

# PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

## AÑO 2019

Autor: Paula Lucía Saracho Capurro

Tutor: Lic. Diego Ezequiel Assaf

Modalidad: Informe de Trabajo

Nombre del Trabajo: Gestión y Mejora de  
los Procesos de Cobranza en Estudio  
Saracho & Asoc.: Consultoría y  
Cobranzas

Duración: 3 meses

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### Índice Informe Final

Datos Generales-----	3
Resumen Final-----	3
Cumplimiento-----	4
Plan de Trabajo-----	5
Resumen-----	7
Introducción-----	8
Empresa seleccionada-----	8
Identificación del problema-----	9
Objetivos-----	9
Marco teórico-----	9
Metodología-----	10
Cronograma-----	12
Bibliografía-----	13
Trabajo de Campo-----	14
Introducción a la Gestión por Procesos-----	16
Enfoque Basado en Procesos-----	17
Estructura y Mapeo de Procesos-----	18
Organigrama-----	18
FODA-----	19
Cursograma-----	20
Diagrama 1-----	21
Diagrama 2-----	21
Diagrama 3-----	22
SIPOC-----	22
Pasos a seguir-----	24
Niveles de la Organización-----	24
La Mejora de Procesos-----	24
Requisitos-----	25
Etapas de la Mejora de Procesos-----	26
Herramientas adicionales-----	27
Diagrama Causa-Efecto-----	27
Metodología DMAIC-----	29
La Comunicación-----	29
La Gestión Telefónica en Estudio Saracho & Asoc. -----	32
Plan de Acción-----	35
¿Cómo desarrollar un Plan de Acción? -----	35
Plan de Acción Estudio Saracho & Asoc. -----	35
Software de Gestión de Cobranzas-----	36
SAC-Sistema de Administración de Cobranzas -----	36
Grandi y Asociados -----	36
Cash-pot -----	37
Comunicación vía WhatsApp-----	38
Conclusiones Plan-----	39
Entrevista-----	39
Conclusiones Entrevista-----	41
Bibliografía-----	41
Resultados y Conclusiones Finales-----	42
Informe de Avance 1-----	43
Informe de Avance 2-----	44
Informe de Avance 3-----	45
Divulgación-----	46
Cursos y Certificados-----	46
Balance Final-----	47
Comentario Tutor-----	48

<b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b>
--

### 1.- DATOS GENERALES:

Apellido y Nombres:	Apellido y Nombres del Director:
Saracho Capurro, Paula Lucía	Assaf, Diego Ezequiel
DNI: 38.487.539	DNI 31.001.288
Tema: Gestión y Mejora en los Procesos de Cobranza de Estudio Saracho & Asoc.: Consultoría y Cobranzas	
Opción de Práctica Profesional: Informe de Trabajo	
Lugar de Trabajo: Estudio Saracho & Asoc.: Consultoría y Cobranzas	

### 2.- INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL

El presente trabajo fue realizado bajo la modalidad de Informe de Trabajo el cual se titula "Gestión y Mejora en los Procesos de Cobranza en Estudio Saracho y Asoc.: Consultoría y Cobranzas". La empresa se dedica a la consultoría especializándose en gestión de otorgamiento de crédito, administración de cartera y recupero de crédito. El presente trabajo se realizó de manera tal de poder identificar los factores cualitativos que afectaban de manera significativa la gestión de cobranzas. La producción del mismo se dividió en diversas etapas que se detallan a continuación:

Etapa 1: Recolección de bibliografía sobre temas referidos a la gestión de cobranzas en la que se determinó como marco teórico libros como "Hacia una Cobranza Profesional" de Adrián López, "Claves para la Gestión de Cobranzas 2" de Eduardo Buero, "Sistemas Integrados de Gestión Empresarial" de Raúl Oltra Badenes, "El Ciclo del Crédito" de Salvador Molina, entre otros detallados en el Plan de Trabajo. Sin embargo, no se contaba con la bibliografía de un curso a distancia dictado por la Universidad Tecnológica Nacional-Facultad Regional de Buenos Aires, del cual se obtuvo conocimiento sobre Gestión por Procesos, conceptos aprendidos en la FACE, pero afianzados en el mencionado curso.<sup>7</sup>

Etapa 2: Estudio de la bibliografía

Etapa 3: Desarrollo de los procesos de gestión de la empresa en la que se graficaron diagramas de flujo explicando los procesos principales y de soporte. También se aplicaron herramientas obtenidas en el curso a distancia denominadas SIPOC, Diagrama de Causa-Efecto, TMAP, AMFE e indicadores de gestión.

Etapa 4: Observación y entrevistas a empleados y titular de la empresa que son los encargados de la gestión de cobranzas. En las mismas se obtuvo conocimiento más específico sobre los servicios que brinda la empresa, como

<b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b>
--

ser gestión preventiva, gestión extrajudicial, gestión judicial y auditoría legal. Asimismo, se determinaron todos los documentos y registros que se deben contemplar en los procesos mencionados.

Etapa 5: Análisis de los datos obtenidos en las entrevistas.

Etapa 6: Implementación de un Plan de Acción. En el plan se detallaron los posibles softwares de gestión que se podría utilizar para que la gestión de cobranzas en la empresa sea más eficiente. También se contempló información sobre las distintas formas de enviar mensajes masivos a través de la red social WhatsApp, por lo que se decidió una manera de enlace en la que se detalla el número al que se quiere enviar el mensaje, así como el mensaje predeterminado.

Etapa 7: Evaluación del Plan de Acción

Etapa 8: Redacción del Informe Final. Etapa en la que se enlazaron todas las tareas realizadas y herramientas utilizadas.


### **3.- CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL:**

100%	75%	50%	25%	menos del 25%
	X			

Manifiesto que se cumplió con el plan de trabajo original en un 75% debido a que no se plantearon indicadores de gestión como se propuso ya que se resolvió que los implementados por la empresa son suficientes.

Sin embargo, se utilizó bibliografía complementaria, otorgada por el profesor de un curso on line a través de una plataforma virtual de e-Learning. Los conocimientos obtenidos en el mismo se utilizaron para construir Diagramas de Flujo más completos, herramientas como el gráfico SIPOC, TMAP, Diagrama de Causa-Efecto, FODA entre otras.

A continuación, se presentan el Plan de Trabajo original junto con el Trabajo de Campo y los Informes de Avances realizados.



*Gestión y Mejora de los  
Procesos de Cobranza en  
Estudio Saracho & Asoc.:  
Consultoría y Cobranzas*

**Empresa: Estudio Saracho & Asoc.**  
ALUMNO: PAULA LUCÍA SARACHO CAPURRO  
TUTOR: LIC. DIEGO EZEQUIEL ASSAF  
Opción de Práctica Profesional: Informe de Trabajo

<b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b>
--

## INDICE PLAN DE TRABAJO

Resumen  
Introducción  
Empresa seleccionada  
Identificación del problema  
Objetivos  
Marco teórico  
Metodología  
Cronograma  
Bibliografía

## **INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

### **RESUMEN**

Con el presente trabajo titulado “Gestión y Mejora de los Procesos de Cobranza en Estudio Saracho & Asoc.: Consultoría y Cobranzas”, se busca realizar un relevamiento sobre la empresa Estudio Saracho & Asoc., en el área de cobranzas para identificar las fallas en la misma con el propósito de establecer las mejorías necesarias para que se lleve a cabo una gestión más eficiente en el futuro.

La empresa seleccionada, dedicada a la consultoría de cobranzas, especializándose en la generación de procesos de otorgamientos de créditos, administración de cartera y recupero de crédito, se abastece de una cartera de clientes provenientes de otras empresas de servicios regionales, tarjetas de crédito y empresas de consumo masivo.

En la empresa es muy importante brindar un buen servicio, pero, además, también debe realizarse con eficacia una buena gestión de cobranzas para que la empresa pueda prosperar en el rubro.

El objetivo principal de la empresa establece reducir la morosidad de las cuentas por cobrar a través de una gestión de cobranza más efectiva y oportuna. Para cumplir con dicho objetivo se debe tener en consideración todos los aspectos relacionados con la gestión de cobranzas en sí, todas las actividades a realizar, desde el primer contacto con el cliente, continuando con el seguimiento de la cuenta del mismo, pasando por las distintas etapas del proceso de otorgamiento de crédito y finalizando en la culminación de la deuda, o bien, en el inicio del proceso judicial.

Como parte de la problemática principal se destaca el aumento de la morosidad en las cobranzas pretendidas en los últimos meses, por lo que se busca establecer los aspectos determinantes que llevaron a este resultado.

A manera de posible solución a esta problemática, se puede sugerir un plan de acción referido al sistema de gestión de cobranzas, el cual incluirá un software de gestión y comunicación a través de redes sociales, para que se produzca una mejora significativa en la empresa, y de esta manera poder perfeccionar los resultados obtenidos anteriormente.

Palabras clave: Gestión de cobranzas; Plan de acción; Mejoría.

## **INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

### **INTRODUCCIÓN**

La gestión de cobranzas es la actividad que tiene como objetivo principal estimular la relación entre la empresa y el cliente, de manera que éste último mantenga su cuenta al día.

Para que la gestión de cobranzas en una empresa se lleve a cabo de la manera más efectiva posible, se deben realizar actividades y aplicar estrategias específicas.

El proceso de gestión de cobranzas comienza en el mismo momento en que se produce la venta del producto o la prestación del servicio. Se debe contactar al cliente para informarle sobre el estado en el que se encuentra la cuenta, como así también las opciones que posee para cancelar su deuda. El gestor de la cobranza también puede comunicarse con clientes que se encuentran al día simplemente para recordarles sobre los pendientes.

Para el proceso de gestión de cobranzas se pueden utilizar distintos medios de comunicación como el telefónico, correo electrónico, mensajes de texto, visitas al domicilio del cliente, entre otros, por lo que es de suma importancia mantener la base de datos actualizada para poder gestionar la cobranza de la mejor manera posible.

Asimismo, el gestor de cobranzas debe conocer los productos y los servicios que ofrece la empresa, así como también la tecnología que se utiliza y otros aspectos fundamentales de la empresa (valores).

Es muy importante que el gestor de cobranzas desarrolle una buena relación con el cliente, escuchándolo con empatía, dejándolo expresar su punto de vista para tratar de comprenderlo. Éstas son algunas estrategias para mantener la relación.

### **LA EMPRESA SELECCIONADA**

Para la siguiente investigación se optó por analizar el Estudio Saracho & Asociados: Consultoría y Cobranzas, empresa que inició sus actividades el 1° de octubre del año 2010, dedicada a la consultoría de cobranzas, especializándose en la generación de procesos de otorgamientos de créditos, administración de cartera y recupero de crédito.

Conformado por un equipo de profesionales con la misión de crear valor, sumando metodologías, capacitación y herramientas en la industria del crédito y las cobranzas, mediante concepción de un “Ciclo de Crédito”.



## IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El problema identificado que llevó a la realización del presente trabajo es que se observa un aumento en la incobrabilidad/mora en los últimos meses en la empresa Estudio Saracho & Asociados: Consultoría y Cobranzas.

## OBJETIVOS

Objetivo general: identificar factores que afectan la gestión de cobranzas en la empresa Estudio Saracho & Asociados: Consultoría y Cobranzas, analizarlos y proponer mejoras.

### Objetivos específicos:

- Detallar los factores que afectan la gestión de cobranzas.
- Definir el proceso de gestión de cobranzas y, por ende, gestión telefónica de Estudio Saracho & Asociados.
- Establecer un plan de mejora en la gestión de cobranzas para que la empresa sea eficiente.

## MARCO TEÓRICO

El Ciclo de Crédito está conformado por 3 simples procesos:

1. Proceso de otorgamiento del crédito
2. Proceso de administración del crédito
3. Proceso de recupero de crédito

El proceso de otorgamiento del crédito se basa en la parametrización del otorgamiento, evaluación del comportamiento crediticio del prospecto, relevamiento y verificación de datos sensibles del prospecto y aprobación e instrumentación. El segundo paso es la sistematización del otorgamiento y en el control de gestión de la cartera. Finalmente, el tercer paso se fundamenta en la generación de campaña de control de mora, generación de campaña de recupero de mora blanda y generación de campaña de mora dura.

