



FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA DE COBRANZA EN EL GRUPO INMOBILIARIO MY LAND S.A.C. EN LIMA, 2025

Trabajo de suficiencia profesional para optar al título profesional de:

Licenciado en Administración

Autor:

Luis Angel Aguado Yovera

Asesor:

Mg. María del Carmen D'Angelo Panizo

<https://orcid.org/0000-0003-0784-740X>

Lima - Perú

2025

Informe de Similitud

Luis Angel Aguado Yovera

ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA DE COBRANZA EN EL GRUPO INMOBILIARIO MY LAND S.A.C. EN LIMA, 2025

- Quick Submit
- Quick Submit
- Asesorías

Detalles del documento

Identificador de la entrega
envio=1138926276

50 páginas

Fecha de entrega
24 sep 2025, 9:05 p.m. GMT-5

17.839 palabras

Fecha de descarga
24 sep 2025, 9:52 p.m. GMT-5

102.718 caracteres

Nombre del archivo
SUFICIENCIA_PROFESIONAL_LUIS_AGUADO_Y_A.docx

Tamaño del archivo
5.1 KB

turnitin Página 1 de 10 - Perfil

Identificador de la entrega envio=1138926276

turnitin Página 2 de 10 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega envio=1138926276

9% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 5 palabras)

Exclusiones

- 0% de coincidencias excluidas

Fuentes principales

- 8% Fuentes de Internet
- 1% Publicaciones
- 2% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

0% de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar coincidencias que puedan ser indicio de una entrega no original. Si además algún análisis lo marcamos como una alerta que se pueda revisar. Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problema. Sin embargo, recomendamos que revise alertas y marcas.

Dedicatoria

A mis padres, por ser el pilar fundamental en cada paso de mi vida. Gracias por su amor incondicional, por enseñarme el valor del esfuerzo, la perseverancia y la humildad.

Su apoyo constante ha sido la fuerza que me ha impulsado a superar cada desafío y
alcanzar esta meta.

A mi hermano, por su compañía, su comprensión y su ejemplo silencioso. Gracias por estar presente en los momentos difíciles y por creer en mí incluso cuando yo dudaba.

Esta tesis es fruto del trabajo, pero también del cariño y respaldo que siempre me han brindado. A ustedes, con todo mi amor y gratitud, les dedico este logro.

Agradecimiento

Quiero agradecer, en primer lugar, a Dios por darme la fortaleza y la paciencia para seguir adelante en cada etapa de esta carrera y en la realización de este trabajo.

A mis padres y a mi hermano, gracias por estar siempre a mi lado, por su apoyo incondicional, por motivarme a seguir y por confiar en mí incluso cuando yo tenía dudas. Este

logro también es de ustedes.

Agradezco sinceramente a la empresa Grupo Inmobiliario My Land S.A.C. por brindarme el acceso a la información necesaria para el desarrollo de esta investigación y por permitirme conocer de cerca su funcionamiento interno. Su colaboración fue fundamental para hacer posible este informe.

También extendiendo mi gratitud a mis docentes y a todas las personas que, de una u otra manera, me brindaron su apoyo, guía y palabras de aliento durante este proceso.

Tabla de contenido

Informe de similitud.....	2
Dedicatoria.....	3
Agradecimiento.....	4
Índice de Tablas.....	6
Índice de Figuras.....	8
RESUMEN EJECUTIVO.....	10
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	20
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA.....	29
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	50
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	83
REFERENCIAS.....	92
ANEXOS.....	94

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Valores de la administración</i>	16
Tabla 2. Tipos de Servicios	19
Tabla 3. Bases Teóricas.....	21
Tabla 4 Concepto de las dimensiones	23
Tabla 5 Deficiencias en la estructura y funcionamiento del área de cobranza ...	33
Tabla 6 Técnica e Instrumentos	41
Tabla 7 Matriz RACI	43
Tabla 9 Proceso de recepción y verificación de Pagos	55
Tabla 10 Manual de procedimiento de comprobante de pagos.....	57
Tabla 12 Manual del registro en el sistema.....	63
Tabla 14 Manual de conciliación de pagos	67
Tabla 15 Reporte y Seguimiento.....	68
Tabla 16 Pregunta 1 Valoración de los roles y responsabilidades de pagos.....	69
Tabla 17 Pregunta dos, el registro de pagos.....	70
Tabla 18 Pregunta tres, mecanismo de validación de documentos.....	71
Tabla 19 Pregunta cuatro, proceso de autorización de pagos	73
Tabla 20 Pregunta cinco, archivo de comprobantes trazabilidad y control	74
Tabla 21 Pregunta seis, procedimiento de transparencia administrativa	75

Tabla 22 Cuadro comparativo de entrevista a colaboradores	77
Tabla 23 datos de categorías de respuestas	78
Tabla 24 cuadro de actividades en emisión de comprobantes	80
Tabla 25 Protocolos de contingencia en la emisión de comprobantes.....	82
Tabla 26 Indicadores de Gestión.....	83
Tabla 27 Manual de procedimiento de seguimiento de KPIS.....	84
Tabla 28 Comparativo antes y después de la estandarización de KPIS	85

Índice de Figuras

Figura 1 Logo de Grupo Inmobiliario My Land	14
Figura 2 Organigrama Grupo My Land	18
Figura 3 Diagrama de Ishikawa	32
Figura 4 Diseño Organizacional de cobranzas.....	54
Figura 5 Fase 1 Recepción del comprobante	56
Figura 6 Fase 2 Validación de pagos	59
Figura 7 Fase 3: Registro en el sistema.....	62
Figura 8 Conciliación de Pagos	66
Figura 9 Pregunta 1 Valoración de los roles y responsabilidades de pagos.....	69
Figura 10 Pregunta 2 Pregunta dos, el registro de pagos	70
Figura 11 Pregunta tres, mecanismo de validación de documentos.....	72
Figura 12 Pregunta cuatro, proceso de autorización de pagos	73
Figura 13 Pregunta cinco, archivo de comprobantes trazabilidad y control	74
Figura 14 Pregunta seis, procedimiento de transparencia administrativa	75
Figura 15 Flujo de actividades en emisión de comprobantes	81
Figura 16 Proceso determinación y control indicadores	83

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo tiene como propósito presentar una mejora en el área de cobranza de la empresa Grupo Inmobiliario My Land S.A.C., debido a una problemática relacionada con la falta de control en el seguimiento de las cuotas mensuales de los clientes. La empresa, creada en el año 2022, inició sus operaciones como corredora inmobiliaria, pero a partir del lanzamiento de su primer proyecto propio en 2023, comenzó a enfrentar nuevos retos administrativos derivados del aumento de sus ventas.

Desde un inicio, la gestión de pagos se realizaba mediante hojas de Excel, lo cual funcionó de forma provisional, pero no fue suficiente cuando la cantidad de clientes creció. Esto ocasionó retrasos en el control de pagos, problemas en la emisión de comprobantes y dificultades para mantener una organización clara dentro del área. Frente a esta situación, se planteó como solución la implementación de una plataforma tecnológica que permitiera mejorar el sistema de cobranza.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo y con un nivel de profundidad descriptivo. Se analizaron los procesos internos del área y se propuso una herramienta tecnológica proporcionada por Grupo M & M Soluciones Administrativas S.A.C. Esta plataforma permitió automatizar tareas como el envío de recordatorios, la generación de reportes y la emisión de comprobantes electrónicos.

Como resultado, la gestión de cobranza se volvió más ágil, ordenada y eficiente. Se concluye que la incorporación de tecnología y procesos automatizados contribuye significativamente a una mejora organizacional, ya que optimiza no solo el control interno, sino también la atención al cliente y el desempeño global de la gestión administrativa.

Palabras clave: cobranza, mejora organizacional, procesos, tecnología, gestión administrativa.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

El Capítulo I, correspondiente a la Introducción, reviste especial importancia en la tesis titulada “*Estructura y funcionamiento del área de cobranza en el Grupo Inmobiliario My Land S.A.C. en Lima, 2025*”, ya que permite contextualizar adecuadamente la experiencia profesional en el entorno real de la organización. En este capítulo se valida el conocimiento del estudiante sobre la empresa, detallando aspectos esenciales como el año de fundación, el organigrama institucional, los servicios que brinda y otras características relevantes. Esta contextualización no solo delimita el campo de estudio, sino que también sustenta la pertinencia del análisis y la contribución práctica del trabajo al funcionamiento del área de cobranza.

Según BBVA Research. (2022), El sector inmobiliario en Perú enfrenta actualmente **desafíos estructurales y coyunturales** que condicionan su desarrollo y sostenibilidad:

- **Déficit habitacional:** El país registra un déficit de cerca de **dos millones de viviendas**, tanto por falta de unidades como por la baja calidad de muchas existentes, especialmente en zonas rurales y periferias urbanas.
- **Acceso limitado a vivienda y financiamiento:** El alto costo de la vivienda, la insuficiente oferta de créditos hipotecarios accesibles y el bajo poder adquisitivo dificultan que muchas familias, sobre todo jóvenes y sectores vulnerables, accedan a una vivienda digna.
- **Escasez de terrenos y planificación urbana deficiente:** Hay poca disponibilidad de terrenos aptos para nuevas construcciones en zonas de alta demanda, lo que eleva precios y limita el desarrollo de proyectos, agravado por una planificación urbana insuficiente.
- **Burocracia y regulación:** Los procesos para obtener permisos y licencias son largos y

complejos, generando retrasos y sobrecostos en los proyectos inmobiliarios.

- **Desconfianza e incertidumbre económica y política:** La inestabilidad política, la recesión y la baja inversión privada afectan la confianza de inversionistas y promotores inmobiliarios, ralentizando el crecimiento del sector.
- **Acceso a servicios básicos:** Muchas viviendas, especialmente informales, carecen de acceso adecuado a agua, electricidad y saneamiento, lo que limita la calidad de vida y la formalización del sector.
- **Innovación y sostenibilidad:** Existe una presión creciente por incorporar tecnologías verdes y eficiencia energética, así como por adaptarse a nuevas demandas de espacios flexibles y sostenibles, lo que representa tanto un reto como una oportunidad.
- **Demanda desigual y saturación de mercados:** Mientras algunos distritos presentan saturación y altos precios, otras zonas carecen de oferta adecuada, generando un mercado desigual y segmentado.

La estructura organizativa es un elemento clave para el éxito y la eficiencia operativa en el sector inmobiliario. Su influencia se refleja directamente en la capacidad de las empresas para ejecutar procesos, adaptarse al mercado y ofrecer servicios de calidad.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2023), menciona que la contribución del sector inmobiliario al Producto Bruto Interno (PBI) peruano se encuentra dentro del rubro de “Otros Servicios”, donde se incluyen los servicios inmobiliarios y de alquiler de vivienda. De acuerdo a reportes oficiales, el sector construcción, que está estrechamente vinculado al desarrollo inmobiliario, representa aproximadamente 5.6% del PBI nacional.

Por su parte, los servicios inmobiliarios y alquiler de vivienda forman parte de la categoría

“Otros Servicios”, que agrupa varias actividades, pero no se reporta de manera desagregada el peso específico del subsector inmobiliario en los informes públicos recientes del INEI. Sin embargo, estudios sectoriales y reportes del Ministerio de Vivienda y BBVA Research estiman que el sector inmobiliario en su conjunto (incluyendo construcción y servicios inmobiliarios) aporta entre 5% y 6% del PBI peruano en los últimos años.

1.1. Reseña histórica

Grupo Inmobiliario My Land S.A.C. con RUC 20609308100, siendo una empresa peruana constituida en el año 2022 como Sociedad Anónima Cerrada. Desde sus inicios, se dedicó a la intermediación inmobiliaria, ofreciendo servicios de ventas para otras empresas del rubro. Esta etapa inicial le permitió adquirir experiencia en el sector, establecer relaciones comerciales sólidas y conocer de cerca el comportamiento del mercado.

En septiembre de 2023, la empresa marcó un hito importante con el lanzamiento de su primer proyecto propio: *Paraíso de Asia*, ubicado en el kilómetro 104 de la Panamericana Sur, en el distrito de Asia, provincia de Cañete, Lima. Este proyecto tuvo una gran acogida y alcanzó rápidamente un volumen significativo de ventas. A la fecha, *Paraíso de Asia* ha logrado vender el 80 % de sus lotes, lo que refleja una respuesta muy positiva por parte del mercado.

Ante esta alta demanda, en agosto de 2024 se lanzó el segundo proyecto: *Paraíso de Asia II*, que continúa la misma línea de desarrollo en una ubicación cercana. En menos de un año, este nuevo proyecto ha logrado vender el 30 % de sus lotes, manteniendo una proyección de crecimiento sostenida.

Además, al finalizar el mes de mayo de 2025, la empresa lanzó su tercer proyecto: *Paredones de Asia*, también ubicado en el kilómetro 104 de la Panamericana Sur. Este nuevo desarrollo

representa una apuesta por seguir consolidando la presencia de la empresa en la zona sur de Lima, respondiendo a la creciente demanda por terrenos con fines de inversión.

A medida que la empresa ha ido creciendo, también han surgido desafíos en la gestión interna, especialmente en el área de cobranza. La necesidad de modernizar los procesos administrativos llevó a implementar soluciones tecnológicas que han permitido mejorar el control, la eficiencia y la atención al cliente, fortaleciendo así la estructura interna de la organización.

Figura 1

Logo de Grupo Inmobiliario My Land



Nota. Imagen creada por el Gerente General

1.2.Misión

Grupo Inmobiliario My Land es una empresa dedicada a ofrecer terrenos con alto potencial de inversión, comprometida con el crecimiento patrimonial de sus clientes. Brindamos asesoría profesional, seguridad legal y experiencia en la selección de ubicaciones estratégicas, generando confianza, tranquilidad y valor a largo plazo.

1.3. Visión

Ser reconocidos a nivel nacional como una empresa líder en el desarrollo y comercialización de terrenos para inversión, destacando por nuestra solidez, innovación y compromiso con el bienestar de nuestros clientes.

1.4. Valores

Concepto de Valores en Administración:

En el contexto de la administración, los valores son principios fundamentales que guían el comportamiento y la toma de decisiones dentro de las organizaciones. Se refieren a los estándares éticos y morales que determinan cómo los empleados y directivos deben comportarse y actuar en el desarrollo de su trabajo. Los valores organizacionales no solo influyen en la cultura empresarial, sino que también definen las prioridades de la organización, como la calidad, la innovación, la responsabilidad social, la lealtad y la integridad. Según Robinson (2013), los valores organizacionales "son esenciales para construir una cultura organizativa que fomente la cooperación, la ética empresarial y el compromiso de los empleados con los objetivos organizacionales".

Importancia de los Valores en Administración:

Los valores son fundamentales en administración porque guían la toma de decisiones dentro de la empresa y crean un entorno de trabajo saludable y productivo. Las organizaciones con valores claros tienden a tener una cultura organizacional fuerte, lo que resulta en una mayor satisfacción y lealtad de los empleados, además de una mejor imagen y reputación ante los clientes.

Según Daft (2010), "los valores organizacionales proporcionan un marco de referencia para las decisiones y los comportamientos, ayudando a alinear a los miembros de la organización hacia

una visión común y a garantizar la coherencia en la ejecución de estrategias". Estos valores son determinantes para crear relaciones de confianza con los clientes, lo cual es crucial para el éxito a largo plazo de la organización.

Tabla 1.

Valores de la administración

VALORES	CONCEPTO	APLICACIÓN
Compromiso	El compromiso implica asumir con responsabilidad cada acción, cumpliendo con las expectativas de los clientes y objetivos de la empresa.	En Grupo My Land, el compromiso se manifiesta en el acompañamiento constante al cliente antes, durante y después de la compra, garantizando una experiencia transparente, segura y responsable en cada etapa del proceso.
Confianza	La confianza se construye mediante la honestidad, la coherencia y el cumplimiento de lo prometido.	La empresa genera relaciones sólidas con sus clientes a través de una asesoría clara, el cumplimiento riguroso de plazos y el respaldo legal de todas las transacciones realizadas.
Innovación	La innovación implica la mejora continua mediante el uso de nuevas tecnologías y metodologías.	Grupo My Land incorpora herramientas tecnológicas que optimizan la gestión comercial y administrativa, lo que permite ofrecer un servicio más ágil, moderno y eficiente al cliente.
Transparencia	La transparencia es la base de una comunicación clara y honesta con todos los involucrados.	La empresa informa de manera precisa sobre precios, condiciones y procesos, lo que fortalece su credibilidad y genera seguridad en cada inversión realizada.

VALORES	CONCEPTO	APLICACIÓN
Orientación al cliente	La orientación al cliente se centra en comprender y satisfacer sus necesidades de forma proactiva y personalizada.	Grupo My Land prioriza los intereses del cliente, brindando soluciones a medida y asesoría integral que garantizan una inversión informada, segura y confiable.

Nota. Elaboración Propia

1.5.Organigrama

Concepto de Organigrama:

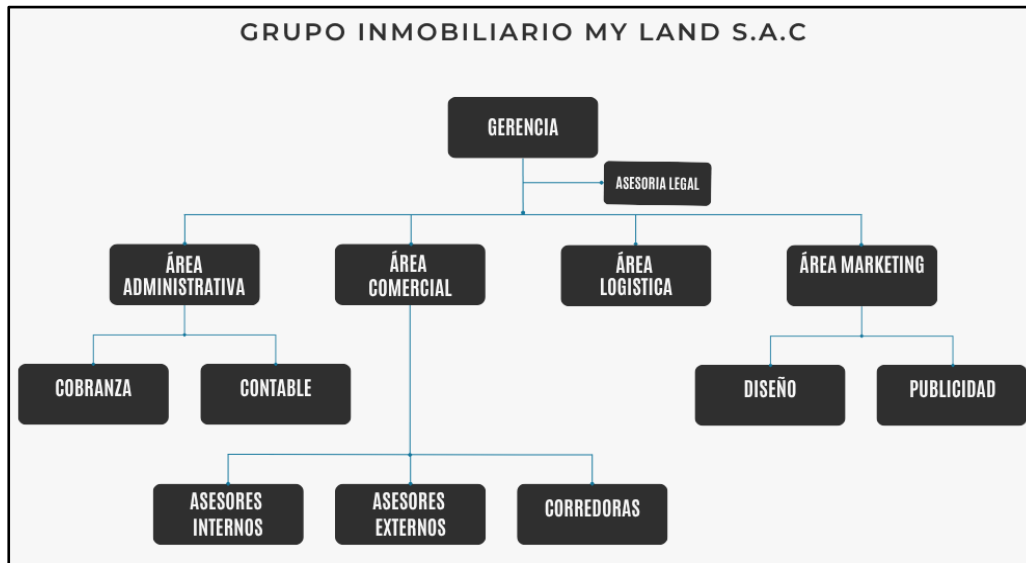
Un organigrama es una representación gráfica que muestra la estructura organizacional de una empresa o institución, describiendo las relaciones jerárquicas, las funciones y las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. Sirve para visualizar cómo se dividen y agrupan las actividades y cómo los empleados interactúan dentro de la jerarquía de la organización. Según Robinson (2014), el organigrama "es una herramienta visual que facilita la comprensión de las relaciones de poder y autoridad, así como la distribución de responsabilidades dentro de una organización".

