

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“Planificación Estratégica Para La Gestión De Cobranzas En La Agencia De Puente Piedra De CMAC Cusco S.A. 2024”

**Trabajo de suficiencia profesional para optar al título
profesional de:**

Licenciado en Administración

Autor:

Juan Gabriel Diaz Portilla

Asesor:

**Mg. Lic. Milton Ricardo Calderón Pizango
Código ORCID 0000-0001-6785-5976**

Lima - Perú

2024

INFORME DE SIMILITUD

Juan Gabriel Diaz Portilla

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

TRABAJO SUFICIENCIA TALLER 17

Asesores

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trrcoid::1:3095975856

Fecha de entrega

28 nov 2024, 4:43 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

28 nov 2024, 4:45 p.m. GMT-5

Nombre de archivo

ZAS_EN_LA_AGENCIA_DE_PUENTE_PIEDRA_DE_CMAC_CUSCO_SA_2024.docx

Tamaño de archivo

7.8 MB

86 Páginas

10,652 Palabras

57,935 Caracteres



Página 1 of 94 - Portada

Identificador de la entrega trrcoid::1:3095975856



Página 2 of 94 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trrcoid::1:3095975856

15% Similitud general

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

Fuentes principales

10%  Fuentes de Internet

6%  Publicaciones

5%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

TABLA DE CONTENIDOS

INFORME DE SIMILITUD.....	2
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
TABLA DE CONTENIDOS	5
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS	8
ANEXOS	9
RESUMEN EJECUTIVO.....	10
ABSTRACT	11
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	12
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	14
2.1 Planificación de estrategias.....	14
2.2 Planificación estratégica de cobranzas	14
2.3 Las bases de una buena cobranza	16
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA	16
3.1 Antecedentes de la empresa.....	16
3.2 Aspectos generales de la empresa.....	18
3.3 Contexto General	21
3.4. Realidad problemática	26
3.5 Justificación	41

CAPÍTULO IV. RESULTADOS	42
4.1 Análisis de la realidad problemática de la Agencia.....	42
4.1.1 Falta de capacitaciones y talleres de retroalimentación de	
aspectos cualitativos y evaluativos de los clientes.	43
4.1.2 Falta de Planificación Estratégica de la Cobranza.....	51
4.2 Implementación de soluciones para reducir la problemática de incremento de mora en la agencia.	52
4.2.1 Implementación capacitaciones y talleres de	
retroalimentación de aspectos cualitativos y evaluativos de los clientes.	
.....	52
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	67
5.1 Conclusiones.....	67
5.2 Recomendaciones	68
REFERENCIAS	70
ANEXOS	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Principales clientes y proveedores de fondos de Caja Cusco, año 2024.	19
Tabla 2 Descripción de las principales causas del problema.	25
Tabla 3 Estimación de saldos de cartera atrasada de los últimos doce meses. .	27
Tabla 4 Soluciones y sugerencias de mejora	29
Tabla 5 Matriz de evaluación de factores externos.....	31
Tabla 6 Matriz de evaluación de factores internos	35
Tabla 7 Matriz DAFO.....	38
Tabla 8 Ingresos de saldos en mora del último año.	43
Tabla 9 Variación de la mora entre mayo y junio del 2024.....	48
Tabla 10 Meses con mayor tendencia de incremento de la mora	51
Tabla 11 Calendario de capacitaciones.....	54
Tabla 12 Promedio de variación porcentual.	55
Tabla 13 Propuesta de mejoras de Gantt.	60
Tabla 14 Variación de los saldos de mora de la cartera de créditos de la agencia Puente Piedra 2024.	65
Tabla 15 Cuadro Comparativo del primer y segundo cuatrimestre en evaluación.....	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ubicación del negocio.....	17
Figura 2 Logotipo de la CMAC Cusco S.A.....	17
Figura 3 Organigrama de la CMAC Cusco S.A.	20
Figura 4 Diagrama de Ishikawa.....	23
Figura 5 Evolución de la mora de agencia Puente Piedra de los últimos doce meses	28
Figura 6 Ingreso de saldos en mora del último año.	45
Figura 7 Principales problemas que influyeron en el incremento de la mora ..	46
Figura 8 Encuesta para identificar principales causas del incremento de la mora.....	47
Figura 9 Evidencia 1 - Modulo de generación de reportes de mora Caja Cusco.	49
Figura 10 Evidencia 2 - En la figura se muestra un reporte de saldos de mora, de mayo 2024.	50
Figura 11 Evidencia 3 - En la figura se muestra la relación de Asesores y sus saldos de mora del mes de junio 2024.....	50
Figura 12 Meses con mayor tendencia de incremento de la mora.....	52
Figura 13 Disminución de la tendencia de ingreso de saldos en mora de la agencia Puente Piedra.....	56
Figura 14 Evidencia 4 - En la figura se muestra la relación de Asesores y sus saldos de mora del mes de julio 2024.....	56
Figura 15 Diagrama de GanTT.....	62
Figura 16 Implementación del seguimiento de clientes en campo.	63

Figura 17 Capacitaciones realizadas en la agencia Puente Piedra..... 64

ANEXOS

Anexo 1 RUC de la empresa 72

Anexo 2 Análisis AMOFIHT 73

Anexo 3 Asesores de créditos realizando una visita de seguimiento. 74

Anexo 4 Reporte de mora de agencia Puente Piedra del mes de marzo 2024... 75

Anexo 5 Reporte de mora de agencia Puente Piedra del mes de abril del 2024.
..... 76

Anexo 6 Reporte de mora de agencia Puente Piedra del mes de agosto del 2024.
..... 77

Anexo 7 Reporte de mora de agencia Puente Piedra del mes de setiembre del
2024. 78

