

FACULTAD DE INGENIERÍA

Escuela Académico Profesional de Ingeniería Industrial

Tesis

**Propuesta de mejora para incrementar la calidad del
proceso de gestión de una microempresa de
cobranza remota, Arequipa, 2023**

Yessenia Susan Olanda Layme

Para optar el Título Profesional de
Ingeniero Industrial

Arequipa, 2024

Repositorio Institucional Continental
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

INFORME DE CONFORMIDAD DE ORIGINALIDAD DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

A : Decano de la Facultad de Ingeniería
DE : Polhett Corali Begazo Velásquez
Asesor de trabajo de investigación
ASUNTO : Remito resultado de evaluación de originalidad de trabajo de investigación
FECHA : 13 de Agosto de 2024

Con sumo agrado me dirijo a vuestro despacho para informar que, en mi condición de asesor del trabajo de investigación:

Título:

PROPUESTA DE MEJORA PARA INCREMENTAR LA CALIDAD DEL PROCESO DE GESTIÓN DE UNA MICRO EMPRESA DE COBRANZA REMOTA, AREQUIPA 2023

Autores:

1. YESSENIA SUSAN OLANDA LAYME – EAP. Ingeniería Industrial

Se procedió con la carga del documento a la plataforma "Turnitin" y se realizó la verificación completa de las coincidencias resaltadas por el software dando por resultado 17 % de similitud sin encontrarse hallazgos relacionados a plagio. Se utilizaron los siguientes filtros:

- Filtro de exclusión de bibliografía SI NO
- Filtro de exclusión de grupos de palabras menores
Nº de palabras excluidas (en caso de elegir "sí"): 10 palabras SI NO
- Exclusión de fuente por trabajo anterior del mismo estudiante SI NO

En consecuencia, se determina que el trabajo de investigación constituye un documento original al presentar similitud de otros autores (citas) por debajo del porcentaje establecido por la Universidad Continental.

Recae toda responsabilidad del contenido del trabajo de investigación sobre el autor y asesor, en concordancia a los principios expresados en el Reglamento del Registro Nacional de Trabajos conducentes a Grados y Títulos – RENATI y en la normativa de la Universidad Continental.

ASESOR

Mg.Ing. Polhett Coralí Begazo Velásquez.

Agradecimiento

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la fortaleza, la perseverancia y la sabiduría necesarias para completar este proyecto académico. Su guía y bendiciones han sido fundamentales en cada paso del camino.

A mi madre, Rosa, mi mayor inspiración y apoyo incondicional. Gracias por tu amor inquebrantable, tus palabras de aliento y por ser mi ejemplo de valentía y sacrificio. Este logro es también tuyo.

A mis queridos hermanos, por su constante motivación, comprensión y compañía durante este proceso. su apoyo ha sido fundamental para superar los desafíos y alcanzar esta meta.

A todos aquellos que de una forma u otra han brindado su colaboración, orientación y apoyo, les estoy profundamente agradecido. Sin su ayuda, este trabajo no habría sido posible.

Finalmente, agradezco a mi comunidad académica, amigos y demás familiares por su comprensión, paciencia y ánimo a lo largo de este camino.

Dedicatoria

A Dios, fuente de toda sabiduría y guía en mi camino; a mi amada madre, Rosa, por su amor incondicional, su apoyo constante y sus sacrificios infinitos, esta tesis está dedicada a ti. Cada página escrita lleva tu inspiración y fortaleza.

Gracias por ser mi luz en los momentos oscuros, mi ejemplo de perseverancia y mi mayor motivación, que este logro sea un reflejo de tu amor y dedicación.

Con todo mi cariño y gratitud.

ÍNDICE

Agradecimiento	v
Dedicatoria.....	vi
ÍNDICE	vii
Índice de tablas	xi
Índice de figuras	xii
Índice de gráficos.....	xiii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUCCIÓN.....	xvi
CAPÍTULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	1
1.2.- Planteamiento del Problema.	1
1.3.- Formulación del Problema.	3
1.3.1.- Pregunta General.....	3
1.3.2.- Preguntas Específicas.	3
1.4.- Objetivos	4
1.4.1.- Objetivo General.	4
1.4.2.- Objetivos Específicos.....	4
1.5.- Justificación.	4
1.5.1.- Justificación Práctica.	4
1.6.- Importancia.....	5
1.7.- Delimitación.....	5
1.7.1.- Delimitación Temporal.	5
1.7.2.- Delimitación Espacial.....	5
1.8.- Variables	6
1.8.1.- Descripción de Variables.	6
1.8.2.- Operacionalización de Variables.	7
CAPÍTULO II.....	8
MARCO TEÓRICO	8
2.1 Antecedentes de la Investigación.	8
2.1.1 Antecedentes Internacional.	8
2.1.2 Antecedentes Nacional.	9
2.2 Bases Teóricas.....	13
2.2.1. Calidad del proceso de gestión de cobranza.	13

2.2.2. Gestión de cobranzas	13
2.2.3. Calidad.	14
2.2.4. Proceso.	14
2.2.5. Gestión.	15
2.2.6 Diagrama de Flujo.	15
2.2.7 Diagrama de Pareto.	15
2.2.8 Diagrama de causa - efecto o Ishikawa.....	16
2.2.9 Diagrama De Gantt	17
2.2.10 Calidad de llamada.	17
2.2.11 Calidad servicio.	17
2.2.12 Políticas de cobranza.....	18
2.2.13 Seguimiento de cobranza.....	19
2.3 Definición de Términos Básicos.....	19
2.3.1. Empresa de cobranza.....	19
2.3.2. Trabajo remoto	19
2.3.3. Calidad	19
2.3.4 Cobranza telefónica	20
2.3.5 Plan de capacitación	20
2.3.6 Negociación.....	20
2.3.7 Estructura de la llamada.	20
2.3.8 Compromiso De Pago.....	22
2.3.9 Apertura en la llamada	22
2.3.10 Cierre de la llamada.....	22
2.3.11 Incumplimiento.....	22
2.3.12 Escucha activa	23
2.3.13 Autocontrol	23
2.3.14 Manejo de objeciones.	23
2.3.15 Gestor de cobranza.....	23
2.3.16 Meta	24
2.3.17 Proceso	24
2.3.18 Estrategia	24
CAPÍTULO III.....	25
METODOLOGÍA	25
3.1 Método y Alcance de la Investigación.....	25
3.2 Diseño de la investigación.....	25
3.3 Población y muestra.	26
3.3.1 Población.	26

3.3.2 Muestra.....	26
3.3.3. Técnicas de Recolección de datos.....	26
3.3.4. Instrumentos de recolección de datos.....	27
3.4 Instrumentos de Análisis de Datos.....	27
CAPÍTULO IV.....	29
DIAGNÓSTICO, ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	29
4.1. Breve descripción de la empresa y sus procesos.....	29
4.1.1 Descripción de la empresa.....	29
4.1.2 Visión.....	30
4.1.3. Misión.....	30
4.1.4. Reglamento interno de trabajo.....	30
4.1.5 Organigrama.....	31
4.1.6 Diagramas de flujo.....	32
4.1.7. Herramientas de trabajo que usa la empresa.....	34
4.2. Diagnóstico con los indicadores.....	37
4.2.1 Calidad de la llamada en los 3 meses de estudio.....	37
4.2.2 Clientes efectivos en el día.....	38
4.2.3 Total de gestiones por día.....	39
4.2.4 Meta lograda.....	40
4.2.5 Numero de compromisos.....	42
4.2.6 Calidad del proceso de gestión de la llamada.....	44
4.2.7 Incumplimiento de las especificaciones.....	44
4.3 Análisis de los problemas identificados en la calidad del proceso de gestión en la cobranza remota.....	53
4.3.1 Diagrama de Pareto para poder identificar los problemas del registro de gestiones.....	53
4.3.2 Análisis de las causas de los problemas que aquejan a la calidad del proceso de gestión mediante el diagrama de Diagrama de causa - efecto o Ishikawa.....	57
4.4. Propuesta de mejora de la calidad de gestión en el proceso de la llamada.....	71
4.4.1 Planteamiento de la propuesta.....	71
4.4.2 Mejorar el diagrama de flujo para un seguimiento correcto en el proceso de la llamada.....	72
4.4.3 Diseñar un plan de capacitación para mejorar la calidad del proceso de gestión en la cobranza remota.....	75
4.4.4 Criterios para la evaluación de calidad de gestión al asesor de cobranza... 79	
4.4.5 Ficha de monitoreo de calidad de la llamada.....	80
4.4.6 Simulación de la llamada.....	82

4.4.7 Control del uso adecuado de herramientas de gestión de trabajo para un mejor recupero.	85
4.4.8 Control y entrega de las herramientas de gestión de trabajo para un mejor recupero.	85
4.5 Resultados esperados de los indicadores del proceso de gestión.	86
CONCLUSIONES	88
RECOMENDACIONES	90
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91
ANEXOS	97

Índice de tablas

Tabla 1 Operacionalización de Variables.....	7
Tabla 2 Ficha técnica de calificación en la llamada.....	27
Tabla 3 Calidad de la Llamada en la Etapa de Estudio de 3 Meses.....	38
Tabla 4 Porcentaje Cantidad de Gestiones.	38
Tabla 5 Total de gestiones	39
Tabla 6 Ranking de asesores a cierre del mes de enero.	40
Tabla 7 Ranking de asesores a cierre del mes de febrero.....	41
Tabla 8 Ranking de asesores a cierre del mes de marzo	41
Tabla 9 Numero de compromisos generados en el mes.....	43
Tabla 10 Temas del Plan de Capacitación de Gestión de Cobranzas.....	76
Tabla 11 Diagrama de Gantt- Cronograma del Plan de Capacitación.	78
Tabla 12 Ficha de criterios, evaluación de calidad de gestión al asesor de cobranza (CECG)	79
Tabla 13 Monitoreo de calidad de la llamada (MCALL).	82
Tabla 14 Simulación de la Llamada Cliente Receptivo (SIMULA).	83
Tabla 15 Simulación de la Llamada Cliente Evasivo	84
Tabla 16 Control del uso Adecuado de Herramientas de Gestión de Trabajo para un Mejor Recupero (CAHG).	85
Tabla 17 Control y Entrega de las Herramientas de Gestión de Trabajo para un mejor Recupero (CEHG).	86
Tabla 18 Anexo 01: Matriz de Consistencia	97
Tabla 19 Ranking de estudios externos de cobranza remota.	98
Tabla 20 Productividad por Estudios mes de Enero.....	100
Tabla 21 Productividad por Estudios mes de Febrero.....	100

Índice de figuras

Figura 1 Organigrama de la empresa.	31
Figura 2 Diagrama de Flujo general de cobranza	33
Figura 3 Diagrama de Flujo de la gestión de la llamada de cobranza remota.....	34
Figura 4 El UCM Omnitel PBX.	35
Figura 5 Sistema de la empresa ASPX.....	36
Figura 6 Diagrama de Pareto.	55
Figura 7 Diagrama de causa - efecto Calidad del Proceso de Gestión de Cobranza Remota.....	57
Figura 8 Diagrama de Causa - Efecto Problema Contacto sin Compromiso.....	60
Figura 9 Diagrama de causa - efecto.Problema Contacto con Familiares.....	62
Figura 10 Diagrama de Causa - efecto recordatorio de pago.	64
..... Figura 11 Diagrama de Causa - Efecto Apertura e Indagación Durante la LLamada	66
Figura 12 Diagrama de Causa - Efecto Negociación Durante la Llamada.	68
Figura 13 Diagrama de Causa - efecto Cierre Durante la Llamada	70
Figura 14 Diagrama de Flujo de la Gestión de Cobranza Remota.	74
Figura 15 Ficha de observación aplicada a la investigación.	99

Índice de gráficos

Gráfico 1 Resultado de la Evaluación de Calidad en el Proceso de Gestión en la Llamada	44
Gráfico 2 Saludo Asertivo	45
Gráfico 3 Identificación	46
Gráfico 4 Brindar información.....	46
Gráfico 5 Indagar el Motivo	47
Gráfico 6 Estado Actual	48
Gráfico 7 Escucha activa.....	48
Gráfico 8 Autocontrol	49
Gráfico 9 Busca Compromiso.	49
Gráfico 10 Rebatir con Objeciones	50
Gráfico 11 Recapitular.	51
Gráfico 12 Actualización de Datos.	51
Gráfico 13 Registro de Gestión.	52
Gráfico 14 Despedida	53

RESUMEN

En el presente trabajo de grado, modalidad de investigación, es una propuesta de mejora para incrementar la calidad del proceso de gestión de una micro empresa de cobranza, con el objetivo de optimizar la gestión de los asesores de cobranza para lograr un mejor recaudo. Además, se busca posicionar a la empresa entre los primeros puestos a nivel estudios externos de cobranza.

El trabajo de investigación tiene como objetivo desarrollar una propuesta de mejora para incrementar la calidad del proceso de gestión en la cobranza remota; permitiéndoles una mejora en la gestión de cobranza de los asesores.

Para ello se propone implementar un plan de capacitación destinado a mejorar la calidad del proceso de gestión de cobranza remota. Se propone implementar fichas de control que permitirá mejorar el seguimiento en la gestión de los asesores de cobranza, es así que se implementará una ficha de criterios para la evaluación de calidad de gestión al asesor de cobranza, ficha para el monitoreo de calidad de la llamada, ficha para la simulación de la llamada, ficha para el control del uso adecuado de herramientas de gestión de trabajo para un mejor recupero, ficha para el control y entrega de las herramientas de gestión de trabajo para un mejor recupero.

Todo ello permitirá mejorar en el seguimiento y por ende la calidad de gestión en la llamada de los asesores de cobranza

Palabras claves: Calidad, cobranza remota, capacitación, mejora.

ABSTRACT

In this degree work, research modality, it is a proposal for improvement to increase the quality of the management process of a micro collection company, with the objective of optimizing the management of collection advisors to achieve better collection. In addition, the company seeks to position itself among the top positions in external collection studies.

The objective of the research work is to develop an improvement proposal to increase the quality of the management process in remote collections; allowing them to improve the collection management of advisors.

To this end, it is proposed to implement a training plan aimed at improving the quality of the remote collection management process. It is proposed to implement control sheets that will improve the monitoring of the management of the collection advisors, thus, a criteria sheet will be implemented for the evaluation of management quality of the collection advisor, a sheet for monitoring the quality of the call, sheet for simulating the call, sheet for controlling the proper use of work management tools for better recovery, sheet for the control and delivery of work management tools for better recovery.

All of this will allow us to improve monitoring and therefore the quality of management when calling collection advisors.

Keywords: Quality, collection, proposal, improvement, remote.

INTRODUCCIÓN

El trabajo remoto o home office ha experimentado un notable aumento en la mayoría de las empresas a nivel global, impulsado por las restricciones sanitarias y de movilidad desde antes de la pandemia y que tomó fuerza al inicio de la pandemia en 2020. Esta nueva dinámica ha planteado desafíos significativos para áreas críticas como la gestión de riesgo de crédito, especialmente en sectores como el de cobranza, donde la prestación de servicios se realiza de manera online desde diversos puntos geográficos.

En este contexto, muchas empresas de diferentes sectores se han visto obligadas a adaptarse rápidamente, aprovechando el respaldo de tecnologías emergentes para fortalecer y optimizar sus operaciones. La entidad objeto de estudio, una microempresa relativamente joven en el mercado de cobranza ha enfrentado estos desafíos mientras busca consolidarse en un mercado competitivo.

El análisis de datos recopilados revela que durante el último año 2022 y los primeros meses de 2023, la microempresa no ha logrado alcanzar los primeros puestos en comparación con otros estudios externos. Además, los asesores de cobranza no han cumplido consistentemente con sus metas mensuales, subrayando la necesidad de mejorar la calidad en el proceso de gestión.

Una de las deficiencias identificadas es la calidad del proceso de gestión de cobranza, específicamente en la negociación, que es parte de la estructura de la llamada, y el escaso seguimiento que realizan los asesores a los clientes efectivos, lo cual da como resultado una gestión deficiente. Sumado a ello, las llamadas de no contacto reflejan una disminución en la calidad del proceso de gestión de cobranza.

Este proyecto se propone abordar estas problemáticas mediante la aplicación de herramientas como el Diagrama de Pareto para identificar los problemas más relevantes, y los diagramas de causa-efecto para desglosar las causas subyacentes.

En el primer capítulo se detallará el planteamiento del estudio, enfocándose en la problemática específica de la calidad del proceso de gestión en una microempresa de cobranza remota en Arequipa durante el año 2023.

En el segundo capítulo se abordarán los antecedentes de la investigación y las bases teóricas, así como las definiciones básicas para poder entender y desarrollar de manera óptima cada uno de los puntos a desarrollar en la investigación.

En el tercer capítulo se desarrollarán el método y el alcance de la investigación, dándose a conocer la población y la muestra del estudio, las técnicas e instrumentos a utilizar. También se dará a conocer el alcance o nivel de la investigación. El presente estudio es de tipo descriptivo ya que describe las situaciones o eventos que busca especificar propiedades y características importantes.

En el capítulo cuatro se desarrollará el diagnóstico del estado actual de la entidad de estudio, su visión y misión, y el reglamento interno de la empresa. Asimismo, se desarrollará un diagnóstico de los indicadores y se identificará el desarrollo de cada uno de los problemas usando la herramienta del diagrama de Pareto. Para identificar sus causas, se utilizará el diagrama de causa-efecto y, una vez identificadas, se generará una propuesta para mejorar la calidad del proceso de gestión en la cobranza.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.2.- Planteamiento del Problema.

A raíz de los constantes confinamientos debido a la pandemia por el COVID-19, se han buscado diferentes alternativas de formas de trabajo, entre las cuales encontramos el sector de cobranza. La crisis sanitaria provocada por el virus ha impactado en la estabilidad financiera de personas, empresas, sectores e incluso economías nacionales, estimándose que el 87% de las empresas tuvieron afectaciones (ASOBANCA, 2022).

Para contrarrestar la crisis, se optó por gestionar el recupero de la deuda de manera remota, mediante plataformas interactivas donde a los asesores de cobranza se les proporciona toda la información de la deuda del cliente. Si bien es cierto que esta modalidad de trabajo fue una salida para contrarrestar la coyuntura del COVID-19, también originó una problemática en su proceso de gestión, especialmente en la calidad del proceso de gestión. La interacción entre el asesor de cobranza y el cliente deudor no sigue una estructura adecuada, lo que ocasiona que no haya una buena negociación y, por ende, no se generen compromisos.

Según la International Organization for Standardization (ISO, 2015), calidad es el “grado en que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con

los requisitos, donde también se define como requisito la necesidad o expectativa, por lo general implícita u obligatoria” (ISO, 2015, p. 7).

Gona (2019) indica que el 50% de la fuerza de trabajo mundial está representada por colaboradores millennials, aquellos nacidos entre 1981 y 1996. Por ello, las empresas dedicadas a este rubro de servicio al cliente deben encauzar su objetivo y poner mayor atención en reclutar y retener a esta nueva generación de trabajadores.

En el contexto latinoamericano, CEPAL (2013) muestra, según estudios, que el 54% de los millennials consideran la innovación muy importante y creen que siempre se debe fomentar dentro de una organización para alcanzar el éxito. Los porcentajes de jóvenes en las industrias globales son: Brasil (65%), Perú (64%), México (57%) y Colombia (56%). A medida que las empresas se modernicen e implementen procesos tecnológicos en sus negocios, el espacio de las relaciones humanas y el soporte recaen en el servicio al cliente.

En Perú, según el informe realizado por la Asociación Peruana de Experiencia de Cliente (2019), el rubro de los contact centers está en constante proceso de cambio y, junto con los avances tecnológicos, proyecta nuevas formas para realizar su gestión de manera más flexible, efectiva y accesible.

El Peruano (2023), con la Ley No 31572, busca regular el teletrabajo tanto en instituciones públicas como privadas, con el fin de que la regulación del teletrabajo se ajuste a las necesidades del empleador público y/o privado, así como al marco del trabajo decente, la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral, y promover políticas públicas para garantizar su desarrollo.

La entidad de estudio nace en 2021 como una empresa BPO & Contact Center especializada en la Gestión de Cobranza, con el objetivo de convertirse en el mejor aliado estratégico de sus clientes y con la misión de brindar soluciones de recuperación. Se encarga de servicios de gestión de cobranza preventiva, gestión de cobranza de mora temprana e intermedia, gestión de cobranza de cartera castigada, gestión de cobranza de cartera cedida, y también realiza cobranza telefónica personalizada con el apoyo de canales alternos.

La tecnología que usa la entidad de estudio ofrece a sus clientes una plataforma propia con módulos para la gestión de cobranza, con reportes en línea para ver la operación, tomar acciones y generar reportes según el requerimiento del cliente.

El monitoreo a los asesores no es continuo ni inmediato, ya que el trabajo se realiza de manera remota y el monitoreo se hace solo cuando se solicita escuchar activamente a algunos asesores a petición de operaciones o del cliente (Banco). Esto ha originado que la entidad de estudio no cumpla con las metas establecidas por el cliente (Financiera) en meses consecutivos, lo que ha resultado en la no asignación de nuevas cuentas por cobrar.

Por esta razón, se está realizando esta investigación, ya que se ha detectado una problemática en la calidad de la gestión de cobranza y el proceso de la llamada. También hay deficiencias en el seguimiento a los clientes con intención de pago, lo que impide cerrar compromisos de pago en el día de contacto.

La empresa de estudio realiza una inducción mensual a todos los asesores de cobranza respecto a los parámetros de calidad que se deben seguir en la negociación con el cliente. Sin embargo, no se evidencia que se sigan todos los puntos indicados, lo cual ocasiona el incumplimiento de los compromisos de pago y se refleja en la gestión de la llamada telefónica desde que existe un contacto directo con el deudor.

Las principales causas identificadas en la estructura de la llamada son que el asesor de cobranza no se identifica correctamente con el cliente, no se presenta adecuadamente, no informa correctamente la deuda total de manera escalonada y ofrece el monto de la campaña en primera instancia, perdiendo la oportunidad de negociar la cuenta. Además, no realiza un sondeo al cliente sobre por qué se atrasó y su situación económica, no escucha activamente al cliente y no genera en el cliente la urgencia de pago, no maneja las objeciones correctamente y no cierra la negociación adecuadamente, lo que ocasiona que no se cumpla el pago.

1.3.- Formulación del Problema.

1.3.1.- Pregunta General.

¿La propuesta de mejora incrementará la calidad del proceso de gestión de una micro empresa de cobranza remota Arequipa, 2023?

1.3.2.- Preguntas Específicas.

a) ¿Cuál es la situación actual de la calidad del proceso de gestión de una micro empresa de cobranza remota Arequipa, 2023?

- b) ¿Qué problemas aquejan a la calidad del proceso de gestión de una microempresa de cobranza remota Arequipa, 2023?
- c) ¿Cuáles son las causas principales de los problemas que aquejan a la calidad del proceso de gestión de una micro empresa de cobranza remota Arequipa, 2023?
- d) ¿Qué acciones se plantearán para mejorar la calidad del proceso de gestión de una micro empresa de cobranza remota Arequipa, 2023?

1.4.- Objetivos

1.4.1.- Objetivo General.

Desarrollar una propuesta de mejora para incrementar la calidad del proceso de gestión de una micro empresa de cobranza remota Arequipa, 2023.

1.4.2.- Objetivos Específicos.

- a) Analizar la situación actual de la calidad del proceso de gestión de la micro empresa de cobranza remota.
- b) Identificar los problemas que aquejan el proceso de calidad de gestión de la micro empresa de análisis.
- c) Indicar las causas principales de los problemas que aquejan a la calidad del proceso de gestión de una micro empresa de cobranza remota.
- d) Elaborar la propuesta de mejora para incrementar la calidad del proceso de gestión de una micro empresa de cobranza remota.

1.5.- Justificación.

1.5.1.- Justificación Práctica.

El presente trabajo de investigación se realiza con la necesidad de mejorar la calidad del proceso de gestión de cobranza remota. Es importante, ya que la propuesta a implementar aborda un proceso crucial: la gestión en la estructura de la llamada de los asesores de cobranza.

Permitirá una mejora en la calidad de la gestión, específicamente en la estructura o proceso de la llamada, así como en el seguimiento que realizan a los clientes con intención de pago, logrando un cierre exitoso. Esto implica tener

un buen inicio en la llamada, una buena negociación y un buen cierre, manejar de forma correcta la llamada, informar correctamente la deuda total de manera escalonada, realizar una escucha activa, generar en el cliente la urgencia de pago y manejar las objeciones, obteniendo como resultado un mayor recaudo.

El estudio permitirá detectar los puntos de mejora en la calidad del proceso de gestión, respetando los parámetros de calidad que se deben seguir en la negociación con el cliente. Esto permitirá utilizar los recursos de manera óptima.

Asimismo, mejorar la calidad del proceso de gestión permitirá mejorar las habilidades en la negociación y resolución de conflictos, garantizando el cumplimiento más riguroso de las normativas y regulaciones legales, lo cual reducirá los riesgos legales y posibles sanciones.

Además, permitirá una gestión de cobranza respetuosa y profesional, generando una buena imagen y percepción de la entidad ante los clientes (bancos), mejorando su reputación y posicionamiento a nivel de estudios.

1.6.- Importancia.

El estudio es importante porque definirá cómo se encuentra la entidad de estudio actualmente, ello en cuanto a la calidad del proceso de gestión de cobranza, permitiendo mejorar y estandarizar medidas y propuestas de mejora para que los asesores realicen su trabajo de manera más eficiente, haciendo un uso efectivo de los recursos y el tiempo.

También permitirá mejorar la calidad en la interacción con los clientes deudores, lo cual es crucial para mantener relaciones positivas y efectivas, garantizando así la supervivencia de la entidad de estudio, la generación de nuevos puestos de trabajo y el aumento de su rentabilidad.

1.7.- Delimitación.

1.7.1.- Delimitación Temporal.

La investigación está delimitada desde los meses de enero a marzo 2023.

1.7.2.- Delimitación Espacial.

El estudio se llevó a cabo en una micro empresa de cobranza remota de la ciudad de Arequipa.

1.8.- Variables

1.8.1.- Descripción de Variables.

Variable Dependiente.

- **Calidad del proceso de gestión**, tener una buena gestión de la calidad nos permitirá identificar los procesos dentro de la gestión de cobranza, específicamente en la negociación con el cliente deudor y el seguimiento que el asesor de cobranza realiza para un buen recupero. El objetivo de este trabajo es mejorar la calidad del proceso de gestión de cobranza remota.

Es así que “la gestión por procesos implica una visión transversal de la empresa que persigue satisfacer las necesidades del cliente y que facilita una visualización más explícita de la cadena de valor del sistema productivo permitiendo lograr mayor eficiencia de los procesos” (Hernández, Barrios, Martínez, 2018, p. 8).

La gestión de la calidad, en su enfoque basado en procesos, “implica identificar los diferentes procesos que interactúan para lograr un resultado y hacer que el trabajo y las interfaces entre los diferentes procesos fluyan en forma ágil y con la calidad adecuada. En suma, gestionar un sistema con un enfoque basado en procesos significa identificar y gestionar sistemáticamente los procesos empleados en la empresa, en particular, las interacciones entre tales procesos” (Gutiérrez, 2010, p. 78).

- **Calidad de la llamada:** es el puntaje obtenido en la evaluación del proceso de la llamada.
- **Clientes Efectivos:** El porcentaje de clientes efectivos es el num de clientes efectivos sobre los clientes gestionados multiplicado por cien.
- **Gestiones:** Total de gestiones por hora es el total de gestiones sobre las horas trabajadas.
- **Recupero:** El porcentaje de meta lograda es el recupero en dinero sobre la meta mensual designada por la empresa por cien.

Variable Independiente.

- **Propuesta de mejora**, el cual va a permitir encontrar y proponer una solución a la problemática encontrada, logrando incrementar la calidad del proceso de gestión.
 - **Diagnóstico:** Se realiza un análisis de cómo se encuentra actualmente la calidad de gestión.
 - **Problemas:** Permite identificar el número de problemas
 - **Causas:** Proceso que permitirá encontrar el origen del problema y encontrar las causas.
 - **Planteamiento de acciones:** Se propone una solución a la empresa de servicio de cobranza.

1.8.2.- Operacionalización de Variables.

