

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración y Gestión Comercial

“Propuesta de mejora en la gestión de cobranza y recuperación de créditos en Grupo SM Trujillo SAC, 2025”

Trabajo de suficiencia profesional para optar al título profesional de:

Licenciado en Administración y Gestión Comercial

Autor:

Kevin Arnold Sanchez Montero

Asesora:

Mg. Leyci Marleni Alarcón Machuca

<https://orcid.org/0000-0002-0899-8130>

Trujillo - Perú

2025

Informe de Similitud



Página 2 of 74 - Integrity Overview

Identificador de la entrega tm:oid:::1:3233574723




13% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Filtered from the Report

- ▶ Bibliography
- ▶ Quoted Text

Top Sources

- 12%  Internet sources
- 1%  Publications
- 3%  Submitted works (Student Papers)

Integrity Flags

0 Integrity Flags for Review

No suspicious text manipulations found.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.

Dedicatoria

“La presente investigación se la dedico con todo el corazón a mi familia, mi esposa e hijo quienes son mi motor e inspiración en todo momento para seguir creciendo en todos los aspectos que la vida involucra. Por último, pero no menos importante, a nuestro padre celestial todopoderoso, el que guía y protege siempre nuestro camino.”

Kevin Arnold Sánchez Montero

Agradecimiento

Doy gracias a Dios por permitir que se haga realidad este anhelado logro, por haberme dado sabiduría y salud para estar donde estoy. A mis padres, Gilmer y Jenny por todos los sacrificios y esfuerzos que hicieron por mí, por confiar y alentarme todas las veces que lo necesité. A mi hijo, Salvatore, por ser mi motivación a ser mejor cada día y darle un buen ejemplo. A mi esposa, Angie, por ser mi apoyo y soporte. A mi hermana, Jenifer, por alentarme en cada momento. Gracias a mi asesora Mg. Leyci Alarcón y a la Universidad Privada del Norte por encaminarme a cumplir mis sueños.

Kevin Arnold Sánchez Montero

Tabla de contenido

Índice de tablas	6
Índice de Figuras.....	7
Índice de ecuaciones	¡Error! Marcador no definido.
RESUMEN EJECUTIVO.....	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	21
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA	33
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	40
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	49
REFERENCIAS	54
ANEXOS	61

Índice de tablas

Tabla 1 Problema 1: Falta de un sistema estructurado de gestión de cobranzas	61
Tabla 2 Problema 2: Altos índices de morosidad	63
Tabla 3 Problema 3: Falta de capacitación del personal de cobranzas	64
Tabla 4 Problema 4: Falta de Control en el Registro de Pagos y Recuperaciones	66

Índice de Figuras

Figura 1 Logo	¡Error! Marcador no definido.
Figura 2 Ubicación geográfica del local.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 3 Organigrama de la empresa.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 4 Interfaz del Software CRM utilizado en la gestión de cobranzas	61
Figura 5 Segmentación de clientes en base a niveles de riesgo.....	63
Figura 6 Esquema de segmentación de clientes en base a niveles de riesgo.....	64
Figura 7 Plan de capacitación aplicado al personal de cobranzas	65
Figura 8 Reporte semanal de recuperación de créditos	66
Figura 9 Reporte semanal de recuperación de créditos	67

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de suficiencia profesional aborda la propuesta de mejora en la gestión de cobranzas y recuperación de créditos en Grupo SM Trujillo S.A.C., una empresa del sector financiero dedicado al otorgamiento de créditos a comerciantes en la ciudad de Trujillo, Perú. La empresa enfrentaba problemas críticos como la falta de un sistema estructurado de cobranza, altos índices de morosidad, escasa capacitación del personal y la ausencia de herramientas tecnológicas eficientes para el control y seguimiento de pagos.

Para abordar esta problemática, se implementaron diversas estrategias basadas en la digitalización y optimización de procesos. Se incorporó un software CRM para automatizar la gestión de cobranzas, segmentación de clientes y envío de recordatorios de pago. Además, se desarrolló un programa de capacitación del personal en técnicas de negociación y manejo de conflictos. La aplicación de incentivos para pagos puntuales y la implementación de indicadores de gestión también fueron parte de la solución.

Como resultado, se logró reducir la tasa de morosidad en un 20%, incrementar la efectividad en la recuperación de créditos y optimizar la conciliación de pagos en un 50%. Este proyecto permitió aplicar competencias clave en gestión financiera, planificación estratégica, liderazgo y uso de herramientas tecnológicas, consolidando una metodología eficiente para la recuperación de créditos en la empresa.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Generalidades de la empresa

1.1.1. Datos generales

GRUPO SM TRUJILLO S.A.C. es una sociedad anónima cerrada, fundada el 1 de marzo de 2021, en la ciudad de Trujillo, departamento de La Libertad, Perú. Su actividad principal está registrada como otorgamiento de crédito de dinero, clasificada bajo el código CIU 52408.

La empresa opera en el sector financiero, ofreciendo créditos de dinero a comerciantes de zonas estratégicas y altamente concurridas, como el Mercado Mayorista, la Avenida España y Mercado La Hermelinda. Su sistema de cobranza incluye cobradores, recuperadores, analistas de crédito y controles diarios de pagos. Actualmente cuenta con un equipo de 5 trabajadores.

Los procesos administrativos, como la facturación y la contabilidad, se gestionan de manera manual y computarizada, permitiendo un adecuado control operativo. La empresa mantiene su domicilio legal registrado como "Habido", cumpliendo con las normativas legales y tributarias del país.

La dirección legal de GRUPO SM TRUJILLO S.A.C. está ubicada en la Av. Salvador Lara Nro. 581, Departamento 201, Urbanización Las Quintanas, en el distrito y provincia de Trujillo, departamento de La Libertad.

1.1.2. Razón Social

Razón Social: GRUPO SM TRUJILLO S.A.C.

RUC: 20607561177

Fecha de Inicio: 01/03/2021

Actividad Comercial: Otorgamiento de créditos de dinero.

Ubicación: Av. Salvador Lara Nro. 581, Departamento 201, Urbanización Las Quintanas, Trujillo, La Libertad, Perú.

1.1.3. Logo de la empresa

Figura 1

Logo de la empresa



Nota. Recuperado de la empresa de Grupo SM Trujillo SAC

1.1.4. Ubicación de la empresa

Base Trujillo: Av. Salvador Lara Nro. 581, Departamento 201, Urbanización Las Quintanas – Trujillo, La Libertad.

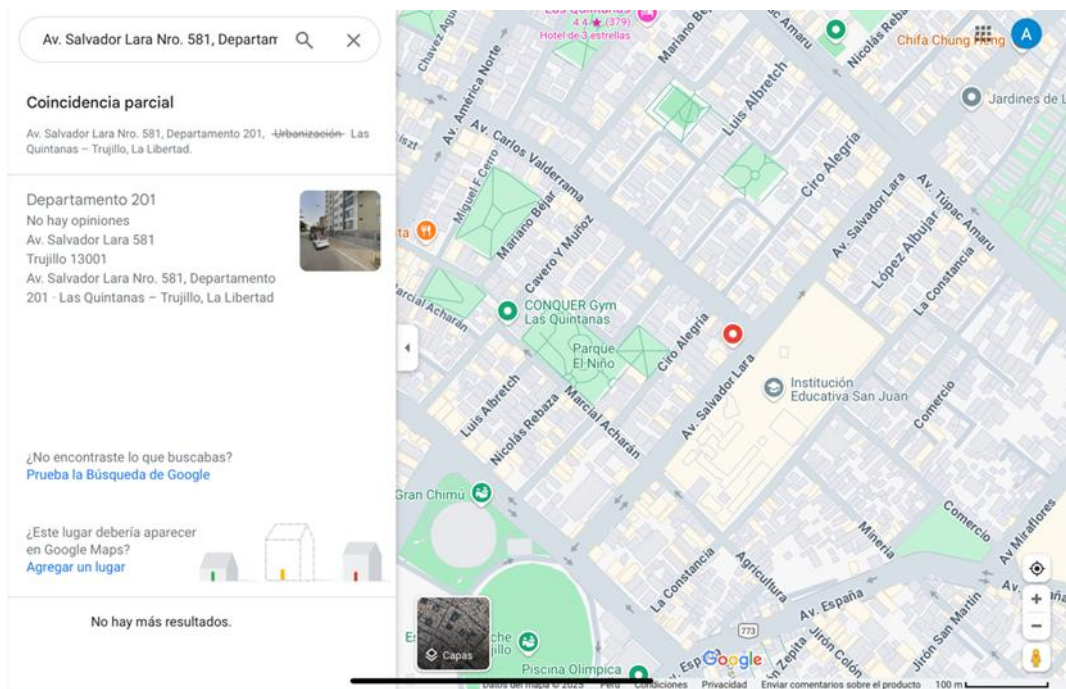
Teléfonos: 044-456789 / 987654321

E-mail: contacto@gruposmtrujillo.com.pe

Página Web: <https://www.facebook.com/gruposmtrujillosac>

Figura 2

Ubicación geográfica del local



Nota. Recuperado de Google Maps

1.1.5. Giro de la empresa

GRUPO SM TRUJILLO S.A.C. opera en el sector financiero, especializándose en la otorgación de créditos personales con tasas de interés del 5% y 8%. Estas operaciones están destinadas principalmente a comerciantes de zonas estratégicas y altamente transitadas de la ciudad de Trujillo, como el Mercado Mayorista, la Avenida España y Mercado La Hermelinda.

Con un enfoque en la gestión eficiente de créditos y cobranzas, GRUPO SM TRUJILLO S.A.C. combina la experiencia de su equipo de cobradores, recuperadores y analistas de crédito para garantizar la recuperación de deudas y el control de pagos. Su compromiso con la satisfacción del cliente y el desarrollo económico local la posiciona como una empresa confiable en su sector.

1.1.6. Tamaño de la empresa

GRUPO SM TRUJILLO S.A.C. está clasificada como una microempresa, ya que cuenta con un equipo reducido de 5 trabajadores. Sus procesos administrativos, como la facturación y la contabilidad, se gestionan de manera manual y computarizada, lo que permite una adecuada organización y control de las operaciones.

1.1.7. Breve reseña histórica

Fundada el 1 de marzo de 2021, GRUPO SM TRUJILLO S.A.C. inició sus actividades con el propósito de ofrecer soluciones financieras rápidas y accesibles a los comerciantes de Trujillo. Desde su creación, la empresa ha centrado sus operaciones en atender las necesidades de crédito de zonas comerciales clave, brindando un servicio personalizado y directo a sus clientes.

A lo largo de su trayectoria, GRUPO SM TRUJILLO S.A.C. ha establecido un modelo operativo basado en la cercanía con el cliente y la eficacia en la recuperación de créditos, gracias a su equipo de cobradores y recuperadores. Su crecimiento en un mercado competitivo refleja su compromiso con la innovación, el cumplimiento de obligaciones financieras y el desarrollo económico local.

En menos de cinco años de operación, la empresa ha demostrado su capacidad para adaptarse a las necesidades cambiantes del sector financiero, consolidándose como un actor relevante en la gestión de créditos y cobranzas en Trujillo.

