



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Implementación de estrategias para mejorar los índices
de morosidad en una financiera de Piura durante el
primer semestre del año 2024**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

David Alejandro Agurto Estrada

Revisor(es):
Mgtr. Jorge Eduardo Gallo Costa

Piura, marzo de 2025



Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, **David Alejandro Agurto Estrada**, egresado del Programa Académico de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI: 74089029, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

“Implementación de estrategias para mejorar los índices de morosidad en una financiera de Piura durante el primer semestre del año 2024”

El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

La asesoría del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- Mgtr. Jorge Eduardo Gallo Costa, identificado con DNI: 02794251

Declaro (declaramos) que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi (nuestra) experiencia como investigador(es), declaro (declaramos) que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo (asumimos) responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 03/03/2025.

.....
*Firma del autor*¹

.....
*Firma del asesor*¹

¹ Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.

Dedicatoria

A mis padres, Juan y Betty, quienes siempre me respaldaron de manera incondicional en el aspecto moral y financiero para poder convertirme en un profesional. A mis hermanos, Cristian, Juan Carlos y Lucía, por la constante ayuda que me proporcionaron durante cada año de mi educación universitaria y mi crecimiento profesional.



Resumen

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional muestra los resultados de la implementación de estrategias para la reducción de la morosidad del producto Crédito Grupal de una financiera en la ciudad de Piura. En este estudio, se empleó el Método Cualitativo Deductivo No Experimental para examinar las estrategias aplicadas en los préstamos grupales y su impacto en la disminución de la deuda registrada en la financiera durante el primer semestre del 2024.

El estudio muestra el comparativo entre los niveles de morosidad previos a la implementación de las estrategias, último semestre del 2023, y durante la fase de implementación de las mismas en el primer semestre del 2024, para demostrar la eficiencia de las estrategias aplicadas en la reducción de la morosidad.

Al analizar el reporte de inicio de año de la financiera, se pudo verificar el aumento de la morosidad de los beneficiarios del producto Crédito Grupal de la agencia financiera en el último semestre del 2023, se llegó a la conclusión de que no había un plan de acción para reducir y mitigar la morosidad al otorgar los créditos grupales, lo que ocasionó que 254 créditos grupales se encuentren en cartera vencida por un importe de S/.465,730.28 soles con un significativo índice de morosidad de 32.30 % durante dicho periodo.

Las 5 estrategias planteadas, tuvieron los resultados esperados en lo que respecta a la reducción de la morosidad. Según el último informe de la financiera, al término del primer semestre del 2024, los grupos que representaban morosidad bajaron a 145 grupos con una cartera vencida por un importe de 285,534.59 soles, mejorando la rentabilidad de la financiera.

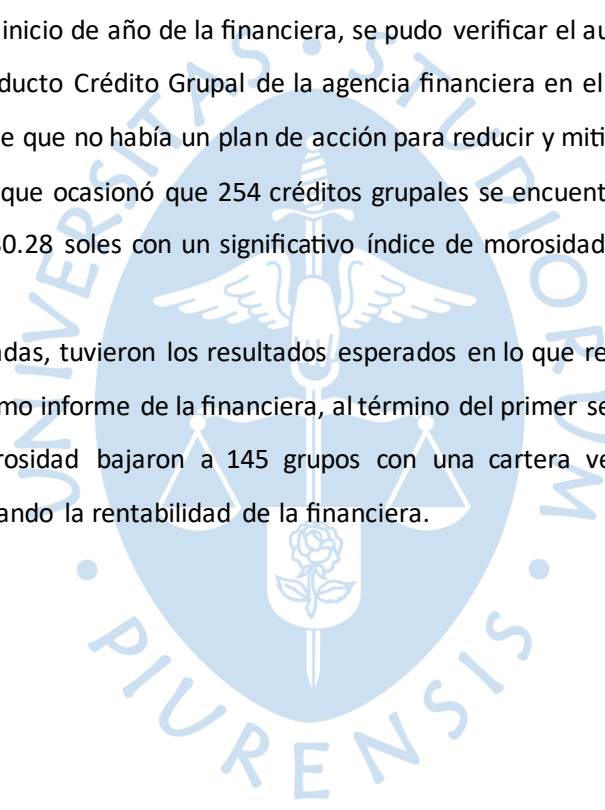


Tabla de contenido

Introducción	8
Capítulo 1. La financiera	9
1.1 Historia de la financiera	9
1.1.1 Ubicación	10
1.1.2 Actividad	10
1.1.3 Expansión geográfica	10
1.1.4 Misión y visión de la empresa	10
1.1.5 Organigrama	12
1.2 Experiencia laboral como asesor negocios	13
1.2.1 Historial laboral	13
1.2.2 Funciones del asesor de negocios	14
1.2.3 Propósito del puesto	14
1.3 Producto: crédito grupal	14
1.3.1 Procesos para el crédito grupal	15
1.3.2 Campañas de incentivos	17
1.4 Problemas identificados dentro del campo laboral como asesor comercial	18
Capítulo 2. Fundamentación	20
2.1 Teorías del trabajo de suficiencia profesional	20
2.1.1 Teoría del servicio post venta en instituciones financieras	20
2.1.2 Teoría de la cobranza	21
2.2 Antecedentes	23
2.3 Metodología	24
Capítulo 3. Aportes y resultados	26
3.1 Aportes	26
3.2 Resultados obtenidos	27
3.2.1 Reducción de la morosidad	27
Conclusiones	29
Recomendaciones	30
Referencias	31

Lista de tablas

Tabla 1 Escala de ascensos del asesor de negocios de créditos grupales 13

Tabla 2 Escalera de préstamo..... 14



Lista de figuras

Figura 1 Expansión geográfica de la Financiera	10
Figura 2 Organigrama	12
Figura 3 Expectativa del servicio post venta	21
Figura 4 Morosidad en el último semestre del año 2023	28
Figura 5 Morosidad en el primer semestre del años 2024	28



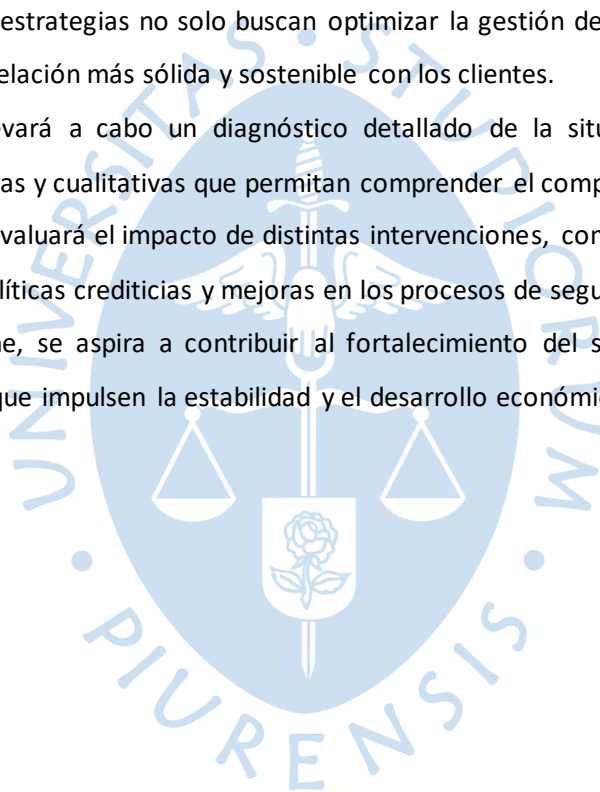
Introducción

La morosidad en el sector financiero representa un desafío crucial que afecta tanto la estabilidad económica de las instituciones como la confianza de los clientes en el sistema crediticio. En particular, las financieras que operan en regiones con características económicas y sociales particulares, como Piura, enfrentan retos adicionales derivados de factores como la informalidad, fluctuaciones económicas locales y limitaciones en la educación financiera de los usuarios.