Tabla 1

Operacionalización de Variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
	VARIABLE INDEPENDIENTE	
PROPUESTA DE MEJORA	Diagnóstico	Puntaje de la evaluación calidad del proceso de gestión de la llamada.
	Problemas	Número problemas encontrados
	Causas	Número causas encontradas
	Planteamiento de las acciones	Resultado de desempeño esperados
	VARIABLE DEPENDIENTE	
CALIDAD DEL PROCESO DE GESTIÓN	Calidad de la llamada	Calidad de la llamada=puntaje obtenido
	Clientes efectivos	%Clientes efectivos = número de clientes efectivos /clientes gestionados*100
	Gestiones	Total, de gestiones/hora= total de gestiones /horas trabajadas
	Recupero	%De meta lograda=recupero/meta*100

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación.

2.1.1 Antecedentes Internacional.

Piña (2020) en su "Plan de mejoramiento continuo a la gestión operativa de la cooperativa de ahorro y crédito lucha campesina en el cantón Bucay" tiene como objetivo mitigar las falencias encontradas. La investigación se manejó bajo el método inductivo, es de modalidad no experimental y se basó en la observación directa de los fenómenos ocurridos. Se utilizó la metodología descriptiva, con la técnica de la encuesta y la entrevista, concluyendo que se debe priorizar el área de caja para mejorar esta área tan sensible y cumplir los objetivos organizacionales.

Los objetivos de la tesis se fundamentan en estructurar un Plan de Mejoramiento Continuo mediante el ciclo de mejora continua de la calidad (PHVA) y diseñar el Balance Scorecard como un sistema de control de gestión para las actividades operativas de la cooperativa. A través de un estudio de campo en la entidad financiera, aplicando encuestas a socios y clientes, se obtuvieron resultados que reflejan la problemática. Las entrevistas directas a los jefes de las áreas de caja, créditos, servicio al cliente y al jefe de agencia también ayudaron a identificar las falencias.

Vásquez (2020) en "El teletrabajo, un desafío en el sector de la cobranza" tiene como objetivo determinar el impacto del teletrabajo en Colombia en empresas del sector financiero durante el Covid-19. La investigación utilizó metodologías cuantitativas y cualitativas, con encuestas de preguntas cerradas para evaluar la relación costo-beneficio, eficiencia, productividad, ausentismo, inclusión y calidad de vida para los empleados. Concluyó que el teletrabajo genera mayor productividad, reducción de costos, menos ausentismo, mayor estabilidad laboral y una mejor calidad de vida, aunque presenta retos al ser más una necesidad empresarial que un beneficio para los empleados. Sugiere que el gobierno y los ministerios de trabajo y telecomunicaciones implementen estrategias agresivas para apoyar esta modalidad.

Correa y Manrique (2022) en su tesis "Diseño y construcción de un servicio de análisis de las llamadas para el área de calidad en servicio al cliente" buscaron construir un servicio de análisis y autoría para áreas de servicio al cliente utilizando la conversión de voz a texto y el análisis del lenguaje natural para aumentar la cantidad de llamadas revisadas y disminuir los tiempos de monitoreo en call centers. Utilizaron la metodología Kanban y un tablero de control Trello para el estudio descriptivo. Lograron diseñar un software modular que resolvió los requerimientos del proceso de calidad del call center. Mediante el modelo de Machine Learning, identificaron palabras del léxico colombiano, aumentando la eficiencia de la transcripción. La implementación del software en el call center disminuyó los tiempos de análisis de las llamadas gracias a la velocidad del proceso automatizado.

2.1.2 Antecedentes Nacional.

Nina (2021) en su estudio titulado "Propuesta de mejora del modelo de servicio al cliente mediante la metodología Lean Six Sigma en una entidad financiera de la microempresa" tiene como objetivo ofrecer un servicio de calidad. La investigación se basa en la metodología Lean Six Sigma y el análisis estadístico de datos como herramienta de proceso y principios de Lean, centrándose en el cliente. Este enfoque se convierte en una estrategia robusta para optimizar el modelo de servicio al cliente. La investigación es de tipo aplicada, de diseño no experimental descriptivo transversal, y utiliza tanto métodos cualitativos como cuantitativos para medir la relación entre variables en un tiempo determinado. El estudio concluye que la metodología Six Sigma permite mejorar el modelo de servicio al cliente, incrementando la satisfacción al 64%, reduciendo el tiempo promedio de desembolso y mejorando la productividad de la plataforma en un 20%.

Gonzales (2021), en su trabajo "Propuesta para mejorar la gestión de cobranzas en una empresa de seguros", analiza el proceso de gestión de cobranzas para identificar actividades que generan o no valor. A través de técnicas de observación y entrevistas, se identifican falencias en el tiempo de procesamiento de cobros. El autor concluye que la gestión de cobranza es un proceso sensible expuesto a errores humanos y que la implementación de un generador dinámico puede mejorar la rapidez en la respuesta a requerimientos de cobranza.

Cigueñas, Infantes (2022) Gestión de cobranzas para mejorar el nivel de liquidez en la empresa distribuidora negocios IZA S.R.L. Chiclayo, estudio que tuvo como finalidad elaborar un sistema de gestión de cobranzas para mejorar el nivel de Liquidez en la empresa Negocios IZA SRL, la metodología que se utilizó fue descriptivo – propositivo con un diseño no experimental, la población fueron todos los trabajadores y la muestra fue el Contador y Administrador, se utilizó como técnica de recolección de datos la entrevista aplicado al personal de la muestra y el análisis documental aplicado a la actual gestión de cobranza y los estados financieros del año 2019 y 2020.

Según los resultados obtenidos se concluye que las estrategias de cobranza que se aplican no es eficiente y que existe la necesidad de realizar mejoras para obtener resultados óptimos en cuanto al nivel de liquidez, ya que no aplican estrategias de cobros a sus distintos clientes morosos, carecen de implementación de políticas al momento de brindar un crédito o refinanciarlo, el personal existente es muy reducido ya que lo conforma el administrador un practicante.

Bello, Stephanie (2022) Gestión de créditos y cobranza y su impacto en la liquidez de la empresa AFA GROUP, Trujillo 2022; la investigación tiene por objetivo determinar el impacto de la gestión de crédito y cobranza en la liquidez de la empresa, pues se ha visto que empresas que llevan una eficiente gestión de créditos y cobranza en su negocio han obtenido buenos resultados. La investigación es de tipo mixta-aplicada, de diseño no experimental de corte longitudinal y de alcance descriptivo-explicativo, con una población de estudio de la empresa AFA GROUP y una muestra de los tres periodos evaluados: año 2019, 2020 y 2022. Tiene como técnicas de recolección de datos la entrevista y el análisis documental, con lo cual se ha observado un efecto negativo en la liquidez de la empresa AFA GROUP, llegando a disminuir sus ratios de liquidez en un 77%, obteniéndose para el año 2021: 0.39 de la acida y 0.03 del ratio de caja. Como conclusión, se obtuvo

que la inadecuada gestión de cuentas por cobrar genera problemas de liquidez, impidiendo poder cumplir obligaciones con terceros.

García, Edson (2021) Propuesta de herramientas de gestión para mejorar la eficiencia en la cobranza del recurso hídrico de la comisión de usuarios sub sector hidráulico Cieneguillo. El objetivo del estudio fue proponer herramientas de gestión para lograr mejoras en la cobranza del recurso hídrico en la comisión de usuarios del subsector hidráulico Cieneguillo. El estudio fue de tipo aplicado, transversal, descriptivo, de enfoque cuantitativo y de diseño no experimental, donde la población está conformada por colaboradores que tienen la comisión respecto al proceso de cobranza, que serían los sectoristas, y la muestra serían los 4 sectoristas.

Según los resultados, con respecto al nivel de cobranza, se observa que no se llega al 90% para que se considere una cobranza estable. En lo que respecta a herramientas de control, la comisión muestra algunos déficits respecto a las funciones de los sectoristas. Los procesos de sanciones no se realizan y la sobrecarga de usuarios por sectorista también se vuelve notoria. La propuesta alcanzó un 22.88%, lo cual indica que es económicamente viable y permitirá recuperar la eficiencia. Se concluye que la eficiencia puede llegar a niveles muy bajos, demostrando que la comisión presenta deficiencias en general en la gestión de cobranza. La ejecución de sanciones de la mano de las autoridades ayudaría a mejorar estas condiciones y, a su vez, la implementación de la propuesta también ayudaría a cumplir metas.

Pizzán N., García, Rosales, Pizzán S. (2022) Procesos de cobranza y morosidad en una empresa de servicios de marketing, el objetivo general es determinar la incidencia de los procesos de cobranzas en la morosidad de la empresa Digital San Martín S.A.C. de Tarapoto, el estudio ha presentado un diseño no experimental con corte transversal, nivel explicativo y para el análisis de datos se empleó el método hipotético-deductivo, se utilizaron como instrumentos la guía de entrevista y guía de análisis documental. Resultados: El 100% de acciones de los procesos de cobranza no son efectuadas de manera eficiente ni oportunamente, todo ello permitió evidenciar un 84% de morosidad y 39% de cobertura, ambos índices suscitados por el aumento del importe de las cuentas pendientes de pago representado por S/135006.

De tal manera que se concluye que los procesos de cobranza inciden negativamente en la morosidad de la empresa Digital San Martín S.A.C. de Tarapoto debido a que las acciones y actividades a la recuperación de las cuentas

por cobrar no se cumplen de manera oportuna y con la eficiencia del caso que ha permitido el crecimiento de los índices de morosidad del 92% en el último trimestre.

Chinga R., Córdova D. (2023) Aplicación de Lean Office para mejorar la productividad en el área de cobranza en una prestadora de servicios, Piura 2022. El objetivo general del presente estudio consistió en determinar la incidencia del Lean Office en la productividad del personal del área de cobranzas en una empresa prestadora de servicios. La investigación fue de tipo aplicada con diseño preexperimental. La muestra la conforman los cuatro procesos y de las 4 personas del área de cobranza. Como instrumentos de recolección de datos se utilizó el registro. Para el análisis se empleó la verificación de la hipótesis la prueba T de Student para datos relacionados. El estudio concluyó que el resultado principal obtenido consistió en el incremento de la productividad laboral la cual pasó de un valor inicial de 32.0% hasta 59.8% incrementándose en 27.8%. Llegando a la conclusión que mediante la prueba T donde estadísticamente es significativo sobre las diferencias entre los promedios de productividad entre el pre y el post test, lo que indica que la productividad después del Lean Office es más elevada que la productividad antes del Lean.

2.1.3 Antecedentes local.

Calle (2021) Gestión de cobranzas y su incidencia en la morosidad de los clientes de la entidad financiera Caja Arequipa, Moyobamba 2021. El proyecto de investigación tiene como objetivo determinar la relación entre la gestión de cobranza y su incidencia en la morosidad de los clientes de la entidad financiera Caja Arequipa en Moyobamba en 2021. La investigación es de enfoque cuantitativo, de tipo aplicativo y con un alcance descriptivo correlacional, ya que evaluó el grado de asociación. El diseño de la investigación fue no experimental de corte transversal, ya que se recolectaron datos en un solo momento.

La investigación logró alcanzar el objetivo general, determinando una relación real entre la gestión de cobranza y su incidencia en la morosidad de los clientes. Para ello, se realizó un análisis estadístico de Rho Spearman, mencionando que, para que el correcto proceso de cobranza se refleje en la disminución de la morosidad, debe contar con un orden y aplicarse de forma detallada a los clientes en la entidad.

Gonzales y Flores (2022) Estrategias de recuperación de créditos vencidos y su incidencia en los índices de morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito FONDESURCO en la región Arequipa, periodo 2022. El objetivo es determinar si las estrategias de recuperación de créditos vencidos inciden en los índices de

morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito FONDESURCO en el año 2022. El tipo de investigación es correlacional causal, con un diseño no experimental, ya que no se manipulan deliberadamente las variables. Esta investigación relaciona las estrategias de recuperación con los indicadores de morosidad.

A través de la investigación se concluye que las estrategias de recuperación de crédito utilizadas en la Cooperativa son eficientes en la reducción de la morosidad. Basado en el análisis de los créditos vencidos recuperados hasta junio de 2022, la recuperación fue de S/. 196,345.00, lo que representa una disminución de casi S/. 134,461.00 respecto al periodo 2021. Esto se debe a que, en diciembre de 2021, los créditos vencidos eran casi un millón más que los que pasaron a vencidos en junio. Esto simboliza que las recuperaciones están siendo efectivas y que las estrategias aplicadas en la cooperativa están cumpliendo con los objetivos de la empresa.

2.2 Bases Teóricas.

2.2.1. Calidad del proceso de gestión de cobranza.

Berterfield (2009). En su libro sobre control de calidad, el objetivo es definir la calidad y el control de calidad. Define la calidad como un producto o servicio que cumple o supera nuestras expectativas. En el contexto de la actividad de servicio, la calidad se manifiesta en la resolución de problemas y quejas; en la actividad de inspección, se da al determinar la conformidad con las inspecciones. Además, en el diseño de procesos, la calidad está relacionada con el desarrollo de procesos y procedimientos que produzcan un producto o servicio de alta calidad.

2.2.2. Gestión de cobranzas

La gestión de cobranza es el conjunto de acciones y estrategias destinadas a recuperar pagos pendientes por la venta de productos o servicios a clientes morosos. Este proceso implica el seguimiento y la recuperación de pagos atrasados, gestionando y supervisando la recuperación de las deudas mediante diversos canales de contacto, como llamadas telefónicas, correos electrónicos, mensajes SMS, cartas, WhatsApp y otros medios.

La gestión de cobranza se basa en tres elementos clave: políticas de cobranza, procesos de cobranza y estrategias de cobranza. Su objetivo es garantizar la estabilidad financiera de la empresa y un buen flujo de efectivo a través de la pronta recuperación de los pagos pendientes.

Según Kimani (2015), la gestión de cobranza se enfoca en la recuperación de montos adeudados a una empresa. Este proceso incluye cinco pasos fundamentales: determinar a quién otorgar el crédito, establecer un período de pago, monitorear las cobranzas, evaluar la liquidez de las cuentas por cobrar y acelerar, si es necesario, la recepción de pagos de los clientes. Un aspecto crítico en la gestión de cobranza es decidir a quién se debe otorgar crédito y a quién no, ya que, aunque flexibilizar las políticas de crédito puede aumentar las ventas, también puede implicar el riesgo de extender crédito a clientes que podrían poner en peligro la posición financiera de la empresa.

2.2.3. Calidad.

Mora (2011), en su artículo sobre la calidad del servicio y la satisfacción del consumidor, menciona que la definición de calidad ha evolucionado a lo largo de los últimos 60 años y se adapta a diferentes circunstancias. Reeves y Bednar (1994) revisan las diversas concepciones de calidad y señalan que esta ha sido definida de varias maneras:

- Como valor (Abbott, 1955; Feigenbaum, 1951)
- Como conformidad con las especificaciones (Gilmore, 1974; Levitt, 1972)
- Como conformidad con los requisitos exigidos (Crosby, 1979)
- Como aptitud para el uso del producto (Juran, 1974, 1988)
- Como la búsqueda de no pérdida por parte del cliente (Taguchi, citado en Ross, 1989)
- Como el conocimiento y/o superación de las expectativas de los clientes (Grönroos, 1983; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985) (p. 419)

Cada una de estas definiciones tiene sus propias fortalezas y debilidades, ya que el término "calidad" se ajusta según la circunstancia o situación en la que se aplique. En muchos casos, la excelencia y el logro del nivel deseado de calidad están relacionados con la conformidad con los requisitos exigidos del producto o servicio.

2.2.4. Proceso.

Mallar (2010) define un proceso como un conjunto específico de actividades interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs), como servicios de otros proveedores, formación de personas o productos, y que generan ciertos resultados (outputs). Estas actividades específicas están orientadas a

agregar valor y a llevar a cabo acciones sobre el cliente para obtener los resultados deseados.

2.2.5. Gestión.

Se define la gestión como el conjunto de actividades que permite la mejora y el fortalecimiento organizacional mediante el uso de técnicas y herramientas vinculadas al análisis y diseño organizacional, la planificación, los recursos humanos, los sistemas de gestión de la calidad, el presupuesto, entre otros aspectos. Este concepto también incorpora el componente estratégico, considerando los efectos que el entorno puede tener sobre la administración de la organización (Galinelli y Migliore, 2015, p. 32).

Por otro lado, Calderón-Hernández et al. (2011) sostienen que la gestión va más allá de la simple administración de recursos, enfocándose en el estudio de los comportamientos de las personas dentro de las organizaciones en relación con sus capacidades, habilidades, destrezas, actuaciones, motivaciones y valores morales en el trabajo. Además, abarca el estudio de la formalización de prácticas, procesos, procedimientos y normas para alcanzar los objetivos organizacionales.

2.2.6 Diagrama de Flujo.

Kendall (2005) explica que los diagramas de flujo deben su nombre a que los símbolos utilizados se conectan mediante flechas para indicar la secuencia de las operaciones. Para garantizar que los diagramas sean comprensibles para todas las personas, los símbolos se someten a una normalización, creando símbolos casi universales. En sus inicios, cada usuario podría haber utilizado sus propios símbolos para representar procesos en diagramas de flujo, lo que significaba que solo quienes conocían dichos símbolos podían interpretarlos. La simbología utilizada para la elaboración de diagramas de flujo es variable, pero debe ajustarse a un patrón definido previamente. Los diagramas de flujo representan la forma más tradicional y duradera de especificar los detalles algorítmicos de un proceso y se utilizan principalmente en programación, economía y procesos industriales.

2.2.7 Diagrama de Pareto.

Besterfield (2009) menciona que el diagrama de Pareto se basa en la observación de que el 20% de las variables causan el 80% de los efectos. Este principio sugiere que, dentro de un proceso con muchas variables, solo un pequeño número de ellas (el 20%) tiene un impacto significativo en los resultados (el 80%). Por lo tanto,

es crucial identificar y controlar estas variables más importantes, las cuales tienen un efecto desproporcionado sobre los resultados. Al enfocarse en estas variables vitales, se puede lograr un control más efectivo del proceso y mejorar significativamente los resultados.

Dentro del procedimiento para realizar un diagrama de Pareto se siguen los siguientes puntos (Besterfield. 2009. 80):

- Determinar el tiempo que se asignará para recabar datos. Se pueden requerir desde unas cuantas horas hasta varios días.
- Elaborar una hoja de trabajo que permita la recopilación de datos.
- Anotar la información de acuerdo a la frecuencia en forma descendente en la hoja de trabajo diseñada, la cual debe tener las columnas de actividad, frecuencia, frecuencia acumulada y porcentaje de frecuencia acumulada.
- Vaciar los datos de la hoja de trabajo en la gráfica de Pareto, la cual es una gráfica de barras acompañada de una serie de datos acumulados.
- Proyectar la línea acumulativa comenzando de cero hacia el ángulo superior derecho de la primera columna. La línea acumulativa termina cuando se llega a un nivel de 100% en la escala de porcentajes.
- Trazar una línea paralela al eje horizontal cuando la frecuencia acumulada es del 80%.

2.2.8 Diagrama de causa - efecto o Ishikawa

El Diagrama de Ishikawa, también conocido como diagrama de causa y efecto o diagrama de espina de pescado, tiene como finalidad detectar las causas que influyen en un problema. En este diagrama, el problema se coloca en el extremo derecho, mientras que las diversas categorías de causas principales se disponen en las ramas del diagrama, que se resumen en las 6 M: Método, Materia Prima, Maquinaria, Mano de Obra, Medio Ambiente y Medición.

Para la elaboración del Diagrama de Ishikawa, se consideran los siguientes puntos (De Saeger, 2018):

- Definición del problema: Se coloca en el cuadro que representa la "cabeza del pescado".

- Determinación de los conjuntos de causas: Desde la línea que representa el problema, se dibujan flechas que apuntan a las categorías de causas: Método, Materia Prima, Maquinaria, Mano de Obra, Medio Ambiente y Medición.
- Participación de los integrantes del grupo en una sesión de lluvia de ideas: Cada persona debe indicar exactamente a qué conjunto de causas pertenece la idea que propuso. El esquema final de la sesión de lluvia de ideas debe reflejarlas agrupadas para facilitar el análisis.
- Revisión de ideas: Se identifican las "espinas" que corresponden a las causas más frecuentes y se priorizan según su recurrencia. Para esto, se puede utilizar el diagrama de Pareto para distinguir las causas con mayor criticidad.

2.2.9 Diagrama De Gantt

Terrazas R. (2011) define el Diagrama de Gantt como un tipo de gráfico de barras horizontales que representa visualmente el cronograma de un proyecto. Desarrollado por Henry L. Gantt a principios del siglo XX, este diagrama se ha convertido en una herramienta estándar en la gestión de proyectos debido a su capacidad para mostrar de manera clara las tareas planificadas y su duración. El Diagrama de Gantt es bidimensional, con el tiempo representado en el eje horizontal y el nombre de las tareas en el eje vertical.

2.2.10 Calidad de llamada.

Mehrotra, Grossman y Samuelson (2011) indican que el saludo es una formalidad utilizada por el asesor de cobranza para identificar al cliente, evitando que este termine la llamada prematuramente. Este saludo ayuda a crear un vínculo de confianza y respeto, lo que contribuye a un mayor nivel de satisfacción del cliente. Además, en los centros de llamadas, se busca lograr una resolución en la primera llamada.

2.2.11 Calidad servicio.

Calidad es considerada como la adecuación que se le da a un producto o servicio para que cumpla los estándares en sus características hasta llegar al cliente (Miranda, Chiriboga, Romero, Tapia, Fuentes, 2021). Es por eso que la calidad se define como la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio,

sustentada en la habilidad para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas (Carro, Gonzales, 2012).

2.2.12 Políticas de cobranza.

Las políticas de cobranza se entienden como las reglas establecidas por las empresas para ejecutar actividades de cobro ante las cuentas próximas a vencer. Para que estas políticas sean efectivas, se recomienda realizar una evaluación parcial del nivel de cuentas incobrables y definir el tipo y alcance de las gestiones para cobrar las cuentas ya vencidas (Merton, 2014).

Estas políticas deben ajustarse a la Ley N° 29571, Ley de Protección al Consumidor (2010), que regula diversos aspectos relacionados con la cobranza financiera en Perú. Los puntos más relevantes que aplica esta ley incluyen:

- **Principios Generales:** La ley establece que toda actividad empresarial debe ejercerse respetando los derechos de los consumidores, incluyendo las actividades de cobranza. Se prohíben las prácticas abusivas o coercitivas en la cobranza de deudas. Las empresas no pueden acosar, amenazar, utilizar lenguaje inapropiado ni realizar llamadas en horarios indebidos.
- **Requisitos de Información:** Las empresas deben informar claramente a los consumidores sobre las deudas pendientes, los plazos de pago y cualquier otra información relevante relacionada con la deuda.
- **Derechos del Consumidor:** Los consumidores tienen derecho a ser tratados con respeto y dignidad durante el proceso de cobranza. También tienen derecho a recibir información veraz y completa sobre su situación de deuda.
- **La privacidad de la Información:** Las empresas están obligadas a proteger la confidencialidad de la información personal de los consumidores que obtienen durante el proceso de cobranza.
- **Regulación de Medios de Cobranza:** La ley establece normas específicas sobre los medios que pueden utilizarse para la cobranza de deudas, como llamadas telefónicas, mensajes de texto, correos electrónicos, entre otros.
- **Sanciones por Incumplimiento:** Las empresas que infrinjan estas normas están sujetas a sanciones que pueden incluir multas económicas u otras medidas correctivas.

2.2.13 Seguimiento de cobranza.

El seguimiento de la cobranza es un aspecto crucial en la recuperación de cuentas por cobrar vencidas y depende directamente del correcto procesamiento de la información y de una comunicación efectiva entre las entidades y los deudores (Desjardine, 2017). Por ende, es fundamental identificar información sobre los clientes, especialmente en términos de endeudamiento, nivel de ingresos e informes crediticios previos en el sistema o base de datos. Con el desarrollo de la tecnología, surge la necesidad de gestionar de manera eficiente las plataformas digitales disponibles en la actualidad (Bundy, 2016).

2.3 Definición de Términos Básicos.

2.3.1. Empresa de cobranza.

Robles (2012) define la gestión de cobranza como un conjunto de acciones coordinadas que deben aplicarse de manera adecuada y en el momento preciso para recuperar el crédito otorgado a los clientes que no cumplen con sus pagos, denominados morosos. Al recuperar la cartera, se logra convertir los activos exigibles en activos líquidos, lo que permite cubrir las obligaciones. Asimismo, es crucial mantener una buena relación con el cliente para que conserve el interés y la disposición para futuras negociaciones.

2.3.2. Trabajo remoto.

El Gobierno del Perú, mediante el Decreto de Urgencia No. 026-2020, estableció, entre otras medidas, el trabajo remoto con el propósito de salvaguardar la seguridad y salud de los trabajadores. En consecuencia, se implementó una forma de trabajar diferente a la que estábamos acostumbrados. La alarmante situación, oficial en el país desde ese momento, generó en las empresas incertidumbre y la necesidad de replantear sus procesos en pleno aislamiento social.

En este sentido, Juárez (2021) señaló que la COVID-19 apareció y tomó a las organizaciones por sorpresa. Algunas estaban en pleno proceso de implementación de su transformación digital, mientras que otras aún no contemplaban el trabajo remoto como una opción. En este contexto, el trabajo remoto se convirtió en una realidad ineludible.

2.3.3. Calidad.

La calidad se define como la adecuación que se le da a un producto o servicio para que cumpla con un alto nivel en sus características al llegar hasta el cliente,

Juran (1993) supuso que la calidad es el conjunto de características que satisfacen las necesidades del cliente.

2.3.4 Cobranza telefónica.

Para Morales & Morales (2014), la gestión de cobranza es el proceso mediante el cual se tramitan y realizan actividades para disponer e inspeccionar a los deudores pendientes de cancelación, con el objetivo de asegurar la adecuada y oportuna recuperación de dinero. Señalan que es una forma de administrar las fases de recaudación que lleva a cabo la empresa con el fin de recuperar eficientemente los bienes económicos.

2.3.5 Plan de capacitación.

Grupo de Desarrollo de Talento Humano (2020) señala que el Plan de Capacitación se basa en un diagnóstico de necesidades derivado de la aplicación de un instrumento objetivo de medición, como una encuesta directa a los servidores. Además, se incluye el envío de una tabla de capacitaciones propuestas por cada dependencia.

2.3.6 Negociación.

González, M. (2006) se refiere al análisis que permite predecir las acciones y reglas de respuesta ante una situación determinada. El proceso negociador revela una característica básica: el mejor resultado de la negociación no depende únicamente de las decisiones o elecciones propias, sino también de las decisiones y elecciones de la otra parte. Esta otra parte persigue un objetivo propio que no depende solamente de sí misma, sino también de la contrapartida.

2.3.7 Estructura de la llamada.

La estructura de la llamada es el guion que utiliza el asesor de cobranza para realizar el proceso de negociación. Según Seguritec (2023), un asesor de cobranza no solo debe enfocarse en recuperar el dinero, sino también en mantener una buena relación con los clientes, especialmente con aquellos que son difíciles.

Llamar al cliente debe ser considerado como el último recurso, después de haber agotado otras vías de comunicación, como mensajes de texto o WhatsApp.

