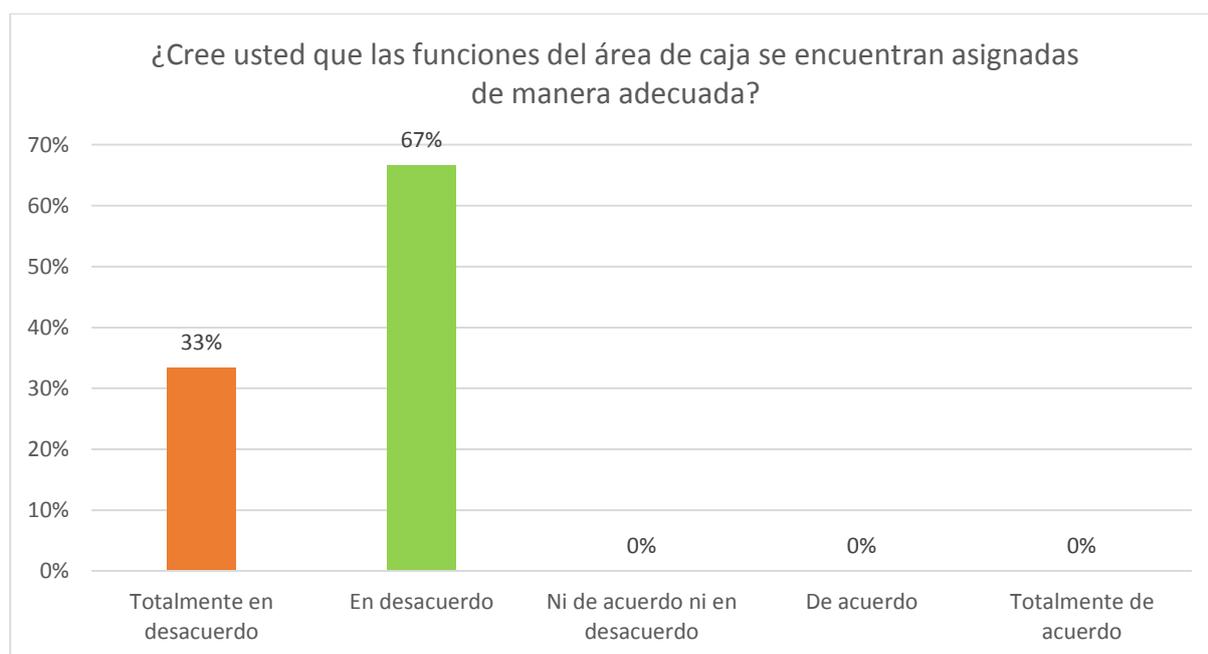


Figura 8. *¿Cree usted que las funciones del área de caja se encuentran asignadas de manera adecuada?*

Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 8

### **Interpretación:**

Para el siguiente gráfico se puede decir que el 67% de los encuestados indican que se encuentran en desacuerdo ya que piensan que las funciones del area de caja estan asignadas de manera desadecuada.

**Tabla 10.**

*¿Los resultados negativos se comunican al personal supervisor para reorientar las acciones hacia su cumplimiento?*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	4	67%
Totalmente de acuerdo	2	33%
Total	6	100%

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario



Figura 9. *¿Los resultados negativos se comunican al personal supervisor para reorientar las acciones hacia su cumplimiento?*

Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 9

### **Interpretación:**

De acuerdo al siguiente gráfico se puede decir que el 67% de los encuestados se encuentran de acuerdo, ya que informan al supervisor sobre los resultados negativos.

**Tabla 31.**

**¿Cuáles cree usted que son las razones que genera este problema en el área de caja?**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Personal no capacitado	0	0%
Falta de un sistema de cobranzas	3	50%
No existe supervisión	0	0%
Falta de logística	3	50%
Total	6	100%