En este contexto, el presente Trabajo de Suficiencia Profesional tiene como objetivo analizar y proponer estrategias efectivas para mejorar los índices de morosidad en una Financiera de Piura durante el primer semestre del año 2024. El informe se enfoca en identificar las causas principales del incumplimiento de pagos y diseñar un conjunto de medidas adaptadas a las condiciones y necesidades del entorno local. Estas estrategias no solo buscan optimizar la gestión de riesgo de la entidad, sino también fomentar una relación más sólida y sostenible con los clientes.

Para ello, se llevará a cabo un diagnóstico detallado de la situación actual, empleando herramientas cuantitativas y cualitativas que permitan comprender el comportamiento de pago de los usuarios. Asimismo, se evaluará el impacto de distintas intervenciones, como campañas de educación financiera, ajustes en políticas crediticias y mejoras en los procesos de seguimiento y cobranza.

Con este informe, se aspira a contribuir al fortalecimiento del sector financiero en Piura, promoviendo prácticas que impulsen la estabilidad y el desarrollo económico de la región.



Capítulo 1. La financiera

1.1 Historia de la financiera

En 1992, mediante la ONG Hábitat Arequipa Siglo XXI, un conjunto de empresarios de Arequipa promovió un proyecto destinado a proporcionar viviendas dignas a grupos de peruanos (principalmente migrantes de escasos recursos), con el propósito de lograr mejoras significativas en su calidad de vida. Desde esta experiencia en 1998, Edpyme Crear Arequipa surge con el objetivo de fomentar el crecimiento de la pequeña y microempresa. Aunque inicialmente era la entidad más pequeña del sistema financiero nacional, gradualmente evolucionó y para comienzos del nuevo siglo, la compañía tenía la capacidad de expandir su área de operaciones a la ciudad de Lima.

En el año 2000, comenzó a funcionar en la capital peruana, ampliando sus actividades, convirtiéndose en la primera entidad de microfinanzas establecida en una provincia que lograba resultados exitosos en la capital gracias a la gestión de sus asociados, colaboradores y, en particular, con sus clientes. Con su arribo a Lima, en 2009, se transformó en la Financiera CREAR.

Para la financiera, la posición en el sistema financiero resultó ser un gran atractivo y en 2011 se unió a Gentera, una fuerte entidad financiera en México, con extensa experiencia en el ámbito de las Microfinanzas en su nación y un líder en Latinoamérica, que brinda servicio a más de 2 millones y medio de individuos.

En 2013, la marca fue renovada, transformándose en Compartamos Financiera, como resultado de años de esfuerzo centrados en el desarrollo de sus clientes y en el valor otorgado a los individuos. Su promesa fue continuar con la eficaz inclusión financiera y proporcionar las mejores herramientas para el desarrollo de sus usuarios. Un acontecimiento crucial para mantener su presencia en el sector de microfinanzas fue el traslado de las zonas administrativas de Arequipa a Lima en 2017, estableciéndose posteriormente en Piura.

Además, ese mismo año se incorporó al *Great Place to Work*, certificación que reconoce los mejores lugares para trabajar con criterios internacionales. Desde aquel momento, ha permanecido en la lista proporcionando un ambiente de trabajo positivo a sus empleados, siempre teniendo al individuo como el principal pilar.

Durante 2018, logró el medio millón de clientes, además, en 2019, se expandió a la región oriental del país. En la actualidad, cuenta con presencia en más de 20 departamentos a escala nacional con 129 agencias, centros de negocios y oficinas centrales.

A finales de octubre de 2023 alcanzó la capacidad de atender a un millón de individuos, lo que representa un gran logro como organización. Actualmente, continúa transformándose como organización, optimizando sus servicios y brindando un excelente servicio a sus empleados y clientes.

1.1.1 *Ubicación*

- Principal: Av. Paseo de la República 5895, piso 13- Miraflores, Lima, Perú.
- Piura: Av. Sánchez Cerro 1123- Piura

1.1.2 *Actividad*

Es una empresa del sector microfinanzas que se dedica a la colocación de créditos (individual y grupal), seguros y a la captación de ahorros.

1.1.3 *Expansión geográfica*

Figura 1

Expansión Geográfica de la Financiera



Nota. Extraído de Reporte de Sostenibilidad Corporativa. (2023).

1.1.4 *Misión y visión de la empresa*

Basándose en el informe de la microfinanciera (Reporte de Sostenibilidad Corporativa, 2023), se puede afirmar lo siguiente:

Misión:

Impulsar las metas de los clientes atendiendo sus necesidades financieras con sentido humano. Desde hace más de 30 años, trabajamos para llevar oportunidades que promuevan su desarrollo y el de sus comunidades.

La misión genera valor teniendo 3 ejes:

- Valor Social: Ofrece oportunidades de inclusión financiera a mayor número de personas, en el menor tiempo posible, con la finalidad de impulsar el desarrollo de las comunidades.

- Valor Económico: Construye modelos comerciales, innovadores, eficientes y rentables.
- Valor Humano: Confía en la persona, en su disposición para crecer, autorrealizarse y ser mejores.

Visión:

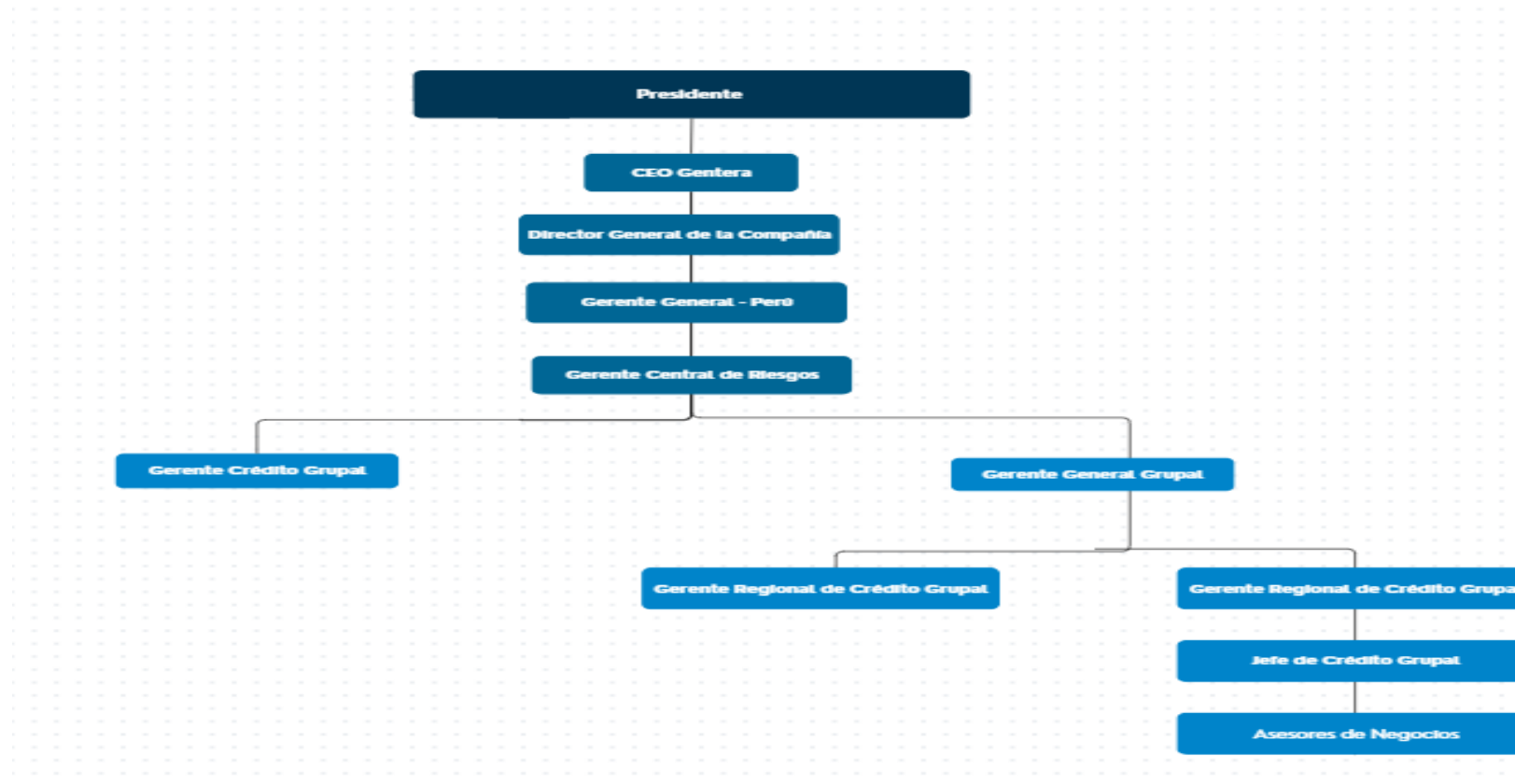
Liderar el sector financiero en Perú, ofreciendo servicios de ahorro, crédito, seguros y servicios de pago.



