

Escuela Superior Politécnica del Litoral

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Cobranzas efectivas y satisfacción del cliente como eje de mejora de la imagen
institucional

ADMI - 1282

Proyecto Integrador

Previo la obtención del Título de:

Licenciado en Administración de Empresas

Presentado por:

Jhostin Ivan Flores Vargas

Yuri Nicole Segovia Cercado

Guayaquil - Ecuador

Año: 2025

Dedicatoria

A Dios, por ser el cimiento de todo. A mis padres, a mis hermanos y a mi hermana, por ser mi refugio, mi motor y mi apoyo incondicional. A mis amigos y a "Los Esquizofrénicos", el mejor grupo que me pudo brindar la universidad; personas fundamentales que transformaron mi paso por las aulas en una experiencia de vida.

De manera especial, dedico este trabajo a Argumentum. El club que me acogió desde el preuniversitario y se convirtió en el escenario de mis primeras amistades, mis amores, mis penas y mis mayores alegrías.

Agradezco a este espacio que recibió a un niño lleno de ego e ideas dispersas, y lo forjó como un hombre capaz de sostener su palabra frente a cientos de personas; alguien capaz de expresar su opinión con fuerza y claridad, pero, sobre todo, con un profundo respeto hacia los demás y sus creencias. Cruzo los dedos para que este club prospere y continúe formando nuevas generaciones que lo amen y se sientan tan identificados como yo lo hice desde el primer minuto.

Finalmente, a Cristiano Ronaldo, por ser ejemplo de disciplina e inspiración.
SIUUU.

Jhostin Ivan Flores Vargas

Dedicatoria

A Dios, porque en cada etapa de este camino me sostuvo con su amor infinito, su sabiduría, su fortaleza. Gracias por iluminar mi mente en los momentos de duda, por regalarme paciencia cuando el proceso se volvió difícil, por concederme la fuerza necesaria para continuar aun cuando el cansancio, la incertidumbre parecían vencerme. Reconozco que cada logro, cada avance, cada meta alcanzada han sido posibles gracias a tu guía constante, a tu presencia en mi vida.

A mi madre, Bárbara, a mis hermanos Ashley, Jostyn, Leonardo, por ser mi soporte incondicional durante todo este proceso. Gracias por su amor, comprensión, apoyo constante, por acompañarme en cada sacrificio, por creer en mí incluso cuando yo misma dudaba. Este logro también les pertenece, porque su cariño, su confianza fueron el impulso que me permitió no rendirme, seguir adelante con responsabilidad, dedicación.

A mis tíos Juan, Angélica, por nunca soltarme la mano, brindarme su apoyo sincero en cada momento. Gracias por sus palabras de aliento, por su preocupación constante, por convertirse en un pilar fundamental en mi camino académico, personal.

A mis primos Niurka, Oana, Adonis, por su compañía, su cariño, su apoyo, los cuales hicieron este camino más llevadero, significativo.

De manera muy especial, a ti, querido abuelo Vicente Cercado. Gracias por apoyarme, dar todo de ti aun cuando a veces no tenías nada, por ser mi fuerza, mi ejemplo, mi inspiración. A mi ángel Colasita, sé que desde el cielo me guías, me cuidas; este trabajo fue dedicado con todo mi amor, por, para ustedes.

Yuri Nicole Segovia Cercado

Agradecimientos

Resulta imposible nombrar a cada persona que ha contribuido y formado parte de mi vida, pues este proyecto no es solo el resultado de mi esfuerzo, sino el fruto de cada conversación en los pasillos, cafeterías, plazas, etc.; cada consejo, cada experiencia e, incluso, cada carcajada que he compartido con quienes la vida ha decidido cruzar en mi camino. Es por esto que considero que todas estas personas han aportado su granito de arena a la persona que soy y en el profesional que me convertiré. En razón de ello, más que frías palabras que se las puede llevar el viento o perder en el tiempo, prefiero que mis actos y mi convicción me permitan demostrar la inmensa gratitud que siento por cada una de estas personas. La gratitud no se escribe, sino se la muestra en el día a día a través de acciones.

Jhostin Ivan Flores Vargas

Agradecimientos

De manera muy especial, expreso mi más sincero agradecimiento a la miss Ivonne Martin, por su calidad humana, su dedicación y su vocación docente. Gracias por su guía, su paciencia, su apoyo constante a lo largo de esta etapa, por creer en mis capacidades, motivarme a dar siempre lo mejor de mí. Su ejemplo dejó una huella significativa en mi formación académica, personal. Asimismo, agradezco profundamente a mi compañero Jhostin Flores, por ser un excelente ser humano, un apoyo incondicional, un verdadero compañero durante esta larga travesía. Gracias a mis amigos, por brindarme una de las experiencias más valiosas durante este viaje de cinco años tan hermoso. Su amistad fue un pilar fundamental para continuar este camino con esperanza, confianza, determinación.

Yuri Nicole Segovia Cercado

Declaración Expresa

Nosotros Jhostin Ivan Flores Vargas y Yuri Nicole Segovia Cercado acordamos y reconocemos que:

La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique los autores que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 21 de octubre del 2025.

Jhostin Flores V.

Jhostin Ivan Flores Vargas

Yuri Nicole Segovia C.

Yuri Nicole Segovia Cercado

Evaluadores

Ivonne Antonieta Moreno Martin

Profesor de Materia

Silvia Amira Maluk Uriguen

Tutor de proyecto

Resumen

El presente proyecto tiene como propósito maximizar la eficiencia financiera y la experiencia del cliente producto de un ciclo de recaudación, mediante la implementación de un manual adaptativo modular. El desarrollo del presente proyecto nace como respuesta a la crisis de la imagen institucional de la unidad educativa XYZ, con los objetivos de diagnosticar los cuellos de botella del proceso de cobranzas mediante un análisis PESTEL, modelando un nuevo flujo de procesos que permita el aseguramiento y control de registro de pagos. Para la realización del manual se implementó la metodología Design Thinking partiendo de un mapa de actores y de la realización de un análisis FODA, para delimitar falencias y puntos a mejorar. Se implementó el uso de entrevistas a profundidad y encuestas para conocer y sintetizar los diferentes puntos de vista de los actores. Finalmente se llevó a cabo una visita técnica lo que nos permitió entender de mejor manera el ciclo de recaudación. El resultado fue el diseño de MAPCOB INTEGRAL, el cual permitió establecer la línea base de un ciclo de recaudación que se adapte a cualquier giro de negocio. El manual optimiza procesos y capacita al personal, facilitando la gestión para lograr fidelizar clientes.

Palabras Clave: Gestión de Recaudación, Eficiencia Financiera, Fidelización, Optimización de Procesos e Imagen Institucional

Abstract

The purpose of this project is to maximize financial efficiency and customer experience resulting from a collection cycle through the implementation of an adaptive modular manual. This project was developed in response to the crisis in the institutional image of the XYZ educational unit, with the objectives of diagnosing bottlenecks in the collection process through a PESTEL analysis and modeling a new process flow that allows for the assurance and control of payment records. To create the manual, we implemented the Design Thinking methodology, starting with a stakeholder map and a SWOT analysis to identify weaknesses and areas for improvement. We conducted in-depth interviews and surveys to understand and synthesize the different points of view of the stakeholders. Finally, a technical visit was carried out, which allowed us to better understand the collection cycle. The result was the design of MAPCOB INTEGRA, which allowed us to establish the baseline for a collection cycle that can be adapted to any line of business. The manual optimizes processes and trains staff, facilitating management to achieve customer loyalty.

Keywords: *Revenue Management, Financial Efficiency, Loyalty, Process Optimization, and Institutional Image*

Índice general

Resumen.....	I
Abstract.....	II
Índice general.....	III
Índice de figuras.....	IV
Índice de tablas.....	V
Capítulo 1.....	1
1. Introducción.....	1
1.1. Descripción del Problema	2
1.2. Justificación del Problema	4
1.3. Objetivos	5
1.3.1. Objetivo general.....	5
1.3.2. Objetivos específicos	5
1.4. Marco teórico	5
1.4.1. Las cobranzas en las organizaciones.....	5
1.4.2. Importancia de las cobranzas en la sostenibilidad financiera de las empresas	6
1.4.3. Alcance de la gestión financiera en la credibilidad institucional.....	7
1.4.4. Estrategias e innovación tecnológica en la administración de la cartera	8
1.4.5. Indicadores para la evaluación del desempeño en el control de cuentas por cobrar	11
Capítulo 2.....	13
2. Metodología.....	14
2.1. Mapa de actores.....	15
2.2. Matriz FODA	15
2.3. Encuesta, población y muestra	16
2.3.1. Población	17

2.3.2.	Muestra	17
2.4.	Entrevistas	17
2.5.	Satura y Agrupa.....	20
2.6.	Observación exploratoria	21
2.7.	Metodología Design Thinking	22
2.7.1.	Empatizar	22
2.7.2.	Definir.....	23
2.7.3.	Idear	23
2.7.4.	Prototipar y Evaluar	23
2.8.	Matriz de impacto.....	24
2.9.	Elaboración del prototipado - Validación	25
2.10.	Matriz de feedback	25
Capítulo 3.....		26
3.	Resultados y análisis	27
3.1.	Mapa de actores.....	27
3.2.	Matriz FODA	29
3.3.	Encuesta, población y muestra	30
3.4.	Entrevistas	31
3.4.1.	Diagnóstico Integral de los Procesos Operativo	31
3.4.2.	Evaluación del Soporte Tecnológico	32
3.5.	Satura y Agrupa.....	32
3.6.	Observación exploratoria	35
3.6.1.	Identificación y Registro de Pagos.....	35
3.6.2.	Ciclo de Facturación y Comunicación	36
3.6.3.	Limitaciones Normativas y de Control	36
3.6.4.	Proyecciones y Prevención	37
3.7.	Metodología Design Thinking	37

3.8. Matriz de impacto.....	38
3.9. Elaboración del prototipado	40
3.10. Matriz de Feedback.....	41
Capítulo 4.....	43
4. Conclusiones y recomendaciones	44
4.1.1. Conclusiones	44
4.1.2. Recomendaciones.....	45
5. Referencias	47
Apéndices.....	48
Apéndice 1: Formato de la estructura de la entrevista.....	48
Apéndice 2: Formato de las entrevistas de los padres de familia y expertos en el área de cobranzas.....	51
Apéndice 3: Resultados de las entrevistas	54
Apéndice 4: Transcripciones de los entrevistados	63
Apéndice 5: Manual de Procesos MAPCOB INTEGRAL	68

Índice de figuras

Figura 1 Mapa de actores de la entidad educativa en estudio.....	28
Figura 2 Análisis FODA de la entidad educativa	30
Figura 3 Matriz “Satura y agrupa” de los problemas persistentes en la entidad estudiada.	33
Figura 4 MAPCOB INTEGRAL.....	38
Figura 5 Matriz de impacto y dificultad.....	39
Figura 6 Matriz de feedback del prototipo del manual de procesos	41
Figura 7 Distribución porcentual del sexo de los encuestados	54
Figura 8 Distribución por rango de edad de los encuestados.....	55
Figura 9 Relación del encuestado con el estudiante	55
Figura 10 Ocupación principal de los encuestados.....	56
Figura 11 Número de hijos matriculados.....	57
Figura 12 Nivel educativo del estudiante.....	57
Figura 13 Dificultades en el proceso de pago	58
Figura 14 Tipos de dificultades en el proceso de pago	59
Figura 15 Frecuencia de contacto después del pago	59
Figura 16 Evaluación del servicio del área de cobranza	60
Figura 17 Percepción sobre la comunicación del área de cobranza.....	61
Figura 18 Impacto del proceso de cobranza en la percepción institucional.....	61
Figura 19 Medios de pago más utilizados.....	62

Índice de tablas

Tabla 1 Estructura de la metodología Design Thinking	24
Tabla 2 Actores internos y funciones que desempeñan	28
Tabla 3 Actores externos y funciones que desempeñan	29
Tabla 4 Distribución por sexo de los encuestados.....	54
Tabla 5 Rango de edad de los encuestados.....	54
Tabla 6 Vínculo del encuestado con el estudiante.....	55
Tabla 7 Actividad laboral de los encuestados.....	56
Tabla 8 Número de hijos matriculados en la institución.....	56
Tabla 9 Nivel educativo del estudiante.....	57
Tabla 10 Dificultades en el proceso de pago	58
Tabla 11 Principales problemas en el proceso de pago	58
Tabla 12 Frecuencia de contacto posterior al pago.....	59
Tabla 13 Evaluación del servicio del área de cobranza	60
Tabla 14 Percepción sobre la comunicación del área de cobranza	60
Tabla 15 Influencia del proceso de cobranza en la imagen institucional.....	61
Tabla 16 Medios de pago más utilizados	62
Tabla 17 Propuestas para mejorar el proceso de cobranza	62
Tabla 18 Recomendaciones complementarias	63

Capítulo 1

1. Introducción

La gestión eficiente de los procesos administrativos financieros es una necesidad prioritaria en las instituciones educativas actuales, principalmente en un entorno donde la digitalización junto con la automatización de softwares se consolida como tendencia clave para optimizar la calidad del servicio en conjunto con la satisfacción de los usuarios. En los últimos años, el sector educativo privado ha fortalecido el uso de las tecnologías de información para gestionar matrículas, pagos, así como la comunicación con los representantes de los estudiantes; sin embargo, aún persisten desafíos que limitan el aprovechamiento pleno de estas herramientas, especialmente en lo referente a la estandarización del área de cobranzas.

En este contexto, el desempeño del sector financiero es de gran relevancia, debido a que su adecuado funcionamiento garantiza de manera directa la solidez económica de la institución, al mismo tiempo que asegura la fiabilidad y claridad de la información contable. Según (Carrera, 2017) una correcta dirección de los recursos vinculados a las cuentas por cobrar resulta óptima para la estabilidad económica de cualquier entidad pública o privada, al contribuir con las obligaciones oportunas de pagos, ampliar el acceso al financiamiento, mejorar las condiciones comerciales para asegurar la continuidad de las operaciones del establecimiento. De esta manera, esta actividad fortalece la entrada de los ingresos de forma segura, lo que facilita que las PYMES cumplan con sus compromisos; asimismo, obtengan nuevas oportunidades de crédito generando mayor consolidación en el mercado.

En el marco de esta investigación, la institución educativa objeto de estudio enfrenta desafíos en el área de cobranzas, particularmente en lo que respecta al seguimiento de pagos efectuados por los usuarios. Estas operaciones evidencian irregularidades en la precisión de los datos de los balances generales, limitando la eficiencia operativa de la organización. Por lo que, el análisis de esta problemática permite examinar de manera detallada los procedimientos

internos e implementar medidas orientadas a la optimización de controles que mejoren los sistemas contables.

Este proyecto tiene como objetivo comprender los retos vinculados con la gestión de cobranza, evaluando su repercusión en la exactitud de los registros financieros junto con la satisfacción de los clientes. De este modo se consolida la eficiencia institucional, se genera confianza entre los miembros de la comunidad educativa, así se asegura coherencia en las gestiones administrativas, al igual que, se promueve al desarrollo de habilidades en planificación; logrando un impacto positivo tanto en la operación interna del establecimiento como en la percepción de seguridad por parte de los usuarios.

1.1. Descripción del Problema

El presente proyecto integrador se centra en una organización educativa privada, dedicada a la formación técnica y profesional de jóvenes, reconocida por implementar modelos de educación dual que integran teoría-práctica de manera contextualizada, impactando vidas al generar oportunidades de desarrollo, posicionando la educación como una herramienta de transformación social. La institución busca implementar estrategias pedagógicas innovadoras que integren recursos ABP, con el fin de garantizar una comprensión profunda de los contenidos. De este modo, se fomenta la formación de ciudadanos capaces de asumir desafíos de manera crítica, impulsando una participación responsable como agentes de desarrollo social.

Actualmente, la organización enfrenta dificultades significativas en el registro de control de los pagos realizados por los padres de familia en los colegios que administra. Esta situación surge a causa de que, en el pasado, la gestión de la cartera se concentró en una sola persona, lo que generó deficiencias en la supervisión, de igual forma, en el seguimiento de las cuotas de matriculación. Posteriormente, con la salida de este encargado, se procede a la incorporación de nuevo personal en el área, detectándose errores sistemáticos en el manejo de la información financiera desencadenando una serie de eventos que afectan la asignación de

los depósitos de los estudiantes correspondientes retrasando la conciliación de los ingresos de la institución.

Entre los problemas detectados se presentan irregularidades en la distribución de los abonos entre los estudiantes. Por ejemplo, cuando un padre de familia realiza un pago destinado a un hijo en particular, el sistema puede registrarlo erróneamente a otro hijo, este tipo de situación genera confusión, retrasos en la cobranza y una percepción negativa por parte de los padres, afectando la imagen institucional.

Igualmente, se presentan transacciones pendientes de identificación, que ocurren cuando un depósito bancario no contiene información suficiente para determinar a qué estudiante corresponde, debido a que en ocasiones los padres de familia utilizan cuentas de terceros para realizar los depósitos, lo que dificulta el proceso de revisión. En estos casos, ese valor queda registrado por parte del personal de cobranzas como “no identificado” hasta que el representante legal proporciona la evidencia del comprobante de la transacción que confirma a qué estudiante corresponde ese saldo, lo que puede tardar semanas o meses hasta obtener una respuesta.

En consecuencia, esta falta de identificación inmediata afecta la precisión de la cartera, puesto que no se refleja correctamente en el CRM, inflando o distorsionando el valor real de la deuda de cada familia. Por ejemplo, un padre puede aparecer en el sistema con una deuda de \$1000 cuando en realidad solo debe \$100, lo que, a su vez provoca errores en los reportes financieros contables, lo que limita de forma drástica a la toma de decisiones estratégicas. Por esto, este inconveniente resulta relevante debido a que, impacta directamente en la gestión económica, además es susceptible de análisis, dado que se puede identificar con facilidad cada abono registrado junto con la correspondencia real entre los depósitos.

Además, la institución enfrenta un desafío significativo al realizar las llamadas de seguimiento para solicitar la cancelación de los saldos pendientes, considerando que numerosos

padres informan haber efectuado el abono pertinente, evidenciando errores en la revisión de las facturas, lo que muestra un deterioro en la lealtad de los clientes. Por lo que, la ausencia de un sistema preciso de registro, así como, la verificación de depósitos impacta notablemente la relación con los padres y compromete su fidelidad hacia la institución.

1.2. Justificación del Problema

La eficiencia de los procesos contables es de vital importancia para cualquier institución educativa, debido a que se vincula de forma intrínseca a la confiabilidad de la información financiera en conjunto con la satisfacción de los usuarios. La existencia de inconsistencias en los registros de pagos o la falta de información, pueden llevar a ocasionar retrasos en procesos administrativos, lo que conlleva a la inversión de tiempo en recursos de correcciones con los registros.