Como parte del marco teórico se puede mencionar a los siguientes autores: Adrián López en su obra "Hacia una Cobranza Profesional" hace referencia a que la gestión de cobranzas hoy en día ha adquirido mucha importancia en las organizaciones.

También menciona que la actividad se nutre de muchas otras disciplinas entre las que se encuentran, por ejemplo, las científicas: ciencias jurídicas, ciencias económicas, psicología, sociología, ciencias de la comunicación, entre otras. Asimismo, es de gran importancia ser ágil en recursos como la oratoria y la locución.

Como punto de partida para una gestión de cobranzas eficiente, el autor habla sobre la motivación que debe tener un gestor en su actividad diaria. Uno

## **INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

debe sentirse plenamente identificado con la figura del cobrador, caso contrario, cualquier intento por mejorar la ejecución del trabajo es inútil.

Asimismo, se puede citar a Eduardo Buero, quien en su libro “Claves para la Gestión de Cobranzas 2” adjunta artículos propios en los que ayuda a los gestores a desarrollar mejor sus capacidades como cobradores, basado en su experiencia.

Autores como J.C. Van Horne, R. Brealey, S. Myers y A. Marcus comentan sobre temas como políticas de crédito y cobranzas, planificación financiera a corto y largo plazo, administración de disponibilidades, manejo de cuentas a cobrar, entre otros, que son de suma importancia para la gestión de cobranzas de una empresa.

Cabe mencionar al libro Mejoramiento de los procesos de la empresa del autor H. James Harrington.

Como parte importante del marco teórico se incluye la teoría de procesos, la cual se basa en el estudio de una situación en su conjunto, sumando también las relaciones que surgen entre cada una de las partes y actividades interrelacionadas.

### **METODOLOGÍA**

El enfoque a utilizar en la investigación es cualitativo, ya que se deben recabar datos referidos a las opiniones de los empleados del área de gestión de cobranzas con respecto a las posibles causas del problema a través de entrevistas, como así también establecer una descripción detallada de los procesos desarrollados en la gestión. Los métodos a utilizar son los siguientes:

#### Métodos generales:

- **Deducción:** Se estudia los procesos de gestión de cobranzas en general para ser aplicados a un caso en particular.
- **Inducción:** A través de los resultados obtenidos en las épocas de gran efectividad, establecer un plan de acción para replicar los mismos en el futuro.
- **Análisis:** Se estudia en detalle la gestión de cobranzas para determinar las características importantes.
- **Síntesis:** Unir la información analizada para llegar a conclusiones significativas.

#### Métodos específicos:

- **Observacional:** Observar la conducta de los gestores a la hora de realizar las cobranzas, ya sea por medio telefónico, cara a cara, o de otro tipo.

<b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b>
--

- Investigación documental: Recopilar información sobre el tema tratado a través de libros, internet, etc.
- Investigación-acción: Estudiar el proceso de gestión de cobranzas de la empresa pudiendo localizar los puntos a mejorar.
- Indiciario: Tratar de determinar características que signifiquen un indicio para el problema establecido.
- Utilizar indicadores de gestión para evaluar el rendimiento de la empresa.
- Emplear el diagrama de flujo como herramienta para examinar la manera correcta de ejecutar las acciones de cobranza en la empresa y poder solucionar el principal problema.

<b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b>
--

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Para llevar a cabo la metodología antes mencionada, se propone ejecutar las siguientes etapas:

- 1.Recolección de bibliografía: recabar información sobre temas referidos a la gestión de cobranzas en empresas.
- 2.Estudio de la bibliografía correspondiente: análisis de la bibliografía.
- 3.Recolección de datos pertinentes de la empresa seleccionada: desarrollo de procesos de gestión de la misma.
- 4.Observación y entrevistas a empleados y titular de la empresa (encargados de la gestión de cobranzas).
- 5.Análisis de los datos obtenidos en las entrevistas y la observación.
- 6.Implementación de un plan de acción.
- 7.Evaluación del plan de acción.
- 8.Redacción del informe final.

### Cronograma

Actividades	Semanas																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
ETAPAS 1 Y 2																	
ETAPA 3																	
ETAPAS 4 Y 5																	
ETAPA 6																	
ETAPA 7																	
ETAPA 8																	

<b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b>
--

## BIBLIOGRAFÍA

- Fundamentos de Financiación Empresarial (5º Edición). R. Brealey y S. Myers.
- Fundamentos de Finanzas Corporativas (5º Edición). R. Brealey, S. Myers y A. Marcus.
- Administración Financiera. J.C. Van Horne.
- Hacia una Cobranza Profesional. Adrián López. Diciembre 2002.
- Claves para la Gestión de Cobranzas 2 (1º Edición). Eduardo Buero. Marzo 2011.
- El Ciclo del Crédito (1º Edición). Salvador Molina. Abril 2015.
- Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. James Harrington. Marzo 1999.
- Sistemas Integrados de Gestión Empresarial: Evolución Histórica y Tendencias de Futuro. Raúl Oltra Badenes. Primera edición, 2012.
- Esquemas de los Circuitos de Información de la Empresa, ejemplos de Diseños de ERP. Elaboración cátedra Organización Contable de Empresas I, FACE U.N.T.
- Introducción a la Gestión por Procesos: Procesos. Elaboración Profesor Ing. Oscar Diego Varaona, Centro de e-Learning, Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional de Buenos Aires. Año 2019.
- Introducción a la Gestión por Procesos: Mapeo de Procesos. Elaboración Profesor Ing. Oscar Diego Varaona, Centro de e-Learning, Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional de Buenos Aires. Año 2019.
- Introducción a la Gestión por Procesos: Herramientas de Gestión de Procesos. Elaboración Profesor Ing. Oscar Diego Varaona, Centro de e-Learning, Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional de Buenos Aires. Año 2019.
- Introducción a la Gestión por Procesos: Herramientas de Mejora. Elaboración Profesor Ing. Oscar Diego Varaona, Centro de e-Learning, Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional de Buenos Aires. Año 2019.
- Introducción a la Gestión por Procesos: Introducción Six Sigma. Elaboración Profesor Ing. Oscar Diego Varaona, Centro de e-Learning, Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional de Buenos Aires. Año 2019.

# TRABAJO DE CAMPO

## Índice Trabajo de Campo

Introducción a la Gestión por Procesos

Enfoque Basado en Procesos

Estructura y Mapeo de Procesos

Organigrama

FODA

Diagrama 0

Diagrama 1

Diagrama 2

SIPOC

Pasos a seguir

Niveles de la Organización

La Mejora de Procesos

Requisitos

Etapas de la Mejora de Procesos

Herramientas adicionales para el desarrollo y evaluación de los procesos

Diagrama Causa-Efecto

Metodología DMAIC

La Comunicación

La Gestión Telefónica en Estudio Saracho & Asoc.

Plan de Acción

¿Cómo desarrollar un Plan de Acción?

Plan de Acción Estudio Saracho & Asoc.

Software de Gestión de Cobranzas

SAC-Sistema de Administración de Cobranzas

Grandi y Asociados

Cash-pot

Comunicación vía WhatsApp

Conclusiones Plan

Entrevista

Conclusiones Entrevista

Bibliografía

## Introducción a la Gestión por Procesos

Para llegar a cumplir con los objetivos establecidos por una organización es necesario que todas las actividades que proporcionan valor y consumen recursos, se desarrollen como procesos. Asimismo, se debe saber cómo medir y mejorar los procesos de manera que los mismos mantengan un valor agregado para obtener los resultados deseados. Los procesos son un elemento fundamental para asegurar que las empresas alcancen sus metas.

Un proceso se define como “cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto o servicio a un cliente tanto interno como externo. Los procesos utilizan recursos de una organización para suministrar resultados definitivos. En el caso actual, la empresa dedicada a brindar un servicio tiene que hacerlo en condiciones de eficacia y eficiencia superiores a otra organización a manera de poder destacarse y comprender una ventaja competitiva en el mercado, llevando a los clientes un resultado definitivo que sería la cancelación de una deuda que libera al cliente de una obligación.

En un principio, las empresas tenían una visión vertical de la organización en la cual predominaban las funciones. Con el paso del tiempo fueron cambiando la visión a una horizontal en la que los procesos obtuvieron una supremacía sobre las funciones.

Es muy importante caracterizar un proceso. Esto significa describirlo, involucrar al personal para que comprenda para qué sirve cada actividad individual que realiza cada uno y finalmente mejorar la calidad de los productos o servicios a través de la comunicación. Los factores de caracterización de los procesos son: misión (objetivo del proceso), líder (responsable), límites (dónde comienzan y finalizan), clientes (externos o internos), productos/servicios, subprocesos (etapas intermedias), insumos (recursos, información, inputs), proveedores (entidades externas o internas que proveen insumos como empresas financieras, bancarias, de consumo masivo y de servicios), base documental (manuales y reglamentación legal brindada por auxiliares externos), indicadores (de entrada, de producto/servicio, de proceso).

En el presente trabajo, dedicado simplemente al proceso de cobranzas puede definirse la misión como un otorgamiento de valor agregado inmediato a los clientes en los procesos del ciclo de crédito, basados en la mejora continua. El líder del proceso sería el titular de la empresa, pero no hay un solo responsable ya que tanto el titular de la empresa como los cobradores y los empleados administrativos deben llevar a cabo en conjunto el proceso de cobranzas. En relación a los límites se puede decir que el proceso empieza desde el momento en que los proveedores suministran la cartera de clientes hasta la entrega del último recibo y libre deuda al cliente al cancelar la deuda. La empresa no cuenta con clientes internos ya que es muy pequeña pero los clientes externos y “consumidores finales” son las personas que mantienen la



## **INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

deuda y con la que hay que realizar la gestión de cobranzas. Subprocesos a mencionar pueden ser los retardos que existen en el proceso general como la búsqueda alternativa de información o el proceso de gestión judicial en caso de no cobrar la deuda por la vía normal. Los proveedores como se menciona al comienzo del trabajo son las empresas de servicios, comerciales y de consumo masivo que brindan la cartera de clientes para la gestión.

Los diversos tipos de procesos pueden clasificarse generalmente en 3 modelos:

- Procesos Estratégicos o Visionarios: son los que proporcionan guías a los demás procesos en función a la visión de la organización.
- Procesos Operativos: sustentan la razón de ser de la organización. Entre estos se encuentran los procesos de gestión preventiva, gestión extrajudicial y gestión judicial brindados por la empresa.
- Procesos de Soporte: son transversales a toda la organización y son necesarios para que los dos anteriores cumplan con sus objetivos. Se pueden mencionar, por ejemplo, búsqueda de información por vías alternativas debido a que la brindada por los proveedores es insuficiente y también la negociación en sí misma.

### Enfoque Basado en Procesos

Los principales beneficios del enfoque basado en procesos tienen que ver con la disminución de costos y ciclos más cortos mediante la efectiva utilización de los recursos, una mejora continua y resultados predecibles a través del conocimiento integral de la organización, definición sistemática de las actividades claves, modificación solamente de los elementos que lo requieran para aprovechar las oportunidades y obtener mejores resultados, definición de responsabilidades y obligaciones de cada uno de los integrantes de la organización, análisis y medición de las actividades clave. El beneficio más destacado es la capacidad de adaptación de una empresa que emplea este enfoque.