1.1.5 Organigrama

Figura 2

Organigrama



Nota. Elaboración Propia

1.2 Experiencia laboral como asesor negocios

1.2.1 Historial laboral

La primera experiencia laboral se inició el 3 agosto de 2017 como asesor de negocios de crédito grupal senior, en la financiera en la región Piura, específicamente en la agencia del distrito de Máncora, provincia de Talara. Tenía a cargo la zona de Los Órganos, la cual se destaca por su abundante comercio, micro empresas en rubro de turismo, restaurante y hotelero. El asesor de negocio laboró hasta el 30 de noviembre del 2017, fecha en la que pasó a laborar en la agencia principal de Piura, en la cual estuvo a cargo de 33 grupos que conformaban un total de 430 clientes y con una cartera de más de 700,000 soles. Ante el buen desempeño laboral en esta agencia, en noviembre del 2018 fue ascendido a asesor senior y luego de excelentes resultados, en lo que respecta a la morosidad y colocación de créditos, un año después, en 2019, se le recategorizó a asesor máster que en ese tiempo era la máxima categoría como asesor.

En marzo del 2020, se dio inicio a la cuarentena por la pandemia COVID 19 la cual trajo consigo perjuicios económicos; tanto a la Financiera como a los clientes que se retrasaron un poco en los pagos de las cuotas, ya que no se podía ir a trabajar y los negocios cerrados por lo que no se podía generar ingresos. A pesar de ello, la Financiera seguía pagando los sueldos fijos de manera puntual, y los clientes poco a poco a medida que se levantaban las restricciones iban regularizando sus cuotas atrasadas. Ya en junio de 2023 creó una nueva categoría platino, la cual fue alcanzada en el mes de diciembre de ese mismo año, ante esto se desarrolló un proyecto interno para la aplicación de estrategias para reducir la morosidad que a fines de 2023 rondaba el 30%, estas se aplicaron enero del 2024 teniendo resultados a partir del primer semestre del año en mención.

En la tabla 1, se muestra la escala de ascensos del asesor de negocios de crédito grupales dentro de la Financiera.

Tabla 1

Escala de ascensos del asesor de negocios de créditos grupales

Fecha	Categoría	Rango de Clientes	Rango de Cartera
Ago-17	Junior	0 a 270 clientes	0 a 400 mil soles
Nov-18	Senior	271 a 340 clientes	400 mil a 600 mil soles
2019	Master	341 a 410 clientes	600 mil a 800 mil soles
2022	Platino	más de 410	más de 800 mil soles

Nota. Elaboración propia

1.2.2 Funciones del asesor de negocios

- Identificar y formar a posibles clientes de apoyo mediante acciones eficaces de incorporación del equipo dentro del tiempo fijado en los procedimientos de la organización.
- Crear confianza y dedicación como componentes esenciales para cubrir las demandas de los clientes internos y externos mediante un trato humano y sensible que promueva el desarrollo personal y las relaciones duraderas fundamentadas en la confianza.
- Determinar posibles clientes, la promoción de productos, la organización y documentación de actividades llevadas a cabo por organizaciones reconocidas.
- Formación y documentación de diversos equipos en metodología del producto, asegurar el entendimiento de las políticas del producto y de la agencia, comprobación del cumplimiento de los requerimientos del producto, firma de documentos, descripciones de comités, etc., recolección de información personal de los integrantes del equipo.

1.2.3 Propósito del puesto

Manejar adecuadamente una cartera de clientes en la colocación y recuperación de créditos de manera grupal en su crecimiento de cartera y clientes, colocación de seguros y captación de ahorros.

1.3 Producto: crédito grupal

Este producto se centra en el tipo de crédito que busca captar un grupo de alrededor de 10 a 30 individuos, a quienes se les concede crédito en función de su historial crediticio, antecedentes de pago y cantidad de préstamos grupales solicitados. El monto mínimo es de 1000 soles y el máximo es de 13 000 soles por individuo., como se muestra en la tabla 2:

Tabla 2

Escalera de préstamo

Escalera de Préstamos	
Ciclo de Cliente	Monto
Primero	De S/.1000 a S/.2000
Segundo	De S/.1300 a S/.3500
Tercero	De S/.1300 a S/.5000
Cuarto	De S/.1300 a S/.7000
Quinto en adelante	De S/.1300 a S/.13000

Nota. Elaboración propia en base a la información de la financiera.

El crédito grupal es un servicio financiero destinado a individuos que pertenecen a un colectivo y requieren préstamos a corto plazo para satisfacer requerimientos de capital de trabajo o financiar inversiones en sus empresas, ya sea que posean una empresa en operación o que estén interesados en establecer una nueva.

El propósito del producto de crédito colectivo es fomentar el progreso económico y social, además de mejorar la calidad de vida de los clientes, a través del fortalecimiento y la generación de oportunidades laborales.

Este crédito comenzó exclusivamente para mujeres, sin embargo, desde el 2023 se introdujo el crédito mixto que permite la inclusión de hombres de 3 a 5 como máximo, dependiendo del tamaño del grupo (entre 12 a 15 personas se admiten hasta 3 hombres, entre 16 a 20 se admiten hasta 4 hombres y de 21 a más hasta 5 hombres como máximo). Lo provechoso de esta modalidad de crédito radica en la incorporación de mujeres con baja calificación en el sistema, en función del tamaño y edad del grupo, dado que su objetivo inicial era fomentar la inclusión financiera.

1.3.1 Procesos para el crédito grupal

Para que los clientes accedan a este crédito grupal, se necesita por realizar 7 pasos que deben seguir los asesores comerciales, los cuales fueron establecidos por la normativa de la empresa (Metodología del Crédito Grupal., 2024). Los cuales se detallan a continuación.

Promoción

Incluye todas las acciones que se llevan a cabo desde que el asesor establece el primer contacto con una petionara hasta que se oficializa la petición de crédito.