Para elaborar un guion efectivo para la estructura de la llamada, se deben seguir 8 pasos:

- a)** Revisar el historial del cliente: Este recurso ayuda a resolver problemas y es esencial tener una capacidad persuasiva sin perder el control emocional. Es fundamental conocer la situación real del cliente con la empresa antes de hacer la llamada. Debe tenerse a mano información detallada como la fecha de la deuda, el tiempo de atraso, los servicios recibidos y las posibles consecuencias de no pagar, como pérdida de reputación o bienes.
- b)** Contacta con el cliente: Iniciar la llamada con un saludo cordial y profesional. No demorar en presentarse, ya que las aplicaciones de identificación pueden confundir la llamada con spam. Tras presentarse, confirmar siempre si se está hablando con el cliente. Mantener un tono amistoso y pausado, asegurándose de que el entorno sea libre de ruidos. Tener a mano todo el historial o expediente detallado del cliente.
- c)** Informa sobre la deuda: Aunque puede ser incómodo, es necesario ser transparente sobre el motivo de la llamada. Identificar la causa del retraso en el pago y ofrecer opciones de flexibilidad si la situación del cliente lo justifica.
- d)** Escucha con atención sus excusas: Permitir que el cliente exprese sus preocupaciones y razones para el retraso en el pago sin interrumpir. Mostrar empatía y emplear habilidades blandas es crucial para el asesor de cobranza.
- e)** Lanza respuestas ingeniosas: Buscar un entendimiento razonable con el cliente sin ponerse en desventaja. En lugar de simplemente preguntar “¿Cuándo vas a pagar?”, se puede usar una frase como “Comprendo perfectamente lo que te pasa. Dado que hay un retraso de más de 6 meses, quizás te convendría elegir nuestras opciones de flexibilidad de pago”. Ofrecer soluciones alternativas para casos complicados.
- f)** Consigue una promesa de pago: Este es el primer paso para recuperar el dinero y mejorar el flujo de efectivo de la empresa. Antes de finalizar la llamada, el objetivo debe ser obtener una promesa de pago del cliente.
- g)** Haz un seguimiento al caso: Utilizar recordatorios, actualizar el cronograma con la fecha límite de pago y los días de retraso en la base de datos. Documentar o registrar la comunicación a través de grabaciones de llamadas o mensajes de WhatsApp.

h) Empeña acciones de recuperación de la deuda: Mapear los distintos casos de clientes morosos identificados en el sistema, desde los fortuitos (con intención de pago) hasta los negligentes (que incumplen sus compromisos frecuentemente). Categorizar a los clientes en perfiles bajo, medio y alto también puede ser útil.

2.3.8 Compromiso De Pago.

Seijo (2023) define el compromiso de pago o promesa de pago como una declaración de voluntad en la que una parte se compromete a pagar una cantidad determinada a la otra parte en una fecha específica. Esta herramienta es considerada una de las más útiles y empleadas para garantizar los acuerdos de pago. El compromiso de pago se fortalece mediante un contrato, ya sea escrito o verbal, y se recomienda su uso en transacciones comerciales, préstamos personales, deudas pendientes y acuerdos de arrendamiento.

2.3.9 Apertura en la llamada

Unidad de prevención y atención subunidad de atención y protección (2021) Son las condiciones para facilitar el óptimo ingreso y desarrollo de la llamada de un público usuario, se le da la información del servicio con el fin de establecer las condiciones para facilitar el desarrollo de la llamada propiciando un clima cálido. En que la persona se sienta cómoda y en confianza.

2.3.10 Cierre de la llamada.

Unidad de prevención y atención subunidad de atención y protección (2021) El cierre o finalización de la llamada se da al concluir la interacción el cliente, se refiere al momento final de una conversación telefónica entre un agente de cobranza y un deudor, donde se realiza la conclusión de la gestión de cobranza, en este punto, el agente resume los acuerdos alcanzados, establece los próximos pasos, y asegura que todas las preguntas o inquietudes del deudor hayan sido abordadas satisfactoriamente.

2.3.11 Incumplimiento.

Pariona (2023) define el incumplimiento como la intención del sujeto de no cumplir con su obligación, ya sea mediante la falta de realización de la prestación debida, o su prestación incompleta, defectuosa o tardía. Se refiere a la falta de cumplimiento de las condiciones acordadas entre las partes involucradas en un acuerdo o contrato. Esto puede incluir situaciones como no pagar una deuda en

el plazo acordado, no cumplir con las condiciones de entrega de un producto o servicio, o no realizar una acción comprometida según lo acordado previamente.

2.3.12 Escucha activa

Gómez (2023) La Escucha Activa es el proceso de comprensión de la experiencia de la otra persona en un momento puntual y la capacidad de comunicarle esa comprensión, es una habilidad comunicativa fundamental que implica prestar atención completa a lo que una persona está diciendo, no solo a las palabras expresadas, sino también a los sentimientos, emociones y el contexto en el que se están comunicando, es un proceso consciente y reflexivo donde el receptor no solo capta el mensaje verbal, sino que también muestra interés genuino por comprender el punto de vista del emisor.

2.3.13 Autocontrol

Montgomery (2008) define funcionalmente el autocontrol como el fenómeno en el que una conducta, que previamente tenía una probabilidad menor de ocurrir en comparación con otras alternativas disponibles, es emitida de repente en ausencia relativa de impedimentos externos inmediatos. Esto incluye la manipulación de estados emocionales, autoinduciendo cambios en ellos; por ejemplo, cuando se cuenta hasta diez antes de responder de manera airada.

2.3.14 Manejo de objeciones.

Camacho (2015) señala que la habilidad de manejar objeciones es crucial en diversas áreas profesionales, incluida la gestión de cobranzas. Consiste en saber responder de manera efectiva a las preocupaciones, dudas o resistencias que puedan plantear los deudores o clientes durante el proceso de negociación de pagos. Para manejarla eficazmente, es necesario seguir algunos principios como la escucha activa, empatía, claridad y transparencia, resolución de problemas, manejo de objeciones, persistencia positiva, capacitación y práctica.

2.3.15 Gestor de cobranza.

Morales y Morales (2014) definen al profesional de cobranza como aquel que tiene a su cargo la gestión de cobros para su empresa, utilizando recursos y técnicas especializadas para estimular el pago de cuentas atrasadas. La tendencia en grandes compañías, ya sean financieras, aseguradoras, o de producción y distribución de productos de consumo popular a nivel mundial, es contar con profesionales idóneos en el rol de cobradores. Este profesional integral puede

asegurar un alto nivel de éxito en su trabajo diario si realiza su gestión de manera efectiva.

2.3.16 Meta

Jácome, Puga y Briones (2023) definen las metas como representaciones mentales de lo que una persona está tratando de alcanzar. Estas metas brindan energía y dirección al comportamiento, y ayudan a mantener la motivación frente a los desafíos. Son objetivos que una persona se propone alcanzar en diferentes ámbitos de su vida, ya sea en el académico, laboral, familiar o personal. En otras palabras, una meta es el objetivo que una persona u organización se propone alcanzar, ya sea como fin o propósito final, como un proyecto o completar todas las etapas.

2.3.17 Proceso

Cantón (2010) define un proceso como un sistema integrado por los elementos básicos del sistema: entradas, procesos y salidas, condicionados por algún elemento circunstancial o contextual, como puede ser un sistema de control y el alcance del proceso, así como su división en subprocesos. Un proceso se refiere a una serie de pasos o actividades coordinadas y planificadas que se llevan a cabo de manera secuencial para alcanzar un objetivo específico. Los procesos pueden formar parte de la producción, operaciones, administración, entre otros ámbitos dentro de una organización.

2.3.18 Estrategia

Rodríguez F. y Castro H. (2021) definen la estrategia, a nivel corporativo, como un proceso que consiste en determinar la misión de la organización, ajustarla a los cambios del entorno externo y aprovechar sus capacidades fundamentales. Las empresas que adoptan una visión más amplia pueden formar alianzas estratégicas a través de esfuerzos de colaboración y empresas conjuntas. De esta manera, la estrategia se refiere al plan general adoptado por una organización para lograr sus metas y objetivos.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Método y Alcance de la Investigación.

El método de la investigación es cuantitativo y se basa en investigaciones previas. Se utiliza para consolidar las creencias formuladas de manera lógica en una teoría o un esquema teórico, y para establecer con exactitud los patrones de comportamiento de una población (Hernández, 2014, p. 43).

El alcance o nivel de la investigación es descriptivo, ya que describe situaciones o eventos con el objetivo de especificar propiedades y características importantes del fenómeno analizado. Describe tendencias de un grupo o población, permitiendo obtener resultados positivos en la mejora de la calidad de la gestión de cobranza (Hernández, 2014, p. 137).

3.2 Diseño de la investigación.

El Diseño de la investigación es de tipo no experimental; se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. En la investigación no experimental observamos los fenómenos tal como se presenta en su contexto natural, para analizarlos (Hernández, 2014, p.185).

3.3 Población y muestra.

3.3.1 Población.

Para JHONSON, R. y KUBY, P. (2012), considera a la población “una colección o conjunto de objetos, eventos o individuos que tienen ciertas propiedades y características, las cuales serán estudiadas”. Se considera población finita debido al conocimiento total de los asesores de cobranza. La población está constituida por 39 asesores de cobranza, Esta cantidad se determinó observando que en enero hay 12 asesores, en febrero 14 asesores y en marzo 13 sumando un total de 39 asesores en el estudio.

3.3.2 Muestra.

Salinas (2004) menciona que la muestra se refiere a un subconjunto representativo de una población más grande. Esta población puede ser cualquier grupo de interés, como personas, objetos, eventos, etc. La muestra se selecciona cuidadosamente para que sus características reflejen las de la población en general, permitiendo realizar inferencias y generalizaciones sobre la población basadas en los datos recogidos de la muestra.

Para el caso de este estudio, la muestra es no probabilística, también llamada dirigida, una técnica basada en seleccionar muestras en base a un juicio subjetivo por conveniencia. En la presente investigación, la muestra está compuesta por 9 asesores. Estos fueron seleccionados por estar entre los 3 últimos lugares en desempeño y porque su porcentaje de recuperación fue el más bajo en comparación con su meta.

3.3.3. Técnicas de Recolección de datos.

La técnica de recolección de datos utilizada en este estudio es la revisión documental, la cual permitirá entender los acontecimientos que rodean al estudio. Según Sampieri (2000), la investigación documental consiste en detectar, obtener y consultar bibliografía y otros materiales que provienen de conocimientos o informaciones previamente reconocidos, de manera selectiva.

Para el caso de estudio de la presente investigación, los datos se extraerán de la evaluación de las fichas de calificación de las llamadas de los 9 asesores. Se analizarán dos fichas de evaluación por cada asesor.

Además, se utilizará la técnica de observación. Según Sampieri (2000), la observación se basa en el realismo y la interpretación del medio. A través de ella,

se puede conocer más de cerca el tema que se estudia, observando actos individuales o grupales, como gestos, acciones y posturas.

Para el proyecto de investigación, se analizarán los resultados de las fichas de calificación generadas a partir de los audios extraídos, así como cada gestión realizada por cada asesor.

3.3.4. Instrumentos de recolección de datos.

El instrumento de recolección de datos en este estudio son los audios analizados. El análisis de estos audios permitirá recolectar datos que serán plasmados en la ficha técnica de calificación de la llamada. Esta ficha realiza un control y seguimiento básico de la estructura de la llamada, y asigna un puntaje según la calidad del proceso, basado en la escucha de los audios de las gestiones realizadas por los asesores de cobranza. Lo ideal es que los asesores mantengan un puntaje del 100% en la evaluación.

3.4 Instrumentos de Análisis de Datos.

El instrumento para el análisis de datos será una hoja de cálculo y la escucha de audios de las llamadas de negociación de los asesores de cobranza

Tabla 2

Ficha técnica de calificación en la llamada.

FASE	INDICADOR	%
APERTURA, INDAGACIÓN 25%	1- Saludo asertivo (mencionar el nombre del cliente directamente)	3%
	2.- Identificación del asesor y nombre de cartera	3%
	3.- Brindar información de la deuda (Totalidad, producto, días de mora – Jerarquía de cobro)	7%
	4.- Indagar motivo de no pago	5%
	5.- Estado actual del cliente	3%
NEGOCIACIÓN 60%	6.- Escucha Activa	5%
	7.- Parámetro de Protección al titular y tercero (Manejo de llamada autocontrol)	10%
	8.- urgencia de pago (Buscar el compromiso en el día)	15%
	9.- Persevera en la negociación (Rebatir con objeciones)	15%
	10.- Reafirma el acuerdo (Recapitular lo mencionado en la negociación)	10%
CIERRE 15%	11.- Actualización de datos (Número adicional, correo)	5%

12.- Registro de Gestión (Ingresar correctamente en el Sistema)	5%
13.- Despedida mencionando los nombres completos, cartera.	5%
TOTAL	100%

Fuente: Empresa de estudio

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO, ANÁLISIS Y RESULTADOS

4.1. Breve descripción de la empresa y sus procesos.

4.1.1 Descripción de la empresa.

La empresa de análisis se constituyó el 2 de mayo de 2021 como una empresa BPO & Contact Center especializada en la gestión de cobranza, con el objetivo de convertirse en el mejor aliado estratégico de sus clientes. Su misión es ofrecer soluciones efectivas de recuperación a través de servicios de gestión de cobranza preventiva, que incluyen la gestión de cobranza de mora temprana e intermedia, gestión de cobranza de cartera castigada, gestión de cobranza de cartera cedida, y cobranza telefónica personalizada, apoyada por canales alternos.

La tecnología utilizada por la entidad de estudio incluye una plataforma propia con módulos diseñados para la gestión de cobranza. Actualmente, la empresa gestiona tres carteras de clientes, denominadas Cartera I, Cartera II y Cartera III. Estas carteras se caracterizan por contener cuentas castigadas con más de 7 meses de morosidad. El estudio se enfoca en la Cartera III debido a que es una de las carteras principales y cuenta con el mayor número de asesores de cobranza, quienes han estado trabajando en ella durante más de 3 meses.

En la actualidad, la entidad opera de manera remota, y sus asesores de cobranza residen en diferentes regiones del país, incluyendo Lima, Trujillo, Ica, Huánuco, Arequipa, entre otros.

4.1.2 Visión.

Ser la empresa líder en soluciones de recuperación y ser catalogados por nuestros Clientes como su mejor socio estratégico.

4.1.3. Misión.

Brindar soluciones de recuperación que favorezcan el logro de los objetivos empresariales de nuestros clientes en sus diversos portafolios.

4.1.4. Reglamento interno de trabajo.

Según el artículo 14 ubicado en el reglamento interno de la empresa de estudio se consideran faltas por servicio.

14.1 Gestión operativa:

- a) No reportar actividades sospechosas que pongan en riesgo la cuenta del Cliente.
- b) Realizar soluciones de cuentas de clientes que no cumplan con condiciones, parámetros y/o políticas establecidas por la Entidad Financiera.
- c) No realizar la correcta tipificación o no tipificar gestiones, toda tipificación debe contar con su grabación de llamada, el no realizarlo se considera falta grave.
- d) Realizar cobranzas fraudulentas que genere lucro personal, abonos a cuentas propias.

14.2 Atención y satisfacción:

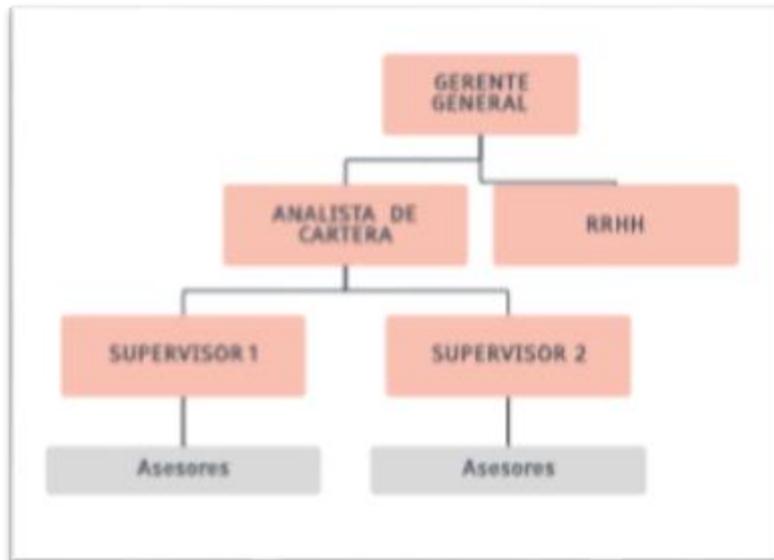
- a) Colgar llamadas al cliente.
- b) Abandonar llamada del cliente.
- c) Conversar con otros agentes durante la atención de llamadas del cliente.
- d) Dejar al cliente esperando en línea sin causa justificada.
- e) No informar al cliente que se le pondrá en espera.
- f) No absolver adecuadamente las consultas formuladas por el cliente.
- g) Faltar el respeto y agraviar de manera verbal al cliente.
- h) Incumplir las políticas de seguridad de clientes.
- i) Transferir llamada de cliente a otra área sin justificación alguna.
- j) Entregar información errada al cliente para realizar venta u obtener buena calificación.

- k) La infracción de cualquiera de estas normas dará lugar a la aplicación de sanciones disciplinarias de acuerdo con la gravedad de la falta cometida y con las normas que la empresa dicte sobre el particular.

4.1.5 Organigrama.

Figura 1

Organigrama de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

La entidad de estudio está organizada de la siguiente manera:

- **Gerente General:** El propietario de la microempresa, quien actualmente asume funciones tanto en el área operativa como en el área de Recursos Humanos.
- **Área Operativa:**
 - **Analista de Cobranza:** Encargado de distribuir la cartera y realizar las cargas en el sistema.
 - **Supervisor:** Responsable de asistir a los asesores de cobranza y realizar el seguimiento de cada uno. Su labor incluye controlar la conectividad y los tiempos muertos de los asesores, asegurándose de que no interfieran con la recuperación de la cartera.
 - **Asesores de Cobranza:** Se encargan del contacto directo con los clientes deudores y de negociar las deudas.

4.1.6 Diagramas de flujo.

a) De cobranza.

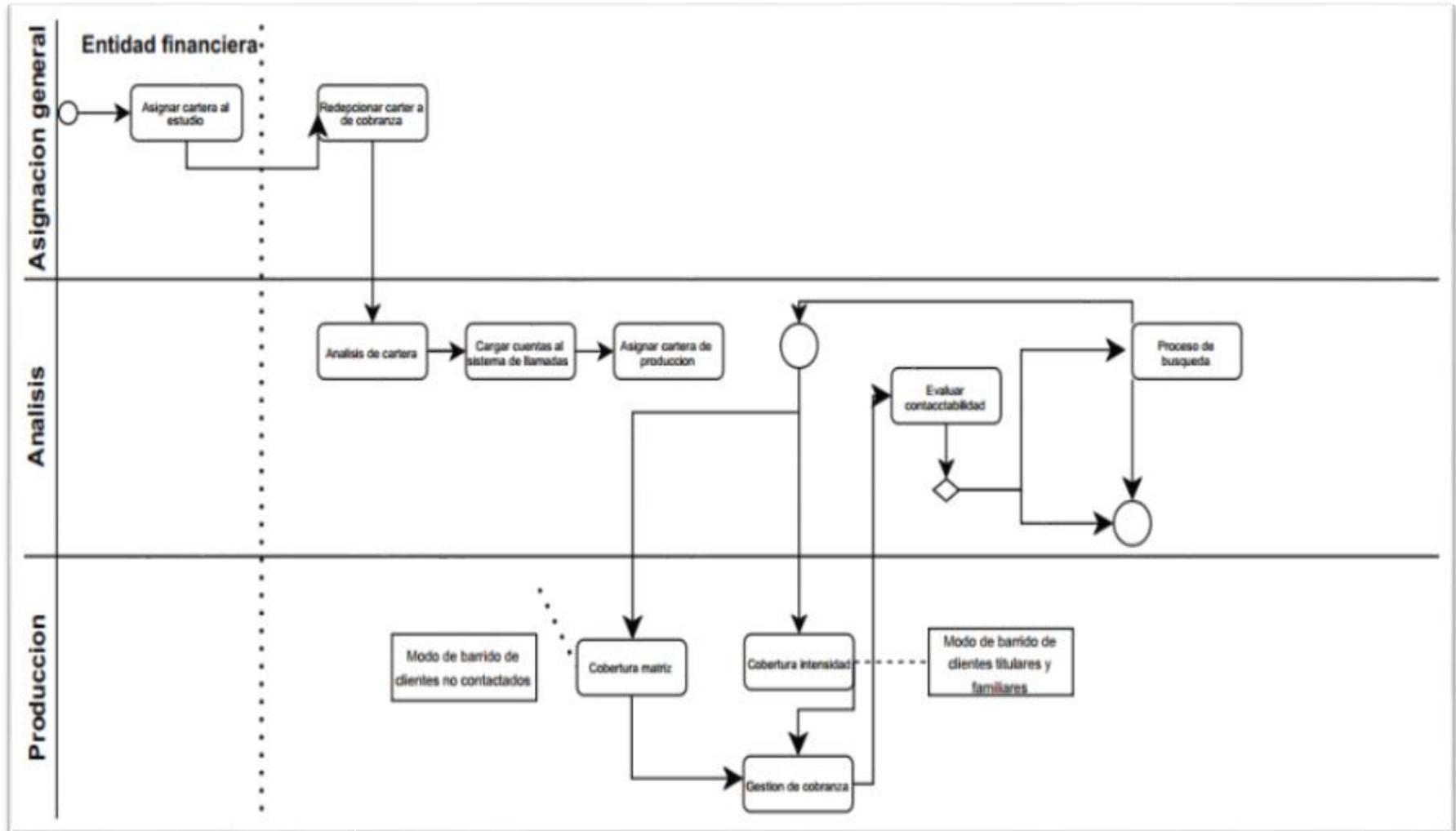
A continuación, en la Figura 3 se muestra el Diagrama de flujo general de cobranza de la entidad de estudio en el momento en que ingresa la nueva asignación por parte del banco al estudio asignado.

Una vez asignadas las cuentas, la Entidad de Estudio realiza la recepción de las mismas. Aquí tenemos tres etapas: primero, la asignación de cartera; segundo, el análisis, y tercero, la producción. En el proceso de asignación se realiza la recepción de la cartera asignada. En el proceso de análisis, se analiza la cartera y se cargan las cuentas al sistema de llamadas para asignarla al área de producción. Aquí se establece un modo de cobertura que generalmente es el barrido, generando una cobertura masiva que incluye clientes no contactados, y otra por intensidad, que es un modo de barrido de clientes titulares y familiares.

Una vez terminada la base, nuevamente la carga pasa al área de análisis, donde se evalúa la contactabilidad. Sea caso si el resultado es positivo, se procede con la negociación; si es negativo, se inicia nuevamente el proceso de búsqueda. Así se repite el proceso.

Figura 2

Diagrama de Flujo general de cobranza



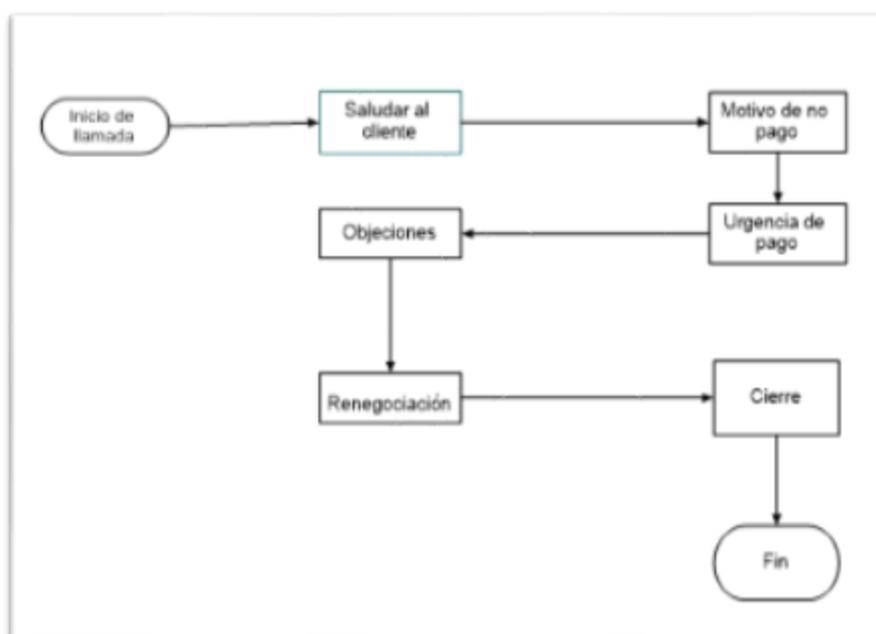
Fuente: Entidad de estudio

b) De la llamada de cobranza.

En el siguiente diagrama de flujo se muestra el proceso de cobranza en la etapa de estudio de la entidad. Aquí se inicia la llamada con un saludo al cliente. Al identificarlo, se indaga sobre el motivo del impago. Luego, se genera la urgencia de pago y, si el cliente pone excusas, se rebaten las objeciones y se procede a una renegociación, culminando en un cierre. Así termina la gestión.

Figura 3

Diagrama de Flujo de la gestión de la llamada de cobranza remota.



Fuente: Entidad de estudio

4.1.7. Herramientas de trabajo que usa la empresa.

a) El UCM Omnitel PBX.

El UCM Omnitel PBX, utilizado por la empresa de análisis, es un sistema de llamadas basado en la nube que cuenta con tres marcadores. El marcador predictivo, el más utilizado, permite cargar una lista de números que el sistema llama automáticamente. Un operador virtual previamente programado realiza el saludo inicial y luego el sistema dirige la llamada al asesor de cobranza para iniciar el proceso de negociación.

El marcador Previu permite al asesor de cobranza tener control sobre el marcado de una base ya existente en el sistema y realizar llamadas tantas veces como sea necesario para dar seguimiento a los clientes. El modo Manual, aunque se usa poco, es útil ya que permite al asesor dar mayor atención a los clientes con promesas de pago, así como hacer seguimiento a clientes potenciales y prospectos de cancelación.

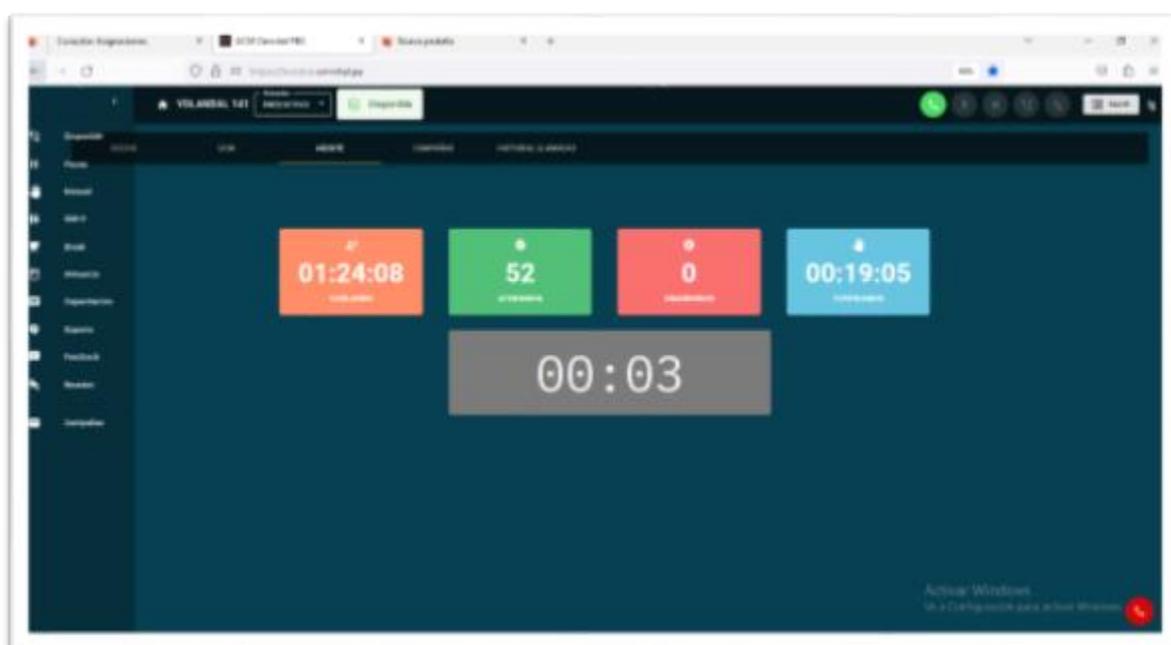
Esta interfaz ofrece varias opciones que permiten al asesor gestionar las llamadas, controlar el progreso en las mismas y el tiempo de conversación con los clientes durante el día. Además, el supervisor de cobranza puede monitorear las gestiones de los asesores y realizar un seguimiento de sus tiempos de negociación.

La interfaz también permite al asesor gestionar diversas actividades relacionadas con el trabajo, como el seguimiento de clientes, reuniones programadas, capacitaciones, feedback, y actividades personales como ir al baño, tomar refrigerio y hacer descansos.

Además, permite realizar la escucha activa de los audios generados en el día de los asesores de cobranza mediante el sistema, siempre que se solicite para realizar supervisión.

