



## **BLUEPRINT COMO HERRAMIENTA DE MEJORA DE PROCESO EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DEL ESTADO LARA**

**Greismar Daniela Rodríguez Sánchez**

<https://orcid.org/0000-0002-8273-8038>

Ingeniero de Producción,  
Decanato de Ciencias y Tecnología,  
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado  
Barquisimeto  
Venezuela  
Email: greismarrodriguez@gmail.com

**Roxana Martínez Sánchez**

<https://orcid.org/0000-0001-8103-9801>

Doctora en Ciencias de la Ingeniería,  
Decanato de Ciencias y Tecnología,  
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado  
Barquisimeto.  
Venezuela  
Email: roxanamartinez@ucla.edu.ve

### **RESUMEN**

En este trabajo se propone la herramienta de mejora continua BluePrint para optimizar el proceso de cuentas por cobrar en la empresa de servicios Districarga Los Andes C.A, por lo que se realizó una investigación descriptiva de campo, con recopilación de información mediante observación directa, revisión documental y la aplicación de un cuestionario de quince (15) ítems direccionados a estudiar los elementos determinados en los objetivos específicos. Con el diagnóstico realizado se determinó que la empresa realiza los procedimientos de cobro sin manual establecido, con procedimientos llevados de forma empírica, sin orden o registro, lo que conlleva en acumulaciones o cuentas que se mantengan por periodos de tiempo no aceptables. Por otro lado, se observó una base de datos de clientes no actualizada con dificultad en su ubicación para llevar a cabo los cobros. Es por ello que se propone el mapa de servicios "Service Blueprint" que incluye interacciones entre clientes y empresa en relación al cobro de las facturas generadas dentro de la prestación del servicio.

**Palabras claves:** clientes, cuentas por cobrar, empresa de servicios, mejora continua, service blueprint

**Recibido:** 31-07-2020

**Aceptado:** 22-10-2020

**BLUEPRINT AS A PROCESS  
IMPROVEMENT TOOL IN A LARA STATE  
SERVICE COMPANY**

**Greismar Daniela Rodríguez Sánchez**

<https://orcid.org/0000-0002-8273-8038>  
Production Engineer,  
Dean of Sciences and Technology,  
Lisandro Alvarado Centroccidental University  
Barquisimeto  
Venezuela  
Email: greismarrodriguez@gmail.com

**Roxana Martínez Sánchez**

<https://orcid.org/0000-0001-8103-9801>  
Doctor of Engineering Sciences,  
Dean of Sciences and Technology,  
Lisandro Alvarado Centroccidental University  
Barquisimeto.  
Venezuela  
Email: roxanamartinez@ucla.edu.ve

**ABSTRACT**

*In this paper, the BluePrint continuous improvement tool is proposed to optimize the accounts receivable process in the services company Disticarga Los Andes CA, for which a field descriptive investigation was carried out, with information collection through direct observation, documentary review and the application of a questionnaire of fifteen (15) items addressed to study the elements determined in the specific objectives. With the diagnosis made it was determined that the company performs collection procedures without an established manual, with procedures carried out empirically, without order or registration, which leads to accumulations or accounts that are kept for non-acceptable periods of time. On the other hand, an outdated customer database was observed with difficulty in its location to carry out the collections. That is why the service map "Service Blueprint" is proposed, which includes interactions between customers and companies in relation to the collection of invoices generated within the provision of the service.*

**Keyword:** *clients, accounts receivable, service company, continuous improvement, service blueprint*

## 1. INTRODUCCIÓN

Una buena organización empresarial depende de procesos y procedimientos que unidos consiguen el logro de las metas planteadas. Así pues, que uno de los principales objetivos empresariales es generar altos niveles de rentabilidad, lo cual hoy día se ve afectado por los múltiples cambios que ocurren en el entorno empresarial, situación que obliga a las organizaciones a buscar herramientas que permitan mantener el negocio en marcha y al mismo tiempo salvaguardar la satisfacción de la cartera de clientes, ofreciendo posibilidades a estos para que sigan adquiriendo los productos o servicios que se ofrecen.