Los pasos para implementar dicho enfoque son 4:

- 1) Identificar los productos/servicios que se van a brindar y definir el objetivo de cada uno: brindar un servicio de gestión de cobranzas grato para el deudor con la finalidad de culminar la deuda de la mejor manera y en el menor tiempo posible.
- 2) Identificar los clientes y sus necesidades tanto actuales como futuras: cartera de deudores brindada por los proveedores con necesidades referidas a la cancelación de una deuda con la finalidad de no poseer otra obligación similar en el futuro.
- 3) Identificar y clasificar los procesos, además de representarlos gráficamente, determinando las responsabilidades y la

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

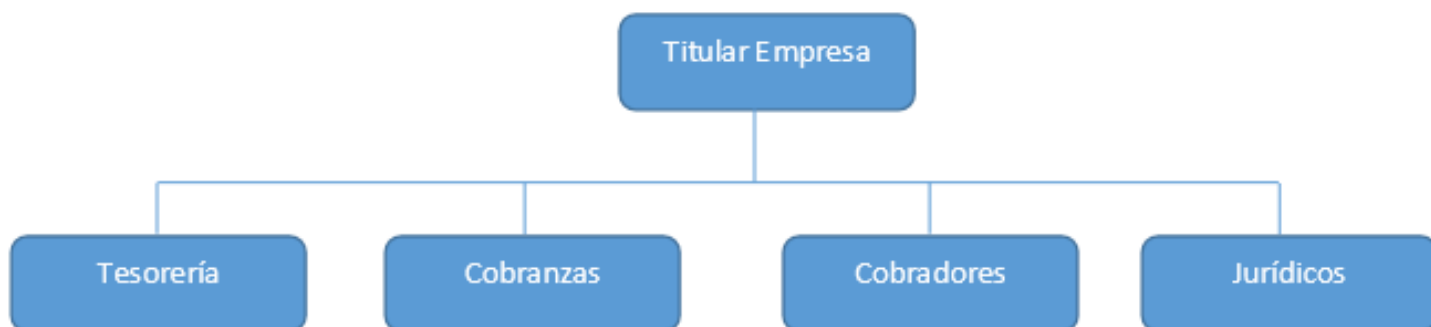
documentación respaldatoria de cada uno: procesos tanto estratégicos, operativos o de soporte en el que los responsables son todos los integrantes de la empresa y en los que la documentación importante comprende desde los legajos otorgados por los proveedores hasta la entrega del certificado de libre deuda.

- 4) Establecer seguimiento a los procesos y mejora continua: a través de un control semanal, quincenal o mensual de la cartera de clientes y gestión activa.

### Estructura y Mapeo de Procesos

Para comprender de manera adecuada los procesos, es necesario que se realice un Mapeo de Procesos, el cual es una representación gráfica de los mismos a través de distintas herramientas en las cuales se identifican las interrelaciones entre cada una de las partes de los procesos. El mapeo tiene como beneficio que provee una visión global de los procesos, muestra las relaciones y roles que se cumplen en cada uno, ayuda a simplificar las actividades identificando duplicación de tareas o tareas innecesarias y contribuye con la estandarización del proceso. Sin embargo, primeramente, se debe establecer un detalle de la estructura de la empresa para determinar los procesos y tareas desarrolladas por cada una de las partes.

El organigrama propuesto es el siguiente.



Comprendido por el **Titular de la empresa** encargado principal de la negociación con proveedores, recepción de los legajos de los clientes y la transferencia de las cuentas, planificación, desarrollo y control de los procesos realizados en por las distintas áreas de la empresa; **Departamento Cobranzas** posee la tarea de realizar estrictamente la gestión y la cobranza en sí, otorgando los recibos correspondientes a medida que los clientes realizan pagos; **Departamento Tesorería** encargado de realizar el control cruzado de las cuentas con lo realmente recibido; los **Cobradores** domiciliarios encargados de recorrer la provincia brindando a los clientes la facilidad para poder pagar en caso de no poder asistir personalmente a la empresa; y finalmente, **Departamento Jurídico**, quienes son los apoderados de las empresas proveedoras de la cartera de clientes, quienes tiene la facultad de

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

firmar la documentación pertinente y realizar las gestiones judiciales en caso de ser necesario.

Las herramientas que pueden utilizarse son: diagrama de bloques, diagrama de flujo, SIPOC, TMAP y FODA.

A continuación, se presenta la gráfica FODA.

<p><b>Fortalezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación</li> <li>Conocimiento</li> <li>Atención personalizada</li> <li>Indicadores</li> <li>Procedimientos detallados</li> <li>Capital relacional-networking</li> </ul>	<p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Actualización tecnológica</li> <li>Empleo de sistemas de información</li> <li>Formación-enseñanza</li> <li>Mejorar indicadores</li> <li>Empleo de herramientas adicionales</li> <li>Ampliación de servicios</li> </ul>
<p><b>Debilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas de información incompletos</li> <li>Calidad deficiente en la información suministrada por los proveedores-incompleta y desactualizada</li> <li>Utilización de planillas</li> </ul>	<p><b>Amenazas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Situación económica argentina</li> <li>Avance tecnológico</li> <li>Empresas del rubro</li> <li>Retardo páginas web</li> </ul>

Mientras que el diagrama de bloques es útil para comprender las relaciones existentes entre los departamentos y áreas de una empresa en un determinado proceso, brindando una visión rápida del mismo, son simplemente una versión simplificada de un diagrama de flujo.

Un diagrama de flujo es una representación gráfica en forma clara y unificada de las tareas relacionadas con el procesamiento de la información en la cual se utilizan símbolos comunes.

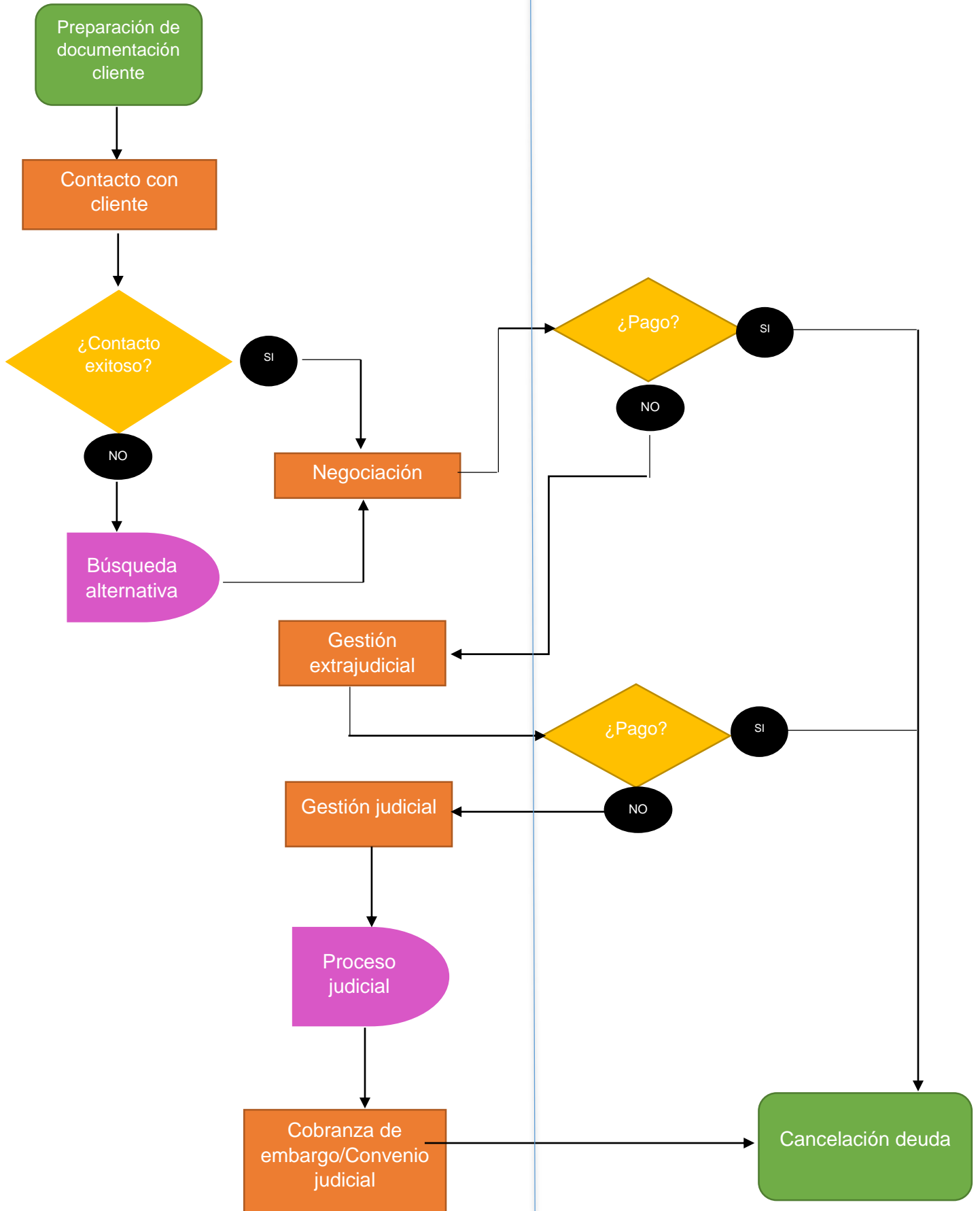
Seguidamente, se presentan el cursograma y los diagramas de flujo desarrollados.

Proceso completo de gestión de cobranzas.

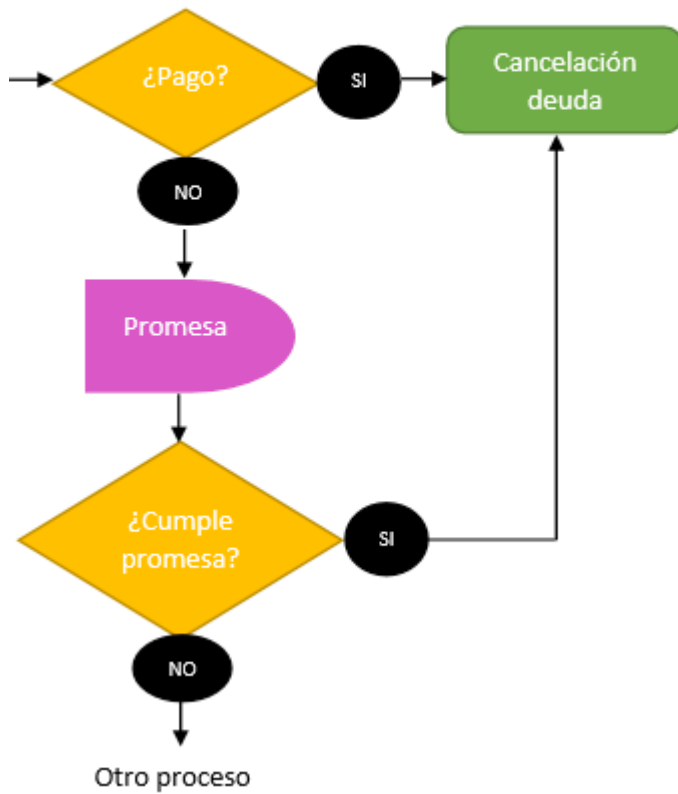
**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
 LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