Figura 4

El UCM Omnitel PBX.



Fuente: Entidad de estudio

b) El sistema de gestión de cobranza.

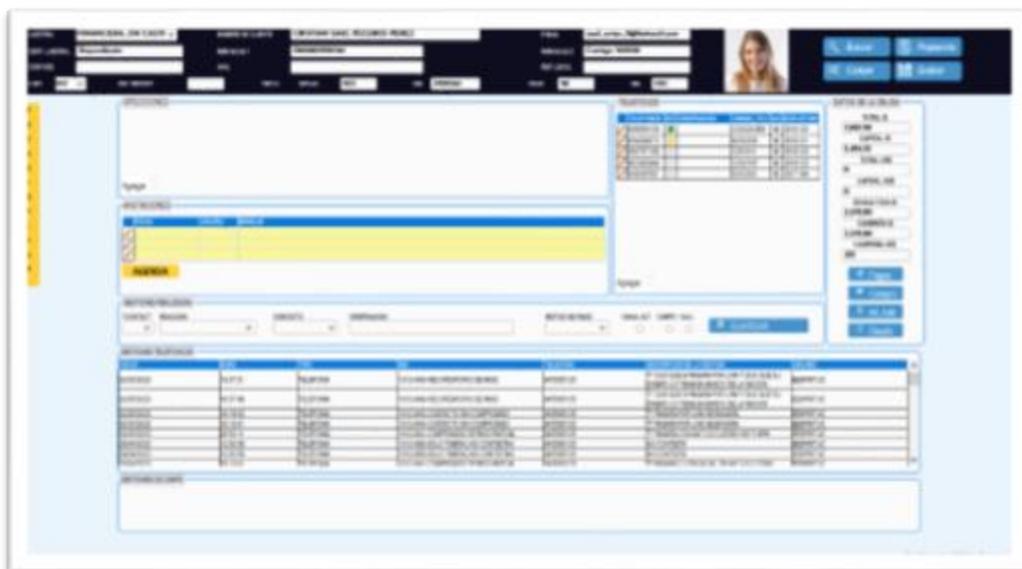
El sistema de la entidad de estudio, donde se carga toda la base de clientes, también está alojado en la nube. Aquí se pueden verificar los datos del cliente, el monto de la deuda, el capital y la campaña correspondiente. Además, permite visualizar las gestiones consignadas por los asesores de cobranza en el historial de gestiones. Se pueden ver los teléfonos y identificar cuáles han sido efectivos para contactar a los titulares de la deuda. También permite agregar nuevos números, verificar compromisos de pago, conocer la dirección del cliente deudor, su situación laboral (activo, no activo o trabajador independiente). Esta plataforma proporciona al asesor de cobranza las herramientas básicas para negociar la deuda.

Aquí es donde el asesor de cobranza registra sus gestiones según lo acordado con el cliente deudor: si contestó o no contestó la llamada, si se generó un compromiso de pago, si se concretó el pago o no. Todo debe registrarse en este sistema.

A partir de esta base de datos generada por los registros de los asesores, el analista de cartera y el supervisor de cobranza pueden realizar el seguimiento y gestionar clientes específicos.

Figura 5

Sistema de la empresa ASPX.



Fuente: Entidad de estudio

c) Base de mini Search

Es una base que permite al asesor de cobranza hacer consultas con respecto al estado crediticio del cliente deudor, como verificar en cuantos bancos están reportados con deuda y en qué estado se encuentra.

4.2. Diagnóstico con los indicadores.

4.2.1 Calidad de la llamada en los 3 meses de estudio

La calidad de la llamada está relacionada con la evaluación de cada uno de los puntos establecidos en la estructura de la llamada, está determinado por la escucha de los audios de los asesores de cobranza donde se identifica los puntos de mejora de cada uno.

Calidad de la llamada = Puntaje obtenido

En la tabla 3 muestra la calidad de la llamada en la etapa de estudio de los tres meses según a los resultados de gestión arrojados por la ficha técnica de evaluación de los 18 asesores de cobranza. Se observa lo siguiente:

Del puntaje total, que es de 100 puntos, ninguno de los asesores alcanza el puntaje esperado, y los puntajes oscilan entre 79 (el más alto) y 52 (el más bajo).

En la etapa de apertura, equivalente a 25 puntos, se verifica que solo dos audios de los 18 han alcanzado el puntaje requerido, que vendría hacer aun equivalente 22 % y un 78 % que no cumple con el puntaje esperado.

En la etapa de la negociación, que equivale 60% de la evaluación, se verifica que ninguno de los asesores de cobranza alcanza el puntaje requerido según la ficha de evaluación. Es en este apartado donde se debe poner mayor énfasis, ya que es la parte más importante en la estructura de la llamada.

En la etapa de cierre, que equivale a 15 puntos, se puede decir que solo cuatro asesores han logrado llegar al puntaje requerido. Sin embargo, el 78% no alcanza el puntaje solicitado.

Tabla 3*Calidad de la Llamada en la Etapa de Estudio de 3 Meses*

ASESOR	PUNTAJE APERTURA 25 %	PUNTAJE NEGOCIACION 60%	PUNTAJE CIERRE 15%	SUMA PUNTAJE
AU_1	22	42	15	79
AU_2	25	35	15	75
AU_3	23	36	13	72
AU_4	23	33	15	71
AU_5	20	37	11	68
AU_6	22	34	11	67
AU_7	25	33	9	67
AU_8	20	33	12	65
AU_9	22	31	12	65
AU_10	21	35	9	65
AU_11	22	27	15	64
AU_12	23	30	10	63
AU_13	21	32	8	61
AU_14	23	29	9	61
AU_15	23	26	10	59
AU_16	23	27	9	59
AU_17	20	30	7	57
AU_18	19	26	7	52

Fuente: Entidad de estudio

4.2.2 Clientes efectivos en el día.

Los clientes efectivos que cada asesor de cobranza gestiona en el día se obtendrán dividiendo el número total de clientes efectivos gestionados entre el número total de clientes gestionados en el día. Esto permitirá calcular el porcentaje de clientes efectivos gestionados y evaluar la efectividad del asesor en la negociación de la deuda.

Para el día 16 de enero, como se muestra en la tabla 4, el asesor realizó un total de 4,296 gestiones. La distribución de las gestiones fue la siguiente: 418 clientes efectivos, 200 terceros relacionados, 414 terceros no relacionados y 3,264 no contactos.

Tabla 4*Porcentaje Cantidad de Gestiones.*

ASESOR DE COBRANZA	TIPO DE CONTACTO				TOTAL, GENERAL	% DE CLIENTES EFECTIVOS
	CEF	CTN	CTR	NOC		
OH_9	56	9	26	192	283	29%
OH_7	67	78	18	208	371	23%
OH_10	33	42	18	180	273	19%
OH_6	39	39	24	284	386	16%
OH_2	49	93	42	396	580	16%
OH_8	43	27	10	280	360	15%

OH_5	30	33	18	312	393	12%
OH_3	49	42	14	460	565	11%
OH_1	33	51	16	528	628	8%
OH_4	19		14	424	457	7%
TOTAL GENERAL	418	414	200	3264	4296	14%

Fuente: Entidad de

CEF: Contacto efectivo con el titular.

CTN: Contacto con tercero no relacionado.

CTR: Contacto con tercero relacionado.

NOC: No contacto

$$\begin{aligned}
 \% \text{Clientes efectivos} &= \text{Núm. de clientes efectivos (CEF+CTR)} / \\
 &\quad \text{Clientes gestionados (Torat general)} * 100 \\
 &= (418+200 / 4296) * 100 \\
 &= 14\%
 \end{aligned}$$

Para poder saber el porcentaje de efectividad de los asesores se tomará como referencia la fórmula anterior, se calcula en base a los clientes efectivos (titulares) más los terceros relacionados (familiares), dividirlo entre el total de clientes gestionados en el día y luego multiplicar por cien. Este resultado mostrará el porcentaje de efectividad de los asesores de cobranza en el día.

En la tabla anterior se muestra que cuanto menor sea la cantidad de clientes efectivos contactados, También disminuye el porcentaje de efectividad.

4.2.3 Total de gestiones por día

Este indicador permite medir el avance de los asesores de cobranza por día con respecto al avance diario, así como medir el nivel de contactabilidad de clientes efectivos en el día y no contactos, como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5

Total de gestiones

ASESOR DE COBRANZA	CEF	CTN	CTR	NOC	TOTAL, GENERAL
OH_1	33	51	16	528	628
OH_2	49	93	42	396	580
OH_3	49	42	14	460	565
OH_4	19		14	424	457
OH_5	30	33	18	312	393
OH_6	39	39	24	284	386
OH_7	67	78	18	208	371

OH_8	43	27	10	280	360
OH_9	56	9	26	192	283
OH_10	33	42	18	180	273
TOTAL, GENERAL	418	414	200	3264	4296

Fuente: Datos de la micro empresa

Total, de gestiones / Hora= Total de gestiones / Horas trabajadas

4.2.4 Meta lograda.

Este indicador permite saber la efectividad del asesor de cobranza de manera mensual. Este indicador facilitará la identificación de los asesores de cobranza con bajo rendimiento, de tal forma que permita hacer un seguimiento y escucha activa de las llamadas que realiza cada uno.

$$\% \text{ De meta lograda} = \text{Recupero} / (\text{Meta} * 100)$$

a) Ranking de asesores a cierre del mes de enero

Tabla 6

Ranking de asesores a cierre del mes de enero.

ASESOR	META	RECUPERO	% META
OH_1	S/ 33,000	S/ 57,487	174.2%
OH_2	S/ 33,000	S/ 30,160	91.4%
OH_3	S/ 33,000	S/ 26,991	81.8%
OH_4	S/ 33,000	S/ 23,153	70.2%
OH_5	S/ 33,000	S/ 19,499	59.1%
OH_6	S/ 33,000	S/ 17,197	52.1%
OH_7	S/ 33,000	S/ 16,641	50.4%
OH_8	S/ 14,000	S/ 4,372	31.2%
OH_9	S/ 33,000	S/ 6,620	20.1%
OH_10	S/ 33,000	S/ 6,303	19.1%
OH_11	S/ 27,000	S/ 4,704	17.4%
OH_12	S/ 25,000	S/ 2,805	11.2%

Fuente: Datos de la entidad de estudio

Como se observa en la tabla 6, según ranking de los asesores al cierre del mes de enero, se puede ver que solo uno logró superar su meta, alcanzando más del 100% de la meta establecida por la entidad de estudio. El resto quedó por debajo del 100% de su meta.

b) Ranking de asesores a cierre del mes de febrero

Tabla 7*Ranking de asesores a cierre del mes de febrero*

ASESOR	META		RECUPERO		% META
OH_1	S/	34,000	S/	46,872	137.9%
OH_2	S/	32,000	S/	28,847	90.1%
OH_3	S/	34,000	S/	30,312	89.2%
OH_4	S/	34,000	S/	27,380	80.5%
OH_5	S/	34,000	S/	26,397	77.6%
OH_6	S/	32,000	S/	22,181	69.3%
OH_7	S/	34,000	S/	22,326	65.7%
OH_8	S/	34,000	S/	19,154	56.3%
OH_9	S/	18,000	S/	9,829	54.6%
OH_10	S/	34,000	S/	18,002	52.9%
OH_11	S/	30,000	S/	11,103	37.0%
OH_12	S/	34,000	S/	6,572	19.3%
OH_13	S/	32,000	S/	5,902	18.4%
OH_14	S/	32,000	S/	2,704	8.5%

Fuente: Datos de la entidad de estudio

Para el mes de febrero, según la tabla 7 del Ranking de asesores al cierre del mes, se añadieron 2 posiciones para permitir una mayor cobertura de la cartera de clientes asignados, alcanzando un total de 14 posiciones. Se observa que solo un asesor logró superar su meta, mientras que el resto quedó por debajo del 100%. Entre estos, 3 asesores quedaron por debajo del 20% de su meta.

c) Ranking de asesores a cierre del mes de marzo.

Tabla 8*Ranking de asesores a cierre del mes de marzo*

ASESOR	META		PRODUCCIÓN		% META
OH_1	S/	36,000	S/	43,544	121.0%
OH_2	S/	36,000	S/	42,342	117.6%
OH_3	S/	36,000	S/	34,329	95.4%
OH_4	S/	36,000	S/	30,953	86.0%
OH_5	S/	36,000	S/	22,346	62.1%
OH_6	S/	36,000	S/	22,297	61.9%
OH_7	S/	36,000	S/	21,912	60.9%
OH_8	S/	36,000	S/	19,975	55.5%
OH_9	S/	36,000	S/	18,194	50.5%
OH_10	S/	36,000	S/	16,209	45.0%
OH_11	S/	26,000	S/	5,754	22.1%
OH_12	S/	28,000	S/	6,008	21.5%
OH_13	S/	36,000	S/	2,213	6.1%

Fuente: Datos de la entidad de estudio

Para el mes de marzo, según se muestra en la tabla 8 del Ranking de asesores al cierre del mes, 2 asesores lograron sobrepasar su meta, la diferencia no alcanzó la meta establecida de la entidad de estudio.

4.2.5 Numero de compromisos

El número de compromisos generados por casa asesor va permitir verificar de manera diaria y llevar un control del avance en la generación de los compromisos de pago que tiene cada asesor.

**Numero de compromisos en el día = Numero de compromisos / horas
trabajada**

En la tabla 9 se verifica el número de compromisos generados por día, tomando como referencia el mes de enero. Podemos decir que en cuanto más compromisos de pago se generen, mayores son las opciones de cumplir con la meta establecida por la Entidad de estudio.

Tabla 9

Numero de compromisos generados en el mes.

ASESORES	DIAS DE ENERO																								TOTAL GENERAL		
	2	3	4	5	6	7	9	10	11	12	13	14	16	17	18	19	20	21	23	24	25	26	27	28		30	31
OH_1	28	6	13	9	6	2	5	5	3	9	14	5	16	13	15	8	4	2	11	4	4	8	4	2	7	5	208
OH_2	16	4	4	16	12	3	8	5	6	7	7	3	7	8	5	5	7	2	4	7	5	7	4	6	10	5	173
OH_3	31	1	2	4	2	3	1		5	4	4	3	9	7	6	4	6	4	1	1	4	3	4	5	2	6	122
OH_4	11	1	2	5	20	1	7	4	1	2	4	2	13	2	2	2			1	5		7	5	1	9	8	115
OH_5	15	2	4	25	6	2	5	6	4	1	3		6	8	3	1	1		5	1	2		2	2	2	1	107
OH_6		2	7	6	6	3	3	5	6	3	5	1	2	5	6	5	5		2	1	5	6	7	2	4	4	101
OH_7	25		1	2	4	1	3	3	3	5	2	5	5	2	1	9	3	3	6	1	1	4	3		3	4	99
OH_8	4	8	1	8	5		7	5	3	2	4	1							1	3	2	4	8	1	6	2	75
OH_9							3	12	4	3	5	2	3	8	3	5	5		2		2	2	1	2	2	1	65
OH_10		1	7	2	2		1	3	3	5	1	1	3	2	1		1		3	1	2	3	2	1	5	2	52
OH_11										1	2	1	4	11	2	4	3		3	1	5	1	3	1	4		46
OH_12																			3	2		4	1	1	1		12
TOTAL GENERAL	130	25	41	77	63	15	43	48	38	42	51	24	68	66	44	43	35	11	42	27	32	49	44	24	55	38	1175

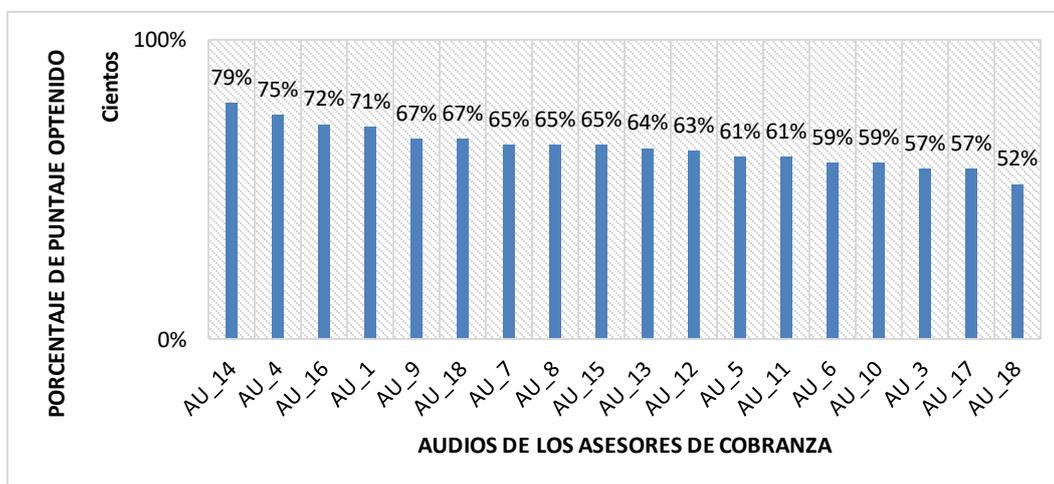
Fuente: Datos de la Entidad

4.2.6 Calidad del proceso de gestión de la llamada.

El resultado de la evaluación, que proviene de la ficha de calificación de la llamada, permite analizar el nivel de calidad del proceso de gestión de la entidad de estudio. Cada etapa de la llamada tiene un porcentaje de evaluación, como se muestra en el Gráfico 1 del resultado de la evaluación de calidad en el proceso de gestión de la llamada. A partir de este resultado, se podrán identificar las deficiencias de cada asesor en relación con la calidad de su gestión.

Gráfico 1

Resultado de la Evaluación de Calidad en el Proceso de Gestión en la Llamada



Fuente: Elaboración propia

El gráfico se ha generado a partir de los audios recopilados de los asesores que han quedado al final del ranking según los resultados de las tablas 6, 7 y 8 correspondientes a los meses de enero, febrero y marzo. En el gráfico se puede observar que, de los 18 audios analizados, ninguno alcanza el 100% en cuanto a la calidad del proceso de gestión.

4.2.7 Incumplimiento de las especificaciones.

Como se indicó anteriormente, la calidad del proceso de gestión en la llamada se divide en tres etapas: apertura, negociación y cierre. En el análisis de los audios, se deben reflejar estas tres etapas, así como las actividades desarrolladas en cada una de ellas, que son necesarias para lograr una negociación de cobranza exitosa.

A continuación, se observarán los puntajes de cada una de las actividades del proceso de gestión de los audios analizados según la ficha de evaluación.

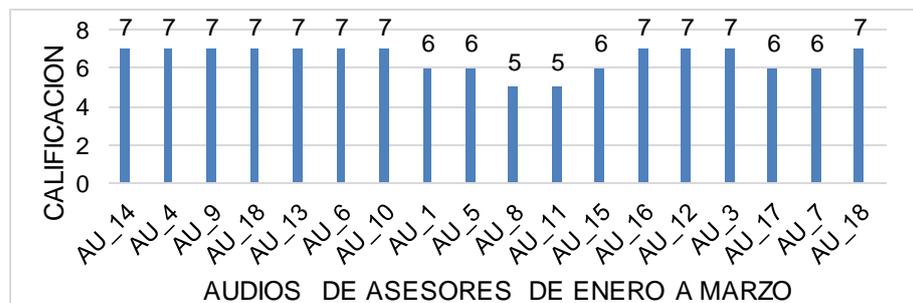
En la entidad de estudio, se maneja una estructura de la llamada que está alineada con la ficha de evaluación de la llamada:

4.2.7.1 Apertura. Aquí se evaluarán 5 procesos

- a) **Saludo asertivo.** Aquí el ejecutivo de cobranza debe de mencionar el nombre del cliente directamente. Hacerlo de manera correcta equivale a un 7% de la evaluación, lo que corresponde a 7 puntos.

Gráfico 2

Saludo Asertivo



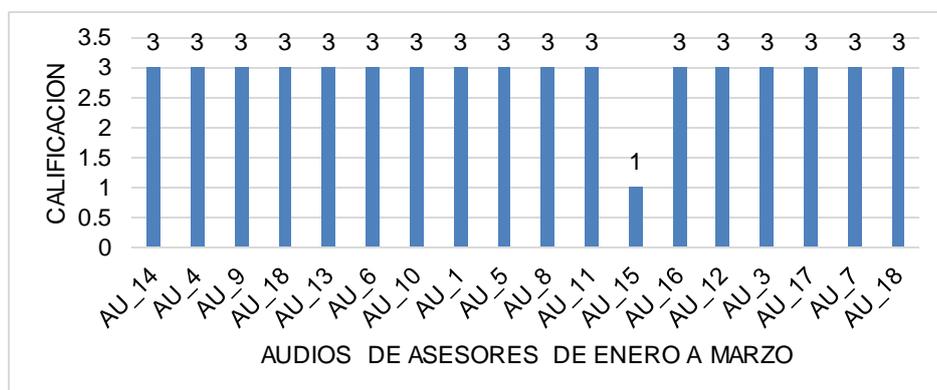
Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el Gráfico 2 “Saludo Asertivo”, la calificación varía entre 5 y 7 puntos. También se puede indicar que, de los 18 audios auditados, siete de ellos no aplican el procedimiento de saludo de manera correcta.

- b) **Identificación del asesor y nombre de cartera.** Hacerlo de manera correcta equivale a un 3% de la evaluación. En esta parte del procedimiento, el asesor de cobranza capta la atención del cliente y obtiene una calificación de 3 puntos. El asesor debe mencionar a qué entidad pertenece, brindar sus datos de presentación correctamente, proporcionando su nombre e indicando la empresa que representa.

Gráfico 3

Identificación



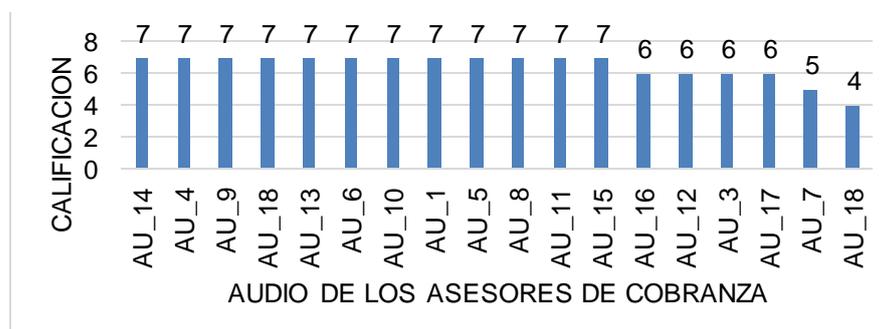
Fuente: Elaboración propia

En el Gráfico 3 Identificación se observa que de todos los audios auditados y analizados la mayoría se identifica correctamente.

c) Brindar información de la deuda (totalidad, producto, días de mora, Jerarquía de Cobro): Hacerlo de manera correcta equivale a un 7% de la evaluación, equivalente a 7 puntos. En esta etapa, el asesor de cobranza debe proporcionar la información de la deuda de manera escalonada: primero la deuda total, luego el saldo capital y, por último, la campaña. Este enfoque permite una mejor negociación y puede conducir a mejores resultados.

Gráfico 4

Brindar información



Fuente: Elaboración propia

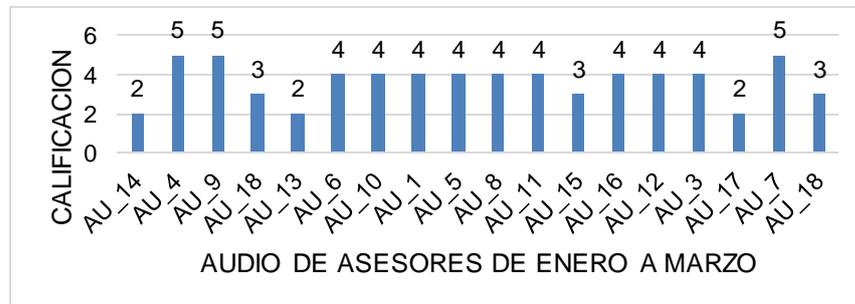
En el Gráfico 4 se observa que la calidad del proceso de gestión da a conocer como es la gestión en este proceso de Brindar información. Se observa que, si bien más del 50% de los audios analizados cumplen con

lo requerido, también se puede notar un buen número de llamadas donde el asesor de cobranza no proporciona la información de manera escalonada.

d) Indagar motivo de No Pago: Hacerlo de manera correcta equivale a un 5% de la evaluación y tiene una calificación de 5 puntos. En esta etapa, el asesor debe indagar de manera sutil por qué el cliente deudor dejó de cumplir con sus pagos, utilizando esa información para poder rebatir al cliente si fuera necesario.

Gráfico 5

Indagar el Motivo



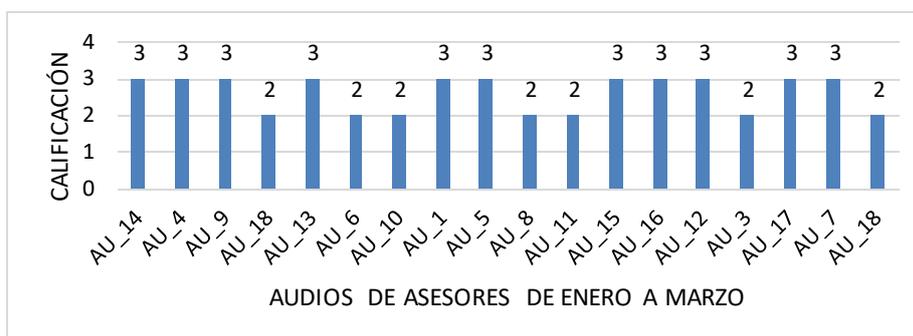
Fuente: Elaboración propia

En el Gráfico 5, el análisis de los audios auditados muestra que más del 50% de los asesores de cobranza omiten este procedimiento o evitan indagar el motivo de la deuda del cliente o si ha tenido algún inconveniente de salud. Como resultado, se pierde la oportunidad de generar una conexión de empatía con el cliente deudor.

d) Estado actual: Hacerlo de manera correcta equivale a un 3% de la evaluación y tiene una calificación de 3 puntos. En esta etapa, el asesor debe indagar sobre el estado financiero actual del cliente, lo que le permite tener más posibilidades de negociar la deuda y aprovechar al máximo la información que el cliente puede proporcionar sobre su situación económica.

Gráfico 6

Estado Actual

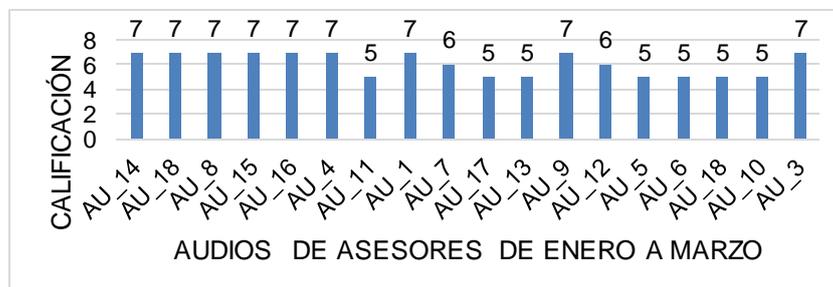


Fuente: Elaboración propia

El gráfico 6 muestra que no todos los asesores de cobranza logran realizar una buena indagación del estado actual del cliente. Solo el 61% del total de los audios evaluados cumple con lo requerido, mientras que el 39% restante no realiza una indagación correcta del estado actual de cliente.

Gráfico 7

Escucha activa



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 7 se verifica que solo el 50% de los audios auditados se con referencia a la escucha activa aplica este procedimiento; el otro 50 % no lo aplica de manera adecuada. Aquí se observa la pérdida de oportunidades del asesor para poder utilizar esa información en la negociación.