Importancia del Organigrama:

El organigrama es fundamental porque ayuda a establecer un marco claro de roles y responsabilidades, lo que facilita la comunicación interna y la asignación de tareas en la organización. También es útil para identificar áreas de redundancia o vacíos en la estructura y para planificar el crecimiento y la expansión organizacional. Según Daft (2013), "un organigrama bien diseñado es una herramienta esencial para la gestión de recursos humanos, ya que proporciona claridad sobre las relaciones entre los distintos niveles jerárquicos y contribuye a la eficiencia operativa".

Figura 1

Organigrama Grupo My Land



Nota. Organigrama de Grupo Inmobiliario My Land S.A.C.

1.6.Servicios

La empresa desarrolla su actividad en el sector inmobiliario a través de tres líneas principales de servicio. En primer lugar, se dedica a la comercialización de terrenos que forman parte de su propio inventario, los cuales son gestionados directamente bajo estándares de seguridad legal y administrativa.

En segundo lugar, brinda servicios de intermediación como corredora inmobiliaria, apoyando a otras compañías del rubro mediante la implementación de estrategias comerciales y la participación como fuerza de ventas externa, facilitando así el alcance de sus objetivos de colocación de inmuebles.

Tabla 2.

Tipos de Servicios

SERVICIOS	%
Comercialización de terrenos	80%
Corredor Inmobiliarios	18%
Venta de Propiedades viviendas	2%

Nota. Información del área administrativa

Finalmente, también realiza la venta ocasional de propiedades urbanas, principalmente viviendas, actuando como nexo entre propietarios y potenciales compradores, bajo un enfoque de asesoría y acompañamiento durante todo el proceso de compraventa.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El capítulo de Marco teórico es fundamental porque establece la base conceptual y teórica sobre la que se sustenta el trabajo realizado. En este capítulo, se describen los conocimientos prácticos adquiridos a lo largo de la experiencia laboral del investigador, vinculando la teoría con la práctica en un contexto profesional. Este análisis permite justificar la aplicación de teorías y metodologías específicas que respaldan el estudio, proporcionando una comprensión profunda de cómo las teorías existentes se adaptan y aplican a situaciones reales. Según Hernández Sampieri (2014), el marco teórico proporciona una conexión esencial entre el trabajo práctico y la investigación académica, fortaleciendo la validez del proyecto.

Además, el marco teórico permite identificar las limitaciones que pudieron haberse presentado durante la ejecución del proyecto. Estas limitaciones pueden ser de naturaleza teórica, metodológica o reglamentaria, y es esencial mencionarlas para dar un panorama claro sobre las restricciones que se enfrentaron. Reconocer estas limitaciones, como señala Creswell (2012), aumenta la credibilidad del estudio al mostrar una comprensión clara de los desafíos y barreras, lo cual permite a los lectores evaluar el alcance y la aplicabilidad de los resultados obtenidos.

Tabla 3

Bases Teóricas

Base Teórica	Dimensiones	Año	Exponente Propone
Teoría de la Estructura Organizacional de Mintzberg	Estructura Simple, Burocracia Mecanística, Burocracia Profesional, Adhocracia	1979	Henry Mintzberg: que las organizaciones pueden estructurarse de diferentes maneras dependiendo de su tamaño, tecnología y entorno. Cada tipo de estructura tiene un funcionamiento específico que afecta la manera en que un área opera y se organiza dentro de la empresa.
Teoría de la División del Trabajo de Taylor	Especialización, Estandarización, Monitoreo y Control	1911	Frederick Winslow Taylor: desarrolló el concepto de la organización científica del trabajo , donde la división de las tareas y la especialización en áreas específicas de trabajo permiten aumentar la productividad y la eficiencia en cada área de la organización. El funcionamiento de un área en este enfoque está basado en el control y la estandarización.
Teoría de la Contingencia de Lawrence y Lorsch	Ambiente Externo, Tecnología, Estrategia	1967	Paul Lawrence y Jay Lorsch: esta teoría, no existe una única manera óptima de organizar un área. La estructura y el funcionamiento de un área deben adaptarse a factores contingentes, como el entorno y la tecnología. Lawrence y Lorsch destacan la importancia de la adaptabilidad y cómo una organización debe responder de manera flexible a los cambios en su contexto externo.
Teoría de la Autoridad de Weber	Autoridad Legal, Autoridad Tradicional, Autoridad Carismática	1922	Max Weber: que las organizaciones deben tener una jerarquía clara de autoridad para su buen funcionamiento. La teoría establece que el poder y la toma de decisiones dentro de un área deben estar claramente distribuidos según las reglas y la estructura organizacional. Esto contribuye a un funcionamiento eficiente, evitando confusión y conflictos dentro del área.

Nota. Elaboración propia

Bases Teórica sobre la Estructura y Funcionamiento de un Área

Se ha considerado la Teoría de la División del Trabajo de Taylor como modelo teórico debido a su enfoque en la especialización y la estandarización de las tareas dentro de la organización. Según esta teoría, la división del trabajo en actividades simples y repetitivas permite aumentar la productividad y la eficiencia operativa de cada área. Taylor propuso que, al asignar tareas específicas y estandarizadas a cada trabajador, se optimiza el desempeño individual y colectivo, lo que se traduce en una mayor rentabilidad para la organización. Este enfoque también destaca la importancia del monitoreo y control en cada área, asegurando que las tareas se realicen conforme a los estándares establecidos, lo que mejora la calidad y consistencia de los resultados.

Dimensiones

Las dimensiones de un modelo teórico son esenciales porque permiten desglosar el marco conceptual en componentes clave que facilitan su comprensión y aplicación práctica. Estas dimensiones identifican los aspectos fundamentales del fenómeno que se está estudiando, como la especialización, estandarización y control en la Teoría de la División del Trabajo de Taylor.

Además, proporcionan una estructura clara para medir y evaluar la efectividad del modelo, facilitando su aplicación en contextos reales. Las dimensiones también permiten realizar ajustes y adaptaciones según las necesidades específicas del entorno, asegurando que el modelo siga siendo relevante y eficaz en la mejora de los procesos dentro de las organizaciones.

En la presente teoría se considera las siguientes dimensiones:

Tabla 4

Concepto de las dimensiones

Dimensiones	Concepto	En la administración
Especialización	Es la división sistemática de tareas complejas en tareas más sencillas y específicas, asignadas a individuos según sus aptitudes. Cada trabajador se enfoca en una tarea particular, lo que incrementa su destreza y eficiencia operacional	Permite que los trabajadores sean expertos en una función limitada, lo que reduce tiempos de aprendizaje y errores, y facilita la supervisión.
Estandarización	Consiste en establecer normas y procedimientos precisos para realizar tareas, asegurando uniformidad en los procesos y resultados	Los métodos y herramientas de trabajo son definidos por la dirección, eliminando la improvisación y asegurando que todos los empleados sigan las mejores prácticas identificadas científicamente
Monitoreo	Es el seguimiento y medición constante de los procesos y actividades laborales para verificar que se cumplan los estándares establecidos	Incluye la observación directa y el uso de herramientas (como el cronómetro) para evaluar la eficiencia y detectar ineficiencias en tiempo real, facilitando ajustes inmediatos
Control	Es la aplicación de mecanismos para asegurar que las operaciones se desarrollen conforme a los procedimientos estandarizados y se alcancen los niveles de desempeño esperados	Taylor propuso el "control científico", donde los supervisores vigilan el cumplimiento y corrigen desviaciones, pasando de un control subjetivo a uno basado en datos y resultados

Nota. Elaboración propia

El diseño organizacional y la organimetría constituyen áreas fundamentales para la comprensión y mejora de las estructuras y procesos dentro de las organizaciones. A lo largo del tiempo, diferentes investigaciones y propuestas académicas han aportado enfoques diversos que van desde las perspectivas clásicas y estructurales hasta las orientadas al desarrollo organizacional, la adaptación al entorno y la optimización de la eficiencia. Estos antecedentes son esenciales para consolidar un marco teórico actualizado y sólido que permita entender la evolución de las organizaciones y los elementos que influyen en su éxito y funcionalidad.

A continuación, se sintetizan los principales antecedentes identificados tesis y artículos académico, con el propósito de facilitar la comparación y contextualización de los enfoques, fundamentos y temas clave que sustentan el estudio del diseño organizacional o estructural.

Galindo Silva (2020) llevó a cabo un estudio cuyo propósito fue *Identificar los efectos de la estructura organizacional y sus efectos en una institución educativa particular del distrito de Pueblo Libre*.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con un diseño no experimental y alcance descriptivo, recurriendo a entrevistas al personal docente y administrativo, así como a la revisión de documentos internos. Los resultados señalaron que la existencia de una estructura rígida y altamente jerarquizada generaba barreras en la comunicación y disminuía la motivación de los docentes, lo que repercutía en el desempeño académico. Además, se evidenció la necesidad de replantear la distribución de funciones y abrir mayores espacios de participación en la toma de decisiones. En conclusión, se determinó que una estructura más flexible y con canales de comunicación horizontales puede contribuir al fortalecimiento del clima laboral y al logro de mejores resultados institucionales.

Jean-Mairet y Mariñas (2015) desarrollaron una investigación orientada a proponer la *mejora en la estructura organizacional de la empresa familiar ABC S.A.C., ubicada en Lima.*

El estudio adoptó un enfoque aplicado, con diseño no experimental y nivel descriptivo–correlacional, empleando encuestas a los colaboradores, entrevistas con los directivos y análisis de los procesos internos. Se identificaron diversas dificultades, entre ellas la duplicidad de funciones, la falta de definición clara de responsabilidades y la ausencia de procedimientos estandarizados, lo que reducía la eficiencia administrativa y limitaba el crecimiento de la empresa. Como propuesta, se planteó la delimitación precisa de roles, la estandarización de procesos y la implementación de mecanismos de control organizacional. En conclusión, los autores resaltan que un rediseño estructural bien planificado contribuye a optimizar la coordinación interna, incrementar la eficiencia y generar mejores perspectivas de sostenibilidad empresarial.

Velasquez y Peregrino (2023) realizaron una *Evaluación y análisis de la estructura organizacional de la empresa Zamora Estructuras, en Lima,* con el fin de evaluar su impacto en la gestión y el desempeño de la compañía.

La investigación se abordó desde un enfoque aplicado, con diseño no experimental y nivel descriptivo, utilizando encuestas al personal, entrevistas a directivos y revisión de información institucional. Los hallazgos evidenciaron deficiencias en la comunicación entre áreas, concentración excesiva de tareas en algunos puestos y limitaciones en la coordinación general, aspectos que afectaban la productividad y la capacidad de respuesta frente a los clientes. El estudio concluyó que la reorganización del organigrama, una distribución más equilibrada de funciones y el fortalecimiento de la cultura de trabajo colaborativo son medidas clave para elevar la eficiencia y asegurar la competitividad empresarial.

Bustamante (2023), realizó un estudio con el objetivo de evaluar el impacto de la *gestión de cobranza en la liquidez de la empresa de servicios automotrices Automotriz Andina S.A.C., ubicada en Lima, Perú.*

La investigación fue de enfoque cuantitativo, tipo aplicada, con diseño no experimental y nivel correlacional. Se utilizó como técnica la encuesta dirigida al personal administrativo, así como el análisis documental de los estados financieros del periodo 2021-2022. Los resultados indicaron que el 55 % de las cuentas por cobrar superaban los 60 días de vencimiento, afectando directamente el índice de liquidez corriente y la capacidad de la empresa para cubrir obligaciones a corto plazo. Se evidenció, además, una falta de segmentación de clientes y de seguimiento sistemático en los procesos de cobranza. El coeficiente de correlación de Spearman fue de 0.768, reflejando una relación positiva considerable entre una gestión eficiente de cobranza y la mejora de la liquidez financiera. En conclusión, se estableció que una adecuada gestión de cobranza, basada en planificación estratégica, control de plazos y clasificación de cartera, puede mejorar sustancialmente los niveles de liquidez y sostenibilidad operativa de empresas del sector servicios.

Chacón (2022), desarrolló una investigación con el objetivo de evaluar la influencia del *proceso de cobranza en la rentabilidad de la empresa Inversiones VYC S.A.C., ubicada en Lima, Perú.*

El estudio fue de tipo cuantitativo, con enfoque aplicado, diseño no experimental y nivel correlacional. Se utilizó como técnica la encuesta aplicada al personal administrativo, así como el análisis financiero de los estados de resultados y balances de los años 2020 y 2021. Los resultados indicaron que el 48 % de la cartera de clientes presentaba morosidad recurrente, lo cual generaba atrasos en la facturación y afectaba negativamente los márgenes de utilidad.

Asimismo, se identificaron debilidades en el registro oportuno de pagos, seguimiento a deudores y control de plazos, lo que limitaba la efectividad del área de cobranza. El coeficiente de Spearman fue de 0.754, lo que evidenció una relación significativa entre un proceso de cobranza eficiente y la mejora de los indicadores de rentabilidad. En conclusión, se determinó que una política de cobranza clara, el uso de sistemas digitales de seguimiento y la capacitación del personal inciden positivamente en el rendimiento financiero de la empresa.

Patiño (2021), realizó una investigación con el objetivo de analizar la relación entre la *gestión de cobranzas y la liquidez financiera en la empresa Corporación Miyashiro S.A.C., ubicada en Lima, Perú.*

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, con diseño no experimental y nivel correlacional. Para ello, se aplicaron encuestas al personal del área administrativa y contable, y se revisaron los estados financieros correspondientes al periodo 2019-2020. Los resultados revelaron que un 40 % de las cuentas por cobrar superaban los 60 días, generando problemas de liquidez que impedían cumplir con obligaciones de corto plazo. Asimismo, se observó una deficiente planificación y control de cobranzas, sin indicadores clave de gestión ni seguimiento automatizado. El análisis estadístico mostró una correlación de Spearman de 0.732, lo que indica una relación positiva moderada entre una adecuada gestión de cobranzas y la mejora de los niveles de liquidez. En conclusión, se evidenció que implementar mecanismos de control, políticas de crédito claras y monitoreo continuo son determinantes para fortalecer la liquidez financiera de la empresa.

Limitaciones

Las limitaciones para realizar una investigación de tesis pueden surgir desde diferentes ámbitos, y es crucial identificarlas para poder gestionarlas adecuadamente. En cuanto a los

recursos, el tiempo disponible es uno de los factores más determinantes, ya que limita la profundidad del estudio y la recopilación de datos. De igual forma, la falta de financiación puede restringir el acceso a fuentes de información relevantes, bases de datos especializadas o la contratación de personal adicional. Además, el acceso a la información es una barrera frecuente, especialmente cuando se trata de datos confidenciales o de difícil acceso. En el ámbito del diseño de la investigación, la elección del tema es fundamental: un tema demasiado amplio o complejo puede hacer que el estudio sea poco manejable dentro de los plazos y recursos disponibles.

Asimismo, la elección de una metodología inadecuada o un tamaño de muestra pequeño puede afectar la validez y generalización de los resultados.

Por otro lado, las habilidades del investigador también juegan un papel crucial. La falta de conocimientos previos sobre el tema de investigación puede dificultar la comprensión de la literatura existente y la adecuada recolección y análisis de los datos. Igualmente, la falta de experiencia en investigación puede llevar a errores en el diseño del estudio y la interpretación de los resultados. Además, la carencia de habilidades técnicas, como el uso de software especializado para análisis de datos, puede limitar la calidad del estudio. Los factores externos, como el contexto social y político del país o región de investigación, también pueden influir en la accesibilidad a la información y en la seguridad del investigador, mientras que eventos inesperados, como desastres naturales o crisis sanitarias, pueden afectar el desarrollo de la investigación. Para abordar estas limitaciones, es fundamental ser realista en la elección del tema y los objetivos, planificar cuidadosamente la metodología y el cronograma, y, en la medida de lo posible, contar con la asesoría de expertos.

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

El capítulo de Descripción de la experiencia es fundamental porque permite narrar de manera estructurada y detallada todo el recorrido del proyecto laboral, desde el momento de ingreso a la empresa hasta la implementación final de la solución. Este apartado le da al lector una visión cronológica y contextual de cómo se integró el autor en la organización, quiénes participaron en el trabajo y cuáles fueron las funciones y responsabilidades asumidas. Al explicar las etapas —objetivos, estrategia, metodología, modelos y herramientas utilizadas— se evidencia la lógica del proceso, la coherencia entre la planificación y la ejecución, y la capacidad de aplicar conocimientos técnicos en un entorno real.

Asimismo, este capítulo es clave para demostrar la rigurosidad y profesionalismo con que se abordó el proyecto. La inclusión de las consideraciones éticas garantiza que el trabajo se desarrolló respetando principios de integridad, confidencialidad y respeto hacia las personas y la organización. En conjunto, esta sección no solo documenta la experiencia, sino que también la convierte en una evidencia verificable del aprendizaje, las competencias adquiridas y el impacto real de la intervención profesional.

Durante mi periodo de suficiencia profesional, desarrollé actividades en el sector inmobiliario, desempeñando funciones administrativas y de soporte en procesos estratégicos de gestión interna. Mis acciones se orientaron a la optimización de procedimientos, la implementación de mecanismos de control eficiente de la información y el fortalecimiento de la operatividad empresarial, participando de manera proactiva en diversas áreas para proponer e implementar soluciones integrales de carácter operativo y tecnológico.

El 19 de abril de 2024 me incorporé a **Grupo Inmobiliario My Land S.A.C.**, tras haber sido recomendado por una asesora conocedora de mi trayectoria en el sector inmobiliario para

ocupar un puesto en el área administrativa. Posteriormente, participé en un proceso de entrevista en el que se detallaron las responsabilidades inherentes al cargo, así como la estructura y funcionamiento de las distintas áreas de la organización, poniendo especial atención en el departamento de cobranzas, unidad en la que finalmente desarrollé mis funciones.

Asumí el cargo de Asistente Administrativo, desempeñando actividades como:

- ✓ La organización, custodia y actualización de contratos.
- ✓ El control de los cronogramas de pago
- ✓ El registro y verificación diaria de las cuotas canceladas por los clientes
- ✓ El contacto para recordatorios de vencimientos
- ✓ La preparación de reportes financieros junto al área contable
- ✓ La supervisión de inventarios; la coordinación de la logística en eventos institucionales, así como la colaboración con el equipo de marketing en la elaboración y ejecución de campañas.