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario

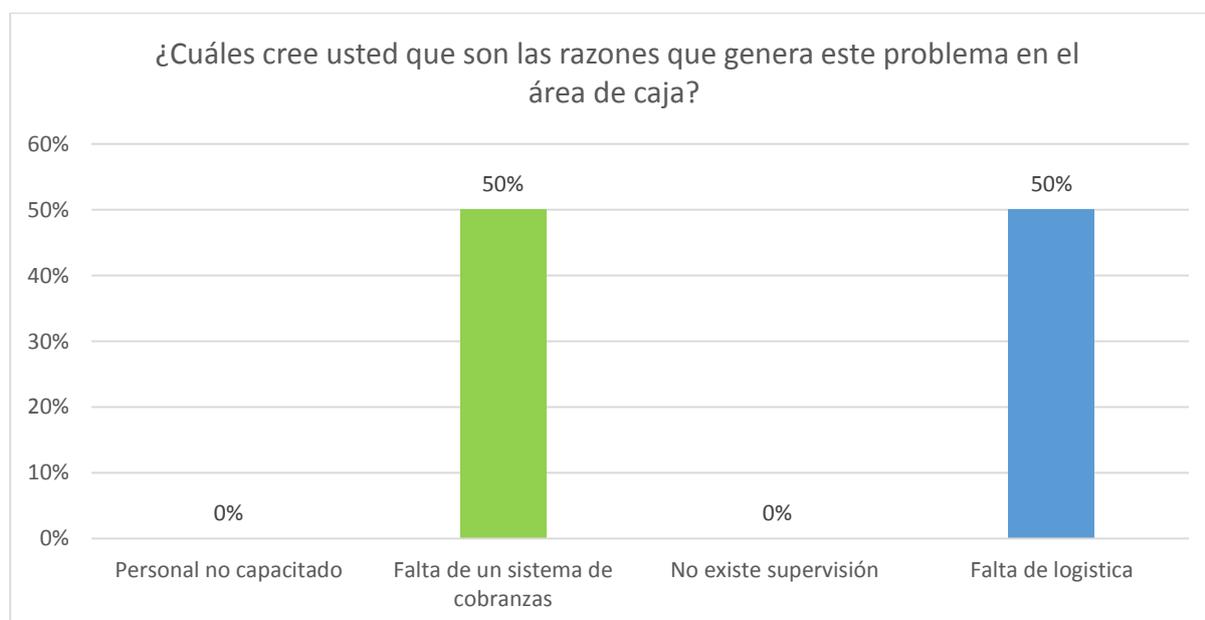


Figura 10. ¿Cuáles cree usted que son las razones que genera este problema en el área de caja?

Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 10

**Interpretación:**

De acuerdo al siguiente gráfico el 50% de los colaboradores encuestados indican que una de las razones que hay en el area de caja es la falta de un sistema de cobranzas, mientras el otro 50% indica que es por falta de logística.

**Tabla 42.**

*¿Existe una adecuada supervisión de los colaboradores que laboran en el área de caja?*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	3	50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	33%
De acuerdo	1	17%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario