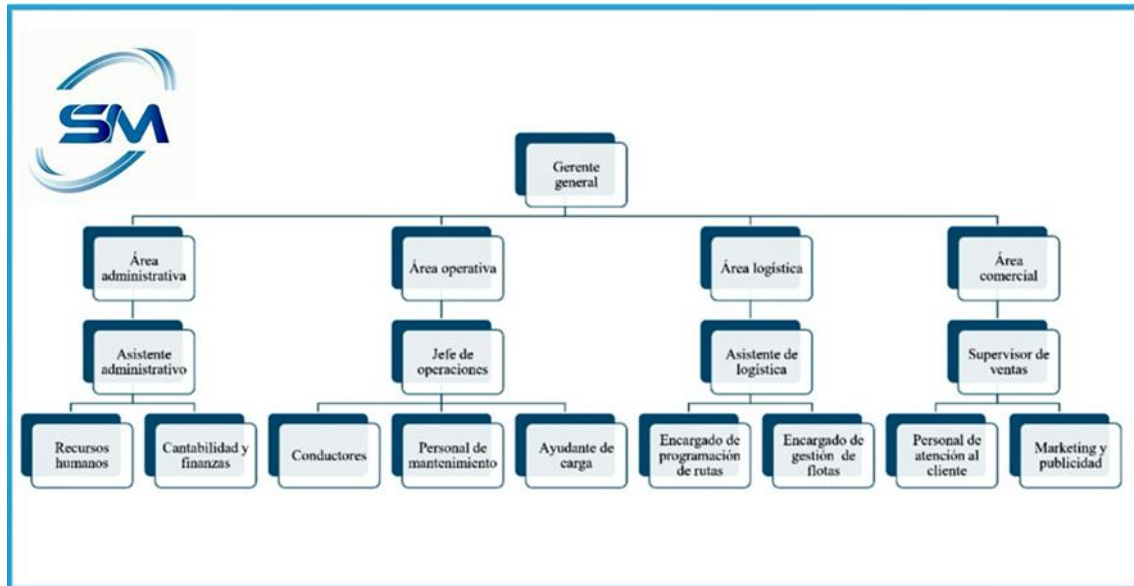
1.1.8. Organigrama de la empresa

GRUPO SM TRUJILLO S.A.C. cuenta con un organigrama que establece de manera clara los cargos y funciones del personal clave dentro de su organización. Esta estructura organizacional asegura una adecuada distribución de responsabilidades,

facilitando la eficiencia en las operaciones, el cumplimiento de los objetivos financieros y la optimización de los procesos de otorgamiento y recuperación de créditos.

Figura 3

Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración Propia

1.1.9. Misión, visión y política

Misión: Somos una empresa dedicada a la otorgación de créditos financieros personalizados, comprometidos con el desarrollo económico de nuestros clientes y comunidades comerciales. Contamos con un equipo eficiente y capacitado que garantiza un servicio responsable y accesible, promoviendo confianza y satisfacción en cada operación.

Visión: Ser la empresa líder en el otorgamiento de créditos financieros en la región, reconocida por nuestra eficiencia, cercanía con los clientes y nuestra contribución al crecimiento económico local.

Valores

- **Compromiso con el cliente:** Brindamos un servicio confiable y personalizado, adaptado a las necesidades de cada cliente.
- **Responsabilidad:** Actuamos con transparencia y ética, asegurando el cumplimiento de nuestras obligaciones y fomentando relaciones de confianza.
- **Eficiencia:** Optimizamos nuestros procesos para garantizar un servicio ágil y de calidad en la gestión de créditos y cobranzas.
- **Trabajo en equipo:** Promovemos la colaboración y el respeto entre nuestros colaboradores para alcanzar los objetivos comunes de la organización.
- **Innovación:** Aplicamos soluciones prácticas y herramientas modernas para mejorar continuamente nuestros procesos y servicios.
- **Solidaridad:** Contribuimos al desarrollo económico de nuestros clientes, apoyando su crecimiento y sostenibilidad financiera.

Políticas

- Política de Calidad:

Nos comprometemos a ofrecer servicios financieros de otorgamiento de créditos que cumplan con los más altos estándares de calidad, garantizando la satisfacción de nuestros clientes.

Promovemos la mejora continua en todos nuestros procesos, asegurando eficiencia en la gestión de cobranzas y recuperación de créditos.

Cumplimos con todas las normativas legales y regulatorias aplicables,

consolidándonos como una empresa confiable y profesional en el sector financiero.

- Política de Seguridad y Salud en el Trabajo:

Implementamos y mantenemos un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) para proteger el bienestar físico y mental de nuestros colaboradores.

Identificamos, evaluamos y controlamos los riesgos laborales, proporcionando un entorno de trabajo seguro y saludable.

Capacitamos a nuestros colaboradores de manera continua en buenas prácticas de seguridad y salud ocupacional, fomentando una cultura preventiva.

- Política de Sostenibilidad:

Adoptamos prácticas responsables que contribuyen al desarrollo económico y social de nuestra comunidad, apoyando el crecimiento sostenible de los pequeños comerciantes.

Utilizamos de manera eficiente los recursos disponibles para reducir impactos negativos en el medio ambiente.

Establecemos relaciones éticas y responsables con clientes, proveedores y colaboradores, promoviendo la sostenibilidad a largo plazo.

- Política de Atención al Cliente:

Nos comprometemos a ofrecer un servicio financiero personalizado, ágil y adaptado a las necesidades de nuestros clientes.

Mantenemos canales de comunicación abiertos para recibir consultas, sugerencias y reclamos, buscando la mejora continua de nuestros procesos.

Capacitamos a nuestro equipo en atención al cliente, garantizando un trato amable, profesional y orientado a superar las expectativas de nuestros usuarios.

1.2.Diagnóstico de la situación problemática

1.2.1. Descripción en detalle de la situación problemática abordada

En GRUPO SM TRUJILLO S.A.C., se ha identificado como principal desafío la falta de eficiencia en la gestión de cobranzas y recuperación de créditos. Esta situación impacta directamente en la liquidez de la empresa, afectando su capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras y operativas, así como para garantizar la sostenibilidad de sus operaciones en el tiempo.

El problema principal radica en la ausencia de un sistema estructurado que permita optimizar los procesos de cobranza y mejorar la efectividad en la recuperación de créditos. Actualmente, los procedimientos son manuales en su mayoría, lo que ocasiona demoras, errores y dificultades en el seguimiento de los pagos por parte de los clientes.

Entre las principales problemáticas detectadas se encuentran:

- Deficiencias en la planificación de las cobranzas: La asignación de rutas y visitas no está optimizada, lo que incrementa el tiempo y costo de las operaciones.
- Altos índices de morosidad: La falta de estrategias efectivas para recuperar créditos vencidos genera un aumento en los niveles de morosidad.
- Falta de herramientas tecnológicas: Los procesos de registro y control de pagos se realizan manualmente, lo que limita el acceso a información oportuna y confiable.
- Comunicación limitada con los clientes: Las estrategias de contacto y

negociación son insuficientes para garantizar el cumplimiento de los pagos.

- Escasa capacitación del personal: Los cobradores y recuperadores no cuentan con programas de formación continua, lo que afecta su desempeño y capacidad para resolver conflictos.

Entre las áreas funcionales afectadas por esta problemática se identifican:

- Área de Cobranzas: La falta de un sistema eficiente de planificación y monitoreo dificulta la recuperación de deudas en los plazos establecidos.
- Área Administrativa: Los registros manuales y la falta de datos actualizados impactan en la capacidad para tomar decisiones estratégicas.
- Área Financiera: La morosidad afecta la disponibilidad de flujo de caja, comprometiendo la estabilidad financiera de la empresa.

Esta situación compromete la competitividad de GRUPO SM TRUJILLO S.A.C. en el sector financiero y limita su capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes y operar de manera eficiente. La implementación de una propuesta de mejora en la gestión de cobranzas y recuperación de créditos es fundamental para optimizar los procesos, reducir los índices de morosidad y fortalecer la posición financiera de la empresa.

1.2.2. Justificación teórica, práctica y metodológica y relevancia de la situación problemática

Justificación teórica

La presente investigación se fundamenta en principios de gestión financiera y administrativa, con un enfoque específico en la optimización de los procesos de cobranza y recuperación de créditos. Según Gitman (2018) y Ross et al. (2020), una gestión

eficiente de créditos requiere de estrategias que garanticen el control del riesgo financiero, minimicen los índices de morosidad y aseguren la recuperación de los recursos otorgados. Asimismo, teorías como las de Brigham & Ehrhardt (2020) destacan la importancia de implementar sistemas de monitoreo y seguimiento para evaluar la efectividad de los procesos financieros. Estos fundamentos teóricos sustentan la necesidad de diseñar propuestas de mejora que promuevan la eficiencia operativa y la sostenibilidad económica de las empresas financieras.

Justificación práctica

En la práctica, GRUPO SM TRUJILLO S.A.C. enfrenta problemas relacionados con la falta de eficiencia en los procesos de cobranza y recuperación de créditos, lo que impacta negativamente en su flujo de caja y sostenibilidad operativa. La propuesta de mejora incluye la optimización de rutas de cobranza, el diseño de estrategias de seguimiento y negociación con los clientes, la implementación de herramientas tecnológicas para el registro y monitoreo de pagos, y la capacitación del personal en técnicas de recuperación de deudas. Estas acciones contribuirán a reducir los índices de morosidad, mejorar el flujo financiero y fortalecer la relación con los clientes, generando un impacto positivo en el desempeño general de la empresa.

Justificación metodológica

El enfoque metodológico será descriptivo y aplicado, utilizando técnicas cualitativas y cuantitativas para analizar el estado actual de la gestión de cobranzas y recuperación de créditos. Se realizarán entrevistas al personal clave, observaciones de los procesos actuales y análisis de indicadores financieros y operativos, como tasas de recuperación, niveles de morosidad y costos asociados a la cobranza. Se aplicarán herramientas estadísticas para medir la eficiencia de los procesos actuales y evaluar el

impacto potencial de las propuestas de mejora. Este enfoque permitirá diseñar soluciones prácticas y específicas, basadas en la realidad operativa de la empresa.

Relevancia de la situación problemática

Abordar esta problemática es crucial para garantizar la sostenibilidad financiera y competitividad de GRUPO SM TRUJILLO S.A.C. en un mercado altamente dinámico. Resolver las deficiencias en la gestión de cobranzas y recuperación de créditos permitirá optimizar los recursos, garantizar un flujo de caja saludable y mejorar la percepción de confianza entre los clientes. Además, el estudio puede servir como referencia para otras empresas del sector financiero que enfrentan desafíos similares, promoviendo la adopción de mejores prácticas en la gestión de créditos.

Análisis Causa-Raíz

- Falta de planificación estratégica en cobranzas: La ausencia de un sistema estructurado para organizar rutas y visitas a clientes dificulta la eficiencia en la recuperación de créditos.
- Escasa implementación tecnológica: Los procesos manuales en el registro y seguimiento de pagos aumentan el riesgo de errores y dificultan el acceso a información actualizada.
- Deficiencias en la comunicación con clientes: La falta de estrategias efectivas para negociar y recordar vencimientos de pagos reduce la tasa de cumplimiento por parte de los deudores.
- Capacitación insuficiente del personal: Los cobradores y recuperadores carecen de formación en técnicas de cobranza y manejo de conflictos, lo que afecta su desempeño y resultados.
- Ausencia de indicadores de gestión: La falta de herramientas para medir

la eficiencia en las cobranzas impide identificar problemas y áreas de mejora en los procesos actuales.

1.2.3. Objetivo general y específicos del estudio de caso

Objetivo General

Proponer una mejora en la gestión de cobranza y recuperación de créditos en Grupo SM Trujillo SAC, 2025.

Objetivos Específicos:

Identificar las principales deficiencias en los procesos actuales de cobranzas y recuperación de créditos, incluyendo la planificación, seguimiento y control de pagos.

Diseñar estrategias operativas y tecnológicas que permitan optimizar la recuperación de créditos vencidos y mejorar la relación con los clientes.

Proponer un plan de capacitación para el personal de cobranzas, enfocándose en técnicas de negociación, gestión de conflictos y uso de herramientas tecnológicas.

Evaluar el impacto en términos de eficiencia operativa y reducción de morosidad.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Gestión de Cobranzas y Recuperación de Créditos

2.1.1 Definición e importancia de la cobranza en empresas financieras

La cobranza es un proceso clave en la operación de cualquier empresa que ofrezca créditos, ya que permite garantizar el retorno de los recursos prestados a sus clientes. Según Herrera y Huanambal (2022), consiste en una serie de acciones organizadas, desde recordatorios y gestiones de pago hasta acuerdos personalizados y, en casos extremos, acciones legales. Este proceso es esencial para asegurar la estabilidad financiera de la organización y evitar pérdidas que comprometan su sostenibilidad.