Con el fin de resolver estas limitaciones, mi proyecto surgió a partir de la necesidad de optimizar los procesos del área de cobranza en Grupo Inmobiliario My Land S.A.C., debido al crecimiento sostenido de la cartera de clientes y las limitaciones que presentaba el sistema manual de control mediante hojas de Excel. Dicho método, aunque útil en etapas iniciales, demandaba un tiempo considerable para registrar, verificar y actualizar la información. Además, la emisión de boletas enfrentaba demoras por la saturación del portal de la SUNAT, lo que retrasaba el envío de la información y obligaba a que la contadora ingresara de manera manual el DNI y las descripciones de cada documento, incrementando el tiempo de trabajo.

Descripción de la Situación

El área de cobranza del Grupo Inmobiliario My Land presentaba limitaciones tanto en su estructura como en su funcionamiento, lo que dificultaba un desempeño eficiente y ordenado. En primer lugar, la falta de procedimientos estandarizados para el registro y verificación de pagos ocasionaba inconsistencias en la información financiera y retrasos en la conciliación de cuentas

Esto reflejaba una debilidad en la organización interna, al no contar con lineamientos claros que orientaran la labor del personal.

En cuanto a su funcionamiento, uno de los principales problemas era la demora en la emisión y envío de boletas electrónicas a la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). Esta situación respondía, en gran medida, a la dependencia de registros manuales en hojas de cálculo y a la ausencia de un sistema automatizado, lo cual incrementaba el riesgo de errores y ponía en riesgo el cumplimiento de las disposiciones tributarias.

Asimismo, la carencia de indicadores de gestión (KPI) dificultaba la evaluación del desempeño del área, impidiendo identificar con claridad los cuellos de botella en los procesos y limitar la posibilidad de implementar acciones de mejora continua. Esta situación evidenciaba una estructura poco orientada al control y a la retroalimentación.

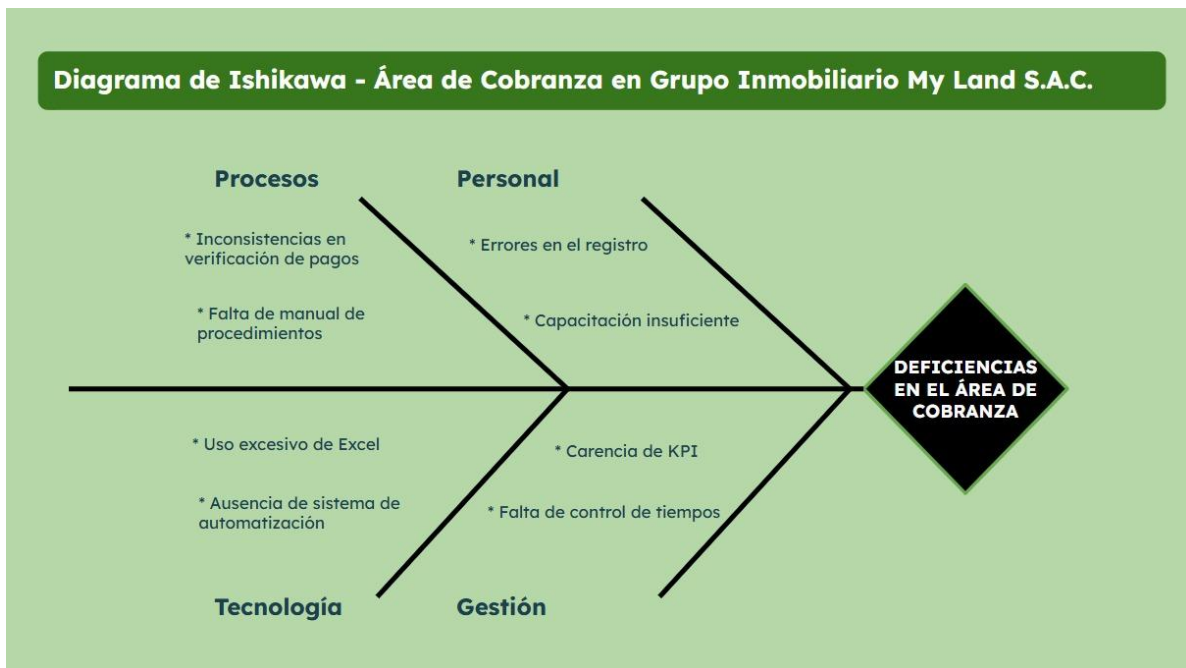
Las consecuencias de estas deficiencias se manifestaban en retrasos en la recaudación, contingencias frente a las autoridades fiscales y una menor satisfacción de los clientes. Por ello, se hizo evidente la necesidad de rediseñar la estructura del área de cobranza e incorporar mejoras en su funcionamiento, de manera que se asegure un proceso más ágil, transparente y sostenible en el tiempo.

Con el objetivo de identificar de manera clara las causas que generan las deficiencias en el área de cobranza del Grupo Inmobiliario My Land S.A.C., se elaboró un diagrama de Ishikawa que permite visualizar los factores que influyen en la problemática detectada. Este análisis se organiza en cuatro categorías principales: **procesos**, **personal**, **tecnología** y **gestión**, donde se evidencian situaciones como la ausencia de un manual de procedimientos, errores en el registro de información, uso excesivo de Excel, falta de automatización, carencia de indicadores de gestión (KPI) y deficiente control de tiempos.

La representación gráfica facilita comprender cómo cada una de estas causas impacta en el desempeño del área, afectando la eficiencia operativa, la precisión en los registros y la efectividad en la gestión de cobranzas.

Figura 2

Diagrama de Ishikawa



Nota. Elaboración propia.

Tabla 4

Deficiencias en la estructura y funcionamiento del área de cobranza

Problema Principal	Problema secundario	Efectos
Deficiencias en la estructura y funcionamiento del área de cobranza en el Grupo Inmobiliario My Land S.A.C.	1. Falta de procedimientos claros para el registro y verificación de pagos. <ul style="list-style-type: none"> • Inconsistencias en la información. • Retrasos en la conciliación de cuentas. • Uso excesivo de registros manuales. 	1.Desorden en la gestión administrativa. <ul style="list-style-type: none"> • Aumento en los tiempos de respuesta al cliente. • Incertidumbre en el control de pagos.
	2. Demora en la emisión y envío de boletas electrónicas a la SUNAT. <ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de hojas de cálculo. • Ausencia de un sistema automatizado. • Riesgo de errores humanos. 	2. Posibles contingencias fiscales. <ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de incumplimiento frente a la SUNAT. • Pérdida de credibilidad ante clientes y entidades reguladoras.
	3. Carencia de indicadores de gestión (KPI) en el área. <ul style="list-style-type: none"> • Imposibilidad de medir eficiencia del personal. • Dificultad para identificar cuellos de botella. • Falta de control efectivo sobre procesos. 	3. Imposibilidad de evaluar el desempeño. <ul style="list-style-type: none"> • Limitación en la mejora continua. • Procesos poco eficientes y poco transparentes.
	4.Capacitación insuficiente del personal en herramientas digitales. <ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio tecnológico. • Errores frecuentes en el uso de nuevas plataformas. • Bajo nivel de actualización en procesos modernos de cobranza. 	4.Baja productividad en el área. <ul style="list-style-type: none"> • Incremento en los tiempos de ejecución. • Reducción en la satisfacción de los clientes internos y externos.
	5.Ausencia de un cronograma de actividades bien definido. <ul style="list-style-type: none"> • No existe planificación clara en el área. • Acciones reactivas en lugar de preventivas. • Falta de coordinación entre colaboradores. 	5. Atrasos en la recaudación. <ul style="list-style-type: none"> • Impacto en la liquidez de la empresa. • Riesgo de incumplimiento en obligaciones financieras.

Nota. Elaboración propia

Objetivo general

Propuesta de un Diseño organizacional que incluye estructura organizacional del área de cobranza en el Grupo Inmobiliario My Land S.A.C, para mejorar su funcionamiento.

Objetivos específicos

La definición de objetivos constituye un elemento central en la organización y desarrollo del proyecto, pues permite orientar las acciones hacia metas claras y medibles. En el caso del área de cobranza del Grupo Inmobiliario My Land S.A.C., la necesidad de mejorar su estructura y funcionamiento exigió plantear propósitos que respondan tanto a las exigencias operativas internas como a las obligaciones normativas frente a la SUNAT y a los compromisos adquiridos con los clientes.

Los objetivos que se detallan a continuación fueron diseñados con el fin de ordenar los procesos, optimizar los tiempos de gestión y establecer mecanismos de control que garanticen la eficiencia y transparencia en la administración de la cobranza. Asimismo, buscan asegurar que la transformación implementada en el área no solo atienda los problemas actuales, sino que también sienta bases para una mejora continua y sostenible.

OE1 Elaborar un manual de procedimientos que ordene el registro y verificación de pagos.

OE 2 Propuesta de Procedimiento de emisión y envío de boletas electrónicas a la SUNAT.

OE3 Incorporar indicadores de gestión (KPI) que permitan evaluar y mejorar de forma continua el desempeño del área de cobranza.

Estrategia

La estrategia adoptada buscó reordenar la estructura interna del área de cobranza mediante la creación de una plataforma propia, diseñada especialmente para centralizar la información y reducir la dependencia de procesos manuales. El proyecto se trabajó en conjunto con un ingeniero de sistemas encargado de la programación, y fue financiado con recursos propios, con la visión de que esta solución también pueda ofrecerse como servicio a otras empresas del sector inmobiliario.

Metodología

Para garantizar que la mejora en la estructura y funcionamiento del área de cobranza se llevara a cabo de manera ordenada y efectiva, fue necesario organizar el desarrollo del proyecto en etapas claramente definidas. La metodología aplicada permitió no solo identificar las limitaciones del sistema anterior, sino también diseñar, validar e implementar una solución adaptada a las necesidades de la empresa. De esta forma, se buscó integrar herramientas tecnológicas con prácticas administrativas que optimizaran los procesos y fortalecieran la gestión de cobranza.

El desarrollo se organizó en cuatro fases principales:

- ✓ **Análisis y diagnóstico:** Se revisaron los procesos existentes, identificando tareas críticas y puntos de demora.
- ✓ **Diseño de la solución:** Se definió la nueva estructura del área de cobranza con módulos de clientes, pagos, boletas y reportes.

Modelos y herramientas utilizadas

El desarrollo del proyecto no habría sido posible sin la aplicación de modelos y herramientas que permitieron organizar la información, comprender la dinámica interna del área de cobranza y, finalmente, implementar soluciones tecnológicas orientadas a la eficiencia. Estas herramientas fueron seleccionadas en función de su utilidad práctica y de la posibilidad de integrarlas a los procesos ya existentes, garantizando así que los cambios se adaptaran de manera gradual y ordenada.

En una primera etapa, los recursos empleados se enfocaron en recopilar y analizar información que reflejara la situación real del área. Posteriormente, se recurrió a herramientas digitales que facilitaron la automatización de procesos y la creación de indicadores de desempeño, asegurando no solo una mejora inmediata, sino también la posibilidad de monitorear resultados a futuro.

Entre los principales modelos y herramientas aplicados en el proyecto destacan los siguientes:

- ✓ Hojas de Excel para el levantamiento de información y diagnóstico inicial.
- ✓ Reuniones con el equipo contable para comprender el funcionamiento real del área.

Instrumentos de recolección de Datos, de datos, Procedimiento para la Recopilación de Datos

Enfoque

El enfoque de investigación constituye la orientación metodológica que determina la manera en que se aborda el estudio. Puede ser cuantitativo, cuando mide y analiza datos numéricos; cualitativo, cuando interpreta fenómenos a partir de percepciones y significados; o mixto, al combinar ambos para lograr una visión más integral del problema.

La presente investigación es de enfoque mixto (cuantitativo–cualitativo) con predominio explicativo–aplicado: permite diagnosticar el estado actual mediante datos cuantitativos y, con evidencia cualitativa, explicar causas, validar la propuesta de mejora y ajustar la estructura del área de cobranzas.

Tipo y alcance

El tipo de investigación se refiere a la finalidad y características del estudio. Una investigación puede ser básica, cuando genera conocimiento teórico, o aplicada, cuando orienta ese conocimiento a resolver un problema real. A su vez, puede ser experimental (manipula variables) o no experimental (analiza fenómenos tal como ocurren).

El presente trabajo es de tipo aplicado, porque busca dar solución a un problema concreto de organización relacionado con la gestión de cobranzas. Asimismo, es no experimental, ya que se limita a observar y analizar la realidad de la empresa sin manipular deliberadamente las variables.

El alcance de investigación determina el nivel de profundidad con que se estudia un fenómeno:

- ✓ Descriptivo, cuando caracteriza la situación actual.

- ✓ **Correlacional**, cuando identifica la relación entre variables.
- ✓ **Explicativo**, cuando analiza causas y efectos.

En este caso es Descriptivo–correlacional–explicativo, ya que describe el estado actual del área de cobranzas, examina relaciones entre variables clave y explica las brechas que justifican la propuesta de rediseño estructural.

Diseño de investigación

El diseño de investigación constituye la estrategia metodológica que orienta la forma en que se recolectan y analizan los datos. En los estudios no experimentales se distinguen dos modalidades principales: el diseño transversal, que obtiene información en un único momento, y el longitudinal, que permite recoger datos en distintos periodos para observar posibles variaciones o tendencias.

En el presente estudio se adopta un diseño transversal con dos momentos de aplicación. En primer lugar, se realiza un diagnóstico inicial (T0) para conocer el estado actual del área de cobranzas. Posteriormente, se lleva a cabo la validación de la propuesta (T1) mediante un panel de expertos y/o una prueba piloto. Asimismo, si la organización lo permite, se prevé la incorporación de un componente mini–longitudinal (T2), consistente en una medición de seguimiento a los 3 o 6 meses, con el fin de identificar los impactos iniciales derivados del rediseño estructural.

Corte de investigación

El corte de investigación hace referencia al horizonte temporal en el que se efectúa la recolección de datos. Puede ser transversal, cuando la información se recoge en un único momento, o longitudinal, cuando se realizan mediciones en distintos intervalos de tiempo.

En este caso, el estudio se desarrolla principalmente bajo un corte transversal, ya que el

levantamiento de información se ejecuta en un periodo único para el diagnóstico y la validación de la propuesta. No obstante, se contempla de manera complementaria un corte longitudinal (T2), siempre que las condiciones institucionales lo permitan, con la finalidad de realizar un seguimiento a mediano plazo y valorar los efectos iniciales de la propuesta implementada.

Población, muestra y unidades de análisis

La población del estudio está constituida por el personal de la organización en sus distintos niveles jerárquicos directivos, mandos medios y personal operativo, así como por los documentos formales que describen y regulan la estructura organizativa, tales como el organigrama, los manuales de funciones, las descripciones de puestos y los procesos establecidos.

En relación con la muestra, dado que la investigación busca un análisis integral de la organización, se opta por un muestreo no probabilístico de tipo intencional, seleccionando a los participantes que poseen información clave sobre la estructura y los procesos internos. Esto incluye a representantes de cada nivel jerárquico y a las áreas vinculadas directamente con la gestión de cobranzas. De este modo, se asegura la recolección de datos pertinentes tanto para el diagnóstico como para la validación de la propuesta de rediseño.

Por último, la unidad de análisis se centra en los elementos organizacionales fundamentales: las áreas o departamentos, los puestos de trabajo, los procesos críticos y las relaciones inter-áreas. Estas unidades permiten identificar tanto la estructura formal como las dinámicas de coordinación y comunicación que inciden en la eficiencia de la gestión interna.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos son elementos fundamentales en una tesis de investigación, ya que constituyen los medios a través de los cuales se recolectan y analizan los datos necesarios

para responder los objetivos planteados. Una adecuada selección asegura la validez, fiabilidad y rigor de los resultados, incrementando la calidad y credibilidad del estudio (Hernández, 2014).

Para garantizar la solidez del estudio se emplearon técnicas de carácter cuantitativo y cualitativo, lo que permitió obtener una visión integral de la estructura organizativa y de los procesos internos.

En el enfoque cuantitativo, se aplicaron los siguientes instrumentos:

- ✓ Encuesta de diagnóstico estructural y coordinación, basada en una escala Likert de 1 a 5, orientada a medir la claridad de los roles, los flujos de decisión, los tiempos de respuesta, las dependencias jerárquicas y la identificación de posibles cuellos de botella.
- ✓ Cuestionario de servicio interno, adaptado al contexto de la organización, para recoger percepciones sobre la calidad de la interacción y el soporte entre áreas.
- ✓ Matriz RACI aplicada a los principales procesos, con el fin de precisar responsabilidades, niveles de aprobación, consultas e información asociada a cada función.

En el enfoque cualitativo, se utilizaron las siguientes técnicas:

- ✓ Entrevistas semiestructuradas dirigidas a directivos y mandos medios, enfocadas en identificar problemáticas recurrentes, dinámicas de toma de decisiones, duplicidad de funciones y perspectivas frente a escenarios de crecimiento.
- ✓ Grupos focales organizados por áreas, con el propósito de validar los problemas identificados y contrastar prototipos de la propuesta de estructura.
- ✓ Observación de procesos y análisis documental, a partir de organigramas, manuales de organización y funciones (MOF), manuales de procesos (MOP) y otros

documentos institucionales relevantes.

Tabla 5

Técnica e Instrumentos

TÉCNICA	INSTRUMENTO	PROPÓSITO
Observación directa	Guía de observación	Identificar problemas en la ejecución real del proceso de pagos.
Análisis documental	Ficha de análisis documental	Evaluar coherencia y vigencia de la normativa y manuales.
Entrevistas semiestructuradas	Guía de entrevista	Conocer percepciones y experiencias del personal involucrado.
Encuesta estructurada	Cuestionario Likert	Medir claridad de roles, eficiencia y satisfacción en el proceso.
Aplicación de RACI	Plantilla RACI	Determinar responsabilidades y flujos de aprobación en pagos.

Nota: Elaboración Propia

Observación directa

Según Flick (2015), la observación directa permite registrar el comportamiento real de los procesos y actividades sin que el investigador intervenga en ellos. En este estudio se utilizó con el propósito de identificar cómo se desarrollan las actividades de recepción, verificación, registro y archivo de pagos, evaluando la secuencia de tareas y los posibles cuellos de botella. El instrumento aplicado fue una guía de observación estructurada que permitió analizar el trabajo en el área administrativa, considerando tiempos, responsables y duplicidades en las funciones.