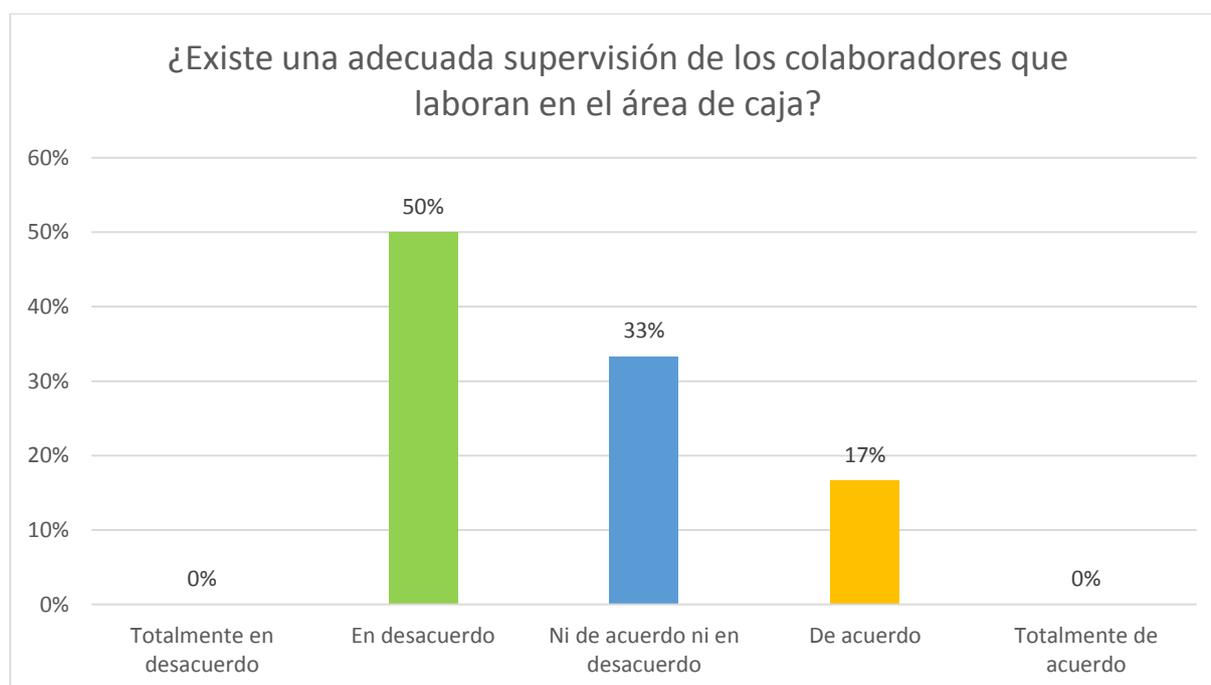


Figura 11. *¿Existe una adecuada supervisión de los colaboradores que laboran en el área de caja?*

Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 11

Interpretación:

De acuerdo a la figura 11, se puede decir que el 50% de los encuestados indican que no existe una supervisión a los colaboradores del área de caja.

**Tabla 53.**

*¿Existe un documento que ayude en las labores del personal de caja?*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	67%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	2	33%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario

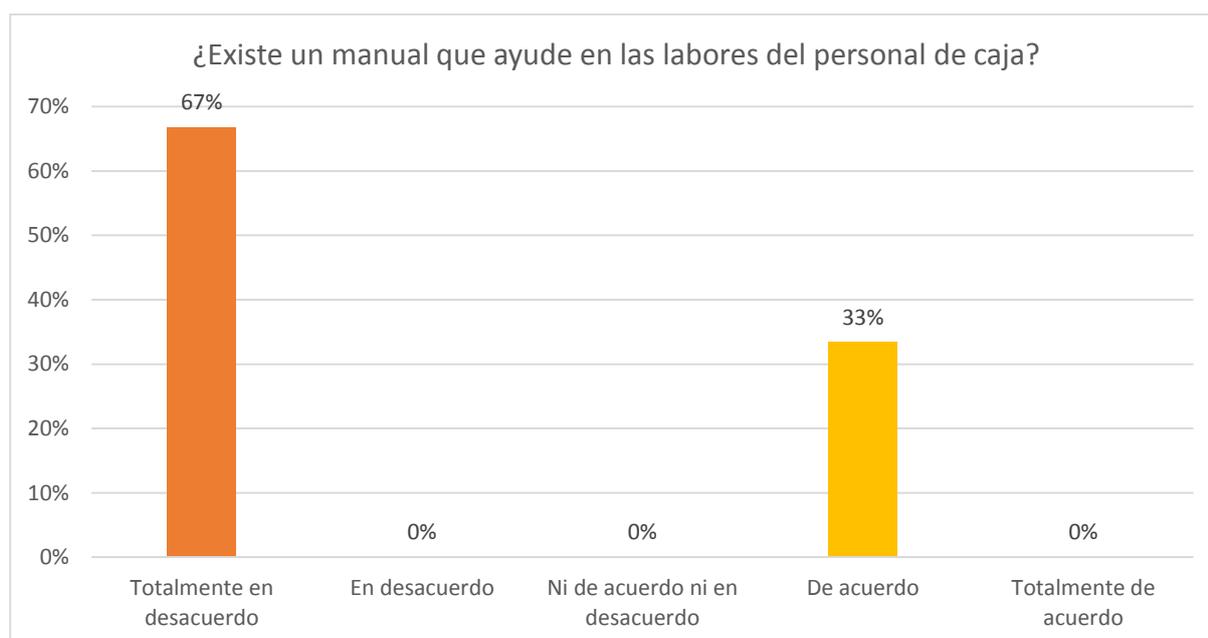


Figura 12. *¿Existe un documento que ayude en las labores del personal de caja?*

Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 12

### **Interpretación:**

En la figura 3 se puede ver que el 67% de los colaboradores encuestados indican que no existe un documento que ayude en las labores que realiza el personal.