Departamento Cobranzas

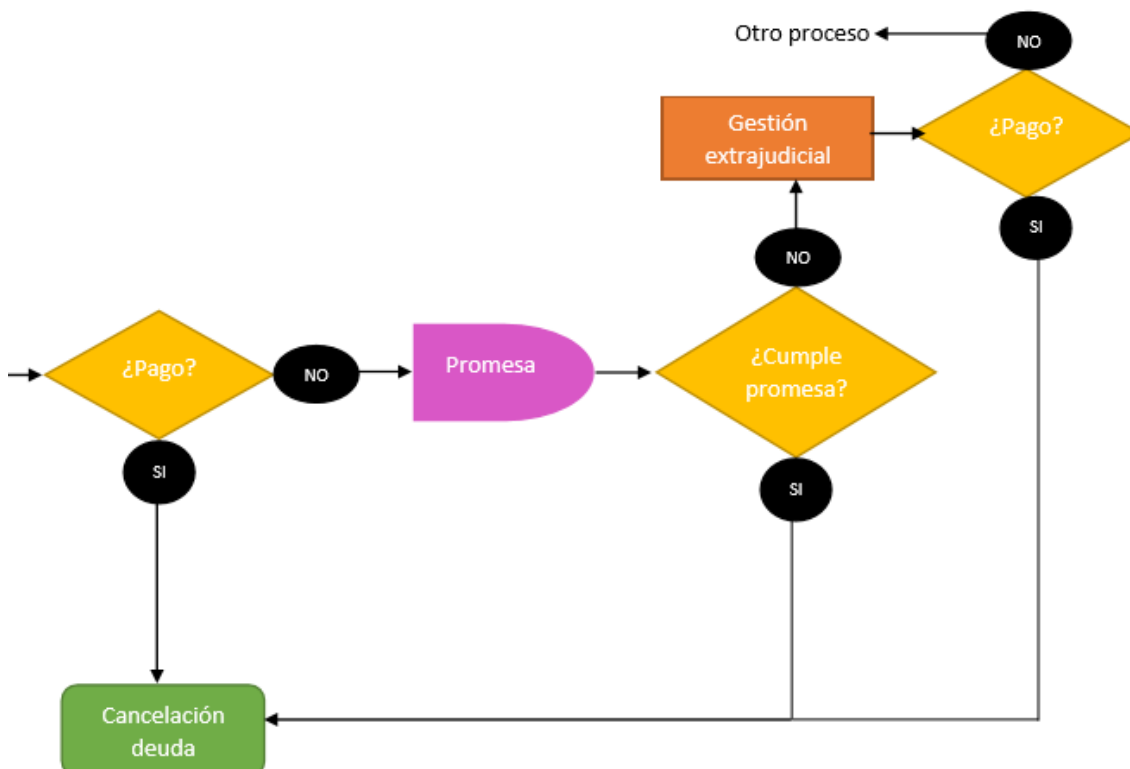
Departamento Tesorería



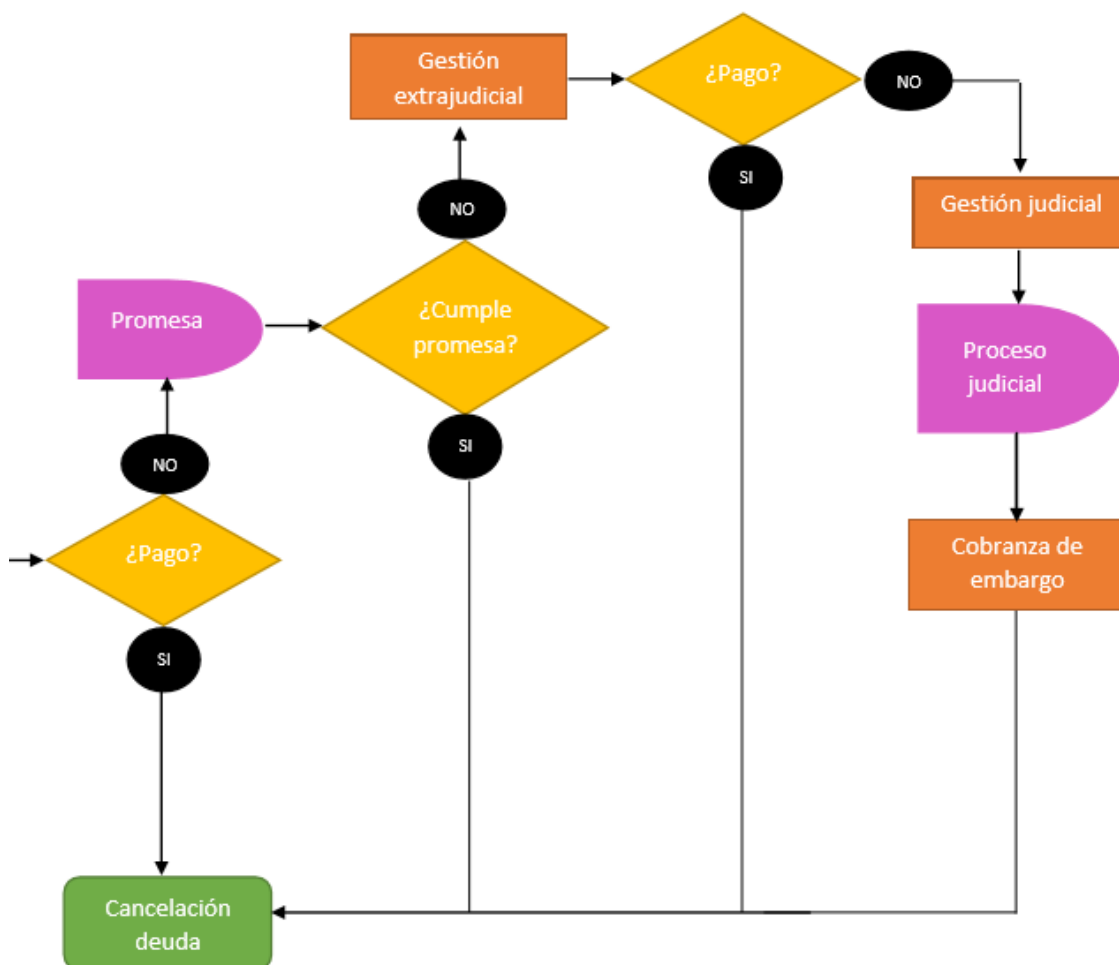
Proceso de Gestión con Cancelación



Proceso con Gestión Extrajudicial



Proceso con gestión judicial



La herramienta SIPOC es utilizada para describir la voz del cliente. La sigla hace referencia a los elementos principales en un proceso: Suppliers (Proveedores), Inputs (Entradas), Process (Proceso), Outputs (Salidas), Customers (Clientes), incorporando, además, los requerimientos y fronteras de entrada y de salida. El SIPOC ayuda a integrar el equipo de trabajo, verificar los recursos necesarios, establecer el alcance del proyecto, es decir, delimitar el inicio y el fin del mismo, resolver problemas e identificar las mediciones adecuadas para que se satisfagan las necesidades de los clientes.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

A continuación, se presenta la herramienta mencionada.

SIPOC				
Suppliers/Proveedores	Inputs/Entradas	Process/Proceso	Outputs/Salidas	Customers/Clientes
Empresas de consumo masivo-Tarjetas de crédito-WEB: AFIP, ANSES, BCRA Depto. Cobranzas, planillas	Datos personales, laborales y judiciales de los clientes	Preparación de documentación del cliente	Planillas con toda la información detallada	Depto. Cobranzas
Atención al público-Depto. Cobranzas	Contactos telefónicos (casa, celular, trabajo)	Contacto con cliente	Información adicional, planilla actualizada	Depto. Cobranzas
Cliente	Preparación de plan de pago (diversas opciones)	Negociación con cliente	Entrega de convenio de pago firmado con copia para la empresa	Cliente-Depto. Cobranzas
Cliente	Tardanza en pago	Gestión extrajudicial	Gestión de cobranza sobre mora tardía	Depto. Cobranzas-Cobradores
Cliente	Tardanza en pago (excedida la gestión extrajudicial)	Gestión judicial	Inicio acción judicial mora dura	Auxiliar jurídico
Cobradores	Planilla de gestión de cobranzas (con domicilio real y laboral, teléfonos, etc.)	Cobranza	Recibo de pago	Depto. Tesorería-Cliente
Depto. Tesorería	Recibos de pago, actualización de planillas, control cruzado	Control de cuentas	Planilla de cuentas actualizada	Depto. Cobranzas
Depto. Cobranzas	Planilla de cuentas actualizada	Rendición de cuentas	Emisión de planilla de rendición firmada con copia para la empresa	Empresas de consumo masivo-Tarjetas de crédito-Depto. Cobranzas
Depto. Cobranzas-Planilla	Datos actualizados para la emisión de libre deuda	Cancelación de la deuda	Entrega de Libre deuda firmado con copia para la empresa	Cliente

Finalmente, el TMAP (Mapa Pensado de Procesos-Thought Process Map) muestra las relaciones entre inputs y resultados de las distintas etapas de un proceso. Los parámetros de entrada pueden ser clasificados como: controlables, operativos, ruido, críticos (cualquiera de los 3 tipos anteriores puede ser considerado crítico). La manera más sencilla para identificar estos parámetros es analizar las 6M de la organización (Manpower/Mano de Obra, Machine/Maquinarias, Methods/Métodos, Material/Insumos, Measurement/Medición, Mother Nature/Medioambiente).

Para cada etapa del proceso la pregunta clave es si esa actividad agrega o no agrega valor. El "valor" hace referencia al reconocimiento del mismo por parte del cliente y, asimismo, transforma el producto o servicio.

Los elementos más relevantes que se deben buscar en los procesos son los cuellos de botella, fábricas ocultas (actividades que reducen la calidad o eficiencia de una operación en un proceso), etapas que no agregan valor (pueden a veces ser necesarias, pero de poco interés para el cliente, causar desperdicios o agregar costos, pero no beneficios para los clientes), identificar etapas clave que aseguren la satisfacción del cliente y etapas con alta variación de inputs y outputs.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### Pasos a seguir:



### Niveles de la Organización

Existen 4 niveles de problemas directivos que puede presentar una organización:

- ✓ Reconversión: representa un problema de fondo o estructural (tecnología, producto, mercado).
- ✓ Reorganización: cuando no están bien delimitadas las responsabilidades (estructura organizacional, definición de tareas, niveles de dirección).
- ✓ Reingeniería de procesos: se debe determinar la secuencia de actividades más adecuada para un determinado proceso (proceso de gestión).
- ✓ Proceso de Mejora Continua: una vez superados los 3 problemas anteriores, la organización debe mantenerse competitiva, buscando nuevas oportunidades de mejora (implementación de un modelo orientado a la mejora continua).

### La Mejora de Procesos

En sus comienzos y hasta la actualidad, las empresas siempre buscaron el aumento de la productividad. La fuente principal para lograr este objetivo es la mejora continua de procesos. Se debe analizar los procesos de manera de identificar los problemas y formar planes de acción para su solución.

Asimismo, las actividades que se realizan cada día que componen a los procesos principales en una organización, deben ser mejoradas continuamente para diferenciarse, ser cada día más competitivo ya que los requerimientos de los clientes se vuelven cada vez más exigentes y se requiere crear valor continuamente.

En principio, se debe conocer la situación actual de la organización, la manera en la que realiza sus actividades, luego puede implementarse un plan de acción preventivo o correctivo según corresponda. Sin embargo, la organización debe estar comprometida con el cambio, entender cuáles son sus necesidades en ese momento y comprender las vías posibles para llevar a la



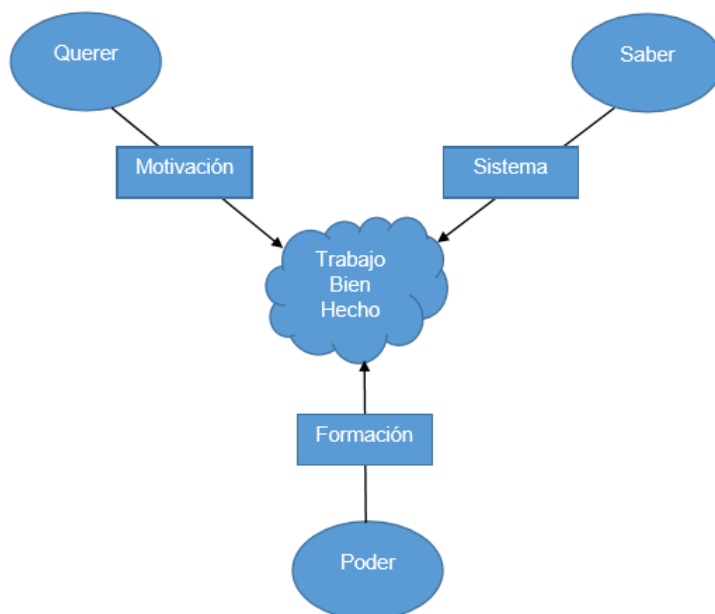
## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

empresa a la mejora continua. Además, se debe trabajar en equipo y con foco en los resultados y otorgar reconocimiento a los empleados, así como también cada empleado debe comprender su labor y cómo será evaluada su contribución a los objetivos de la organización.

El punto de partida más importante es que la mejora continua no puede ser impuesta, sino que es algo que debe salir de las propias partes de la empresa. Lograr que cada uno aporte lo mejor de sí mismo para conseguir el éxito.

### Requisitos para mejorar los procesos:

- **Querer:** tener la intención de participar en la mejora continua a través de un clima de comunicación abierta, honesta y la práctica del reconocimiento. El titular de la empresa debe saber motivar a sus empleados para que deseen realizar mejor tanto su tarea individual como incrementar el éxito del objetivo organizacional, tanto éste último, como los objetivos personales de las partes de la empresa deben estar enfocados en un fin común.
- **Saber:** hay que saber qué mejorar y cómo mejorar. Se debe capacitar a los integrantes de la empresa para que se sepa qué realizar y cómo se va a llevar a cabo la mejora.
- **Poder:** proveer a las personas el poder y los recursos necesarios.



### Etapas de la Mejora de Procesos

Un modelo de gestión empleado para la mejora de procesos es el denominado PDCA (Plan, Do, Check, Act), también denominado Ciclo de Mejora Continua o Ciclo de Deming (desarrollado por William Edwards Deming). El mismo debe aplicarse tanto dentro de cada proceso de la organización como en un sistema de procesos como un todo global.