Una empresa debe siempre apostar a mejorar y desarrollar sus actividades de la forma más efectiva y eficiente posible para poder mantenerse a lo largo del tiempo, así pues que la mejora continua es una herramienta gerencial aplicable a cualquier área de trabajo y en la cual puede apoyarse la empresa para obtener mayores resultados en sus procesos.

En este sentido, para Camisón, Cruz y González (2006), la mejora continua consiste en un proceso que permite la consecución de la mejora de la calidad en cualquier proceso de la organización, supone una metodología para mejorar continuamente y su aplicación resulta muy útil en la gestión de los procesos. Por otra parte, de acuerdo a Gutiérrez (2010), la mejora continua es consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando causas o restricciones, estableciendo nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño.

En la actualidad, uno de los principales obstáculos que enfrentan las empresas son las situaciones de impagos y morosidad, lo que repercute directamente en la liquidez de la empresa y ocasiona pérdidas por la insolvencia de los deudores. Es por ello que una cobranza rápida y efectiva es absolutamente necesaria, y más en escenarios de inestabilidad económica y descontrol inflacionario por los que se atraviesan hoy por hoy.

Lo antes planteado se puede evidenciar en los trabajos de Hernández (2013), donde se diseñó un método de cobranza para los clientes corporativos de Lidotel Barquisimeto, y González y Vera (2013), en el cual se analizaron las incidencias de la gestión de las cuentas por cobrar en liquidez y rentabilidad de la Empresa Hierros San Félix, en los que se evidencia que el mal manejo de las cuentas por cobrar es un factor importante de desestabilización de la liquidez y rentabilidad de las organizaciones.

En este sentido, Brito (2007) menciona que “las cuentas por cobrar son derechos legítimamente adquiridos por la empresa que

llegando el momento de ejecutar o ejercer ese derecho, recibirá a cambio efectivo o cualquier otra clase de bienes o servicios” (p. 333). La cobranza no es un patrón fijo, varía de acuerdo al tipo de organización y la actividad a la cual se dedica. Para llevar a cabo una cobranza eficiente se deben definir criterios y puntos clave para obtener los resultados esperados, estos son el contacto, la comunicación y el entorno del cliente deudor. En muchas ocasiones en las empresas se da la acumulación de cuentas de un mismo cliente por el fallo en alguno de estos puntos.

Por lo anterior, las organizaciones deben constantemente propiciar mejoras en los procedimientos para el manejo y seguimiento de las cuentas por cobrar y sus métodos de cobro de una forma más oportuna, puesto que la demora excesiva de ellos afecta la liquidez y ello puede repercutir en el cumplimiento de obligaciones a corto plazo en la empresa. El estudio presentado por Quizhpi y Valdano (2017), en el cual se aplicó un modelo de gestión de mejora continua 5S en el Departamento de Crédito y Cobranza en una empresa de servicios, sirve de soporte para dejar evidencia de la efectividad de la aplicación de estrategias de mejora continua en procesos tan fundamentales para las organizaciones como lo es el cobro de las cuentas.

Uno de los grandes errores en los que una empresa puede incurrir es el de descuidar el trato hacia sus clientes internos, o, lo que es lo mismo, sus propios trabajadores, olvidando que para poder crear un buen producto y conseguir venderlo se necesita un equipo cualificado, motivado y formado (PADIGITAL, 2017). En este contexto, es importante mencionar que para lograr satisfacer al cliente externo, primeramente, deben estar satisfechos los clientes internos; pues, si reciben cada uno de los servicios con la calidad requerida, se pueden sentir motivados para brindar un servicio de excelencia a la sociedad (Nápoles, Tamayo y Moreno, 2016).

De aquí que es importante diferenciar entre los clientes internos y externos en una organización. El cliente externo es la razón de ser de la organización. Todo aquel individuo que adquiere y consume directa o indirectamente los bienes/servicios que ofrece la empresa. De acuerdo a Arellano (2000) es “el que compra o consigue el producto”. En cambio, el cliente interno, según Camacho (2008), es todo el personal directo o indirecto que está inmerso en las labores de producción/prestación del bien/servicio que ofrece la organización. Los obreros, empleados administrativos, gerencia media, servicios externos, proveedores de materia prima, etc., son los responsables de la calidad que se ofrece de acuerdo a las necesidades del cliente externo.