Previo a obtener datos del prospecto. El asesor de crédito grupal tiene la obligación de recorrer casa por casa la región específica, conforme al área de trabajo designada por el jefe de crédito grupal, empleando el cuaderno de referencias. Realiza las siguientes actividades:

- Mantener una comunicación con la posible clienta, presentarse y explicarle la razón de su visita.
- Presentar su comprobante fotográfico reconociéndose como empleados de la Financiera.
- Efectuar una breve evaluación de los inicios y logros de la comunidad financiera y distribuir la publicidad pertinente.
- Describir las propiedades del producto.
- Convencer en cuándo y dónde se llevará a cabo la primera reunión de formación.

Solicitud

Una vez que se han contactado y validado a los prospectos respecto a su calificación, se debe iniciar con la petición de crédito, que incluye los pasos siguientes:

- Formar y fortalecer al equipo.
- Comprobar la documentación necesaria.
- Llenar los correspondientes formatos.

Aprobación

La aprobación de crédito a través de la metodología se realiza siguiendo los pasos siguientes:

- Documentación del crédito colectivo en el sistema.
- Es necesario fortalecer aspectos clave como: (Garantía solidaria, encuentros catorcenales, la relevancia del ahorro).
- Es crucial subrayar la relevancia de la autoselección y la zonación, dado que el fundamento del grupo radica en que los miembros se identifiquen y se respalden mutuamente y de esta manera, puedan obtener su aprobación de los montos requeridos por cada miembro.
- Cada cliente debe especificar su nombre íntegro, el sector al que se dedica, la cantidad que solicita y el propósito del crédito.
- Es necesario notificar al grupo acerca de las clientas que tengan retrasos en la central de riesgos, para que las integrantes lo tengan en cuenta al momento de otorgar la aprobación.
- El equipo debe concordar con la cantidad a conceder a cada miembro.
- El director de crédito debe indicar las cantidades autorizadas y el ahorro inicial (10%) que se debe realizar para la creación de la cuenta de ahorros.

Desembolso

Se realiza la distribución oficial del crédito a cada miembro del equipo. La liberación de créditos se realiza siguiendo los siguientes procedimientos:

- Edición de documentos de acuerdo.
- Conferencia de desembolso.
- Comprobar la participación de todos los miembros y si se implementa la estrategia de felicidad.
- Eventos simbólicos, árbol de la prosperidad, corte de cinta, compromiso grupal, interpretación de principios y valores.
- Interpretación del contacto.
- Ratificación de documentos.

Seguimiento

Mediante la adecuada ejecución de esta fase, se puede:

- Garantizar el abono del crédito.
- Mantener una comunicación constante con los clientes para poder guiarlos y solucionar sus preocupaciones.
- Estimular al grupo a mantener un comportamiento de pago adecuado.
- Identificar posibles conflictos que impacten al grupo y prevenir de esta manera que se produzcan demoras.

- Cubrir la bolsa negra con las cantidades obtenidas.
- No obtener ingresos de los miembros por ninguna razón.

Recuperación y cobranza

- Se produce desde el primer día de demora en el pago de una obligación.
- En la reunión con el grupo, el asesor de negocios debe explicar al grupo la situación de mora e incentivarlos a resolver el problema.

• Todos los procedimientos de recuperación y cobro llevados a cabo por los empleados (comunicación, visitas, negociaciones, etc.) deben ser debidamente registrados en el formato de bitácora de cobros.

Renovación

- El procedimiento para establecer una renovación de crédito comienza desde la reunión 5 y debe finalizar en la reunión 7.
- Durante este proceso se podrán incorporar nuevos miembros al equipo, la reunión final para acoger a los clientes se realizará hasta la 6 reunión de seguimiento.
- El desembolso del crédito renovado se efectúa el mismo día que finaliza el crédito activo a través del proceso de optimización de la transferencia.

1.3.2 Campañas de incentivos

Crece tu grupo y gana

Es una campaña que se desarrollará a nivel nacional entre septiembre y diciembre del 2024, participan todos los integrantes de los grupos que renueven durante la vigencia de la campaña. El incentivo por administrar el desarrollo del grupo es de S/25 por cada nuevo miembro o recuperado. Para formar parte de la campaña, el grupo necesita contar con al menos 12 miembros.

Si el equipo cuenta con menos de 12 miembros, deberá incrementar la cantidad hasta llegar al número mínimo para participar. Si el grupo ya cuenta con más de 12 miembros, comenzará a recibir el premio únicamente por el incremento en la cantidad de miembros respecto a la última renovación.

Para recibir el pago, el líder del grupo necesita tener su cuenta BIM¹ registrada y activa en la financiera. Es deber del cliente establecer una cuenta BIM para ser incluido en los pagos.

La ruta de la puntualidad

Fue una campaña que se realizó a nivel nacional entre el 22 de julio y el 30 de septiembre del 2024. El grupo debió haber llevado a cabo sus encuentros de recolección y confirmado la visita de su asesor a través de QR en APP de la financiera. Si no es posible documentar su asistencia a través de QR, se puede habilitar un documento para que el asesor pueda confirmar la asistencia.

¹ Una cuenta Bim es una billetera móvil que permite tener dinero electrónico en el celular. Se puede usar para enviar y recibir dinero, realizar compras y pagos, y recargar saldo.

Solo participaron en los sorteos aquellos miembros, incluyendo al comité, que acudieron a la reunión y documentado su presencia. La persona que no asista a su visita no será parte de los sorteos. Para que la participación del grupo sea legítima, es necesario que al menos 1 miembro del comité asista a la reunión, de lo contrario, su grupo no participará en la campaña ni en el sorteo. Cuando se realizó el sorteo, el grupo debe mantenerse actualizado en sus pagos, se sortearon electrodomésticos.

1.4 Problemas identificados dentro del campo laboral como asesor comercial

No hay cultura crediticia en los clientes

La financiera se centra en los sectores más desfavorecidos de la población (C y D), donde una amplia porción de la población posee un nivel de cultura crediticia mínimo. Además, los clientes carecen de una adecuada orientación para gestionar un préstamo (prepagos, pagos a cuenta, cuotas, entre otros aspectos), ya sea por la ausencia de interés propio o porque los analistas o asesores de las distintas entidades financieras desconocen cómo guiarlos.

A todo esto, se debe añadir la elevada presencia de informalidad en la mayoría de las micro y pequeñas empresas de Perú. La principal causa de que sus empleados no puedan acceder al crédito es que carecen de medios para sostener sus ingresos, o quizás debido a la falta de una cultura de ahorro, no recurren a los servicios financieros.

Malas referencias respecto a los créditos grupales

Ocurren cuando un cliente carece de historial crediticio alguno y se desconoce cómo este cliente podría saldar su préstamo de manera oportuna. El problema se presenta cuando se solicitan valoraciones subjetivas en el grupo acerca de la calidad de los posibles clientes a evaluar, los mismos que no pasan por los filtros reales para asegurarse mutuamente.

Prácticas no seguidas en los procesos de créditos grupales:

Los procedimientos y normas deben implementarse en terreno conforme a la metodología de Crédito Grupal para los productos y servicios proporcionados en la Financiera. Sin embargo, las observaciones en el ámbito de la auditoría interna y de otras áreas indican que no se siguen las directrices establecidas como los procesos de crédito grupal: solicitud (capacitación y consolidación) solo se proporcionan datos del producto, aprobación y desembolso, durante el proceso de seguimiento grupal.

La instrucción de los Asesores Comerciales es tediosa y sólo teórica

El Programa de Capacitación tiene una duración de 12 semanas, con la implicación directa de los Administradores y directores de Crédito Grupal. Los participantes serán admitidos en las listas. Si el analista confirma, se establecerá una coordinación directa con el director Divisional y Territorial, ya sea con el fin de brindarle una segunda oportunidad o para desvincularlo de la compañía.