- Etapa P (planificar): en esta etapa se evalúa la situación actual, se identifican los problemas y se analizan las posibles causas de los mismos. Asimismo, deben determinarse requisitos legales que deben cumplirse, se establecen las metas y objetivos a los que se desea llegar y finalmente se formulan los planes de acción para su consecución y se desarrollan indicadores de desempeño para medir las actividades a realizar.
- Etapa D (hacer): en esta etapa se implementan las posibles soluciones, se asignan funciones, y responsabilidades, se suministran recursos, se capacita al personal, se desarrolla y mantiene la documentación, se establecen controles a las operaciones y a los documentos, y planes de respuesta ante emergencias.
- Etapa C (verificar): en esta etapa se evalúan los resultados de lo implementado. Los procesos se siguen y miden en forma continua, generalmente a través de indicadores. Asimismo, se identifican las fallas o disconformidades y se dirigen las acciones preventivas y correctivas para evitar que las mismas se continúen realizando. Finalmente, se archivan los reportes y se realizan auditorías internas para comprobar la correcta ejecución.
- Etapa A (actuar): en esta etapa se realizan acciones concretas para la mejora continua, se replantean los objetivos en base al trayecto recorrido (en ocasiones están planteados erróneamente, es necesario establecer los mismos de manera conjunta), se identifican las áreas de mejora y finalmente se estandarizan los procesos y actividades clave que funcionaron y se mejora lo que no funcionó.

Existen diversas herramientas empleadas para el control y la mejora de los procesos. Las más renombradas son Brainstorming (o tormenta de ideas), concepto desarrollado por Alex Osborn como un método para atenuar los bloqueos que frenan la creatividad de las personas. La misma consiste en un grupo de 6 a 10 personas que en base a un tópico específico ofrecen ideas para distintos propósitos, como generar una lista de problemas, posibles causas o soluciones en la que ninguna idea debe ser juzgada ni se considera absurda.

## **INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

Otra herramienta es el Diagrama de Pareto, también denominado diagrama ABC o diagrama 80-20, el cual permite separar los pocos importantes de los muchos triviales. Uno de los nombres hace referencia a que el 80% de los resultados es originado por el 20% restante de los elementos en cuestión. Puede utilizarse para diversos fines como, por ejemplo, grado de impacto que una actividad determinada genera sobre el cliente.

Finamente, otras herramientas utilizadas son los Gráficos o Cartas de Control y los Histogramas también fuertemente necesarias para poder ver de manera gráfica las relaciones existentes entre distintas actividades de un proceso o entre las actividades y el valor generado en los clientes.

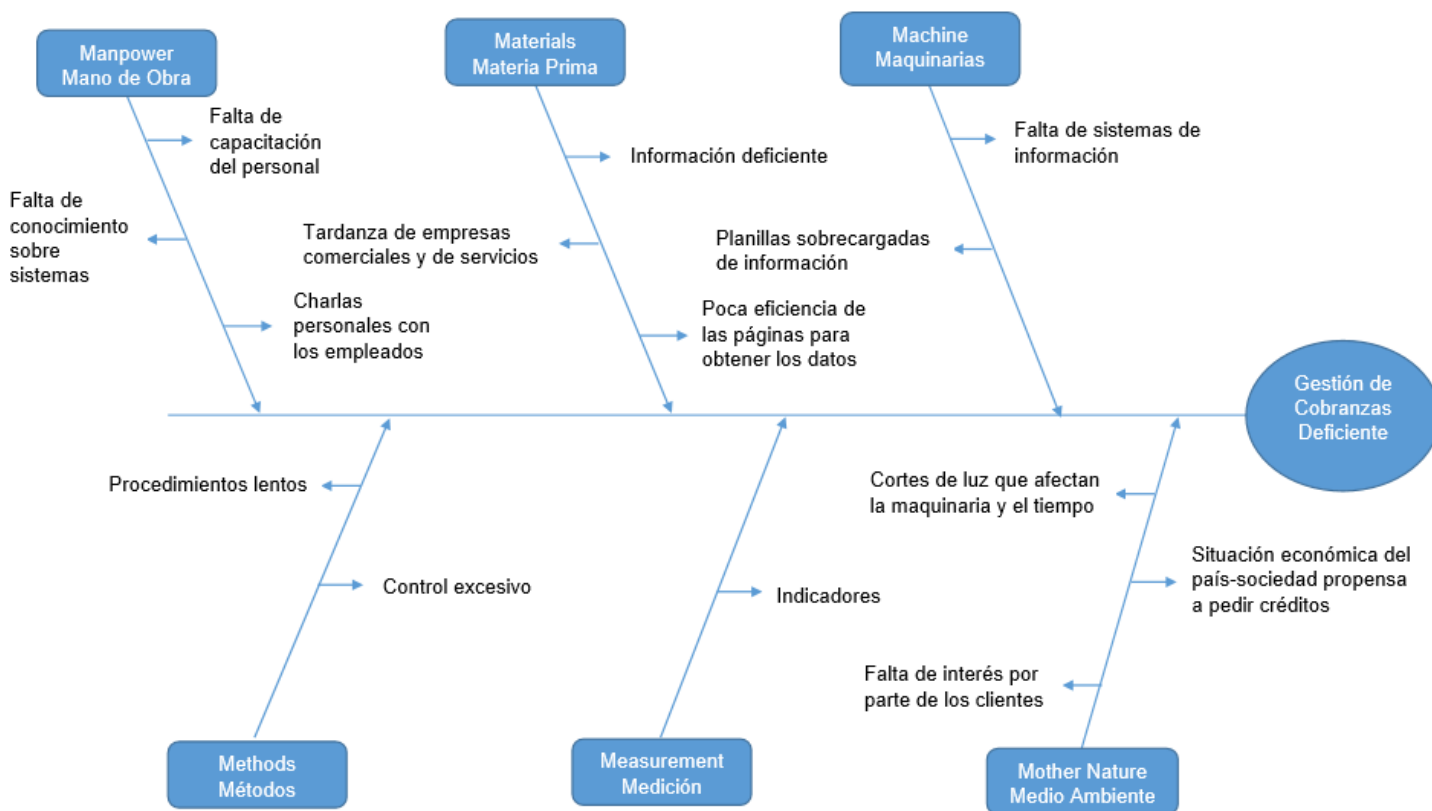
### Herramientas adicionales para el desarrollo y evaluación de los procesos

- Diagrama de Causa-Efecto (de Ishikawa o Espina de Pescado): como lo indica su nombre, esta herramienta expone de manera compacta las causas que pueden originar un determinado efecto, ya sea una falla o problema detectado o bien factores positivos. Para graficar es siguiente diagrama se detalla el efecto establecido al final de una línea horizontal. Luego, las causas principales se ramifican como una espina de pescado, sobre las cuales apuntan, asimismo, causas individuales. Suelen utilizarse como ramas/espinas principales, las 6M. Posteriormente de haber analizado las posibles causas al efecto establecido de común acuerdo, se fijan las posibles soluciones.

A continuación, se presenta el Diagrama Espina de Pescado en el cual se optó por determinar las posibles causas que pueden haber originado el efecto de una gestión de cobranzas deficiente, discriminando las 6M de la empresa.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Diagrama Causa-Efecto (o Espina de Pescado o de Ishikawa)



- **AMFE (Análisis de Modos de Fallas y sus Efectos):** es un procedimiento mediante el cual se tratan de contemplar todas las posibles fallas ocurridas al momento de evaluar un producto producido o servicio brindado. Lo ideal es efectuar este análisis lo más pronto posible e ir actualizándolo a medida que corre el proceso para evitar fallas futuras. Esta herramienta es de gran utilidad ya que, además de evitar los costos de calidad, ayuda a reducir también, los costos de no calidad que son los que influyen de manera negativa o no agregan valor a las etapas de un proceso productivo, como reprocesos, devoluciones, reemplazos, que hacen que un producto o servicio no sea percibido de manera gratificante por el cliente.
- **Indicadores de Gestión:** son soportes de información, una referencia, que describen el comportamiento de un proceso medido. Un indicador en sí mismo, no es valioso, sino que deben ser analizados y evaluar acciones en función de la información que brindan y de los deseos que se tengan sobre los mismos y

## **INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

Llegar a alcanzar los objetivos. Los indicadores pueden ser, por ejemplo, de eficacia, eficiencia, adaptabilidad. Las características que poseen los mismos son las siguientes: cuantificables, relevantes, ágiles y simples, flexibles, fiables, reproducibles, comparables, representativos, sensibles, rentables, relativos en el tiempo, auditables. Para el establecimiento de indicadores se siguen una serie de pasos desde considerar el objetivo del proceso, determinar información que se desea medir, formular indicadores representativos, establecer metas sobre esos indicadores (a lo que se desea llegar), hasta formalizar los indicadores documentándolos.

### Metodología DMAIC

Los procesos existentes que van perdiendo su valor y buscan una mejora de manera incremental suelen utilizar la Metodología DMAIC (definir, mejorar, analizar, implementar/mejorar, controlar). La misma contempla 5 etapas.

- 1) Definir el problema o la oportunidad: se debe identificar el proyecto que se desea llevar a cabo, definir problemas, objetivos/metas y tiempos de realización, identificar los SIPOC, y realizar un mapeo de procesos.
- 2) Medir lo que sucede en el proceso: se deben establecer medidas, recopilar la información y utilizar esa información para disponer de un punto de partida.
- 3) Analizar: identificar cuándo, dónde y cómo surgen los defectos o las oportunidades, establecer relaciones de causa efecto en base a esa información (Diagrama Causa-Efecto), y determinar las causas más relevantes.
- 4) Implementar el proceso: en esta etapa se desarrolla una solución, se la evalúa y se establecen indicadores para medir los resultados.
- 5) Controlar: se debe confirmar que la solución es estable a largo plazo, se deben mantener los cambios realizados y establecer también un plan de control y reacción en caso de futuras fallas imprevistas.

### La Comunicación

Uno de los elementos más importantes que contribuye al éxito de las cobranzas es la comunicación. Es decir, la relación que existe entre sus 3 componentes: emisor, canal de comunicación y receptor. Si bien pueden existir ruidos en la misma, hay diversas herramientas o tips para que no compliquen la misma, comprometiendo así, el resultado de la gestión. Entre estas herramientas se encuentran, por ejemplo, una adecuada entonación a la hora de hablar, la organización previa de la estructura de la llamada telefónica a un cliente, el lenguaje correcto, entre otras.

## **INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

Existen distintos tipos de gestión para la cobranza de una deuda, entre los cuales se encuentran la gestión telefónica, gestión vía correo electrónico, gestión domiciliaria.

A continuación, se detallan los factores principales de la gestión telefónica.

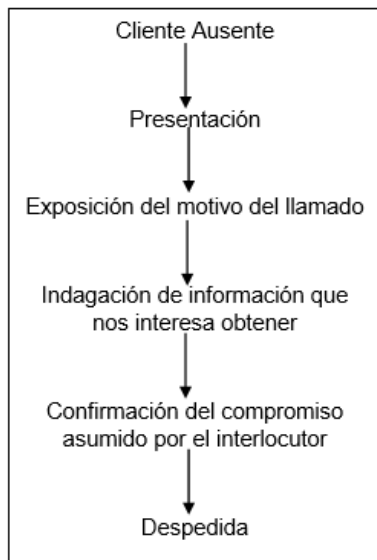
- **La voz:** es un factor crucial, ya que, en base a la entonación, articulación, elocución, resonancia y matices, el receptor puede interpretar de diversas maneras lo que realmente se intenta transmitir.
- **Estructura:** está compuesta tanto por la voz descrita anteriormente, como por el lenguaje. El objetivo principal de la gestión telefónica es que el receptor del mensaje entienda, perciba e internalice lo que se está transmitiendo. A este objetivo se puede llegar tratando de evadir los formatos negativos de una conversación (por ejemplo: palabras negativas como deuda o problema, palabras en diminutivo, modismos, palabras técnicas de difícil comprensión, expresiones vacilantes, humildad excesiva, entre otros) y en cambio, emplear formatos positivos utilizando expresiones determinantes, hablar en tiempo presente y con palabras claras y precisas.
- **Cordialidad:** desde atender rápidamente los teléfonos, saludar cordialmente, mantener siempre informado al cliente, transmitir un mensaje claro, hasta uno de los factores más importantes que es saber escuchar.
- **Personalidad:** debe verse reflejada a través de la voz del emisor.