VER ANEXO N°1

Análisis documental

De acuerdo con Bernal (2016), el análisis documental consiste en revisar de manera sistemática registros, informes y documentos internos que contienen información clave sobre la gestión organizativa. Su propósito fue examinar manuales, organigramas, flujogramas y descripciones de puestos vinculados al proceso de pagos, a fin de evaluar la coherencia de las

funciones y la claridad de los procedimientos establecidos. Para ello se elaboró una ficha de análisis documental, la cual fue aplicada a los documentos oficiales de la organización con el objetivo de detectar brechas normativas y administrativas que pudieran afectar la eficiencia operativa. **VER ANEXO N°2**

Entrevistas semiestructuradas

Según Kvale (2011), las entrevistas semiestructuradas permiten obtener información detallada a partir de preguntas abiertas que se adaptan al contexto del entrevistado, fomentando respuestas más profundas. En este caso, se aplicaron con el propósito de recoger la percepción de directivos y mandos medios respecto a problemas de coordinación, duplicidad de tareas y oportunidades de mejora en el área administrativa. El instrumento fue una guía de entrevista organizada por ejes temáticos, que se aplicó en sesiones individuales con los informantes clave, garantizando la confidencialidad de la información obtenida. **VER ANEXO N°3**

Encuestas estructuradas

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), las encuestas son instrumentos útiles para obtener información cuantitativa y estandarizada de un grupo de personas en relación con un fenómeno específico. El propósito de su aplicación fue medir la percepción del personal administrativo y operativo sobre la claridad de roles, tiempos de respuesta y efectividad en el flujo de pagos. Se utilizó un cuestionario tipo Likert (escala de 1 a 5) que fue administrado de forma presencial y digital, asegurando el anonimato de las respuestas y la representatividad de la muestra. **VER ANEXO N°4**

Matriz RACI

Según Daft (2015), la matriz RACI es una herramienta que permite clarificar responsabilidades dentro de un proceso al asignar quién es responsable, aprobador, consultado e

informado en cada actividad. Su propósito en este estudio fue identificar los niveles de responsabilidad y comunicación en los procesos de registro y verificación de pagos, evitando solapamientos o vacíos en las funciones. El instrumento consistió en una plantilla RACI aplicada en talleres de trabajo con personal administrativo, generando un mapeo claro de las responsabilidades por cada actividad crítica del proceso.

Tabla 6

Matriz RACI

Actividad	Responsable	Duración (días)	DIA 1	DIA 2	DIA 3	DIA 4
Recepción del voucher o comprobante	Asistente administrativo	1				
Verificación de datos del comprobante (monto, cliente, fecha)	Área de caja	2				
Registro en el sistema contable	Encargado de facturación	2				
Validación de la información registrada	Supervisor administrativo	2				
Emisión de la boleta electrónica	Área de facturación	1				
Envío de la boleta al cliente (correo / físico)	Asistente administrativo	1				
Archivo del comprobante y respaldo digital	Archivo contable	1				

Nota. Elaboración propia

Esta combinación de técnicas permitió triangular la información y aumentar la validez de los hallazgos, al integrar datos objetivos con percepciones y experiencias del personal involucrado.

Procedimiento para la recolección de datos

El proceso de recolección de información se desarrolló bajo criterios de aprobación institucional y ética de la investigación. En primer lugar, se gestionó la autorización formal de la

organización para acceder a la información y aplicar los instrumentos definidos. Posteriormente, se garantizó el consentimiento informado de todos los participantes, quienes fueron notificados sobre los objetivos del estudio, la voluntariedad de su participación y la posibilidad de retirarse en cualquier momento sin consecuencias.

Asimismo, se aseguró la confidencialidad y el anonimato de las respuestas, resguardando los datos obtenidos y utilizándolos únicamente con fines académicos y de mejora organizacional. De esta manera, el procedimiento cumplió con los principios éticos de respeto, transparencia y responsabilidad en la producción de conocimiento.

Trabajo de campo

El trabajo de campo se diseñó de manera estructurada con el fin de asegurar la validez y confiabilidad de los datos recolectados. Las actividades se organizaron en diferentes fases y técnicas complementarias:

- ✓ Aplicación de encuestas (en línea o en formato físico) distribuidas por estratos, con el propósito de garantizar la representatividad de directivos, mandos medios y personal operativo.
- ✓ Levantamiento de la matriz RACI en procesos críticos, mediante talleres breves (workshops) orientados a precisar responsabilidades, niveles de aprobación, consultas e información por cada función.
- ✓ Entrevistas y grupos focales, desarrollados de manera presencial o virtual, con registro en audio previo consentimiento, para profundizar en percepciones, problemáticas y propuestas de mejora.
- ✓ Observación directa de flujos de trabajo y tiempos de respuesta, apoyada en listas de verificación (checklists) que permitieron contrastar la dinámica real con

los procedimientos formalmente establecidos.

- ✓ Consolidación documental, recopilando las versiones vigentes de organigramas, manuales de organización y funciones (MOF), manuales de procesos (MOP), descripciones de puesto y flujogramas.

Cierre del trabajo de campo, mediante la verificación de la integridad de la información, la depuración de inconsistencias y la codificación de la base de datos para su posterior análisis.

Plan de análisis de datos

El análisis de los datos se estructuró de acuerdo con la naturaleza de la información recolectada.

- ✓ Cuantitativo: se aplicarán estadísticas descriptivas (frecuencias, porcentajes, medias, desviaciones estándar) para caracterizar la situación actual. Además, se explorarán asociaciones mediante correlaciones y cruces de variables relevantes, con el fin de identificar patrones, brechas y posibles relaciones entre la estructura organizacional y los indicadores de gestión.
- ✓ Cualitativo: las entrevistas, grupos focales y observaciones se procesarán mediante codificación temática, agrupando categorías emergentes que permitan comprender las causas subyacentes a los problemas detectados. La información documental se analizará comparando la estructura formal (organigramas, manuales, flujos) con la estructura real en operación.
- ✓ Integración: los hallazgos cuantitativos y cualitativos se integrarán mediante triangulación, lo que permitirá validar resultados, fortalecer la interpretación y fundamentar la propuesta de rediseño estructural.

Validez, confiabilidad y rigor

Para garantizar la calidad metodológica del estudio se aplicaron diversos criterios:

- ✓ Validez de contenido: los instrumentos fueron sometidos a juicio de expertos (3–5 especialistas en gestión organizacional), quienes revisaron su pertinencia, claridad y alineación con los objetivos de investigación.
- ✓ Confiabilidad interna: en el caso de las escalas aplicadas, se calcularon coeficientes de consistencia interna (alfa de Cronbach y/o omega) para asegurar estabilidad y homogeneidad en las respuestas.
- ✓ Triangulación de métodos y fuentes: se emplearon distintas técnicas (encuestas, entrevistas, grupos focales, observación y análisis documental) y diferentes actores organizacionales (directivos, mandos medios, personal operativo), lo que favorece la solidez de los resultados.
- ✓ Control de sesgos: se cuidó el sesgo de deseabilidad social mediante la aplicación anónima de encuestas y la separación de roles entre los investigadores y las jefaturas de los participantes.
- ✓ Auditoría metodológica: se mantuvo una bitácora detallada del trabajo de campo y una cadena de evidencia que respalda la trazabilidad de los datos, garantizando la transparencia y la replicabilidad del estudio.

Estos entregables garantizan no solo la obtención de un diagnóstico claro, sino también la disponibilidad de herramientas prácticas para la aplicación y sostenibilidad de la propuesta de rediseño estructural.

En síntesis, la metodología planteada asegura que el estudio cuente con bases sólidas para diagnosticar la situación actual y proponer un rediseño estructural acorde con las necesidades de la organización. La combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas, junto con un enfoque aplicado, permite no solo describir y explicar la realidad, sino también generar soluciones

prácticas.

Asimismo, la validación de instrumentos, la triangulación de fuentes y los entregables previstos garantizan la calidad y utilidad de los resultados. Con ello, la investigación no se limita a un análisis teórico, sino que se orienta directamente a la mejora organizacional y a la sostenibilidad del cambio. De esta manera, la metodología constituye la base sólida que garantiza que los resultados y la propuesta de rediseño respondan a la realidad de la organización y aporten a la mejora continua de su desempeño.

Planificación

La planificación del proyecto constituyó un aspecto clave para garantizar que las acciones se desarrollaran en un tiempo razonable y con una adecuada distribución de recursos. Al tratarse de una propuesta orientada a mejorar la estructura y funcionamiento del área de cobranza, fue necesario establecer un cronograma que permitiera avanzar de forma progresiva, desde la revisión de los procesos iniciales hasta la implementación de la nueva plataforma. Esta organización temporal facilitó no solo el cumplimiento de las metas trazadas, sino también la coordinación entre el equipo contable y administrativo involucrado.

Tabla 8

Cronograma de actividades para el desarrollo del objetivo

N°	Actividades	Semanas											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Elaboración del diseño organizacional del área de cobranza												
1.1.	Levantamiento de información sobre estructura actual y funciones del personal	■											
1.2.	Identificación de duplicidades de funciones y cuellos de botella	■	■										
1.3.	Definición de niveles jerárquicos y líneas de reporte		■										
1.4.	Asignación de funciones específicas a cada puesto y elaboración del organigrama funcional			■									
1.5.	Validación y aprobación del nuevo diseño organizacional				■								
2	Elaboración del manual de procedimientos (registro y verificación de pagos)												
2.1.	Identificación y estandarización de los procesos clave		■	■									
2.2.	Redacción del manual de procedimientos y formatos estandarizados				■	■							
2.3.	Validación técnica y revisión del manual						■						
3	Diseño del procedimiento de emisión y envío de boletas electrónicas a la SUNAT												
3.1.	Revisión de normativa vigente y requerimientos técnicos			■									
3.2.	Diseño del flujo de emisión, validación y envío automático				■	■							
3.3.	Configuración y prueba piloto del sistema electrónico						■	■					
3.4.	Documentación final del procedimiento y aprobación								■				
4	Incorporación de indicadores de gestión (KPI)												
4.1.	Definición de indicadores clave (tiempos, efectividad, satisfacción)							■					
4.2.	Diseño de plantillas e implementación del sistema de seguimiento								■	■			
4.3.	Capacitación del personal en uso de KPI										■		
4.4.	Evaluación inicial y ajustes de los indicadores											■	■

Consideraciones Éticas:

Durante el desarrollo de la experiencia profesional y la ejecución del proyecto de mejora en la **estructura y funcionamiento del área de cobranza** del Grupo Inmobiliario My Land S.A.C., se priorizó en todo momento el respeto a principios éticos que garantizaran una gestión responsable y confiable.

En primer lugar, se cuidó la **confidencialidad de los datos** personales y financieros de los clientes, limitando su acceso exclusivamente al personal autorizado y evitando cualquier divulgación indebida.

Del mismo modo, se mantuvo la **transparencia en la gestión de los procesos** vinculados al registro de pagos, la emisión de boletas y la generación de reportes. Estas acciones se realizaron siguiendo las normas internas de la empresa y las disposiciones establecidas por la SUNAT.

Otro aspecto esencial fue el **uso responsable de la información**. Los datos registrados en la nueva plataforma se emplearon únicamente para los fines establecidos dentro del área de cobranza, respetando siempre la integridad de la información.

Asimismo, se aseguró el **cumplimiento normativo** en materia tributaria, de protección de datos y de comercio electrónico, de manera que las innovaciones aplicadas al área no generaran riesgos legales.

Finalmente, todas las decisiones estuvieron guiadas por la **responsabilidad profesional**, procurando fortalecer la eficiencia del área y, al mismo tiempo, garantizar la confianza y satisfacción de los clientes.

En conjunto, estas consideraciones éticas consolidaron el proyecto, asegurando que la modernización del área de cobranza se desarrollara de forma transparente, responsable y alineada tanto a los valores institucionales como a la normativa vigente.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

Los Resultados obtenidos en este informe de suficiencia profesional son fundamentales porque reflejan los hallazgos derivados del diagnóstico realizado en la organización, así como del análisis de la experiencia laboral. Esta sección evidencia cómo los datos recopilados sustentan la propuesta de rediseño organizacional orientada al área de cobranzas y gestión operativa. Dichos resultados no solo muestran la realidad actual de la empresa, sino que también validan la pertinencia de la metodología aplicada y de las herramientas de recolección de información utilizadas.

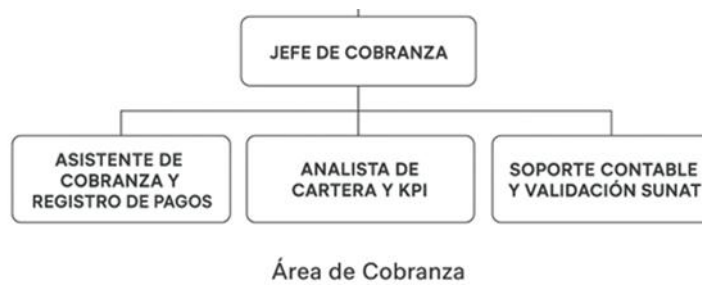
En el caso de la organización analizada, los resultados señalan la presencia de problemas relacionados con la claridad de roles, duplicidad de funciones y falta de coordinación entre áreas clave, especialmente en los procesos de cobranzas y atención al cliente. Esta situación repercute directamente en la demora de los flujos internos, la existencia de cuellos de botella y la baja eficiencia en la comunicación entre mandos medios y personal operativo, para ello se da el desarrollo de los objetivos planteados en el estudio.

OG: Propuesta de un Diseño organizacional que incluye estructura organizacional del área de cobranza en el Grupo Inmobiliario My Land S.A.C, para mejorar su funcionamiento.

El objetivo planteado busca formular una propuesta de diseño organizacional orientada específicamente al área de cobranzas del Grupo Inmobiliario My Land S.A.C. En la Figura 4 se presenta el organigrama funcional propuesto, el cual busca optimizar el flujo de comunicación, fortalecer el control interno y mejorar la eficiencia en la gestión de pagos y recuperación de cartera.

Figura 3

Propuesta de Diseño Organizacional



Nota: Elaboración Propia

La estructura funcional propuesta para el área de cobranza del Grupo Inmobiliario My Land S.A.C. busca optimizar la gestión interna mediante una clara distribución de responsabilidades. El Jefe de Cobranza lidera y supervisa todas las actividades del área, coordinando con contabilidad y gerencia para garantizar el cumplimiento de objetivos financieros y la evaluación de indicadores de desempeño. El Asistente de Cobranza y Registro se encarga de registrar los pagos, actualizar los cronogramas y mantener comunicación directa con los clientes para asegurar la regularidad en los cobros. El Analista de Cartera y KPI monitorea los indicadores clave de gestión —como morosidad, efectividad de cobranza y tiempos de recuperación—, elaborando reportes que permiten la toma de decisiones estratégicas. Finalmente, el Soporte Contable y Validación SUNAT realiza la verificación de comprobantes electrónicos, asegurando su correcta emisión y validación en los sistemas tributarios, fortaleciendo así la transparencia y el control contable del área.

Su esencia radica en estructurar de manera formal y coherente los niveles jerárquicos, funciones y flujos de comunicación dentro de esta área, con la finalidad de optimizar su funcionamiento, no logrando limitar únicamente a describir la organización existente, sino que

pretende establecer un modelo que integre una distribución clara de responsabilidades, una coordinación efectiva entre los colaboradores y una asignación estratégica de tareas. De este modo, la propuesta de diseño organizacional no solo busca resolver posibles desajustes o ineficiencias actuales, sino también proyectar un esquema que favorezca la eficiencia en la gestión de cobranzas, el cumplimiento oportuno de metas financieras y la mejora continua de procesos internos. En consecuencia, el propósito central es que el área de cobranza funcione como un sistema ordenado, capaz de responder a las exigencias del mercado inmobiliario y de contribuir al crecimiento y sostenibilidad de la empresa en su conjunto.

Ventajas:

- Claridad en roles y funciones: Al definir una estructura organizacional, cada colaborador sabe cuáles son sus responsabilidades y cómo se relacionan con los demás, reduciendo duplicidad de tareas y conflictos internos.
- Mayor eficiencia operativa: Una adecuada distribución de funciones permite agilizar procesos de cobranza, mejorando los tiempos de respuesta y la recuperación de ingresos.
- Mejora en la comunicación interna: La propuesta establece canales jerárquicos y horizontales que facilitan la coordinación entre áreas, reduciendo errores por falta de información.
- Optimización de recursos: Al organizar de forma estratégica el personal y los procesos, se aprovechan mejor los recursos humanos, tecnológicos y financieros disponibles.
- Alineamiento con los objetivos empresariales: El área de cobranzas pasa a operar con un esquema claro y ordenado que contribuye directamente a la sostenibilidad financiera y al crecimiento del grupo inmobiliario.
-


Desventajas:

- Resistencia al cambio: Los colaboradores pueden mostrar rechazo a nuevas funciones, jerarquías o formas de trabajo, generando tensiones iniciales.
- Costos de implementación: Rediseñar la estructura implica gastos en consultoría, capacitaciones y, en algunos casos, contratación de personal adicional.
- Rigidez estructural: Si el diseño es demasiado formal o inflexible, podría limitar la adaptabilidad del área frente a imprevistos o cambios en el mercado.
- Tiempo de adaptación: El personal necesitará un periodo de ajuste para asimilar los nuevos procesos, lo que puede ralentizar temporalmente la operatividad.
- Posible burocratización: Si se establecen demasiados niveles jerárquicos o pasos de aprobación, la toma de decisiones puede volverse lenta e ineficiente.

Figura 4

Diseño Organizacional de cobranzas

Grupo Inmobiliario My Land S.A.C. Propuesta de Diseño Organizacional - Área de Cobranzas



- 1. Diagnóstico de la situación actual del área de cobranzas**
 - Identificación de problemas de duplicidad de funciones, deficiencias en la comunicación y falta de procedimientos estandarizados.
 - Análisis de flujos internos y cuellos de botella que afectan la eficiencia operativa.
- 2. Diseño de la nueva estructura organizacional**
 - Definición de niveles jerárquicos y líneas de reporte claras.
 - Asignación de funciones específicas a cada puesto, evitando superposición de responsabilidades.
 - Elaboración de un organigrama actualizado y funcional.
- 3. Elaboración de un manual de procedimientos del área de cobranza**
 - Estandarización de procesos de registro, verificación y conciliación de pagos.
 - Protocolos de emisión y envío de boletas electrónicas a la SUNAT.
 - Establecimiento de lineamientos de archivo físico y digital.
- 4. Implementación de herramientas tecnológicas de apoyo**
 - Integración de una plataforma digital para el control de pagos y emisión de comprobantes.
 - Automatización de recordatorios de vencimientos y generación de reportes.
- 5. Diseño de indicadores de gestión (KPI)**
 - Medición de tiempos de respuesta en la verificación de pagos.
 - Monitoreo de la tasa de cobranzas efectivas frente a las programadas.
 - Evaluación de satisfacción de clientes internos y externos.
- 6. Capacitación y fortalecimiento del personal**
 - Programas de entrenamiento en el uso de herramientas digitales y procedimientos estandarizados.
 - Estrategias para reducir la resistencia al cambio y fomentar la mejora continua.
- 7. Seguimiento y mejora continua**
 - Establecimiento de auditorías internas periódicas para verificar el cumplimiento del diseño organizacional.
 - Actualización constante del manual y los indicadores, adaptándose a cambios normativos y del mercado.