Por ende, abordar esta problemática resulta crucial, debido a que permite asegurar la precisión de los datos, optimizar la gestión de cobranza, fortalecer la confianza tanto del personal como de los padres de familia. Además, contar con los registros financieros confiables facilita a la institución la toma de decisiones estratégicas, una planificación más eficiente de sus recursos y la reducción de riesgos asociados a errores contables.

Resolver esta problemática resulta de gran relevancia, pues puede servir como punto de referencia para otras instituciones educativas o administrativas que enfrentan dificultades similares en el control de pagos. La implementación de proceso con los controles eficientes optimiza la operación interna; lo que contribuye a establecer buenas prácticas de gestión, fomentando la integridad, la responsabilidad y el profesionalismo en el sector educativo

En síntesis, solventar esta situación permite obtener un doble beneficio: por un lado, optimizar la eficiencia y confiabilidad de los procesos internos; por otro, fomentar la confianza de los padres de familia, consolidando un avance estratégico hacia la mejora continua, manteniendo la excelencia en los servicios educativos.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Optimizar el registro y cruce de pagos en el sistema de cobranzas institucional mediante la elaboración de un manual de procesos que mejore la eficiencia financiera y eleve la satisfacción del cliente.

1.3.2. Objetivos específicos

- Analizar el sistema de cobranzas institucional mediante el enfoque PESTEL, considerando los factores del entorno que influyen en el registro de pagos y en los puntos críticos del proceso.
- Diseñar un flujograma secuencial del proceso de registro y cruce de pagos, que represente gráficamente todas las actividades y relaciones entre etapas.
- Establecer controles de proceso y mecanismos de verificación para reducir errores en los registros de pagos y garantizar la exactitud de la información financiera

1.4. Marco teórico

1.4.1. Las cobranzas en las organizaciones

La gestión de cobranzas no es solo el hecho de recuperar el dinero de una organización, sino es el conjunto de procesos sistemáticos, así como los pasos estratégicos de gestión de las Cuentas por Cobrar, cuyo principal objetivo es asegurar la liquidez junto con la solvencia económica permitiendo así cubrir gastos operativos y administrativos para el correcto funcionamiento de la organización (Bravo et al., 2007). Todo este proceso de gestión se materializa mediante la implementación de políticas, controles más procesos estandarizados que garanticen la recuperación de cartera, mitigando los riesgos además asegurando la consolidación de la información financiera. Sin embargo, una mala gestión en estos procesos deriva en errores, atrasos, pérdida de credibilidad e inflación de la cartera.

Esta ineficiencia se puede definir como un reflejo directo del control interno de las organizaciones, debido a que la falta de control riguroso sobre los procesos y normativas pueden desembocar en la dependencia de procesos manuales que impiden la correcta implementación de medidas correctivas junto con la toma oportuna de decisiones (Huarcaya Evangelista & Reyes Francisco, 2025). Por ende, se puede definir a los procesos de cobranzas como la implementación de políticas, controles con procedimiento que permitan la gestión eficiente e íntegra de la recuperación de la cartera.

1.4.2. Importancia de las cobranzas en la sostenibilidad financiera de las empresas

La cobranza es un pilar fundamental en los procesos de cualquier organización, pues permite la sostenibilidad financiera. Su éxito garantiza los recursos financieros necesarios para el correcto cumplimiento tanto de las obligaciones económicas, como de la capacidad operativa, asegurando así el correcto desarrollo de las actividades.

La relevancia de la gestión de las cobranzas recae en uno de sus principales ejes, el flujo de efectivo, considerado uno de indicadores financieros clave, pues mide la entrada y salida de efectivo en un tiempo determinado, es decir representa la capacidad que tiene la organización de generar solvencia económica, así como liquidez por sí misma (Ríos Montaña & Rivera Jiménez, 2013).

El inicio de la gestión de cobranza abarca desde la emisión de los comprobantes o facturas, marcando así el proceso de los ciclos de ingresos; por lo cual las cobranzas están estrictamente relacionadas con el proceso de facturación. Cualquier error o percance durante esta fase afecta directamente al cobro, lo que deriva en atrasos en la entrada de efectivo. Esto produce que la organización se pueda ver forzada a detener temporalmente el capital de trabajo generando pérdidas tanto monetarias como de credibilidad o buscar fuentes de financiamiento externo para no detener sus operaciones (Huarcaya Evangelista & Reyes Francisco, 2025). Por

consiguiente, un sistema de gestión de cobranzas optimizado y bien estructurado no solo representa una sólida herramienta financiera, sino que permite proyectar estabilidad, integridad, solvencia económica, brindando una sensación de seguridad, así como profesionalidad a sus usuarios.

1.4.3. Alcance de la gestión financiera en la credibilidad institucional

Existe una profunda conexión entre el alcance de la gestión financiera y la percepción de la institución, la cual no solo se limita a los resultados o análisis estadísticos, sino también abarca aspectos sumamente importantes como la credibilidad con la confianza, los cuales son cruciales para la captación y retención de estudiantes en una institución, aspectos intangibles que juegan un rol fundamental en esta área. Siendo la gestión de cobranzas el principal punto de contacto entre los padres de familia con la institución, pues es uno de los principales canales donde se valida la solides administrativa que posee la institución, mediante la interacción directa con los padres de familia. Una gestión ineficiente conjuntamente con los problemas, generara una caída de la imagen a colectivo por parte de los de los padres de familia. Factores como de normativas claras o seriedad, amenazan directamente la marca de la institución a gran escala, pues es una marca que en la mayoría de los casos se ha construido a lo largo de los años.

Otro factor importante para considerar es la fricción operativa, la cual es producto de los tediosos interminables procesos burocráticos que tienen que llevar tanto padres de familia, como la institución, sacrificando así tiempo, recursos y credibilidad. Los procesos manuales incluso la falta de digitalización suelen derivar en fricción administrativa, los cuales son asociados de forma directa con el caos sumado a la falta de profesionalismo a nivel institucional. Adicionalmente se incurre en atraso en cobros de facturas pendientes, lo cual evidencia un pésimo control sobre sus ingresos generando malestar financiero además de una caída en la percepción externa de la institución (Paucá Malca & Espejo Pajuelo, 2024).

Llegando a su punto máximo la crisis de credibilidad cuando estos percances en la gestión de cobranzas se plasman en pagos duplicados, saldos pendientes incorrectos y llamadas de cobranzas inoportunas. No siendo incidentes aislados, más bien un síntoma agravante de una falla en sistema de control interno de la institución. Generando así un quiebre en la confianza del sistema financiero en la merma de la credibilidad de la institución (Huarcaya Evangelista & Reyes Francisco, 2025).

En términos finales se puede intuir de manera intrínseca que una mala gestión de cobranzas es una doble amenaza, debido a que no solo pone en riesgo la solvencia financiera al paralizar las actividades de la empresa, sino también afecta uno de los activos intangibles más valioso como lo es la credibilidad. La solución a toda esta problemática exige un modelo bien estructurado, con procesos sólidos, mediante la implementación de herramientas digitales con los procesos estandarizados, con el único objetivo de combatir la fricción operativa, garantizar el correcto funcionamiento de la cartera y reestableciendo la credibilidad de la institución ante los ojos de los padres (Bravo et al., 2007).

1.4.4. Estrategias e innovación tecnológica en la administración de la cartera

La implementación de tecnologías avanzadas en la dirección de las obligaciones financieras constituye un factor crucial para la eficacia de los factores de seguimiento, verificación, además de la recuperación de saldos pendientes. De acuerdo con (Chicaiza y otros, 2023) la transformación cibernética permite integrar nuevos modelos de negocio, en otras palabras, beneficia al funcionamiento interno junto con la vinculación con el entorno para potenciar las capacidades competitivas; la adopción de estas tecnologías emergentes ha propiciado la creación de industrias, nuevas actividades comerciales, negociación de compraventas, disminución de gastos, así mismo mayor flujo competitivo interpersonal, a nivel nacional e internacional.

Cuando las entidades públicas o privadas invierten en TICs, la productividad de los colaboradores se aumenta en un 18%, en contraste con aquellas que no incorporan estas inversiones tecnológicas dentro de sus inventarios administrativos. Actualmente, los usuarios han dejado de ser el foco central de sujetos pasivos, que únicamente se centran en adquirir productos o servicios, para convertirse en agentes activos de cambios dentro de las bases comerciales de los negocios. Esto ha demandado que se empleen un conjunto de estrategias en la dirección de clientes en la incorporación de plataformas de automatización para la adecuada relación de ingresos (Checasaca y otros, 2022).

Según (Quispe & Rodríguez, 2021), un CRM es una herramienta para incrementar las ventas de forma óptima e inteligente, se caracteriza por proporcionar avances modernos en constante innovación en los procesos comerciales. Marcada por la rápida evolución tecnológica con la continua formación del sector empresarial, donde la integración de los sistemas de relaciones con los clientes se ha posicionado como una necesidad estratégica indispensable para las organizaciones. El CRM opta por organizar, además de centralizar la información en una base de datos, facilitando la experiencia del cliente, en conjunto con los hábitos de adquisición de compra lo que contribuye significativamente a la lealtad en la retención de los consumidores.

Antes de incorporar un sistema de CRM, las entidades deben analizar cuidadosamente el tipo de software que mejor se adapte a los objetivos de la compañía en las características de las operaciones. De acuerdo con (Padilla & Garrido, 2012) existen cuatro tipos principales de CRM, cada uno orientado a las diferentes dimensiones de maximización gerencial:

- 1. CRM Operativo**, empleado para automatizar los procesos del negocio, proporciona soporte técnico a los clientes al centrarse en las funciones de ventas, productos o servicios.

2. **CRM Analítico**, orientado a la información recopilada sobre los participantes del software, segmentando por la rentabilidad del potencial de compra, facilitando la toma de decisiones.
3. **CRM Colaborativo**, incorpora autoservicio hacia los compradores, otorgando mayor incremento de compra autónoma para realizar las operaciones de forma rápida.
4. **CRM Estratégico**, en este tipo todas las gestiones de las empresas se orientan netamente hacia el consumidor, a fin de lograr prospección en la fidelización constante dentro de la estrategia organizacional.

El SAP como sistema ERP, proporciona un marco integral para la regulación de las transacciones financieras dentro de las compañías, desde su base, permite procesar al igual que operar los pagos realizados por los clientes, de forma que se vincule cada cuenta correspondiente. La precisión financiera, se centra en la fiabilidad de la información cuando se asegura la exactitud en los registros, se minimizan los errores contables, se previene la duplicidad de las facturas, facilitando la consolidación de los saldos, lo que, promueve la transparencia en los reportes del balance general (Barba & Camargo, 2023)

Además, el SAP integra herramientas que automatizan los procesos relacionados con las transacciones, incluyendo facturación, seguimiento de pagos y generación de informes en tiempo real. Esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también permite a la institución identificar rápidamente inconsistencias, a fin de gestionar la morosidad para tomar decisiones financieras fundamentadas en datos confiables. Su implementación requiere una correcta parametrización en la capacitación del personal, lo que garantiza que el sistema apoye de manera efectiva la administración de las cuentas para que fortalezca la transparencia en el control interno.

1.4.5. Indicadores para la evaluación del desempeño en el control de cuentas por cobrar

El análisis del desempeño de una gestión de cobranzas debe ser llevada de manera minuciosa y evaluada mediante Indicadores Clave de Desempeño (KPIs). Los KPIs transforman la información operativa en datos medibles para poder evaluar el rendimiento de los procesos de igual manera el cumplimiento de metas, es decir son esenciales para la toma de decisiones de la institución enfocadas a la eficiencia administrativa (Bravo et al., 2007).

Uno de los principales indicadores que permite evaluar el desempeño de la gestión de cobranzas es el Flujo de Efectivo, pues mide la entrada y salida de efectivo. Permite a la institución solventar los gastos operativos vitales (salarios, servicios básicos, proveedores) para poder llevar a cabo inversiones sin recurrir a una fuente de financiamiento externo, fortaleciendo así su autonomía financiera a corto como largo plazo (Huarcaya Evangelista & Reyes Francisco, 2025).

El Periodo de Cobro Promedio (PDC) permite medir la velocidad de recuperación, como calidad de la cartera. Es decir, cuantifica la cantidad de días que tarda la institución en convertir una factura en efectivo. Un aumento en este indicador representa un gran problema, pues es una señal de errores o atrasos en los procesos, que limitan el flujo de efectivo, poniendo en riesgo el correcto desempeño de la institución (Rosero Andrango, 2024). El objetivo siempre será reducir periodo de cobro para maximizar el capital disponible.

El índice de morosidad con la antigüedad de la cartera mide el control de riesgo incobrabilidad, el índice de morosidad permite cuantificar que porcentaje de las cuentas por cobrar que ha incumplido en los plazos normales, permitiendo tomar las acciones correctivas pertinentes. Por otro lado, la antigüedad de la cartera segmentada por periodos de 30 días o más, permite delimitar y calcular el aprovisionamiento, velando por la seguridad financiera de la institución (Paucá Malca & Espejo Pajuelo, 2024).

La importancia de los indicadores trasciende los límites contables, para poder cuantificar la eficiencia a la par del rendimiento de los procesos, su éxito radica en el monitoreo, de igual manera en la capacidad de respuesta, permitiendo detectar fallas en etapas tempranas y tomar las decisiones correctas para optimizar la solvencia económica de la institución, justificando así la implementación de la sistematización con soluciones integrales que garanticen la transparencia, la eficiencia e incluso la exactitud de la cartera (Huarcaya Evangelista & Reyes Francisco, 2025).

Capítulo 2

2. Metodología

Para el progreso de este trabajo de titulación se llevó a cabo un proceso metodológico mixto que integró diversas herramientas de recolección de información, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas. Este enfoque permitió analizar de manera simultánea tanto los datos medibles como experimentales, con el propósito de alcanzar una interpretación amplia del tema en estudio. A partir de esta estrategia metodológica se identificaron diversas percepciones; lo que generó parámetros preliminares para interpretaciones más consistentes en investigaciones futuras.

En primer lugar, se identificaron a los participantes, grupos e instituciones involucrados directa o indirectamente en el problema estudiado; mediante la elaboración e implementación de la herramienta denominada mapa de actores, que permitió realizar un diagnóstico inicial utilizando la matriz FODA. Posteriormente, se aplicaron entrevistas de sondeo, cuyo contenido contribuyó a organizar la documentación a través de la técnica del satura y agrupa; la cual habilitó la estructuración de los resultados recopilados de manera clara, lo que dio lugar a la identificación de categorías relevantes para el análisis.

Por otro lado, se efectuó una observación exploratoria para profundizar en el entorno del problema; este procedimiento hizo posible reconocer las variables presentes en el contexto, así como elementos primordiales para comprender los aspectos claves de la visita técnica. Todo el desarrollo se enmarcó en la metodología Design Thinking, partiendo por las etapas de empatizar, definir, idear, prototipar y evaluar. Asimismo, se realizó la matriz de impacto con el objetivo de examinar la propuesta frente a soluciones existentes, a su vez para determinar la relevancia de las variables involucradas en el proyecto. Finalmente, el conjunto de estas técnicas brindó el soporte requerido para validar la solución planteada mediante la matriz feedback lo que viabiliza la interpretación de las respuestas obtenidas.

2.1. Mapa de actores

En la primera etapa de la metodología se elaboró un mapa de actores con el propósito de comprender a mayor profundidad el entorno de la institución educativa; reconociendo a las personas o grupos que intervienen en el problema identificado. Para ello, se clasificaron seis perfiles importantes, organizándolos en actores externos e internos, lo que brindó una visión más óptima de sus roles, necesidades, intereses e impactos dentro del proyecto en estudio.

Actores internos: son los individuos o grupos que forman parte de la institución; ejercen una influencia de manera activa en sus funcionamientos, interviniendo en sus procesos, decisiones además de resultados. En este segmento se incluyen:

- Coordinadora del área administrativa
- Personal de cobranza en la institución
- Equipo de atención al cliente

Actores externos: son las personas u organizaciones fuera de la empresa que se relacionan con el proceso de cobranza situación que pueden afectar o verse afectadas por su gestión.

- Padres de familia de la institución
- Otras instituciones educativas privadas
- Expertos del área de cobranza

Este análisis resultó determinante para estructurar las fases subsiguientes, asegurando que las soluciones propuestas respondan de manera coherente a las necesidades de las partes involucradas.

2.2. Matriz FODA

En la segunda etapa de la metodología se implementó la matriz FODA, herramienta que permite evaluar los aspectos relevantes del cliente; tanto los factores externos (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas como debilidades) de la organización. Su

aplicación tuvo como objetivo identificar las causas prioritarias que afectan a la entidad educativa.

A partir de ese diagnóstico, se formularon estrategias destinadas a maximizar las fortalezas, corregir las debilidades, capitalizar las oportunidades del entorno y anticiparse para enfrentar las amenazas.

Fortalezas: son los aspectos internos que destacan positivamente dentro de una organización o proyecto. Incluyen capacidades, recursos, conocimientos o procesos que representan una ventaja para alcanzar mejores resultados frente a otros.

Oportunidades: radica en los factores externos que pueden impulsar el crecimiento o mejorar el rendimiento. Suelen surgir de cambios en el entorno, como tendencias favorables, avances tecnológicos, nuevas demandas o aperturas en el mercado.

Debilidades: representan las limitaciones o aspectos internos que dificultan el funcionamiento adecuado dentro de la empresa. Pueden ser carencias de recursos, falta de experiencia, fallas en la estructura organizacional o en procesos poco eficientes que requieren atención de forma inmediata.

Amenazas: corresponden a situaciones externas que pueden representar un riesgo para la organización. Incluyen competencia fuerte, cambios económicos, regulaciones estrictas o cualquier factor crucial que pueda afectar el desempeño.

2.3. Encuesta, población y muestra

En el marco de este estudio, se realizó una encuesta dirigida a un segmento de padres de familia, con el objetivo de recopilar información sobre su percepción respecto al área de cobranza, así como experiencias relacionadas con los procesos de pagos en el seguimiento de deudas en las instituciones educativas privadas.

2.3.1. Población

La población objetivo estuvo constituida por representantes legales de los estudiantes que hayan tenido interacción con el área de cobranza, considerando distintos niveles educativos, edades, así como los contextos socioeconómicos, lo que hizo posible obtener una perspectiva representativa sobre la experiencia de los usuarios con estos procesos.