Con respecto a la empresa Districarga Los Andes C.A., en la actualidad presenta problemas para llevar al día las cuentas por cobrar y la cobranza de facturas, debido a que los procedimientos para desarrollar estas actividades no han sido suficientemente eficientes. Es por ello que se hace necesario implementar

herramientas de mejora continua en las etapas del proceso de cobro de las cuentas para disminuir la morosidad y mantener al día las facturas de los servicios prestados, evitando así la acumulación de las mismas.

Dentro de las herramientas de mejora continua disponibles para el sector servicios, se presenta el Service BluePrint, la cual es una metodología que se basa en el analizar, visualizar y presentar un mapa de servicios. Sirve para ver la evolución de un proceso o de la prestación de servicios a través de un diagrama de flujo (González, 2015). Su objetivo es graficar los componentes de un servicio con suficiente detalle para analizar, implementar y mantener la orquestación de personas, puntos de contacto, procesos y tecnología. Cubre tanto el escenario frontal (lo que ven los clientes) como detrás del escena.

Por lo antes planteado se propone en el presente trabajo la mejora continua como herramienta gerencial para optimizar las cuentas por cobrar en la empresa Districarga Los Andes C.A. ubicada en Barquisimeto, Estado Lara, para lo cual se realizó inicialmente el diagnóstico de la situación actual, luego se determinaron los factores que influyen en las cuentas por cobrar, para finalmente plantear la herramienta de mejora continua necesaria para la optimización de las mismas.

## 2. METODOLOGÍA

Para efectos de este estudio el diseño desarrollado es de Campo, el cual según Silva (2008), señala que “la investigación de campo se realiza en el medio donde se desarrolla el problema, o en el lugar donde se encuentra el objeto de estudio, el investigador recoge la información directamente de la realidad” (p.20). Además, por sus características la presente investigación es de tipo Descriptiva, orientada a analizar el comportamiento de la variable en el contexto de estudio. Para Arias (2006), la investigación descriptiva “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p.24).

En el desarrollo del trabajo, en una primera fase inicialmente se procedió a llevar a cabo la revisión documental, a través de la exploración de la documentación relacionada con los procesos para hacer efectiva la cobranza de las cuentas, como lo son historiales de clientes, facturaciones pasadas, manuales para identificar procedimientos y políticas llevadas a cabo en la empresa, con la finalidad de realizar el diagnóstico de la situación presente en la actualidad en la empresa. Por otro lado, se utilizó también como otra técnica la observación directa, lo cual permitió obtener de primera mano datos sobre la situación de la empresa para el momento del estudio, identificar debilidades y detectar cómo se maneja ésta para el cobro de sus cuentas.

En la segunda fase del proyecto se recogieron los datos necesarios a través de la revisión documental, en este caso los datos de clientes; así mismo se llevó a cabo la aplicación de un cuestionario donde se obtuvo información más detallada y precisa de los procedimientos internos de la empresa para el cobro de cuentas y estrategias de cobranza, con la finalidad de determinar los factores que influyen en estas. El cuestionario estuvo compuesto por quince (15) ítems, en forma de pregunta cerrada de carácter dicotómico (Si o No), las cuales reunieron información sobre aspectos que intervienen y afectan el proceso de cobro de facturas y sus procedimientos. En la Tabla 1 se presenta el instrumento aplicado.

**Tabla 1.** Cuestionario para recolección de datos

N°	Ítem	SI	NO
1	¿Se lleva un registro detallado de documentos por cobrar?		
2	¿Existen manuales de funciones y procedimientos dentro del área?		
3	¿Son conocidos dichos manuales y procedimientos?		
4	¿Se encuentran definidas las políticas de cobro de cuentas y documentos por cobrar?		
5	¿Son conocidas las políticas de cobro?		
6	¿Se tiene definida una base de datos de los clientes?		
7	¿Se actualiza constantemente la base de datos de los clientes?		
8	¿Se tiene establecido el tiempo para el cobro de cuentas dentro de los procedimientos?		
9	¿Se tienen definidos los responsables en cada paso del procedimiento de cobro de cuentas?		
10	¿Se tienen definidos los soportes para la verificación de los pagos de las cuentas?		
11	¿Existen diferentes formas de pago de las cuentas aceptadas por la empresa?		
12	¿Son conocidas las formas de pago aceptadas por la empresa?		
13	¿Se encuentran definidas las etapas del proceso de servicio prestado por la empresa?		
14	¿Se conocen los clientes internos y externos del proceso?		
15	¿Se encuentran diferenciados los límites del sistema con respecto al deber de la empresa y los clientes en la prestación del servicio?		