El Analista nuevo llevará a cabo una semana completa de Proceso sombra, ya sea previo o posterior a la Semana de producto, que dura 5 días y medio, con teoría y metodología en grupo. Esta

estrategia obedece a que, a menudo, el nuevo ingreso no asiste a la formación con toda la disposición y dedicación para aprender, y solo se queda con los conocimientos ya adquiridos en su proceso sombrero, evidenciando un rendimiento deficiente en sus evaluaciones.



Capítulo 2. Fundamentación

2.1 Teorías del trabajo de suficiencia profesional

2.1.1 *Teoría del servicio post venta en instituciones financieras*

La teoría de postventa es una estrategia comercial que abarca todas las acciones llevadas a cabo con un cliente tras la compra de un producto o servicio. Se busca optimizar la vivencia del cliente y consolidar el vínculo con la marca. “El servicio postventa consiste en gestionar las relaciones de una empresa con sus clientes de manera personalizada, desde una perspectiva del valor y la rentabilidad, a lo largo de ciclo de vida de las relaciones entre ambas partes, para obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo” (Valenzuela y Torres, 2008, p. 67). Por otro lado, “los servicios postventa cubren todas las actividades que pueden ayudar a maximizar la satisfacción del consumidor después que este ha comprado el producto y ha iniciado el uso” (Abascal, 2002, p. 75).

El servicio de postventa ofrece múltiples ventajas que resultan esenciales para el fortalecimiento y crecimiento de una entidad bancaria o cualquier empresa orientada al cliente. En primer lugar, permite consolidar la lealtad del cliente al mantener una relación continua y de calidad después de la venta, lo que genera un sentimiento de valor y reconocimiento hacia la marca. Además, incrementa la confianza del cliente, ya que una atención eficiente, oportuna y personalizada demuestra el compromiso de la empresa con la satisfacción y el bienestar de sus usuarios, incluso después de haber concretado la transacción. “La fidelidad del servicio es el grado en el cual un cliente exhibe un comportamiento de compra repetido hacia un proveedor de un servicio, posee una disposición actitudinal positiva hacia el proveedor, y considera el uso solamente de este proveedor cuando necesita de este servicio”. (Gremier y Brown ,1996, p. 173).

Esta relación de confianza también fomenta las recomendaciones del cliente hacia la marca, ya que una experiencia positiva impulsa el boca a boca y el respaldo hacia la institución en su entorno social y profesional. Por otra parte, el servicio postventa permite detectar nuevas necesidades del cliente, ya que la comunicación constante ofrece la oportunidad de identificar expectativas adicionales y proponer soluciones o productos complementarios, favoreciendo así la innovación y personalización de la oferta. “Más allá de un buen servicio, otra forma de crear y fomentar la fidelidad es implicar a los clientes en los negocios de la empresa o, incluso, comprometerse con ellos para realizar algunas actividades juntos”. (Horovitz ,2012, p.10.).

“La postventa es clave para solucionar problemas ocasionales de manera rápida y eficiente, lo que no solo evita la insatisfacción, sino que también fortalece la percepción de la marca como una organización atenta y responsable, capaz de responder adecuadamente ante cualquier inconveniente. En conjunto, todas estas ventajas contribuyen a la construcción de una relación duradera y beneficiosa entre el cliente y la empresa, asegurando una reputación positiva y un crecimiento sostenido en el mercado” (Collachagua y Gutierrez, 2017).

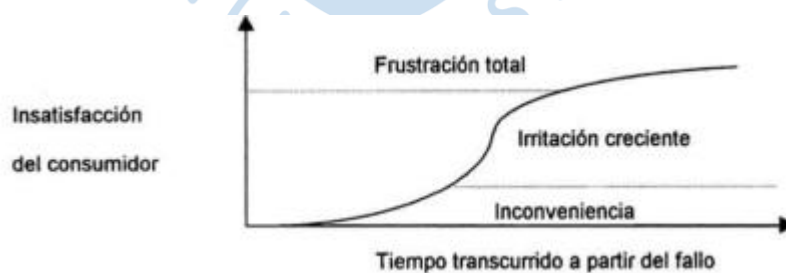
Por otro lado, es indispensable contar con estrategias de postventa que intensifiquen el vínculo con el cliente y garanticen una experiencia positiva y prolongada tras la compra. Una de las acciones clave consiste en proporcionar una adecuada guía acerca del uso y mantenimiento del producto o servicio adquirido, lo que contribuye a que el cliente lo aproveche al máximo y evite problemas futuros. “Es fundamental llevar a cabo encuestas de satisfacción para conocer la opinión del cliente, identificar oportunidades de mejora y adaptar los procesos a sus necesidades y expectativas” (Seto, 2004, p.114)

“Una estrategia que también resulta eficaz consiste en hacer llegar al cliente potencial pequeños regalos vinculados al producto o servicio. Esto provoca una vinculación afectiva y un sentimiento de valoración hacia la marca. Asimismo, brindar garantías extendidas o distintas a las convencionales proporciona seguridad y fortalece la confianza del cliente en la compañía. Ofrecer beneficios adicionales al realizar la compra, como descuentos exclusivos o servicios complementarios, también contribuye a mejorar la experiencia postventa y promueve la fidelidad. También, el establecimiento de pequeños contactos no intrusivos, tales como mensajes de gratitud, recordatorios de mantenimiento o datos pertinentes, conserva una comunicación próxima sin ser irritante” (Gronroos., 1989, p. 52).

Finalmente, el informar de manera transparente sobre cualquier cambio en el funcionamiento de la empresa, como modificaciones en horarios, políticas o servicios, demuestra respeto por el cliente y fortalece una relación fundamentada en la confianza y la comunicación efectiva. Las empresas que implementan estas estrategias no solo mejoran la experiencia del cliente, sino que también refuerzan su imagen y garantizan una relación duradera (Abascal, 2002).

Figura 3

Expectativa del servicio post venta



Nota. Tomada de Abascal (2002)

2.1.2 Teoría de la cobranza

Manejar una cobranza conlleva mantener una relación constante con el cliente. Por ello, es crucial entender la situación de cada uno para ofrecer soluciones personalizadas. Esto hace necesario controlar los acuerdos pactados con los clientes y confirmar su cumplimiento.

La Cobranza persuasiva y preventiva implica el uso de medidas preventivas para recuperar el crédito, utilizando diversos métodos de negociación e incluso facilitando el pago con el fin de ayudar a que se recupere.

Estrategia de Cobranza

La estrategia de cobranza incluye la aplicación de políticas y mecanismos para recuperar la deuda vencida. Es recomendable incluir la segmentación de la cartera de clientes en la definición de estrategias, considerando todos sus atributos, como el tiempo de atraso de la obligación, el importe de la deuda, la ubicación, entre otros. Asimismo, deben incorporar el método de cobranza a utilizar, así como los aspectos negociables, tales como plazos o condonaciones (Benites et al., 2021).