2.3.2. Muestra

Para el cálculo se aplicó un muestreo no probabilístico de tipo intencional, seleccionando a 60 participantes que cumplieran con los criterios establecidos que aseguraran la diversidad de opiniones. La encuesta se estructuró en tres apartados: el primero recopiló información sociodemográfica; el segundo exploró percepciones con experiencias relacionadas con la cobranza; y el tercero se enfocó en la recopilación de sugerencias para mejorar los procesos. Esta organización facilitó obtener información detallada, asegurando la pertinencia de los datos para los objetivos planteados en la investigación. **Evidencias en Anexos 1.**

2.4. Entrevistas

En esta etapa de metodología para la recolección de datos se llevó a cabo mediante el uso de entrevistas semiestructuradas debido al enfoque balanceado entre estabilidad y estandarización, dirigidas a los actores claves principales de la investigación, con el objetivo de adquirir información de primera mano que nos ayude a colaborar una perspectiva cualitativa referente a los procesos de cobranza, desafíos tanto administrativos, como operativos, así como la experiencia de los clientes.

Procedimiento de la Entrevista:

1. **Diseño de la entrevista:** se diseñó dos tipos de entrevistas, una centrada en los Stakeholders con el objetivo de comprender tanto sus preocupaciones, como expectativas, y otra orientada en los Subject Matter Experts (SME) con el propósito de sintetizar y analizar las distintas técnicas aplicadas en la gestión de cobranzas. Se

crearon dos guías de entrevistas dirigidas a grupos focales específicos, ambos guiones comparten la misma estructura, para facilitar la recolección y análisis de datos.

El diseño de la herramienta semi-estructurada cuenta con 4 divisiones bien sistematizadas compuestas de 5 preguntas por cada sección; centradas en aristas que cubran los puntos claves (herramientas tecnológicas, procesos, estrategias de cobranzas, métricas, etc). Además de contar con un grado de flexibilidad que permitió realizar un seguimiento y sondeo de las respuestas de los entrevistados, por lo que resulta crucial para delimitar una perspectiva única, lo que facilitó una comprensión más profunda de los diferentes retos y adversidades que se enfrentan en el mundo de las cobranzas.

2. **Aplicación y desarrollo de las entrevistas:** se realizaron seis entrevistas a profundidad, las cuales fueron grabadas con el consentimiento correspondiente, para su posterior análisis y transcripción. Se empleó el uso de dos técnicas distintas tanto para Stakeholders como para los SME que abordan las diversas problemáticas de la optimización de cobranzas, al igual que la credibilidad institucional desde ángulos complementarios, tales como percepción de credibilidad o la visión operativa y técnica.

3. **Participantes:**

Stakeholders: Tanto la institución educativa como los padres de familia fueron definidos como piezas claves. Dichos actores constituyen tanto el contexto operacional, donde se radica la problemática, como la representación del usuario final. Esto permitió comprender de una mejor manera el impacto de las falencias en la imagen institucional.

Subject Matter Experts: Profesionales especializados en el área, cuya perspectiva y experiencia fueron determinantes para comprender e identificar los

distintos desafíos operativos, cuellos de botella en procesos autónomos y manuales, sistemas de optimización, además de flujo de procesos.

Tipo de mediciones

La metodología aplicada mezcla de una forma íntegra el uso de varias herramientas de medición para asegurar una validación y comprensión sólida de los datos obtenidos.

- **Enfoque Cualitativo**

Este enfoque se centra alrededor de la Sección I y II de ambos tipos de entrevistas, con el fin de comprender de mejor manera la experiencia directa del cliente, la estructura operacional y la capacidad de respuesta. Esto nos dio lugar a realizar un análisis general de forma descriptiva y contextualizada.

Sección I - Experiencia de usuarios/Procesos operativos: se centró en profundizar en el entendimiento de la estructura organizacional, el flujo de procesos interdepartamental, junto con la experiencia del usuario. Destacando el énfasis en temas como método de pago junto con la capacidad operacional.

Sección II - Desafíos/Errores operativos: resultó determinante en la identificación de los cuellos de botellas, la efectividad de la comunicación, además de la capacidad de respuesta. También destacó la importancia en el entendimiento del impacto cualitativo de los errores en la imagen institucional.

- **Enfoque Cuantitativo**

La sección III y IV de la guía tuvo como finalidad obtener datos que permitieran un análisis estadístico, del cual partir como punto de comparación tanto en el ámbito de satisfacción, como en el establecimiento de métricas que permitan identificar oportunidades de mejora.

Sección III - Escala Likert: se implementó el uso de una escala del 1 al 5 para poder medir la importancia de factores clave tanto a nivel de Stakeholders como los

niveles de satisfacción o en el caso de los SME con la robustez de la gestión administrativa.

Sección IV - KPI's/Tiempo de respuesta: se centró en la identificación de indicadores de desempeño (DPC, Índice de Morosidad, etc.), los cuales permiten saber sobre la salud financiera de cualquier institución, incluso permitiendo sembrar las bases para establecer un rango óptimo o aceptable en diversos rubros claves. **Evidencias en Anexos 2.**

2.5. Saturación y Agrupa

Una vez finalizada la etapa de recolección de información, se procedió al análisis de los datos recabados, mediante la implementación de la técnica de análisis temático mediante la saturación y agrupación de la información. La finalidad de la implementación de esta técnica radica en el reconocimiento de patrones recursivos, conductas claves, problemas estructurales y soluciones emergentes a raíz de la sintetización de las experiencias compartidas por los participantes.

Transcripción y codificación: Las entrevistas fueron transcritas y posteriormente analizadas a profundidad, para la obtención y codificación de los conceptos claves como los tiempos de conciliación.

Agrupación y categorización: La implementación de los códigos permite una fácil agrupación en las categorías temáticas superiores, orientadas a áreas de interés. Este proceso reveló temas más centrales como la importancia de los procesos operativos, la implementación de herramientas digitales, la carencia de métricas que permitan un margen de maniobra y estrategias basadas en la usabilidad.

Saturación Teórica: Se finalizó con la etapa de la saturación cuando las últimas entrevistas dejaron de generar nuevos códigos o categorías temáticas de interés que no se hayan obtenido con anterioridad. Esto constituyó un punto de partida para confirmar que nuestra

muestra cualitativa era lo suficientemente robusta para abarcar los diversos matices que abarca la investigación de nuestra problemática.

Formulación de Insights: La síntesis de las diferentes categorías agrupadas derivó en el hallazgo de Insights Finales de la investigación, los cuales muestran los patrones recurrentes, problemas estructurales y oportunidades de mejora. Este análisis nos **permitió** entender de una manera más integral las dinámicas de los procesos de cobranzas y sus puntos críticos.

2.6. Observación exploratoria

Esta fase se desarrolló gracias a una visita técnica a la institución educativa, cuyo propósito fue profundizar y entender a raíz la problemática; complementando así los datos obtenidos de las entrevistas, mediante el contraste con un punto de vista de la realidad operativa. El desarrollo de esta fase nos facilitó inferir que la solución también debería tomar en cuenta medidas preventivas de cobranzas, además de revelar falencias en las políticas de coerción, producto de un fuerte respaldo así los clientes por parte del ministerio de Educación.

Esta observación permitió trascender las percepciones subjetivas, ofreciendo una visión directa de la ejecución de los procedimientos, las interacciones entre los departamentos y la documentación de las políticas de cobranza.

Revisión Documental: Se realizó una exhaustiva revisión de políticas internas y análisis de la documentación sobre los procesos administrativos y de cobranzas de la institución con el fin de delimitar un marco normativo, facilitando comprender la política de morosidad, comunicados de pago y protocolos de cobranzas, asimilando de mejor manera las directrices, el funcionamiento de la estructura interna de la institución y la interacción con el cliente. La intención de la revisión documental radicó en prevenir que la propuesta infrinja las políticas vigentes, los valores de la institución o los lineamientos éticos, garantizando el establecimiento coherente de una propuesta que permita acoplarse de manera óptima a la problemática y brinde una solución adecuada.

Revisión de Procesos: Favoreció el correcto mapeo del paso a paso de las operaciones, lo que permitió identificar de manera adecuada los puntos críticos que ameritaban una intervención o que pudieran ser una oportunidad de mejora. De igual manera, favoreció la comprensión de las demoras y cuáles son los protocolos de respuesta del personal para gestionar las problemáticas que pueden surgir.

Observación No Participante: Esta técnica propició un panorama más amplio del mundo real de las cobranzas, el cual no se pudo asimilar en las entrevistas. Aspecto que permitió comprender de manera óptima los tiempos que conllevan los diversos procesos internos y como la falla de organismos internos pueden resultar en retrasos o cambios bruscos que afectan la política de cobranzas de la entidad. Además, reveló y facilitó comprender el enfoque reactivo de la empresa, el cual es necesario para la formulación oportuna de una propuesta viable y automatizada.

2.7. Metodología Design Thinking

La solución a la problemática de registros de pagos y riesgo de pérdida de credibilidad institucional fue desarrollada mediante la implementación de la metodología Design Thinking, debido a su enfoque progresivo enfocado en la generación de soluciones prácticas e innovadoras. Esta metodología facilitó la transformación de datos cualitativos recolectados en una propuesta viable para la institución.

2.7.1. Empatizar

Esta fase de la metodología se centró en el análisis y la comprensión exhaustiva de las diversas situaciones y perspectivas atinentes a la problemática. Mediante el análisis de los principales actores y la implementación de entrevistas, se pudo diagnosticar la ausencia de procesos estandarizados, la falta de políticas de cobranzas claras y los diversos impactos que experimentan los clientes.

2.7.2. Definir

Con la información sintetizada se procedió a definir las principales falencias a trabajar como una oportunidad de mejora, mediante la generación de insights claves, aspecto que evidenció la falta de sistema estandarizado que permite una trazabilidad clara de los pagos registrados, que minimice errores que pongan en riesgo la credibilidad institucional y permitiendo una óptima conciliación.

2.7.3. Idear

Esta fase partió a partir de la generación de una alta gama de ideas que facilitaron la formulación de soluciones que aborden la problemática principal. Este análisis hizo posible conceptualizar varias estrategias que minimicen los errores humanos, además de mejorar la eficiencia operativa, entre las cuales destaca la implementación de un código único de pago, la simplificación de flujos operativos, además de la implementación de herramientas digitales que faciliten la gestión de cobranzas.

2.7.4. Prototipar y Evaluar

La fase final de la metodología de Design Thinking permitió la consolidación y materialización de las soluciones más viables. La generación de manual de procesos se estableció como la propuesta más viable, pues consideraba aspectos como la documentación a detalle de los procesos operativos, además de promover la estandarización de procesos y mejorar la trazabilidad de los pagos, minimizando así los errores de cobranza, manteniendo la credibilidad institucional.

El prototipo fue sujeto a una validación teórica mediante en el contraste de los flujos operativos utilizando flujogramas de diversos sistemas de cobranzas, además los aspectos técnicos y operativos del manual de procesos fueron analizados por SME, permitiendo así consolidar el prototipo como viable.

Tabla 1*Estructura de la metodología Design Thinking*

Fase	Metodología y herramientas	Aporte clave al proyecto
FASE I: Diagnóstico y Definición	Mapa de Actores	Entendimiento de la estructura organizacional
	Matriz FODA	Factores externos e internos que delimitan el diseño de una solución sistematizada
	Entrevistas Semiestructuradas (Expertos y Clientes)	Punto de vista profesional Herramientas tecnológicas Procedimientos sistematizados
	Observación Exploratoria	Entendimiento de los procesos operativos de la institución
FASE II: Diseño e Ideación	Metodología Design Thinking (Fases "Definir" e "Idear")	Definir las métricas a considerar, encaminar los datos obtenidos en la FASE I hacia la generación de una propuesta viable
	Satura y Agrupa	Generación de insights Identificar patrones Delimitar ejes de diseño
	Matriz de Impacto	Priorizar la funcionalidad del prototipo y mapea los procesos claves
	Elaboración del Prototipado - Validación	Propuesta viable que cumpla las métricas establecidas y que se ajuste a los requerimientos técnicos solicitados
FASE III: Validación y Refinamiento	Diseño de Manual de Procesos	Elaboración del Manual de Procesos que permita solventar la problemática y brinde oportunidades de mejora
	Matriz de Feedback	Resolución de errores, mediante la validación de expertos para obtener la funcionalidad deseada
	Metodología Design Thinking (Fase "Prototipar y Evaluar")	Entrega del Manual de Procesos validado para la fase de implementación

Nota. La tabla muestra cómo se estructuró el proceso de la metodología Design Thinking para la elaboración del manual de procesos. Fuente: Autoría propia (2025).

2.8. Matriz de impacto

Enmarcada en la metodología del Design Thinking la matriz de impacto propició transformar los datos obtenidos en criterios que funcionen como columna vertebral para el diseño de una solución. Su implementación dio lugar a estructurar de manera sistemática la revisión de cada actividad, considerando los factores más relevantes para la planificación y seguimiento. La matriz facilitó la identificación de aspectos críticos, la clasificación de los elementos según

su importancia y la definición de criterios claros para la toma de decisiones. Asimismo, contribuyó a organizar la información de manera coherente, permitiendo un registro detallado de las interacciones entre los distintos departamentos y de los procedimientos implementados.

La aplicación de esta herramienta se realizó siguiendo un enfoque estructurado, que dio lugar a un análisis sistemático de cada componente del proyecto, y proporcionó soporte para la planificación y coordinación de actividades en las etapas posteriores.

2.9. Elaboración del prototipado - Validación

Esta fase se trascendió de una idea conceptual a la materialización tangible de la solución. Con el objetivo doble de optimizar la gestión y disminuir la pérdida de credibilidad institucional. Para la Optimización de gestión interna se desarrolla un Manual de Procesos enfocado en la sistematización de pagos y conciliación. Este manual también acopla diversas técnicas de cobranza preventiva y de recuperación de cartera suministrada por expertos, con el fin de cumplir las normativas y políticas institucionales.

Adicionalmente se trata el tema de la pérdida de credibilidad institucional con la implementación de material audiovisual didáctico (Infografías, cápsulas informativas) dirigidas específicamente a los padres de familia, con el objetivo de que realicen de forma correcta el registro de los pagos.

2.10. Matriz de feedback

Finalmente, con el objetivo de refinamiento de la solución, se sometió el prototipo tanto a una validación teórica con expertos como a la implementación de forma oportuna en los procesos operativos de la institución. La Matriz de feedback nos facilitó delimitar la funcionalidad, usabilidad, credibilidad del prototipo, centrando el enfoque en los puntos críticos que aún no se han solventado. Garantizando que la solución final no solo sea funcional, sino que elimine errores en los registros de los pagos, consolidando los procesos de cobranza y conciliación, además de mitigar la pérdida de credibilidad institucional.

Capítulo 3

3. Resultados y análisis

Para el desarrollo de la presente sección del proyecto de titulación, se realizó el análisis de los resultados obtenidos, los cuales fueron sistematizados mediante la aplicación de diversas herramientas cualitativas y cuantitativas, con el propósito de dar respuesta a los objetivos específicos planteados. El capítulo se estructura de acuerdo con las fases del proceso metodológico, iniciando con el mapa de actores y la matriz FODA, seguido del sondeo para la recolección de datos, las entrevistas, la técnica de satura y agrupa, finalmente, la observación exploratoria. Todo este proceso se enmarca en la metodología *Design Thinking*, complementada con la matriz de impacto como referente para la elaboración del prototipo con la matriz de *feedback*. Esta organización permite analizar de manera integral la información recolectada, identificar patrones relevantes para la toma de decisiones, así como la formulación de la propuesta, asegurando la coherencia entre los resultados obtenidos y los objetivos generales del estudio.

3.1. Mapa de actores

En la primera fase se identificaron los actores relevantes de la institución educativa objeto de estudio; posteriormente, estos fueron clasificados como internos y externos, considerando su nivel de participación, influencia e interés dentro del proceso investigativo. Este análisis permitió comprender de manera integral el rol que desempeña cada actor y su incidencia en el alcance del proyecto.

Figura 1

Mapa de actores de la entidad educativa en estudio.



Nota. La figura muestra los actores internos y externos que cumplen un papel fundamental en la organización educativa.

Fuente: Autoría propia (2025).

Tabla 2

Actores internos y funciones que desempeñan

Tabla de Actores Internos	
Actor	Función
Coordinadora del área administrativa	Supervisa las actividades administrativas, organiza al personal, gestiona documentos y procesos internos, asegurando el cumplimiento de normas para el buen funcionamiento del área.
Personal de cobranza en la institución	Administra las cuentas por cobrar, contacta a los clientes para realizar el seguimiento de pagos, registra cobros y contribuye a la recuperación oportuna de los ingresos institucionales.
Equipo de atención al cliente	Atiende las solicitudes de los usuarios, proporciona información sobre los servicios, canaliza los problemas y ofrece una atención cordial orientada a la satisfacción del cliente.

Nota. En esta tabla se presenta la descripción de los actores internos dentro del proyecto de estudio. Fuente: Autoría propia (2025).

Estos cargos representan a los actores internos que influyen directamente en el funcionamiento de la institución, debido a que, desde sus funciones administrativas, financieras y de atención al usuario, participan activamente en la organización de los procesos internos, lo cual impacta de manera significativa en el logro de los objetivos institucionales.

Tabla 3*Actores externos y funciones que desempeñan*

Tabla de Actores Externos	
Actor	Función
Padres de familia de la institución	Participan en el cumplimiento de las obligaciones económicas con la institución y mantienen una comunicación constante que contribuye al adecuado desarrollo del proceso educativo.
Otras instituciones educativas privadas	Influyen como referentes del entorno educativo al establecer estándares de servicio y prácticas administrativas que impulsan la mejora continua.
Expertos del área de cobranza	Brindan asesoría técnica y conocimientos especializados que apoyan la optimización de los procesos de cobranza y la gestión financiera institucional.

Nota En esta tabla se presenta la descripción de los actores externos y el rol que cumplen en relación con la entidad educativa dentro del proyecto de estudio. Fuente: Autoría propia (2025).

Como se observa en la tabla anterior, los actores externos identificados influyen de manera directa en el funcionamiento de la institución, puesto que, desde su relación con el entorno educativo, el cumplimiento de compromisos económicos y el aporte de conocimientos especializados, inciden en la mejora de la gestión institucional.

3.2. Matriz FODA

Para analizar el entorno interno y externo de la institución, se empleó la herramienta FODA, la cual permitió identificar de manera sistemática las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presentes. Este análisis constituyó la base para la formulación de estrategias, orientadas a potenciar las fortalezas y aprovechar las oportunidades, así como a reducir las debilidades y enfrentar las amenazas, obteniéndose como resultado un diagnóstico integral que sustenta la propuesta de mejora planteada en la presente investigación.

Figura 2

Análisis FODA de la entidad educativa



Nota: En esta matriz se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que influyen en el desarrollo del proyecto de estudio dentro de la entidad educativa. Fuente: Autoría propia (2025).

3.3. Encuesta, población y muestra

En la presente sección se presentan los resultados obtenidos a partir del instrumento de recolección de datos aplicado mediante Google Forms. La información recopilada proviene de la muestra seleccionada y tiene como finalidad responder a las preguntas de investigación planteadas en el problema de estudio.