**Fuente:** los autores

En el presente estudio se toma como población las personas que laboran en el Área de Facturación y Cobranza de la empresa Districarga Los Andes C.A., entendiendo como población “la totalidad de fenómenos a estudiar en donde las unidades poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de investigación” (Tamayo y Tamayo, 2003). En base a ello, la población queda definida por cuatro (4) personas.

La muestra, o la parte de la población que se selecciona, y de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuará la medición y la observación de la variable objeto de estudio (Bernal, 2010), y a la que se le aplicó el cuestionario presentado anteriormente, equivale a la población total de dicha área, por ser una población finita, teniendo así una mayor y mejor visión de la problemática objeto de estudio.

Finalmente, a través de la recolección, organización y análisis de la información, se comenzó a estructurar los elementos que abren paso a las soluciones y correcciones de las debilidades que se hallan en el proceso de cobro, así como las mejoras que pueden llevarse a cabo específicamente en los procedimientos que implica el servicio que brinda la empresa. Se tomó mediante una entrevista no estructurada las apreciaciones de los clientes internos y externos de la organización. Finalmente se le da uso a la herramienta de mejora continua BluePrint mediante el desarrollo de un mapa de servicio, que expone los procesos, responsables y límites de cada participe del procedimiento de cobranza.

### 3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Con respecto al diagnóstico realizado se desarrolló en el área que está directamente involucrada en la investigación, es decir, el área de cuentas por cobrar de la empresa Districarga Los Andes C.A., a través de la observación directa del proceso de cobro y la revisión de la documentación relacionada con los procesos para hacer efectiva la cobranza de las cuentas, como lo son historiales de clientes, facturaciones pasadas, manuales para identificar procedimientos y políticas llevadas a cabo en la empresa, se determinó la situación actual de las deudas de los clientes para con la empresa y como asume la misma, el cobro de dichas deudas. En la Tabla 2 se presentan los resultados de ésta evaluación.

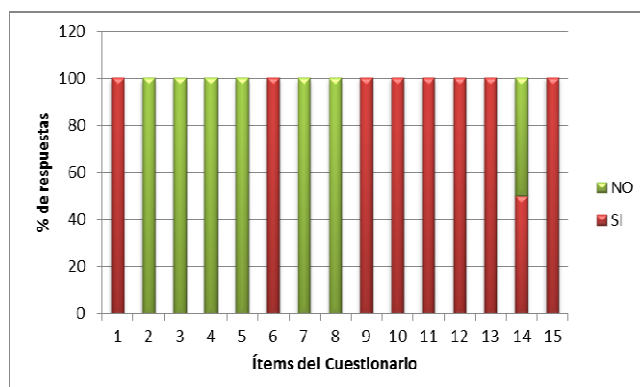
**Tabla 2.** Resultados de la Observación Directa

Resultados
Existe acumulación de facturas por parte de algunos clientes, lo que genera mayor dificultad de que el cliente salde su cuenta.
Los datos de contacto en ocasiones son errados, lo que dificulta el cobro de facturas.
No se observó la existencia de manuales
Hay facturas de fechas muy antiguas, lo que indica poco orden cronológico para el cobro.
Existen muchos procedimientos llevados de forma empírica

Fuente: los autores

Luego se procedió a aplicar el cuestionario de 15 ítems a la muestra seleccionada, cuyos resultados se muestran en la Figura 1.

**Figura 1.** Resultados de las respuestas al Cuestionario



Fuente: los autores

En el cuestionario, los ítems 1 al 5 permitieron completar la información del diagnóstico al obtener información sobre algunos puntos importantes para la investigación, como lo son: si se lleva registro detallado de los documentos por cobrar en el área, si existen manuales que indiquen cual es el procedimiento de cobro de cuentas; así como si existen políticas internas para la cobranza, y por ultimo si estos procedimientos y políticas son conocidas por los integrantes del área.