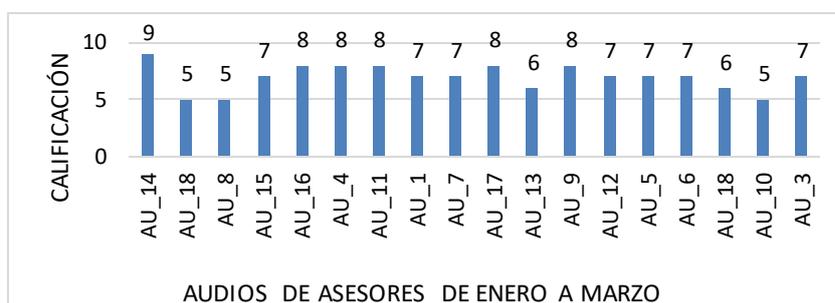
Autocontrol o Parámetro de protección al titular y tercero (Manejo de llamada autocontrol): Hacerlo de manera correcta equivale a un 10% de la evaluación y tiene una calificación de 10 puntos. En este proceso de negociación, el autocontrol emocional de los asesores es crucial, ya que los clientes, muchas veces, evaden la responsabilidad de pagar la deuda

presentando diversas justificaciones y objeciones. Esto puede llevar a que el asesor de cobranza pierda el control de la llamada en algunas ocasiones durante la negociación.

La mejor manera de manejar esta situación es mantener una actitud cordial y siempre tomar el control de la llamada, utilizando a su favor la información registrada en el sistema para llegar a un acuerdo de pago.

Gráfico 8

Autocontrol



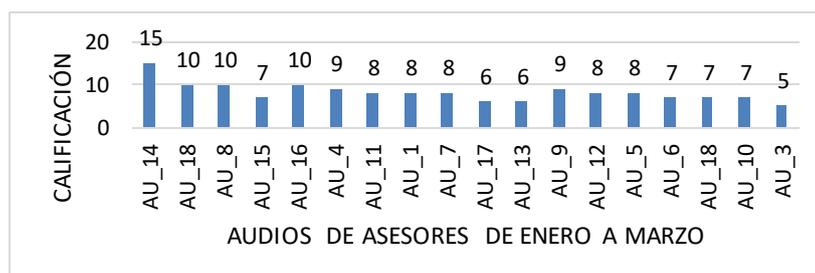
Fuente: Elaboración propia

Aunque la mayoría de los clientes buscarán evadir su responsabilidad, como se muestra en el Gráfico 8 en el proceso de autocontrol, se puede observar que ninguno de los audios auditados de los asesores alcanza una calificación de 10 puntos.

- a) **Buscar compromiso y urgencia de pago:** Hacerlo de manera correcta equivale a un 15% de la evaluación y tiene una calificación de 15 puntos. El asesor de cobranza debe buscar siempre el compromiso de pago por parte del cliente deudor y, para lograr una mayor efectividad, concretar ese compromiso en el día para alcanzar un mayor recaudo.

Gráfico 9

Busca Compromiso.



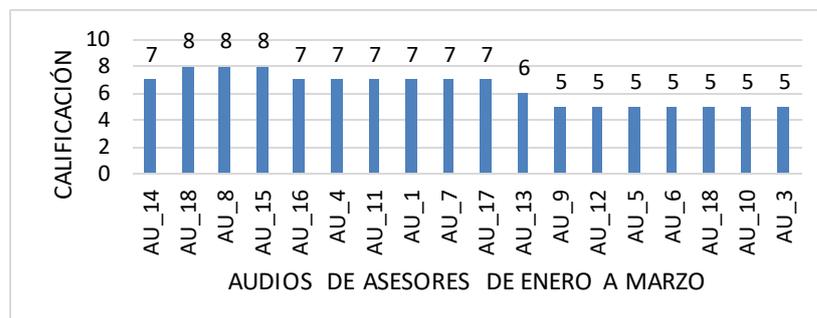
Fuente: Elaboración propia

De los audios auditados, según el Gráfico 9 de la búsqueda del compromiso, se puede inferir que solo el 5% de los audios analizados muestra un buen cierre. El 94% de los audios no refleja que el asesor sea insistente en la búsqueda del compromiso de pago, que rebata objeciones, que tenga dominio de la llamada, o que genere en el cliente una urgencia de pago.

- b) Rebatir:** Aquí, el asesor persevera en la negociación al rebatir objeciones. Hacerlo de manera correcta equivale a un 15% de la evaluación y tiene una calificación de 15 puntos. En este proceso de la llamada, se refleja cuánto ha indagado el asesor de cobranza sobre el estado actual del cliente y cuán bien ha realizado la escucha activa, lo cual le permitirá dirigir la llamada de manera efectiva y llevar a cabo una buena negociación.

Gráfico 10

Rebatir con Objeciones



Fuente: Elaboración propia

Del Gráfico 10, se verifica que los asesores de cobranza no alcanzan los 15 puntos requerido para rebatir las objeciones del cliente se debe a que no se indaga suficientemente sobre la situación del cliente y no se verifica el estado económico del cliente.

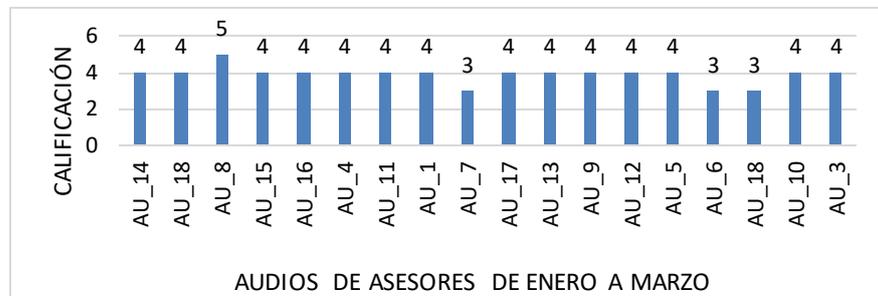
Asimismo, se observa que la totalidad de los audios auditados alcanza un puntaje superior a 8 puntos.

- c) Recapitular:** Reafirmar el acuerdo de manera correcta equivale a un 10% de la evaluación y tiene una calificación de 10 puntos. Este proceso se realiza una vez que se ha culminado la negociación de manera efectiva (compromiso de

pago). Es necesario recapitular la información proporcionada y el resultado final de la negociación.

Gráfico 11

Recapitular.



Fuente: Elaboración propia

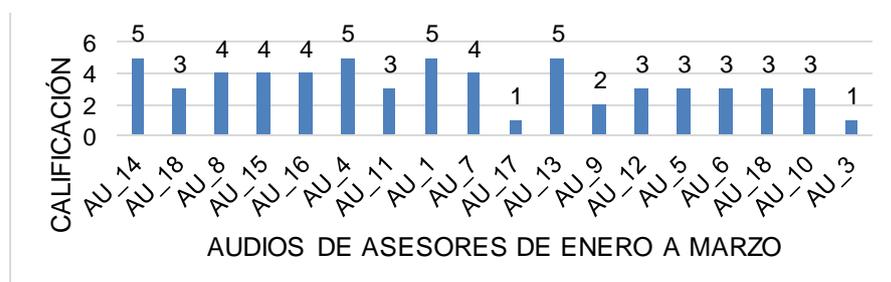
En Gráfico 11, se verifica que el recapitular la información no se realiza de manera correcta o completa, y no están especificando los puntos que deben ser brindados y solicitados. Por esta razón, la mayoría de los audios fueron calificados por debajo de los 5 puntos según el gráfico.

4.2.7.3. Cierre. Aquí se evaluarán 3 procesos:

a) Actualización de datos (Número adicional, correo). Hacerlo de manera correcta equivale a un 5% de la evaluación y tiene una calificación de 5 puntos. En este proceso el asesor tiene que consignar los datos en el sistema y tiene que coincidir con los datos recopilados durante la llamada de negociación la deuda, como números de teléfonos adicionales y correos electrónicos.

Gráfico 12

Actualización de Datos.



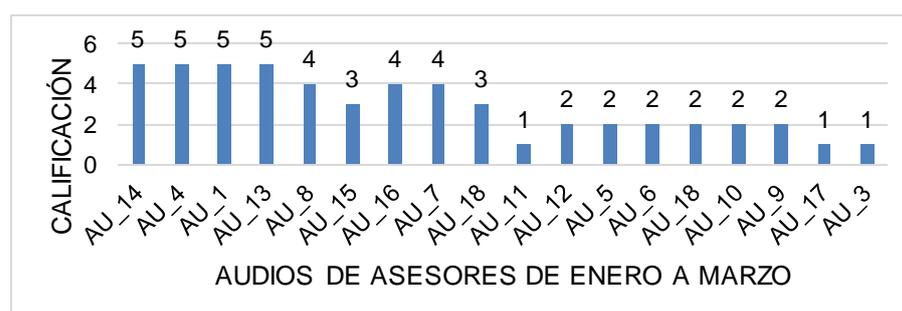
Fuente: Elaboración propia

Se identifica en el Gráfico 12 sobre la actualización de datos que de los audios auditados solo el 28 % cumplen con la actualización de los datos; el resto no llega a consignarlos, perdiendo la posibilidad de tener datos actualizados en el sistema, para posibles y posteriores negociaciones por parte de otros asesores.

- a) **Registro de gestión, (Ingresar correctamente en el Sistema):** Hacerlo de manera correcta equivale a un 5% de la evaluación y tiene una calificación de 5 puntos. Aquí, además de los audios auditados, se verifica el registro de la gestión que el asesor debe consignar en el sistema. Esto incluye todo el detalle brindado al cliente y la modalidad de pago, asegurando así un registro completo del proceso de gestión de la llamada y evitando posibles confusiones en futuras negociaciones.

Gráfico 13

Registro de Gestión.



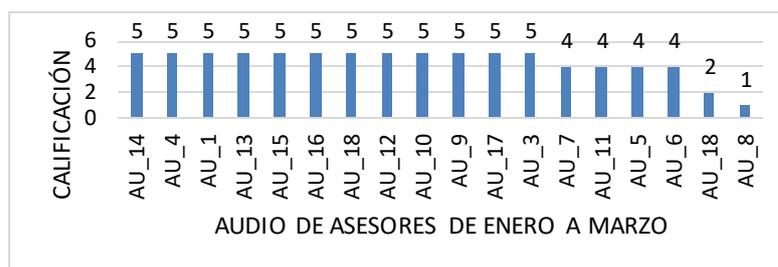
Fuente: Elaboración propia

En el Gráfico 13, Registro de Gestión, se verifica que solo el 22 % de los audios auditados concuerda con el registro de la gestión en el sistema. La diferencia, que representa el 78 %, no logra realizar un registro de manera adecuada.

- b) **Despedida mencionando nombres completos, cartera:** Hacerlo de manera correcta equivale a un 5% de la evaluación y tiene una calificación de 5 puntos. La despedida, que es la parte final de la estructura de la llamada, marca el término de la negociación. Aquí es necesario realizar una despedida de manera formal, ya sea que se haya generado o no un compromiso de pago. Esto permitirá a los futuros asesores que gestionen la cuenta del cliente deudor tener mejores oportunidades de negociación.

Gráfico 14

Despedida



Fuente: Elaboración propia

De los datos arrojados según el gráfico 14, se verifica que el 67 % de los audios auditados realizan una despedida de manera formal; sin embargo, también se observa que un 33 % de los audios no lo realiza.

4.3 Análisis de los problemas identificados en la calidad del proceso de gestión en la cobranza remota.

Para realizar un análisis de la calidad del proceso de gestión en la cobranza remota e identificar los problemas, se utilizará la data de gestiones registradas durante un período de tres meses, que abarca enero, febrero y marzo. Esta base permite extraer e identificar las gestiones registradas en el sistema, así como los indicadores de gestión en la cobranza utilizados por la entidad de estudio. Además de los audios analizados, también se consideran las gestiones que el asesor de cobranza consigna en el sistema como parte de la gestión.

Para un análisis más detallado de los problemas, se elaboró un diagrama de Pareto de las gestiones consignadas por los asesores de cobranza. Una vez identificadas las gestiones efectivas de los asesores, se determinó cuáles no cumplieron con su meta en los tres meses de análisis. A partir de esto, se identificaron los indicadores de gestión con mayor frecuencia acumulada.

4.3.1 Diagrama de Pareto para poder identificar los problemas del registro de gestiones.

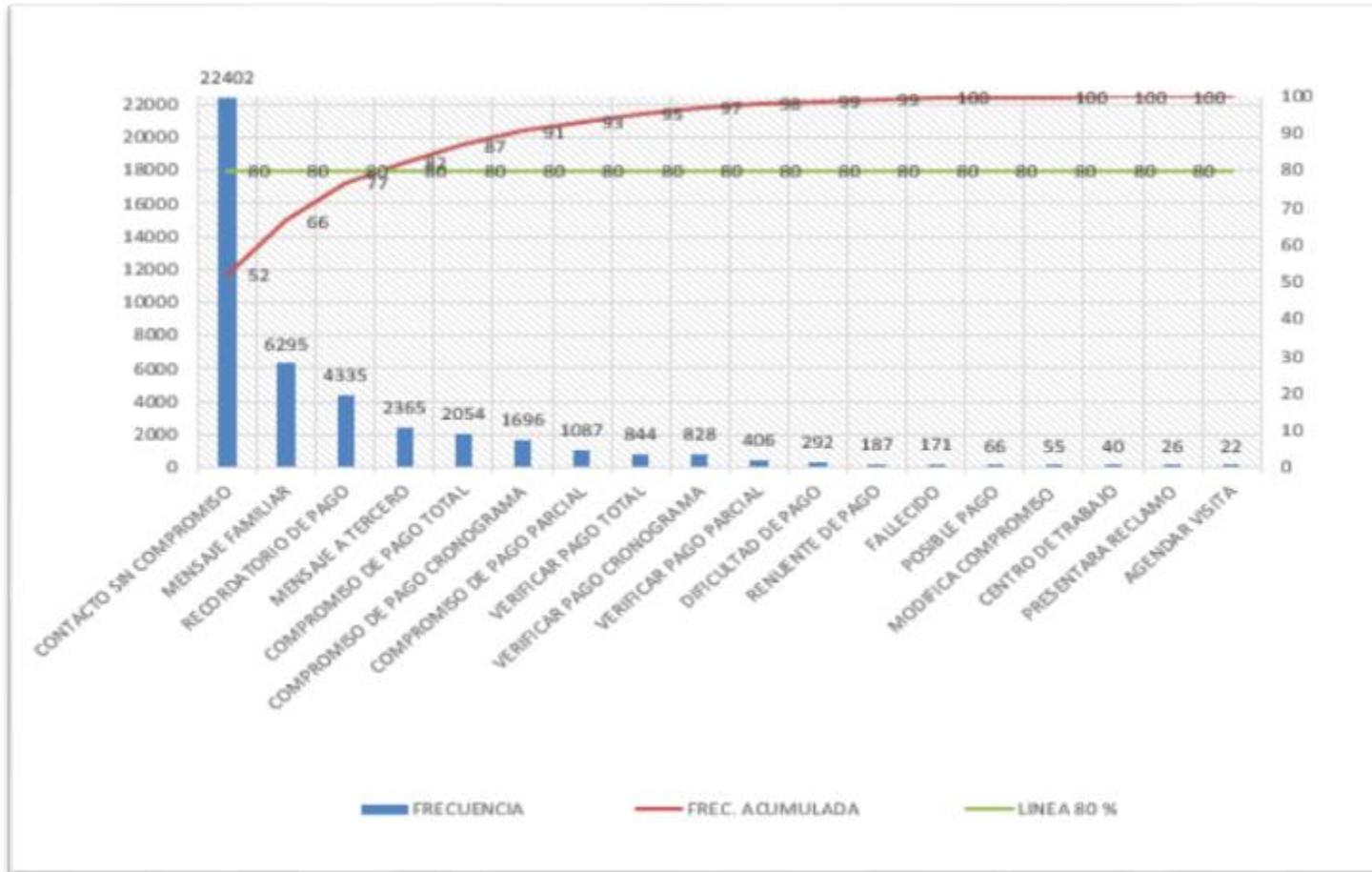
De la asignación de cuentas de los meses de enero, febrero y marzo se obtuvieron un total de 134,013 gestiones entre contacto efectivo y no contacto. Para el estudio se considera el contacto efectivo, con un total de 43,425 gestiones según la base de datos de los tres meses. En base a esto, se elaboró el Diagrama de Pareto.

Aquí se visualiza los indicadores de gestión como:

1. Mensaje familiar
2. Recordatorio de pago
3. Mensaje a tercero
4. Compromiso de pago total
5. Compromiso de pago cronograma
6. Compromiso de pago parcial
7. Verificar pago total
8. Verificar pago cronograma
9. Verificar pago parcial
10. Dificultad de pago
11. Renuente de pago
12. Fallecido
13. Posible pago
14. Modifica compromiso
15. Centro de trabajo
16. Presentará reclamo
17. Agendar visita

Figura 6

Diagrama de Pareto.



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 6 se muestra el Diagrama de Pareto. Al analizar los resultados obtenidos, verificamos que hay tres indicadores de gestión que representan un mayor porcentaje, equivalente a un total de 33.032 gestiones, entre los tres indicadores principales: el Contacto sin Compromiso, Mensaje Familiar, Recordatorio de Pago.

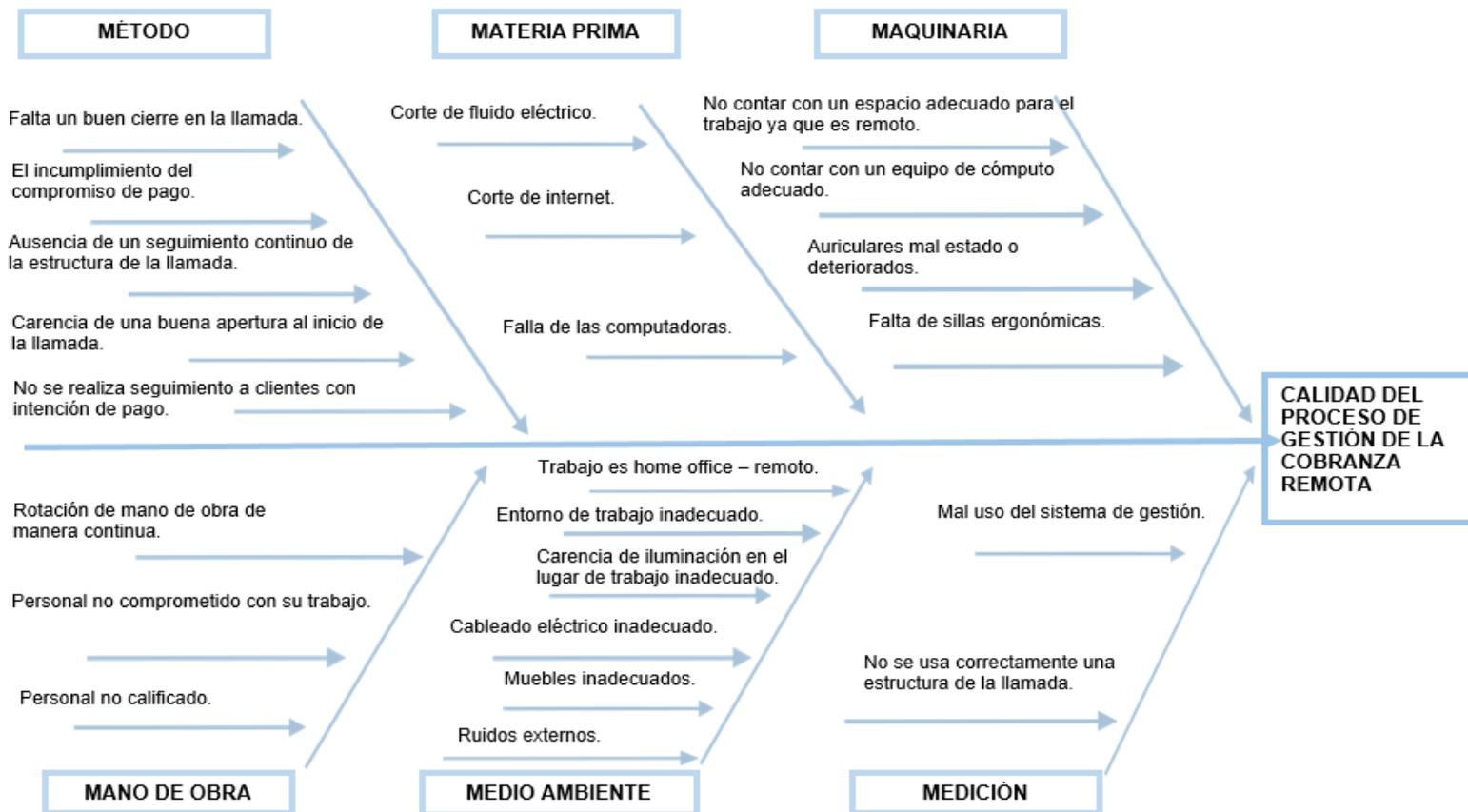
- a) **El contacto sin compromiso** se refiere a aquellos clientes contactados directamente sin lograr generar compromiso de pagos. Aquí se evidencia que el porcentaje de compromisos de pago es menor en comparación al porcentaje de clientes contactados sin compromiso. Esto muestra una deficiencia en la calidad del proceso de la negociación de la llamada.
- b) **El mensaje con familiar** comprende las gestiones donde se han contactado a familiares, a menudo solo para obtener datos del titular de la deuda.
- c) **El recordatorio de pago**, incluye los clientes a quienes se les ha generado compromiso de pago, pero el depósito aún no se ha realizado.

4.3.2 Análisis de las causas de los problemas que aquejan a la calidad del proceso de gestión mediante el diagrama de Diagrama de causa - efecto o Ishikawa.

a) Problema calidad del proceso de gestión de cobranza remota.

Figura 7

Diagrama de causa - efecto Calidad del Proceso de Gestión de Cobranza Remota



Fuente: Elaboración propia

Una vez identificados los principales problemas, procedimos a analizar las causas de cada uno utilizando el Diagrama Causa-Efecto (Ishikawa) como herramienta de estudio. Este enfoque nos permitió descubrir las causas subyacentes a los problemas encontrados, utilizando las 6 M: Método, Materia prima, Maquinaria, Mano de obra, Medio ambiente y Medición. El objetivo fue tener un panorama claro de las causas para encontrar posibles soluciones a las dificultades.

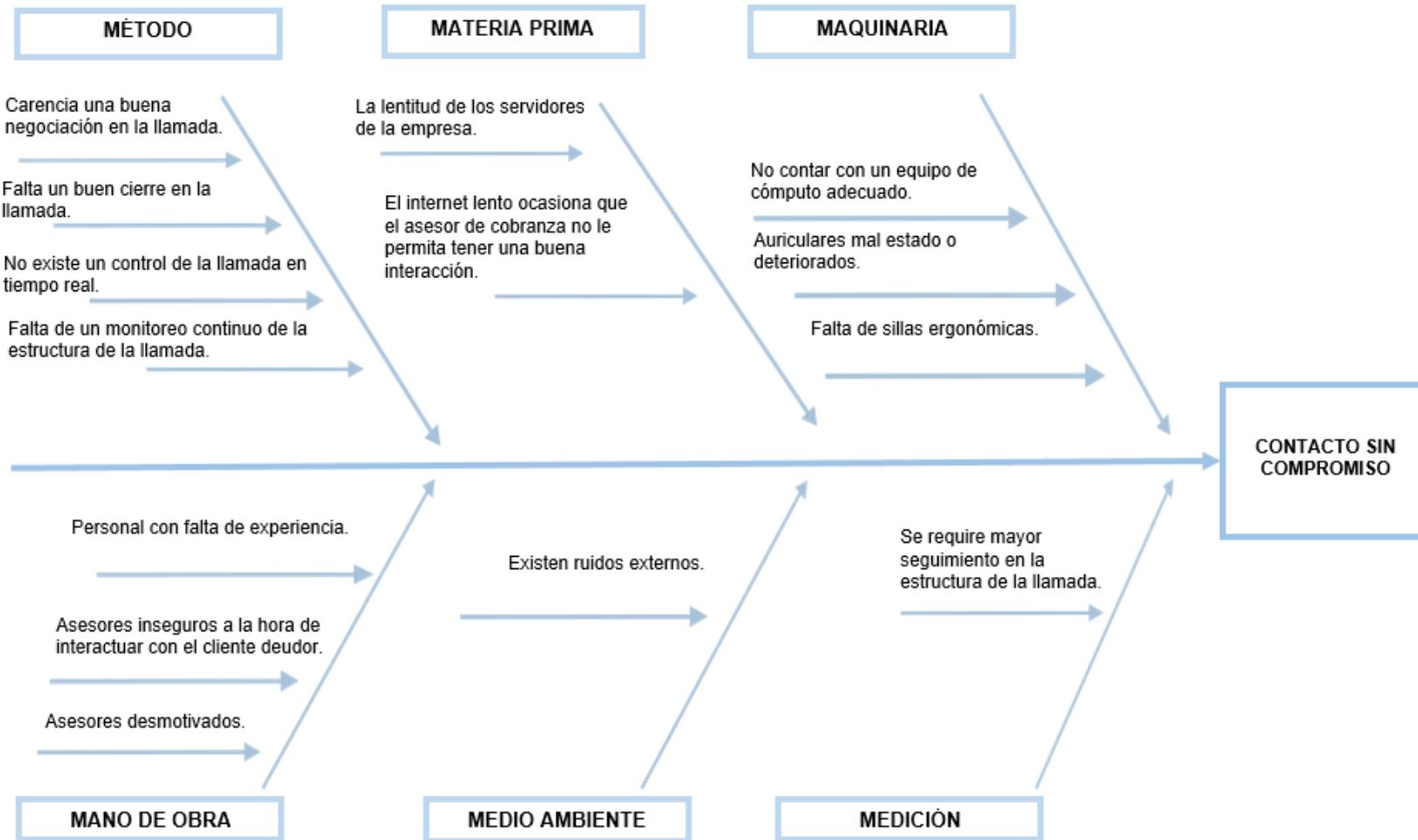
El propósito de elaborar este Diagrama Causa-Efecto fue investigar qué afecta la calidad del proceso de gestión en la cobranza remota. En la Figura 7 se presenta el Diagrama Causa-Efecto, donde se identifica la problemática de la calidad del proceso de gestión de cobranza remota y se detallan las siguientes causas:

- **Método.**
 - Ausencia de un seguimiento continuo de la estructura de la llamada.
 - Carencia de una buena apertura al inicio de la llamada.
 - Carencia una buena negociación en la llamada.
 - Falta un buen cierre en la llamada.
 - La inexistencia de seguimiento a clientes con intención de pago.
- **En materia prima.**
 - Corte de fluido eléctrico.
 - Corte de internet.
 - Falla de las computadoras.
- **La maquinaria.**
 - No contar con un espacio adecuado para el trabajo ya que es remoto.
 - No contar con un equipo de cómputo adecuado ya que el equipo corre por cuenta del trabajador en el caso de que este en provincia, ya que si está en la central corre por cuenta de la empresa.
 - Deterioro de los accesorios que usan como los auriculares.
 - Falta de sillas ergonómicas.
- **La mano de obra.**
 - Rotación de mano de obra de manera continua.
 - Personal no calificado.
 - Personal no comprometido con su trabajo; ya que en algunos casos hay personal con experiencia, pero no están comprometidos con su trabajo.

- **El medio ambiente.**
 - Trabajo es home office – remoto.
 - Entorno de trabajo inadecuado.
 - Carencia de iluminación en el lugar de trabajo.
 - Cableado eléctrico inadecuado.
 - Muebles inadecuados no cumple con las características para un trabajo de jornadas largas.
 - Ruidos externos ya que se realizan actividades que se realizan de manera alterna un ambiente por ser un ambiente familiar; se escucha conversaciones de familiares del asesor, el sonido de electrodomésticos, si hay niños, todo ello también afecta el buen recupero.
- **La medición.**
 - No se usa correctamente una estructura de la llamada.
 - Mal uso del sistema de gestión.