Grupo Inmobiliario My Land S.A.C. - Lima, Perú 2025

Nota: Índice organizacional de propuesta

OG 1: Elaborar un manual de procedimientos que ordene el registro y verificación de pagos.

Este objetivo busca estandarizar las actividades relacionadas con la recepción, revisión, registro y archivo de los pagos efectuados por los clientes, a fin de garantizar claridad en las responsabilidades, transparencia en los procesos y trazabilidad en la información financiera. El manual servirá como herramienta de referencia para el personal administrativo, evitando duplicidad de funciones, errores de registro y demoras en la conciliación de pagos. Asimismo, permitirá fortalecer los mecanismos de control interno y brindar un soporte documental alineado a las normativas vigentes.

Tabla 9

Proceso de recepción y verificación de Pagos

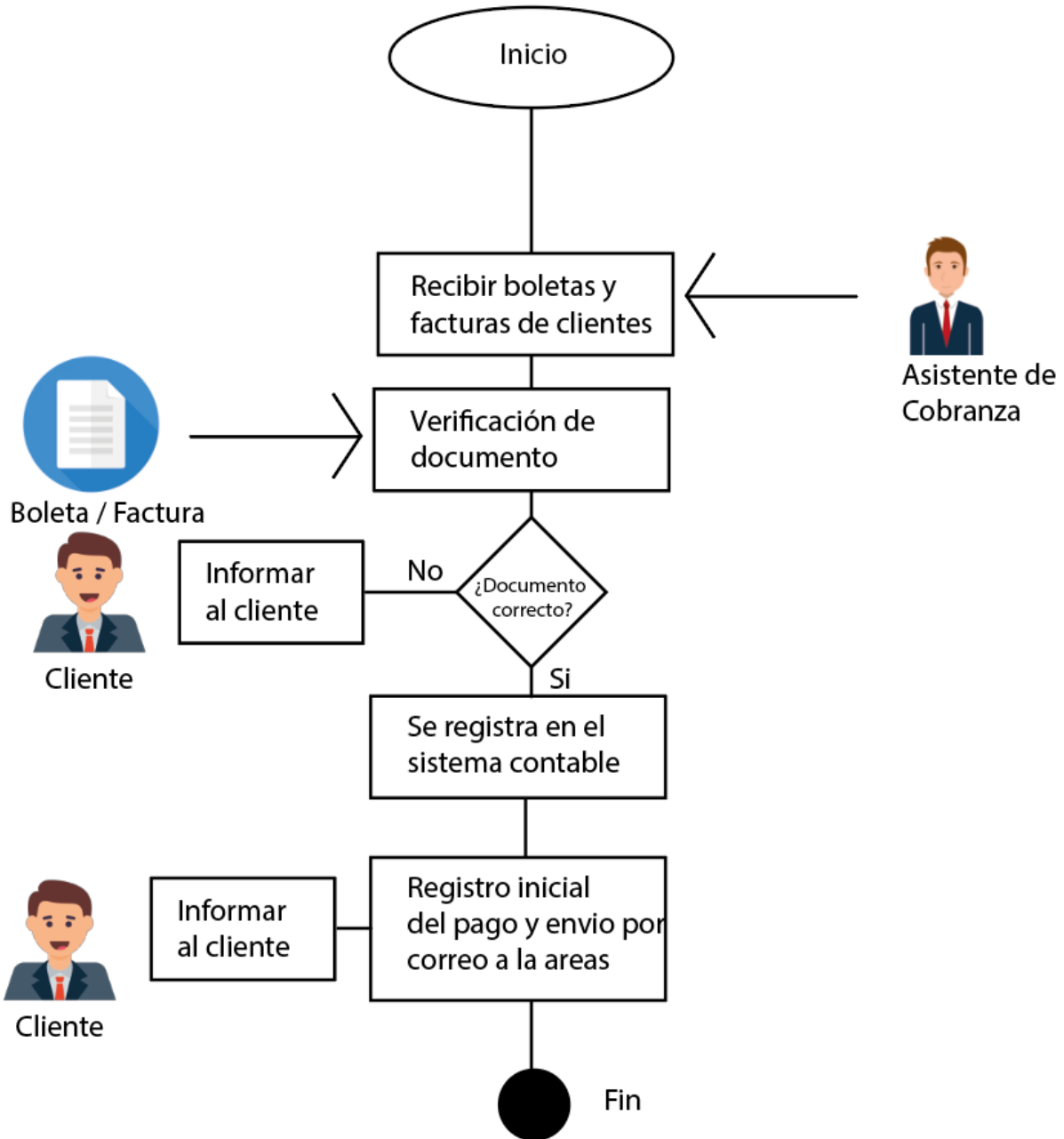
Proceso: Recepción y verificación de Pagos		
Fase 1: Recepción de comprobantes	Fase 2: Validación de pagos	Fase 3: Registro en el sistema

Nota Elaboración propia

La Tabla 9 presenta de manera estructurada el proceso de recepción y verificación de pagos en el área de cobranzas. Este procedimiento se organiza en tres fases que, al articularse de manera secuencial, aseguran la confiabilidad y trazabilidad de los ingresos de la empresa.

Figura 5

Fase 1 Recepción del comprobante




Nota Elaboración Propia

La imagen muestra el diagrama de flujo del proceso de recepción y registro de pagos en el área de cobranzas. El procedimiento inicia con la entrega de boletas o facturas por parte del cliente, que son recibidas por el asistente de cobranza. Una vez recopilados los documentos, se procede a la verificación de su validez, revisando que los datos sean correctos y estén completos. Si se detectan inconsistencias, se informa de inmediato al cliente para su corrección y reenvío.

En caso de que la información sea correcta, el comprobante se registra en el sistema contable de la empresa. Posteriormente, se efectúa un registro inicial del pago, el cual se comunica mediante correo electrónico a las áreas correspondientes. De esta manera, se asegura la trazabilidad de la transacción y la transparencia en la gestión. Este flujo garantiza que solo los documentos válidos sean incorporados, evitando errores contables. Finalmente, el proceso culmina cuando el cliente ha sido informado del estado de su pago y este queda formalmente asentado en los registros institucionales.

Tabla 10

Manual de procedimiento de comprobante de pagos

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
	RECEPCIÓN DE COMPROBANTES		
OBJETIVO	asegurar la recepción, verificación y registro correcto de los pagos de los clientes en el sistema contable, garantizando su trazabilidad y comunicación oportuna a las áreas correspondientes.		
FECHA		TIEMPO APROXIMADO: 5 MIN	RESPONSABLE: Asistente de Cobranza
			N° DE TRABAJADORES: 1
PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE			
1. Recepción del documento El asistente de cobranzas recibe de manera presencial o digital la boleta o factura entregada por el cliente.			

<p>2. Verificación inicial de la entrega Se revisa que el documento esté completo, legible y corresponda a la operación realizada.</p> <p>3. Registro preliminar El comprobante se ingresa en la bandeja de control (correo corporativo o físico) para dejar constancia de su recepción.</p> <p>4. Clasificación del documento Se determina si corresponde a una boleta de venta o a una factura electrónica, con el fin de darle el tratamiento adecuado en el sistema contable.</p> <p>5. Ingreso al sistema contable El asistente registra los datos básicos del comprobante en el software contable de la empresa, asegurando la trazabilidad de la transacción.</p> <p>6. Comunicación al cliente Se informa al cliente que su documento ha sido recibido correctamente y se procederá con la validación.</p> <p>7. Resultado esperado El pago queda registrado de manera inicial en los sistemas de control de la empresa, sirviendo como base para la posterior validación y conciliación.</p>

DOCUMENTOS, ACCIONES Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS

Documentos Utilizados	Acciones Clave	Herramientas Empleadas
Facturas o Boletas.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recepción del comprobante ➤ Revisión <p>Comunicación al cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sistema contable de la empresa. ➤ Bandeja de correo corporativo. ➤ Carpeta física o digital para almacenamiento de comprobantes.

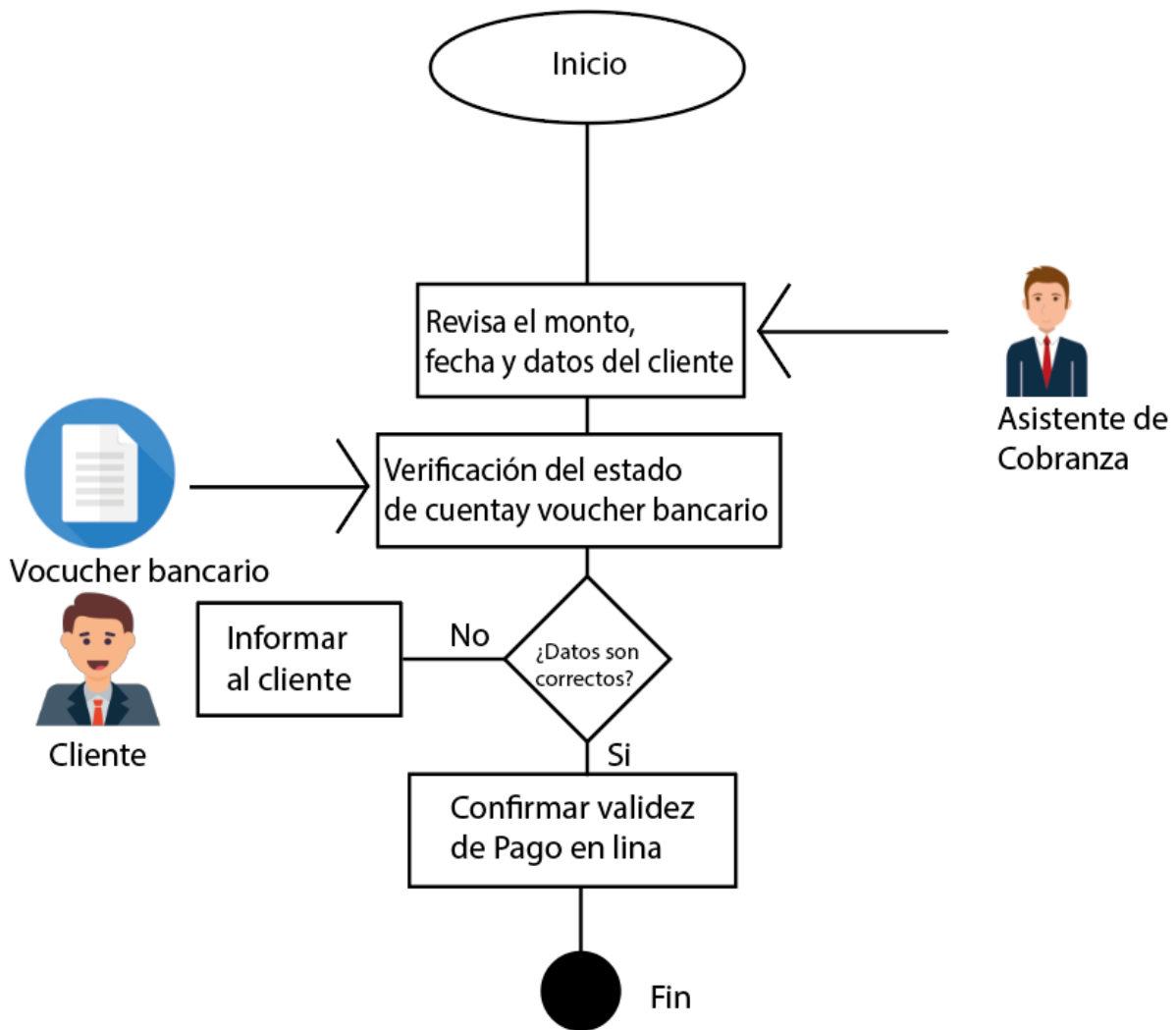
Nota Elaboración Propia del Manual de recepción de documentos

El procedimiento se desarrolla en pasos secuenciales que inician con la recepción del documento y la verificación de su validez, asegurando que la información esté completa y corresponda a la transacción realizada. Posteriormente, se efectúa un registro preliminar en la bandeja de control, seguido de la clasificación del documento para diferenciar entre boletas de venta y facturas electrónicas, lo cual permite darle el tratamiento contable adecuado. Con ello, se procede al ingreso en el sistema contable, asegurando que los datos básicos de la operación queden asentados formalmente. Finalmente, se establece la comunicación al cliente, confirmando

la recepción exitosa de su comprobante y garantizando transparencia en el proceso. El resultado esperado es que el pago quede registrado inicialmente, sirviendo de base para posteriores validaciones y conciliaciones.

Figura 6

Fase 2 Validación de pagos




Nota elaboración propia

La figura muestra la Fase 2: Validación de pagos, donde el asistente de cobranza recibe el voucher bancario y revisa el monto, la fecha y los datos del cliente. Luego, compara la información con el estado de cuenta y el comprobante recibido. Si los datos presentan errores, se informa al cliente para su corrección. En caso de ser correctos, se confirma en línea la validez del pago, quedando registrada la operación de manera oficial.

Tabla 11

Manual validación de pagos

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
	Validación de pagos			
OBJETIVO	validar la exactitud de los pagos recibidos mediante la verificación de montos, fechas y datos del cliente para confirmar su validez en línea.			
FECHA		TIEMPO APROXIMADO: 5 MIN	RESPONSABLE: Asistente de Cobranza	N° DE TRABAJADORES: 1
PROCEDIMIENTO DE VALIDACIÓN DE PAGO				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión inicial del comprobante El asistente de cobranzas recibe Abre el documento recibido (boleta/factura) y lo compara con el voucher bancario. 2. Verificación datos del cliente Se comprueba que el nombre, código o identificación del cliente coincidan con los registros internos. 3. Validación de montos y fechas Revisa que el monto depositado coincida con lo facturado y que la fecha de operación esté dentro del plazo establecido. 4. Detección de inconsistencias Si encuentra diferencias en monto, fecha o datos, notifica al cliente para que corrija o reenvíe el comprobante. 5. Ingreso al sistema contable El asistente registra los datos básicos del comprobante en el software contable de la empresa, asegurando la trazabilidad de la transacción. 6. Confirmación de validez Si todo es correcto, registra la operación como validada en el sistema. 				

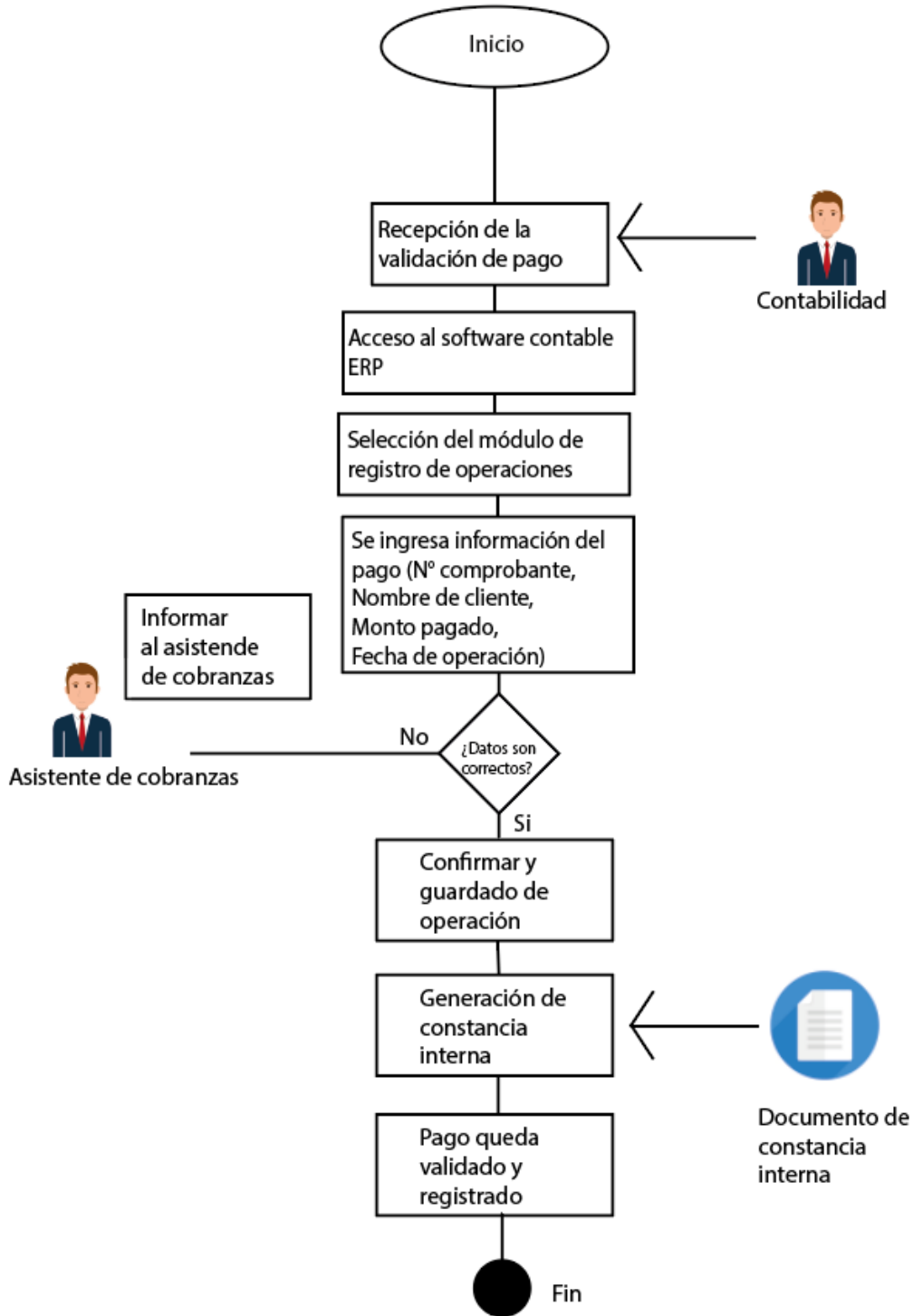
DOCUMENTOS, ACCIONES Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS		
Documentos Utilizados	Acciones Clave	Herramientas Empleadas
Estado de cuenta del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisar monto, fecha y datos del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plataforma bancaria en línea.
Voucher bancario.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comparar información con el estado de cuenta y voucher. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sistema contable de la empresa. ➤ Correo corporativo (para comunicación con el cliente).
Factura o boleta correspondiente.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar inconsistencias y notificar al cliente si corresponde. ➤ Confirmar la validez del pago cuando todo sea correcto. Comunicación al cliente 	

Nota Elaboración propia

El procedimiento describe paso a paso la labor del asistente de cobranzas, desde la recepción inicial del comprobante hasta la validación final, pasando por la revisión de documentos, la comprobación de información en la plataforma bancaria y la detección de posibles inconsistencias. Asimismo, se señala la obligación de comunicar al cliente en caso de errores, lo que refuerza la transparencia y el control del proceso. En cuanto a los recursos, se especifican los documentos utilizados (estado de cuenta, voucher, factura/boleta), las acciones clave (revisión, comparación, notificación y confirmación) y las herramientas empleadas (plataforma bancaria en línea, sistema contable y correo corporativo). De esta manera, el procedimiento no solo asegura la correcta validación de los pagos, sino que también fortalece la trazabilidad, confiabilidad y eficiencia en la gestión financiera de la organización.