En líneas generales, el diagnóstico realizado al área objeto de estudio de la empresa, llevado a cabo en la primera fase, arroja evidencia de la manera empírica en la que se llevan los procedimientos del cobro de las facturas de los clientes.

Así pues, que se observa que no existen manuales de procedimientos y funciones que sirvan de apoyo a la hora de integrarse alguna persona al equipo, tampoco están claramente definidas y diferenciadas las políticas de cobro. Con respecto al registro de los documentos, se evidencia que si se lleva, sin embargo se pudo conocer que este registro no lleva mucho orden, lo que probablemente sea causa de la acumulación de facturas de un mismo cliente, ya que no llevar ordenadamente registros de las cuentas origina el riesgo de que se pasen por alto, se crean ya cobradas o se cobren tras largos periodos de tiempo de haberse hecho el servicio.

Una vez identificados los factores y observados los procesos de la empresa en el área de cuentas por cobrar, se procede a la recopilación de la información en lo que respecta a clientes, tiempo, soportes de verificación y formas de pago. Para ello se incluyen los ítems 6 al 12 del instrumento, los cuales permitieron conocer datos relevantes al respecto, como lo son la manera de operar datos de clientes deudores, como se manejan los tiempos para el cobro de facturas, que soportes se dejan como evidencia del pago de la cuenta; por parte del cliente y que medios de pago son aceptados por la empresa como alternativas luego de recibidos los servicios.



Por otra parte, en esta fase se pudo constatar los responsables y encargados de cada etapa del proceso de cobro de las facturas a fin de identificar puntos débiles que puedan ser reforzados con la propuesta que presenta esta investigación.

Con el análisis de los resultados de los ítems 6 al 12 presentados en la Figura N° 1, se evidencia la existencia y manejo de una base de datos de los clientes de la empresa, sin embargo la misma no es actualizada con frecuencia, lo que puede traducirse en una dificultad a la hora de tener que contactar a los clientes para hacer posible el cobro de las facturas que estos tengan con la empresa. Por otro lado, los encuestados dejan claro que no existe un tiempo establecido en los procedimientos para el cobro de cuentas, lo que es un aspecto de mucha importancia, ya que dejar una factura pendiente de cobro por largos periodos de tiempo hace más complicado que la misma sea cancelada, además que bajo la economía inflacionaria actual es ilógico dejar facturas como si se tratara de créditos, esto debido a que en el momento que esta sea cancelada el valor del servicio se habrá devaluado, es decir, se está perdiendo dinero en la empresa. Finalmente los resultados indican que la empresa tiene definidos los responsables, a pesar de no tenerlos de manera formal en manuales, del mismo modo afirman llevar soportes para la verificación de las transacciones hechas por los clientes y también manejan varias formas de pago que son conocidas por estos para que realicen los pagos.

En la fase final del estudio realizado, se propone la aplicación de herramientas gerenciales de mejora continua al área de cuentas por cobrar de la empresa Districarga Los Andes C.A, con el propósito de obtener un mejor desempeño en el cobro de las cuentas originadas por los servicios que presta la empresa. Así pues, que se lleva a cabo una entrevista no estructurada para recopilar las apreciaciones del equipo de trabajo que labora en el área de cuentas por cobrar, en lo referido a las deficiencias que observan ellos y como ven posible su mejora, del mismo modo se plantea el desarrollo del mapa de servicios del modelo Service Blueprint como alternativa para mejorar los procedimientos relacionados al cobro de facturas, responsables, tiempos y cronología de las facturas, a fin de incrementar la eficiencia del área y evitar que se vea afectada la liquidez de la empresa como consecuencia de la acumulación de deudas por parte de los clientes que reciben los servicios de transporte de la organización. Por otro lado, los ítems 13, 14 y 15 del instrumento nos aportan información valiosa para esta fase.