### 4.3. Definición de propuestas y planes de acción

#### 4.3.1. Plan de mejora

**Tabla 14.**  
*Plan de Mejora*

PLAN DE MEJORA					
Problema	Acciones de mejora	Tareas	Encargado	Tiempos	Financiación
Congestionamiento de usuarios en el área de caja	Implementar un horario y rol de recepción de pagos.	Realizar un cronograma de los pagos a cobrar Elaborar un rol de atención adecuado	Administración	1 vez	Sin costo
No cuentan con un sistema que permita una cobranza rápida y adecuada en el área de caja.	Implementar un sistema de cobranza para el área de caja (software)	Adquirir un sistema computarizado de cobranza Capacitar al personal sobre el uso del nuevo sistema	Sub Gerencia de Contabilidad y tesorería	1 vez	S/ 5,000.00
Cuenta con computadoras con baja capacidad	Adquirir computadoras de mayor capacidad	Hacer las cotizaciones acerca de precios, marcas y calidad	Sub Gerencia de Contabilidad y tesorería	1 vez	S/ 5,000.00
Desconocimiento del	Brindar	Contratar a un	RR.HH.	Trimestral	S/ 800.00

TUPA                      capacitaciones                      especialista  
 Programar las  
 capacitaciones

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.1. Cronograma de ejecución

**Tabla 65.**

*Cronograma de ejecución*

PROBLEMAS	TAREAS	ENE	FEB	MAR	ABRI	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<b>Congestionamiento de usuarios en el área de caja</b>	Realizar un cronograma de los pagos a cobrar					X							
	Elaborar un horario de atención adecuado					X							
<b>No cuentan con un sistema que permita una cobranza rápida y adecuada en el área de caja.</b>	Adquirir un sistema computarizado de cobranza. (software)					X							
	Capacitar al personal sobre el uso del nuevo sistema.							X					

<b>Cuenta con computadoras con baja capacidad</b>	Adquirir computadoras de mayor capacidad	X			
<b>Desconocimiento del documento (TUPA)</b>	Contratar a un especialista	X			
	Programar las capacitaciones		X	X	X

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2. Definición de mecanismos de control

**Tabla 7.**

*Mecanismos de control*

<b>PROBLEMAS</b>	<b>TAREAS</b>	<b>RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO</b>	<b>SUPUESTO ESPERADO</b>
Congestionamiento de usuarios en el área de caja	Realizar un cronograma de los pagos a cobrar	Gerencia de Administración	Disminuir el congestionamiento de usuarios.
	Elaborar un horario de atención adecuado		

No cuentan con un sistema que permita una cobranza rápida y adecuada en el área de caja.	Adquirir un sistema computarizado de cobranza Capacitar al personal sobre el uso del nuevo sistema	Sub Gerencia de Contabilidad y tesorería	Que los procedimientos de cobros sean mas rápidos y adecuados con el uso del nuevo sistema computarizado.
Cuenta con computadoras con baja capacidad	Adquirir computadoras de mayor capacidad	Sub Gerencia de Contabilidad y tesorería	Que el nuevo sistema pueda complementarse con el SOFTWARE para de esa manera asegurar una mejor atención
Desconocimiento del TUPA	Contratar a un especialista Programar las capacitaciones	Gerencia de Administración	Que el personal tenga mayor conocimiento del TUPA

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los mecanismos de control, se debe mencionar que estos van a servir para poder medir el éxito o fracaso de la propuesta de mejora, por lo que deben definirse en base a cada problemática encontrada y a las tareas que se van a implementar para superarlas.

En cuanto al primer problema encontrado referente al congestionamiento de usuarios en el área de caja, se ha señalado como tareas a realizar en la búsqueda de la mejora, realizar un cronograma de los pagos a cobrar y elaborar un horario de atención adecuado, el mecanismo de control de esta implementación estará a cargo de la Gerencia de Administración y se medirá a través de la verificación de la disminución del congestionamiento de las personas, mediante el instrumento de la observación, la cual se realizará los dos primeros y últimos días hábiles de cada mes para cerciorarse de haber reducido la congestión de usuarios.

La siguiente problemática fue en relación a la falta de un sistema que permita una cobranza rápida y adecuada en el área de caja, este sistema deberá tener como base de datos los procedimientos administrativos de la Municipalidad relacionados directamente al área de caja; se considera como mecanismo de control en este supuesto la existencia de un sistema computarizado adecuado que permita reducir los tiempos de espera de los administrados.