Debiendo tener en cuenta cómo se realizó la segmentación, sugiere ciertas estrategias y normativa para tener éxito en la recuperación de la cobranza:

1. Implementar estrategias proactivas con la finalidad de prevenir que exista morosidad, debiendo considerar: Crear conciencia en los clientes e informar lo que involucra realizar la cobranza y lo perjudicial que es para ellos tener que asumir gastos de cobranza.
2. Infundir en el colaborador del área la productividad, proporcionándole un manual que estipule los procedimientos para llevar a cabo la cobranza. Así como motivarlos con incentivos de diferentes índoles.
3. Resguardar la información, siendo necesario para reportes que contemplen información acerca del cliente.
4. Tener con estrategias y formas de recuperación que establezcan las capacidades de trato con el cliente, estipule la segmentación de la cobranza segmentada y las alternativas de cobro. (pp. 6 -15)

Tipos de cobranza

En una empresa la gestión de cobranza cumple un rol fundamental, es por eso que se considera adecuado implementar sistemas de cobranza y poder analizar a detalle haciendo un seguimiento estricto a cada cliente que facilite la rápida y eficiente recuperación de pagos (Zurita y Zavaleta, 2021). La gestión de cobranza va a depender de las acciones que se tomen, podríamos mencionar tres tipos de cobranza:

a. Cobranza administrativa: Esta etapa es el primer paso que se da para realizar las cobranzas en la empresa, tenemos que tener cuidado de mantener las buenas relaciones con el cliente, aquí utilizaremos los propios recursos de la empresa, el personal adecuado para esta gestión, debiendo contar con una oficina exclusiva que se pueda desenvolver y poder obtener resultados positivos. En esta gestión se utilizan herramientas adecuadas como el contacto telefónico, recordatorios, mensajes de texto, correos electrónicos, recaudación a domicilio, visitas del personal de cobranza. Si aplicando todas estas medidas los clientes morosos no toman conciencia de sus obligaciones es momento de acudir a otra instancia

b. Cobranza judicial: En esta etapa es recomendable contar con personal calificado para desarrollar esta gestión, si la empresa decide asumir esta responsabilidad debería de contar con un abogado para realizar el cobro adecuando y enmarcados en las normas vigentes. También podrían contratar una empresa especializada en la gestión de cobranza, es aquí donde se implanta los lineamientos con la entidad, esto demandaría más costo a la empresa.

c. Cobranza extrajudicial: Proceso que deriva del anterior, aquí podrían determinar entre las partes, deudor-abogado no judicializar el caso y pactar un compromiso de pago fuera de juzgado y así obtener nuevos cronogramas de pago para evitar molestias causadas para ambas partes y pérdida de tiempo. En esta etapa es donde se agotan todos los recursos, se puede desde disminuir intereses hasta condonarlos con el fin y único propósito de lograr que el cliente moroso cancele la deuda y poder recuperar el capital, o en su defecto recuperar la mercadería.

2.2 Antecedentes

En el primer antecedente: Rojas (2023): *“Beneficios entre el crédito grupal e individual de Compartamos Financiera en la ciudad de Trujillo año 2022.”* realizada en la Universidad Nacional de Trujillo en la que obtuvieron el grado de Licenciado en Administración. El propósito principal del informe fue establecer las ventajas entre el crédito grupal e individual de Compartamos Financiera en el año 2022 en la ciudad de Trujillo. El principal inconveniente detectado en el estudio de las funciones realizadas se centra en el análisis técnico de la valoración de posibles clientes respecto a los estándares fijados por Compartamos Financiera S.A. en sus productos financieros, ya que una evaluación deficiente podría resultar en un crédito postergado, ocasionando pérdidas para la compañía. Los resultados más destacados son: En el año 2022, la tasa de impago de los préstamos individuales fue del 3.35%. De los préstamos individuales concedidos a los clientes, el 66% se destina al activo fijo y el 27% al capital operativo. De igual manera, el 53% de los préstamos individuales están dirigidos a pequeñas empresas y el 34% a microempresas. Una de las ventajas del crédito individual radica en que cada individuo es responsable de cumplir con el pago y también de tener un historial más positivo en el sistema financiero. Al poseer un crédito individual, el cliente puede incrementar gradualmente este monto en las evaluaciones futuras, dependiendo de la capacidad del negocio. Este monto puede oscilar entre S/.1,000 y S/.150,000. A agosto de 2023, las colocaciones en crédito individual experimentaron un aumento significativo, gracias a las mejoras en el comité de riesgos y la incorporación de 2 equipos de trabajo a la ciudad de Trujillo. De igual forma, el promedio de la morosidad a agosto de 2023 fue del 3.16% y a agosto de 2022 fue del 3.35%, lo que representa una reducción del 0.19% en comparación con el mismo periodo del 2022, lo que conduce a una rentabilidad superior para la compañía.

En el segundo antecedente: Pereyra (2020): *“Criterios de la evaluación de créditos grupales y su incidencia en la morosidad de los clientes microempresario del sector de una agencia financiera de la ciudad de Trujillo, 2019.”* realizada en la Universidad Privada del Norte en la que obtuvieron el grado

de Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Este estudio se fundamenta en la evolución e impacto de cada uno de los criterios de evaluación de los préstamos grupales en la deuda de sus clientes del sector microempresario de una entidad financiera en la ciudad de Trujillo. Esto es un estudio descriptivo y cuantitativo de diseño no experimental, sin la intervención de las variables. Además, para la realización de este estudio se obtuvo información mediante el uso del análisis documental suministrado por la compañía y la realización de una entrevista. Así pues, los objetivos propuestos se han cumplido satisfactoriamente, proporcionando resultados exactos y transparentes conforme a cada uno de los criterios de evaluación, evidenciándose de esta manera los niveles de morosidad por cada uno de estos. Finalmente, se llevó a cabo el debate basándose en los resultados, contrastando la utilización de la tesis por cada criterio de evaluación, realizando una comparación y, además, fortaleciéndose con la utilización de una referencia de información relacionada con estos asuntos. Además, se llevaron a cabo las conclusiones de manera exacta, evidenciando los sucesos ocurridos y las razones de la deuda de las clientas del sector microempresario de la Agencia Financiera en la ciudad de Trujillo.

En el tercer antecedente: Alfaro, Ricardo (2024) "Influencia del crédito grupal en la rentabilidad de la Financiera Agencia Huancayo 2 - 2021.", realizada en la Universidad Nacional del Centro del Perú para la obtención del grado de Magister en Administración con mención en Finanzas. El propósito principal fue establecer el impacto del crédito grupal en la rentabilidad de la Financiera. El enfoque predominante ha sido el Método Científico, caracterizándose como una investigación básica, explicativa, de diseño no experimental y de correlación causal. La investigación está formada por 42 empleados de la Financiera y 42 representantes de los grupos de prestamistas. El cuestionario presentó una confiabilidad del Alfa de Cronbach de 0.898, lo que indica que el cuestionario es fiable, ya que el instrumento ha sido validado por tres especialistas. Los hallazgos significativos evidencian a un nivel de significancia del 0,05 que el crédito grupal tuvo un impacto considerable en la rentabilidad de la Financiera Agencia Huancayo 2 - 2021. Igualmente, el coeficiente de regresión muestra un valor de $R^2 = 0,772$, lo que indica que el crédito colectivo tiene un impacto hasta un 77.2% en la rentabilidad de la Financiera Agencia Huancayo 2 – 2021.

2.3 Metodología

En este estudio, se empleó el Método Cualitativo² Deductivo³ No Experimental⁴ para examinar las estrategias aplicadas en los préstamos grupales y su impacto en la disminución de la deuda percibida en la Financiera durante el primer semestre del 2024.

² El método cualitativo que se basa en la recolección y análisis de datos no numéricos. Se utiliza para comprender conceptos, opiniones, experiencias, actitudes, motivos, comportamientos o expectativas.

³ Un estudio deductivo parte de una teoría o hipótesis para probar su validez. Se basa en un razonamiento lógico que va de lo general a lo particular.

⁴ El estudio no experimental se realiza sin manipular variables, sino observando los fenómenos en su ambiente natural. Se basa en la descripción y análisis de situaciones ya existentes.

El estudio comparativo entre los niveles de morosidad previos a la implementación de las estrategias, último semestre del 2023, y durante la fase de implementación de las mismas en el primer semestre del 2024, para demostrar la eficiencia de las estrategias aplicadas para la reducción de lo morosidad

En este estudio, la población se conformó por 754 grupos de créditos grupales activos de la Financiera en la ciudad de Piura durante julio del 2024. A finales del 2021, se contabilizaron 254 grupos con morosidad.