Anexo 8 Reporte de mora de agencia Puente Piedra del mes de octubre del
2024. 79

Anexo 9 Carta de autorización de uso de la información de la empresa-Juan
Díaz..... 80

Anexo 10 Autorización de publicación parte 1. 81

Anexo 11 Autorización de publicación parte 2. 82

Anexo 12 Autorización de publicación parte 3. 83

Anexo 13 Declaración jurada de autenticidad. 84

RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación, desarrollada como un trabajo de suficiencia profesional, tiene como objetivo demostrar que la implementación de una planificación estratégica puede mejorar el índice de morosidad en la cartera de créditos de CMAC Cusco S.A. En el último año, las entidades financieras enfrentaron un aumento significativo en los niveles de morosidad, lo que hizo imprescindible identificar las principales causas de este problema. Para ello mediante una técnica de identificación de problemas, se detectaron varios factores clave: la falta de capacitaciones sobre prevención y gestión de cuentas atrasadas, la ausencia de un plan estratégico en la agencia, evaluaciones cualitativas inadecuadas, errores en la determinación de la capacidad de pago de los clientes, el incumplimiento del plan de inversión en los créditos otorgados y el sobreendeudamiento de clientes que adquirieron nuevas deudas tras recibir el crédito. Para resolver los problemas identificados, se diseñó un plan estratégico que incluyó capacitaciones en temas como son manejo y resolución de conflictos según el tipo de cliente, cumplimiento normativo de los entes reguladores y estrategias para prevenir y contener la morosidad. Estas acciones buscan mejorar la gestión crediticia y reducir los niveles de mora.

Palabras clave: planificación, estrategias, prevención, evaluación, capacitación.

ABSTRACT

This research, developed as a work of professional competence, aims to demonstrate that the implementation of strategic planning can improve the delinquency rate in the loan portfolio of CMAC Cusco S.A. In the last year, financial institutions faced a significant increase in delinquency levels, which made it essential to identify the main causes of this problem. To this end, by means of a problem identification technique, several key factors were detected: the lack of training on prevention and management of overdue accounts, the absence of a strategic plan in the agency, inadequate qualitative assessments, errors in determining the clients' payment capacity, failure to comply with the investment plan in the loans granted, and over-indebtedness of clients who acquired new debts after receiving the loan. To solve the problems identified, a strategic plan was designed that included training on topics such as conflict management and resolution according to the type of client, compliance with regulatory bodies, and strategies to prevent and contain delinquency. These actions seek to improve credit management and reduce delinquency levels.

Key words: planning, strategies, prevention, evaluation, training.

NOTA

El contenido de la investigación no se encuentra disponible en **acceso abierto** por determinación de los propios autores, en concordancia con en el Texto Integrado del Reglamento RENATI (artículo 12), la Directiva N° 004-2016-CONCYTEC-DEGC que regula el Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto, así como la Ley N° 29733, Ley de Protección de Datos Personales.

REFERENCIAS

- Apoyo & Asociados. (setiembre de 2024). *Caja Cusco S.A. [Archivo PDF]*.
[https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Caja%20Cusco%20Jun-24%20\(Instituci%c3%b3n\).pdf](https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Caja%20Cusco%20Jun-24%20(Instituci%c3%b3n).pdf)
- Caja Cusco. (2024). *Encuesta sobre las principales causas del incremento de la mora*. Recuperado el 23 de noviembre de 2024, de docs.google:
<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1ELDsbcFDontTTNf6TahOOOHMO6wr0Le95O2PRjdmGMQ/edit?resourcekey=&gid=822234285#gid=822234285>
- CMAC Cusco S.A. (2024). *Logo tipo de Caja Cusco*. 3 de noviembre de 2024, de [cmac-cusco.com.pe](https://www.cmac-cusco.com.pe/): <https://www.cmac-cusco.com.pe/>
- CMAC Cusco S.A. (s.f.). *¿Quiénes Somos?* 24 de noviembre de 2024, de Caja Municipal de Ahorro y Credito Cusco: <https://www.cmac-cusco.com.pe/nosotros-somos>
- Corozo, R., & Rivera, A. (2022). Estrategias de gestión de control para la recuperación de cartera vencida en pymes manufactureras a raíz de la pandemia covid 19. *Polo del Conocimiento*, 7(70), 4. doi:10.23857/pc.v7i8
- Cruz Anchay, J. F., Fernandez Sanchez, M. R., & Torres Guevara, C. (2023). *Efecto del Desempleo, Inflación y Tipo de Cambio en la Morosidad del Sistema Financiero Peruano, 2005-2021 [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional del Callo]*. Repositorio Institucional.
<https://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/7749/TESIS-Cruz-Fern%c3%a1ndez%20-Torres.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Google maps, Airbus. (2024). *Ubicación de Agencia Puente Piedra de Caja Cusco*. 3 de noviembre de 2024, Goógle maps:
<https://www.google.com/maps/place/Caja+Cusco/@-11.8625676,-77.0769671,802m/data=!3m1!1e3!4m6!3m5!1s0x9105d6cae0d0d8d3:0x7233de37ec121ec7!8m2!3d-11.8624771!4d->

77.0769285!16s%2Fg%2F11ssxhvyps?entry=tту&g_ep=EgoyMDI0MTAyOS4
wIKXMDS0ASAFQAw%3D%3D

Molina Aznar, V. (2005). *Estrategias de cobranzas en épocas de crisis*. Empresa Líder.

Morales, C. A., & Morales, C. J. (2014). *Crédito y Cobranzas*. Grupo Editorial Patria.
<https://tavapy.gov.py/biblioteca/wp-content/uploads/2022/05/Morales-Castro-J-Credito-y-cobranza.pdf>

Romero, A. F. (2004). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones* (2 ed.). Ediciones Díaz Santos.