De los resultados presentados en la Figura 2 se pudo determinar que en la empresa se sabe cuáles son las etapas que cumplen la prestación del servicio y cuáles son los límites y responsabilidades de la organización para con los clientes y viceversa. Por otra parte, es dividida la apreciación de los encuestados con respecto al

conocimiento entre los clientes internos y externos que intervienen en las operaciones de la empresa.

Para lograr beneficios, Leal (2017) define que el Mapa de Servicio (ServiceBlueprint) debe coordinar:

- 1) **Frontstage y backstage:** Son las partes del servicio que serán visibles o invisibles para el cliente.
- 2) **Acciones del cliente:** Actos concretos o mentales que realiza un cliente durante una experiencia de servicio. Como los servicios pueden tener múltiples tipos de clientes, destacamos el nombre en cada elemento.
- 3) **Puntos de contacto:** Medio de intercambio entre el cliente y el servicio. Pueden tomar muchas formas, desde la tecnología hasta la conversación.
- 4) **Acciones del personal interno:** Debido a que la mayoría de los servicios involucran a varios empleados, es importante etiquetar cada elemento con el actor.
- 5) **Procesos de soporte:** Herramientas y sistemas para apoyar a los empleados en el momento de servicio. Puede incluir procesos internos, capacitación y sistemas técnicos.
- 6) **Hora:** Los blueprint se leen de derecha a izquierda, desplegándose con el tiempo. Si la experiencia contiene escalas de tiempo diferentes, estas deben ser marcadas.
- 7) **Etapas de la experiencia:** Para dar estructura a la visualización, se muestran las fases de la experiencia. Estas pueden conectarse al mapa de viaje del cliente u otro conocimiento de la experiencia del servicio.
- 8) **Línea de visibilidad:** En el diseño del servicio, es la división entre frente y backstage. Los elementos que se muestran al cliente (y cuándo) tienen un profundo impacto en la experiencia.
- 9) **Línea de interacción:** A veces es útil trazar una línea entre el espacio en que los clientes pueden interactuar y el que no.
- 10) **Momentos del servicio:** Las columnas verticales, que representan momentos de servicio, encapsulan las actividades de un periodo dado en la experiencia, tanto en frontstage como en backstage. Es importante asignar los procesos de backstage en el momento en que comienzan, incluso si no se mueven por encima de la Línea de Visibilidad hasta más adelante en la experiencia.

De todo lo antes expuesto, se presenta la propuesta de un Service Blueprint o mapa de servicio, como herramienta gerencial que permitirá la mejora continua del proceso de cobro de las cuentas generadas en la prestación del servicio.

Inicialmente se presenta el mapa preliminar basado en el procedimiento actual, y luego se genera la propuesta de un mapa nuevo que incluye las recomendaciones y la mejora de los puntos críticos encontrados en el proceso de cobro actual, de modo que puedan implementarse cambios positivos para el área de cuentas

por cobrar de la empresa y paralelamente se fortalezcan las relaciones con los clientes de la organización.

El procedimiento actual está basado en procedimientos empíricos y sin organización, lo que genera inconvenientes y acumulaciones. La interacción entre empresa y clientes no es la más adecuada y ocasiona molestias en ambas partes a la hora del cobro. La actualización de datos de clientes causa dificultad para el contacto con él y el cobro de facturas pendiente. Esto es evidente en el mapa de servicio preliminar realizado al proceso actual de cobro que lleva la empresa, presentado en la Figura 2.

Para la propuesta, se implementa el Service Blueprint adaptando el proceso de cobro a las necesidades actuales, tanto de la empresa como de los clientes. Lo ideal es crear canales de comunicación y fortalecer las relaciones, a través de la implementación de una atención al cliente personalizada y ofreciendo beneficios por pronto pago, con el fin de incentivar el pago de las facturas pendientes y evitar las acumulaciones, por otro lado se establecería un acercamiento al cliente y de esta manera se optimizaría la base de datos de la empresa. Esto queda expresado en un mapa de servicio más orientado a la satisfacción del cliente, lo que a fin de cuentas es fundamental en cualquier empresa prestadora de servicios.