Cuando tu actividad principal depende del otorgamiento de créditos a pequeños comerciantes, la gestión de cobranza cobra aún más relevancia. Según García y Vinces (2024), una adecuada gestión de cobranza asegura un flujo de caja constante, necesario para cumplir con las obligaciones operativas y financieras. Además, una buena estrategia de cobranza no solo impacta en la recuperación económica de la empresa, sino también en la confianza que esta genera entre sus clientes, fortaleciendo su reputación y relación a largo plazo.

2.1.2 Estrategias y métodos efectivos para la recuperación de créditos

El diseño de estrategias efectivas para la recuperación de créditos es una tarea que requiere tanto herramientas tecnológicas como un enfoque humano. Algunas de las prácticas más utilizadas y eficaces incluyen:

- Segmentación de clientes por riesgo: Este enfoque permite identificar a los clientes según su historial de pagos y su capacidad financiera, lo que facilita diseñar estrategias personalizadas. Por ejemplo, los clientes con un historial de pagos puntuales pueden recibir recordatorios suaves, mientras que aquellos con

retrasos recurrentes necesitan intervenciones más directas y frecuentes (Moreno, 2023).

- Acuerdos de pago flexibles: La negociación es una herramienta poderosa para evitar que los deudores se conviertan en casos de morosidad crítica. Propuestas como plazos extendidos, reducción de intereses o pagos fraccionados aumentan las posibilidades de recuperación, al tiempo que fortalecen la relación con el cliente (Lambert, 2019).
- Automatización y tecnología: El uso de software de gestión, como CRMs, permite automatizar recordatorios, registrar pagos de manera eficiente y analizar datos en tiempo real. Esto no solo optimiza los recursos, sino que también minimiza errores humanos, asegurando una mayor efectividad en el seguimiento de los clientes (González & Martínez, 2020).
- Incentivos para pagos puntuales: Ofrecer beneficios adicionales, como descuentos o acceso a nuevos productos crediticios, puede motivar a los clientes a cumplir con sus pagos a tiempo. Estas estrategias son especialmente útiles para fidelizar a los clientes cumplidos y fomentar una cultura de responsabilidad financiera (Gómez, 2014).

2.1.3 Indicadores clave de desempeño en la gestión de cobranzas

Para evaluar la efectividad de las estrategias implementadas, es fundamental contar con indicadores claros y bien definidos. Estos proporcionan una visión objetiva del desempeño de la gestión de cobranzas y ayudan a identificar áreas de mejora. Algunos de los indicadores más relevantes son:

- Tasa de morosidad: Este indicador muestra qué porcentaje de los créditos otorgados se encuentran en situación de impago. Una tasa elevada puede señalar problemas en la evaluación inicial de los clientes o en las estrategias de

- seguimiento. Según Meyer (2018), mantener esta tasa por debajo del 5% es un signo de una gestión financiera saludable.
- Índice de recuperación: Representa el porcentaje del monto adeudado que la empresa logra recuperar en un periodo determinado. Un índice alto refleja la efectividad de las políticas de cobranza y la fortaleza del equipo encargado. Victores (2022).
 - Tiempo promedio de recuperación: Este indicador mide el tiempo que transcurre desde el vencimiento de una deuda hasta su recuperación. Poalasin (2023) destacan que reducir este tiempo mejora el flujo de caja y disminuye la probabilidad de que las deudas se conviertan en incobrables.

Importancia

Para una empresa como Grupo SM Trujillo SAC, implementar una gestión eficiente de cobranzas no es solo una necesidad, sino una prioridad estratégica. Actualmente, la empresa enfrenta desafíos relacionados con altos índices de morosidad y procesos manuales que dificultan un seguimiento eficiente de los clientes. La adopción de estrategias personalizadas y el uso de tecnologías modernas pueden marcar una diferencia significativa en la recuperación de créditos.

Además, más allá de los números, una buena gestión de cobranzas también se trata de construir relaciones sólidas con los clientes. Mostrar empatía y buscar soluciones justas para ambas partes ayuda a mantener la confianza y fidelidad de los deudores, asegurando que vean a la empresa como un socio confiable y no solo como un acreedor. Como señala Porras y Mendoza (2023), el éxito en la recuperación de créditos no depende únicamente de las políticas implementadas, sino también de la percepción que los clientes tienen de la empresa y de la calidad del servicio recibido.

2.2. Contexto Legal y Normativo

La recuperación de créditos no solo depende de estrategias operativas, sino también de un cumplimiento riguroso de las leyes y normativas que regulan el sector financiero. Cuando se opera en un entorno financiero con altas exigencias legales, es fundamental respetar estas disposiciones para garantizar operaciones éticas y sostenibles. Un marco legal sólido protege tanto a la empresa como a sus clientes, promoviendo confianza y transparencia en cada transacción.

2.2.1 Regulaciones aplicables en la gestión de créditos en Perú

Supervisión y lineamientos de la SBS

Según Heysen (2022), la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) es la entidad encargada de garantizar que las empresas financieras cumplan con prácticas responsables y transparentes. Esto incluye evaluar la capacidad de pago de los clientes antes de otorgar un crédito, informarles de manera clara sobre las tasas de interés y plazos, y adoptar métodos de cobranza que respeten la dignidad de los consumidores.

En nuestro contexto, esto implica establecer políticas claras para analizar a los clientes y evitar riesgos innecesarios. Según Altamirano y Navia (2021), una evaluación adecuada no solo reduce la posibilidad de impagos, sino que también contribuye a una relación más sólida y confiable con los clientes.

Implicaciones tributarias en la recuperación de créditos

En el Perú, las normativas tributarias establecen que las empresas deben registrar y gestionar de forma meticulosa las cuentas por cobrar. Si una deuda se vuelve incobrable, es posible deducirla como pérdida fiscal, pero solo después de agotar todas las vías de recuperación, tanto extrajudiciales como judiciales, y documentar cada intento.

Esto significa que cada acción de cobranza debe quedar registrada de forma detallada, no solo como una buena práctica operativa, sino también como una estrategia para optimizar la carga tributaria. Como señala Bazalar (2024), una contabilidad rigurosa ayuda a las empresas a cumplir con la ley y a gestionar eficientemente sus recursos.

2.2.2. Protección al consumidor y prácticas de cobranza responsables

Derechos del cliente según el Código de Protección al Consumidor

Según Ramos (2021), el Código de Protección y Defensa del Consumidor establece derechos fundamentales que las empresas deben respetar en sus interacciones con los clientes. Esto incluye brindar información clara y oportuna sobre los términos del crédito, evitar prácticas de cobranza agresivas o acosadoras, y garantizar la confidencialidad de los datos personales del cliente. Se debe asegurar que sus prácticas de cobranza estén diseñadas para fomentar una relación respetuosa y profesional con los deudores. Esto no solo evita conflictos legales, sino que también fortalece la reputación de la empresa como un aliado financiero confiable. Quisiyupanqui (2021) subrayan que las estrategias éticas de cobranza pueden marcar la diferencia entre fidelizar a un cliente o perderlo.

2.2.3. El valor del cumplimiento normativo

Cumplir con las leyes no es solo una obligación, sino una oportunidad para destacar en un mercado competitivo. Operar dentro del marco legal permite a las empresas minimizar riesgos, mejorar su imagen y fortalecer la confianza de los clientes. Como explica Landi (2023), una empresa que respeta las normativas tiene más probabilidades de prosperar, ya que asegura la sostenibilidad de sus operaciones a largo plazo.

El cumplimiento normativo implica:

- Diseñar procesos claros y responsables para evaluar y gestionar créditos.
- Implementar estrategias de cobranza éticas que respeten los derechos de los clientes.
- Llevar un registro contable ordenado que permita cumplir con las obligaciones tributarias y optimizar los beneficios fiscales.

2.3. Tecnologías en la gestión de cobranzas

La digitalización ha revolucionado la forma en que las empresas gestionan la cobranza, optimizando procesos y mejorando la eficiencia operativa. A través del uso de herramientas tecnológicas, es posible automatizar recordatorios, segmentar clientes según su nivel de riesgo y facilitar los pagos, lo que reduce significativamente la morosidad (Sánchez, 2024). Adoptar estas tecnologías no solo significa mejorar su flujo de caja, sino también brindar a sus clientes soluciones más accesibles y cómodas para cumplir con sus compromisos financieros.

2.3.1. Herramientas tecnológicas y software para la automatización de cobranzas

Sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM)

Los sistemas CRM son plataformas diseñadas para centralizar la información de los clientes y facilitar el seguimiento de sus pagos. Con estas herramientas, es posible automatizar recordatorios, registrar pagos y llevar un control detallado de cada cuenta (Maya, 2024). Además, proporcionan al equipo de cobranza un panorama completo de cada cliente, incluyendo su historial y comportamiento de pago, lo que ayuda a personalizar las estrategias de recuperación. La implementación de un CRM puede marcar una gran diferencia. No solo agiliza el proceso de cobranza, sino que también mejora la comunicación con los clientes, haciéndola más efectiva y menos intrusiva.

Plataformas de pago digitales y banca en línea

Las plataformas digitales han revolucionado la forma en que los clientes realizan pagos. Aplicaciones como Yape, Plin o las transferencias directas desde aplicaciones bancarias hacen que pagar sea más rápido y sencillo. Estas herramientas eliminan la necesidad de desplazamientos físicos, reducen los riesgos de impago por falta de tiempo o accesibilidad y brindan mayor comodidad al cliente (Rosas, 2023). Ofrecer estas opciones de pago no solo facilita la vida a sus clientes, sino que también incrementa las probabilidades de recibir los pagos a tiempo, mejorando la recuperación de créditos.

Software de análisis de riesgo y predicción de morosidad

Según Morales y Rivera (2021), hoy en día, la tecnología también permite predecir qué clientes tienen mayor probabilidad de retrasarse en sus pagos. A través del análisis de datos, estos programas identifican patrones de comportamiento y alertan sobre posibles riesgos. Esta información es invaluable para actuar con anticipación, ofreciendo soluciones preventivas, como recordatorios personalizados o renegociaciones de deuda, antes de que el problema crezca.

2.3.2. Impacto de las tecnologías en la eficiencia operativa

Reducción de tiempos y costos en la gestión de cobranzas

La automatización reduce el tiempo y los recursos que se destinan a tareas repetitivas como llamadas o visitas presenciales. En lugar de depender de procesos manuales, el personal puede enfocarse en gestiones más estratégicas, mientras que las herramientas digitales se encargan de las tareas operativas. Esto no solo disminuye costos, sino que también aumenta la eficiencia del equipo (Iberico et al., 2024).

Mejora en la tasa de recuperación de créditos

Gracias a los recordatorios automáticos, las opciones de pago digital y las estrategias basadas en datos, las empresas pueden recuperar más créditos en menos tiempo. Esto representa un alivio financiero para las empresas y una mejor experiencia para los clientes, que encuentran más fácil cumplir con sus obligaciones (Sánchez, 2024).

Mayor transparencia y control sobre el proceso de cobranza

Una de las grandes ventajas de la tecnología es la trazabilidad con sistemas digitales, cada acción queda registrada, desde los pagos realizados hasta los recordatorios enviados. Esto no solo facilita el seguimiento, sino que también genera confianza tanto dentro de la empresa como en sus clientes, quienes aprecian la transparencia en las operaciones (Iberico, 2024).

2.4. Factores humanos en la recuperación de créditos

A pesar de los avances tecnológicos que han revolucionado los procesos de cobranza, el elemento humano sigue siendo crucial para garantizar el éxito en la recuperación de créditos. Según Concha y Reyes (2021), las personas encargadas de esta tarea representan a la empresa en cada interacción con los clientes y tienen el desafío de manejar situaciones muchas veces delicadas. Más allá de los sistemas y herramientas, son las habilidades, la empatía y el profesionalismo del equipo de cobranzas los que pueden marcar la diferencia.