Por último, en cuanto a la tercera problemática referida al desconocimiento del T.U.P.A. (Texto único de procedimientos administrativos), se ha planteado como propuesta la contratación de un especialista y la realización de capacitaciones, siendo en este caso el mecanismo de control, un test que se aplicará a los colaboradores para medir su nivel de conocimientos respecto a los trámites que se dan en el área de caja y que existen en el Texto Único de Procedimientos Administrativos.

## CAPITULO 5: SUGERENCIAS

Del instrumento de recolección de datos se ha podido determinar algunas problemáticas, de la interpretación de la pregunta 4 del instrumento de recolección de datos, se tiene que el 67 % de los encuestados indican que la principal razón que dificulta el trabajo en el área de caja, es congestiónamiento de usuarios, al respecto se debe precisar que este congestiónamiento no se da todos los días como bien se ha podido determinar de la pregunta 5 y esto es porque el área de cobranzas recibe masivamente pagos en determinados momentos del mes, para lo cual se recomienda inicialmente realizar un bosquejo de las fechas de pago de los usuarios para posteriormente implementar un rol y horario de atención que permita a los usuarios acceder a las instalaciones de la municipalidad, en distintos horarios y de esta manera evitar congestiónamientos innecesarios.

Así también, se ha determinado la problemática principal, en la medida que en la actualidad no existe un sistema de cobranza computarizado para el área de caja que permita que la recepción de dinero sea rápida y adecuada; esto en mérito a que en la pregunta 3 de la encuesta, el 100 % muestra desacuerdo en contar con un sistema de cobranza computarizado para cumplir su trabajo por lo que se recomienda la adquisición del mismo así como la capacitación al personal correspondiente con la finalidad que pueda ser utilizado este sistema de la manera más adecuada.

Por último, se recomienda también realizar capacitaciones constantes al personal del área de cobranzas respecto al contenido y uso del texto único de procedimientos administrativos, ya que de acuerdo a la pregunta 10 del cuestionario, el 67 % desconoce la existencia del TUPA, lo cual debe mejorarse a la brevedad ya que este documento está vinculado directamente a la recaudación de dinero.

## **Conclusiones Finales**

### **Conclusión basada en el primer objetivo específico**

Se realizó un diagnóstico en el área de caja destinadas a la cobranzas de la municipalidad del distrito Alto de la Alianza, en Tacna, encontrándose distintas problemáticas como el excesivo congestionamiento de las personas en determinados días del mes, falta de un sistema de cobranza computarizado para prestar un servicio adecuado e incluso desconocimiento de los procedimientos de la institución por parte del personal.

### **Conclusión basada en el segundo objetivo específico**

Se ha diseñado un plan estratégico que permita abordar las problemáticas encontradas planteando una serie de acciones para revertirlas así como las tareas necesarias, el tiempo de implementación, el área encargada y el presupuesto requerido.

### **Conclusión basada en el tercer objetivo específico**

Se ha diseñado los mecanismos de control que permitan medir la efectividad de la propuesta de mejora, incluyendo el área encargado, el parámetro nuevo a medir y el valor esperado de la mejora.

### **Conclusión basada en el objetivo general**

Se ha diseñado un plan de mejora en el sistema de cobranza del área de caja de la Municipalidad Distrital de Alto Alianza, el cual le permitirá brindar un mejor servicio al ciudadano que es el fin de la administración pública.

## BIBLIOGRAFIA

- Aguilar, O. (Abril de 23 de 2020). *7 ventajas de los Sistemas de Cobranza Automatizados*. Obtenido de Por cobrar: <https://porcobrar.com/7-ventajas-de-sistemas-de-cobranza-automatizados/>
- Alday, J. (4 de Agosto de 2021). *Ventajas de un sistema de cobranza*. Obtenido de AS SISTEMAS : <https://assistemas.net/ventajas-de-un-sistema-de-cobranza/>
- Arellano, J. L. (2019). *7 Estrategias funcionales de cobranza*. Obtenido de Kobra: <https://blog.kobra.red/7-estrategias-funcionales-de-cobranza>
- Aznar. (2005). Obtenido de <https://books.google.com.pa/books?id=FiM8HWIZWzsC&pg=PA1&lpg=PP1&focus=viewport&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Barron. (2003). *VIRTUAL.URBE*. Obtenido de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0093105/cap02.pdf>
- Bergholz. (2011). *REDALYC*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181529931002.pdf>
- Lorenzana. (2020). *EMPRENDEPYME*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/el-analisis-financiero.html>
- Morilla, G. (2019). *Sistema de cobranzas automatizado*. Obtenido de Debitia.
- Muñoz. (2021). *Sistemas de cobranzas*. Obtenido de Insico: [https://www.insico.cl/interior\\_productos\\_municipales.php?id=15](https://www.insico.cl/interior_productos_municipales.php?id=15)
- Palmar, J. (25 de Junio de 2021). *5 ventajas de un sistema de gestión de cobranza*. Obtenido de CobroTech.