Para realizar la gestión telefónica debe concretarse primero, una planificación en base a la situación de cada cliente en particular. El emisor debe tener en claro todos los aspectos referentes a la cuenta del cliente al que está llamando. Tener los datos pertinentes a su nombre, domicilio, trabajo actual, monto de la deuda original, monto actualizado, opciones de plan de pago, fechas, etc. Asimismo, es posible la organización de una guía para la comunicación, como se expone a continuación.

En caso de que se realice la llamada y no se encuentre presente el titular de la cuenta:

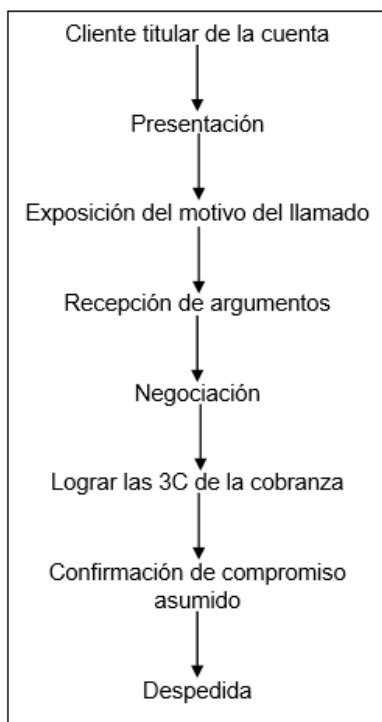
## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### Contacto Realizado



En el caso de que sí se encuentre al titular:

### Contacto Realizado





## **INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

Una vez aclaradas todas estas cuestiones, el emisor llama al cliente para otorgarle el reconocimiento de la deuda, brindarle ayuda para la cancelación de la misma y posibles planes de pagos en base a sus propias posibilidades.

El paso siguiente es en el que el cliente se dirige hasta la empresa con el propósito de tener una conversación personal con el titular de la empresa o el área de cobranzas en el caso de que el primero no se encuentre disponible. Esto hace que el cliente sienta más confianza en la empresa debido a que se le otorga un servicio personalizado en el que tanto el titular como los empleados muestran su deseo de ayudar al cliente a cancelar la deuda manifestando empatía.

En esta instancia, se realiza el subproceso de negociación en el cual el cliente manifiesta sus posibilidades de pago de manera que la empresa pueda establecer un plan de pago de acuerdo a ellas para que la cancelación de la deuda se produzca de la mejor manera y en el menor tiempo posibles.

Asimismo, a la gestión telefónica se le puede añadir la gestión postal, a través de la expedición de una carta con todos los datos de la deuda, al domicilio del cliente, o bien, realizar una gestión domiciliar en la que los cobradores llevan despachar las cartas ellos mismos en base a una distribución numerada creada por el titular de la empresa (zona 1, zona 2, etc.).

Una vez iniciado el plan de pago, la empresa otorga descuentos (siempre acordados con los proveedores) o promociones para más posibilidades de cancelación. Una vez comenzada esa etapa, se continúa realizando el seguimiento de las cuentas.

Existen ocasiones en las que el cliente por distintas razones deja de pagar. En estas situaciones, siempre y cuando el cliente presente el deseo de cancelar la deuda, la empresa reanuda el plan de pago en base a las posibilidades actuales. En el caso en el que el cliente no exponga ese deseo, se inicia la preparación para las acciones judiciales.

\*3C de la cobranza: CÓMO, CUÁNDO, CUÁNTO

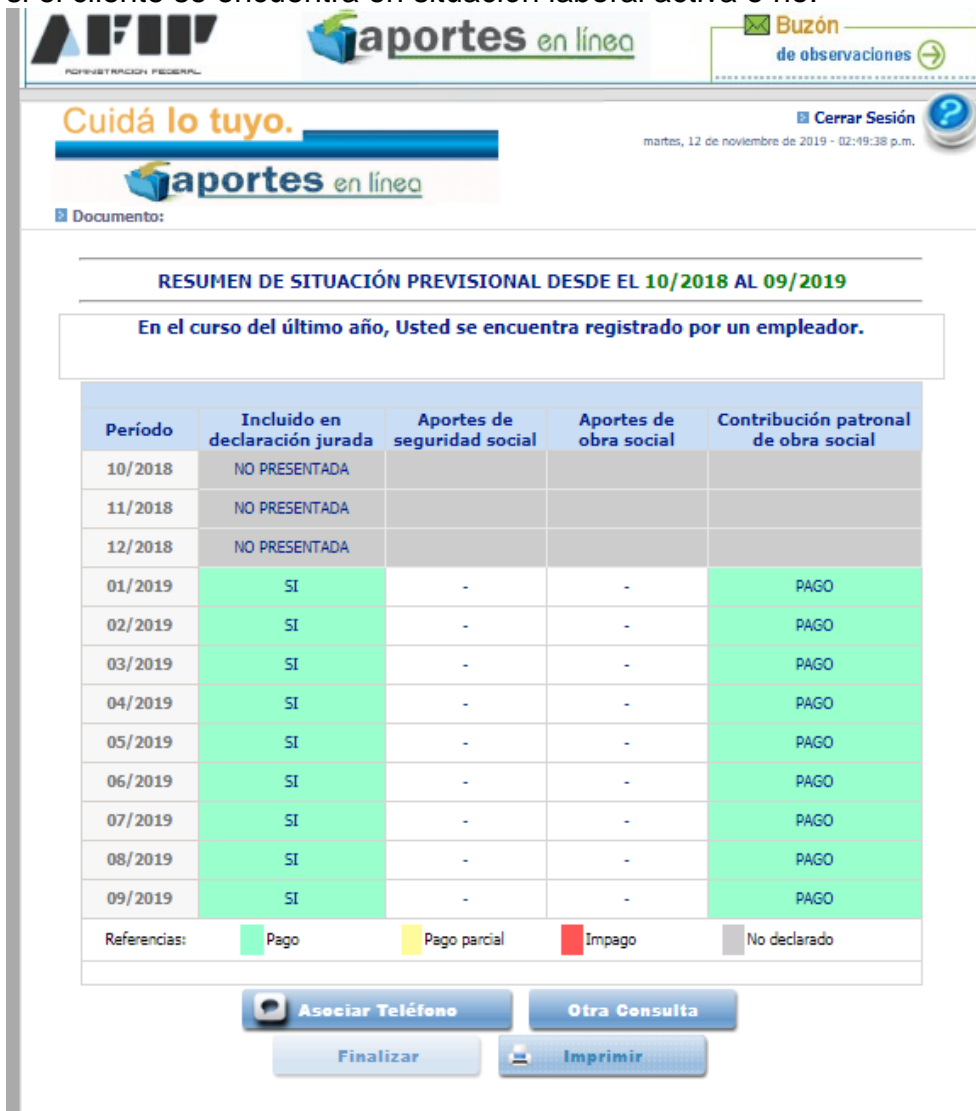
### [La Gestión Telefónica en Estudio Saracho & Asoc.](#)

La gestión telefónica realizada en la empresa sigue una serie de pasos. Primeramente, se recibe la transferencia de los clientes, otorgada por los proveedores, junto con los legajos correspondientes. Luego, se realiza la gestión propiamente dicha, de los clientes, en la que se indaga más sobre los datos que se poseen, bien para corroborarlos o para corregirlos en caso de ser necesario. Este paso se realiza ingresando a las páginas de internet del aplicativo de AFIP y de ANSES, como se expone en los siguientes print de pantalla.



## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

AFIP: ingresar a página [afip.gob.ar](http://afip.gob.ar) → Empleados en relación de dependencia → Aportes en línea → Ingresar sin clave fiscal a una consulta básica → Ingresar CUIL o DNI+Apellido+Sexo. En este sitio, se puede visualizar si el cliente se encuentra en situación laboral activa o no.



**AFIP** ADMINISTRACIÓN FEDERAL

**aportes en línea**

Buzón de observaciones

Cuidá lo tuyo. Cerrar Sesión

martes, 12 de noviembre de 2019 - 02:49:38 p.m.

Documento:

**RESUMEN DE SITUACIÓN PREVISIONAL DESDE EL 10/2018 AL 09/2019**

En el curso del último año, Usted se encuentra registrado por un empleador.

Período	Incluido en declaración jurada	Aportes de seguridad social	Aportes de obra social	Contribución patronal de obra social
10/2018	NO PRESENTADA			
11/2018	NO PRESENTADA			
12/2018	NO PRESENTADA			
01/2019	SI	-	-	PAGO
02/2019	SI	-	-	PAGO
03/2019	SI	-	-	PAGO
04/2019	SI	-	-	PAGO
05/2019	SI	-	-	PAGO
06/2019	SI	-	-	PAGO
07/2019	SI	-	-	PAGO
08/2019	SI	-	-	PAGO
09/2019	SI	-	-	PAGO

Referencias: ■ Pago ■ Pago parcial ■ Impago ■ No declarado

Asociar Teléfono
Otra Consulta  
Finalizar
Imprimir

ANSES: ingresar a página [anses.gob.ar](http://anses.gob.ar) → Obra Social (CODEM) → Iniciar consulta → Ingresar CUIL o DNI → Ingresar código. En este sitio se verifica el lugar de trabajo en caso de corresponder.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Consulta de Beneficiarios con Obra Social. v1.1

1. Ingresar CUIL o Nro de Documento de Identidad
2. Constancia

Datos del CUIL N°: 23 - [REDACTED] - 4

Apellido y Nombre: [REDACTED]  
Tipo y Número de Documento: DU - [REDACTED]

Su Obra Social es:

Código	Descripción	Condición	Situación	CODEM
112608	OBRA SOCIAL DEL PERSONAL DE LA INDUSTRIA MOLINERA	Titular	ACTIVO	CODEM

[Volver](#)

CON CADA ARGENTINO, SIEMPRE

# ANSES

Padrón del Sistema Nacional del Seguro de Salud  
C O D E M  
Comprobante de Empadronamiento

**Datos del Titular** Fecha de Emisión: 12/11/2019

CUIL/T: 23-[REDACTED]-4      Tipo y N° de Documento: DU-[REDACTED]

Apellido y Nombre: [REDACTED]      Fecha de Nacimiento: [REDACTED]

**Datos Laborales**

CUIT Empleador: 30-[REDACTED]-[REDACTED]      Situación de Revista: Relación de Dependencia

**Datos Obra Social**

Código: 112608

Denominación: OBRA SOCIAL

**Datos Grupo Familiar y**

Apellido/s y Nombre/s	Nac.	Parentesco

Copiar      Ctrl+C

Buscar "30-[REDACTED]-[REDACTED]-6" en Google

Imprimir...      Ctrl+P

Girar a la derecha      Ctrl+>

Girar a la izquierda      Ctrl+<

Inspeccionar      Ctrl+Shift+I

Luego de haber realizado estos pasos, se ingresa a diversas páginas de internet como por ejemplo la del BCRA, para advertir si el cliente posee algún juicio a su nombre y en qué estadio se encuentra el mismo.

Obtenidos todos estos datos, se comienza con la gestión tanto telefónica como postal y domiciliaria. En principio se realiza una agenda de llamados en base a la situación en la que se encuentra cada cliente, por lo general se realiza una gestión de lo más antiguo a lo más reciente debido a que mientras más pasa el tiempo, la actualización de la deuda es mayor.

Finalmente, en base a todo lo anteriormente mencionado, se realizan las llamadas comunicando el estado de cada una de las cuentas, se invita a los

## **INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

clientes a que se hagan presentes en la oficina de la empresa para poder negociar la deuda en base a sus posibilidades, luego se inicia el proceso de cancelación de la deuda y se lleva un seguimiento de las mismas.

Una vez finalizada la cancelación de la deuda, se otorga un documento de libre deuda al cliente, lo que significa que cumplió con toda la obligación. Asimismo, a los clientes que cortaron con la cancelación por algún motivo, se les realiza nuevamente la gestión detallada en esta sección. Sin embargo, luego de realizada la misma, si se considera que los clientes no poseen intención de pago, se inicia lo que se llama gestión judicial para poder llegar a la culminación de la obligación por vías judiciales.

### Plan de Acción

De lo anteriormente producido, se llegó a la conclusión de que las fallas más importantes a considerar, son la falta de un sistema de información y la gestión telefónica de la empresa. El siguiente plan de acción se enfocará en las mismas.