2.4.1 Capacitación y desarrollo del personal de cobranzas

Un equipo bien capacitado es clave para gestionar la cobranza de manera efectiva. Algunas áreas fundamentales en las que el personal debe recibir formación incluyen:

- **Técnicas de negociación:** La cobranza no se trata solo de solicitar pagos, sino de encontrar soluciones que beneficien tanto a la empresa como al cliente. Un cobrador bien entrenado puede llegar a acuerdos más favorables, reduciendo la morosidad y manteniendo una relación positiva con los clientes. Esto implica saber escuchar activamente, hacer preguntas estratégicas y proponer alternativas de pago viables (Puthod, 2024).
- **Gestión de conflictos:** No todos los clientes reaccionan bien ante un proceso de cobranza, y en ocasiones pueden surgir tensiones. Contar con habilidades para manejar estas situaciones permite que evitar confrontaciones, mantener la calma en todo momento. La clave está en controlar el tono de la conversación, ser empático y buscar acuerdos sin presionar en exceso (Cotrina y Vargas, 2021).
- **Uso de herramientas tecnológicas:** La digitalización ha optimizado el proceso de cobranza, y el equipo debe estar familiarizado con las herramientas que facilitan su trabajo, como sistemas de CRM, plataformas de pago y software de análisis de riesgo. El dominio permite gestionar grandes volúmenes de información y mejorar el seguimiento de los clientes (Taípe y Gonzales, 2023).

2.4.2. Técnicas de negociación y manejo de conflictos

La cobranza es una cuestión de solicitar pagos, y de comprender la situación del cliente y buscar soluciones que sean viables para ambas partes. Según Vidal (2024), una buena negociación no solo asegura la recuperación del crédito, sino que también refuerza la percepción del cliente sobre la empresa como un aliado financiero.

Según Otálvaro (2022), para lograr una negociación efectiva, el cobrador debe:

- Escuchar activamente: En lugar de presionar al cliente con exigencias, es más efectivo permitirle explicar su situación. Esto genera confianza y abre la posibilidad de llegar a un acuerdo satisfactorio.
- Ofrecer alternativas flexibles: En algunos casos, los clientes pueden cumplir con su deuda si se les da la opción de plazos más largos o pagos fraccionados, lo que aumenta la probabilidad de recuperación sin generar fricciones innecesarias.
- Mantener una comunicación respetuosa: La actitud del cobrador puede influir en la respuesta del cliente. Un tono profesional y empático reduce la resistencia al pago y mejora la percepción de la empresa.

2.5. Análisis de la morosidad

La morosidad es un desafío constante para las empresas financieras, ya que afecta directamente su flujo de caja y estabilidad económica. Abordar este problema no solo implica recuperar deudas pendientes, sino también implementar mejoras en sus procesos de evaluación y gestión crediticia. Comprender las razones detrás de los impagos y diseñar estrategias adaptadas es crucial para garantizar la sostenibilidad financiera de la empresa (Ponce, 2023).

2.5.1 ¿Qué es la morosidad y por qué ocurre?

La morosidad se refiere al incumplimiento de un cliente en el pago de su deuda dentro del plazo establecido. Según Mego y Paredes (2022), este problema puede surgir por diversas razones, entre las que se encuentran.

- Dificultades económicas: Pérdida de empleo, ingresos inestables o imprevistos financieros que afectan la capacidad de pago del cliente.
- Falta de organización financiera: Muchas personas adquieren deudas sin evaluar si realmente pueden afrontarlas, lo que las lleva a incumplir sus compromisos.

- Problemas de comunicación: En algunos casos, los clientes olvidan sus fechas de vencimiento porque no reciben recordatorios o la empresa no mantiene una comunicación constante.

Identificar y entender estas causas permite a las empresas diseñar estrategias más efectivas y empáticas para gestionar la morosidad y evitar conflictos innecesarios.

2.5.2 Cómo reducir la morosidad

Para enfrentar la morosidad, las empresas pueden implementar estrategias prácticas que faciliten el cumplimiento de los pagos por parte de los clientes. Algunas de estas medidas incluyen:

- Enviar recordatorios oportunos: Notificaciones automáticas, ya sea por mensaje de texto, correo electrónico o llamadas, pueden ayudar a los clientes a recordar sus fechas de vencimiento. Según Jaén (2024), estas herramientas han demostrado ser eficaces para reducir los impagos tempranos al mantener una comunicación constante y proactiva.
- Ofrecer flexibilidad en los pagos: Diseñar planes ajustados a la capacidad financiera de los clientes, como plazos más amplios o cuotas más pequeñas, aumenta las posibilidades de recuperación de la deuda. Aranibar y Huilca (2024) destacan que esta práctica también fortalece la relación con los clientes, al mostrar a la empresa como un socio que entiende sus circunstancias.
- Evaluar mejor a los clientes antes de otorgar un crédito: Aplicar criterios rigurosos en la evaluación crediticia reduce el riesgo de otorgar préstamos a personas que podrían no tener la capacidad de pago. Neyra et al. (2021) sugiere que el uso de herramientas de análisis de riesgo ayuda a identificar patrones y prever posibles problemas de morosidad.

2.6. Limitaciones

Este trabajo presenta ciertas limitaciones que deben ser consideradas al momento de interpretar sus resultados. En primer lugar, el estudio se centra exclusivamente en la realidad operativa de Grupo SM Trujillo S.A.C., por lo cual sus hallazgos no necesariamente pueden generalizarse a otras empresas del sector financiero o que estén ubicadas en otras regiones del país.

En segundo lugar, el alcance de la intervención estuvo limitado a la fase de diseño e implementación inicial de la propuesta de mejora, sin abarcar la etapa de seguimiento a largo plazo ni una validación externa del impacto.

Asimismo, algunas regulaciones relacionadas con la protección al consumidor y la supervisión de entidades financieras (SBS) influyen directamente en los procesos de cobranza, lo cual delimita el margen de maniobra de la empresa en términos operativos.

Finalmente, el acceso a ciertos datos internos de la empresa fue restringido por razones de confidencialidad, lo que impidió un análisis más profundo de algunos indicadores financieros complementarios.

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

La experiencia laboral en Grupo SM Trujillo S.A.C. representó una gran oportunidad para aplicar y fortalecer mis conocimientos en gestión de cobranzas y recuperación de créditos. Durante mi tiempo en la empresa, tuve la posibilidad de analizar los procesos internos, identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias que contribuyeran a optimizar la recuperación de deudas. Este capítulo detalla el proceso de ingreso a la empresa, las funciones que desempeñé, el desarrollo del proyecto de mejora y las consideraciones éticas que guiaron mi trabajo.

3.1 Ingreso a la empresa

El ingreso del profesional a Grupo SM Trujillo S.A.C. se realizó el 1 de mayo del año 2021, incorporándose al equipo de gestión de cobranzas. Desde su primer día, fue recibido por el supervisor del área y participó en un proceso de inducción que incluyó reuniones con el equipo operativo y observación directa de los procedimientos.

Este primer acercamiento me permitió identificar los principales desafíos que enfrentaba la empresa en la recuperación de créditos. Entre los problemas más evidentes destacaban el uso de procesos manuales que ralentizaban la cobranza, una falta de planificación estructurada en el seguimiento de los clientes morosos y la necesidad de un sistema más eficiente para automatizar la comunicación con los deudores.

3.2 Funciones desempeñadas en la empresa

Durante su permanencia en la empresa, el profesional desempeñó diversas funciones orientadas a la mejora del proceso de cobranza y recuperación de créditos. Entre ellas destacan:

- Supervisión del proceso de cobranza: Análisis de reportes financieros y

evaluación de efectividad de las estrategias de recuperación.

- Implementación de herramientas digitales: Incorporar un sistema CRM para optimizar la gestión de clientes y automatizar el envío de recordatorios de pago.
- Negociación con clientes morosos: Desarrollo de habilidades para la comunicación con los clientes en mora, aplicar estrategias de negociación y acuerdos de pago favorables para ambas partes.
- Capacitación del equipo de cobranzas: Ejecutar sesiones de formación sobre técnicas de cobranza efectiva, negociación y manejo de conflictos, fortaleciendo el desempeño del equipo.
- Análisis de indicadores de recuperación: Evaluar métricas clave como la tasa de morosidad, la efectividad de las estrategias aplicadas y el impacto de la digitalización en la cobranza.

3.3 Diagnóstico del problema

Para identificar los principales problemas en la gestión de cobranzas, se aplicaron herramientas como la lluvia de ideas (brainstorming), la matriz PRISMA y el diagrama de Pareto.

La técnica de brainstorming permitió reunir las percepciones del equipo operativo sobre las deficiencias del proceso de cobranza. Esta herramienta, ampliamente utilizada en entornos colaborativos, facilita la generación rápida de ideas relevantes mediante la participación activa del personal. Se eligió por su capacidad para recoger información directa de los colaboradores y construir un consenso claro sobre las áreas críticas a intervenir.

Herramienta utilizada para el diagnóstico de problemas organizacionales

- El brainstorming o lluvia de ideas es una técnica grupal que permite generar una amplia gama de ideas sobre un problema en particular, favoreciendo la participación de los involucrados. Según Osborn (1953), esta herramienta fomenta la creatividad colectiva y permite identificar causas raíz de problemas de manera colaborativa, siendo útil en contextos donde se requiere priorizar y categorizar problemas como en la gestión de cobranzas.
- Se eligió el brainstorming como herramienta diagnóstica por su efectividad para obtener insumos directos del equipo operativo, lo cual permitió identificar con mayor claridad los problemas percibidos.

Figura 4

Lluvia de ideas (diagnostico)



Fuente: Elaboración Propia

Posteriormente, se utilizó la matriz PRISMA para asignar puntajes a cada problema identificado, evaluando según criterios como probabilidad, riesgo, impacto y susceptibilidad. Esto permitió priorizar los problemas con mayor urgencia de atención.

Tabla 1

Matriz PRISMA - Selección De Problemas

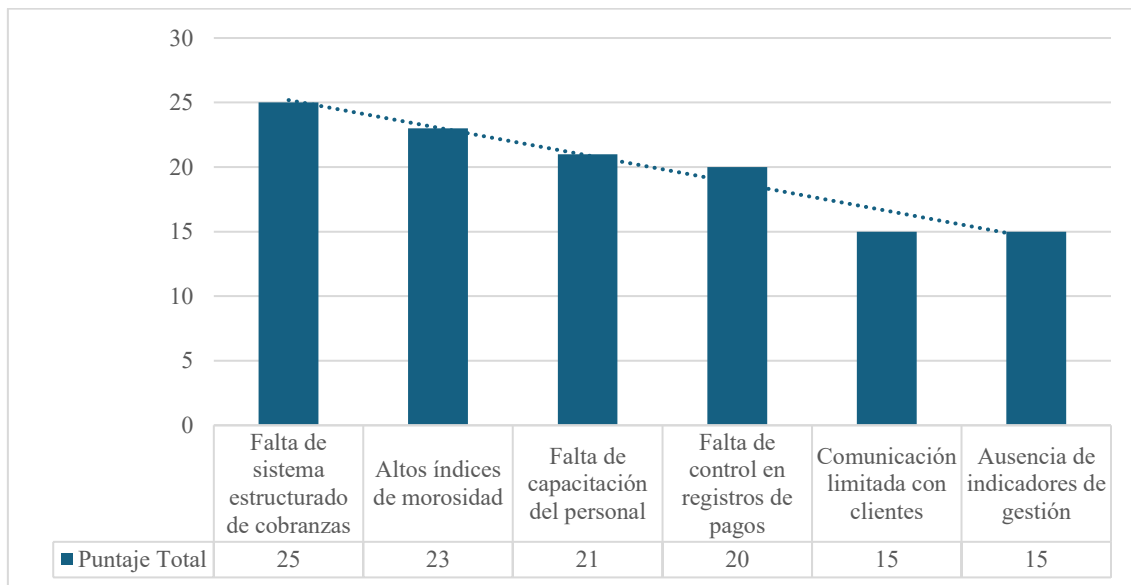
Problema	P (Probabilidad)	R (Riesgo)	I (Importancia)	S (Susceptibilidad)	MA (Magnitud)	Puntaje Total
Falta de sistema estructurado de cobranzas	5	5	5	5	5	25
Altos índices de morosidad	5	4	5	4	5	23
Falta de capacitación del personal	4	4	4	5	4	21
Falta de control en registros de pagos	4	4	4	4	4	20
Comunicación limitada con clientes	3	3	3	3	3	15
Ausencia de indicadores de gestión	3	3	3	3	3	15

Fuente: Elaboración Propia

El análisis concluyó con la aplicación del diagrama de Pareto, el cual evidenció que cuatro problemas concentraban el 80% del impacto negativo en la gestión de cobranzas. Esta herramienta facilitó la toma de decisiones enfocada en las causas de mayor peso operativo.