Figura 7


Fase 3: Registro en el sistema



La figura ilustra la Fase 3: Registro en el sistema, cuyo propósito es consolidar de manera formal los pagos previamente validados. El procedimiento comienza con la recepción de la validación de pago, tras lo cual el asistente administrativo accede al software contable ERP y selecciona el módulo correspondiente para el registro de operaciones. Luego, ingresa la información esencial: número de comprobante, nombre del cliente, monto pagado y fecha de operación. Una vez cargados los datos, el sistema evalúa su exactitud; en caso de existir errores, estos se comunican al asistente de cobranzas para la corrección pertinente. Si la información es correcta, se procede a confirmar y guardar la operación, generándose automáticamente una constancia interna como respaldo documental. Finalmente, el pago queda validado y registrado en tiempo real, garantizando la trazabilidad y confiabilidad de la gestión financiera de la empresa.

Tabla 12

Manual del registro en el sistema

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
	Registro en el sistema			
OBJETIVO	Registrar en el sistema contable los pagos validados, asegurando su exactitud, trazabilidad y actualización en tiempo real de los estados financieros de la empresa.			
FECHA		TIEMPO APROXIMADO: 5 MIN	RESPONSABLE: Asistente de Cobranza y contador	N° DE TRABAJADORES: 2
PROCEDIMIENTO DE REGISTRO EN EL SISTEMA				
<p>1. Recepción de la validación de pago</p> <p>El asistente administrativo recibe la confirmación de que el pago ya fue validado en la fase anterior.</p> <p>2. Acceso al software contable/ERP</p>				

Ingresar al sistema financiero con sus credenciales autorizadas para registrar la operación.

3. Selección del módulo de registro de operaciones

Accede a la opción correspondiente en el software (módulo de cobranzas / cuentas por cobrar).

4. Ingreso de la información del pago

Registra en el sistema los datos básicos:

- Número de comprobante (boleta/factura).
- Nombre o código del cliente.
- Monto pagado.
- Fecha de la operación.

5. Verificación de consistencia en el sistema

Se revisa que los datos digitados coincidan con los documentos de respaldo (voucher o estado de cuenta).

6. Confirmación y guardado de la operación

El asistente guarda la transacción en el sistema, generando un registro contable oficial.

7. Generación de constancia interna

El sistema emite un registro o comprobante digital de la operación ingresada.

8. Resultado esperado

El pago queda validado y registrado en tiempo real, asegurando trazabilidad y actualización inmediata de los estados de cuenta del cliente.

DOCUMENTOS, ACCIONES Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS

Documentos Utilizados	Acciones Clave	Herramientas Empleadas
Registro de operaciones. Comprobante de pago validado	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recepción de la validación del pago. ➤ Ingreso al software contable ERP. ➤ Selección del módulo de registro de operaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Software contable / ERP financiero. ➤ Base de datos interna de clientes. ➤ Correo corporativo (para notificación interna si aplica).

<p>(boleta/factura). Constancia interna generada por el sistema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Registro de datos: número de comprobante, cliente, monto y fecha. ➤ Verificación de exactitud de la información. ➤ Confirmación y guardado de la operación. ➤ Generación de la constancia interna. 	
--	---	--

Nota Elaboración propia

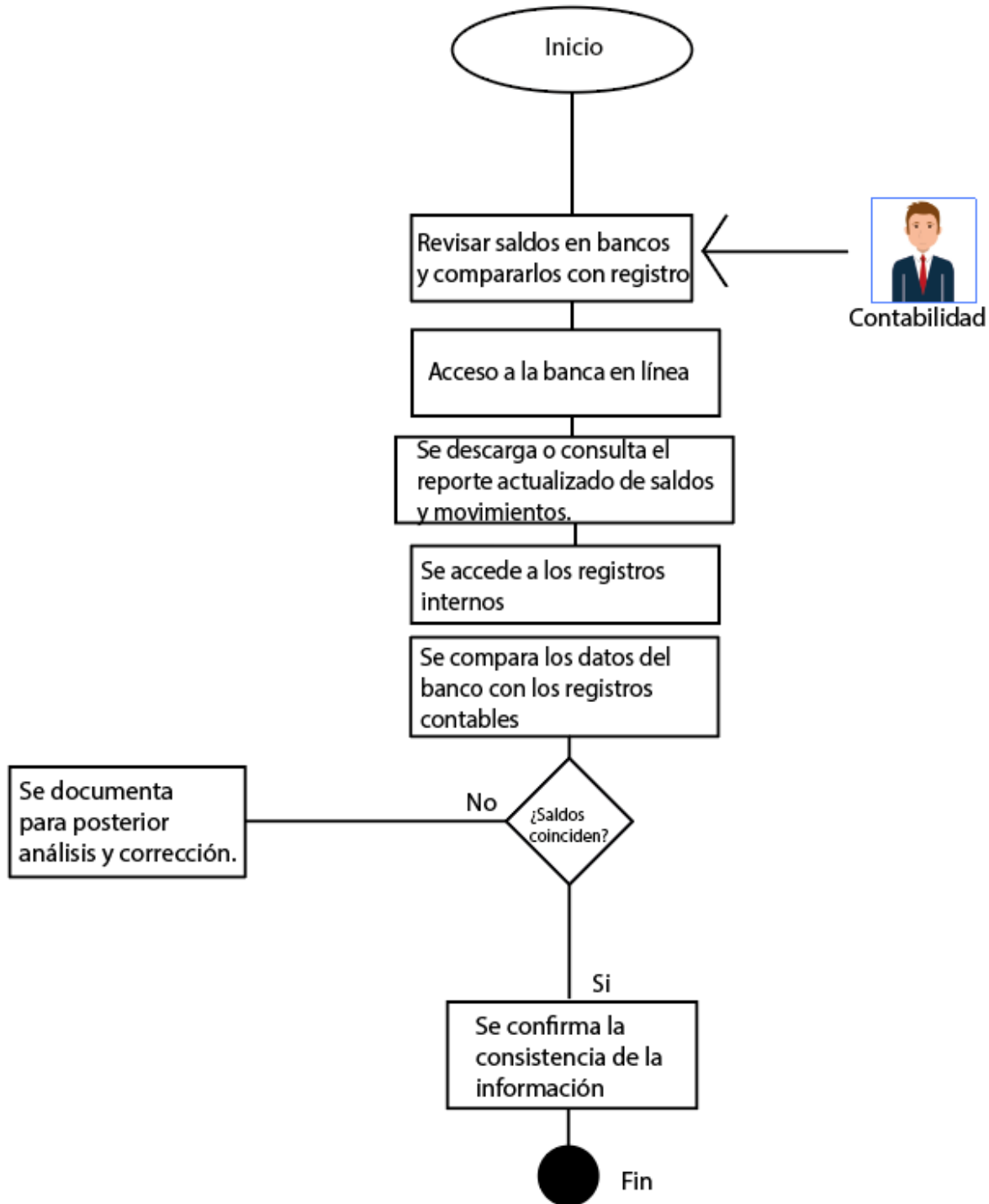
Se describe el procedimiento de registro en el sistema, cuyo propósito es garantizar que los pagos validados sean ingresados con exactitud y trazabilidad en el software contable. El proceso inicia con la recepción de la validación de pago y continúa con el acceso al ERP, donde se selecciona el módulo correspondiente para registrar la operación. Luego se ingresan los datos clave del comprobante, cliente, monto y fecha, verificando que coincidan con los documentos de respaldo. Una vez confirmada la consistencia de la información, la transacción se guarda en el sistema generando un registro contable oficial. Finalmente, se emite una constancia interna, asegurando que el pago quede registrado en tiempo real y reflejado en los estados financieros de la empresa.

Tabla 13

Conciliación de Pagos

Proceso: Conciliación de Pagos	
Fase 1: Verificación diaria de cuentas	Fase 2: Resolución de discrepancias


Figura 8
Conciliación de Pagos



Nota Elaboración propia

Tabla 14

Manual de conciliación de pagos

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
	Conciliación de Pagos		
OBJETIVO	Registrar en el sistema contable los pagos validados, asegurando su exactitud, trazabilidad y actualización en tiempo real de los estados financieros de la empresa.		
FECHA		TIEMPO APROXIMADO: 5 MIN	RESPONSABLE: Contador
			N° DE TRABAJADORES: 1
PROCEDIMIENTO DE REGISTRO EN EL SISTEMA			
<p>1. Inicio del proceso</p> <p>El analista contable inicia la revisión diaria de cuentas.</p> <p>2. Acceso a la banca en línea</p> <p>Ingresa a las plataformas de los bancos correspondientes.</p> <p>3. Generación del reporte bancario</p> <p>Descarga o consulta el reporte actualizado de saldos y movimientos.</p> <p>4. Obtención de registros internos</p> <p>Abre el libro contable y/o archivo en Excel con los registros de ingresos y egresos.</p> <p>5. Comparación de saldos</p> <p>Compara los datos del banco con los registros contables internos.</p> <p>6. ¿Los saldos coinciden?</p> <p>Sí: Se confirma la consistencia de la información y se cierra la revisión del día.</p> <p>No: Se detecta una inconsistencia y se documenta para posterior análisis y corrección.</p>			

7. Resultado esperado		
El sistema financiero refleja una detección oportuna de inconsistencias, lo que garantiza un mejor control contable.		
DOCUMENTOS, ACCIONES Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS		
Documentos Utilizados	Acciones Clave	Herramientas Empleadas
Reporte bancario diario. Libro contable de la empresa. Archivos de conciliación en Excel.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Acceder a la banca en línea. ➤ Descargar y revisar el reporte bancario. ➤ Consultar y abrir los registros internos en el libro contable. ➤ Comparar saldos entre el banco y los registros internos. ➤ Detectar inconsistencias y documentarlas para su análisis. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plataforma de banca en línea. ➤ Software de hojas de cálculo (Excel). ➤ Sistema contable interno de la empresa.

Nota Elaboración Propia

Tabla 15

Reporte y Seguimiento

Proceso: Reporte y Seguimiento	
Fase 1: Generación de reportes semanales	Fase 2: Retroalimentación al área de ventas

Resultados del cuestionario sobre el registro y verificación de pago, para lo cual se tomo al gerente general, los dos colaboradores del área de cobranzas y los tres colaboradores del área de contabilidad, los resultados fueron los siguientes:

Tabla 16

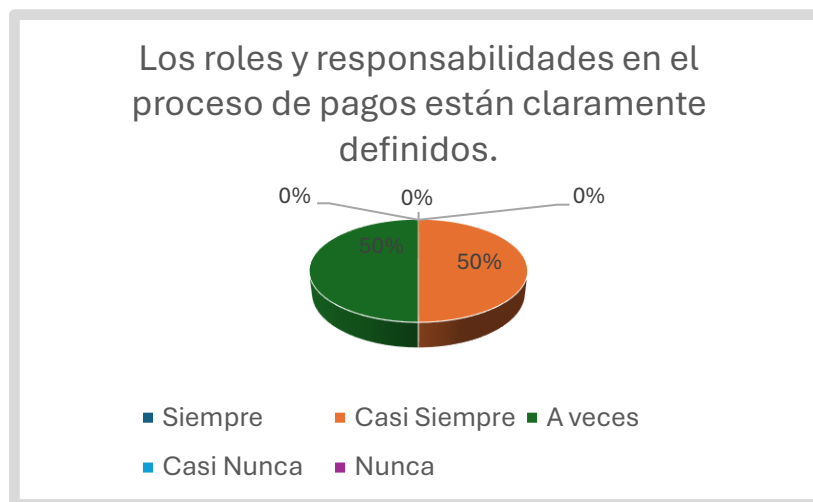
Pregunta 1 Valoración de los roles y responsabilidades de pagos

Los roles y responsabilidades en el proceso de pagos están claramente definidos.		
Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	3	50%
A veces	3	50%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	6	100%

Nota Elaboración propia

Figura 9

Pregunta 1 Valoración de los roles y responsabilidades de pagos



Nota Elaboración propia

Los resultados evidencian que los roles y responsabilidades en el proceso de pagos no están completamente definidos. El 50% de los encuestados considera que “casi siempre” se encuentran claros, mientras que el otro 50% opina que solo “a veces” lo están. No se registraron valoraciones en las categorías extremas de “siempre” o “nunca”, lo que refleja una percepción intermedia. Esto indica que existen inconsistencias en la asignación y comunicación de funciones. En

consecuencia, se requiere fortalecer la estandarización de procedimientos para evitar confusiones en la gestión de pagos.

Tabla 17

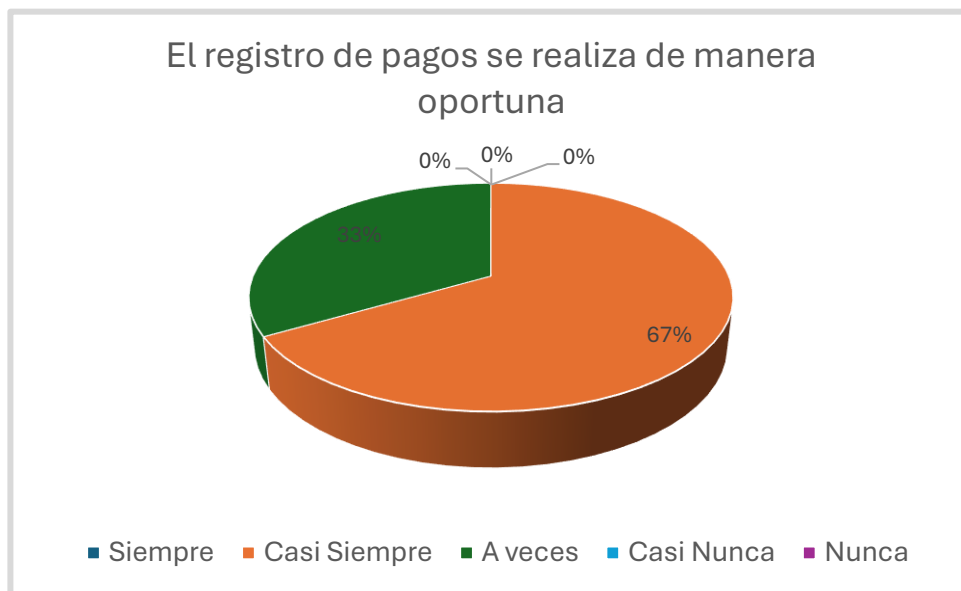
Pregunta dos, el registro de pagos

El registro de pagos se realiza de manera oportuna.		
Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	4	67%
A veces	2	33%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	6	100%

Nota Elaboración propia

Figura 10

Pregunta 2 Pregunta dos, el registro de pagos



Los resultados reflejan que el registro de pagos se efectúa de manera oportuna en la mayoría de los casos. El 67% de los encuestados señaló “casi siempre”, mientras que el 33% indicó “a

veces”, y no se registraron respuestas en las opciones “siempre”, “casi nunca” o “nunca”. Esto sugiere que, aunque existe una práctica frecuente de cumplimiento en los plazos, aún no se logra alcanzar una ejecución constante y totalmente confiable. La presencia de un tercio de respuestas en la categoría “a veces” evidencia que existen situaciones en las que el proceso no se lleva a cabo con la oportunidad esperada. Por tanto, se recomienda implementar mecanismos de control más estrictos para garantizar que el registro sea puntual en todo momento.

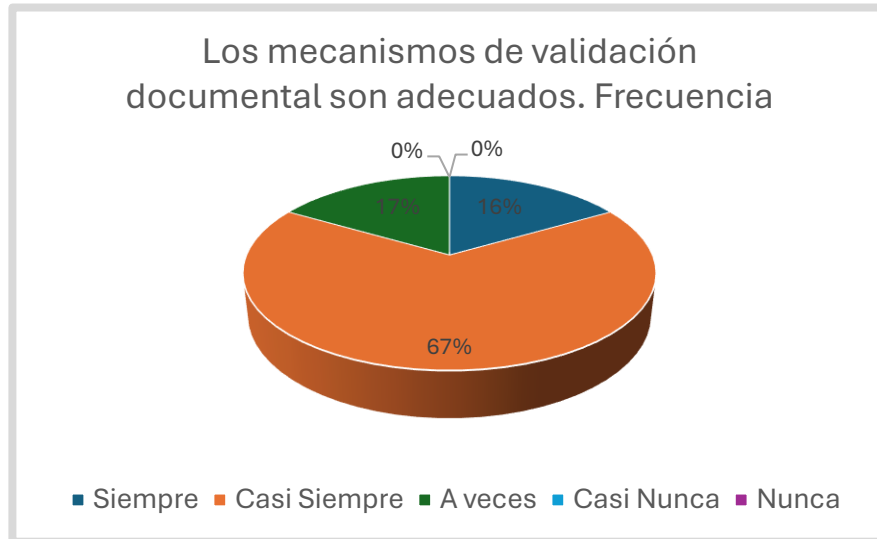
Tabla 18

Pregunta tres, mecanismo de validación de documentos

Los mecanismos de validación documental son adecuados.		
Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	17%
Casi Siempre	4	67%
A veces	1	17%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	6	100%

Figura 11

Pregunta tres, mecanismo de validación de documentos



Nota Elaboración propia

Los resultados evidencian que la mayoría de los encuestados considera adecuados los mecanismos de validación documental. El 67% señaló “casi siempre”, mientras que un 17% indicó “siempre” y otro 17% “a veces”, sin registrarse respuestas en las categorías negativas. Esto refleja que, en términos generales, los procedimientos son percibidos como confiables y efectivos, aunque no de manera absoluta. La presencia de un pequeño grupo que solo los percibe adecuados “a veces” sugiere que aún existen situaciones puntuales que requieren mejora. En conjunto, se puede afirmar que los mecanismos son aceptables, pero es necesario reforzar su consistencia para alcanzar un nivel óptimo de confianza en todo el proceso.