Los resultados obtenidos evidencian que **sí existen problemas en el proceso de cobranza**, los cuales han generado diversas dificultades para los usuarios. Estas situaciones han impactado negativamente en la experiencia de los clientes, provocando inconformidad y afectando la **imagen institucional de la entidad**. Asimismo, los encuestados manifestaron diversas dificultades relacionadas con el cumplimiento de pagos y la atención recibida, lo que

evidencia deficiencias en la gestión del proceso. En este sentido, se resalta la necesidad de implementar estrategias de mejora que permitan optimizar el sistema de cobranzas y fortalecer la confianza de los usuarios en la institución.

Los datos fueron organizados, procesados y analizados de manera sistemática, utilizando herramientas estadísticas básicas que permitieron su interpretación. Para facilitar la comprensión de los resultados, estos se exponen mediante tablas y gráficos, acompañados de un análisis descriptivo que permite identificar tendencias, patrones y relaciones entre las variables estudiadas. **Evidencias en Anexos 3.**

3.4. Entrevistas

Este apartado presenta los resultados del análisis a profundidad de 6 entrevistas semiestructuradas, las cuales nos permitieron comprender las valiosas experiencias de los SME y con las diversas perspectivas los Stakeholders, facilitando el descubrimiento de brechas estructurales en los diversos flujos operativos, los cuales afectan de forma directa la eficacia de las cobranzas y la imagen institucional.

3.4.1. Diagnóstico Integral de los Procesos Operativo

El principal problema radica en el cruce de registros y pagos, debido a la constante validación manual que este proceso conlleva, por ende, suele ocasionar un alto índice de sobrecarga laboral en caso se llegaran a acumular varias facturas, también se logró identificar las diversas observaciones entrelazadas con las deficiencias en los procesos:

- **Deficiencias en Comunicación:** Una falta de comunicación asertiva entre los departamentos comercial, contable y cobranzas puede desembocar en limitantes que permitan la recuperación idónea de la cartera.
- **Gestión de Morosidad:** La falta de un departamento preventivo que se encargue del trato con los adeudados, puede repercutir en el incumplimiento de los pagos en los

tiempos acordados y por ende en sanciones que puedan afectar a futuro las relaciones comerciales o la imagen institucional.

- **Métodos de Pago:** La coexistencia de métodos de pagos se enfatiza en la brecha generacional, lo que se traduce como usuarios que rechazan las nuevas tecnologías como las transferencias electrónicas y prefieren los canales de pago tradicionales como el uso de efectivo.

3.4.2. Evaluación del Soporte Tecnológico

La dependencia de procesos manuales que sobrecarguen al personal y dependan de una supervisión constante, puede ser neutralizada según los criterios de los SME mediante la implementación de herramientas tecnológicas que faciliten la optimización de procesos, liberando a los trabajadores de cargas laborales reiterativas, permitiendo así una mejor administración y redistribución del capital humano. Las entrevistas con SME nos dieron paso a la identificación de diversas herramientas tecnológicas que se pueden implementar de manera oportuna en el área de cobranzas, entre las cuales se destacan:

Sistemas de Gestión (ERP): El uso de plataformas integradas a módulos de contabilidad y logística Microsoft Dynamics AX y SAP, para agilizar procesos administrativos.

Análisis y automatización: Programas como Python, Power BI y Excel pueden ser excelentes opciones de soporte para el análisis y limpieza de bases de datos.

Código de Identificación Única: La implementación de este mecanismo permite combatir de forma eficiente los problemas de inflación de carretera, evitando el mal registro de los pagos por parte de los clientes y facilitando la verificación de datos por parte de la institución académica. **Evidencias en Anexos 4.**

3.5. Satura y Agrupa

Este proceso analítico permitió organizar el volumen de datos dispersos en unidades de significado coherentes, categorizando los problemas recurrentes y las oportunidades de mejora

detectadas. El siguiente gráfico ilustra la arquitectura de este análisis, mostrando cómo los códigos extraídos de la realidad operativa se consolidan en los temas centrales de la investigación:

Figura 3

Matriz “Satura y agrupa” de los problemas persistentes en la entidad estudiada.



Nota: En esta matriz se agrupan los problemas mencionados por las personas entrevistadas para identificar patrones recurrentes. Fuente: Autoría propia (2025).

Tras la recolección y análisis de datos se realizó la metodología de Satura y Agrupa, la cual nos permitió formular 10 insights, los cuales fueron categorizados según su impacto en la institución educativa:

1. **Alta incidencia de la informalidad:** La gestión de cobranzas se sostiene en gran parte en la comunicación verbal y no en canales formales, generando descoordinación entre áreas, errores y retrasos en los pagos.
2. **Dependencia excesiva de procesos manuales:** El proceso de cobranza depende en exceso de la intervención manual y de la comunicación informal entre áreas, lo que incrementa la probabilidad de errores, retrabajos y demoras en la validación de pagos.
3. **Falencias en la Trazabilidad Operacional:** La falta de un sistema de identificación único por cliente o alumno dificulta la trazabilidad de los pagos y genera confusión en los registros, especialmente al manejar grandes volúmenes de transacciones.
4. **Falta de políticas de cobranzas claras:** No existen políticas claras de pagos, lo que provoca desorganización y posibles conflictos en la gestión financiera.
5. **Carencia de Métricas de rendimiento operativo y financiero:** La carencia de métricas y KPIs impide evaluar la eficiencia operativa, el impacto de los errores y la satisfacción del cliente, limitando la toma de decisiones basada en evidencia y la mejora continua.
6. **Mal uso de canales de comunicación digitales:** No se aprovecha adecuadamente los canales digitales para fortalecer la interacción entre los clientes, ausencia de plataformas amigables y accesibles, incrementando la dependencia del personal administrativo.
7. **Canales de pago:** En muchos casos, los problemas operativos surgen debido a la resistencia al cambio y a la falta de inversión para implementar nuevos recursos tecnológicos que podrían optimizar los procesos y mejorar la eficiencia organizacional.
8. **Capacitación del personal:** El personal de cobranzas carece de capacitación continua en el uso de herramientas tecnológicas y en habilidades blandas, lo que limita la eficiencia en la atención al cliente y la resolución de conflictos.

9. **Falta de políticas que incentiven el pago:** No existen incentivos estructurados que promuevan el pago puntual, desaprovechando la oportunidad de fortalecer la cultura de cumplimiento mediante beneficios o descuentos estratégicos.
10. **Automatización y Educación al Usuario:** Creación de un chatbox interactivo como asistente de padres de familia, que brinde orientación y apoyo a los diferentes procesos relacionados con los pagos. A su vez, se sugiere la implementación de infografías y cápsulas de información (vídeos cortos) explicando los pasos que deben seguirse después de realizar un depósito.

3.6. Observación exploratoria

Con el objetivo de entender de primera mano el entorno laboral y poder contrastarlo con la perspectiva obtenidas por las entrevistas se realizó una visita técnica. Esto nos permitió identificar de mejor manera los cuellos de botellas, comprender el flujo operacional de la institución, las normativas vigentes, es decir pudimos identificar y sintetizar puntos críticos que se suelen pasar por alto en las entrevistas. A través de esta observación, se logró una comprensión tridimensional del ciclo de cobranza, desde la emisión del documento hasta la conciliación final de los pagos. Entre los principales descubrimientos de esta Observación exploratoria, se destacan 5 principales grupos:

3.6.1. Identificación y Registro de Pagos

Anonimato de Depósitos: Se identificaron problemas críticos por depósitos sin remitente, lo que impide asignar el pago al alumno correspondiente.

Ambigüedad en el Concepto: Actualmente no es posible distinguir si un depósito corresponde a una mensualidad o a una matrícula por falta de referencias claras.

Lógica de Cruce: Ante la falta de referencias cruzadas, el sistema cruza el pago con la deuda más antigua de forma secuencial.

Uso de Códigos: Se emplean bases en formato .txt con códigos específicos (P para pensiones y V para transporte), utilizando un código secuencial para facilitar el filtrado.

Carga Operativa y Manualidad

Gestión de Beneficios: Los valores de las becas deben eliminarse de forma manual, ya que el sistema no automatiza este descuento.

Ajustes Contables: Una vez recibido el pago, los ajustes para el cruce con el formato correcto se realizan manualmente.

Herramientas de Apoyo: Se utilizan macros para intentar agilizar procesos, pero persiste la dificultad para clasificar a los estudiantes entre las tres unidades educativas.

3.6.2. Ciclo de Facturación y Comunicación

Cronograma: La facturación se emite el día 1 de cada mes, con fecha de pago sugerida a los 5 días y fecha máxima el día 30.

Comunicación Actual: Se utilizan comunicados globales vía WhatsApp dos días después de la facturación. El uso de esta red social se limita a temas académicos y recordatorios, aunque se destaca una buena receptividad por la edad del personal.

Cartera: La secretaría es la encargada de generar los links de pago y de realizar la recuperación de la cartera.

3.6.3. Limitaciones Normativas y de Control

Restricciones Externas: Debido a las normativas del Ministerio de Educación, existe un fuerte respaldo a las familias que impide el uso de medidas de coerción tradicionales, como la retención de libretas o reportes de notas.

Gestión de Desempeño: Existe una imposibilidad de calificar la gestión de cobranzas debido a la ausencia total de KPIs.

Capacidad Instalada: La institución maneja una base de 470 estudiantes distribuidos en tres centros.

3.6.4. Proyecciones y Prevención

Registro Histórico: Se cuenta con una base de registro preventivo de aproximadamente un año, la cual se busca reforzar para validar información faltante a solicitud del padre de familia.

Planes de Mejora: Se contempla la implementación de un sistema preventivo mediante call center o grabaciones telefónicas, así como reuniones de retroalimentación para garantizar el compromiso de pago de las familias.

3.7. Metodología Design Thinking

El resultado de la metodología aplicada del Design Thinking derivó en la consolidación de una solución focalizada en la eficiencia de los procesos operativos, la estandarización de procesos y la mitigación de errores que puedan repercutir de manera negativa en la imagen de los clientes. Logrando transformar el diagnóstico crítico de desorganización y pérdida de credibilidad hacia el diseño de un Manual de Procesos Modular e Integral que complemente las falencias de cualquier institución, siendo validado por distintos SME. Por ende, esta solución no solo garantiza un proceso de cobranzas exitosa en cualquier cartera de negocios mediante la implementación de herramientas tecnológicas y diversas técnicas de coerción, sino también centrándose en la mejora y simplificación de procesos administrativos.

La validación teórica y técnica confirmó que el prototipo es sólido a nivel funcional, lo que significa que se garantiza una conciliación óptima, que no dañe la imagen institucional, además de ofrecer una respuesta rápida y solvente a cualquier falencia que tenga o pueda surgir en los diversos procesos de gestión de cobranzas. Debido a los módulos adaptativos, esta solución no solo representa una respuesta a corto plazo, sino también les permite a las instituciones adaptar sus procesos de gestión de cobranzas a las diversas situaciones que puedan enfrentar, salvaguardando las finanzas de las instituciones pasando de una promesa de pago a un cobro efectivo de valores pendientes.

Figura 5

Matriz de impacto y dificultad



Nota. Esta matriz permite clasificar los problemas según su nivel de impacto y dificultad, facilitando la priorización de acciones de mejora. Fuente: Autoría propia (2025).

- El análisis de la matriz demostró que la solución se debe basar en los principales ejes de Baja Dificultad - Alto Impacto. Puntos críticos como el diseño de políticas de cobranza preventiva, el levantamiento de información técnica y la resolución de la comunicación deficiente con los clientes se convirtieron en los principales pilares de la solución.
- La matriz también facilitó el descarte de tareas de baja importancia como la actualización de nomenclaturas o revisiones aisladas, enfocando de mejor manera el diseño del manual en otras tareas que aporten impacto directo.
- Se estructuran diversas tareas con un enfoque en hacia la mejora de la experiencia del usuario y la efectividad del cobro como prioridades a tratar, por ende, se logró definir la satisfacción del cliente como un indicador primordial de éxito.

3.9. Elaboración del prototipado

El prototipo final consiste en un Manual de Procesos, que implementa una arquitectura modular (Metodología LEGO), con el objetivo de que la solución no sea un bloque rígido, sino un esquema adaptable que se acople a las diferentes necesidades que puedan tener los diversos giros de negocios, tales como finanzas, retail, servicios profesionales, consumos masivos, sector educativo, etc. El manual consta con 7 fases estratégicamente diseñadas para transformar modelos de cobranzas desorganizados en modelos de alto rendimiento.

- **Fase inicial (Engagement):** Tiene como principal objetivo servir de fase de gancho, estableciendo una conexión con el lector, que le permita sintetizar y comprender el valor de un modelo de cobranzas óptimo, cambiando el panorama que se tiene de los procesos de cobranzas a uno que los centre como eje principal de la salud financiera de la institución.
- **Fases Operativas:** Comprende 4 fases que abarcan desde el establecimiento de un modelo de cobranza sistemático que reemplace los procesos desorganizados o con recursos limitados a indicadores de efectividad que puedan medir diversas métricas vitales para la toma de decisiones a nivel gerencial. Incluye diversos protocolos de gestión, programas de formación de personal, estrategias de coerción oportunas y sistemas estandarizados que faciliten los procesos de cobranzas, sin descuidar el trato con los clientes.
- **Fase Modular:** Esta fase representa la esencia de la Metodología LEGO del prototipo, debido a que ofrece a cada empresa la oportunidad de ensamblar un proceso de cobranzas que se adapte a su giro de negocio, mediante la implementación de módulos que les brinden mecanismos de gestión oportunos. Garantizando así la eficiencia e integridad de los diversos modelos de cobranzas que se puedan establecer, sin importar la naturaleza o el volumen del bien o servicio que se oferte. **Evidencias en Anexos 5.**

3.10. Matriz de Feedback

La matriz Feedback se desarrolló a partir de la implementación de fichas técnicas de validación del prototipo estipulado, integrando así la perspectiva y opinión de 6 SME, las cuales nos facilitaron orientar y consolidar la eficiencia operativa del prototipo. El objetivo principal es la validación de la capacidad modular y escalar del prototipo, para poder asegurar un modelo de cobranzas que permita la validación y conciliación de los pagos de forma ética, sin dejar a un lado su adaptabilidad a cualquier tipo de negocio.

También permite centrar el enfoque de mejoras en áreas como la cartera vencida y la resolución de altercados sin generar fricción con los padres de familias, mediante la implementación de nuevas tecnologías que permitan una pronta respuesta y una rápida conciliación, como el Smart Dunning. Estableciendo así bases de mejora que faciliten la transición a sistemas tecnológicos con gran impacto operacional.

Figura 6

Matriz de feedback del prototipo del manual de procesos



Nota. Esta matriz recoge la retroalimentación de los participantes sobre el prototipo del manual de procesos, con el fin de identificar mejoras y ajustes necesarios. Fuente: Autoría propia (2025).

El resultado directo de las fichas de validación y su posterior análisis mediante la Matriz de Feedback deriva en la creación del manual de cobranzas **MAPCOB INTEGRAL**. Esta

herramienta posibilita a cualquier empresa el poder combatir y mermar las carencias operativas, mediante la implementación de plantillas, checklists o guías de respuesta rápida ante problemas cotidianos. Se centra en poder establecer una estructura de cobranzas sólida, que se adapte a las nuevas tecnologías y crezca en paralelo con la empresa. Estable y recalca la implementación de KPIs con el fin de establecer métricas que evalúen los diversos ejes de los procesos de cobranzas, garantizando así la toma oportuna de decisiones, que no afecten la imagen de la empresa y facilite la recuperación de cartera. En síntesis, la validación del prototipo redefinió la esencia del manual en un ecosistema estratégico integral que garantiza integridad financiera, flujo de caja, además de excelencia operativa universal.

Capítulo 4

4. Conclusiones y recomendaciones

4.1.1. Conclusiones

Estandarización y Rigor profesional

Se logró determinar que el establecimiento de políticas y procesos bien estructurados disminuyen los casos de fricción e inconformidad con los padres de familia. Además, la implementación de un manual modular facilita una respuesta oportuna frente a los desacuerdos con los padres de familia, fortaleciendo la imagen institucional, reforzando así la confianza depositada y el profesionalismo.

Optimización de la Trazabilidad Financiera

Al delimitar una secuencia crítica de procesos para una validación de depósitos y transferencias, el manual logra que la información presentada sea un reflejo de la realidad de la institución, mejorando no solo la salud y solvencia financiera de la institución, también fortalece los procesos internos de gestión, asegurando así una gestión íntegra y transparente, disminuyendo significativamente el tiempo invertido en el rastreo de pagos no identificados. Siendo la segmentación de los módulos, un punto clave para combatir y sobrellevar las diversas situaciones que puede experimentar la institución.

Escalabilidad y Flexibilidad

A diferencia de los manuales tradicionales estáticos, la naturaleza modular de este prototipo garantiza la vigencia del proyecto en el tiempo. La validación permitió demostrar que la estructura de cobranzas propuesta se puede adaptar a los diferentes cambios de políticas (culturales, gubernamentales, etc.) de forma efectiva y rápida, ahorrando tiempo y recursos valiosos para la institución. Esto convierte a **MAPCOB INTEGRAL** en una herramienta dinámica que evoluciona y crece según el ritmo de la institución.

Restablecimiento de la imagen institucional

La conclusión más importante es el cambio de paradigma que logra referente a la perspectiva de la cobranza. El manual facilita el cambio de un entorno desestructurado, donde la cobranza es percibida como “acosamiento” o “inoportuna” a un entorno que gestiona los procesos de forma estructurada y estandarizada, facilitando los procesos de cobranzas para los padres de familia. La claridad y transparencia en los temas relacionados con las cobranzas es clave para poder mejorar la confianza de los padres de familia, no obstante, el manual va más allá, proponiendo un cambio en entorno donde la gestión de cobranza, donde no sea vista como un mal necesario, sino como una gestión facilitadora de pagos.

4.1.2. Recomendaciones

Capacitación Continua del Personal

No es suficiente con solo leer el manual, es vital que se realicen capacitaciones de forma semestral con el personal administrativo y de cobranzas, para lograr así que todos dominen los diferentes protocolos, directrices y herramientas que propone el MAPCOB INTEGRA, minimizando así errores en los diversos procesos manuales.

Integración Tecnológica

Se recomienda que, en los sistemas de cobranza establecidos gracias a la implementación de manual, la integración progresiva de software contable o ERP en institución, permitiendo automatizar procesos de gestión de cobranzas, como los recordatorios de pago, minimizando así el contacto humano innecesario con los padres de familia que pueden llegar desgastar la relación con la institución.

Auditorías de Procesos

Realizar revisiones periódicas de los procesos y políticas de cobranzas aplicadas, para poder verificar su rendimiento y efectividad, garantizando así una toma de decisiones exitosas, con el fin de adaptarse y seguir siendo efectivas ante la situación económica actual de la comunidad educativa.