Para la realización de un plan de acción se deben seguir determinados pasos con el fin de la consecución de un objetivo establecido. Los pasos son los siguientes:

### ¿Cómo desarrollar un Plan de Acción?

1. Definir los objetivos: objetivo claro, conciso y medible
2. Detallar la estrategia
3. Plantear las tareas: específicas y detalladas
4. Elaborar una carta Gantt: cronograma
5. Designar responsables
6. Ejecutar plan: para lograr el objetivo
7. Control del plan

### Plan de Acción Estudio Saracho & Asoc.

Para llegar de una manera más significativa a los clientes se deben establecer mejoras en el proceso de cobranzas que perfeccionen la misma de manera que la comunicación sea más amplia, alcance a una mayor cantidad de clientes y puede efectuarse un cobro más efectivo de un porcentaje más alto.

- **Objetivo general:** establecer una mejora en la gestión de cobranzas de Estudio Saracho & Asoc. para los próximos 6 meses.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- **Objetivos específicos:** determinar puntos clave para la gestión, establecer herramientas imprescindibles para la mejora.
- **Estrategia:** la estrategia consiste en determinar los puntos clave de la gestión de cobranzas y reforzarlos con herramientas específicas para una mejora significativa en la misma.
- **Tareas a ejecutar:** conseguir información sobre diversos softwares de gestión de cobranzas para una posible implementación en base a los requerimientos de la empresa, realización de comunicación masiva de mensajes a través de la red social WhatsApp, propuesta de indicadores de gestión de manera de poder informar los resultados obtenidos.
- **Carta Gantt/Cronograma de Actividades:** las tareas deben realizarse dentro de las próximas 3 semanas.
- **Responsables:** encargado Depto. Cobranzas en conjunto con titular de la empresa.
- **Período de Tiempo:** Realizar la ejecución del plan durante el mes de diciembre 2019.
- **Control:** se realizará el control de la ejecución del plan durante los meses de febrero y marzo 2020.

### Software de Gestión de Cobranzas:

Se detallan a continuación los posibles Sistemas Informáticos de Gestión a aplicar en el presente plan de acción, especificando las funcionalidades de cada uno.

#### *SAC-Sistema de Administración de Cobranzas* <https://www.ecs-la.com/>

Licenciamiento SAC “Adquiera la licencia de uso de SAC, implementado bajo los estándares y políticas propias de su entidad y obtenga los mejores beneficios”; Arrendamiento licencias “Adquiera SAC en modalidad de arriendo, instalando el sistema en sitio y personalizado a su medida”; SAC cloud “Obtenga todos los beneficios y funcionalidades de SAC, bajo la modalidad de “Software as a Service” y administre su cobranza desde cualquier lugar”

Funcionalidades SAC:	Jurídica
Gestión Preventiva y Administrativa	Negociaciones y Acuerdos de Pago
Pre Jurídico	Informes

Es un sistema muy interesante ya que aporta muchas herramientas a utilizar para la empresa sobre las que presenta deficiencias.

#### *Grandi y Asociados* <https://www.grandiyasociados.com/software-gestion-de-cobranzas/>

Mora Preventiva	Funcionalidades GyA:
Mora Temprana	Ingreso, segmentación, análisis,
Mora Prejudicial o Tardía	enriquecimiento de datos de cartera
Procesos Judiciales	de deudores

<b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b>
--

Gestión telefónica, sms, e-mails,  
postal, registración de llamadas,  
historial de seguimiento.  
Negociación y refinanciación de la  
deuda

Avisos y promesas de pago  
Visitas domiciliarias  
Procesos judiciales  
Reportería

Este sistema de información se enfoca específicamente en servicios que la empresa brinda, por lo que resulta muy atrayente y útil.

*Cash-pot*                    <http://www.cash-pot.com.ar/software-basico-para-gestion-de-cobranzas.aspx>

Funcionalidades Cash-pot:

Ingreso de Deudores

1. Ingresar los datos personales y filiatorios del deudor.
2. Ingresar la información de la deuda.

Gestión de la Cobranza

1. Listar Deudores en Mora.
2. Registrar información sobre la Gestión de Cobranzas:
  - a. Llamados telefónicos.
  - b. Envío de Cartas.
  - c. Atención de Llamadas Entrantes.
  - d. Compromisos de Pago.

Negociación de la Deuda

1. Negociación y Planteo de Distintas Alternativas de Pago. Módulo de Simulación de Plan de Pagos.
2. Registro y Generación del Plan de Pagos.
3. Emisión de Cuponera con Código de Barras.

Cobranza

1. Registrar el Cobro de la Deuda.
2. Emitir un Recibo.

Herramientas básicas:

Registro de Clientes  
Calculador de moras y gastos  
legales.  
Permite Imprimir Pagares y  
Compromisos de Pago.  
Imprime recibos.  
Detecta compromisos atrasados  
Lleva un Registro histórico de  
gestión y promesas de pago  
Reporte por cobros de Capital,  
intereses, mora, etc.  
Ingresos por fecha

Balance General de lo Cobrado y  
Pendiente. Cash Flow  
Balance por cliente  
Movimientos de Pagos distribuidos  
en el capital, intereses, mora y  
gastos legales.  
Prestamos por fecha.  
Recargos automáticos y manuales.  
Calculador de intereses.  
Simulador de Crédito

## **INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

Finalmente, este último sistema se considera que tiene funcionalidades muy completas, que pueden conducir a la empresa a una gestión futura sumamente eficiente.

### Comunicación vía WhatsApp

Como se dijo anteriormente, la gestión telefónica es uno de los focos de este plan. En esta empresa se utiliza la Plataforma Web de Mensajería Omnicanal denominada Teleprom, la cual cuenta con SMS, llamadas automáticas, emailing, verificación de números, RCS (Rich Communications Services: permite enriquecer los mensajes con imágenes, videos, PDF's, etc.) y API (Interfaz de Programación de Aplicaciones: conecta todos los canales de Teleprom). En base a la información brindada por los proveedores se verifican los números de celulares o teléfonos fijos y se generan los archivos que luego serán cargados en la plataforma dando inicio así, a la aplicación de las distintas canales de comunicación y seguimiento de la mensajería.

Como parte de esta gestión se encuentra la propuesta de comunicación vía WhatsApp. Además de las llamadas programadas que se realizan, se propone realizar una comunicación masiva a través de esta red social con el fin de obtener un mayor margen de respuesta.

Seguidamente, se exhiben diversos links de internet con el propósito de proveer información sobre cómo llevar la comunicación de la empresa hacia la red social WhatsApp de manera que la comunicación de la deuda a los clientes se lleve a cabo a través de esta red social que posee un mayor alcance que los mensajes de texto.

<http://www.christiandve.com/2017/03/whatsapp-enviar-chat-masivos-excel-oficial-clic-chatear/>

<https://faq.whatsapp.com/es/general/26000030>

<https://www.adslzone.net/esenciales/whatsapp/envio-masivo-pc/>

<https://hipertextual.com/2019/09/mensajes-masivos-personalizados-whatsapp>

A través de la lectura de los links mencionados anteriormente, se puede decir que los pasos a seguir son los siguientes:

1. Crear un enlace propio de manera que, al enviarlo, se abra el mensaje. El enlace se crea de la siguiente manera: <https://wa.me/número> (donde el número se ingresa completo en el formato internacional, por ejemplo, "5493815023684", y no como "+549-0381-155023684").
2. Crear el mismo enlace con un mensaje predeterminado. El enlace se crea como sigue: <https://wa.me/número?text=mensaje> donde el número debe ser reemplazado como se explicó anteriormente y el mensaje debe ser escrito con "%20" entre las palabras para insertar un espacio. Ejemplo:  
" <https://wa.me/5493815023684?text=Buen%20día%20señor%20López> "

## **INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

3. Cuando se abra el enlace se mostrará la lista de contactos a quienes se puede enviar el mensaje preseleccionado.

### Conclusiones Plan

- En base a la información obtenida, el software que mejor se adapta a las necesidades de la empresa es el sistema “Grandi y Asociados”, sin embargo, el sistema “Cash-pot” posee muchas más funcionalidades por lo que cualquiera de estas dos opciones es la conveniente.
- Continuar con el uso de la Plataforma Web de Mensajería Omnicanal Teleprom.
- El proyecto de la comunicación a través de la red social WhatsApp se ve limitado debido a que una vez realizado, si muchas de las personas involucradas bloquean el número de la empresa de sus contactos, es posible que WhatsApp suspenda la cuenta. Sin embargo, es una herramienta de gran utilidad.
- Se realizará una prueba piloto del aplicativo de WhatsApp durante el mes de diciembre de 2019.
- Si bien la ejecución del plan de acción de planea para el mes de diciembre 2019 y el control del mismo en los meses de febrero y marzo 2020, se debe ejecutar un control de seguimiento continuo una vez que se implemente completamente este plan en la empresa con el propósito de que se ejecute, no sólo en los próximos 6 meses como se plantea en el objetivo, sino durante toda la vida de la empresa. Siempre procurando investigación sobre tecnologías emergentes para su posterior aplicación.

### Entrevista

Se realizaron entrevistas tanto al titular de la empresa como a los empleados de la misma. Las preguntas realizadas al titular de la empresa fueron las que se enuncian a continuación.

#### ¿A qué se dedica la empresa?

Es una empresa dedicada a la consultoría de cobranzas especializada en los procesos de generación de otorgamiento de créditos, administración de cartera y recupero crediticio (gestión de cobranzas) de empresas financiera, bancarias, comerciales y de servicios.



### ¿Cómo está conformado el equipo de trabajo?

Está conformado por profesionales de experiencia probada en el tratamiento de cartera en mora. La calidad humana y profesional de los integrantes de nuestro equipo de trabajo permiten el desarrollo de las gestiones de recupero de una manera organizada, predictiva, personalizada y orientada al logro del resultado deseado.

### ¿Cómo expresaría la visión, misión y valores de la empresa?

Nuestra visión es ser una consultora destacada por la excelencia en la gestión de recupero crediticio y por los niveles de prestación de servicios a sus clientes. Con respecto a la misión, la misma es brindar a nuestros clientes un valor agregado inmediato en los niveles de recupero de la cartera en mora, basados en un proceso de mejora continua que persiga la excelencia en cada gestión. Y finalmente los valores que profesamos son: integridad, orientación al cliente, calidad humana, confiabilidad y profesionalismo.

### ¿Cuáles son los servicios brindados?

Nuestro estudio brinda diferentes servicios entre los que se pueden destacar los siguientes:

**Gestión preventiva-mora temprana:** generación de campañas preventivas sobre segmento de cartera de mayor riesgo, anticipándonos a la posibilidad de caída en mora. Configuración de un cronograma de gestión de mora temprana, diagrama de campañas de gestión (telefónica, postal, sms y visitadores domiciliarios) según lo requiera el tipo de cliente y el estrato de mora atendida.

**Gestión extrajudicial-mora tardía:** generación de un cronograma de gestión de cobranzas sobre cuentas con mora tardía, con el propósito de lograr un rescate de cuentas previo al inicio de acciones judiciales. Asimismo, se procura la preparación de la cuenta para la gestión judicial (informe ambiental, evaluación de solvencia, capacidad de pago, factibilidad judicial).

**Gestión judicial-mora dura:** análisis de diagnóstico y factibilidad de cobro judicial de la cartera asignada, se realiza la comunicación del título de deuda por carta documento y se da curso al inicio de las acciones judiciales para todos aquellos deudores sin intención de pago.

**Auditoría legal:** relevamiento del estado de situación judicial de carteras asignadas para el inicio de acciones legales, configuración de tablero de control con indicadores básicos de evaluación de gestión (plazo promedio de gestión por etapa judicial, plazo promedio de cuenta sentenciada, nivel de efectividad, volumen de recaudación, proyección de recupero, etc.), control de calidad de gestión (evaluación de demanda, escritos impulsorios, actos de procuración, traba de embargo) y control de rendición de recaudación



## **INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

(relevamiento de órdenes judiciales, cobro de las mismas y cruce con registros de rendición a clientes).

¿Cuáles es la documentación que se procesa, emite, recibe y/o registra?

La documentación que se procesa son convenios de pago a la hora de la negociación de la deuda, recibos a medida que se realizan pagos parciales, documento de libre deuda a la hora de la cancelación final, documento de rendición de cuentas.