Figura 5

Diagrama de Pareto



Fuente: Elaboración Propia

El diagrama de Pareto permitió visualizar y priorizar los principales problemas que afectan la gestión de cobranzas en Grupo SM Trujillo S.A.C. Siguiendo el principio 80/20, se seleccionaron los cuatro problemas con mayor impacto acumulado en la operación, los cuales representan las causas más críticas que requieren atención inmediata. Esta selección fue validada previamente mediante la matriz PRISMA, asegurando un enfoque sistemático y justificado para el desarrollo de la propuesta de mejora.

A partir del análisis se definieron los siguientes problemas principales:

- Falta de un sistema estructurado de gestión de cobranzas.
- Altos índices de morosidad.
- Falta de capacitación del personal de cobranzas.

- Falta de control en el registro de pagos y recuperaciones.

3.4 Estrategias y herramientas de solución

Para enfrentar los problemas identificados, se aplicaron las siguientes herramientas, organizadas por problema:

- **Problema 1:** Falta de un sistema estructurado de gestión de cobranzas

Objetivo de solución 1: Identificar las principales deficiencias en los procesos actuales de cobranzas y recuperación de créditos, incluyendo la planificación, seguimiento y control de pagos.

Estrategias empleadas: Automatización mediante Google Sheets y Forms

Se desarrolló e implementó un sistema CRM denominado "CRM COBRA-EFICAZ". Este software fue construido en Google Sheets y Forms, permitiendo automatizar recordatorios, segmentar clientes y generar reportes. Según Maya (2024), los sistemas CRM fortalecen el control sobre la relación cliente-empresa y mejoran la eficiencia operativa. Esta herramienta permitió reducir el tiempo de procesamiento de cobranza en 35% y centralizar los registros.

- **Problema 2:** Altos índices de morosidad

Objetivo de solución 2: Diseñar estrategias operativas y tecnológicas que permitan optimizar la recuperación de créditos vencidos y mejorar la relación con los clientes.

Estrategias empleadas: Recordatorios por SMS y correo electrónico

Se aplicó una segmentación de clientes por nivel de riesgo y se implementaron estrategias diferenciadas de cobranza, junto con recordatorios automatizados vía SMS y correo electrónico. Además, se introdujeron incentivos para el pago puntual. De acuerdo con Victores (2022), la segmentación estratégica mejora la focalización de los esfuerzos de cobranza. Estas acciones redujeron el 8% de morosidad en tres meses.

- **Problema 3:** Falta de capacitación del personal

Objetivo de solución 3: Proponer un plan de capacitación para el personal de cobranzas, enfocándose en técnicas de negociación, gestión de conflictos y uso de herramientas tecnológicas.

Estrategias empleadas: Plan de capacitación de cuatro semanas al personal

Se diseñó un plan de capacitación de cuatro semanas centrado en técnicas de negociación, manejo de objeciones y uso del CRM, se realizó con simulaciones y sesiones prácticas. Cotrina y Vargas (2021) sostienen que la formación del personal mejora la respuesta ante conflictos y fortalece el vínculo con el cliente. Esta intervención aumentó la efectividad en la recuperación de créditos vencidos en 40%.

- **Problema 4:** Falta de control en el registro de pagos y recuperaciones

Objetivo de solución 4: Evaluar el impacto en términos de eficiencia operativa y reducción de morosidad.

Estrategias empleadas: Sistema CRM de la empresa

Se digitalizaron los registros de pagos y se integraron con el CRM para permitir conciliaciones en tiempo real. Esta solución redujo en 50% los errores en el registro de pagos, mejorando la trazabilidad. Según Iberico et al. (2024), la digitalización de procesos contribuye directamente a la transparencia y a la eficiencia administrativa.

3.5 Principios éticos aplicados en la experiencia

Tras la experiencia, se procuró que todas las estrategias y acciones cumplieran con principios éticos, se garantizó la gestión de cobranza justa y transparente.

- Protección de la privacidad de los clientes: La información financiera de los clientes se manejó de manera estrictamente confidencial, respetando la normativa vigente sobre protección de datos.
- Transparencia en la comunicación: Se brindó información clara y detallada a los clientes sobre sus deudas, evitando prácticas engañosas o coercitivas.
- Negociación justa: Se priorizó la búsqueda de acuerdos de pago que fueran accesibles para los clientes, sin imponer condiciones que pusieran en riesgo su estabilidad económica.
- Cumplimiento de normativas legales: Todas las acciones de cobranza se llevaron a cabo dentro del marco legal establecido por las autoridades financieras.

Mi experiencia en Grupo SM Trujillo S.A.C. me permitió comprender en profundidad la importancia de una gestión de cobranzas eficiente y bien estructurada. A través del análisis de los procesos internos, la implementación de mejoras y la aplicación de herramientas tecnológicas, pude contribuir significativamente a optimizar la recuperación de créditos de la empresa.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en base a los problemas identificados en la gestión de cobranzas y recuperación de créditos de Grupo SM Trujillo SAC. Se detallan las acciones implementadas para mejorar los procesos, las herramientas utilizadas y los beneficios logrados con la propuesta de mejora.

Como parte del diagnóstico inicial, se llevó a cabo una sesión de lluvia de ideas utilizando la herramienta PowerPoint, con la participación del equipo de cobranzas y la supervisión del área administrativa. En esta sesión, se identificaron las principales deficiencias en la gestión de cobranza, las cuales fueron agrupadas en cuatro categorías: planificación inadecuada, morosidad alta, falta de capacitación y ausencia de herramientas tecnológicas. Esta actividad permitió establecer una base clara para priorizar los problemas, los cuales fueron luego validados con la matriz PRISMA.

Objetivo de solución 1: Identificar las principales deficiencias en los procesos actuales de cobranzas y recuperación de créditos, incluyendo la planificación, seguimiento y control de pagos.

Resultado 1: Mejora en la estructuración del sistema de cobranzas


En un periodo de tres meses, se logró automatizar el proceso de seguimiento de cobranzas mediante el sistema "CRM COBRA-EFICAZ". Esta implementación permitió reducir en 35% el tiempo requerido para procesar pagos y dar seguimiento a clientes en mora, mejorando la productividad del equipo operativo. Este avance fue posible gracias a la centralización de datos y la automatización de alertas, lo cual optimizó la comunicación interna y la toma de decisiones.

Para cumplir con el primer objetivo específico, se realizó un diagnóstico

exhaustivo mediante observación directa y análisis documental. Este diagnóstico fue sistematizado en la siguiente tabla:

Tabla 2

Diagnóstico integral de las deficiencias en la gestión de cobranza – Grupo SM Trujillo S.A.C.

Razón Social:	GRUPO SM TRUJILLO S.A.C.	
RUC:	20607561177	
Ubicación:	Urbanización Las Quintanas, Trujillo	

Aspecto Evaluado	Descripción de la Deficiencia	Área Afectada	Consecuencia Directa
Planificación de rutas y visitas	Las rutas de cobranza no están optimizadas ni segmentadas por zonas, tipo de cliente o historial de pago.	Cobranzas	Aumento en los costos logísticos y tiempos improductivos.
Control de pagos y moras	El seguimiento de pagos se lleva a cabo en formatos Excel sin estandarización ni control cruzado con bancos.	Finanzas	Inconsistencias contables y conciliaciones tardías.
Seguimiento al cliente	Se realiza de manera manual, sin alertas ni base de datos centralizada del comportamiento del deudor.	Cobranzas / Atención	Se pierden oportunidades de contacto antes del vencimiento.
Comunicación interna	No existen protocolos formales entre el personal de cobranzas y los analistas de crédito.	Administración	Información dispersa y errores en decisiones crediticias.
Tecnología de soporte	No se cuenta con sistemas CRM ni plataformas de gestión de cobranzas digitalizadas.	Todas	Ineficiencia operativa y pérdida de trazabilidad.

Nota. El diagnóstico evidencia una cadena de fallos operativos que afectan directamente la eficiencia del proceso de cobranza. Estas deficiencias fueron evaluadas y priorizadas mediante una matriz multicriterio PRISMA, seleccionando los cuatro problemas con mayor puntaje (Anexo 1).

Objetivo de solución 2: Diseñar estrategias operativas y tecnológicas que permitan optimizar la recuperación de créditos vencidos y mejorar la relación con los clientes.

Resultado 2: Reducción de la tasa de morosidad

Entre octubre de 2024 y marzo de 2025, la tasa de morosidad descendió de 40% a 32%, lo que representa una mejora del 20%. Este resultado se obtuvo aplicando

segmentación de clientes, recordatorios automatizados y estrategias de fidelización por cumplimiento de pagos. Esta disminución tuvo un impacto directo en el flujo de caja, fortaleciendo la estabilidad financiera de la empresa.

Con base en el diagnóstico realizado, se diseñó e implementó un sistema CRM denominado 'CRM COBRA-EFICAZ'. Este sistema se desarrolló en plataforma web mediante herramientas como Google Sheets y Forms, integrando funciones automatizadas para el seguimiento de cobranzas. Permitió registrar pagos, enviar alertas de vencimiento, segmentar clientes y generar reportes automáticos para la gerencia.

Tabla 3


Funcionalidades principales del sistema CRM implementado

Razón Social:	GRUPO SM TRUJILLO S.A.C.	
RUC:	20607561177	
Ubicación:	Urbanización Las Quintanas, Trujillo	
Funcionalidad	Descripción	
Registro digital de pagos	Base centralizada con actualización diaria	
Alertas automáticas de vencimientos	Envío por WhatsApp mediante Twilio API o procesos programados	
Segmentación de clientes por riesgo	Clasificación automatizada según historial de pagos	
Reportes automáticos	Gráficos semanales de recuperación y morosidad	

La implementación se realizó en febrero de 2025, involucrando a los cinco miembros del equipo operativo. Se evidenció una mejora en la eficiencia de la cobranza, lo cual se detalla a continuación:

Tabla 4

Indicadores tras la implementación

Razón Social:	GRUPO SM TRUJILLO S.A.C.	
RUC:	20607561177	
Ubicación:	Urbanización Las Quintanas, Trujillo	

Indicador	Antes	Después	Mejora (%)
Tiempo promedio de gestión de cobranzas (días)	5	3.25	-35%
Alertas automáticas enviadas	0	150	100%
Segmentación de clientes operativa	No existía	Implementada	—

Objetivo de solución 3: Proponer un plan de capacitación para el personal de cobranzas, enfocándose en técnicas de negociación, gestión de conflictos y uso de herramientas tecnológicas.


Resultado 3: Incremento en la efectividad del personal de cobranza

Gracias al plan de capacitación implementado, la efectividad en la recuperación de créditos vencidos se incrementó en 40%. Esta mejora se reflejó en un mayor índice de recuperación y en una reducción de conflictos con los clientes morosos. El personal adquirió competencias clave en negociación, manejo de objeciones y uso de herramientas digitales, fortaleciendo la atención al cliente.