Retroalimentación continua con Padres de Familia

La implementación de encuestas breves tras la realización de pagos, facilita el feedback de las gestiones aplicadas, además de permitir medir si la institución experimenta un cambio positivo en la imagen institucional.

Integración progresiva de indicadores KPIs

Se recomienda la implementación de KPIs de forma progresiva, para poder evaluar de forma más efectiva los diversos procesos aplicados, empezando por KPIs enfocados en el aspecto de recuperación de cartera, seguido por KPIs que permitan evaluar la calidad administrativa y finalmente la implementación de KPIs que puedan medir de forma eficiente el nivel satisfacción de los padres y de la imagen institucional.

5. Referencias

- Barba, J. J., & Camargo, J. R. (Noviembre de 2023). *Solución de Automatización Robótica para Optimizar la Conciliación Bancaria y su Integración con SAP ERP en Alta Carga Transaccional*. [Tesis de Grado Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio UPC. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/670915>
- Carrera, S. I. (Julio de 2017). *Análisis de la gestión de cuentas por cobrar en la empresa Induplasma S.A. en el año 2015*. [Tesis de Grado Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador]. Dspace. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/14504>
- Checasaca, J. R., Sánchez, L. K., Malpartida, J. N., & Chocobar, E. J. (2022). Importancia de la herramienta Customer Relationship Management (CRM) en las empresas de Latinoamérica. Una revisión sistemática de la literatura científica los últimos diez años. *Revista Científica de la UCSA*, 9(3), 97 - 119. <https://doi.org/https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.03.097%20>
- Chicaiza, P. M., Guanoluisa, M. C., Cobos, M. C., & Toscano, D. G. (2023). Transformación digital en las empresas: una revisión. *JOURNAL OF SCIENCE AND RESEARCH*, 7(2), 756 - 769. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.7726439>
- Padilla, A. M., & Garrido, A. M. (2012). Gestión de relaciones con clientes como iniciativa estratégica: implementación en hoteles. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(60), 587-610. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29024892003>
- Quispe, E. A., & Rodríguez, V. E. (2021). *CRM, Fidelización y Customer Service*. Researchgate. <https://www.researchgate.net/publication/353634567>
- Bravo, R. I., José, S., & Aguirre, I. (2007). Proceso de sistematización de cartera de la universidad de Nariño como una herramienta de gestión que garantice la eficiencia administrativa. <https://sired.udenar.edu.co/5684/>
- Huarcaya Evangelista, J. M., & Reyes Francisco, R. I. (2025). El control interno según el modelo COSO II y la gestión de cobranza en una Institución educativa. <https://repositorio.uclm.es/handle/20.500.12872/1058>
- Paucá Malca, M. G., & Espejo Pajuelo, I. S. (2024). Optimización del proceso de cobranza en una empresa del rubro de alimentos para evitar la acumulación de facturas pendientes por cobrar y mejorar el control de los pagos. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/674904>
- Ríos Montaña, C. A., & Rivera Jiménez, L. G. (2013). Relación entre las herramientas digitales y la eficiencia de los procesos burocráticos de matrícula en los colegios privados de la localidad de Usaquén en Bogotá Colombia. <https://repository.universidadean.edu.co/entities/publication/5729478e-0e0d-42d6-adc8-f7ec0c75a27a>
- Rosero Andrango, C. J. (2024). Optimización del proceso de facturación y su impacto en la eficiencia de la gestión de cobranza. Caso de la empresa SOLUTEC B. S.A. <https://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/16631>

Apéndices

Apéndice 1: Formato de la estructura de la entrevista



ENCUESTA DE PERCEPCIÓN SOBRE EL PROCESO DE COBRANZA

Estimado padre/madre de familia:

La presente encuesta forma parte de un estudio de titulación cuyo propósito es analizar la percepción de los padres de familia respecto al proceso de cobranza de la institución educativa. Asimismo, busca identificar las principales dificultades, expectativas y oportunidades de mejora relacionadas con la gestión de pagos y la comunicación del área de cobranza, así como el impacto de estas situaciones en la imagen institucional en la relación con la comunidad educativa. Por lo que, la información proporcionada será tratada de manera confidencial y utilizada exclusivamente con fines académicos y de mejora continua.

Información general

Sexo *

- Femenino
- Masculino
- Prefiero no indicar

Edad *

- De 25 a 34 años
- De 35 a 44 años
- De 45 a 54 años
- 55 años a más

Relación con el estudiante *

- Madre
- Padre
- Apoderado(a)
- Otro: _____

Ocupación principal *

- Trabajador(a) dependiente
- Trabajador(a) independiente
- Empresario(a)
- Ama de casa
- Otro: _____

Cantidad de hijos matriculados en la institución: *

- 1
- 2
- 3 o más

1. Nivel educativo en el que se encuentra matriculado su hijo(a): *

- Inicial
- Primaria
- Secundaria

2. ¿Ha presentado alguna dificultad al realizar los pagos a la institución? *

- Sí
- No

Experiencia con el proceso de pago

3. En caso de haber presentado alguna dificultad, indique cuál o cuáles: *

- Pagos duplicados
- Pagos no identificados o no registrados oportunamente
- Retraso en la confirmación del pago
- Llamadas de cobranza pese a haber realizado el pago
- Otro: _____

4- ¿Con qué frecuencia ha sido contactado por el área de cobranza luego de haber efectuado el pago correspondiente? *

- Nunca
- Rara vez
- Algunas veces
- Frecuentemente

Atención y comunicación e imagen institucional

5. ¿Cómo calificaría la atención brindada por el área de cobranza? *

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Deficiente
- Muy deficiente

6. ¿Considera que la comunicación del área de cobranza es clara, oportuna y respetuosa? *

- Sí
- No
- Tal vez

7. Las situaciones relacionadas con el proceso de cobranza han afectado su percepción sobre la institución *

- Sí, de manera negativa
- No

Medios de pago y mejoras

8. ¿Cuál es el medio de pago que utiliza con mayor frecuencia?

- Transferencia bancaria
- Depósito en cuenta
- Pago en efectivo
- Otro: _____

9. Desde su punto de vista, ¿Qué acciones considera necesarias para mejorar el proceso de cobranza? *

Tu respuesta _____

10. Por favor, indique cualquier sugerencia adicional que considere importante para mejorar el servicio de cobranza: *

Tu respuesta _____

Apéndice 2: Formato de las entrevistas expertos en el área de cobranzas

GUIA DE ENTREVISTA EXPERTOS

Estudiantes: Jhostin Flores & Yuri Segovia

Estimado/a,

Nuestros nombres son Jhostin Flores y Yuri Segovia, y somos estudiantes de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL) y actualmente estamos cursando la Materia Integradora de la Carrera de Administración de Empresas. Estamos desarrollando un proyecto de graduación enfocado en optimizar los procesos de cobranza y reducir la pérdida de credibilidad institucional causada por fallas en el crucial proceso de cruce de información de pagos.

El propósito de esta entrevista es recopilar su valiosa experiencia profesional en el área de cobranzas para obtener una visión profunda de los desafíos operativos y las soluciones implementadas en el mundo real. Su conocimiento es esencial para validar las propuestas de sistematización que presentaremos.

Agradeceremos su participación y solicitamos su consentimiento para utilizar la información y opiniones que comparta de forma estrictamente anónima y confidencial dentro del marco de nuestro proyecto académico.

- ¿Está de acuerdo en participar en esta entrevista y permitir el uso anónimo de su información para fines académicos? (Sí / No)

I. Procesos y Desafíos Operativos (Análisis Cualitativo del Flujo)

En esta primera sección, buscamos entender la estructura operativa base de la gestión de cobranzas que usted maneja, identificando los procesos y las dinámicas interdepartamentales que impactan en la eficiencia.

1. Describa brevemente el proceso de cobranza que utiliza o utilizó en su empresa, desde la emisión de la factura hasta la conciliación final del pago.
2. De su experiencia, ¿cuáles son las tres áreas o etapas más críticas del ciclo de cobranza que suelen generar errores o cuellos de botella?
3. ¿Cómo maneja su empresa la comunicación y coordinación entre el área de Cobranzas, Contabilidad y el área comercial/ventas para mantener una cartera limpia?
4. ¿Qué capacitación o herramientas de soporte son fundamentales para el personal encargado de la cobranza y la conciliación?
5. ¿Cuál considera que es el principal factor por el que las llamadas o notificaciones de cobro son inoportunas (se realizan después de que el cliente ya pagó)?

II. Gestión de la Información y Soluciones al Cruce (Análisis Cuantitativo y de Proceso)

En este segmento, nos enfocaremos en la gestión de datos y las metodologías específicas que implementa su empresa para evitar el problema central: el cruce incorrecto de pagos, que resulta en la inflación de la cartera.

6. ¿Qué sistema o tecnología implementa su empresa para realizar la conciliación bancaria y cruzar los pagos con las cuentas pendientes?
7. En su experiencia, ¿qué mecanismos o controles son más efectivos para evitar el cruce incorrecto de información de pagos y la consecuente inflación de cartera?
8. ¿Cuál fue el tiempo promedio que tomó conciliar un pago en el sistema (desde la recepción del dinero hasta su aplicación correcta) en su empresa?
9. ¿Cómo miden o estiman el costo operativo generado por los reprocesos o correcciones de errores en la aplicación de pagos?
10. ¿Implementan algún tipo de sistema de pago referenciado (código único) o identificador para simplificar la conciliación? ¿Cuál es su tasa de éxito?

III. Evaluación y Priorización de Factores Críticos (Escala Likert 1-5)

En esta sección, le pedimos que nos ayude a ponderar la importancia de ciertos aspectos clave para la gestión de cobranza. Por favor, califique la importancia de cada aspecto, donde 1 es Mínima importancia y 5 es Máxima importancia.

11. Importancia de la **Automatización** de la conciliación para la eficiencia:
(1) (2) (3) (4) (5)
12. Importancia de la **Capacitación constante** del personal en normativas y sistemas:
(1) (2) (3) (4) (5)
13. Importancia de la **Transparencia y claridad** en los estados de cuenta al cliente:
(1) (2) (3) (4) (5)
14. Importancia de mantener un **Periodo Promedio de Cobro (DPC)** bajo para la liquidez:
(1) (2) (3) (4) (5)
15. Importancia de la **Seguimiento temprano** (antes del vencimiento) de las cuentas:
(1) (2) (3) (4) (5)

IV. Medición, Riesgo y Credibilidad (Análisis de Resultados y Estrategia)

Aquí analizaremos cómo se mide la salud de la cartera y la gestión del riesgo reputacional, que es fundamental para la sostenibilidad institucional.

16. ¿Qué KPIs (DPC, Índice de Morosidad, ¿etc.) considera que son los más críticos para evaluar la salud financiera y la eficiencia de la cobranza?
17. ¿Cómo mide su empresa el impacto cualitativo (satisfacción del cliente/credibilidad) derivado de una gestión de cobranza deficiente?
18. ¿Qué estrategias utiliza su área para minimizar el impacto reputacional cuando se cometen errores de cobro o conciliación con el cliente?
19. ¿Cuál es el rango de porcentaje ideal de Índice de Morosidad que considera aceptable para una gestión de cobranza eficiente en su rubro?
20. ¿Qué recomendación daría para que una institución logre la sistematización completa de su cartera y elimine la dependencia de procesos manuales?

V. Pregunta de Cierre (Estrategia y Usabilidad)

Con esta pregunta final, buscamos una recomendación estratégica directa para mejorar la interacción con los deudores.

21. Desde su experiencia, ¿cuál es la mejor estrategia o mecanismo (tecnológico o de proceso) para asegurar que los deudores registren y referencien correctamente sus pagos al momento de realizarlos?

Apéndice 3: Resultados de las entrevistas

Tabla 4

Distribución por sexo de los encuestados

Etiquetas de fila	Cuenta de Sexo
Femenino	23
Masculino	37
Prefiero no indicar (en blanco)	1
Total general	61

Nota. Esta pregunta permite identificar el sexo de los padres de familia que participaron en la encuesta. Fuente: Autoría propia (2025).

Figura 7

Distribución porcentual del sexo de los encuestados



Nota. El diagrama circular muestra la proporción de participantes según su sexo. Fuente: Autoría propia (2025).

Tabla 5

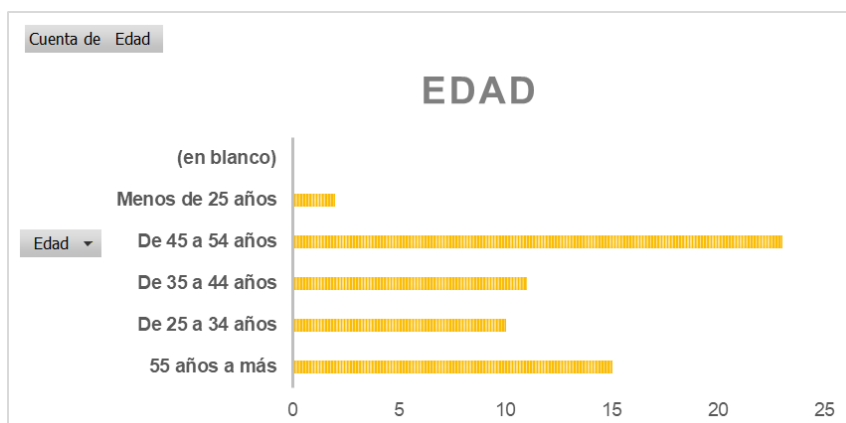
Rango de edad de los encuestados

Etiquetas de fila	Cuenta de Edad
55 años a más	15
De 25 a 34 años	10
De 35 a 44 años	11
De 45 a 54 años	23
Menos de 25 años (en blanco)	2
Total general	61

Nota. Se registra el grupo etario al que pertenecen los participantes. Fuente: Autoría propia (2025).

Figura 8

Distribución por rango de edad de los encuestados



Nota. El gráfico muestra la proporción de participantes según su grupo etario. Fuente: Autoría propia (2025).

Tabla 6

Vínculo del encuestado con el estudiante

Etiquetas de fila	Cuenta de Relación con el estudiante
Amiga	1
Amigo	1
Amigos	1
Apoderado(a)	3
Madre	23
No la conozco	1
Padre	31
(en blanco)	0
Total general	61

Nota. Permite conocer la relación que mantiene el participante con el estudiante matriculado. Fuente: Autoría propia (2025).

Figura 9

Relación del encuestado con el estudiante

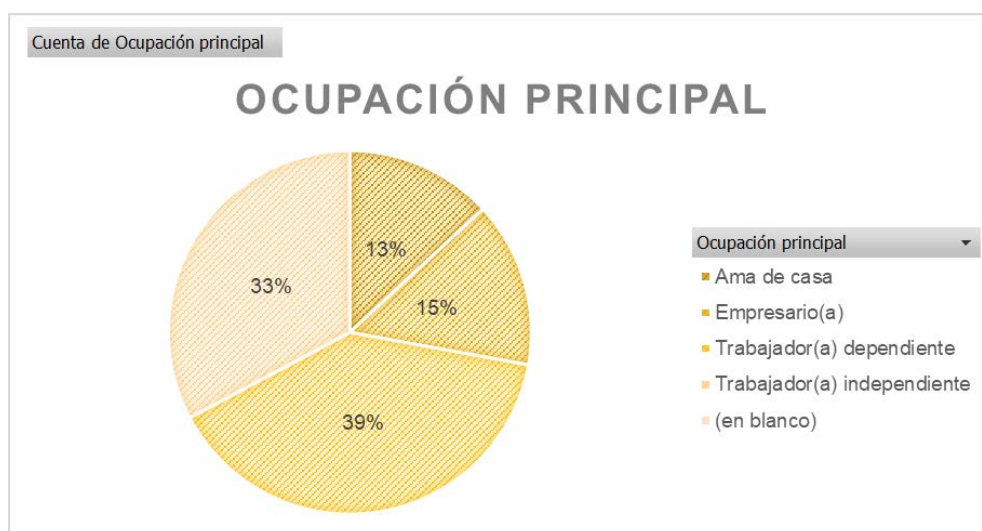


Nota. El gráfico representa el vínculo que mantienen los participantes con el estudiante. Fuente: Autoría propia (2025).

Tabla 7*Actividad laboral de los encuestados*

Etiquetas de fila	Cuenta de Ocupación principal
Ama de casa	8
Empresario(a)	9
Trabajador(a) dependiente	24
Trabajador(a) independiente	20
(en blanco)	
Total general	61

Nota. Se identifica la ocupación principal de los padres de familia. Fuente: Autoría propia (2025).

Figura 10*Ocupación principal de los encuestados*

Nota. Se observa la distribución de los participantes según su actividad laboral. Fuente: Autoría propia (2025).

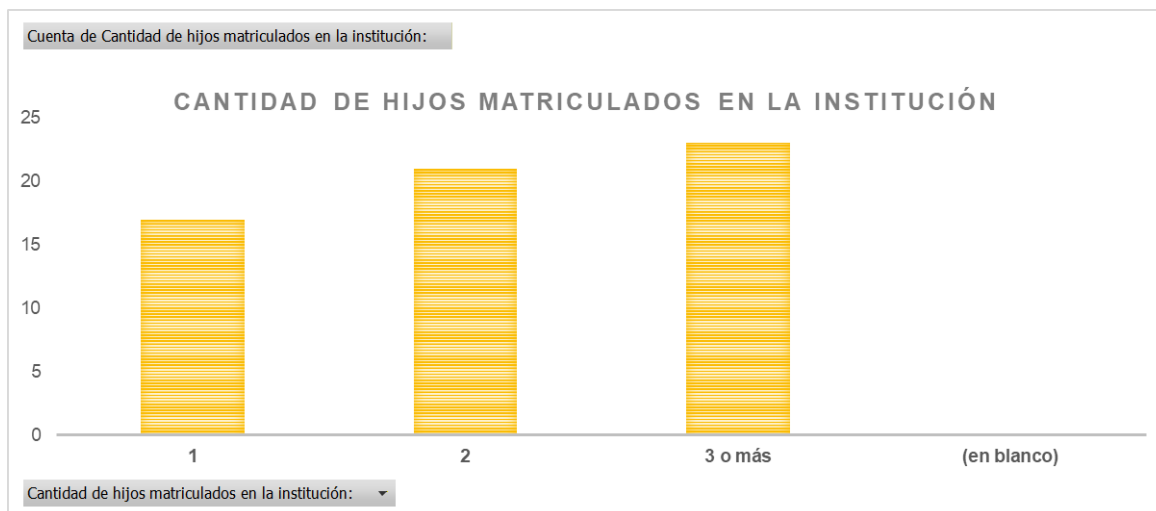
Tabla 8*Número de hijos matriculados en la institución*

Etiquetas de fila	Cuenta de Cantidad de hijos matriculados en la institución:
1	17
2	21
3 o más	23
(en blanco)	
Total general	61

Nota. Muestra la cantidad de estudiantes por familia inscritos en la institución. Fuente: Autoría propia (2025)

Figura 11

Número de hijos matriculados



Nota. El gráfico muestra la cantidad de estudiantes por familia. *Fuente:* Autoría propia (2025).