Para el estudio estadístico comparativo entre los créditos grupales concedidos durante el último semestre del 2023 y los préstamos concedidos durante el primer semestre del 2024, se emplearon los registros de los 754 grupos de la financiera de Piura.

Para valorar el efecto de las estrategias implementadas, se llevó a cabo un sondeo entre los beneficiarios los grupos antes mencionados.



Capítulo 3. Aportes y resultados

3.1 Aportes

Dentro de los aportes como colaborador dentro de la Financiera, que en el último semestre del 2023 alcanzaba el 31%, el autor de este informe aplicó una serie de estrategias aplicadas a los beneficiarios de los créditos, teniendo como resultado la disminución de la misma a 19 % al final del primer semestre del 2024. Las estrategias fueron las siguientes:

a) Búsqueda de referencias para las clientas nuevas.

Para encontrar referencias para los créditos grupales, es posible pedir a tres individuos que funcionen como referencias crediticias: una de carácter personal y dos de carácter laboral. Las referencias individuales pueden ser parientes o amigos próximos, mientras que las referencias laborales pueden ser clientes antiguos, asesores con los que se haya trabajado antes.

Las referencias crediticias se utilizan para confirmar el sector de actividad, la clientela y la antigüedad del negocio.

b) Cobranza preventiva

Fue empleada para prevenir la incursión de los clientes en deudas y evitar la morosidad. Se lleva a cabo antes de que la deuda sea vencida y busca asegurar la seguridad financiera de la compañía.

El cobro preventivo ayudó a la financiera a optimizar sus recursos, disminuir los gastos asociados a la recuperación de deudas, detectar a los clientes con mayor probabilidad de demora, lealtad a los clientes, y mantener un flujo de efectivo estable.

Entre las acciones que se llevaron a cabo para el cobro preventivo incluyeron: la clasificación de los beneficiarios, evaluación de los resultados de las campañas, capacitación sobre la relevancia de pagar puntualmente y el desarrollo tácticas de cobro a medida. Se usaron plataformas digitales, como la creación de grupos privados y la mensajería instantánea como el WhatsApp.

c) Comunicación de aviso de vencimiento de cuota

Cuando un beneficiario deja el pago de su cuota para el último día, la financiera empezó a enviar un aviso para prevenir el cargo de intereses por morosidad y no afectar su historial crediticio. Para la elaboración de esos mensajes se usaron:

- Expresiones breves y directas, y se ponía solo información crucial, como la cantidad adeudada y la fecha límite.
- Se usaron tonos amistosos y respetuosos.
- Personalización de mensajes para cada beneficiario.

Además, se incluyeron advertencias al final del mensaje para solicitar al cliente que no lo considere si ya ha realizado el pago. Primera: Si se realiza un pago un día posterior a la fecha de vencimiento, la entidad financiera empezará a exigir intereses por cada día que transcurra. Y la

segunda: Para prevenir el deterioro del historial crediticio y el endeudamiento, es aconsejable efectuar el pago antes de la fecha de vencimiento.

d) Omnicanalidad en comunicar las cuotas vencidas

El recordatorio de cuota es un mensaje de texto que notifica al cliente sobre un pago vencido. La financiera puede cobrar el monto atrasado sin afectar negativamente la experiencia del comprador, siempre que se utilice de manera adecuada. Estos mensajes señalan los pagos vencidos y los intereses que se están cobrando debido a esa demora. Estas pautas son establecidas por la organización conforme a sus propias necesidades y las de sus consumidores.

La aplicación de la omnicanalidad puede ser útil para recordar a los clientes las cuotas vencidas. La automatización de procesos en el área de cobranza mediante tecnología puede agilizar el trabajo de los agentes y cumplir con los objetivos de cobranza.

e) Análisis del Comportamiento de Pago

El análisis de comportamiento de pago es una estrategia que permitió evaluar de la conducta del beneficiario en relación al producto del crédito grupal de la financiera. Para llevar a cabo un análisis de riesgo crediticio, se emplean modelos de riesgo que valoren la conducta de los beneficiarios respecto al producto financiero en cuestión. Estos modelos revelan un puntaje que señala el nivel de riesgo del cliente para la financiera.

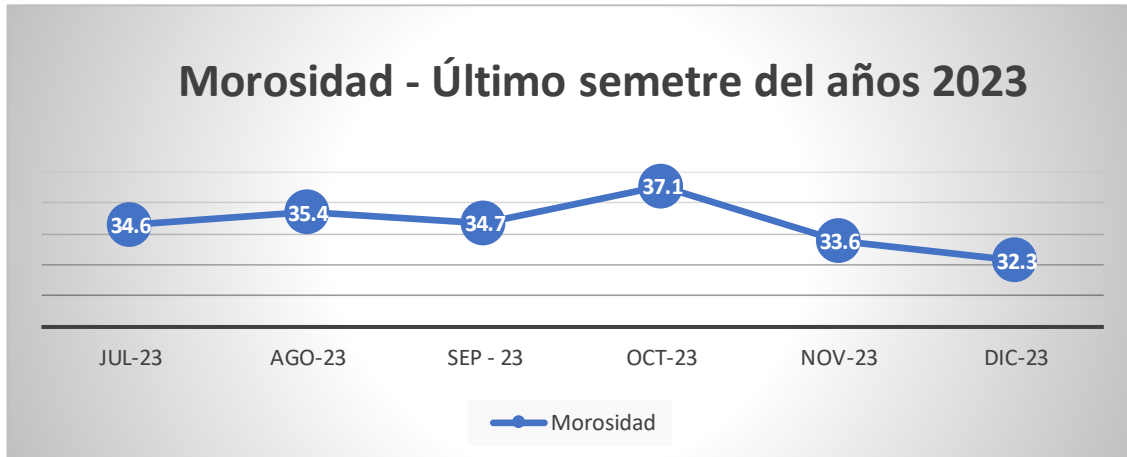
Para evaluar el comportamiento del consumidor respecto, se pueden seguir los siguientes pasos:

- Se identificó los segmentos prioritarios de la financiera.
- Se conoció el comportamiento actual y deseado del cliente.
- Se utilizaron datos de diferentes fuentes.
- Se comprendió el comportamiento del consumidor de los créditos grupales.

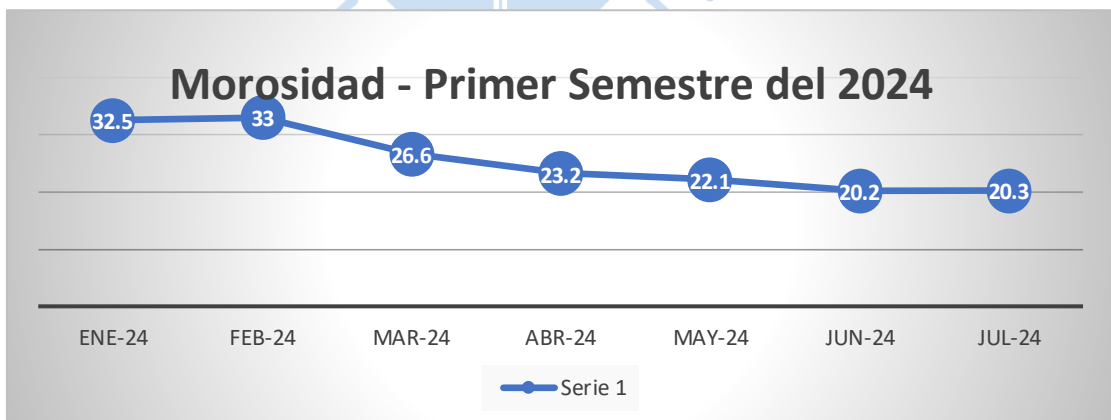
3.2 Resultados obtenidos

3.2.1 Reducción de la morosidad

Antes de aplicarse las estrategias, la financiera registraba una morosidad de alrededor de 32.3% al término del año (ver figura 3), siendo constante en el último semestre. Se debió generalmente a la situación económica del país, la recesión e incremento de precios, todo lo cual poco a poco se fue disipando y a fin de año se terminó con el porcentaje de morosidad más baja de ese año.