Figura 2. Mapa de Servicio preliminar del proceso de cobro actual

<b>Experiencia de Cliente</b>	Fases de Cliente	Necesidad del Servicio de Flete			Insatisfacción por método de cobro		Acuerdo de Pago	
	Acciones de Cliente	Cliente llama solicitando servicio	El cliente hace llegar la mercancía que será transportada	Cliente Paga	Cliente no recibe datos para realizar pago	Cliente tiene problemas de pago	Cliente Informa del Pago	
	Evidencias	Almacén y Despacho de Mercancía		Transferencia Bancaria	Correo Informativo		Comprobante de Transferencia	
<b>Operativa Interna</b>	Procesos Internos	Recibir Llamada de Cliente	Realizar venta del servicio	Se genera la factura inmediata del servicio	Se realiza el traslado de la mercancía junto con la factura inmediata.	Se envía por correo la factura y datos bancarios	Se realiza el cobro	Se cancela la factura usando el sello de PAGADO.
	Herramientas				Correo interno de la empresa		Sistema interno de Contabilidad	
	Procesos Soporte				Completar documentación y soportes de pago		Se contabiliza con copias de comprobante y factura, el cruce de la cuenta por cobrar y el depósito en banco para saldar cuenta del cliente	

Fuente: los autores

Por otro lado, el mapa propuesto brinda orden al proceso haciendo visibles cada una de sus etapas y las partes involucradas. El

procedimiento de cobro de cuentas dentro de las empresas ha de ser siempre un aspecto importante que amerita atención y mejora

continua, ya que el dinero de la empresa está en juego. La propuesta queda expresada de la siguiente manera, como se muestra en la Figura N° 3.

Figura 3. Propuesta de Mapa de Servicio del proceso recomendado de cobro

Experiencia de Cliente	Fases de Cliente	Necesidad del Servicio de Flete				Satisfacción por método de cobro		Acuerdo de Pago
	Acciones de Cliente	Cliente llama solicitando servicio	Cliente expresa sus necesidades	El cliente hace llegar la mercancía que será transportada	Cliente Paga	Cliente evalúa beneficios ofrecidos por la empresa	Cliente aprovecha beneficios por pronto pago	Cliente Informa del Pago
	Evidencias	Atención al Cliente		Almacén y Despacho de Mercancía	Transferencia Bancaria	Correos informativos con incentivos al pago		Comprobante de Transferencia
Operativa Interna	Procesos Internos	Recibir Llamada de Cliente	Atención personalizada	Se genera la factura inmediata del servicio	Se realiza el traslado de la mercancía junto con la factura inmediata.	Se envía por correo la factura y datos bancarios	Se realiza el cobro	
	Herramientas	Programas de interacción con los clientes, llamadas de cortesía.				Correo interno de la empresa	Políticas de cobro que involucran descuentos o rebajas al realizar pagos oportunamente.	
	Procesos Soporte	Actualización de datos de contacto y creación de canales de comunicación			Completar documentación y soportes de pago		Se contabiliza con copias de comprobante y factura, el cruce de la cuenta por cobrar y el depósito en banco para saldar cuenta del cliente	

Fuente: los autores

#### 4. CONCLUSIONES

En la actualidad, debido a las circunstancias económicas por las cuales atraviesa el país, hablar de cuentas por cobrar es un tema difícil, ya que el cobro debe evidentemente darse, sin embargo el pago es otro tema.

No necesariamente la morosidad de los clientes sea por malas costumbres, la verdad es que hoy día se presentan muchas trabas

para realizar transacciones y movilizar altas sumas de dinero. Así pues, que sabiendo esta realidad, las empresas deben apostar por facilitar a los clientes canales de pago variados y políticas y estrategias que los impulsen a buscar el pago de deudas de forma efectiva y con prontitud.

A partir del diagnóstico realizado se determinó que la empresa presenta algunas acumulaciones de facturas de clientes, y en ocasiones facturas con periodos largos de emisión que aún no han



sido cobradas, lo que indica fallas de orden y organización de la documentación involucrada en el área. Por otro lado el sistema de cobro funciona de forma muy empírica, ya que no existen manuales que determinen procedimientos y funciones, lo que en una organización que aspira brindar un servicio de calidad no debe ser permitido.