Tabla 19

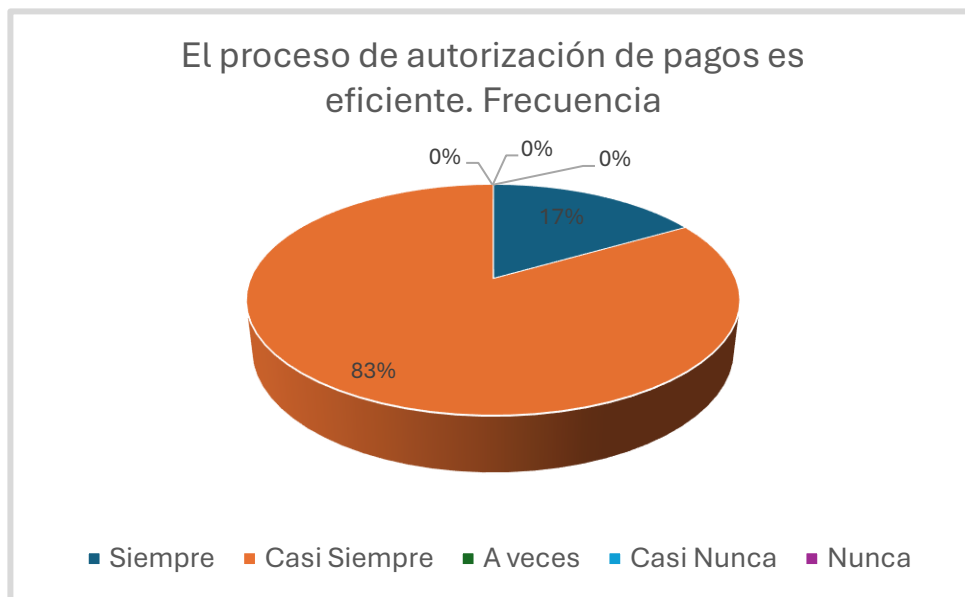
Pregunta cuatro, proceso de autorización de pagos

El proceso de autorización de pagos es eficiente.		
Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	17%
Casi Siempre	5	83%
A veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	6	100%

Nota Elaboración propia

Figura 12

Pregunta cuatro, proceso de autorización de pagos



Nota Elaboración propia

Los resultados muestran que el proceso de autorización de pagos es percibido como eficiente por la mayoría de los encuestados. El 83% indicó “casi siempre” y el 17% señaló “siempre”, sin registrarse valoraciones en las opciones negativas. Esto evidencia un alto nivel de satisfacción con respecto a la eficiencia del proceso, reflejando que las autorizaciones se realizan con agilidad y cumplimiento de los procedimientos establecidos. La ausencia de respuestas

críticas confirma que no existen percepciones de ineficiencia en este aspecto. En conclusión, el proceso de autorización de pagos es altamente confiable, aunque sería recomendable seguir fortaleciendo las buenas prácticas para mantener esta percepción positiva.

Tabla 20

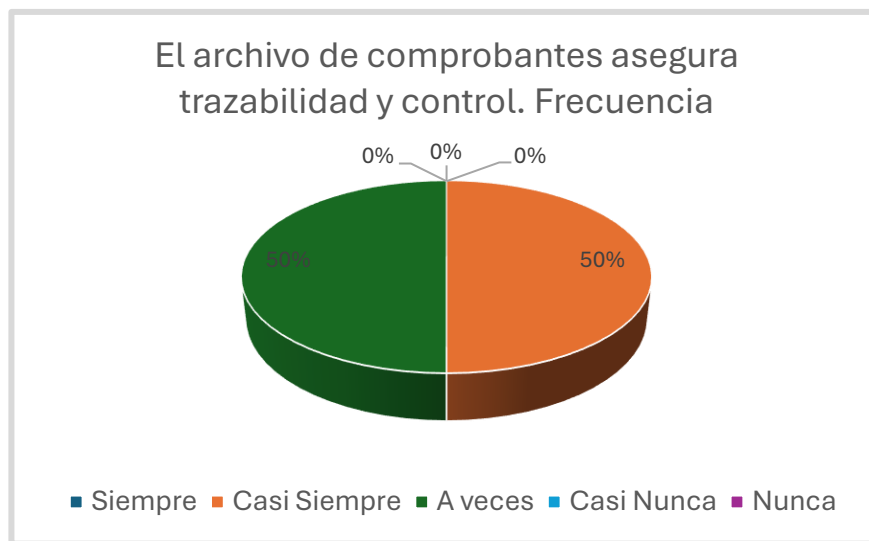
Pregunta cinco, archivo de comprobantes trazabilidad y control

El archivo de comprobantes asegura trazabilidad y control.		
Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	3	50%
A veces	3	50%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	6	100%

Nota Elaboración propia

Figura 13

Pregunta cinco, archivo de comprobantes trazabilidad y control



Nota Elaboración propia

Los resultados evidencian que el archivo de comprobantes asegura la trazabilidad y control de manera parcial. El 50% de los encuestados indicó “casi siempre” y el otro 50% “a

veces”, mientras que no se registraron respuestas en las opciones extremas. Esto refleja que, si bien el sistema de archivo cumple en gran parte su función, existen ocasiones en las que no garantiza plenamente la trazabilidad requerida. La percepción dividida señala que se presentan inconsistencias en el manejo documental. En conclusión, se recomienda reforzar los mecanismos de archivo y control para asegurar mayor confiabilidad y uniformidad en los procesos.

Tabla 21

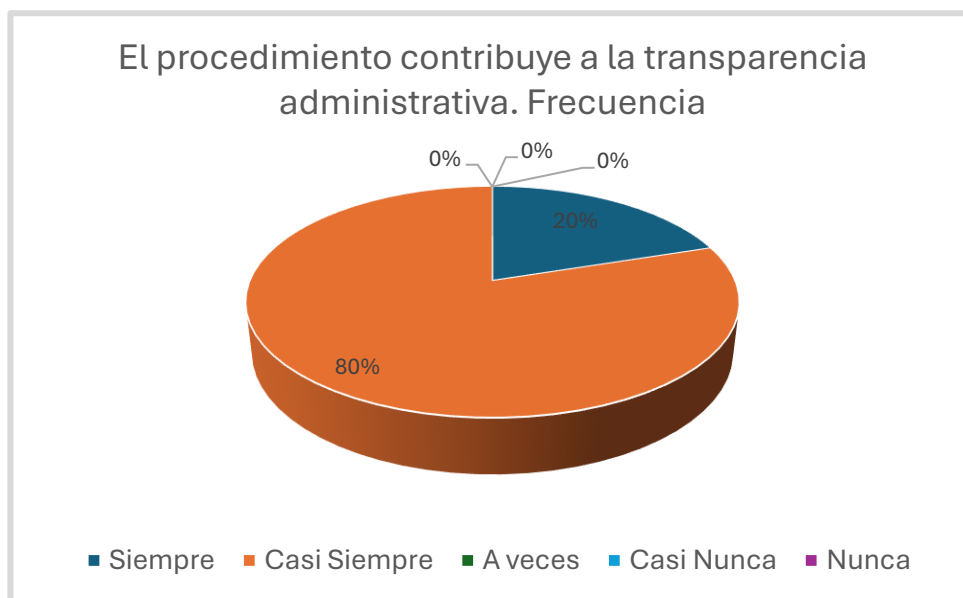
Pregunta seis, procedimiento de transparencia administrativa

El procedimiento contribuye a la transparencia administrativa.		
Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	20%
Casi Siempre	4	80%
A veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	5	100%

Nota elaboración propia

Figura 14

Pregunta seis, procedimiento de transparencia administrativa



Los resultados muestran que el procedimiento contribuye de manera significativa a la transparencia administrativa. El 80% de los encuestados indicó “casi siempre” y el 20% respondió “siempre”, sin registrarse opiniones en categorías negativas. Esto refleja que los participantes perciben un alto nivel de claridad y apertura en los procesos administrativos, lo que fortalece la confianza en la gestión institucional. La ausencia de respuestas críticas evidencia la solidez del procedimiento en este aspecto. En conclusión, se confirma que el procedimiento es un mecanismo efectivo para garantizar la transparencia administrativa.

Resultados de la entrevista a los colaboradores de la empresa:

Tabla 22

Cuadro comparativo de entrevista a colaboradores

Área / Entrevistado	¿Cómo describiría el procedimiento actual de registro y verificación de pagos?	¿Qué dificultades encuentra con mayor frecuencia durante el proceso?	¿Los roles y responsabilidades están claramente delimitados?	¿Cómo valora la eficiencia en la validación y autorización de pagos?	¿Qué mejoras considera prioritarias para optimizar el procedimiento?
Gerencia General	Lo considera organizado y funcional, con buena base de control.	Ocasional falta de coordinación entre áreas.	Están definidos, aunque se puede reforzar la comunicación.	Eficiencia alta, con la posibilidad de mayor rapidez.	Integrar un sistema digital que potencie la gestión.
Cobranzas Miembro 1	– Es un proceso correcto y ordenado, aunque aún con espacio de mejora.	A veces se demora la información bancaria.	Generalmente claros.	Satisfactorio en la mayoría de ocasiones.	Avanzar hacia la automatización para ganar agilidad.
Cobranzas Miembro 2	– Cumple con lo esperado y brinda control.	Se presentan algunos errores menores en datos.	Mayoritariamente claros.	Eficiencia media-alta.	Mejorar coordinación entre áreas.
Contabilidad Miembro 1	– Se percibe como adecuado y confiable.	A veces falta documentación completa.	Claros y bien definidos en la práctica.	Alta, con pequeños márgenes de mejora.	Reforzar capacitaciones periódicas.
Contabilidad Miembro 2	– Es un proceso estructurado y con control.	Demoras leves en la autorización final.	Claros en general.	Eficiencia positiva.	Implementar software especializado.
Contabilidad Miembro 3	– Fluido, aunque con algunos pasos que podrían simplificarse.	Se perciben retrasos menores en aprobaciones.	Bien definidos en la mayoría de casos.	Alta, con buenos resultados.	Reducir tiempos de aprobación y simplificar flujos.

Analizando los datos de las respuestas se puede deducir lo siguiente:

Tabla 23

Datos de categorías de respuestas

Categoría	Códigos emergentes
Procedimiento actual	<ul style="list-style-type: none"> • “Organizado y funcional” • “Adecuado y confiable” • “Estructurado con buena base de control”
Dificultades (mejoras)	<ul style="list-style-type: none"> • “Retrasos leves en comunicación” • “Pequeños errores en datos” • “Demoras puntuales en aprobaciones”
Roles y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • “Mayormente claros” • “Definidos, con posibilidad de reforzar la comunicación”
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • “Alta y satisfactoria” • “Media-alta, con margen de mejora en rapidez”
Mejoras sugeridas	<ul style="list-style-type: none"> • “Automatización de procesos” • “Implementación de software especializado” • “Capacitación continua” • “Simplificación de algunos pasos”

Las entrevistas realizadas a los participantes de la empresa los cuales fueron el gerente general, al equipo de cobranzas y al área de contabilidad reflejan una percepción positiva y media-alta sobre el proceso de pagos. Los participantes coinciden en que el procedimiento es organizado, confiable y estructurado, cumpliendo adecuadamente con su función principal. Si bien se mencionan algunos retrasos leves en la comunicación interárea o en la autorización final, estos se perciben más como oportunidades de mejora que como problemas críticos. La mayoría valora la eficiencia como alta, resaltando que el sistema brinda control y seguridad en las operaciones. En cuanto a propuestas, existe consenso en avanzar hacia la automatización, la capacitación continua y la simplificación de pasos administrativos, lo cual permitiría alcanzar un nivel de excelencia en la gestión.

OG 2: Diseñar una propuesta de procedimiento de emisión y envío de boletas electrónicas a la SUNAT.

Este objetivo se orienta a optimizar el proceso de facturación electrónica mediante la definición de un flujo de actividades estandarizado que abarque desde la recepción del comprobante de pago hasta el envío y validación en la plataforma de la SUNAT. La propuesta permitirá agilizar los tiempos de respuesta, reducir errores en el registro contable y cumplir con los requisitos legales en materia tributaria. Se incluirán actividades como la verificación de datos, el registro en el sistema contable y la emisión de la boleta electrónica, así como protocolos de contingencia en caso de fallas del sistema o rechazos por parte de la SUNAT.

El diseño de un procedimiento para la emisión y envío de boletas electrónicas constituye un paso estratégico para fortalecer la transparencia, eficiencia y cumplimiento normativo en los procesos administrativos de la institución. Este procedimiento se fundamenta en la Resolución de Superintendencia N.º 097-2012/SUNAT, que regula el Sistema de Emisión Electrónica (SEE),

y en el Reglamento de Comprobantes de Pago de la SUNAT.

El objetivo de la propuesta es establecer un flujo estandarizado de actividades que reduzca errores en la información contable, mejore los tiempos de respuesta y garantice la emisión de boletas válidas ante SUNAT, generando confianza tanto en los usuarios como en los organismos fiscalizadores.

Tabla 24

Cuadro de actividades en emisión de comprobantes

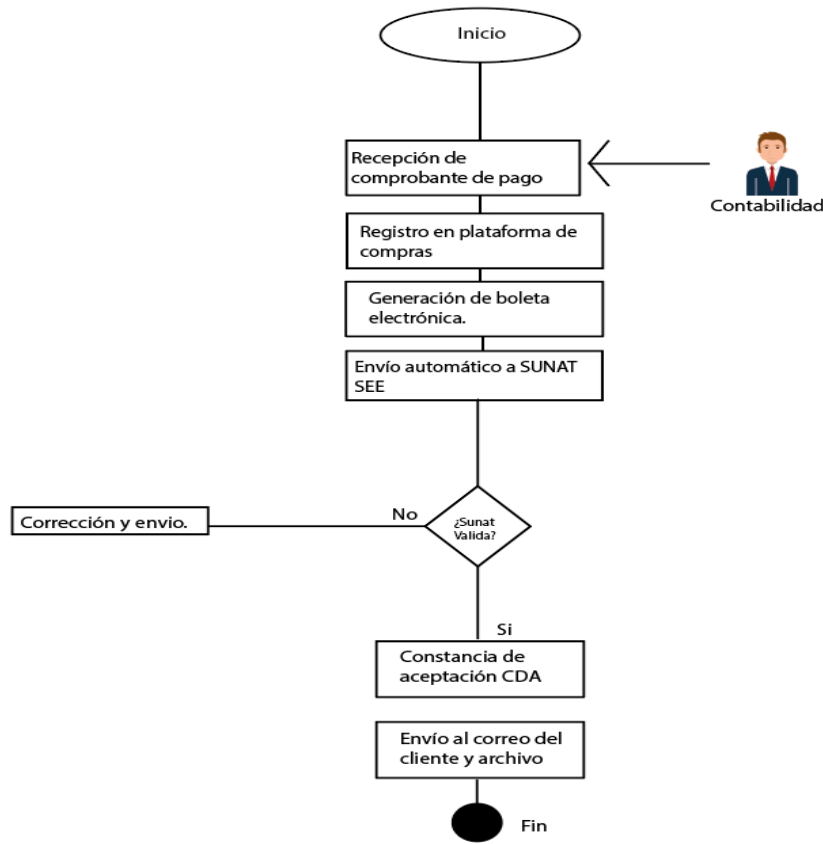
Fase	Actividad	Responsable	Herramientas/Documentos	Resultado esperado
1	Recepción del comprobante de pago (voucher, transferencia, efectivo)	Área de Cobranzas	Voucher, comprobante, recibo	Validación inicial del monto y servicio
2	Registro en la plataforma de cobranzas	Personal administrativo	Sistema contable / URL institucional	Datos ingresados correctamente
3	Validación de la información	Área de Contabilidad	Sistema contable y registros	Corrección de errores antes de emisión
4	Generación de boleta electrónica	Área de Contabilidad	Plataforma enlazada con SUNAT	Boleta electrónica emitida con correlativo
5	Envío automático a la SUNAT	Sistema SEE – SUNAT	Plataforma electrónica	Validación o rechazo de SUNAT
6	Entrega de constancia y boleta al cliente	Sistema / Correo electrónico	CDA (Constancia de Aceptación)	Cliente recibe comprobante válido y archivo institucional

La tabla presentada detalla el procedimiento propuesto para la emisión y envío de boletas electrónicas a la SUNAT, organizado en seis fases que integran actividades, responsables, herramientas y resultados esperados. El proceso inicia con la recepción del comprobante de pago por parte del área de cobranzas, garantizando la validación inicial del servicio y monto.

Posteriormente, el personal administrativo registra la información en la plataforma institucional, lo cual permite el ingreso correcto de los datos. En una tercera etapa, el área de contabilidad valida la información, asegurando la corrección de posibles errores antes de la emisión. Luego, desde la misma área, se procede a la generación de la boleta electrónica con numeración correlativa, enlazada directamente con la SUNAT. Seguidamente, el sistema SEE–SUNAT recibe el comprobante para su validación o rechazo, lo cual asegura la conformidad tributaria. Finalmente, el sistema envía al cliente la constancia de aceptación (CDA) junto con la boleta electrónica, quedando también archivada en la institución, garantizando transparencia, control y cumplimiento normativo.

Figura 15

Flujo de actividades en emisión de comprobantes



El flujograma muestra el procedimiento para la emisión y envío de boletas electrónicas a la SUNAT, iniciando con la recepción del comprobante de pago por parte de contabilidad. Luego, la información se registra en la plataforma de compras y se procede con la generación de la boleta electrónica. Posteriormente, el sistema envía automáticamente el comprobante al SEE de la SUNAT para su validación. Si es aceptado, se emite la constancia de aceptación (CDA) y se remite al correo del cliente, además de archivar en la institución. En caso de rechazo, el proceso contempla la corrección y reenvío, garantizando exactitud y cumplimiento tributario.

Tabla 25

Protocolos de contingencia en la emisión de comprobantes

Protocolos de contingencia	
Falla de sistema	Emisión manual con numeración de contingencia y regularización en 24 horas.
Rechazo por SUNAT	Corrección inmediata de datos y reenvío.
Problemas de conectividad	Almacenamiento temporal y reintento automático de transmisión.