Figura 8

Diagrama de Causa - Efecto Problema Contacto sin Compromiso



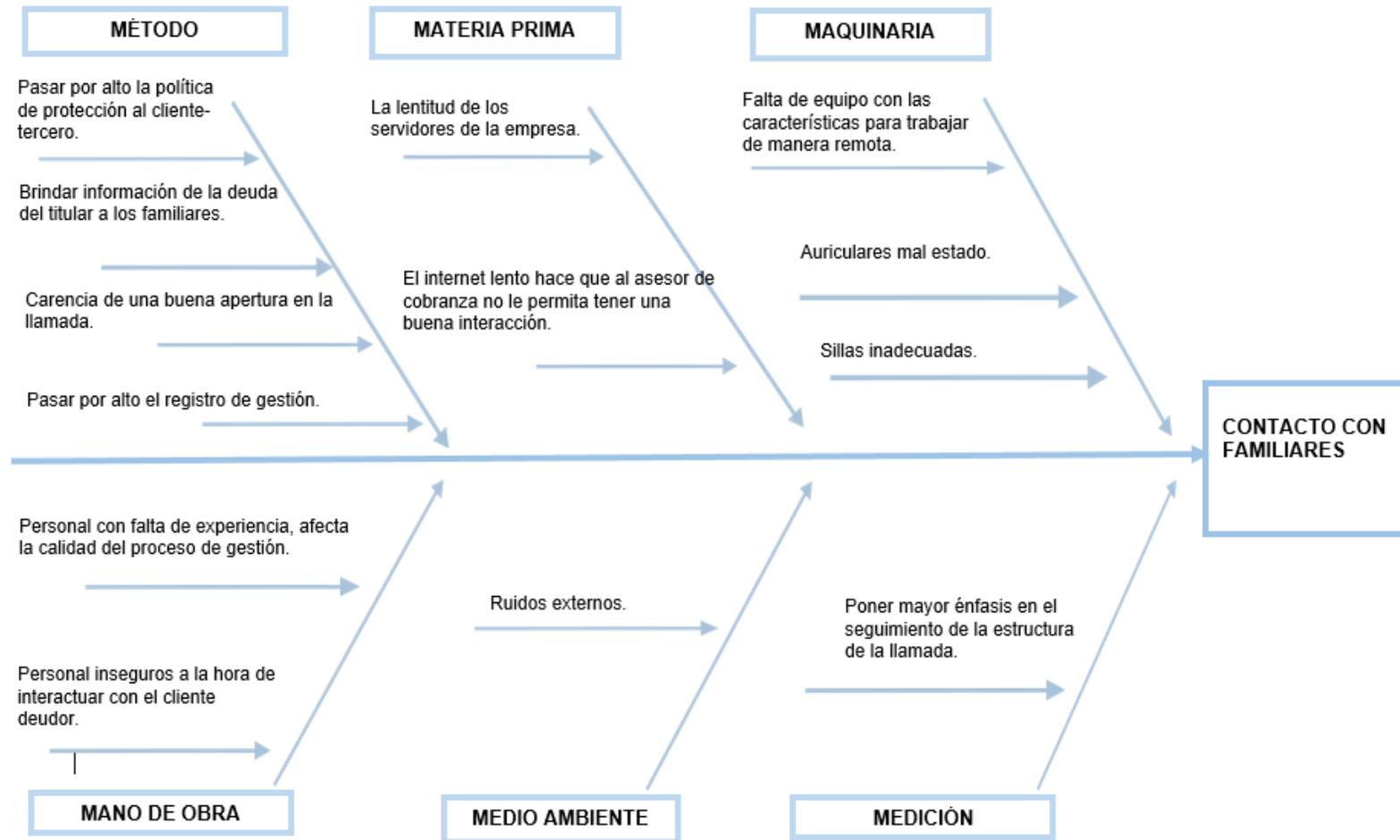
Fuente: Elaboración propia

En la figura 8 tenemos el diagrama Causa – efecto donde identificamos la problemática contacto sin compromiso, que son aquellos clientes que han sido contactados de manera efectiva sin embargo no se les ha podido generar un compromiso de pago para ello identificamos las siguientes causas principales como se muestra en el diagrama.

- **El método.**
 - Carencia una buena negociación en la llamada.
 - Falta un buen cierre en la llamada.
 - No existe un control de la llamada en tiempo real.
 - Falta de un monitoreo continuo de la estructura de la llamada.
- **En materia prima.**
 - La lentitud de los servidores de la empresa, en ocasiones por la caída del servidor.
 - El internet lento hace que al asesor de cobranza no le permita tener una buena interacción con el cliente deudor, debido que no carga la ficha de gestión.
- **La maquinaria.**
 - Carencia de equipos adecuados, tener un equipo con las características para trabajar de manera remota es muy importante, quizá se pueda manejar con los asesores que están en la ciudad central ya que se entrega un equipo; más no se puede manejar el estado de los equipos de aquellos asesores que se encuentran en provincia.
 - Auriculares en mal estado.
 - Sillas inadecuadas, no usan las ergonómicas.
- **La mano de obra.**
 - Personal con falta de experiencia, afecta la calidad del proceso de gestión.
 - Asesores inseguros a la hora de interactuar con el cliente deudor.
 - Asesores desmotivados.
- **Medio ambiente.**
 - Existen ruidos externos.
- **Medición.**
 - Mayor seguimiento en la estructura de la llamada

Figura 9

Diagrama de causa - efecto. Problema Contacto con Familiares



Fuente: Elaboración propia

En la figura 9 tenemos el diagrama causa – efecto, aquí identificamos la problemática contacto con familiares, de acuerdo a las políticas de la empresa no se puede dejar información de una deuda a un tercero o a familiares.

- **Método.**

- Pasar por alto la política de protección al cliente cuando hay un contacto con un tercero.
- Brindar información de la deuda del titular a los familiares.
- Carencia de una buena apertura en la llamada ya que se debe de presentar de manera correcta, sutilmente indagar y solicitar información adicional que pueda servir como apoyo para poder ubicar al titular de la deuda.
- Pasar por alto el registro de gestión como el número de teléfono actualizado ya que suelen cambiar de número en algunos casos, un horario en que se pueden contactar con el titular para volverlos a llamar, información que permita tener un contacto con el titular de la deuda.

- **Materia prima.**

- La lentitud de los servidores de la empresa, en ocasiones por la caída del servidor.
- El internet lento hace que al asesor de cobranza no le permita tener una buena interacción con el cliente deudor, debido que no carga la ficha de gestión.

- **La maquinaria.**

- Falta de equipo con las características para trabajar de manera remota.
- Auriculares en mal estado.
- Sillas inadecuadas, no usan las ergonómicas.

- **Mano de obra.**

- Personal con falta de experiencia, afecta la calidad del proceso de gestión; muchas de las veces no verifican el histórico de gestiones perdiendo la posibilidad de contactar a un cliente ya que a veces ellos se hacen pasar por familiares.
- Personal inseguro a la hora de interactuar con el cliente deudor.

- **Medio ambiente.**

- Existen ruidos externos.

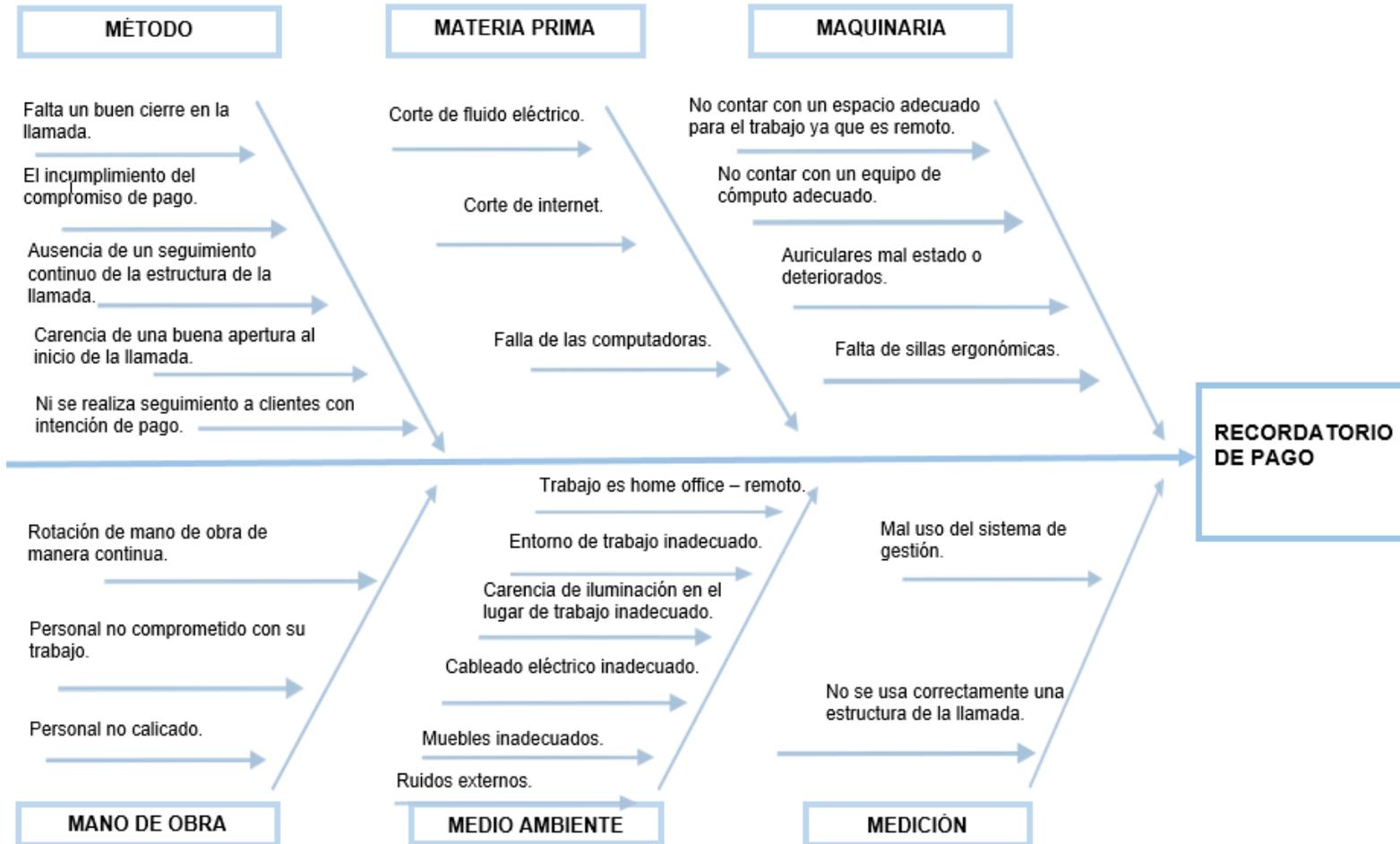
- **Medición.**

- Poner mayor énfasis en el seguimiento de la estructura de la llamada.

b) Problema recordatorio de pago

Figura 10

Diagrama de Causa - efecto recordatorio de pago.



Fuente: Elaboración propia

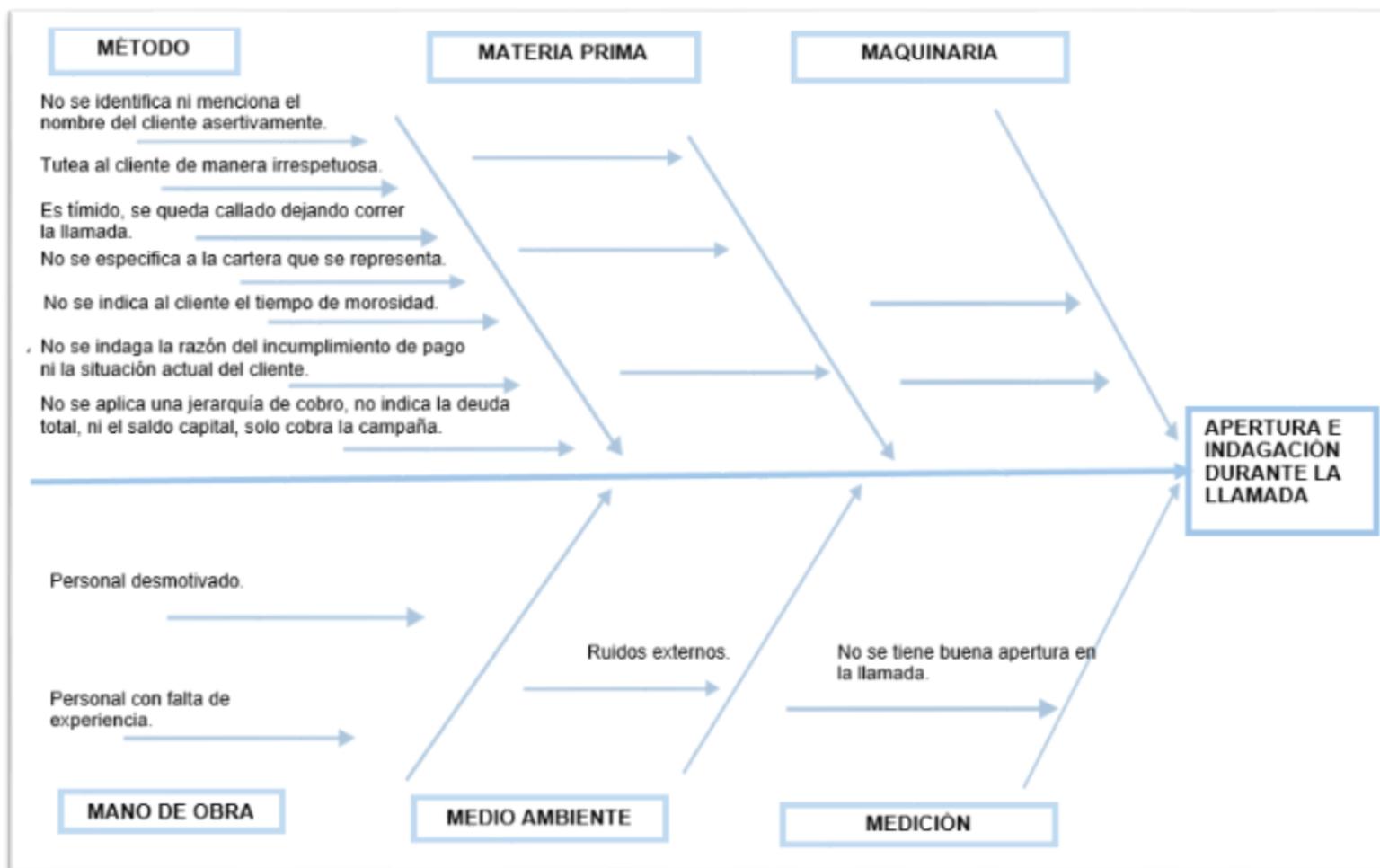
En la figura 10 se muestra el diagrama causa – efecto, donde se logra identificar la problemática recordatorio de pago. Este punto observado es muy importante, ya que el cliente tiene un compromiso de pago y una fecha establecida para cumplirlo. Sin embargo, en muchos casos estos compromisos se llegan a incumplir, ya sea por falta de seguimiento por parte del asesor de cobranza o por una mala negociación y cierre en la llamada.

- **Método.**
 - La inexistencia de llamadas de recordatorio a los compromisos de pago.
 - Falta de seguimiento a clientes con compromisos de pago que no contestan la llamada, y los asesores solo realizan de una a dos llamadas, o simplemente se olvidó o no lo registro en su base de compromisos.
 - Falta un buen cierre en la llamada.
- **Materia prima.**
 - La lentitud de los servidores de la empresa.
 - El internet lento.
- **Maquinaria.**
 - Falta de equipo con las características para trabajar de manera remota
 - Auriculares en mal estado.
 - Sillas inadecuadas, no usan las ergonómicas.
- **Mano de obra.**
 - Personal con falta de experiencia.
- **Medición.**
 - Poner mayor énfasis en el seguimiento de la estructura de la llamada.
 - Caída de los compromisos de pagos. Existe el caso de que el asesor no lleva un control adecuado de sus compromisos de pago, no lo guardo como debe de ser por que se le olvido en realizar el acuerdo de pago, así mismo también no hay una asistencia diaria de compromisos de pago por parte del supervisor.

c) Problema en la Apertura e indagación durante la llamada

Figura 11

Diagrama de Causa - Efecto Apertura e Indagación Durante la LLamada



Fuente: Elaboración propia

Método.

- No se identifica ni menciona el nombre del cliente de manera asertiva.
- Tutea al cliente de manera irrespetuosa.
- Es tímido y se queda callado dejando correr la llamada.
- El asesor de cobranza no especifica a la cartera que representa.
- No se aplica una jerarquía de cobro, no indica la deuda total, ni el saldo capital, solo cobra la campaña.
- No le indica al cliente el tiempo de morosidad.
- No indaga la razón del atraso de la deuda ni la situación actual del cliente

- **Materia prima.**

- **Maquinaria.**

- **Mano de obra.**

- Personal con falta de experiencia
- Personal desmotivado

- **Medio ambiente.**

- **Medición.**

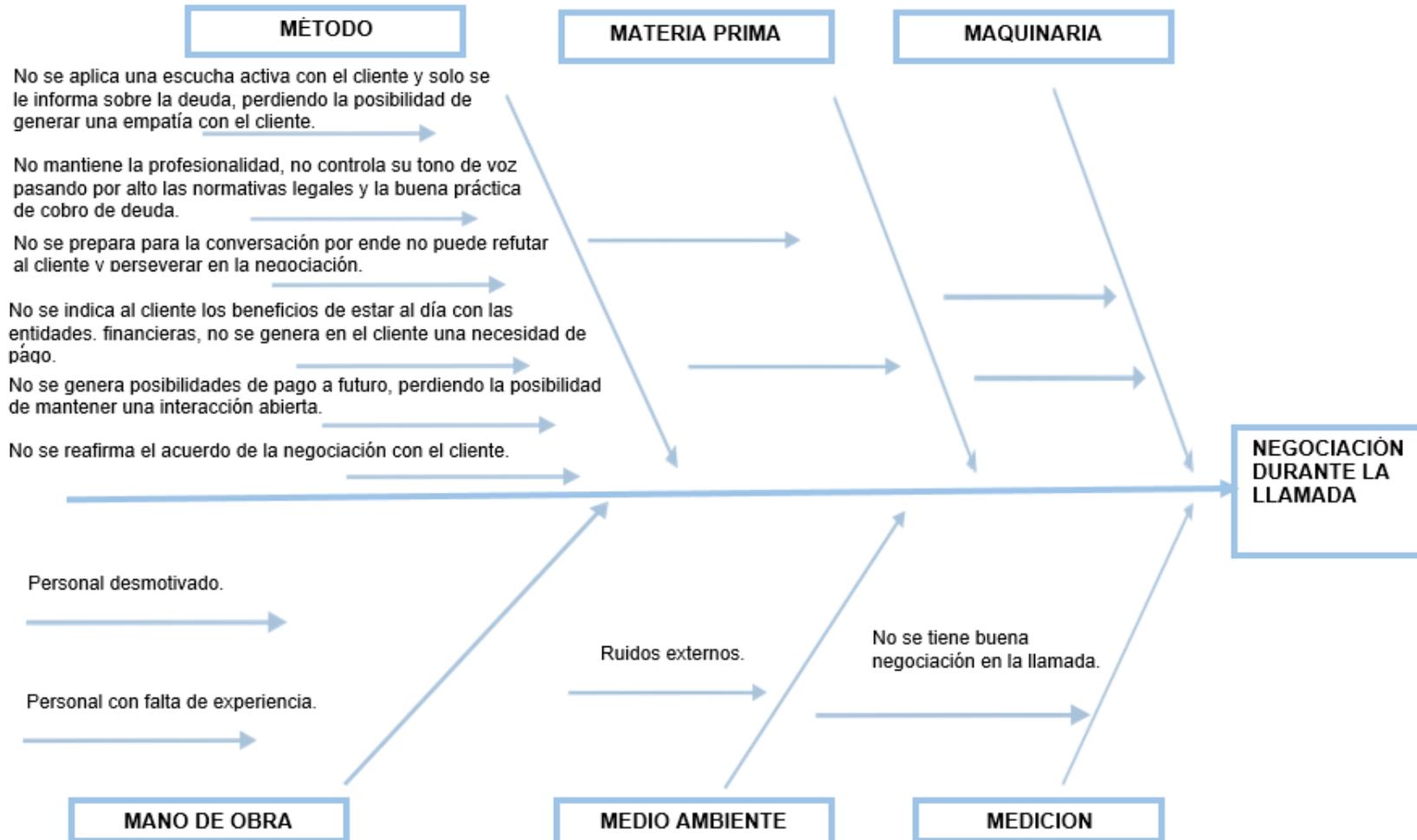
- No se tiene buena apertura en la llamada.

d) Problema de negociación durante la llamada

La negociación es una de las partes más importantes de la estructura de la llamada. Aquí se ve reflejado si el asesor de cobranza ha hecho la indagación de manera correcta, ya que utilizará todos los datos recopilados para poder rebatir al cliente, A continuación, se hará mención de los puntos que deben tratarse en la negociación.

Figura 12

Diagrama de Causa - Efecto Negociación Durante la Llamada.



Fuente: Elaboración propia

- **Método**
 - No se aplica una escucha activa con el cliente y solo se le informa sobre la deuda, perdiendo la posibilidad de generar una empatía con el cliente.
 - No mantiene la profesionalidad, no controla su tono de voz pasando por alto las normativas legales y la buena práctica de cobro de deuda.
 - No se prepara para la conversación por ende no puede refutar al cliente y perseverar en la negociación.
 - No se indica al cliente los beneficios de estar al día con las entidades financieras, no se genera en el cliente una necesidad de pago.
 - No se genera posibilidades de pago a futuro, perdiendo la posibilidad de mantener una interacción abierta.
 - No se reafirma el acuerdo de la negociación con el cliente.

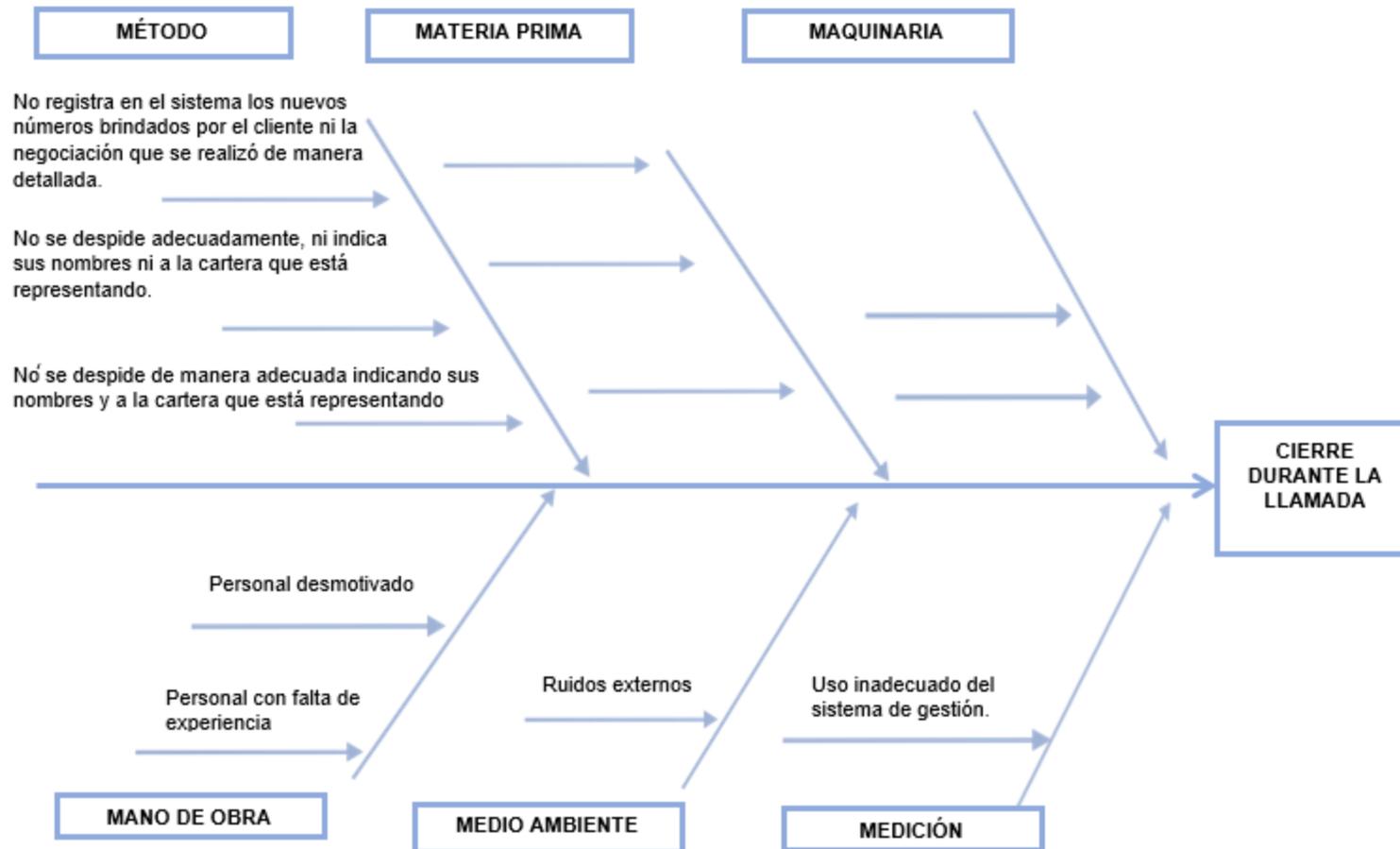
- **Materia prima.**
- **Maquinaria.**
- **Mano de obra.**
 - Personal con falta de experiencia
 - Personal desmotivado
- **Medio ambiente.**
 - Ruidos externos
- **Medición.**
 - Seguir de manera correcta la estructura de la llamada en la negociación.

e) Problema en el cierre durante la llamada

El cierre de la estructura de la llamada permite al asesor de cobranza reafirmar el acuerdo de pago y asegurar un buen cierre.

Figura 13

Diagrama de Causa - efecto Cierre Durante la Llamada



Fuente: Elaboración propia

- **Método.**
 - No registra en el sistema los nuevos números brindados por el cliente ni la negociación que se realizó de manera detallada.
 - No se despide adecuadamente ni indica sus nombres ni a la cartera que está representando.
- **Materia prima.**
- **Maquinaria.**
- **Mano de obra.**
 - Personal con falta de experiencia
 - Personal desmotivado
- **Medio ambiente.**
- **Medición.**
 - Uso inadecuado del sistema de gestión

4.4. Propuesta de mejora de la calidad de gestión en el proceso de la llamada.

4.4.1 Planteamiento de la propuesta

Como se ha evidenciado en el punto anterior, el cobro de deudas puede presentar diferentes complicaciones debido a las variadas respuestas de los clientes. Por esta razón, los asesores de cobranza deben adoptar una postura diferente ante cada caso.

Es crucial mejorar la calidad del proceso de gestión en las llamadas de recuperación de deudas. Una interacción efectiva y satisfactoria entre el asesor de cobranza y el cliente requiere una preparación anticipada de la llamada, lo que implica que el asesor esté bien informado sobre el cliente y su situación. La comunicación debe ser clara, profesional y centrada, permitiendo al cliente expresar sus preocupaciones mientras el agente mantiene el control de la conversación.

Para lograr esto, el asesor de cobranza debe adquirir habilidades específicas y demostrar empatía hacia el cliente, mostrando comprensión hacia su situación. La llamada debe conducir a acciones claras, con la información precisa recopilada y un seguimiento adecuado posteriormente.

En función de los resultados obtenidos y las causas identificadas, se plantean diversas acciones con el objetivo de mejorar la calidad del proceso de gestión en las llamadas de cobranza. El presente trabajo de investigación está orientado a mejorar la calidad del proceso de gestión de las llamadas telefónicas por parte de los asesores de cobranza. Como se mencionó anteriormente, el proceso de gestión se ve afectado por la renuencia de los clientes y la falta de habilidades de negociación de los asesores, lo cual dificulta rebatir las objeciones de los clientes deudores.

En este apartado se propone un procedimiento para mejorar la calidad del proceso de gestión en las llamadas de cobranza, con el objetivo de mejorar la negociación y, por consiguiente, el recupero.

El plan de mejora se enfocará en la calidad del proceso de gestión de las llamadas realizadas cuando el asesor de cobranza tiene contacto con el cliente deudor. Para ello se proponen las siguientes acciones:

- Mejorar el diagrama de flujo para un seguimiento correcto en el proceso de la llamada.
- Implementar una ficha de criterios para la evaluar la calidad del proceso de gestión del asesor de cobranza.
- Diseñar un plan de capacitación para mejorar la calidad del proceso de gestión en la cobranza remota.
- Realizar un monitoreo de calidad de las llamadas.
- Realizar simulaciones de llamadas.
- Establecer un control sobre el uso adecuado de herramientas de gestión de trabajo para un mejor recupero.
- Monitorear uso correcto de las herramientas de gestión de trabajo para optimizar el recupero.