Tabla 9

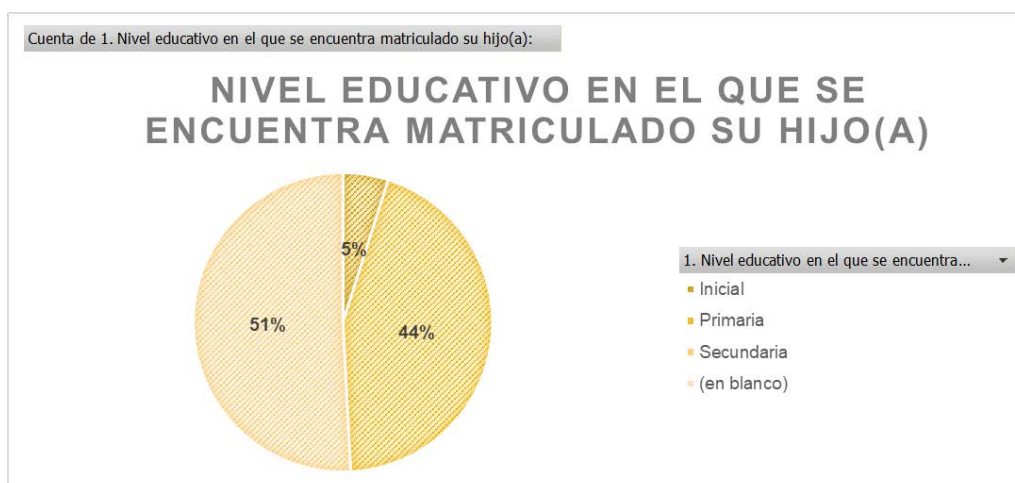
Nivel educativo del estudiante

Etiquetas de fila	Cuenta de 1. Nivel educativo en el que se encuentra matriculado su hijo(a):
Inicial	3
Primaria	27
Secundaria	31
(en blanco)	
Total general	61

Nota. Indica el nivel de estudios en el que se encuentra matriculado el hijo(a). *Fuente:* Autoría propia (2025).

Figura 12

Nivel educativo del estudiante

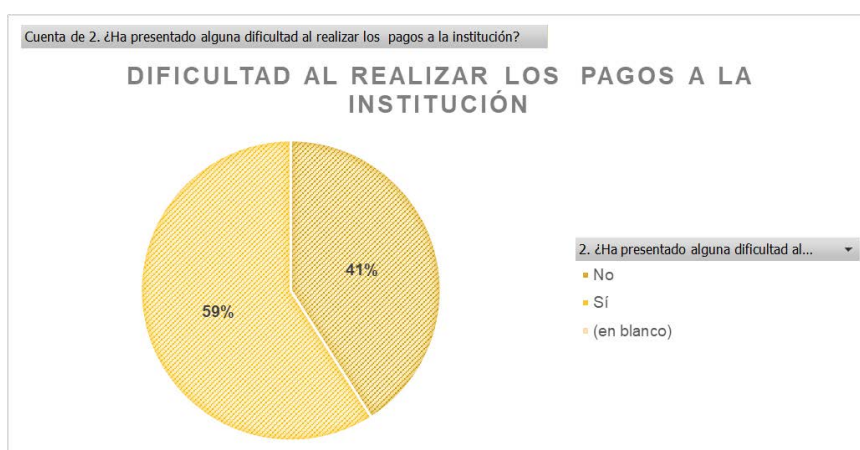


Nota. Se presenta el nivel de estudios en el que se encuentra matriculado el hijo(a). *Fuente:* Autoría propia (2025).

Tabla 10*Dificultades en el proceso de pago*

Etiquetas de fila	Cuenta de 2. ¿Ha presentado alguna dificultad al realizar los pagos a la institución?
No	25
Sí	36
(en blanco)	
Total general	61

Nota. Permite identificar si los padres han presentado inconvenientes al realizar los pagos. *Fuente:* Autoría propia (2025).

Figura 13*Dificultades en el proceso de pago*

Nota. El gráfico indica si los encuestados han presentado inconvenientes al realizar sus pagos. *Fuente:* Autoría propia (2025).

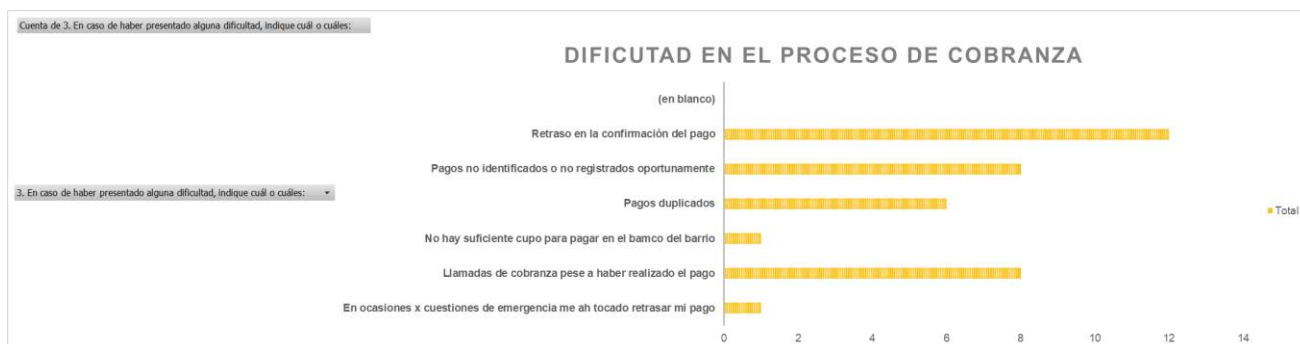
Tabla 11*Principales problemas en el proceso de pago*

Etiquetas de fila	Cuenta de 3. En caso de haber presentado alguna dificultad, indique cuál o cuáles:
En ocasiones x cuestiones de emergencia me ah tocado retrasar mi pago	1
Llamadas de cobranza pese a haber realizado el pago	8
No hay suficiente cupo para pagar en el bamco del barrio	1
Pagos duplicados	6
Pagos no identificados o no registrados oportunamente	8
Retraso en la confirmación del pago	12
(en blanco)	
Total general	36

Nota. Se detallan las dificultades más frecuentes reportadas por los encuestados. *Fuente:* Autoría propia (2025).

Figura 14

Tipos de dificultades en el proceso de pago



Nota. Se muestran los principales problemas reportados por los padres de familia. Fuente: Autoría propia (2025).

Tabla 12

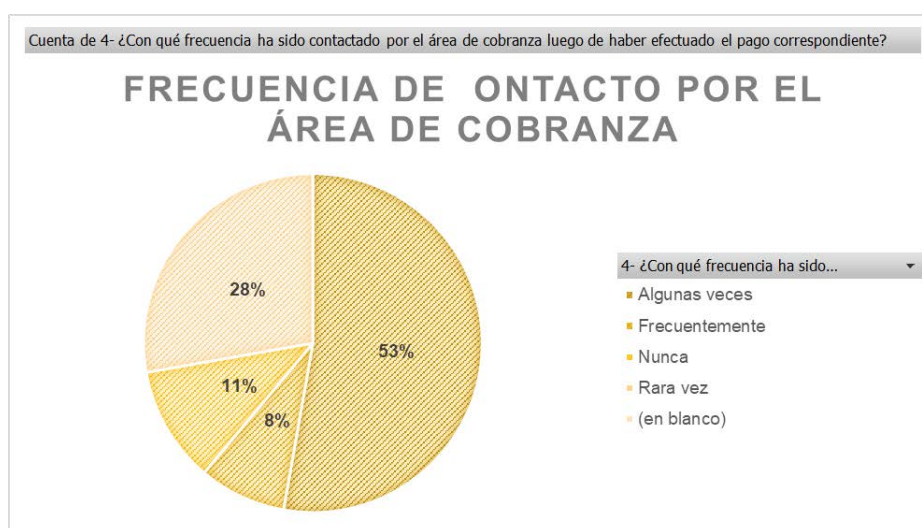
Frecuencia de contacto posterior al pago

Etiquetas de fila	Cuenta de 4- ¿Con qué frecuencia ha sido contactado por el área de cobranza luego de haber efectuado el pago correspondiente?
Algunas veces	19
Frecuentemente	3
Nunca	4
Rara vez	10
(en blanco)	
Total general	36

Nota. Evalúa cuán seguido el área de cobranza se comunica después de efectuado el pago. Fuente: Autoría propia (2025).

Figura 15

Frecuencia de contacto después del pago



Nota. Representa cuán seguido el área de cobranza se comunica tras efectuarse el pago. Fuente: Autoría propia (2025).

Tabla 13*Evaluación del servicio del área de cobranza*

Etiquetas de fila	Cuenta de 5. ¿Cómo calificaría la atención brindada por el área de cobranza?
Buena	5
Deficiente	12
Muy buena	4
Muy deficiente	2
Regular	13
(en blanco)	
Total general	36

Nota. Mide el nivel de satisfacción respecto a la atención brindada. *Fuente:* Autoría propia (2025).

Figura 16*Evaluación del servicio del área de cobranzas*

Nota. El gráfico refleja el nivel de satisfacción de los encuestados. *Fuente:* Autoría propia (2025).

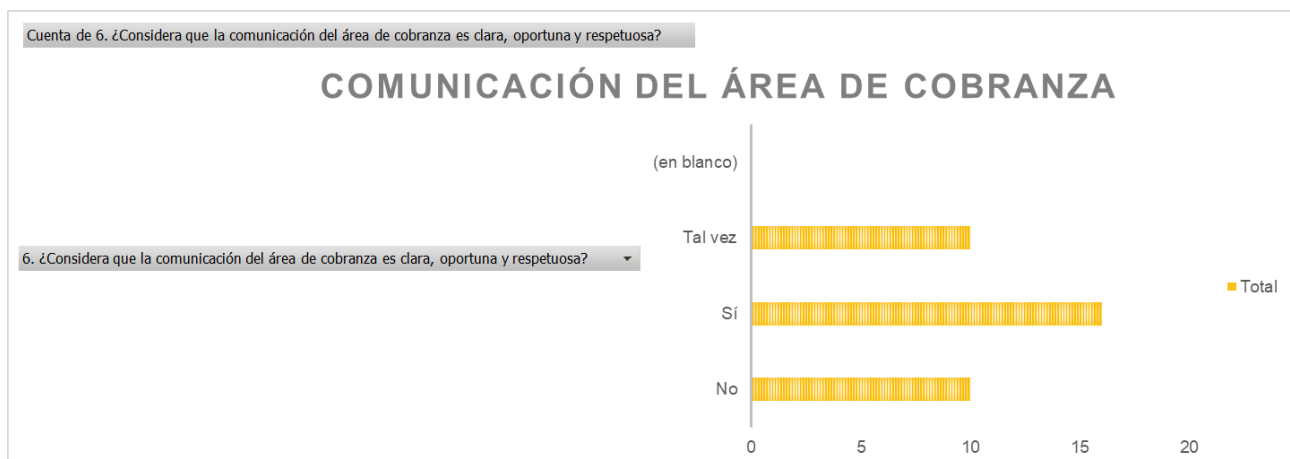
Tabla 14*Percepción sobre la comunicación del área de cobranza*

Etiquetas de fila	Cuenta de 6. ¿Considera que la comunicación del área de cobranza es clara, oportuna y respetuosa?
No	10
Sí	16
Tal vez	10
(en blanco)	
Total general	36

Nota. Determina si la comunicación es considerada clara, oportuna y respetuosa. *Fuente:* Autoría propia (2025).

Figura 17

Percepción sobre la comunicación del área de cobranza



Nota. Se muestra la opinión de los participantes sobre la claridad y respeto en la comunicación. *Fuente:* Autoría propia (2025).

Tabla 15

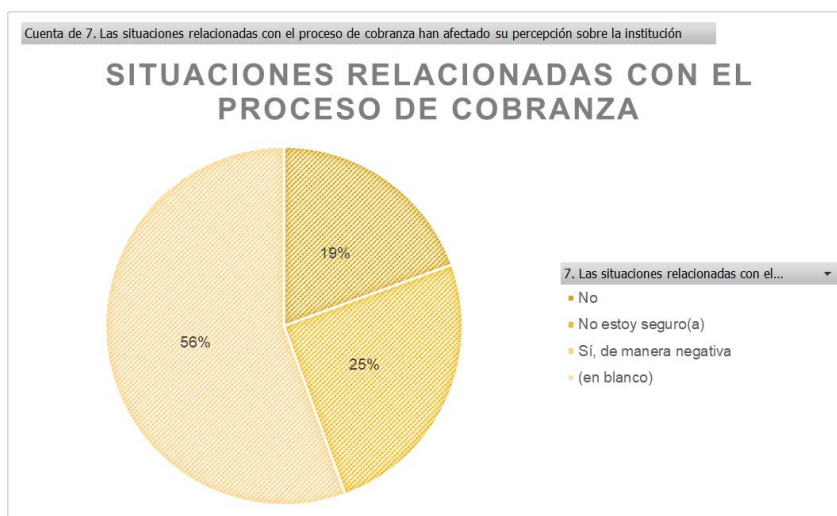
Influencia del proceso de cobranza en la imagen institucional

Etiquetas de fila	Cuenta de 7. Las situaciones relacionadas con el proceso de cobranza han afectado su percepción sobre la institución
No	7
No estoy seguro(a)	9
Sí, de manera negativa	20
(en blanco)	
Total general	36

Nota. Analiza si estas situaciones afectan la percepción de los padres sobre la institución. *Fuente:* Autoría propia (2025).

Figura 18

Impacto del proceso de cobranza en la percepción institucional



Nota. El gráfico evidencia si estas situaciones influyen en la imagen de la institución. *Fuente:* Autoría propia (2025).

Tabla 16

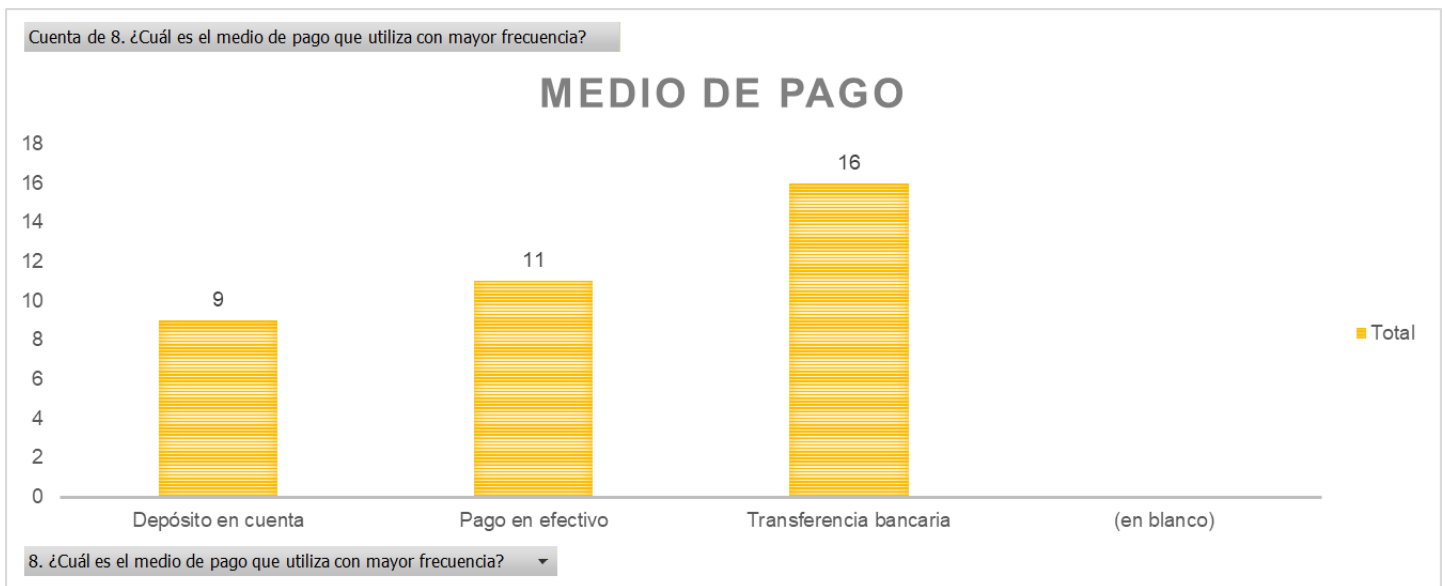
Medios de pago más utilizados

Etiquetas de fila	Cuenta de 8. ¿Cuál es el medio de pago que utiliza con mayor frecuencia?
Depósito en cuenta	9
Pago en efectivo	11
Transferencia bancaria	16
(en blanco)	
Total general	36

Nota. Identifica el método de pago más frecuente entre los encuestados. *Fuente:* Autoría propia (2025).

Figura 19

Medios de pago más utilizados



Nota. Se identifican los métodos de pago más empleados por los encuestados. *Fuente:* Autoría propia (2025).

Tabla 17

Propuestas para mejorar el proceso de cobranza

Mejoren la imagen de la institución
Capacitar continuamente al personal de cobranza
Capacitar al personal en atención al cliente y técnicas de negociación
Tiempos de respuesta ante los reclamos
Mayor control en los pagos
Establecer procesos claros de cobro
Hacer seguimiento oportuno a los clientes con pagos atrasados
Ser ordenados
Más empáticos

Para mejorar el proceso de cobranza es necesario definir políticas claras, dar seguimiento oportuno a los pagos, usar recordatorios automáticos, ofrecer facilidades de pago y monitorear indicadores clave para reducir la morosidad y mejorar la recuperación.

Por ahora que sean comprensibles al momento de hacer las llamadas.

Videos por medio de WhatsApp informativos

Acciones necesitan son algunas

Mayor comunicación entre el personal de área de cobranza

Llamada más sutiles

Mayor empatía con las cuotas

Definir plazos definir de pagos

Utilizar herramientas tecnológicas para monitorear los pagos

Mayor concentración en el proceso de cobro para minimizar errores

Establecer calendarios de pagos claros desde inicio

Que dejen de llamar de forma insistente cuando si se ha realizado el pago

Implementar recordatorios automáticos de pago por diversos canales de comunicación

Nota. Recoge sugerencias sobre acciones necesarias para optimizar el servicio. *Fuente:* Autoría propia (2025).

Tabla 18

Recomendaciones complementarias

Más balances por el correo electrónico de forma sistemática

Enviar estados de cuenta claros y fáciles de entender

Más reuniones presenciales

Videos informativos

Deberían tener una cuenta adicional

Como sugerencia adicional, es importante fortalecer la comunicación preventiva con los clientes, mantener información de contacto actualizada y promover una cultura de pago mediante un trato respetuoso y consistente, lo que ayuda a reducir atrasos y mejorar la percepción del servicio de cobranza.