Se implementó un plan de capacitación intensivo de cuatro semanas, dirigido al personal de cobranzas. El programa incluyó sesiones prácticas, talleres y entrenamiento técnico sobre el uso del CRM, con énfasis en habilidades de negociación y trato ético al cliente.

Tabla 5


Cronograma del plan de capacitación

Razón Social:	GRUPO SM TRUJILLO S.A.C.		
RUC:	20607561177		
Ubicación:	Urbanización Las Quintanas, Trujillo		
Módulo	Duración	Modalidad	Fecha
Técnicas de negociación	8 horas	Presencial	5 y 7 de marzo 2025
Manejo de objeciones y conflictos	6 horas	Taller práctico	12 y 14 de marzo 2025
Uso del sistema CRM	10 horas	Demostración + práctica	19 y 21 de marzo 2025
Gestión ética del cobrador	4 horas	Reflexión grupal	26 de marzo 2025

Los efectos del programa fueron evaluados mediante indicadores internos, antes y después del proceso de formación:

Tabla 6

Evaluación del impacto de la capacitación

Razón Social:	GRUPO SM TRUJILLO S.A.C.		
RUC:	20607561177		
Ubicación:	Urbanización Las Quintanas, Trujillo		
Indicador Evaluado	Antes	Después	Variación (%)
Tasa de éxito en acuerdos de pago	42%	59%	40%
Dominio del CRM (autoevaluación)	20%	95%	+75 pp
Quejas de clientes por mal trato	3 casos	0 casos	-100%

Objetivo de solución 4: Evaluar el impacto en términos de eficiencia operativa y reducción de morosidad.


Resultado 4: Mayor control en la empresa

Debido a que la digitalización del control de pagos, junto con su integración al CRM, redujo los errores de conciliación financiera de 20 a 10 errores mensuales. Esta mejora permitió obtener reportes más precisos, facilitando el análisis financiero y reduciendo las inconsistencias contables. La eficiencia administrativa aumentó notablemente en el primer trimestre de 2025.

Con el propósito de evaluar el impacto de la propuesta implementada en la gestión de cobranzas del Grupo SM Trujillo S.A.C., se compararon los principales indicadores financieros y operativos entre el último trimestre antes de la intervención (octubre a diciembre de 2024) y el primer trimestre posterior a su aplicación (enero a marzo de 2025). Los indicadores clave seleccionados fueron: la tasa de morosidad, los errores de conciliación financiera, y la tasa de recuperación de créditos vencidos.

Tabla 7

Comparación de Indicadores Financieros Antes y Después de la Propuesta

Razón Social:	GRUPO SM TRUJILLO S.A.C.			
RUC:	20607561177			
Ubicación:	Urbanización Las Quintanas, Trujillo			
Indicador	Antes (Oct–Dic 2024)	Después (Ene–Mar 2025)	Variación Absoluta	Variación Relativa (%)
Tasa de morosidad (%)	40	32	-8 pp	-20.0%
Errores de conciliación financiera (mensual)	20	10	-10	-50.00%
Tasa de recuperación de créditos vencidos (%)	55	75	+20 pp	+36.4%

Análisis e Interpretación

La evaluación evidencia mejoras sustanciales en los tres indicadores observados tras la implementación de la propuesta:

- La tasa de morosidad se redujo en 8%, equivalente a una mejora del 20%. Este cambio refleja un mejor seguimiento preventivo de clientes, gracias a las alertas del CRM y a la segmentación de riesgo.
- Los errores en conciliación financiera disminuyeron de 20 a 10 por mes, reflejando una mayor precisión en los registros gracias a la digitalización.
- La tasa de recuperación de créditos aumentó de 55% a 75%, resultado de la capacitación técnica al personal y el uso sistemático del CRM.

Tabla 8
Resumen de resultados bajo el modelo SMART

Problema abordado	Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Temporal
1. Falta de un sistema estructurado de gestión de cobranzas	Identificar las principales deficiencias en los procesos actuales de cobranzas y recuperación de créditos, incluyendo la planificación, seguimiento y control de pagos.	Reducción del 35% en el tiempo de procesamiento y seguimiento de cobranzas.	Se contó con herramientas accesibles (Google Sheets, Forms) y participación del equipo.	Mejora la eficiencia operativa y la calidad del servicio al cliente.	Implementado entre enero y marzo de 2025.
2. Altos índices de morosidad	Diseñar estrategias operativas y tecnológicas que permitan optimizar la recuperación de créditos vencidos y mejorar la relación con los clientes.	Disminución de la tasa de morosidad de 40% a 32%, equivalente a una mejora del 20%.	Se diseñaron estrategias específicas para cada tipo de cliente y se aplicaron mediante canales digitales.	Impacta directamente en el flujo de caja y sostenibilidad financiera de la empresa.	Octubre 2024 a marzo 2025.
3. Falta de capacitación del personal	Proponer un plan de capacitación para el personal de cobranzas, enfocándose en técnicas de negociación, gestión de conflictos y uso de	Aumento del 40% en la efectividad de recuperación de créditos vencidos.	Participación del 100% del personal operativo y sesiones prácticas aplicadas.	Mejora la atención al cliente y reduce conflictos con deudores.	Enero a febrero de 2025.

	herramientas tecnológicas.				
4. Falta de control en el registro de pagos	Evaluar el impacto en términos de eficiencia operativa y reducción de morosidad.	Reducción del 50% en los errores de conciliación financiera (de 20 a 10 errores mensuales).	Herramientas tecnológicas disponibles y adaptadas al proceso actual.	Mejora la trazabilidad contable y la transparencia operativa.	Primer trimestre de 2025.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La implementación de mejoras en la gestión de cobranzas y recuperación de créditos en Grupo SM Trujillo S.A.C. permitió optimizar los procesos operativos, reducir los índices de morosidad y fortalecer la sostenibilidad financiera de la empresa. A lo largo del proyecto, se identificaron deficiencias clave, como la falta de un sistema estructurado de cobranzas, la morosidad elevada, la escasa capacitación del personal y la ausencia de registros digitales eficientes. Frente a estos desafíos, se diseñaron e implementaron estrategias que generaron resultados positivos en la eficiencia del cobro y la liquidez de la organización.

Objetivo 1: Identificar las principales deficiencias en los procesos actuales de cobranzas y recuperación de créditos, incluyendo la planificación, seguimiento y control de pagos.

Conclusión 1: Una de las principales conclusiones del estudio es que la digitalización de la gestión de cobranzas contribuye significativamente a la reducción de errores, agilización de procesos y optimización de la toma de decisiones. La adopción de un software CRM permitió centralizar la información, automatizar recordatorios de pago y segmentar a los clientes según su nivel de riesgo, lo que resultó en una mejora sustancial en el seguimiento de la recuperación de créditos. Esta herramienta permitió reducir el tiempo de procesamiento de cobranza en 35% y centralizar los registros.

Objetivo 2: Diseñar estrategias operativas y tecnológicas que permitan optimizar la recuperación de créditos vencidos y mejorar la relación con los clientes.

Conclusión 2: Asimismo, la implementación de incentivos y estrategias de

negociación con clientes morosos demostró ser una herramienta efectiva para reducir la tasa de morosidad, fomentando una cultura de pago puntual entre los prestatarios. Estas acciones redujeron el 8% de morosidad en tres meses.

Objetivo 3: Proponer un plan de capacitación para el personal de cobranzas, enfocándose en técnicas de negociación, gestión de conflictos y uso de herramientas tecnológicas.

Conclusión 3: Otro hallazgo relevante fue el impacto positivo de la capacitación del personal en la eficiencia de las cobranzas. A través de sesiones de formación en técnicas de negociación, manejo de conflictos y uso de herramientas tecnológicas, el equipo de cobradores adquirió habilidades que mejoraron su desempeño y contribuyeron a una mayor tasa de recuperación de créditos. Esta estrategia permitió, además, fortalecer la relación con los clientes, promoviendo prácticas de cobranza más profesionales y éticas. Esta intervención aumentó la efectividad en la recuperación de créditos vencidos en 40%.

Objetivo 4: Evaluar el impacto en términos de eficiencia operativa y reducción de morosidad.

Conclusión 4: Desde una perspectiva de gestión financiera, la mejora en los controles y registros de pagos generó un aumento en la precisión de la información contable y en la conciliación bancaria. La digitalización de los procesos permitió reducir significativamente los errores administrativos y mejorar la transparencia en la gestión de cobranzas. Como resultado, se logró optimizar el flujo de caja de la empresa, garantizando una mayor estabilidad financiera y reduciendo el impacto de la morosidad en su operatividad. Esta solución redujo en 50% los errores en el registro de pagos, mejorando la trazabilidad.

En términos generales, la experiencia adquirida en este proyecto permitió aplicar y desarrollar competencias clave en gestión financiera, planificación estratégica, uso de herramientas tecnológicas y liderazgo en procesos de mejora continua. Se demostró que una adecuada estructuración de la gestión de cobranzas no solo mejora la rentabilidad de la empresa, sino que también genera una relación más sólida con los clientes, basada en la confianza y la transparencia.

Lecciones Aprendidas

Durante el desarrollo de este proyecto para la mejora en la gestión de cobranza y recuperación de créditos se obtuvo varias lecciones valiosas que ayudaron a mejorar. Algunas lecciones aprendidas importantes incluyen:

- La gran importancia de un sistema operativo en el rubro financiero para mantener un orden y rapidez.
- Comprender que es importante capacitar al personal de la empresa para mantenerlos motivados y alineados a la forma de trabajo que demanda la empresa.
- Aprender a dedicar tiempo de calidad al trabajo para reducir los errores y alcanzar metas.
- Mayor uso de la tecnología, ya que es una herramienta que nos permite mejorar la productividad de la empresa y responder y dar solución a las necesidades de los clientes de manera óptima.

Se continuará utilizando estas lecciones en proyectos futuros para garantizar mayor efectividad.

Recomendaciones

Con base en las lecciones aprendidas y los resultados obtenidos en este proyecto, se presentan las siguientes recomendaciones para fortalecer la gestión de cobranzas y recuperación de créditos en Grupo SM Trujillo S.A.C.

Consolidar el uso de herramientas tecnológicas: Se recomienda continuar con la implementación y optimización del software CRM, integrándolo con sistemas de análisis de datos para mejorar la segmentación de clientes y la predicción de riesgos. Además, se sugiere explorar el uso de inteligencia artificial para automatizar aún más la gestión de cobranza y reducir la carga operativa del equipo.

Fortalecer las estrategias de prevención de morosidad: Es importante desarrollar mecanismos proactivos para minimizar los riesgos de impago, como la evaluación más rigurosa de los solicitantes de crédito, la personalización de condiciones de pago y la educación financiera de los clientes. La implementación de campañas informativas sobre la importancia del cumplimiento de pagos puede generar un impacto positivo en la cultura de pago de los prestatarios.

Mejorar la comunicación con los clientes: Se recomienda diversificar los canales de contacto con los clientes morosos, utilizando estrategias multicanal que incluyan llamadas, correos electrónicos, mensajes de texto y WhatsApp. Además, se pueden implementar encuestas de satisfacción y retroalimentación para evaluar la percepción de los clientes sobre el proceso de cobranza y realizar mejoras en la estrategia.

Mantener un programa continuo de capacitación para el personal: Se sugiere que la formación del equipo de cobranzas sea un proceso continuo, incorporando nuevas técnicas de negociación, manejo de objeciones y estrategias de persuasión efectiva. Además, la capacitación en el uso de herramientas digitales y la normativa legal aplicable permitirá al personal desempeñarse con mayor profesionalismo y eficiencia.