4.4.2 Mejorar el diagrama de flujo para un seguimiento correcto en el proceso de la llamada.

Para mejorar la calidad del proceso de gestión de cobranza, se propone una actualización del diagrama de flujo de la llamada. Este diagrama permitirá al asesor tener una visión más clara del procedimiento a seguir en la estructura de la llamada al momento de interactuar con el cliente. Además, el diagrama de flujo podría integrarse en el sistema como una herramienta de apoyo visible para el asesor, sirviendo como guía durante la interacción con el cliente.

El diagrama de flujo propuesto para la gestión de cobranza remota describe el proceso ideal de la llamada, estructurado en tres escenarios: el sistema (predictivo), el asesor y el cliente deudor.

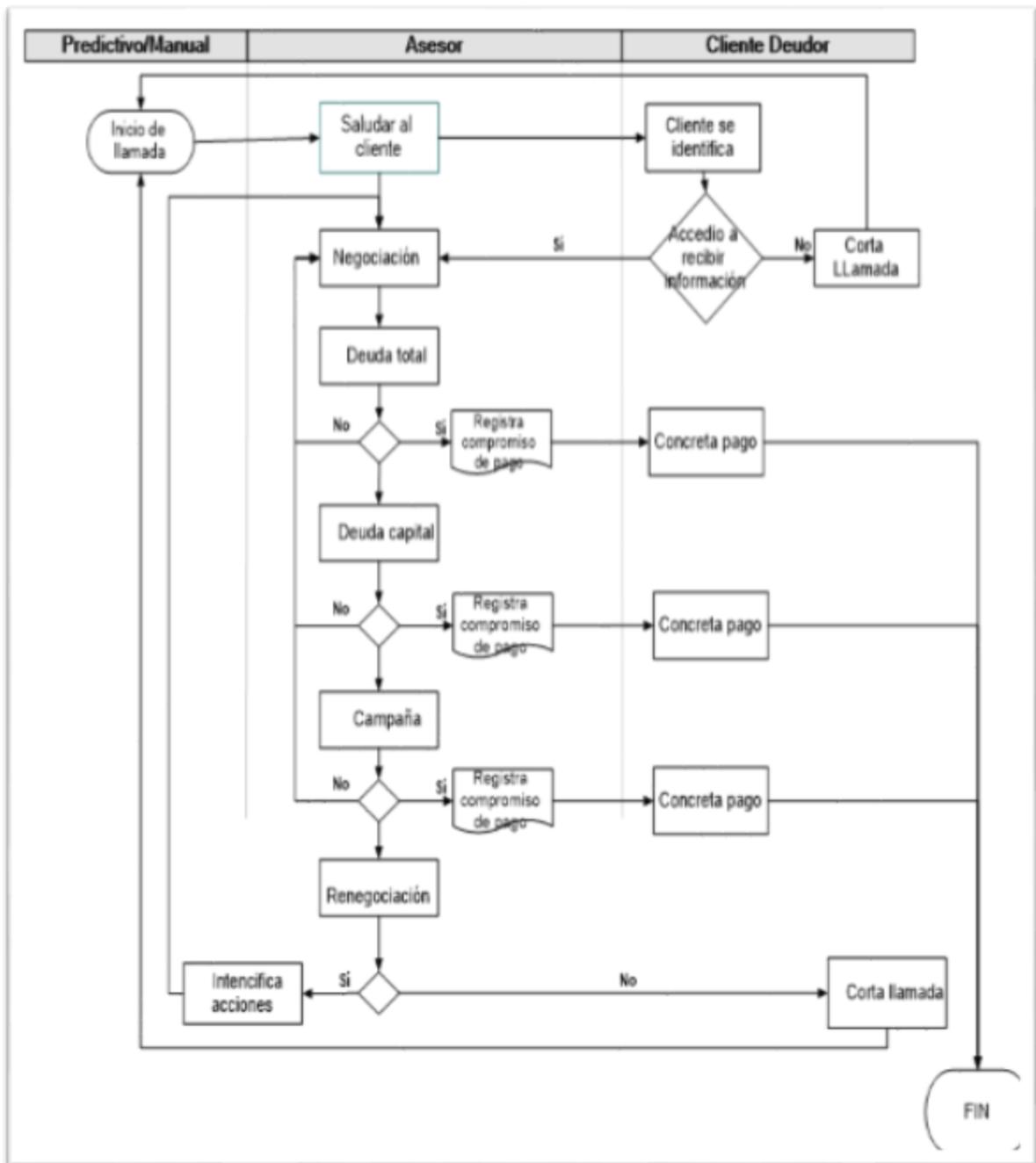
El punto de inicio ocurre cuando el asesor de cobranza establece contacto directo con el cliente deudor. Esto puede darse de dos formas: mediante una llamada realizada automáticamente por el sistema predictivo o de manera manual por parte del asesor de cobranza. En ambos casos, el contacto debe iniciar con un saludo del asesor hacia el cliente. Si el cliente se identifica como titular y acepta recibir la información, se inicia el proceso de negociación. En caso contrario, si el cliente no se identifica como titular, la llamada se finaliza y se intenta un nuevo contacto.

Si durante la llamada el cliente se identifica como titular, se procede a la negociación considerando la jerarquía de cobro. Se comienza a negociar la deuda total, ya sea mediante pagos fraccionados o la cancelación total. Si el cliente acepta alguna de estas opciones, se registra el compromiso de pago. Posteriormente, el cliente realiza el pago y se da por finalizada la negociación.

En el caso de que el cliente no acepte la cancelación de la deuda total, se negocia sobre el capital pendiente, siguiendo el mismo procedimiento anterior. Si el cliente no accede a pagar el capital, se procede a negociar sobre la campaña. Si el cliente deudor no acepta ninguna forma de pago, se inicia una renegociación de la cuenta. Si esta negociación es efectiva, se registra un nuevo compromiso de pago y se concreta el pago, finalizando así la negociación.

Figura 14

Diagrama de Flujo de la Gestión de Cobranza Remota.



Fuente: Elaboración propia

4.4.3 Diseñar un plan de capacitación para mejorar la calidad del proceso de gestión en la cobranza remota.

Para mejorar la calidad del proceso de gestión de cobranza en la entidad de estudio, se ha propuesto diseñar un plan de capacitación dirigido inicialmente a los asesores de cobranza de primera línea y, posteriormente, al personal involucrado en el área de gestión.

El estudio realizado demuestra que, aunque brindar un servicio de cobranza puede parecer sencillo, en realidad implica una serie de operaciones complejas. Estas acciones estratégicas deben estar enfocadas y adaptadas a los diferentes casos que se presentan, considerando la diversidad de clientes, cada uno con circunstancias únicas como empleo, salud, desastres naturales, sobreendeudamiento, entre otros. Por ello, es crucial desarrollar estrategias de cobranza variadas, con el objetivo de motivar al cliente a que salde su deuda.

4.4.3.1 Desarrollo de propuesta del plan de capacitación para mejorar la calidad del proceso de gestión de una microempresa de cobranza remota.

A continuación, se desarrollarán los puntos del plan de capacitación, los cuales permitirán mejorar la calidad del proceso de gestión en las llamadas de cobranza y también incrementar el rendimiento de los asesores de cobranza en la empresa.

El objetivo es mejorar las capacidades de cobranza de cada asesor, instruyéndolos y fortaleciendo su capacidad de negociación, además de fomentar el trabajo en equipo, el liderazgo y el compromiso con la empresa. La meta es capacitar al 100% de los asesores y supervisores de la entidad de estudio con el fin de generar confianza al momento de cobrar y negociar la deuda.

Dentro del plan, se desarrollarán estrategias de cobranza mediante simulaciones entre el asesor y el responsable de la capacitación, abordando diferentes casuísticas que se presentan en la gestión.

Tabla 10

Temas del Plan de Capacitación de Gestión de Cobranzas.

FUNDAMENTOS DE LA GESTION DE COBRANZA
Definición de cobranzas
Cobranza mora temprana, mora tardía, judicial
Normativa relacionadas con la cobranza
Políticas de cobranza
Procesos internos de la cobranza
NEGOCIACION Y HABILIDADES COMUNICATIVAS
Negociación.
Comunicación efectiva - estrategias aplicadas a la cobranza
Escucha activa y empatía en la comunicación
Manejo de objeciones y situaciones difíciles
TECNICAS DE COBRANZA, GESTION DE TIEMPO Y ORGANIZACIÓN
Planificación y priorización
Gestión de tiempo.
Seguimiento y documentación
Técnicas para aplicar a la gestión de cobranzas
Técnicas de persuasión y negociación
Revisión de las herramientas de gestión de cobros.
PERFIL COMPETENCIAS PARA UN COBRADOR EXITOSO, DESARROLLO DE HABILIDADES PERSONALES
Definición del perfil del cobrador
Comunicación Asertiva y resolución de conflictos.
Resolución de problemas
Resiliencia y manejo del estrés
Ética profesional
Inteligencia emocional
Motivación, clima productivo de trabajo en el sector de cobranzas.
APLICACIÓN, ROLE - PLAYING Y SIMULACIONES
Prácticas de role - playing
Feedback y retroalimentación

Fuente: Elaboración propia

Plan de capacitación para mejorar la calidad de proceso de gestión para una micro empresa de cobranza remota.

a) Actividad de la empresa.

Es una micro empresa privada dedicada a dar servicios de cobranzas.

b) Justificación.

Brindar el servicio de cobranza parece fácil, pero puede convertirse en una de las operaciones más complejas, debido a las acciones y estrategias involucradas, cada una con lineamientos específicos para diferentes casos. El objetivo es incentivar al cliente a saldar su deuda mediante planes que combinan una gran capacidad de negociación y mucho tacto para lograr que los clientes cumplan con sus pagos.

Por ello, se ha desarrollado este plan de capacitación, que permitirá el mejor desarrollo del asesor de cobranza y potenciará sus capacidades en el rubro.

c) Alcance.

El presente plan de capacitación es de aplicación para todos los asesores de la entidad de estudio.

d) Fines del plan de capacitación.

El fin del plan de capacitación es mejorar la calidad del proceso de gestión de cobranza de los asesores y mejorar el rendimiento en la negociación de la entidad de estudio.

e) Objetivos:

- **Objetivo general.**

Mejorar la calidad del proceso de gestión en la cobranza.

- **Objetivo Específico.**

Instruir a los asesores de cobranza en técnicas y negociación en la cobranza, Fortalecer sus capacidades en la negociación de cobranza, Fomentar una cultura de trabajo en equipo liderazgo y compromiso.

f) Meta.

Capacitar al 100% de los asesores de cobranza

g) Estrategias.

Desarrollo de simulaciones prácticas entre asesores, presentación de casuísticas en la gestión de cobranza.

h) Recursos.

- **Humanos.**

Supervisor del área correspondiente y asesores de cobranza.

- **Materiales.**

La capacitación será de manera remota con cámara encendida y para llevar el control se usará un formulario, para dar la validación de la capacitación y tomar algún examen siempre en cuando sea necesario.

i) Financiamiento.

El financiamiento será con los ingresos propios de la empresa.

j) Presupuesto.

Supervisor a cargo de los asesores de cobranza

k) Cronograma.

El desarrollo del cronograma de capacitación será en un tiempo de 45 min. a 60 min. en 10 días en coordinación con los asesores de cobranza y los supervisores a cargo.

Tabla 11

Diagrama de Gantt- Cronograma del Plan de Capacitación.

				Inicio del proyecto:	mar, 2023-05-02	1 de Mayo de 2023							8 de Mayo de 2023						
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
TEMA	ASIGNADO	PROGRESO	TIEMPO/MIN	INICIO	FIN	l	m	m	j	v	s	d	l	m	m	j	v	s	d
FUNDAMENTOS DE LA GESTION DE COBRANZA																			
Definición de cobranzas	Supervisor	0%	15	2-5-23	2-5-23	■													
Cobranza mora temprana, mora tardía, judicial	Supervisor	0%	15	2-5-23	2-5-23	■													
Normativa relacionadas con la cobranza	Supervisor	0%	15	2-5-23	2-5-23	■													
Políticas de cobranza	Supervisor	0%	15	2-5-23	2-5-23	■													
Procesos internos de la cobranza	Supervisor	0%	15	3-5-23	3-5-23		■												
NEGOCIACIÓN Y HABILIDADES COMUNICATIVAS																			
Negociación.	Supervisor	0%	15	3-5-23	3-5-23		■												
Comunicación efectiva - estrategias aplicadas a la cobranza	Supervisor	0%	30	3-5-23	3-5-23		■	■											
Escucha activa y empatía en la comunicación	Supervisor	0%	30	4-5-23	4-5-23			■	■										
Manejo de objeciones y situaciones difíciles	Supervisor	0%	30	4-5-23	4-5-23			■	■										
TECNICAS DE COBRANZA, GESTION DE TIEMPO Y ORGANIZACION																			
Planificación y priorización	Supervisor	0%	30	5-5-23	5-5-23				■	■									
Gestión de tiempo.	Supervisor	0%	15	5-5-23	5-5-23				■	■									
Seguimiento y documentación	Supervisor	0%	15	5-5-23	5-5-23				■	■									
Técnicas para aplicar a la gestión de cobranzas	Supervisor	0%	30	6-5-23	6-5-23					■	■								
Técnicas de persuasión y negociación	Supervisor	0%	30	6-5-23	6-5-23					■	■								
Revisión de las herramientas de gestión de cobros.	Supervisor	0%	15	8-5-23	8-5-23							■	■						
PERFIL COMPETENCIAS PARA UN COBRADOR EXITOSO, DESARROLLO DE HABILIDADES PERSONALES																			
Definición del perfil del cobrador	Supervisor	0%	15	8-5-23	8-5-23							■	■						
Comunicación Asertiva y resolución de conflictos.	Supervisor	0%	30	8-5-23	8-5-23							■	■						
Resolución de problemas	Supervisor	0%	45	9-5-23	9-5-23								■	■	■				
Resiliencia y manejo del estrés	Supervisor	0%	15	9-5-23	9-5-23								■	■					
Ética profesional	Supervisor	0%	15	10-5-23	10-5-23									■	■				
Inteligencia emocional	Supervisor	0%	30	10-5-23	10-5-23									■	■				
Motivación, clima productivo de trabajo en el sector de cobranzas.	Supervisor	0%	15	10-5-23	10-5-23									■	■				
APLICACIÓN, ROLE - PLAYING Y SIMULACIONES																			
Prácticas de role - playing	Supervisor	0%	60	11-5-23	11-5-23											■	■		
Feedback y retroalimentación	Supervisor	0%	60	12-5-23	12-5-23													■	■
TOTAL DE HORAS APLICADAS			600																

4.4.4 Criterios para la evaluación de calidad de gestión al asesor de cobranza

En este punto se verán los criterios que se deben usar para la evaluación de la calidad del proceso de gestión, de manera que el asesor de cobranza logre las metas establecidas por la empresa.

Tabla 12

Ficha de criterios, evaluación de calidad de gestión al asesor de cobranza

(CECG)

NOMBRE DE SUPERVISOR				
PRODUCTO FINANCIERO				
TIPO DE CARTERA				
DESEMPEÑO DEL ASESOR	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	ACCIONES
AVANCE DE COMPROMISOS	Porcentaje de recaudo.	Recaudo obtenido según avance de cierre de mes.	Si el asesor no tuvo un porcentaje menos del 50% .	Realizar auditorías de las llamadas según estructura,
		Recaudo obtenido de manera semanal.	Si no alcanza al 10% de la meta.	Realizar capacitaciones,
		Proyectado del día.	Si no tiene compromisos de pago del día.	Realizar simulación de llamada con el asesor, Verificar el correcto uso de las herramientas proporcionadas por la entidad,
		Proyectado de la semana.	Si no tiene compromisos de pago para la semana.	Proporcionar las herramientas necesarias para realizar una gestión efectiva de cobranza.
		Compromisos de pagos generados.	Si no logra generar compromisos de pago.	

Fuente: Elaboración propia

Dentro de la propuesta de mejora para el control de calidad, se están elaborando diversas fichas de control con el objetivo de mejorar el desempeño y la calidad de gestión en la cobranza remota. Para ello, se considerará el desempeño en el avance de compromisos, verificando el porcentaje de recaudo al cierre del mes anterior, así como su avance al principio del mes, a mitad de quincena y antes del cierre del mes. También se utilizarán como puntos de referencia el recaudo obtenido de manera semanal y los proyectados diarios y semanales.

Las acciones que se llevarán a cabo incluyen: auditorías de las llamadas según la estructura propuesta, realización de capacitaciones específicas, simulación de

llamadas con los asesores, verificación del uso correcto de las herramientas proporcionadas por la entidad de estudio y suministro de las herramientas necesarias para una gestión efectiva de la cobranza. Estas acciones se detallarán en los puntos siguientes.

4.4.5 Ficha de monitoreo de calidad de la llamada.

La mejora de la ficha técnica de monitoreo de calidad del proceso de gestión en la llamada tiene como objetivo identificar las posibles mejoras en la interacción entre el asesor y el cliente deudor. En esta ficha se evaluarán tres aspectos principales: la apertura, la negociación y el cierre.

En la etapa de apertura, se consideran cinco puntos: saludo asertivo, identificación, brindar información, indagar el motivo del atraso y el estado económico actual.

En el saludo asertivo, el asesor de cobranza debe comunicarse con el cliente de manera correcta, indicando su nombre y apellido. Si no se presenta de manera asertiva, el cliente puede cortar la llamada al reconocerla como una llamada de cobranza. Por ello, el asesor debe ser directo, identificando al cliente sin darle la opción de negarse o evadir la cobranza. Es crucial hacer una pausa para confirmar a quién se le está proporcionando la información de la deuda. Esta acción se valorará con 4 puntos.

En la identificación, el asesor debe presentarse correctamente ante el cliente deudor, mencionando su nombre y la entidad que representa.

En cuanto a brindar información, la deuda solo debe comunicarse al titular de la cuenta, de acuerdo con las políticas que impiden proporcionar información a terceros. El sondeo de la reacción del cliente ayuda a evaluar su capacidad de pago.

Indagar el motivo del atraso de la deuda permite crear una conexión con el cliente, ya que se siente escuchado. Una escucha activa y empática sobre la situación actual del cliente ayuda a generar confianza y facilita que el asesor proponga formas de pago.

Indagar el estado económico actual del cliente va a permitir saber si está en la capacidad de poseer y cubrir la deuda, y si se compromete, podrá cumplirla.

Luego tenemos la etapa de negociación y se está considerando 8 puntos importantes que son: escucha activa, autocontrol, buscar compromiso, rebatir, recursivo, insistente, conocimiento y recapitular.

Los asesores de cobranzas deben estar atentos, tener una escucha activa con el cliente con el fin de identificar las posibles objeciones del cliente para poder rebatirlas en el momento que se crea conveniente a favor del asesor.

Tener un autocontrol en la negociación es primordial, ya que muchas de las veces son clientes que evaden su responsabilidad. También está el hecho de que el cliente este pasando por una mala situación temporal y comience a justificar su falta de pago, extendiéndose la llamada por más tiempo.

El asesor debe de buscar siempre el compromiso de pago, ofreciendo las diferentes formas de pago de acuerdo a las políticas que se maneja en la empresa.

Ante cualquier situación de evasión del pago de la deuda, el asesor debe de saber rebatir las objeciones del cliente de manera respetuosa, teniendo en cuenta las políticas de la empresa. Para ello, se debe de usar toda la información recopilada con anticipación con referencia a la deuda del cliente.

El ser recursivo permitirá tener una buena negociación buscando siempre la cancelación de la deuda; caso contrario, un convenio. Siempre se debe buscar un compromiso por parte del cliente deudor.

Ser insistente en la negociación siempre teniendo en cuenta el medio y las normas de la entidad y esté alineado a las políticas de la entidad.

Tener el conocimiento y reflejar dominio del tema del proceso de recuperación y seguridad ante el cliente deudor, para tener un buen cierre.

Realizar una retroalimentación y un resumen al cliente del acuerdo realizado en ese momento, indicando la urgencia de pago, es fundamental.

Por último, tenemos la etapa del cierre y comprende de tres puntos: actualización de datos, registro de gestión, despedida.

En la actualización de los datos, se registra todos los datos nuevos del cliente deudos como telefono dirección, correo, etc. con el fin de tener mayor oportunidad de contactabilidad y recupero.

En el registro de gestión se tiene que consignar todo lo acordado en la negociación con el cliente: el cuánto es el monto acordado de pago, cómo pagara (cancelación total o fraccionado), cuándo pagará (preferiblemente el pago en el mismo día) y donde o a que agencia de pago se acercara.

Por ultimo esta etapa de la despedida que se debe manera formal y cordial.

Tabla 13

Monitoreo de calidad de la llamada (MCALL).

NOMBRE DEL ASESOR DE COBRANZA			
NOMBRE DE SUPERVISOR			
PRODUCTO FINANCIERO			
TIPO DE CARTERA			
TIPO DE EVALUACIÓN	INDICADORES	DESCRIPCIÓN	% EVALUACIÓN
Apertura - 34%	Saludo Asertivo.	El saludo asertivo, abre bien el canal de comunicación indicando nombre y apellido	4%
		Realiza una pausa para identificar al cliente	2%
	Identificación.	Se presenta de manera correcta con un nombre y apellido	4%
		Indica a que entidad representa	4%
	Brindar Información.	Indica el motivo de la llamada	4%
		Brinda información de la deuda según datos del cliente de manera escalonada	3%
	Indagar Motivo.	Sondear la reacción del cliente	3%
		Indagar el motivo del atraso de la deuda	2%
		Tener escucha activa	7%
		Empatía con el Cliente	3%
Estado Actual.	Indagar el estado económico actual del cliente,	2%	
Negociación -47%	Escucha Activa.	Identificar las posibles objeciones del cliente para poder rebatirlas en el momento	7%
	Autocontrol.	Tener autocontrol	7%
	Buscar Compromiso.	Buscar siempre el compromiso de pago ofreciendo al cliente diferentes alternativas de pago	7%
	Rebatir.	Rebatir las objeciones del cliente	5%
	Recursivo.	Presenta las alternativas ante cualquier tipo de situación de acuerdo a la deuda del cliente	3%
		Presenta mediante todos los medios establecidos en la normatividad de la organización y alineados al marco legal para que realice el compromiso de pago	4%
	Insistente.		
	Conocimiento.	Dominio del tema del proceso de recuperación de cartera y seguridad frente al cliente deudor	4%
Recapitular.	Recalcar la modalidad del pago e indicar la urgencia de pago.	10%	
Cierre - 15%	Actualización De Datos.	Si es un número nuevo, Registrar	5%
	Registro De Gestión.	Registro de compromiso de pago.	5%
	Despedida.	Se despide de manera adecuada	5%
TOTAL			100%

Fuente: Elaboración propia

4.4.6 Simulación de la llamada.

La simulación de la llamada tiene como objetivo instruir al asesor y presentar diferentes casuísticas con distintos tipos de clientes, permitiéndole familiarizarse

con las posibles objeciones y mantener una buena negociación según la calidad de la llamada, generando así un compromiso de pago.

En la siguiente tabla 14 se muestra el caso de un cliente receptivo, que está dispuesto a negociar y expone su problemática para llegar a un consenso respecto a su deuda.

La simulación de la llamada consiste en realizar un ensayo entre el asesor de cobranza y el supervisor, donde uno asume el rol de asesor y el otro el de cliente deudor, siguiendo toda la estructura de la llamada. Esto permitirá al asesor mejorar su desenvolvimiento, disipar dudas y adquirir confianza en el manejo de objeciones durante la llamada.

Tabla 14

Simulación de la Llamada Cliente Receptivo (SIMULA).

RESPONSABLE	
ASESOR	
OBJETIVO	La simulación de la llamada tiene por objetivo poder diferentes escenarios al asesor de diferentes casos, con perfiles distintos de clientes en morosidad y se pueda rebatir objeciones y tener una gestión de manera óptima.
CASO 1	CLIENTE RECEPTIVO
ASESOR	Buenos días Sr Pepe.
SR. PEPE	Si Buenos días.
ASESOR	Estamos llamando con referencia a su deuda con la financiera el Misti, se verifica que tiene más de 6 meses de atraso y la deuda asciende a s/. 65000.
SR. PEPE	Si lo que sucede es que he tenido inconvenientes con mis pagos, pero si estoy viendo la forma de cancelar.
ASESOR	Entendemos Sr. Pepe y cómo pretende pagar la deuda.
SR. PEPE	En estos momentos estoy atravesando por un momento difícil ya que no percibo el mismo sueldo de antes, así que deseo pagar en cuotas la deuda.
ASESOR	Sr. Pepe tiene la alternativa de los 65000 en 24 meses no se está generando ningún sobrecargo por la deuda.
SR. PEPE	El monto de 65000 es un monto demasiado alto para perder asumir ya que se está sumando demasiado los intereses yo solo debo un monto de s/. 30000.
ASESOR	Entiendo, pero es por el tiempo de morosidad que usted ha acumulado, por eso los intereses, entonces podemos brindarle la alternativa de acogerse a pagar el capital se le está condonando los intereses en un 100%. Con un monto de s/. 35000 estaría liquidando toda la deuda
SR. PEPE	Bueno es un monto razonable, como hago el pago.
ASESOR	Sr. Se le estará generando un acuerdo de pago por cancelación de deuda para que tenga usted un aval de respaldo, el pago se realiza de preferencia de manera presencial en las cajas de la Financiera el Misti con su DNI y tarjeta el Misti. ¿Tiene usted alguna consulta adicional con respecto a la forma de pago?
SR. PEPE	No, está todo claro.

ASESOR	Muy bien Sr. Pepe se está registrando su compromiso de pago de 35000 soles para fecha 12/2, seria todo por nuestra parte, esperamos el depósito, buenas tardes.
SR. PEPE	Buenas tardes.

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente Tabla 15 se presenta el caso de un cliente evasivo, que ha evitado previamente los intentos de contacto y ha mostrado resistencia a resolver su deuda pendiente. En este escenario simulado, el asesor de cobranza debe manejar la situación con tacto y diplomacia, ofreciendo opciones flexibles mientras comunica claramente las posibles consecuencias de no resolver la deuda. La estrategia incluye mantener la calma y la profesionalidad, al mismo tiempo que se procura mantener abiertas las líneas de comunicación para futuras negociaciones.

Tabla 15

Simulación de la Llamada Cliente Evasivo

CLIENTE EVASIVO	
RESPONSABLE	
ASESOR	
OBJETIVO	La simulación de la llamada de un cliente evasivo tiene por objetivo poder diferentes escenarios al asesor de diferentes casos, con perfiles indistintos de clientes en morosidad y se pueda rebatir objeciones y tener una gestión de manera óptima abierto a futuras negociaciones.
CONTEXTO	El cliente en cuestión ha evitado previamente los intentos de contacto y ha mostrado resistencia a resolver su deuda pendiente.
ASESOR CLIENTE EVASIVO	Buen día, ¿hablo con el Sr. Eduardo Padilla ? Sí, soy yo. ¿De qué se trata?
ASESOR	Sr. Padilla, le llamo de parte de [nombre de la empresa] para discutir el saldo pendiente en su cuenta. Parece que ha habido dificultades en cuanto a los pagos acordados previamente.
CLIENTE EVASIVO	Ah, entiendo. No he podido ocuparme de eso últimamente.
ASESOR	Comprendo que pueden surgir imprevistos. Es importante para nosotros resolver esta situación de manera efectiva y justa. ¿Podría proporcionarme una idea de cuándo podría efectuar algún pago?
CLIENTE EVASIVO	No estoy seguro en este momento. Tengo algunos problemas financieros que resolver primero.
ASESOR	Entiendo la situación, Sr. Padilla. ¿Podríamos discutir opciones de pago que podrían adaptarse mejor a su situación actual? Podemos considerar un plan de pagos fraccionado o cualquier otra alternativa que le resulte más conveniente.
CLIENTE EVASIVO	No sé si puedo comprometerme a algo en este momento.
ASESOR	Entiendo que esto puede ser un desafío. Quiero asegurarme de que estemos explorando todas las opciones posibles para resolver esto de manera que funcione para usted. ¿Podríamos establecer un plazo para revisar esta situación nuevamente?
CLIENTE EVASIVO	Lo siento, no estoy seguro de eso ahora.
ASESOR	Entiendo, Sr. Padilla. Aprecio su honestidad. Quisiera recordarle que, si no podemos encontrar una solución amistosa, podríamos tener que considerar opciones más formales, como procedimientos legales. Preferimos evitar esa vía y trabajar juntos para resolver esto de manera que sea viable para ambas partes.