¿Cuáles son los informes que se emiten y a quién están dirigidos?

El informe que se emite es el enviado a las empresas comerciales y de servicios, tarjetas de crédito, que va adjunto a la rendición de cuentas, generalmente semanal.

### Conclusiones Entrevista

A través de esta entrevista y además una charla más personal con el titular de la empresa, se tuvo pleno conocimiento sobre los procesos brindados en la misma, la forma en que se desarrollan los empleados día a día, la relación que tienen. De esto se puede decir que el clima laboral en la empresa Estudio Saracho & Asoc. es muy bueno ya que se motiva a los empleados a comprender los beneficios de sus actividades particulares para el bien general de la empresa, para llegar a cumplir sus objetivos, lo que hace que los empleados se encuentren plenamente motivados y la empresa pueda crecer.

### Bibliografía

La bibliografía utilizada para la realización del Trabajo de Campo es la misma que la empleada en el Plan de Trabajo.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### Resultados y Conclusiones Finales

El trabajo “Gestión y Mejora de los Procesos de Cobranzas en Estudio Saracho & Asoc.: Consultoría y Cobranzas” llevado a cabo entre los meses de septiembre y noviembre del año 2019 presenta una gran utilidad para la empresa.

Se llevaron a cabo entrevistas de las cuáles pueden apreciarse la visión, misión y valores de la empresa y los servicios que brinda, entre otras cosas, que aportaron mucho al desarrollo de la misma.

Las herramientas utilizadas, como cursogramas, diagramas de flujo, organigrama, SIPOC, diagrama Ishikawa, FODA son valiosos para una clara descripción tanto de la estructura como de los procesos desarrollados en la empresa.

La aplicación de un plan de acción se enfoca en ciertas fallas, sin embargo, las otras posibles causas que pueden afectar la eficiencia de la empresa deben gestionarse de la misma manera. Capacitar de manera continua a los empleados, desde una capacitación formal hasta una simple charla de compañeros, tanto sobre los procesos desarrollados como sobre la tecnología utilizada. Investigación continua sobre tópicos importantes en la gestión de cobranzas, como así también sobre tecnologías emergentes, ya que la sociedad se encuentra en constante crecimiento y avance tecnológico y en ocasiones suele ser dificultoso su aprendizaje.

Asimismo, se debe poner énfasis en la gestión que se realiza de manera personal con los clientes. Saber comunicarse de manera asertiva, colocando al cliente en una situación lo más amena posible para que se pueda llevar a cabo el cometido.

A pesar del correcto uso de las herramientas y la gestión integral de la empresa, el deterioro económico, la pérdida de trabajo de las personas, la precariedad laboral, despidos, suspensiones vividas por el país en este último tiempo, a partir del año 2018 y fundamentalmente en el 2019, dificulta sobremanera e influye negativamente en el recupero de crédito. Hay contacto, formalización de compromiso, pero no existe concreción de los pagos. El deterioro de los ingresos de los clientes, el alto nivel de inflación, el excesivo endeudamiento, etc, posiciona a las personas en una situación complicada y promueve a las mismas, a optar entre comer, vestirse o pagar deudas.

**El nivel de asertividad, contacto personal y flexibilidad que se maneja en la empresa para adecuarse a la realidad económica de los clientes es lo que permitió sobrellevar tal situación y es una gran virtud que se aprecia.**

## Informe de avance

**Alumno:** Saracho Capurro, Paula Lucía

**Período informado:** 02/09/2019-20/09/2019

### Asunto

El siguiente informe de avance describe las tareas realizadas dentro del plan de trabajo: “Gestión y Mejora de los Procesos de Cobranzas en Estudio Saracho & Asociados: Consultoría y Cobranzas” en el período informado.

### Introducción

Como parte de la práctica profesional se optó por la elección de un Informe de Trabajo (trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral y ambiente real) bajo la supervisión del docente tutor Lic. Diego Assaf y del tutor de la empresa CPN. Francisco Rubén Saracho.

El planteo principal titulado “Gestión y Mejora de los Procesos de cobranza en Estudio Saracho & Asociados: Consultoría y Cobranzas” tiene como finalidad la elaboración de un plan de acción para una mejora en la gestión de cobranzas en la empresa de manera que la misma sea más eficiente y oportuna.

### Actividades ejecutadas

Durante el período en cuestión se realizó la lectura de la bibliografía seleccionada como así también su estudio pertinente de manera que se comprendan en forma clara todos los procesos y pasos a seguir en la gestión de cobranzas, tanto las etapas previas como posteriores a la cobranza en sí misma.

Asimismo, se realizó una interiorización en la empresa de modo tal que se pueda entender la manera en que se trabaja en la misma, siguiendo todos los protocolos requeridos y establecidos por el dueño.

También se inició un curso online en Gestión por Procesos en la UTN de la Facultad Regional de Buenos Aires.

Finalmente, se obtuvo conocimiento y plena comprensión de los procesos básicos llevados a cabo en el estudio.

Firma tutor

## Informe de avance

**Alumno:** Saracho Capurro, Paula Lucía

**Período informado:** 21/09/2019-18/10/2019

### Asunto

El siguiente informe de avance describe las tareas realizadas dentro del plan de trabajo: “Gestión y Mejora de los Procesos de Cobranzas en Estudio Saracho & Asociados: Consultoría y Cobranzas” en el período informado.

### Introducción

Como parte de la práctica profesional se optó por la elección de un Informe de Trabajo (trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral y ambiente real) bajo la supervisión del docente tutor Lic. Diego Ezequiel Assaf y del tutor de la empresa CPN. Francisco Rubén Saracho.

El planteo principal titulado “Gestión y Mejora de los Procesos de Cobranza en Estudio Saracho & Asociados: Consultoría y Cobranzas” tiene como finalidad el relevamiento de los procesos de cobranza de la empresa y la elaboración de un plan de acción para una mejora en la gestión de cobranzas de manera que la misma sea más eficiente y oportuna.

### Actividades ejecutadas

Durante el período mencionado, se finalizó un curso online en Gestión por Procesos en la UTN de la Facultad Regional de Buenos Aires a través del cual se adquirieron conocimientos sobre definición, características y tipos de procesos, enfoque basado en procesos, brainstorming, mejora continua, introducción al Six Sigma y etapas de la metodología DMAIC. Asimismo, se obtuvieron herramientas de gran utilidad para el presente trabajo como, por ejemplo, gráficos de Pareto, gráficos de control, mapeo de procesos, diagrama de flujo, SIPOC, TMAP, diagrama de causa-efecto, AMFE, indicadores de gestión y de desempeño.

También se realizó una entrevista tanto al titular como a los empleados sobre la empresa en general y sobre los servicios que brinda la misma.

Además, se llevó a cabo la realización de un organigrama en base a lo observado, así como también diagramas de flujo sobre los procesos realizados los cuales fueron expuestos en una reunión de avance donde se exhibió todo el progreso.

Finalmente, se inició la producción de un plan de acción en el cual se presentan algunas propuestas para la empresa.

Firma tutor

## Informe de avance

**Alumno:** Saracho Capurro, Paula Lucía

**Período informado:** 19/10/2019-15/11/2019

### Asunto

El siguiente informe de avance describe las tareas realizadas dentro del plan de trabajo: “Gestión y Mejora de los Procesos de Cobranzas en Estudio Saracho & Asociados: Consultoría y Cobranzas” en el período informado.

### Introducción

Como parte de la práctica profesional se optó por la elección de un Informe de Trabajo (trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral y ambiente real) bajo la supervisión del docente tutor Lic. Diego Ezequiel Assaf y del tutor de la empresa CPN. Francisco Rubén Saracho.

El planteo principal titulado “Gestión y Mejora de los Procesos de Cobranza en Estudio Saracho & Asociados: Consultoría y Cobranzas” tiene como finalidad el relevamiento de los procesos de cobranza de la empresa y la elaboración de un plan de acción para una mejora en la gestión de cobranzas de manera que la misma sea más eficiente y oportuna.

### Actividades ejecutadas

Durante el período mencionado, se aplicaron las herramientas brindadas por el curso realizado a distancia. Se realizaron diagramas de flujo del proceso en general de la cobranza, así como también de los procesos específicos de gestiones extrajudicial y judicial. Además, se efectuaron un gráfico SIPOC y un Diagrama de Causa-Efecto de la empresa.

Asimismo, se analizaron las entrevistas realizadas y se obtuvieron conclusiones acerca de las mismas.

Seguidamente, se continuó con la del plan de acción en el cual se presentan algunas propuestas para la empresa: la implementación de un software de gestión de cobranzas (ayuda a que las tareas se realicen de una manera más rápida y eficiente y contiene actividades que son muy difíciles de controlar cuando no se tiene un sistema de información) y la posibilidad de utilización de la red social WhatsApp para la comunicación masiva de las deudas de los clientes (la misma presenta algunos problemas descritos en el trabajo de campo).

Se realizó la exposición del trabajo en la VI Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración.

Finalmente, se inició y finalizó la redacción del informe final del trabajo.

Firma tutor

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### 4.- DIVULGACIÓN

Se realizaron dos exposiciones del presente trabajo: en una reunión de Avance de la Práctica Profesional se presentó parcialmente el trabajo y se presentó el informe final en la VI Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración.

### 5.- CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN:

Se participó en un curso llamado “Introducción a la Gestión por Procesos” dictado por la Universidad Tecnológica Nacional de la Facultad Regional de Buenos Aires a través de su campus virtual de e-Learning desde el día 30 de agosto de 2019 hasta el día 11 de octubre de 2019 con una duración total de 45 hs. Durante el mismo, se realizaron distintas actividades a través de los foros del aula virtual, finalizando el cursado con un Trabajo Integrador obteniendo una nota de 78 puntos sobre 100.

A continuación, se adjunta certificado brindado por la institución.



78,00 / 100,00

Monday, 7 de October de 2019, 17:08

<b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b>
--

**6.- REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRACTICA PROFESIONAL:**

Como experiencia se puede decir que la Práctica Profesional fue muy positiva ya que se aplican herramientas de diversas materias, dependiendo del tema seleccionado. Se lleva toda la teoría a la vida real preparándonos para nuestro próximo paso por la vida laboral, a pesar de que uno puede ya haber estado trabajando, no siempre maximiza sus habilidades en ellos, por lo que se puede decir que esta materia otorga muchas posibilidades.

Igualmente, el trabajo en conjunto tanto con el profesor tutor como con los profesores de la materia, fue muy gratificante, ya que aportan mucho más conocimiento del que uno posee y nos hacen percibir distintos puntos de vista sobre un mismo tema.

Asimismo, el transcurso por el curso realizado fue de gran ayuda para desarrollar herramientas que aportaron mucho a este trabajo.

A pesar de todos los puntos positivos me hubiera gustado poder asistir a algún congreso en el que se desarrollen temas similares al desarrollado en este trabajo debido a que Estudio Saracho & Asoc. es una empresa pequeña a la cual sirve tanto este trabajo, como el aporte externo que se podría haber conseguido con un congreso ya sea en Tucumán o realizado en otra provincia.

Firma del Estudiante\_\_\_\_\_

Fecha\_\_\_\_\_

Aclaración\_\_\_\_\_

Firma del Director\_\_\_\_\_

Fecha\_\_\_\_\_

Aclaración\_\_\_\_\_



**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

COMENTARIO DEL DIRECTOR SOBRE EL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE

Paula realizó un trabajo de campo totalmente práctico en una Empresa Familiar donde la evaluación, detección de problemas y luego la estandarización de procesos se torna compleja.

Pudo aplicar conceptos estudiados en un trabajo de campo, relevando a través de entrevistas las tareas de las personas que trabajan en el Estudio y los procesos que se llevan a cabo.

También participo de capacitaciones que le permitieron tener una visión más clara del objetivo en el presente trabajo.

La estudiante desarrolló un trabajo MUY BUENO, logrando una propuesta de trabajo de índole profesional, con definición de una nueva Estructura, Procedimientos, Cursosogramas y sugerencias de implementación de Sistemas, que, de ser tomados por la Dirección del Estudio, producirán cambios sobre la forma de trabajar, logrando una mayor efectividad, eficiencia y registro de las tareas que se llevan a cabo.

Firma del Director \_\_\_\_\_

Aclaración \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Fecha