Establecer indicadores de desempeño y monitoreo constante: Para garantizar la sostenibilidad de las mejoras implementadas, se recomienda establecer métricas de evaluación periódicas, como la tasa de recuperación de créditos, el tiempo promedio de cobro y la efectividad de las estrategias de cobranza. Un monitoreo constante permitirá identificar nuevas oportunidades de mejora y ajustar las estrategias de acuerdo con la evolución del comportamiento financiero de los clientes.

Explorar nuevas estrategias de incentivos para el pago puntual: Se puede considerar la implementación de programas de fidelización o descuentos por pagos anticipados, así como la posibilidad de brindar beneficios adicionales a los clientes con un buen historial crediticio. Estas acciones pueden contribuir a generar hábitos de pago más sólidos y reducir el índice de morosidad a largo plazo.

REFERENCIAS

- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2020). *Financial Management: Theory and Practice*. Cengage Learning. https://archive.org/details/financialmanagem0000brig_x8m8
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2020). *Financial management: Theory and practice* (16th ed.). Cengage Learning. <https://www.cengage.com/c/financial-management-theory-practice-16e-brigham-ehrhardt/9781337902601/?searchIsbn=ISBN%209781337902601>
- Christopher, M. (2016). *Logistics and Supply Chain Management*. Pearson Education. <https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=2455438>
- Escorcia, A., & Rodríguez, J. (2020). "Impacto de la tecnología en la eficiencia operativa de almacenes". *Revista de Gestión y Logística*, 18(1), 56-74.
- García, M., & Sánchez, L. (2020). "Optimización de costos en la gestión logística: Un enfoque integral". *Revista de Economía y Negocios*, 32(2), 45-62. <https://www.redalyc.org/journal/5711/571176477003/html/>
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2018). *Principles of Managerial Finance*. Pearson. https://www.academia.edu/44471407/L_Gitman_y_C_Zutter_Principios_de_Administracion_Financiera_12da_Edici%C3%B3n
- Gómez, R. (2014). "Aplicación del método ABC en la gestión de inventarios". *Revista Logística y Transporte*, 12(3), 78-85. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/38944>
- González, J., & Martínez, D. (2020). "El impacto de los sistemas ERP en la gestión financiera de las empresas". *Revista Contabilidad y Tecnología*, 15(4), 33-49.

<https://www.revistainvestigo.com/EditorInvestigo/index.php/hm/article/download/212/R14A47/699>

González, P. (2019). La digitalización en la gestión empresarial: Herramientas y estrategias. Ediciones Alpha.
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682023000400388

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2024). Estadísticas del sector transporte en el Perú. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe>

Johnson, P. F., Flynn, A. E., & Leenders, M. R. (2012). Purchasing and supply management. McGraw-Hill.
https://archive.org/details/purchasingsupply0000unse_g8s8

Lambert, D. M. (2019). Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance. Supply Chain Management Institute.
https://books.google.com.pe/books/about/Supply_Chain_Management.html?id=eue8KAZ4mn4C&redir_esc=y

Ley General de Sociedades del Perú. (1997). Ley N.º 26887. Publicada en el Diario Oficial El Peruano.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2570358/ley_general_sociedades.pdf.pdf

Meyer, K. (2018). Digital transformation in supply chain management: Strategies for operational efficiency. Routledge. <https://inlogconsulting.com/es/el-impacto-de-un-sistema-de-gestion-de-almacenes-en-la-eficiencia-operativa/>

Porter, M. E. (2016). Competitive advantage: Creating and sustaining superior

- performance. Free Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193>
- Rincón, J., Molina, F., & Villarreal, S. (2017). "Uso del sistema Kardex para la gestión de inventarios". *Revista Internacional de Gestión Empresarial*, 9(2), 112-124. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000390923>
- SUNAT. (2024). Normas y regulaciones para la gestión de documentos tributarios en Perú. Recuperado de <https://www.sunat.gob.pe>
- Herrera, C. & Huanambal, L. (2022). Gestión de créditos y cobranzas en la liquidez de una empresa financiera de la ciudad de Chota-2021.
- García, A. J. C., & Vines, E. D. P. (2024). GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR Y LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA TRAVINAD SA. *Ciencia y Desarrollo*, 27(4), 413-424. <http://dx.doi.org/10.21503/cyd.v27i4.2747>
- Moreno, J. (2023). Elaboración de un modelo de segmentación para el factor de riesgo cliente en una entidad administradora de un sistema de pago de bajo valor. <https://hdl.handle.net/10784/33632>
- Victores, A. (2022). Mejorar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de créditos y cobranza de una empresa dedicada al diseño, fabricación y montaje de sistemas constructivos basado en el aislamiento térmico en la ciudad de Guayaquil. ESPOL: FSCH. <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/57558>
- Poalasin Quintana, M. A. (2023). Diseño del proceso de recuperación de cartera en la empresa Garcos SA (Master's thesis). <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/25168>

- Porras R. & Mendoza J. (2023) Relación entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en el sector bancario en Lima Metropolitana, empleando el modelo SERVQUAL. <http://hdl.handle.net/10757/682130>
- Heysen, S. (2022). La SBS y la estabilidad financiera en el Perú (Capítulo). <https://hdl.handle.net/11354/3347>.
- Altamirano A. & Navia L. (2021) Evaluación de la morosidad en la situación financiera de la empresa Multiservicios Joluma SA, Chincha. <http://hdl.handle.net/10757/669936>
- Bazalar, M. (2024). Propuesta de implementación de control interno en las cuentas por cobrar y su impacto en la liquidez de la empresa Marketlogic Publicidad y Marketing Perú SAC, 2023. <https://hdl.handle.net/20.500.14005/15022>
- Ramos, F. (2021). El sobreendeudamiento como problema legal y social. Propuesta de reforma del Código de Protección y Defensa del Consumidor. Desde el Sur, 13(1). <http://dx.doi.org/10.21142/des-1301-2021-011>.
- Quisiyupanqui, E. (2021). Plan de cobranza sobre préstamos de una Fintech en contexto de la crisis económica por el Covid-19. <https://hdl.handle.net/20.500.14005/11695>
- Landi, B. (2023). Modelo de gestión de cobranzas para la cooperativa de ahorro y crédito Duchicela, en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, año 2023. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/22351>
- Sánchez, N. (2024). Optimización del proceso de seguimiento y recuperación de cartera vencida mediante el uso de herramientas digitales en Almacenes Artefacta sucursal Baba en el año 2023 (Bachelor's thesis, Babahoyo: UTB-FAFI. 2024).

<http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/17265>

Maya, G. (2024). Sistema de gestión de citas odontológicas basado en una filosofía de gestión de relación con los clientes (CRM) (Bachelor's thesis, Ingeniería de Sistemas). <http://hdl.handle.net/20.500.12993/4453>

Rosas, N. (2023). La transformación bancaria y sus nuevos competidores: las Fintech y las Bigtech. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/63693>

Morales, J. & Rivera, S. (2021) Variables de comportamiento de los clientes pymes y consumo que podrían ser predictores de morosidad. <http://hdl.handle.net/10757/655902>

Iberico, D.; Ludeña, J. & Maravi, C. (2024) Propuesta de implementación de Bots para la gestión de cobranzas de personas naturales en una entidad financiera peruana. <http://hdl.handle.net/10757/673434>

Concha, E. J. T., & Reyes, V. M. L. (2022). Análisis de la rentabilidad de las cajas rurales de ahorro y crédito en el Perú. *Revista Activos*, 20(1), 134-151. <https://doi.org/10.15332/25005278.7870>

Puthod, M. (2024). Gestión de carteras de clientes: Análisis del proceso de cobranzas, facturación, morosidad y deuda. <https://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/7055>

Cotrina A. & Vargas, S. (2021). LAS HABILIDADES DIRECTIVAS EN LA GESTIÓN MODERNA DE LAS ORGANIZACIONES. <http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/1903>

Taipe, F. & Gonzales, D. (2023) Estrategias y herramientas de mejora en el proceso de

cobranzas de la empresa LAB EIRL sede Callao.

<http://hdl.handle.net/10757/670640>

Vidal, A. (2024). Propuesta de optimización de la gestión de créditos para mejorar el acceso al financiamiento de los clientes de la Caja Huancayo, 2024.

<https://hdl.handle.net/20.500.14005/15096>

Otalvaro, W. (2022). Manejo de conflictos efectivos en organizaciones del sector financiero en la ciudad de Bogotá. <http://hdl.handle.net/10654/44168>

Ponce, J. (2023). Factores que intervienen en el proceso de gestión de cobranza en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Babahoyo en el periodo 2022 (Bachelor's thesis, Babahoyo: UTB-FAFI. 2023).

<http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/15060>

Mego, R. & Paredes, E. (2022). Evaluación de la morosidad y propuesta de estrategias de recaudación del impuesto predial en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa 2016-2018. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/5384>

Jaén, Y. (2024). Modelo de gestión de procesos de recuperación de cartera y aplicación de pagos del sector cerámico de la ciudad de Cuenca.

<https://dspace.ucacue.edu.ec/handle/ucacue/18894>

Aranibar, K. & Huillca, H. (2024). Mejora de la gestión y control de cobranzas en el área de recuperaciones de una entidad bancaria del sector agropecuario.

<http://hdl.handle.net/10757/683683>

Neyra, B., Ojeda, B. & Otero, M. (2021). Diseñar un manual de procedimientos de créditos y cobranzas para reducir la morosidad en la empresa darcell servicios integrados SRL en la ciudad de Jaén en el periodo 2020. Ciencia Latina Revista

Científica

Multidisciplinar,

5(6),

10534-10556.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1095

ANEXOS

Anexo N°2. Detalle de problema identificados

Tabla 9

Problema 1: Falta de un sistema estructurado de gestión de cobranzas

PROBLEMA N° 1	CAUSAS PROBABLES	PROPUESTA DE SOLUCIÓN
<p>No existe un sistema automatizado y estructurado para la gestión de cobranzas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uso de métodos manuales y dispersos que dificultan el control de los pagos y seguimiento de clientes. 2. Falta de una base de datos centralizada con el historial de pagos. 3. Demora en la actualización de información sobre cuentas en mora. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación de un software CRM para automatizar la gestión de cobranzas y registrar en tiempo real los pagos de los clientes. 2. Creación de una base de datos centralizada con alertas automatizadas para notificar vencimientos y atrasos. 3. Diseño de un flujo de trabajo estructurado para la recuperación de créditos, segmentando clientes según riesgo.

Figura 6

Interfaz del Software CRM utilizado en la gestión de cobranzas

Razón Social:	GRUPO SM TRUJILLO S.A.C.	
RUC:	20607561177	
Ubicación:	Urbanización Las Quintanas, Trujillo	

Actividad	Descripción	Beneficio	Métricas Clave
Gestión de Clientes	Registro y segmentación de clientes según historial de pagos y nivel de riesgo.	Facilita la personalización de estrategias de cobranza y mejora la relación con el cliente.	Número de clientes activos, segmentación por riesgo.
Seguimiento de Pagos	Monitoreo en tiempo real del estado de cada pago con alertas de vencimiento.	Permite un control detallado del estado de cuentas y reduce retrasos en la cobranza.	Tasa de pagos vencidos, tiempo promedio de recuperación.
Alertas y recordatorios	Notificaciones automáticas vía SMS, correo, WhatsApp y llamadas programadas.	Minimiza la tasa de morosidad al mejorar la comunicación y seguimiento de clientes.	Porcentaje de efectividad de recordatorios en la recuperación de pagos.
Reportes y análisis	Generación de reportes de morosidad, tiempos de recuperación y efectividad de cobranzas.	Optimiza la toma de decisiones basada en datos y facilita auditorías internas.	Tasa de morosidad, índice de recuperación de créditos, efectividad de cobranzas.
Automatización de cobranzas	Automatización de recordatorios y aplicación de estrategias diferenciadas según perfil de cliente.	Reduce la carga operativa del equipo de cobranzas y mejora la eficiencia en la gestión.	Tiempo promedio de respuesta a clientes y reducción de tareas manuales.
Integración con plataformas de pago	Vinculación con bancos y billeteras digitales para facilitar pagos instantáneos.	Acelera los tiempos de pago y reduce los costos asociados a transferencias bancarias.	Número de transacciones procesadas, reducción de pagos en efectivo.
Historial de pagos	Registro detallado de transacciones por cliente, con historial de pagos y atrasos.	Facilita el análisis del comportamiento de pago y permite mejorar estrategias de cobranza.	Histórico de cuentas en mora, análisis de recurrencia de impagos.
Segmentación de deudores	Clasificación de deudores en categorías (baja, media, alta morosidad) con estrategias personalizadas.	Permite aplicar diferentes niveles de presión en la recuperación de créditos, según riesgo.	Distribución porcentual de clientes según nivel de morosidad.