Trato más cordial al cliente

Mantener una comunicación respetuosa

Menos llamadas innecesarias

Mayor organización en los procesos de cobro

Mejorar el trato y la empatía del personal de cobranza

Menos correos masivos

Brindar un trato más empático y personalizado al cliente durante el proceso de cobranza

Nota. Espacio destinado a comentarios y sugerencias adicionales de los padres. *Fuente:* Autoría propia (2025).

Apéndice 4: Transcripciones de los entrevistados

Entrevista #1:

Buenas tardes, estimado **Boris**.

Nuestros nombres son Jhostin Flores y Yuri Segovia, y somos estudiantes de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, ESPOLE, y actualmente estamos cursando la materia integradora de la carrera de Administración de Empresas. Estamos desarrollando nuestro proyecto de graduación enfocado en la optimización de procesos de cobranza y reducción en la pérdida de credibilidad institucional, causada por fallas cruciales en los procesos de cruce de información.

El propósito de esta entrevista es recopilar su valiosa experiencia en el área relacionada a cobranzas para obtener una visión profunda de los desafíos operativos y las soluciones implementadas en un mundo real. Su conocimiento es esencial para validar nuestras propuestas de sistematización que presentaremos.

Agradecemos de antemano su participación y solicitamos su consentimiento por utilizar la información y su opinión que comparta estrictamente de forma anónima y confidencial dentro del marco de nuestro proyecto académico.

Jhostin: Entonces, la primera pregunta es si está de acuerdo en participar en esta entrevista y permitir uso de la información para fines académicos.

Boris: Acepto.

Jhostin: Muchas gracias. Bueno, empecemos con el primer punto.

Jhostin: El primer punto se trata sobre procesos y desafíos operativos, específicamente el análisis cualitativo del flujo, en la primera sección buscamos entender la estructura operativa base de la gestión de cobranzas que usted maneja, identificando los procesos y las dinámicas interdepartamentales que impactan en la eficiencia. En este caso, usted nos había comentado que usted trabaja en Tesalia. La primera pregunta sería la siguiente.

Describa brevemente el proceso de cobranzas que utiliza o utilizó en su empresa desde la emisión de la factura hasta la conciliación del pago.

Boris: El proceso es un flujo interdepartamental (Comercial, Crédito y Operaciones) que gestiona ventas a crédito con plazos de 7 a 14 días. La recaudación se realiza vía transferencia bancaria (con validación previa) o efectivo al transportista, garantizando que el ciclo de venta solo cierre cuando el ingreso de fondos esté debidamente respaldado.

Yuri: En su experiencia, ¿cuáles son las tres áreas o etapas críticas del ciclo de cobranzas que suelen generar errores o cuellos de botella?

Boris: Yo creo que primero la comunicación. Muchas veces la comunicación falla. Entre departamentos puede fallar. También puede fallar entre el cliente. O puede fallar también entre las personas de entrega.

Jhostin: ¿En qué sentido?

Boris: Por ejemplo, si yo no tengo una buena comunicación, y me faltan pocos días para que se cumpla el crédito. No cobro el crédito, se alarga, y la persona no paga en tiempo, porque a veces se

le olvida por ABC de responsabilidad. No paga en tiempo, el cliente se bloquea y no se le puede vender. Eso es por falta de comunicación.

Boris: Otro tema es, cuando no se cobra en tiempo, es más probable que el cliente caiga en mora.

Jhostin: ¿En qué sentido?

Boris: La falta de fidelización y seguimiento causa que los clientes prioricen otros gastos sobre el pago de facturas. Para evitar este desvío de fondos, es esencial mantener una comunicación constante que posicione el compromiso de pago en la mente del cliente, asegurando la recuperación del capital antes de que se use en otras necesidades del negocio.

Jhostin: Claro. ¿Cómo maneja la empresa la comunicación y coordinación entre el área de cobranzas, contabilidad y el área comercial o ventas para mantener una cartera limpia?

Boris: La falta de comunicación interna sobrecarga al área comercial, mientras que Crédito mantiene un rol pasivo y Operaciones asume el control de la cartera vencida. Ante el bajo volumen de créditos, la gestión se limita a seguimientos reactivos de moras cortas (5 a 7 días) para pactar cobros.

Jhostin: ¿Qué capacitación o herramientas de soporte son fundamentales para el personal encargado de la cobranza y la conciliación?

Boris: Es fundamental priorizar el respeto y la integridad en el trato con el cliente para prevenir el desvío de fondos por parte del personal. Para mitigar este riesgo ético, se propone reforzar la formación en valores, responsabilidad y comunicación transparente.

Jhostin: ¿Cuál le considera que es el principal factor por el que las llamadas o notificaciones de cobro son insoportables? Entiéndase que se realizan después de que el cliente ya haya generado el pago, pero no se haya comunicado a tiempo el área de contabilidad y se realicen dichas llamadas.

Boris: El error en el registro de pagos genera una molestia de 9/10, ya que el cliente siente que le están robando al recibir cobros injustificados por dinero que ya entregó. Esta falta de actualización debilita seriamente la confianza y la relación con la marca.

Yuri: Entiendo. Bueno, vamos con la sección 2, la cual está a cargo de la gestión de información y soluciones del cruce, básicamente es un análisis cuantitativo y de procesos. En este segmento nos enfocamos en la gestión de datos, en la tecnología específica que implementa la empresa para evitar el problema central, que es el cruce incorrecto de pagos que resulta en posibles infecciones de cartera. La siguiente pregunta sería, ¿Qué sistema o tecnología implementa la empresa para realizar el cruce de pagos?

Boris: La empresa tiene un sistema propio donde hace las validaciones de transferencias y donde por ahí mismo liquida. Entiendo que SAP es para liquidar el tema de los créditos que ya han sido pagados y hay otro sistema propio que se usa para la comunicación.

Jhostin: Entiendo. En su experiencia, ¿Qué mecanismos o controles son más efectivos para evitar el cruce incorrecto de información de pagos?

Boris: El orden y la especificidad son cruciales para evitar cruces de información entre clientes o facturas de igual valor. Sin una identificación precisa, existe el riesgo de aplicar pagos a cuentas incorrectas o desviar el dinero para otros fines.

Jhostin: ¿Cuál es el tiempo promedio que toma conciliar un pago del sistema? Desde la restricción del dinero hasta su aplicación correcta.

Boris: El horario de registro determina la rapidez del proceso: las transferencias subidas antes de las 5:00 p. m. se liquidan en pocas horas, mientras que las posteriores se postergan hasta 24 horas, completándose recién en el turno de la tarde del día siguiente.

Jhostin: Entiendo. ¿Cómo miden o estiman el costo operativo generado por los procesos de corrección de errores en la aplicación de pagos?

Boris: La verdad es que no tenemos. No hay una medición.

Jhostin: ¿No hay una medición ni una estimación ni nada?

Boris: Hasta donde yo conozco, no.

Jhostin: Ok. ¿Implementan algún tipo de sistema de pago referenciado con un código único o identificación para simplificar los procesos? En caso de ser así, ¿cuál es la tasa de éxito de esto?

Boris: Sí, del 100%. Normalmente yo pongo el código del cliente. Este es el cliente y este es el número de factura. Entonces no hay cómo perderse. Es un 100% de efectividad.

Jhostin: Ok. Vamos con la etapa 3, que es básicamente evaluación y precisión de factores críticos en escala LinkedIn del 1 al 5. En esta sección le pedimos que nos ayude con la ponderación de la importancia de ciertos aspectos clave para la gestión de cobranzas.

Por favor, califique la importancia de cada aspecto, donde 1 es mínima importancia y 5 es máxima importancia. El primer enunciado cita ¿importancia de la automatización para la conciliación de la eficiencia?

Boris: 5

Jhostin: La ¿importancia de la capacitación constante del personal en normativas y sistemas?

Boris: 4

Jhostin: ¿importancia de la transparencia y claridad en los estados de cuenta del cliente?

Boris: 5

Jhostin: ¿importancia de mantener el periodo de cobro de PC bajo para la liquidez?

Boris: 5

Jhostin: ¿importancia del seguimiento temprano antes del vencimiento de las cuentas?

Boris: 4

Jhostin: Ok. Con esto vamos a la última fase, la cuarta, la que básicamente se basa en la medición, riesgo y credibilidad, específicamente en los análisis de resultados y estrategias.

Boris: La gestión de cobros se basa en medir la antigüedad y el promedio de mora para evaluar el retraso general, identificando además los valores absolutos de los clientes con deudas más altas.

Asimismo, se subraya la necesidad de usar datos históricos para crear indicadores de prevención y anticipación que optimicen el flujo de ingresos esperado.

Jhostin: Muchas gracias. La siguiente pregunta es ¿cómo se mide su empresa, ¿cómo mide su empresa el impacto cuantitativo, en la satisfacción del cliente, credibilidad, derivado de la gestión de cobranzas deficientes?

Boris: La verdad que no lo mide. No hay una encuesta, no hay algo que mide la satisfacción, tampoco el equipo de cobranzas va y pregunta, tampoco el área comercial, simplemente es un proceso y nada más. No hay una forma, una escala cualitativa en este caso de que el cliente diga bien, muy bien, o me gusta, no me gusta.

Jhostin: Ok, entiendo. La siguiente pregunta es, ¿qué estrategia utiliza su área para minimizar el impacto reputacional cuando se cometen errores de cobro o conciliación con el cliente?

Boris: Ante errores, la prioridad es la comunicación directa para deslindar responsabilidades: si el fallo es de comercial, este asume la deuda; si es de otra área, se exige el cumplimiento; y si es del cliente, se resuelve mediante visitas de supervisión y ventas.

Jhostin: Ok. ¿Cuál es el rango de porcentaje ideal de índice de morosidad que considere aceptable para una gestión de cobranzas eficiente en su rubro? ¿Uno, dos, tres días?

Boris: Yo diría siete días aceptables.

Jhostin: ¿Siete días laborables o siete días en sí?

Boris: Siete días laborables en mora.

Jhostin: La siguiente pregunta es ¿qué recomendación daría para que una institución logre la sistematización completa de su cartera y elimine la dependencia de procesos bancarios?

Boris: El tema de implementar un sistema de cobranzas es muy bueno. Ya sea un sistema contable como para una vez esté conciliado en las cuentas bancarias de la empresa, dar de baja. O eliminarse el dinero de las cuentas de la empresa. Ya sea en caja, caja chica, o las cuentas que se manejan.

Jhostin: Vamos a cerrar esta entrevista con el punto cinco que es básicamente la pregunta de cierre, que es la estrategia de solidaridad con respecto a la pregunta final que es una recomendación estratégica y directa para mejorar la interacción con, en este caso, los deudores.

Desde su experiencia, ¿Cuál es el mejor estrategia o mecanismo, entiéndase tecnológico o de procesos, para asegurar que sus deudores registren y referencien correctamente sus pagos al momento de ser realizados? Es decir, que ellos digiten mismo la información correcta para evitar problemas o simplemente le envían el comprobante sin especificaciones.

Boris: La clave del éxito operativo reside en tres pilares: un seguimiento riguroso al otorgar el crédito (notificando claramente montos y plazos al cliente), una comunicación interna fluida y el cumplimiento estricto de los procesos establecidos. Ser específico en cada requerimiento y no saltarse pasos garantiza que la gestión de cobro sea efectiva y transparente.



MAPCOB

INTEGRA

*Manual Adaptativo de Procesos
de Cobranza*

2025



Índice

Mensaje de Bienvenida	03
Visión y Misión	04
Introducción	05
Cobranza: El Corazón de la Empresa	06
Frase Gancho	09
1. Capítulo I	10
1.1 Estructura del Proceso de Cobranza (SET LEGO BASE)	11
1.2 Flujograma de la Línea Base de Cobranza	16
1.3 Protocolo de Conciliación Rápida	17
1.4 Formato Estandarizado de Notificación de Pago + Infografía + Capsulas	24
1.5 Protocolo de Contacto por Pago NO Detallado	28
2. Capítulo II	30
2.1 El empleado debe ser un facilitador de pagos, no un perseguidor	31
2.2 Técnicas de Escucha Activa y Empatía Situacional	33
2.3 El Rol Vital del Call Center	36
2.4 Estructura Básica del Guion de Cobranza	39
2.5 Gestión de Reclamos Operativos y Retención de Clientes	42
2.6 Salud Mental y Manejo de Estrés en Cobranzas	46
2.7 Capacitación en el uso de la Plataforma de Conciliación para rastrear referencias	49
3. Capítulo III	53
3.1 Gestión Estratégica de Cartera Crítica, Contingencias y Blindaje Legal	55
3.2 Matriz de Impacto por Incumplimiento	60
3.3 Resolución de Objeciones Críticas y Defensa Contractual	61
4. Capítulo IV	62
4.1 MÓDULO A (Suscripciones y Servicios Recurrentes)	64
4.2 MÓDULO B (Retail y Venta a Plazos)	69
4.3 MÓDULO C (Microfinanzas y Préstamos)	74
4.4 MÓDULO D (B2B - Cobranza Corporativa)	79
4.5 MÓDULO E (Servicios Profesionales y Consultoría)	84
4.6 MÓDULO F (Consumo Masivo)	89
5. Capítulo V	95
5.1 Indicadores Clave de Eficiencia Financiera	97
5.2 Indicadores Clave de Calidad Operativa	98
5.3 Indicadores Clave de Rentabilidad e Impacto Ético	99
5.4 Indicadores Esenciales de Gestión Universal	100
6. Capítulo VI	101
6.1 El Plano Maestro: Consolidación de la Estructura Modular	103
6.2 La Pieza de Conexión: La Cobranza como Ventaja Competitiva	104
6.3 Escalando la Construcción: Visión de Futuro y Control de Mando	105
6.4 Inteligencia de Gestión: Automatización y Toma de Decisiones Basada en KPIs	106
6.5 Cimientos de Futuro: Una Reflexión sobre la Estructura Indestructible	107
7. Conclusión	108
8. Anexos	111
9. Formulario	115





Le damos la bienvenida a este Manual de Tacto y Servicio, elaborado como una guía práctica para fortalecer la calidad en la atención y la gestión responsable de pagos. Este documento establece lineamientos claros que orientan el desempeño del personal, promoviendo una cultura de servicio basada en el respeto, la empatía y la profesionalidad.

El manual ha sido diseñado para brindar herramientas que faciliten el cumplimiento de funciones, contribuyendo al mejoramiento continuo de los procesos y al fortalecimiento de la confianza de los usuarios. Se invita a todo el personal a aplicar los contenidos aquí presentados como parte de su desarrollo profesional y compromiso con la excelencia en el servicio.

Mensaje

De Bienvenida

Visión & Misión



Vision

Un manual que permita a las organizaciones iniciar con una estructura mínima funcional, ampliando progresivamente su sistema de cobranzas sin necesidad de rediseñar el proceso desde cero.

Mission

Brindar una guía práctica y estructurada que permita a los empleados implementar y gestionar procesos de cobranzas de manera eficiente, iniciando con una estructura mínima funcional y ampliándola progresivamente, asegurando atención al cliente profesional y empática sin necesidad de rediseñar los procesos existentes.



INTRODUCCIÓN

La Cobranza como Pilar Financiero

Las Cobranzas

Son el conjunto de actividades orientadas a asegurar la recuperación efectiva de los montos correspondientes a los productos y/o servicios brindados por la entidad organizacional. Su función es transformar las ventas realizadas en ingresos reales, permitiendo que los recursos financieros ingresen a la empresa de manera puntual y oportuna.

Finalidad e importancia en la organización

La gestión de cobro tiene como finalidad asegurar la disponibilidad de los recursos financieros necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa. Una administración eficiente de esta función permite el cumplimiento oportuno de las obligaciones económicas, facilita la planificación administrativa y contribuye a la solidez financiera de la organización, desempeñando un rol central dentro de su estructura organizacional.



Relación entre el flujo de fondos

El sistema de recuperación de créditos se relaciona directamente con el flujo de fondos, en razón de que determina el ingreso real de dinero dentro de la entidad financiera. Si bien el incremento de las ventas genera derechos de cobro, es fundamental una adecuada planificación de los pagos y la reducción de los riesgos derivados de posibles incumplimientos.

Una gestión oportuna asegura que los ingresos se perciban dentro de los plazos establecidos, fortaleciendo el compromiso operativo y la estabilidad financiera. Por el contrario, las demoras o deficiencias en los procesos de cobro pueden generar faltantes de efectivo, dificultades para cumplir con las obligaciones de pago y la necesidad de recurrir a financiamiento externo.

Cobranzas como nexo entre ventas, finanzas y el cliente

La gestión de pagos actúa como un vínculo articulador entre el área comercial, financiera y los clientes, garantizando que las condiciones pactadas en las operaciones de venta se concreten efectivamente. Mediante una gestión integrada, fortalecen la organización interna y permiten construir relaciones comerciales duraderas, sustentadas en el respeto de las condiciones acordadas en una comunicación clara.



Gestión de Liquidez y Solvencia

El área de Cobranza es el motor primario de la liquidez. Su función principal es transformar las cuentas por cobrar en efectivo real de manera rápida y eficiente, asegurando que la empresa tenga el capital disponible para cubrir todas sus obligaciones operativas inmediatas. Sin una gestión de cobro efectiva, la solidez de las ventas se convierte en una ilusión financiera.

Al reducir la morosidad y proteger el capital de trabajo, la Cobranza garantiza la estabilidad a largo plazo de la entidad. Una gestión de calidad reduce el riesgo crediticio y protege el patrimonio neto. **Es, en esencia, el guardián de la estabilidad y supervivencia organizacional.**

La Cobranza como Garantía de Continuidad

La gestión de cobranzas es el mecanismo de validación del éxito comercial. Evita la falsa sensación de riqueza que surge cuando las ventas se registran en libros, pero el dinero nunca ingresa a la caja. Un proceso de cobro riguroso y puntual es fundamental, ya que transforma las promesas de pago en ingresos efectivos. De esta manera, no solo garantiza la liquidez indispensable para mantener las operaciones diarias, sino que también protege la continuidad del negocio y el bienestar de sus empleados.



***“La gestión de cobranzas
no es solo un proceso
administrativo: es la
acción diaria que garantiza
que el pan llegue a la mesa
de cada colaborador y
mantiene viva a la
empresa.”***





CAPITULO

1



Sistematizado de Cobranza:

Lineamientos y Protocolos Operativos

1.1 Estructura del Proceso de Cobranza

En este capítulo nos centraremos en establecer un sistema modular y estandarizado, tomando como punto de partida la metodología Metodología LEGO® Serious Play® (LSP), que promueve la creación de modelos claros y funcionales a partir de una estructura estándar.

Adoptar esta filosofía significa que cada actividad, segmento y rol del proceso de cobranza es una **"pieza"** bien definida que encaja perfectamente con las demás. El objetivo final es crear un manual operativo unificado que permita a la organización adaptarse rápidamente a cambios y escalar sus operaciones sin perder el control ni la calidad.