CLIENTE EVASIVO	Bueno, lo pensaré y le llamaré si cambio de opinión.
ASESOR	Perfecto, Sr. Padilla. Estoy aquí para ayudarle en cualquier momento. Por favor, no dude en comunicarse conmigo si tiene alguna pregunta o desea discutir más opciones. Gracias por su tiempo hoy.
CLIENTE EVASIVO	De acuerdo. Gracias.

4.4.7 Control del uso adecuado de herramientas de gestión de trabajo para un mejor recupero.

La ficha de control del uso adecuado de herramientas de gestión de trabajo para un mejor recupero tiene por objetivo verificar y controlar que cada uno de los asesores utilizan de manera correcta las herramientas para la gestión de cobranza.

En esta ficha se consignará al responsable y al asesor a quien va dirigido la ficha, donde el responsable del control pondrá un visto bueno en cada casillero.

Tabla 16

Control del uso Adecuado de Herramientas de Gestión de Trabajo para un Mejor Recupero (CAHG).

RESPONSABLE			
ASESOR			
OBJETIVO	Este control tiene como objetivo verificar que cada uno de los asesores utilizan de manera correcta las herramientas de trabajo para la gestión de cobranza.		
HERRAMIENTAS DE TRABAJO	NOMBRE	CONTROL	
1	El UCM Omnitel PBX .	x	
2	Sistema de Datos de clientes .	x	
3	Base de mini search.	x	
4	Base de control de compromisos y convenios.	x	

Fuente: Elaboración propia

4.4.8 Control y entrega de las herramientas de gestión de trabajo para un mejor recupero.

En la ficha de control y entrega de las herramientas de gestión de trabajo, tiene por objetivo controlar la entrega de las principales herramientas de gestión. Que son la base de mini search, Base de control de compromisos y convenios, plantillas de compromisos.

Tabla 17

Control y Entrega de las Herramientas de Gestión de Trabajo para un mejor Recupero (CEHG).

RESPONSABLE		
ASESOR.		
OBJETIVO.	Este control de entrega tiene como objetivo verificar que cada uno de los asesores cuentan con las herramientas de trabajo para la gestión de cobranza.	
HERRAMIENTAS DE TRABAJO.	NOMBRE	CONTROL
1	Base de mini search.	
2	Base de control de compromisos y convenios.	
3	Plantillas de compromisos.	

Fuente: Elaboración propia.

4.5 Resultados esperados de los indicadores del proceso de gestión.

Luego de concretarse la etapa del plan de capacitación en la negociación y uso de las herramientas de gestión, se espera que los asesores alcancen sus objetivos de manera efectiva. En este caso, se analizará 18 audios nuevamente una vez concluidos el plan de capacitación.

a) Calidad de la llamada: Este indicador, al aplicar la ficha de evaluación de la estructura de la llamada, espera que todos los audios evaluados lleguen a alcanzar el puntaje óptimo de 100, ello significa que en cada proceso se la llamada de negociación logren alcanzar el puntaje que corresponde según la ficha de evaluación mejorada.

Calidad de la llamada = Puntaje de la apertura + Puntaje de negociación + Puntaje de cierre.

b) Clientes efectivos en el día: Se espera que haya una mayor cobertura de clientes efectivos, dado que los asesores de cobranza han adquirido los conocimientos y las herramientas necesarias para captar la atención del cliente de manera más efectiva. Se espera un incremento en la efectividad de contactos y una disminución de los casos de no contacto, convirtiéndolos en contactos efectivos.

c) Total, de gestiones por día: Se espera que los asesores logren tener mayor contacto efectivo y que los no contactos pases a convertirse en contacto efectivo.

d) Meta lograda. Se espera que cada asesor alcance el 100% de su meta mensual o la supere.

$$\% \text{ De meta lograda} = \text{Recupero} / (\text{Meta} * 100)$$

e) Numero de compromisos: En este apartado se espera una mejora en el número de compromisos generados por cada asesor durante el día y en el mes. Cuanto más compromiso de pago se generen, mayor es la probabilidad de alcanzar de la meta establecida.

$$\text{Numero de compromisos en el día} = \text{Numero de compromisos} / \text{horas trabajada}$$

Se espera que la entidad de estudio mejore la calidad en el proceso de gestión de la cobranza, especialmente en la negociación, utilizando las diversas herramientas implementadas para mejorar el desempeño de los asesores de cobranza. Como se mencionó inicialmente, los asesores trabajan de manera remota y están ubicados en diferentes puntos de la ciudad y provincias, lo que dificulta el seguimiento. Sin embargo, con la capacitación y motivación adecuadas, se espera lograr una mejora significativa en el recupero mensual y en el cumplimiento de metas, obteniendo así mejores beneficios a través de las comisiones por alcanzar las metas establecidas.

Por lo tanto, es crucial que la entidad de estudio implemente los puntos de mejora indicados, los cuales deberán reflejarse en la gestión de los asesores de cobranza. Es necesario cumplir con cada uno de los puntos consignados en la tabla 13, según la ficha mejorada del monitoreo de la llamada, para alcanzar un nivel de negociación del 100%.

CONCLUSIONES

PRIMERA: Según el análisis realizado de la situación actual de la entidad de estudio, se verificó que cuenta con un diagrama de flujo de la estructura de la llamada muy básico, el cual no refleja adecuadamente el proceso de gestión de la llamada ni sirve de apoyo efectivo a los asesores de cobranza durante la negociación con el cliente deudor. Además, la entidad no dispone de un organigrama, y las funciones de recursos humanos son realizadas por el gerente, quien también desempeña el rol de analista de cartera, lo que ocasiona una sobrecarga laboral y un cruce de funciones. De los resultados obtenidos a partir del análisis de 18 audios con referencia a la calidad del proceso de gestión, se observa que ninguno alcanza la puntuación del 100. Los puntajes oscilan entre 79, el más alto, y 52, el más bajo. En las tres etapas evaluadas, se verifica que la etapa de negociación es la que requiere mayor énfasis, ya que en ninguno de los audios se evidencia una buena negociación. También se constata que en los tres meses evaluados (enero, febrero y marzo), solo un asesor de cobranza alcanzó su meta mensual en enero y febrero, mientras que en marzo dos asesores lograron cumplirla. Además, se infiere que la posibilidad de alcanzar el objetivo mensual es mayor cuando el asesor de cobranza genera un mayor número de compromisos de pago, al comparar los compromisos generados con la meta lograda.

SEGUNDA: Al aplicar el diagrama de Pareto como herramienta, se han identificado los problemas que afectan el proceso de calidad de gestión en la cobranza remota de la entidad de estudio. Según el principio del 80/20, se verifica que el 80 % de las consecuencias, en este caso los resultados de las gestiones son causadas por el 20 % de los indicadores de gestión. Se identificaron tres indicadores principales como las causas principales de estos problemas. Uno de los principales indicadores es el "contacto sin compromiso", que muestra que, aunque el asesor de cobranza logra contactar al titular, la deficiencia en la calidad del proceso impide que se genere un compromiso de pago. Otro problema identificado es el "mensaje a familiares", donde en muchos casos no se logra recopilar información útil de los familiares para contactar al titular de la cuenta. Además, se han señalado problemas relacionados con la calidad del proceso de gestión de cobranza remota, específicamente en las etapas de apertura, negociación y cierre durante la llamada.

TERCERA: Se realizó el análisis de las causas de los problemas encontrados. En una primera parte, se analizó la causa del problema general y se desglosó en cinco diagramas de Ishikawa para abordar los problemas específicos. Los resultados de todas las herramientas indicaron que el problema más importante a resolver es el de la negociación, el cual presenta dificultades relacionadas con el método basado en preguntas. Se revisaron las grabaciones de cada una de las personas muestreadas para identificar estos problemas en detalle. Esta revisión fue utilizada para desarrollar la propuesta de mejora.

CUARTA: Se concluye que para mejorar e incrementar la calidad del proceso de gestión en la cobranza, se propone implementar un diagrama de flujo para el correcto seguimiento del proceso de la llamada, una ficha de criterios para la evaluación de la calidad del proceso de gestión del asesor de cobranza, un plan de capacitación para mejorar la negociación en la cobranza, un monitoreo de calidad de la llamada, simulaciones de llamadas, y un control adecuado del uso de las herramientas de gestión de trabajo para optimizar la recuperación. Asimismo, se espera que, aplicando los puntos mencionados, los asesores de cobranza logren alcanzar sus objetivos de manera efectiva, mejorando la calidad de cada etapa de la llamada y obteniendo mejores resultados. También se espera que los clientes contactados y efectivos se conviertan en clientes comprometidos con el pago, ya que se les proporcionarán las herramientas necesarias para lograr una buena negociación, lo que podría incrementar el número de compromisos diarios y mensuales y permitirles alcanzar sus metas.

RECOMENDACIONES

PRIMERA: Para mejorar los resultados en la negociación de los asesores de cobranza, se recomienda optimizar el diagrama de flujo de la estructura de la llamada e instruir a los asesores para que lo utilicen como guía en la negociación. Si es posible, se debería implementar esta mejora en el sistema. Además, es importante desarrollar un organigrama claro que defina las funciones de cada miembro del equipo y poner énfasis en la calidad del proceso de gestión de la llamada, especialmente en la negociación.

SEGUNDA: Una vez identificados los problemas principales, se debe realizar un seguimiento detallado de la estructura de la llamada, enfocándose en la negociación. Esto permitirá identificar los puntos de mejora en la estructura de la llamada. Además, se deben realizar simulaciones de negociación con casuísticas frecuentes para que los asesores se familiaricen con la estructura de la llamada y aprendan a manejar las objeciones del cliente.

TERCERA: Es recomendable abordar cada una de las causas identificadas y, en particular, poner énfasis en la etapa de negociación para mejorar el proceso de la llamada y generar mayores compromisos de pago efectivos. Es importante tener en cuenta los criterios de evaluación de la calidad de gestión, lo que incluye el uso adecuado de las herramientas proporcionadas por la empresa.

CUARTA: Se recomienda implementar de manera secuencial y progresiva cada punto propuesto, comenzando por el diagrama de flujo para el seguimiento de la llamada y las fichas de criterios de evaluación. Posteriormente, se debe avanzar con la capacitación, abarcando desde el uso efectivo de las herramientas de gestión hasta el monitoreo y la retroalimentación. La capacitación debe ser continua y adaptarse a las necesidades de los asesores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BALLESTEROS, N. Propuesta de mejoramiento en el proceso de recaudo en créditos de consumos castigados en cartera mixta en una entidad bancaria universidad católica de Colombia facultad de ingeniería programa de ingeniería industrial Bogotá 2021 <https://repositorio.unicatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/fccbe1f9-abed-4b78-a9a4-266aa2e58e00/content>.
- BELLO, Stefhanie (2022) gestión de créditos y cobranza y su impacto en la liquidez de la empresa AFA GROUP, Trujillo 2022, Universidad Privada Antenor Orrego, En: file:///C:/Users/DCONN/Downloads/TURNITIN_BELLO.pdf
- BERTERFIELD, Dale (2009) Control de calidad Octava edición Pearson Educación, Mexico. En: <https://maaz.ihmc.us/rid=1Y2G0F7VH-1RQJ94G-CVP/Control%20de%20Calidad%20H.%20Besterfield.pdf>
- CALDERÓN-HERNÁNDEZ, G., NARANJO-VALENCIA, J.C. Y ÁLVAREZ-GIRALDO, C.M. (2011). Gestión empresarial en Colombia: un aporte desde la administración Aguilar-Zambrano, L.I., Zalamea-Traba, G., García-González, J., Andrade-Pérez, L.E., Kalmanovitz-Krauter, S. y Silva-Carrero, G.-A., eds.). Universidad Nacional de Colombia UNAL. En: https://www.researchgate.net/publication/280559745_Gestion_empresarial_en_Colombia_un_aporte_desde_la_administracion/link/5804b57e08aefc585950ac3e/download?tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19
- CALLE, M. (2021) Gestión de cobranzas y su incidencia en la morosidad de los clientes de la entidad financiera Caja Arequipa, Moyobamba 2021. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/66987/Calle_TM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- CAMACHO, I. (2016) técnicas de negociación con clientes morosos. Universidad pontificia comillas Madrid en: <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/5596/retrieve>
- CANTON, I. (2010) Introducción a los Procesos de Calidad. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 8, núm. 5, 2010, pp. 3-18. Red Iberoamericana de Investigación Sobre Cambio y Eficacia Escolar. Madrid, España en: <https://www.redalyc.org/pdf/551/55119084001.pdf>
- CARRO, GONZALES, Productividad y competitividad, 2012 Universidad Nacional de Mar del Plata En: <https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1607/>

- CASTILLO. G., Crédito y cobranza, (2021), https://www.google.com.pe/books/edition/Cr%C3%A9ditos_y_cobranzas/a3wcEAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=cobranza&pg=PT11&printsec=frontcover.
- CHINGA F, CORDOVA D. (2023). Aplicación de Lean Office para mejorar la productividad del área de cobranza en una empresa prestadora de servicio, Piura 2022. Universidad Cesar Vallejo. Piura Peru en: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/122872/Chinga_FR_C-Cordova_MDJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- CIGUEÑAS, ROSA, INFANTES, YARITZA (2022) Gestión de cobranzas para mejorar el nivel de liquidez en la empresa distribuidora negocios iza s.r.l. Chiclayo, en: <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/9733/Cigue%C3%B1as%20Rimarachin%20Rosa%20%26%20Infantes%20Mi%C3%B1ope%20Yaritzza.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- CORREA L. Manrique D. (2022) Diseño y construcción de un servicio de análisis de llamadas para áreas de calidad en servicio al cliente Bogotá D.C 2022 <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/11550/DISENO%20Y%20CONSTRUCCION%20DE%20UN%20SERVICIO%20DE%20ANALISIS%20DE%20LLAMADAS%20PARA%20AREAS%20DE%20CALIDAD%20EN%20SERVICIO%20AL%20CLIENTE%20-%20Laura%20Correa%20-%20Diego%20Manrique.pdf?sequence=1&isAllowed=n>.
- GALINELLI, B. Y MIGLIORE, A. (2015). Administración y gestión pública: ¿de qué hablamos cuando hablamos de gestión? En M.-L. Pagani, M.A. Payo y B. Galinelli comps.), Estudios sobre gestión pública: aportes para la mejora de las organizaciones estatales en el ámbito provincial pp. 11-34). Subsecretaría para la Modernización del Estado SME, Argentina). En: https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/125307/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- GARCÍA, E. (2021). Propuesta de herramientas de gestión para mejorar la eficiencia en la cobranza del recurso hídrico de la comisión de usuarios sub sector hidráulico Cieneguillo- PIURA. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/91824/Garcia_CEA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- GÓMEZ, F. (2023). te oigo, pero también te escucho: la importancia de la escucha activa en la gestión de la atención al usuario en biblioteca. En: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8754520.pdf>

- GONZALES K, FLORES A. 2022, Estrategias de recuperación de créditos vencidos y su incidencia en los índices de morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco en la región Arequipa periodo 2022. UNSA. EN: <https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/52b90f0b-6460-4cae-9101-83b5913599a2/content>
- GONZALES, K. (2021). Propuesta para mejorar la gestión de cobranzas en una empresa de seguros https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3294/GonzalesKaren_Tesis_Licenciatura_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- GONZÁLEZ, M. (2006). Técnicas de negociación: Técnicas y herramientas de la negociación. Ed. Inova. España.
- GRUPO de Desarrollo de Talento Humano (2020), Bogotá, D.C., [https://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/Nuestra_Entidad/Gestion_Talento_Humano/PLAN%20DE%20CAPACITACI%C3%93N%202020_compressed%20\(1\).pdf](https://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/Nuestra_Entidad/Gestion_Talento_Humano/PLAN%20DE%20CAPACITACI%C3%93N%202020_compressed%20(1).pdf).
- GUTIÉRREZ, H. Calidad total y productividad, 2010, 3.ª ed. México: McGrawHill/Interamericana Editores S.A., 383 pp. ISBN: 9786071503152 <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/56cf64337c2fcc05d6a9120694e36d82.pdf>.
- HERNANDEZ, BARRIOS, MARTINEZ. Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones, Criterio Libre, 2018, Vol. 16 No. 28 Bogotá (Colombia) Enero-junio 2018 [file:///C:/Users/AMD/Downloads/portalderevistas,+articulo7%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/AMD/Downloads/portalderevistas,+articulo7%20(1).pdf)
- HERNANDEZ. Metodología de la investigación, 2014, <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>.
- JÁCOME S., PUGA, P., JACOME, S. Autoeficacia, Motivación y Metas Personales en Entornos Virtuales de Educación Superior de Digital Publisher en : <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9177330.pdf>
- KAMBLE, R., Wankhade, L. (2017). Perspectives on productivity: identifying attributes influencing productivity in various industrial sectors. International Journal of Productivity and Quality Management, v. 22, n. 4, 536-566. <https://doi.org/10.1504/IJPM.2017.087868>.

- KENET Y KENDALL. Análisis y diseño de sistemas, Séptima edición 2005: Pearson Mexico. https://www.google.com.pe/books/edition/An%C3%A1lisis_y_dise%C3%B1o_de_sistemas/5-rZA0FggusC?hl=es-419&gbpv=1&dq=diagrama+de+flujo+de+proceso+teoria&pg=PA199&printsec=frontcover.
- KIMANI, S. (2014). Determinants of accounts receivables management in the hotel industry in Kenya (tesis de doctorado). Recuperado de <http://erepo.usiu.ac.ke/handle/11732/502> La vanguardia, <https://www.lavanguardia.com/economia/legal/20230427/8920160/compromiso-pago-que-cuando-utilizarlo-mkt-ilg.html#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20un%20compromiso%20de,se%20acuerda%20en%20el%20compromiso>.
- MEHROTRA, GROSSMAN Y SAMUELSON. Call Center Management, 2011, University of San Francisco. En: <file:///C:/Users/DCONN/Downloads/2010CallCenterManagementWileyEncyclopediaMehrotraGrossmanandSamuelson.pdf>.
- MENDOZA. J, (2021) Mejora del proceso crediticio aplicando la metodología PHVA en la CMAC Paíta En: https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4869/ING_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- MENDOZA. J. Mejora del proceso crediticio aplicando la metodología PHVA en la CMAC Paíta Universidad de Piura. Facultad de Ingeniería 2021, https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4869/ING_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- MIRANDA, CHIRIBOGA, ROMERO, TAPIA, FUENTES, La calidad de los servicios y la satisfacción del cliente, estrategias del marketing digital. Caso de estudio hacienda turística rancho los emilio's. Alausí, 2021, Dominio de las Ciencias, Vol 7, núm. 4, Agosto, en: <file:///C:/Users/DCONN/Downloads/Dialnet-LaCalidadDeLosServiciosYLaSatisfaccionDelClienteEs-8383980.pdf>.
- MONTGOMERY, W. (2008) Teoría, Investigación y Aplicaciones Clínicas del Autocontrol, Revista IIPSI, Facultad de Psicología UNMSM, en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3052970.pdf>
- MORALES, J.A.& MORALES, A. (2014). Crédito y Cobranza (Vol. Primera edición). Colonia San Juan Tlihuaca, México: Grupo Editorial Patria

- NINA, V. (2021). Propuesta de mejora del modelo de servicio al cliente mediante la metodología Lean Six Sigma en una entidad financiera de la microempresa. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/16152/Nina_vb.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- PERÚ. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. (2010). Ley N° 29571, Ley de Protección al Consumidor. En: <https://spij.minjus.gob.pe/spij-ext-web/#/sidenav/resultado>.
- PIMENTEL, G (2023). Guion de cobranza telefónica: ejemplos y pasos para elaborarlo con éxito en: <https://securitec.pe/blog/>
- PIÑA 2020 “Plan de mejoramiento continuo a la gestión operativa de la cooperativa de ahorro y crédito lucha campesina en el Cantón Bucay”
<https://cia.uagraria.edu.ec/Archivos/PI%C3%91A%20AREVALO%20MARIA%20JOSE.pdf>
- PIZZÁN N., GARCÍA, ROSALES, PIZZÁN S. (2022) Procesos de cobranza y morosidad en una empresa de servicios de marketing, Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies Vol. 3 n. 1 Jan-Mar 2022 en: <https://doi.org/10.51798/sijis.v3i1.237>
- REGLAMENTO General de la Ley de Telecomunicaciones DECRETO SUPREMO N° 06-94-TCC <https://www.osiptel.gob.pe/media/wvidghyb/ds06-94-tcc-reg-general-ley-de-telecomunicaciones.pdf>.
- ROBLES. C. Fundamentos de administración financiera Primera edición: 2012 RED TERCER MILENIO S.C.
<https://www.coursehero.com/file/130314868/FUNDAMENTOS-DE-AFpdf/>
- RODRIGUEZ, F. CASTRO, H. (2021) Descripción de las principales herramientas para el proceso estratégico en una organización, Artículo de revisión derivado del proyecto “Análisis competitivo de las empresas del sector lácteo en Boyacá”. En: [file:///C:/Users/DCONN/Downloads/Dialnet-DescripcionDeLasPrincipalesHerramientasParaElProce-8753167%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/DCONN/Downloads/Dialnet-DescripcionDeLasPrincipalesHerramientasParaElProce-8753167%20(1).pdf)
- SALINAS A. (2004) TEMA 4: MÉTODOS DE MUESTREO Ciencia UANL, enero-marzo, año/vol. VII, número 001 Universidad Autónoma de Nuevo León Monterrey, México en: <https://www.redalyc.org/pdf/402/40270120.pdf>
- SAVAGE. M. Lo que los jefes realmente piensan sobre el trabajo en remoto BBC, Worklife 13 septiembre 2021.
- SEIJO CLARA (2023) Compromiso de pago: la clave para mantener la salud financiera de tu negocio. En:

<https://www.lavanguardia.com/economia/legal/20230427/8920160/compromiso-pago-que-cuando-utilizarlo-mkt-ilg.html#:~:text=El%20compromiso%20de%20pago%20sirve,el%20riesgo%20de%20posibles%20malentendidos.>

TERRAZAS, R. (2011) Planificación y programación de operaciones. PERSPECTIVAS, núm. 28, julio-diciembre, 2011, Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia En: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941257002.pdf>

UNIDAD DE PREVENCIÓN Y ATENCIÓN SUBUNIDAD DE ATENCIÓN Y PROTECCIÓN (2021). Protocolo de atención Línea 100, en: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2002723/Protocolo-de-Atencion-Linea-100.pdf>

URIBE J. KELLY. J. VARGAS. J., REY DE CASTRO. D., BASHUALDO. M., GERALDO. L., 2021, El trabajo remoto y la gestión de las emociones en tiempos de la COVID-19: Una mirada de estudiantes de maestría desde el rol de trabajadores, Lima-Perú, 2020, Revista Industrial Data 24, 2021. En: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1810-99932021000100179

ANEXOS

Tabla 18

Anexo 01: Matriz de Consistencia

Problema	Objetivo	Variables	Metodología	Muestra	Técnicas e instrumentos
Problema General	Objetivo General	Variable Independiente	Método y Alcance	Población	Técnicas
¿La propuesta de mejora incrementará la calidad del proceso de gestión de una microempresa de cobranza remota Arequipa, 2023?	Desarrollar una propuesta de mejora para incrementar la calidad del proceso de gestión de una micro empresa de cobranza remota Arequipa, 2023.	Propuesta de mejora	Cuantitativo , descriptivo	39 asesores de cobranza	Revisión documental y Recolección de datos
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Variable Dependiente	Diseño	Muestra	Instrumentos
¿Cuál es la situación actual de la calidad del proceso de gestión de la microempresa de cobranza remota Arequipa, 2023?	Analizar la situación actual de la calidad del proceso de gestión de la micro empresa de cobranza remota.	Calidad del proceso de gestión	No experimental	9 asesores	Ficha de revisión documentaria , ficha de calificación
¿Qué problemas aquejan a la calidad del proceso de gestión de la microempresa de cobranza remota Arequipa, 2023?	Identificar los problemas que aquejan el proceso de calidad de gestión de la microempresa de análisis.				
¿Cuáles son las causas principales de los problemas que aquejan a la calidad del proceso de gestión de la microempresa de cobranza remota Arequipa, 2023?	Indicar las causas principales de los problemas que aquejan a la calidad del proceso de gestión de la microempresa de cobranza remota.				
¿Qué acciones se plantearán para mejorar la calidad del proceso de gestión de la microempresa de cobranza remota Arequipa, 2023?	Elaborar la propuesta de mejora para incrementar la calidad del proceso de gestión de la microempresa de cobranza remota.				

Anexo 02

Tabla 19

Ranking de estudios externos de cobranza remota.

ESTUDIOS EXTERNOS	CONVENIOS	NUEVO CASTIGO	STOCK	TOTAL, GENERAL
ATCxxx	103%	79%	58%	77%
CR_COBxxx	92%	99%	58%	72%
INCoxxx	113%	63%	59%	68%
BISZNESxxx	94%	85%	53%	64%
GLOBxxx	101%		40%	60%
MC_RECxxx	91%		39%	48%
TOTAL, GENERAL	101%	86%	55%	71%

Fuente: Entidad de estudio

Anexo 03

Figura 15

Ficha de observación aplicada a la investigación.

FICHA DE EVALUACIÓN N° 4			
Supervisor (a)			ASESOR
Categoría		Puntaje	Meta
Apertura	Saludo Asertivo	6	7
	Identificación	3	3
	Brindar Información	6	7
	Indagar Motivo	2	5
	Estado Actual	3	3
Negociación	Escucha Activa	5	10
	Autocontrol	8	10
	Buscar Compromiso	6	15
	Rebatir	7	15
	Recapitular	4	10
Cierre	Actualización De Datos	1	5
	Registro De Gestión	1	5
	Despedida	5	5
Feedback			
Mejorar el tono de voz que se note seguridad , presentarse de manera adecuada			
-			
Brindar la información de la deuda de manera escalonada			
Indagar el motivo de atraso, generar empatía			
-			
Generar empatía, escuchar su incomodidad del cliente, dejar que el cliente exponga su situación			
Mantener el control de la llamada			
Brindar al cliente otras alternativas de pago			
Informarse de la deuda con anticipación, usar la información que el cliente brinda			
Realizar un resumen sobre lo acordado en la negociación			
Grabar los números de telefono nuevos que brinda el cliente			
Registrar de manera detallada todo lo acordado en la llamada			
-			

Fuente: Entidad de estudio

Anexo 04

Tabla 20

Productividad por Estudios mes de Enero

ESTUDIO	CONVENIO	NUEVO -CASTIGO	STOCK	TOTAL
CR_COBXXX	97%	86%	78%	84%
ATCXXX	93%	92%	67%	81%
CASTIXXX	89%	110%	44%	67%
INCOXXX	96%	55%	57%	65%
SERLXXX	98%	59%	51%	62%
GLOBAXX	93%		49%	60%
BIZNESXXX	95%	51%	57%	58%
MC_RECUXX	86%	33%	54%	53%
Total, General	94%	76%	62%	73%

Fuente: Entidad de estudio

Tabla 21

Productividad por Estudios mes de Febrero

ESTUDIO	CONVENIO	NUEVO -CASTIGO	STOCK	TOTAL
ATCXXX	89.1%	105.6%	73.9%	84.1%
CR_COBXXX	91.9%	82.9%	55.7%	69.7%
INCOXXX	94.2%	50.5%	58.9%	61.9%
BIZNESXXX	76.7%	71.1%	55.2%	60.5%
GLOBAXX	98.4%		40.5%	59.4%
SERLXXX	70.1%		50.2%	55.3%
MC_RECUXX	89.0%		44.5%	52.4%
Total, General	89.3%	82.1%	59.8%	71.4%

Fuente: Entidad de estudio

Tabla N° 1 Productividad por Estudios mes de Marzo

ESTUDIO	CONVENIO	NUEVO-CASTIGO	STOCK	TOTAL
ATCXXX	103%	79%	58%	77%
CR_COBXXX	92%	99%	58%	72%
INCOXXX	113%	63%	59%	68%
BIZNESXXX	94%	85%	53%	64%
GLOBAXX	101%		40%	60%
MC_RECUXX	91%		39%	48%
Total, General	101%	86%	55%	71%

Fuente: Entidad de estudio