Impacto: Se logró reducir en un 35% el tiempo de procesamiento de cobranzas y mejorar la efectividad del seguimiento de clientes con cuentas vencidas.


Tabla 10

Problema 2: Altos índices de morosidad

PROBLEMA N° 2	CAUSAS PROBABLES	PROPUESTA DE SOLUCIÓN
Elevado porcentaje de clientes en mora, afectando la liquidez de la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de estrategias de negociación personalizadas según el perfil del cliente. 2. Ausencia de incentivos para fomentar pagos puntuales. 3. Baja frecuencia en la comunicación con clientes con pagos vencidos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Segmentación de clientes por niveles de riesgo y aplicación de estrategias de cobranza diferenciadas. 2. Implementación de descuentos e incentivos para clientes que realicen pagos anticipados o puntuales. 3. Uso de recordatorios automatizados vía SMS, WhatsApp y correo electrónico.

Figura 7

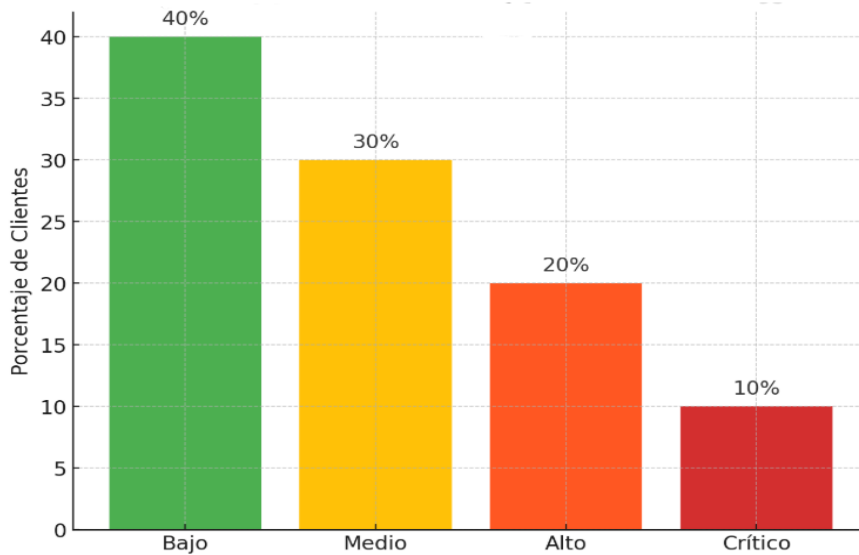
Segmentación de clientes en base a niveles de riesgo

Razón Social:	GRUPO SM TRUJILLO S.A.C.	
RUC:	20607561177	
Ubicación:	Urbanización Las Quintanas, Trujillo	

Nivel de Riesgo	Porcentaje de Clientes	Características	Estrategia de cobranza
Bajo	40%	Clientes con pagos puntuales y sin retrasos.	Mantener comunicación periódica y ofrecer incentivos para pagos anticipados.
Medio	30%	Clientes con retrasos esporádicos en los pagos.	Enviar recordatorios de pago y flexibilizar fechas de pago.
Alto	20%	Clientes con retrasos frecuentes y riesgo de morosidad.	Implementar acuerdos de refinanciamiento y negociaciones directas.
Crítico	10%	Clientes con deudas vencidas y difícil recuperación.	Activar gestión de recuperación intensiva o derivación a cobranzas judiciales.

Figura 8

Esquema de segmentación de clientes en base a niveles de riesgo



Impacto: Se logró disminuir la tasa de morosidad en un 20% en los primeros tres meses de implementación.

Tabla 11


Problema 3: Falta de capacitación del personal de cobranzas

PROBLEMA N° 3	CAUSAS PROBABLES	PROPUESTA DE SOLUCIÓN
--------------------------	-------------------------	------------------------------

<p>El personal de cobranzas no cuenta con formación en técnicas de recuperación de créditos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Desconocimiento de estrategias efectivas de negociación. Falta de capacitación en el uso de herramientas digitales para el seguimiento de cobranzas. Débil manejo de objeciones y conflictos con clientes en mora. 	<ol style="list-style-type: none"> Diseño e implementación de un plan de capacitación en técnicas de negociación y manejo de objeciones. Entrenamiento en el uso del software CRM y plataformas de pago digitales. Simulaciones de llamadas y visitas de cobranza para mejorar la comunicación con los clientes.
--	--	---

Figura 9

Plan de capacitación aplicado al personal de cobranzas

Razón Social:	GRUPO SM TRUJILLO S.A.C.				
RUC:	20607561177				
Ubicación:	Urbanización Las Quintanas, Trujillo				
Actividad	Objetivo	Contenido	Metodología	Duración	Evaluación
Fundamentos de la Gestión de Cobranzas	Brindar conocimientos básicos sobre la importancia de una cobranza efectiva.	Importancia de la gestión de cobranzas, Impacto de la morosidad, Normativa legal y ética en cobranzas.	Clase expositiva con presentación, Discusión grupal sobre casos de morosidad.	2 horas	Cuestionario de 10 preguntas de opción múltiple.
Técnicas de Comunicación y Negociación en Cobranzas	Mejorar la comunicación con los clientes y aplicar estrategias de negociación efectivas.	Técnicas de persuasión, Manejo de objeciones, Acuerdos de pago, Lenguaje verbal y no verbal, Uso de guiones en llamadas.	Role-playing, Discusión de casos reales.	3 horas	Evaluación práctica con simulación de llamada de cobranza.
Uso del Software CRM para la Gestión de Cobranzas	Capacitar al personal en el uso del software CRM para mejorar la eficiencia en el seguimiento de clientes morosos.	Registro de clientes y deudas, Automatización de recordatorios, Seguimiento de pagos y análisis de historial crediticio.	Taller práctico en computadoras con el software CRM, Guía paso a paso.	3 horas	Ejercicio práctico en el CRM con datos ficticios.
Gestión de Conflictos y Manejo de Clientes Difíciles	Desarrollar habilidades para tratar con clientes problemáticos y reducir la fricción en la cobranza.	Identificación de tipos de clientes morosos, Estrategias para resolver objeciones, Manejo de emociones y estrés.	Juegos de roles con clientes difíciles, Técnicas de relajación y control del estrés.	3 horas	Role-playing con evaluación por pares.
Estrategias de Seguimiento y Recuperación de Créditos	Implementar estrategias de seguimiento para reducir la morosidad.	Segmentación de clientes según nivel de riesgo, Diseño de estrategias diferenciadas, Evaluación del índice de recuperación.	Trabajo en grupo para diseñar estrategias de cobranza, Análisis de indicadores financieros.	3 horas	Presentación de una estrategia de cobranza en grupo.
Ética y Normativa en Cobranzas	Garantizar que las prácticas de cobranza se realicen dentro del marco legal y ético.	Código de Protección al Consumidor, Prácticas de cobranza prohibidas, Reputación y responsabilidad empresarial.	Clase magistral con ejemplos reales, Discusión en equipo sobre casos éticos.	2 horas	Examen de 10 preguntas de opción múltiple.
Evaluación Final y Retroalimentación	Medir el impacto de la capacitación y reforzar conceptos clave.	Resumen de mejores prácticas en cobranza, Presentación de experiencias y aprendizajes.	Test de conocimientos, Encuesta de satisfacción del programa.	2 horas	Evaluación general del desempeño en la capacitación.

Impacto: Se incrementó en un 40% la efectividad en la recuperación de créditos

vencidos y se redujeron los conflictos con clientes.


Tabla 12

Problema 4: Falta de Control en el Registro de Pagos y Recuperaciones

PROBLEMA N° 4	CAUSAS PROBABLES	PROPUESTA DE SOLUCIÓN
No se cuenta con registros detallados y en tiempo real de los pagos recibidos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uso de formatos manuales que generan errores y retrasos. 2. Falta de conciliación diaria de pagos en cuentas bancarias. 3. Desconocimiento de montos pendientes exactos por parte del equipo de cobranzas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Digitalización del registro de pagos con actualización en tiempo real. 2. Integración del CRM con las plataformas bancarias para conciliar pagos de forma automática. 3. Implementación de reportes semanales de recuperación de créditos.

Figura 10

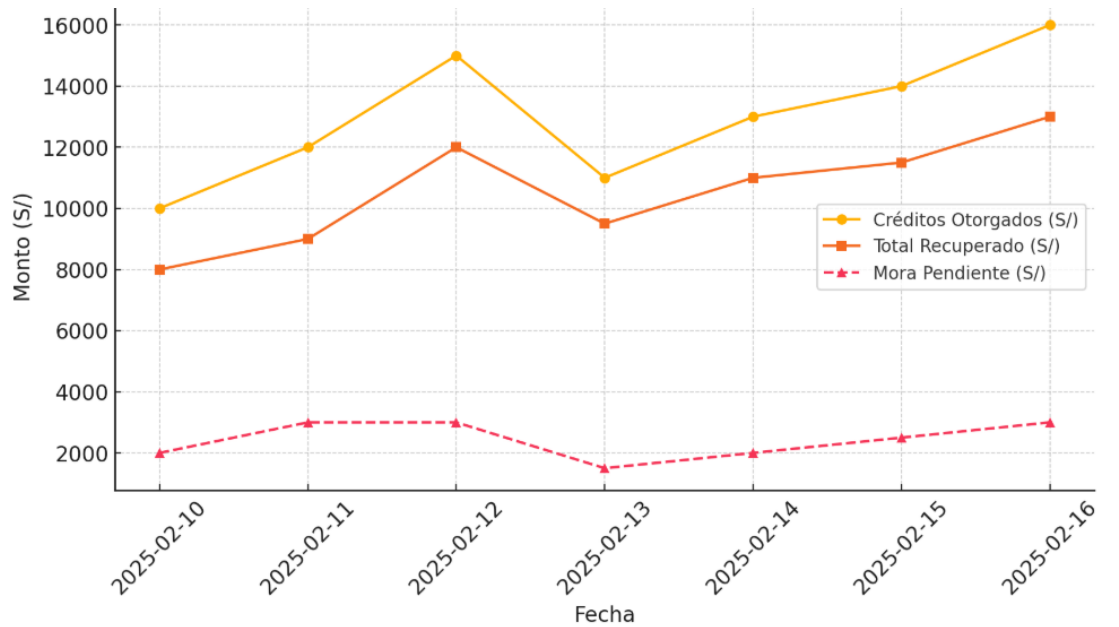
Reporte semanal de recuperación de créditos

Razón Social:	GRUPO SM TRUJILLO S.A.C.	
RUC:	20607561177	
Ubicación:	Urbanización Las Quintanas, Trujillo	

Fecha	Total Créditos Otorgados (S/)	Total Recuperado (S/)	Mora Pendiente (S/)	Tasa de Recuperación (%)
10/02/2025	10000	8000	2000	80
11/02/2025	12000	9000	3000	75
12/02/2025	15000	12000	3000	80
13/02/2025	11000	9500	1500	86
14/02/2025	13000	11000	2000	85
15/02/2025	14000	11500	2500	82
16/02/2025	16000	13000	3000	81

Figura 11

Reporte semanal de recuperación de créditos



Impacto: Se redujeron en un 50% los errores en los registros de pagos y se optimizó la conciliación financiera.