Figura 4*Morosidad en el último semestre del año 2023**Nota.* Elaboración propia en base al Reporte de Sostenibilidad (2023)

Aunque a fin del año 2023 se terminó con el porcentaje más bajo, era elevada para los parámetros establecidos por la financiera. Por lo que se le encargó al asesor de créditos grupales la formulación de acciones para reducir la tasa de morosidad, de las cuales surgieron 5 estrategias ya mencionada en el apartado anterior. Estas estrategias se aplicaron en los primeros meses teniendo resultados a partir del tercer mes del año 2024, con lo que se pudo reducir el porcentaje de la morosidad notablemente llegando a julio de 2024 a una tasa de 20.3% (ver figura 4), siendo la más baja hasta la fecha cumpliendo con la misión encomendada por la financiera.

Figura 5*Morosidad en el primer trimestre del 2024**Nota.* Elaboración propia en base al Reporte de Sostenibilidad (2023)

Conclusiones

- Al analizar el reporte de 2024 de la financiera, se pudo verificar el aumento de la morosidad de los beneficiarios del producto Crédito Grupal de la agencia financiera en el último semestre del 2023, se llegó a la conclusión de que no había un plan de acción para reducir y mitigar la redacción de la morosidad al otorgar los créditos grupales, lo que ocasionó que 254 créditos grupales se encuentren en cartera vencida por un importe de S/.465,730.28 soles con un significativo índice de morosidad de 32.30 % durante dicho periodo.
- Las 5 estrategias planteadas, tuvieron los resultados esperados en lo que respecta a la reducción de la morosidad. Según el último informe de la financiera, al término del primer semestre del 2024, los grupos que representaban morosidad bajaron a 145 grupos con una cartera vencida por un importe de 285,534.59 soles, mejorando la rentabilidad de la financiera.
- Es importante realizar un seguimiento adecuado antes, durante y después de aprobar el crédito a los beneficiarios de los créditos grupales.
- Además, proporcionarles respaldo profesional para ayudarles a cumplir con sus obligaciones y facilitarles opciones de pago para la recuperación de la cartera vencida. Asimismo, se busca reducir el índice de morosidad actual de la agencia.
- Se recomienda la aplicación constante de estrategias para reducir la morosidad en los créditos grupales de la financiera, así como también realizar un seguimiento continuo por parte de los asesores comerciales. Esto es esencial para mantener la eficiencia en lo que respecta al área de cobranza, y así reducir el riesgo de morosidad de la agencia.

Recomendaciones

- Fortalecer la Capacitación de los Asesores Comerciales: Es fundamental brindar una formación continua y práctica a los asesores comerciales, enfocada en el manejo de estrategias de cobranza preventiva, técnicas de comunicación efectiva y gestión de clientes con potencial de morosidad. Esto permitirá mejorar sus habilidades y asegurar una adecuada aplicación de las políticas de la financiera.
- Implementar un Sistema de Monitoreo y Seguimiento: Desarrollar herramientas digitales que permitan monitorear en tiempo real el comportamiento de pago de los clientes. Esto ayudaría a identificar oportunamente aquellos grupos con riesgo de caer en mora, facilitando la toma de decisiones preventivas y correctivas.
- Promover la Educación Financiera entre los Clientes: Diseñar programas de capacitación para clientes sobre la importancia del cumplimiento de obligaciones crediticias, el manejo responsable de los préstamos y las consecuencias de la morosidad. Esto contribuirá a fortalecer la cultura de pago y la relación de confianza entre la financiera y sus beneficiarios.
- Optimizar la Estrategia de Comunicación: Utilizar una estrategia de comunicación más eficiente, empleando mensajes personalizados a través de diversos canales (SMS, WhatsApp, correo electrónico) para recordar las fechas de vencimiento de cuotas y notificar pagos atrasados. Esto ayudará a mantener informados a los clientes y a reducir los índices de morosidad.
- Evaluar y Ajustar Periódicamente las Estrategias de Cobranza: Realizar evaluaciones periódicas de las estrategias implementadas, midiendo su impacto en la reducción de la morosidad. Con base en los resultados obtenidos, ajustar y mejorar las tácticas de recuperación de cartera vencida, asegurando una gestión eficiente y sostenible.
- Incentivar el Pago Puntual: Crear programas de incentivos para los grupos que mantengan un historial de pagos al día, como la reducción de tasas de interés, acceso a mayores montos de crédito o premios simbólicos. Estas acciones motivarán a los clientes a cumplir con sus obligaciones de manera puntual.
- Fortalecer el Análisis del Comportamiento de Pago: Ampliar el uso de modelos predictivos de riesgo para evaluar el comportamiento de pago de los beneficiarios, lo que permitirá segmentar a los clientes según su perfil de riesgo y aplicar estrategias diferenciadas para cada segmento.

Referencias

- Abascal, F. (2002). *Consumidor, clientela y distribución para la economía del futuro*. Madrid: Esic Editorial.
- Alfaro Trujillo, R. E. (2024). Influencia del crédito grupal en la rentabilidad de Compartamos Financiera Agencia Huancayo 2-2021. Alfaro Trujillo, R. E. (2024). Influencia del crédito grupal en la rentabilidad de Compartamos Financiera Agencia Huancayo 2-2021.
- Benites, A., Benites, R., Tello, E., & Javez, S. (2021). Efecto de las estrategias de cobranza en la efectividad en la recaudación del Servicio de Administración Tributaria de Trujillo -SATT. *Journal of business and entrepreneurial*, 1-16.
- Collachagua, B., & Gutierrez, G. (2017). *Postventa en la fidelización del cliente del leasing financiero en una empresa bancaria en 2016*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Gremler D. y Brown S. (1996), Service loyalty: its nature, importance and implications. USA, USA. QUIS 5-Advancing. Gonzales Murillo, I. (2012). *Morosidad en las entidades financieras*. Madrid: Universidad de Zaragoza.
- Gronroos C., (1989). Defining Marketing: A market-oriented approach. Chicago, USA. European Journal of Marketing.
- Horovitz J. (2012). Definición del Servicio Post Venta en la fidelización del cliente. San Martín, Perú. Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Peruana Unión.
- Metodología del Crédito Grupal. (2024). Compartamos Financiera.
- Pereyra, L. (2020). Criterios de la evaluación de créditos grupales y su incidencia en la morosidad de los clientes del sector microempresario de una agencia financiera de la ciudad de Trujillo, 2019. *Universidad Privada del Norte*.
- Reporte de Sostenibilidad Corporativa. (2023). *Compartamos Financiera*, 29.
- Rojas Acuña, C. J. (2023). Beneficios entre el crédito grupal e individual de Compartamos Financiera en la ciudad de Trujillo año 2022.
- Seto P. (2004). La fidelización del cliente en el ámbito de los servicios: un análisis de la escala "Intenciones de Comportamiento". Madrid, España. Universidad Rovira J. Virgíil.
- Valenzuela L. & Torres E. (2008). Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva. Colombia. Universidad Icesi.
- Zurita, V., & Zavaleta, C. (2021). *Gestión de Cobranza para disimular la morosidad en la empresa constructora e inmobiliaria de titanio SAC de Chiclayo*. Chiclayo: Universidad Señor de Sipan.