- Panez. (Enero de 2019). *¿En qué consiste la gestión de cobranzas?* Obtenido de RMS: <https://www.rsm.global/peru/es/aportes/blog-rsm-peru/en-que-consiste-la-gestion-de-cobranzas>
- Ramirez, J. (2021). *Ventajas y desventajas del sistema de cobranza*. Obtenido de LanzateSolo.
- Ramos, J. (2019). Obtenido de Creditforce: <https://www.credit-force.com/sistemas-de-cobranza-y-soluciones-de-cobranza/>
- Roland. (2008). *Mejores Prácticas en Estrategias de Cobranza*. Suiza. Obtenido de [https://sptf.info/images/REC\\_ESP\\_Best\\_Practices\\_in\\_Collections\\_Strategies\\_May2021.pdf](https://sptf.info/images/REC_ESP_Best_Practices_in_Collections_Strategies_May2021.pdf)
- Vázquez, T. (2019). *¿Cuales son los tipos de cobranza?* Obtenido de Debitia: <https://debitia.com.ar/tipos-de-cobranza/>
- Zutter, G. (2003). *ECONOMICAS.UNSA*. Obtenido de [https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion\\_general/book/pcipios-adm-finan-12edi-gitman.pdf](https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/pcipios-adm-finan-12edi-gitman.pdf)

## ANEXOS

### “Elaboración de un plan de mejora para el sistema de cobranzas en el área de caja de la municipalidad del distrito Alto de la Alianza Tacna 2022”



## INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADO JOHN VON NEUMANN

**INSTRUCCIONES:** Estimado colaborador, la presente encuesta es estrictamente anónima y tiene por finalidad recoger información sobre el área de cobranzas en la Municipalidad Distrital de Alto Alianza, por tanto agradecemos responder con la mayor sinceridad y seriedad, marcando con una (x) la alternativa que considere correcta.

1. ¿El área de caja cuenta con personal apto y capacitado para desarrollar sus funciones?	
a. Sí	
b. No	
2. ¿Considera usted que es necesario implementar un sistema de cobranzas en el área de caja?	
a. Sí	
b. No	
3. ¿En la actualidad existe un sistema de cobranza computarizado para el área de caja que permita que la recepción de dinero sea rápida y adecuada?	
a. Totalmente en desacuerdo	
b. En desacuerdo	
c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
d. De acuerdo	
e. Totalmente de acuerdo	
4. ¿Cuáles son las razones por las que se le dificulta la cobranza?	

a. Congestionamiento de clientes	
b. Desconocimiento del trámite	
c. Poco personal	
5. ¿ El congestionamiento de personas en el area de cobranzas se da todos los días, durante la jornada laboral completa?	
a. Totalmente en desacuerdo	
b. En desacuerdo	
c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
d. De acuerdo	
e. Totalmente de acuerdo	
6. ¿Cree usted que las funciones del área de caja se encuentran asignadas de manera adecuada?	
a. Totalmente en desacuerdo	
b. En desacuerdo	
c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
d. De acuerdo	
e. Totalmente de acuerdo	
7. ¿Los resultados negativos se comunican al personal supervisor para reorientar las acciones hacia su cumplimiento?	
a. Totalmente en desacuerdo	
b. En desacuerdo	
c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
d. De acuerdo	
e. Totalmente de acuerdo	
8. ¿Cuáles cree usted que son las razones que genera este problema en el área de caja?	
a. Personal no capacitado	
b. Falta de un sistema de cobranzas	
c. No existe supervisión	
d. Falta de logística	
9. ¿Existe una adecuada supervisión de los colaboradores que laboran en el área de caja??	

a. Totalmente en desacuerdo	
b. En desacuerdo	
c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
d. De acuerdo	
e. Totalmente de acuerdo	
10. ¿Existe un documento que ayude en las labores del personal de caja?	
a. Totalmente en desacuerdo	
b. En desacuerdo	
c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
d. De acuerdo	
e. Totalmente de acuerdo	