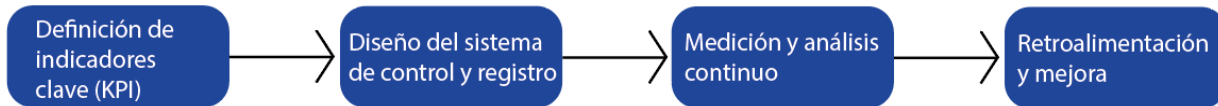
OG 3: Incorporar indicadores de gestión (KPI) que permitan evaluar y mejorar de forma continua el desempeño del área de cobranza.

Este objetivo busca implementar un sistema de indicadores de gestión que mida la eficiencia, efectividad y calidad del proceso de cobranza, proporcionando información útil para la toma de decisiones estratégicas. Los KPIs estarán enfocados en aspectos como el tiempo promedio de registro y verificación de pagos, la tasa de errores en la emisión de comprobantes,

el porcentaje de cobranzas efectivas en relación con las programadas y el nivel de satisfacción del cliente respecto al proceso de facturación y cobranza.

Figura 16

Proceso determinación y control indicadores



El proceso muestra cómo los indicadores de gestión se definen, registran y miden de forma continua para evaluar el desempeño del área de cobranza. Finalmente, los resultados obtenidos sirven como retroalimentación para implementar mejoras permanentes.

Tabla 26

Indicadores de Gestión


KPI	Definición	Fórmula	Meta sugerida	Responsable
Índice de morosidad	% de clientes con deudas vencidas	$(\text{Cuentas vencidas} / \text{Total cuentas}) \times 100$	$\leq 10\%$	Asistente de cobranza
Tasa de recuperación	% de cuentas vencidas que se recuperan	$(\text{Monto recuperado} / \text{Monto vencido}) \times 100$	$\geq 85\%$	Encargado de cobranzas
Tiempo promedio de cobranza	Días que tarda en recuperarse una deuda	$\Sigma \text{ días vencidos} / N^\circ \text{ de cuentas recuperadas}$	$\leq 15 \text{ días}$	Supervisor administrativo
Eficiencia del personal	Ratio de gestiones efectivas	$\text{Gestiones efectivas} / \text{Total gestiones}$	$\geq 70\%$	Jefe de cobranza
Satisfacción del cliente	Opinión tras la gestión de cobranza	Encuesta (escala Likert 1-5)	$\geq 4/5$	Área de servicio al cliente

La tabla de indicadores de gestión establece los principales KPI del área de cobranzas, detallando su definición, fórmula de cálculo, meta y responsable. Entre ellos se incluyen el índice de

morosidad, la tasa de recuperación, el tiempo promedio de cobranza, la eficiencia del personal y la satisfacción del cliente, cada uno con metas cuantificables y responsables asignados. En conjunto, permiten medir objetivamente la eficacia del proceso de cobranza y orientar la mejora continua en la empresa.

Tabla 27

Manual de procedimiento de seguimiento de KPIS

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
	Seguimiento de KPIS			
OBJETIVO	Controlar los indicadores (KPIS)			
FECHA		TIEMPO APROXIMADO: 15 MIN	RESPONSABLE: Contadores	N° DE TRABAJADORES: 3
PROCEDIMIENTO DE REGISTRO EN EL SISTEMA				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Registro inicial: Todos los pagos ingresan al sistema contable diariamente. 2. Consolidación de datos: Cada viernes se genera un reporte preliminar de deudas activas y cuentas recuperadas. 3. Cálculo automático: El tablero KPI aplica las fórmulas definidas para cada indicador. 4. Revisión semanal: El jefe de cobranza valida la consistencia de los datos. 5. Informe mensual: Se elabora un reporte comparativo con gráficos para gerencia general. 6. Retroalimentación: Se diseñan acciones correctivas cuando los indicadores no cumplen la meta. 				
DOCUMENTOS, ACCIONES Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS				
Documentos Utilizados	Acciones Clave		Herramientas Empleadas	

Reporte bancario diario.	➤ Revisión y registro de pagos recibidos.	➤ Sistemas contables / ERP (para registrar y validar pagos).
Libro contable de la empresa.	➤ Consolidación de la información en el sistema contable.	➤ Plataforma SUNAT SEE (para emisión y validación de boletas).
Archivos de conciliación en Excel.	➤ Cálculo automático de los indicadores mediante fórmulas.	➤ Excel avanzado / Power BI (para diseño de tableros KPI y reportes automáticos).
Manual de procedimientos del área de cobranza.	➤ Análisis comparativo de resultados (antes / después de los KPI).	
	➤ Elaboración de reportes gráficos de desempeño.	
	➤ Reuniones de retroalimentación y toma de decisiones.	
	➤ Implementación de planes de mejora continua según resultados.	

Consolidación semanal de datos para identificar deudas activas y recuperadas. Luego, mediante un tablero automatizado, se calculan los indicadores establecidos, los cuales son revisados por el jefe de cobranza para validar su consistencia. Cada mes se elabora un informe comparativo con gráficos que facilita la toma de decisiones de la gerencia. A partir de los resultados, se implementan acciones correctivas y planes de mejora continua. Para ello se utilizan documentos de gestión (reportes, conciliaciones y manuales), acciones de control específicas y herramientas como ERP, SUNAT SEE.

Tabla 28

Comparativo antes y después de la estandarización de KPIS

Aspecto	Situación actual (antes)	Propuesta (después)
Control de morosidad	Sin registro formal, solo por Excel	KPI sistematizado con alertas automáticas
Recuperación de cartera	Se mide de manera general	Se mide mensual y por responsable

Aspecto	Situación actual (antes)	Propuesta (después)
Tiempos de cobranza	No se controla	Medido en días promedio con gráficos
Rendimiento del personal	No se cuantifica	Reportes individuales de efectividad
Satisfacción del cliente	No evaluada	Encuestas periódicas digitales

La tabla compara la situación actual del área de cobranzas con la propuesta de mejora mediante KPI. Actualmente, el control de morosidad se limita a registros en Excel, mientras que la propuesta plantea un sistema automatizado con alertas. La recuperación de cartera, que hoy se mide de forma general, pasará a evaluarse mensualmente y por responsable, permitiendo mayor precisión. Los tiempos de cobranza, antes no controlados, serán medidos en días promedio con gráficos. El rendimiento del personal, que no se cuantificaba, se evaluará con reportes individuales de efectividad. Finalmente, la satisfacción del cliente, que no era medida, será evaluada mediante encuestas digitales periódicas, fortaleciendo la retroalimentación y la mejora continua.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El capítulo de conclusiones y recomendaciones es el punto focal que otorga utilidad y trascendencia al informe de suficiencia profesional. Su relevancia reside en que va más allá del resumen, pues cristaliza la validación de las competencias adquiridas y aplicadas durante el proyecto. En este segmento, el profesional no solo certifica el cumplimiento de los objetivos con base en los resultados prácticos, sino que ofrece una perspectiva crítica y propositiva. Las recomendaciones, específicamente, son la proyección práctica del aprendizaje, delineando acciones de mejora, estrategias futuras o nuevas líneas de abordaje para la empresa o sector, lo que demuestra la capacidad de transformar la experiencia en conocimiento aplicado con valor real y directo para el desempeño profesional.

Conclusiones

El diseño organizacional propuesto permitió redefinir la estructura funcional del área de cobranza, estableciendo líneas jerárquicas claras, delimitando funciones y responsabilidades específicas para cada puesto. Esta mejora favoreció una comunicación más fluida entre las áreas contable, administrativa y de ventas, reduciendo la duplicidad de tareas y fortaleciendo el control interno de los procesos.

El manual de procedimientos elaborado consolidó los procesos de registro, verificación y conciliación de pagos, estandarizando las actividades del área de cobranza. Este documento sirvió como guía práctica para el personal, garantizando uniformidad en la ejecución de las tareas, reducción de errores y fortalecimiento del control interno financiero.

La propuesta de procedimiento de emisión y envío de boletas electrónicas permitió

optimizar el cumplimiento tributario y agilizar el flujo de facturación. La implementación del sistema electrónico garantizó la validez legal de los comprobantes, redujo los tiempos de emisión y mejoró la trazabilidad de las operaciones frente a la SUNAT.

La incorporación de indicadores de gestión (KPI) permitió establecer un sistema de medición del desempeño del área de cobranza, facilitando la evaluación continua de la eficiencia, efectividad y puntualidad en la recuperación de pagos. Estos indicadores proporcionaron información clave para la toma de decisiones estratégicas y la mejora continua de los procesos administrativos.

Recomendaciones

Se recomienda implementar un programa de evaluación periódica de desempeño organizacional, con revisiones semestrales que permitan detectar desajustes en la distribución de funciones o cargas laborales. Asimismo, se sugiere promover espacios de retroalimentación interna entre los colaboradores del área de cobranza, contabilidad y ventas, a fin de mantener una estructura flexible que responda a los cambios del entorno empresarial.

Se recomienda realizar capacitaciones periódicas y talleres prácticos dirigidos al personal del área de cobranza y contabilidad, orientados a reforzar el conocimiento y aplicación de los procedimientos establecidos. Asimismo, se debe implementar un sistema digital de control documental, que permita el acceso en línea y la actualización dinámica del manual, garantizando su vigencia ante cambios normativos o tecnológicos

Se recomienda mantener una supervisión técnica continua del sistema electrónico y desarrollar un plan de contingencia digital que garantice la emisión ininterrumpida de comprobantes ante posibles fallas del servidor o cambios normativos. Además, el área de contabilidad debe coordinar con el proveedor del software o con el área de TI para realizar

actualizaciones periódicas y auditorías internas del sistema

Se recomienda realizar revisiones mensuales y comparativas de los KPI implementados, con el fin de analizar tendencias y detectar posibles desviaciones en los resultados. Asimismo, se sugiere integrar los indicadores de cobranza al cuadro de mando integral de la empresa, de modo que su análisis contribuya a la evaluación global del desempeño corporativo.

LECCIONES APRENDIDAS SOBRE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES

Las lecciones aprendidas constituyen un elemento esencial en la formación universitaria y en la consolidación de la experiencia profesional, ya que permiten reflexionar sobre el proceso vivido, identificar fortalezas y reconocer oportunidades de mejora. En el contexto de la experiencia desarrollada en el Grupo Inmobiliario MY LAND S.A.C., estas lecciones trascienden lo operativo, pues evidencian cómo las competencias adquiridas durante la carrera se aplican en situaciones reales del entorno laboral.

Comprender y documentar las lecciones aprendidas en torno a las competencias profesionales como el pensamiento crítico, la inteligencia social, la resolución de problemas, la mentalidad sistémica digital y la responsabilidad social— contribuye directamente al desarrollo de una visión integral del desempeño profesional. Estas experiencias fortalecen la capacidad del egresado para adaptarse a contextos dinámicos, innovar en la gestión y actuar con ética y compromiso social.

Asimismo, las lecciones aprendidas sirven como una herramienta de retroalimentación continua, permitiendo transformar la práctica en conocimiento y consolidar una identidad profesional sólida. De esta forma, cada competencia se convierte en una oportunidad de mejora permanente, reforzando el vínculo entre la teoría y la práctica, y aportando valor tanto a la institución como al propio profesional.

Competencia	Conclusiones	Recomendaciones
Pensamiento Creativo y Crítico	Durante la experiencia en el área de cobranza se aplicó el pensamiento crítico para identificar ineficiencias en los procesos de seguimiento de pagos y proponer mejoras innovadoras en la gestión de cartera. La creatividad se reflejó en la elaboración de estrategias personalizadas de contacto con clientes y en la optimización de los canales de comunicación, lo que permitió mejorar los índices de recuperación.	Fomentar espacios de innovación permanente en el área de cobranza. Implementar metodologías ágiles que permitan analizar los procesos de manera crítica y generar propuestas de mejora continua.
Inteligencia Social	Se demostró la inteligencia social al interactuar con clientes y colaboradores desde una comunicación empática y asertiva, buscando resolver conflictos sin afectar las relaciones comerciales. Esta habilidad permitió mantener un ambiente colaborativo y fortalecer la imagen del Grupo Inmobiliario MY LAND S.A.C.	Capacitar constantemente al personal en habilidades blandas como negociación, empatía y escucha activa. Promover una cultura de respeto y cooperación que potencie las relaciones laborales y comerciales.
Resolución de Problemas	Durante la práctica profesional se abordaron dificultades en la gestión de cobranzas relacionadas con la	Fortalecer la cultura de mejora continua y análisis de resultados dentro del área. Desarrollar protocolos que

	<p>morosidad y la falta de seguimiento oportuno. A través de la aplicación de técnicas de análisis de causa raíz se identificaron los principales puntos críticos, diseñando soluciones que optimizaron los tiempos de respuesta y redujeron los índices de incumplimiento.</p>	<p>permitan una detección temprana de problemas y su resolución efectiva mediante trabajo colaborativo.</p>
<p>Mentalidad Sistémica Digital</p>	<p>La implementación de herramientas digitales para el control de cobranzas demostró la capacidad de integrar la tecnología en los procesos administrativos. Se aplicaron sistemas de registro automatizado y bases de datos actualizadas, permitiendo una gestión eficiente y una toma de decisiones basada en información en tiempo real.</p>	<p>Continuar con la digitalización de procesos incorporando software especializado de gestión financiera. Promover la capacitación del personal en competencias digitales para garantizar el uso óptimo de las herramientas tecnológicas.</p>
<p>Responsabilidad Social y Ciudadana</p>	<p>La experiencia permitió aplicar la responsabilidad social al gestionar las cobranzas con ética, equidad y respeto hacia los clientes. Se priorizó el diálogo y la búsqueda de soluciones justas que beneficiaran tanto a la empresa como al usuario, demostrando compromiso ciudadano y transparencia institucional.</p>	<p>Mantener políticas de cobranza basadas en principios éticos y de respeto. Desarrollar programas de responsabilidad social que refuercen la confianza del cliente y consoliden la reputación del Grupo Inmobiliario MY LAND S.A.C.</p>

REFERENCIAS

- Bernal, C. A. (2016). Metodología de la investigación: Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales (4.^a ed.). Pearson Educación.
- BBVA Research. (2022). Situación inmobiliaria Perú. <https://www.bbvaresearch.com>
- Bustamante Lozano, J. A. (2023). Gestión de cobranza y su impacto en la liquidez de la empresa Automotriz Andina S.A.C., Lima [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/118678>
- Chacón Villalba, M. V. (2022). Proceso de cobranza y su influencia en la rentabilidad de la empresa Inversiones VYC S.A.C., Lima [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/109843>
- Creswell, J. W. (2012). Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research (4th ed.). Pearson.
- Daft, R. L. (2010). Organization theory and design (11th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2013). Organization theory and design (11th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Flick, U. (2015). Introducing research methodology: A beginner's guide to doing a research project (2nd ed.). SAGE Publications.
- Galindo Silva, S. (2020). La estructura organizacional y sus efectos en una institución educativa particular del distrito de Pueblo Libre [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <https://hdl.handle.net/20.500.12404/17238>

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2014). Metodología de la investigación (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2023). Producto bruto interno trimestral: Informe técnico. <https://www.inei.gob.pe>
- Jean-Mairet Zimic, J. S., & Mariñas Tapia, O. A. (2015). Mejora en la estructura organizacional de la empresa familiar ABC S.A.C. [Tesis de licenciatura, Universidad de Lima]. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/3328>
- Kvale, S. (2011). Doing interviews. SAGE Publications.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Organization and environment: Managing differentiation and integration. Harvard Business School Press.
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (2022). Boletín estadístico del sector vivienda y urbanismo. <https://www.gob.pe/vivienda>
- Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations: A synthesis of the research. Prentice-Hall.
- Patiño Vargas, K. S. (2021). Gestión de cobranzas y liquidez financiera en la empresa Corporación Miyashiro S.A.C., Lima [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/655268>
- Robinson, S. P. (2013). Organizational behavior (15th ed.). Pearson Education.
- Taylor, F. W. (1911). The principles of scientific management. Harper & Brothers.
- Velásquez Morales, Á. G., & Peregrino Benites, R. E. (2024). Evaluación y análisis de la estructura organizacional de la empresa Zamora Estructuras [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. <https://hdl.handle.net/10757/672119>
- Weber, M. (1922). Economy and society: An outline of interpretive sociology (G. Roth & C. Wittich, Eds.). University of California Press, 1978.

ANEXOS

Anexo N°1: Guía de observación

Objetivo: Examinar el funcionamiento actual del procedimiento de registro y verificación de pagos en la organización, con el fin de identificar fortalezas, deficiencias y oportunidades de mejora.

Aspectos a observar:

- Recepción de comprobantes
- Existencia de un procedimiento definido para la recepción.
- Emisión de constancia o registro de recepción.

Validación documental

- Revisión del cumplimiento de requisitos tributarios y legales.
- Casos frecuentes de comprobantes observados o rechazados.

Registro contable

- Medio de registro: sistema automatizado o manual.
- Cumplimiento de plazos para los asientos contables.

Autorización de pagos

- Definición de responsables de aprobación.
- Respeto a los niveles jerárquicos establecidos.

Archivo y control

- Modalidad de archivo: físico, digital o mixto.
- Trazabilidad y acceso oportuno a la documentación.

Anexo N°2: Ficha de análisis documental

Objetivo: Evaluar la consistencia, actualidad y pertinencia de los documentos que regulan el proceso de registro y verificación de pagos. OE1

Documento revisado	Fecha de emisión	Responsable	Estado (vigente/desfasado)	Claridad de roles	Coherencia con otros documentos	Brechas identificadas
Organigrama institucional						
Manual de funciones						
Manual de procedimientos						
Reportes contables						

Anexo N°3: Guía de entrevista semiestructurada OE1

Objetivo: Obtener información cualitativa de los responsables administrativos y contables sobre el proceso de pagos, a fin de complementar el diagnóstico institucional.

Preguntas orientadoras:

¿Cómo describiría el procedimiento actual de registro y verificación de pagos?

¿Qué dificultades encuentra con mayor frecuencia durante el proceso?

¿Los roles y responsabilidades están claramente delimitados?

¿Cómo valora la eficiencia en la validación y autorización de pagos?

¿Qué mejoras considera prioritarias para optimizar el procedimiento?

Anexo N°4: Cuestionario de encuesta (escala Likert 1–5) OE1

Objetivo: Recoger percepciones del personal administrativo acerca de la claridad, eficacia y control del proceso de registro y verificación de pagos.

Instrucciones: Marque con una “X” su nivel de acuerdo, donde 1 = Totalmente en desacuerdo y 5 = Totalmente de acuerdo.

Ítem	1	2	3	4	5
1. Los roles y responsabilidades en el proceso de pagos están claramente definidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. El registro de pagos se realiza de manera oportuna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Los mecanismos de validación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

documental son adecuados.					
4. El proceso de autorización de pagos es eficiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. El archivo de comprobantes asegura trazabilidad y control.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. El procedimiento contribuye a la transparencia administrativa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>