A pesar de que le empresa mantenga los soportes y comprobantes de las transacciones de pago de los clientes y que se conozcan los responsables de los procedimientos, presentan fallas en lo que se refiere a los datos de contacto de los clientes, debido a que la base de datos que se maneja no es constantemente actualizada y ocasiona dificultades a la hora de tener que establecer contacto con el cliente para el respectivo cobro de las facturas generadas luego del servicio, del mismo modo es sumamente importante el hecho de que no se establezca dentro de los procedimientos un tiempo determinado para el cobro de cuentas, siempre es relevante para una empresa realizar los cobros con prontitud y más en medio de la situación actual del país.

Dar utilidad a herramientas de mejora continua en el área de cuentas por cobrar para buscar remediar las debilidades y factores que afectan el cobro de cuentas, y por ende el desarrollo adecuado de la prestación del servicio. Así pues, que se presenta como opción la implementación de un Service Blueprint o mapa de servicio, que ayude al área a desarrollar de forma más ordenada y con conocimiento de los límites, responsables y factores que intervienen, el cobro de facturas y reducir la morosidad de los clientes.

Tomar en consideración la herramienta de mejora continua Service Blueprint realizada para el área de cuentas por cobrar de la empresa, ya que la misma brindará orden y una visual de los procedimientos desarrollados para el cobro de las cuentas de forma más eficiente y controlada. Además de dejar claro cuáles son los procesos y la interacción cliente-empresa.

## 5. REFERENCIAS

Arellano, C. (2000). *Teoría General de Proceso*. Editorial Porrúa. México

Arias, F. (2006). *Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica*. (5ta edición). Editorial Espíteme. Caracas.

Bernal, C. (2010). *Metodología de Investigación* (3ra Edición). Editorial Pearson Educación. México.

Brito (2007). *Contabilidad Básica e Intermedia*. Editorial Centro Nacional de Investigaciones para el Desarrollo. Valencia, Venezuela.

Camacho, J. (2008). *Marketing de Servicios*. Edición electrónica gratuita. Texto completo disponible en: [www.eumed.net/libros/2011a/894/](http://www.eumed.net/libros/2011a/894/) (15/03/2018)

Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Editorial PEARSON EDUCACIÓN, S. A., Madrid, España.

González, A. y Vera, E. (2013). *Incidencia de la Gestión de las Cuentas por Cobrar en la Liquidez y Rentabilidad de la empresa Hierros San Félix C.A. Trabajo de Grado*. Universidad Nacional Experimental de Guayana. Venezuela

González, R. (2015). *Método Blueprinting: analiza tus servicios y optimízalos*. Disponible en: <https://www.pdcachome.com/8122/blueprinting-analiza-tus-servicios-y-optimizalos/> (10/03/2018)

Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad* (1ª Edición). Editorial McGraw-Hill. México.

Hernández, (2013). *Diseñar un Método de Cobranza para los Clientes Corporativos de Lidotel Barquisimeto, Municipio Iribarren, Estado Lara. Trabajo de Grado*. Colegio Universitario Hotel Escuela de los Andes Venezolanos. Venezuela

Leal, B. (2017). *Service Blueprint, herramienta estratégica para el diseño de servicios*. Disponible en: <https://blog.ida.cl/disenio/service-blueprint-diseno-servicios/> (10/03/2018)

Nápoles, L., Tamayo, P. y Moreno, M. (2016). *Medición y mejora de la satisfacción del cliente interno en instituciones universitarias*. Revista Ciencias Holguín. Volumen 22, N° 2. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Cuba. Disponible en: <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/938/1051> (20/03/2018)

PADIGITAL (2017). *Mejora el trato al cliente interno y externo*. Disponible en: <https://www.padigital.es/experiencia-de-cliente/mejora-el-trato-al-cliente-interno-y-externo.html> (20/06/2018)

Quizhpi, M. y Valdano, A. (2017). *Modelo de gestión de mejora continua 5S aplicado en el Departamento de Crédito y Cobranzas en la empresa INDUAUTO S.A. Trabajo de Grado*. Universidad de Guayaquil. Ecuador

Silva, J. (2008). *El director como gestor de aprendizaje*. AIQUE. España

Tamayo y Tamayo, M. (2003). *"Proceso de la Investigación Científica"*. Editorial Noriega Editores. Cuarta Edición. México.