La Estandarización: Consistencia y Eficiencia

Una estructura de cobranza sólida se fundamenta en la estandarización. Esto significa que cada cuenta por cobrar es tratada de manera consistente, aplicando el mismo protocolo de gestión basado en su segmento (antigüedad, monto o riesgo). Esta uniformidad elimina la improvisación operativa, asegurando que solo se apliquen las mejores prácticas definidas por la organización. El resultado directo es una mayor eficiencia, ya que el equipo sabe exactamente qué hacer en cada etapa, maximizando la probabilidad de recuperación.

Experiencia Positiva: Profesionalismo y Relación

La estandarización también es indispensable para proteger la relación con el cliente. Un proceso estructurado se adhiere rigurosamente a las pautas de contacto profesional, lo que automáticamente previene la gestión agresiva o el contacto excesivo e inadecuado. Al mantener un comportamiento profesional durante el cobro, la empresa preserva su imagen y protege las relaciones comerciales valiosas. La cobranza se convierte así en una gestión de la deuda, no en una persecución, demostrando madurez y respeto por el cliente.



Segmentación de Clientes: Fundamento Estratégico

La Segmentación de Clientes es la columna vertebral de todo proceso de cobranza. Su importancia radica en pasar de un enfoque de general a uno más diferenciado y estratégico, lo que posibilita:

- Clasificar a los deudores según criterios objetivos (antigüedad de la deuda, tipo de cliente).
- Optimizar el tiempo y el esfuerzo, enfocando las acciones de mayor costo donde el potencial de recuperación es mayor.
- Una segmentación inteligente evita molestar a clientes con buen historial

El Flujograma de Cobranzas

El flujograma de cobranzas constituye la representación gráfica y estandarizada del proceso, ya que define de manera clara las etapas lógicas y secuenciales que deben seguirse para su correcta ejecución. Además garantiza que todos los miembros del equipo sigan el mismo camino, eliminando la improvisación.

- Asegura que la gestión sea uniforme, independientemente de quién la ejecute.
- Facilita la identificación de cuellos de botella y puntos de mejora en el proceso.



Roles y Responsabilidades del Equipo de Cobranzas

Para que el proceso modular de cobranzas funcione de manera eficiente, se recomienda la definición de roles y funciones diferenciadas, alineadas a las distintas etapas de la gestión, desde la cobranza temprana hasta la cobranza de mayor complejidad, bajo la coordinación de un responsable del proceso.

Roles recomendados para la ejecución del proceso modular de cobranzas:

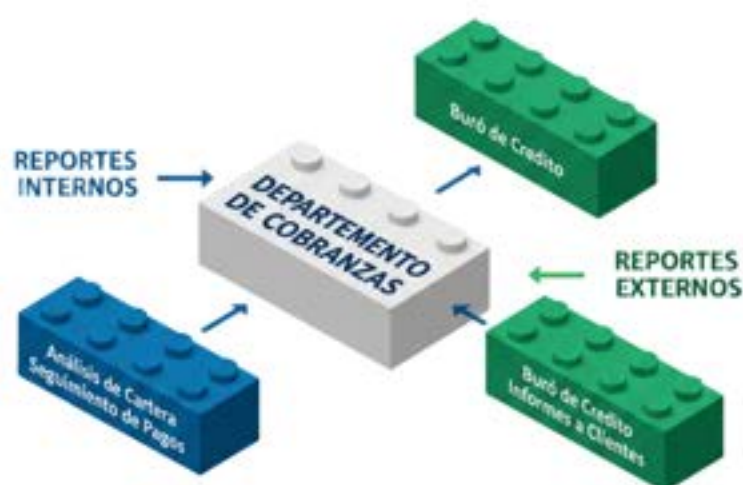
Roles Recomendados	Valor Estratégico	Responsabilidades
Coordinador/ Gerente	Asegurar la rentabilidad y el cumplimiento de las metas globales (Días Cartera).	Diseño de estrategias de segmentación, gestión de proveedores, análisis de desempeño.
Gestor Cobranza Dificil (Senior)	Recuperar saldos vencidos con alto riesgo de pérdida.	Negociación de reestructuraciones, análisis financiero del deudor, gestión legal.
Gestor Cobranza Temprana	Lograr la recuperación rápida de saldos recientes.	Contacto telefónico y/o digital (chat, email) para la negociación y acuerdo de pago.
Gestor Pre-cobranza	Proteger la relación con el cliente y prevenir el atraso.	Envío de recordatorios preventivos, validación de facturas, contacto inicial.



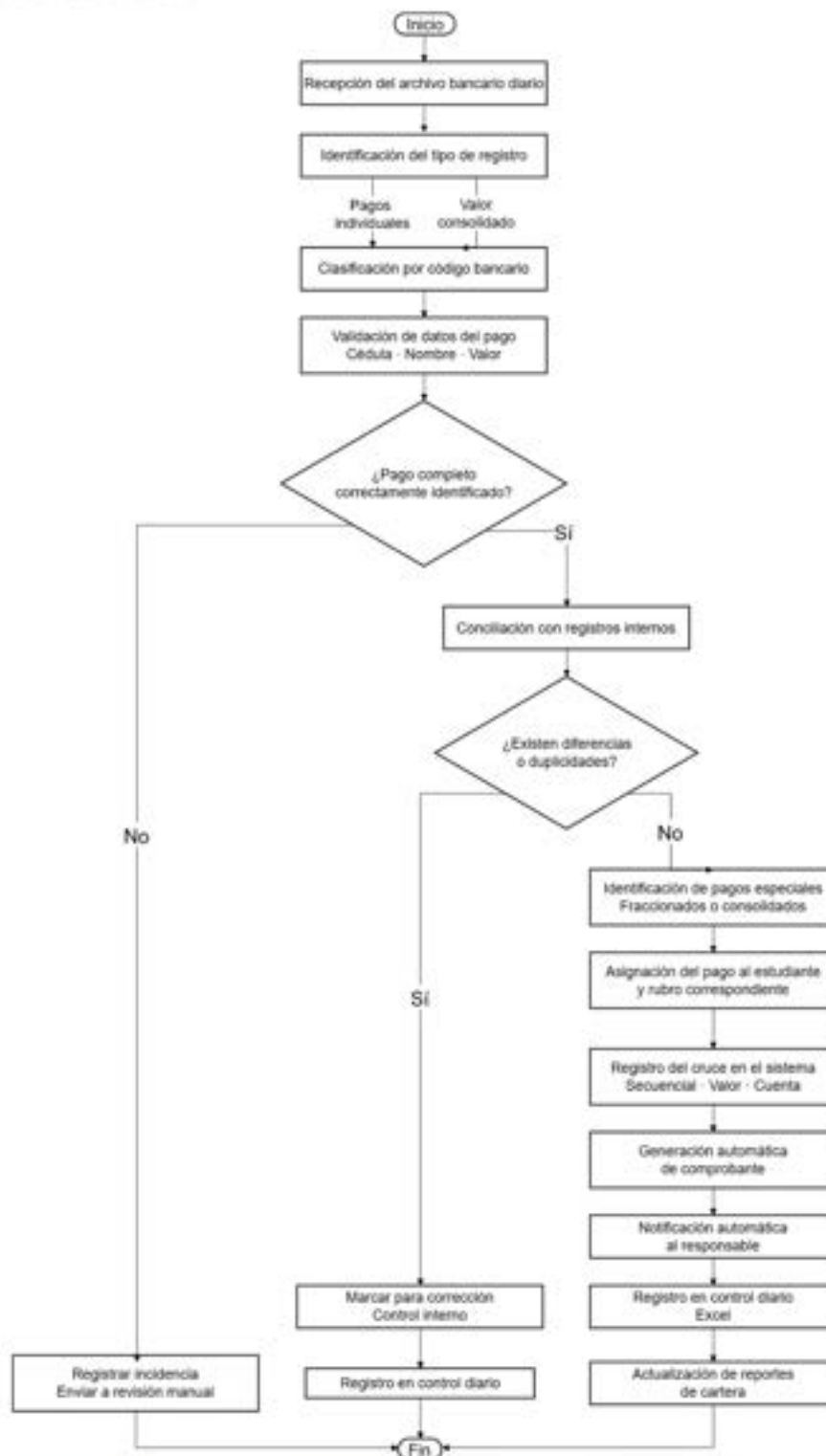
Sistema de Reportes para la Gestión de Cobranzas

Un sistema bien estructurado de cobranzas no funciona sin datos. Los reportes son la salida clave de un sistema modular y estandarizado.

- **Reportes Internos:** Permiten la toma de decisiones tácticas y operativas al medir la eficiencia del equipo, el cumplimiento de promesas de pago y la efectividad por gestor, así como al alertar oportunamente sobre cambios en los niveles de mora por segmento.
- **Reportes Externos:** Ofrecen una visión estratégica de la salud financiera mediante indicadores clave, siendo ideales para la toma de decisiones gerenciales. Permitiendo comprender el impacto de la cobranza en la liquidez y la solvencia, lo que valida el rol del área como pilar financiero.



1.2 Flujograma de la Línea Base de Cobranza



1.3 Protocolo de Conciliación Rápida

Es el proceso interno mediante el cual la empresa verifica, cruza y registra diariamente los pagos recibidos por las sedes; asegurando que los valores depositados en los bancos coincidan con los depósitos realizados por padres de familia, estudiantes y empresas.

Recepción de la información bancaria

La empresa trabaja con varias cuentas bancarias, asignadas a diferentes sedes o unidades operativas:



El banco envía un solo archivo diario, el cual contiene múltiples transferencias realizadas por los pagadores. En este archivo pueden existir:

- Varias filas de pagos individuales, desglosados por número de identificación del cliente, nombre del usuario, valor del pago, concepto del saldo, secuencial de la transferencia y cuenta bancaria asociada.
- Una o varias filas de recaudación total, que representan el monto consolidado recibido por el banco.



Identificación y validación de los pagos

Cada pago se identifica principalmente mediante:

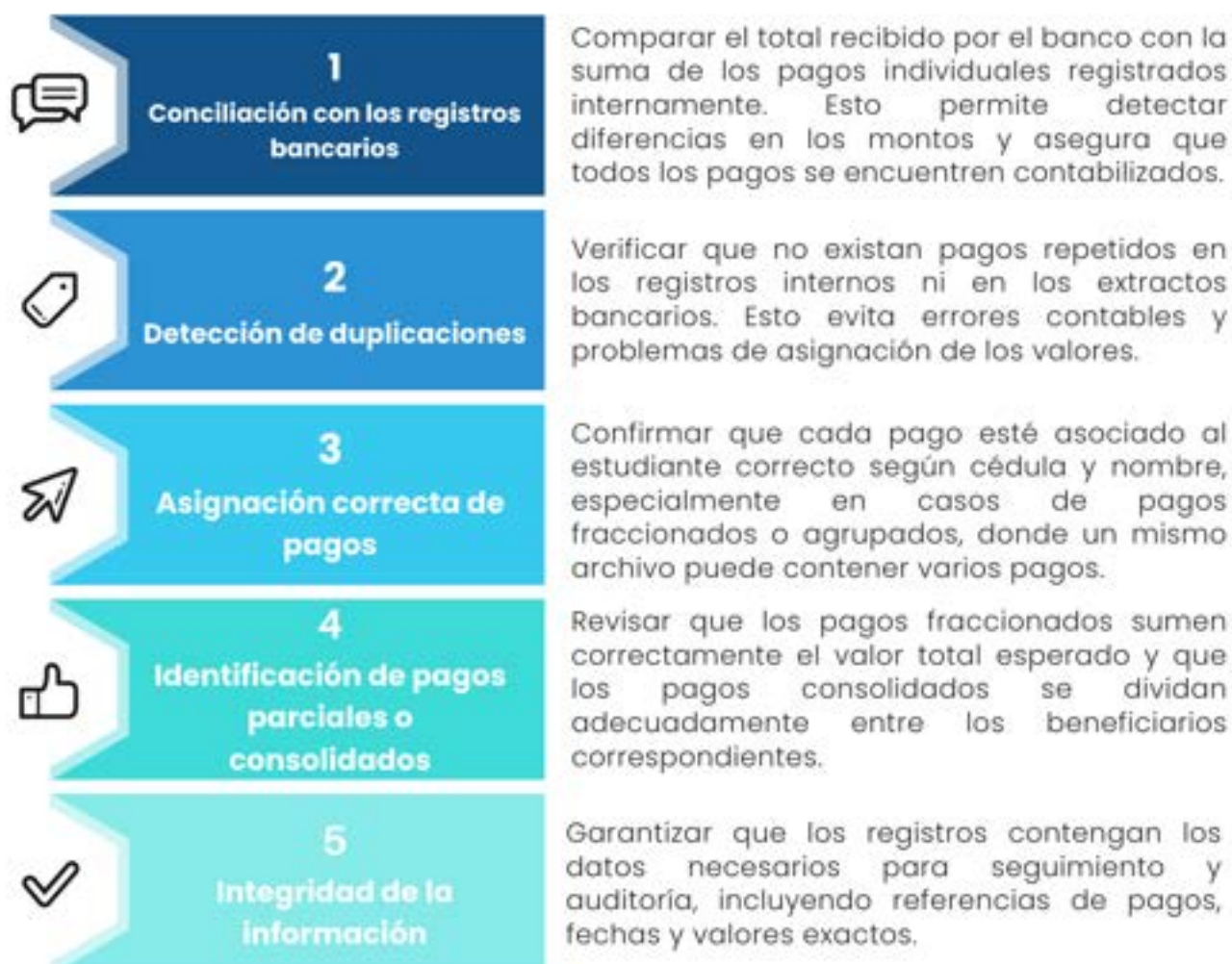
- Número de cédula del estudiante
- Nombres
- Valor pagado

Muchas veces:

- Un solo valor consolidado corresponde a dos o más pagos individuales.
- Existen pagos fraccionados o agrupados en un mismo archivo.

Aquí la conciliación rápida consiste en comparar valores del banco con los registros internos, verificando que cada pago recibido esté correctamente registrado y asignado, considerando los siguientes puntos:





PAGOS PARCIALES



PAGOS CONSOLIDADOS



Clasificación del tipo de pago

El banco identifica los pagos con códigos específicos:

- "P" → Pagos principales (Pensiones, Cuotas, Suscripciones, etc.)
- "B" → Otros rubros (Transporte, actividades extracurriculares, matrículas, etc.)

Mediante el código:

Esta clasificación garantiza que cada pago se registre correctamente y se aplique automáticamente al rubro adecuado, evitando errores contables y confusiones en la gestión de las cuentas de los estudiantes o aprendices.

Además, la correcta clasificación facilita la carga de los archivos en el módulo de **Avisos de Cobro y Cargar Respuesta**, permitiendo generar reportes financieros claros por cada rubro y detectar posibles inconsistencias, como códigos incorrectos o incompletos. Esto optimiza el proceso administrativo, reduce la intervención manual y asegura un seguimiento preciso de los pagos recibidos, contribuyendo a la eficiencia y transparencia en la gestión financiera de la empresa.



Cruce de información en el sistema

El responsable se encarga de eliminar los códigos que ya han sido procesados, dejando únicamente los pagos pendientes por cruzar, garantiza que el personal se concentre en las transacciones que requieren validación.

Registra:



Esta secuencia es fundamental para evitar duplicidad y garantizar la trazabilidad de cada pago; asegurando que cada transacción pueda ser seguida y verificada correctamente dentro del sistema, lo que contribuye a un control financiero más ordenado y confiable.



Confirmación y notificación automática

Una vez realizado el cruce de pagos:



- El sistema genera automáticamente un comprobante de pago.
- En un plazo estimado de 30 a 45 minutos, el cliente o responsable:

Recibe un correo electrónico con la notificación del pago aplicado, en el cual se puede verificar a qué rubros se imputó el valor cancelado.

Control interno y seguimiento diario

Como parte del protocolo de conciliación rápida se lleva un control diario en Excel de valores procesados por día, errores detectados y pagos de estudiantes.

Este control sirve como respaldo en caso de:

1. Errores de cruce
2. Pagos asignados a empresas incorrectas
3. Diferencias entre sedes



Relación con la recuperación de cartera

El protocolo de conciliación rápida alimenta directamente el proceso de recuperación de cartera, el cual permite generar reportes claros sobre los valores vencidos y las deudas de 30, 60 o más días, los cuales se envían semanalmente a la Secretaría, al Departamento Financiero y a las áreas correspondientes, que se encargan de remitir los comunicados a los representantes para el seguimiento oportuno de los pagos pendientes.

“Sin una conciliación rápida y correcta, la cartera no podría analizarse ni recuperarse adecuadamente”

Oportunidades de Mejora

Para optimizar el protocolo de conciliación rápida, se podría implementar una mayor estandarización de los criterios de evaluación, garantizando así que todas las partes comprendan claramente los pasos y tiempos estipulados.

Mejoras al protocolo de conciliación rápida:

- Establecer criterios claros y uniformes para cada tipo de caso.
- Utilizar herramientas digitales para registrar, dar seguimiento y comunicar avances.
- Capacitar periódicamente a los conciliadores en resolución de conflictos.



1.4 Formato Estandarizado Comunicativo

Notificación de Pago

La notificación de pago es un mensaje o documento mediante el cual una empresa, proveedor o institución informa a un cliente o colaborador que un pago ha sido realizado, está pendiente o ha sido recibido.

Importancia

Radica en garantizar transparencia en el control financiero, permitiendo que todas las partes involucradas tengan constancia del monto, la fecha y el concepto del pago.



Además, sirve como comprobante formal y registro contable, previniendo malentendidos o disputas, y fortaleciendo la credibilidad y profesionalismo de la organización.



Ejemplo de notificación de pago



Notificación de Pago

Martes 16 de Diciembre de 2025

Ecuador, Guayaquil

Estimado/a [Nombre del destinatario]:

Adjunto a esta notificación encontrará su estado de cuenta actualizado.

Le solicitamos atentamente regularizar el saldo pendiente que mantiene.

Si usted ya realizó el pago, haga caso omiso a la presente.

Concepto	Monto	Fecha
[Descripción del Pago]	[Monto] [Moneda]	[dd/mm/aaaa]

Si tiene alguna duda, puede comunicarse al correo:

cobranzas@empresa_pri.edu.ec

Atentamente,

[Nombre del Responsable]

Cargo

Empresa



(55) 1234-5678



hola@sitioincreible.com



www.sitioincreible.com

Infografía

Es un recurso visual que integra imágenes, íconos, gráficos y textos breves para presentar información de forma clara, ordenada y fácil de comprender. Su objetivo principal es simplificar contenidos complejos y facilitar la comunicación de ideas, datos o procesos, permitiendo que el lector entienda el mensaje de manera rápida y efectiva.

Importancia

Se centra en la capacidad para mejorar la comprensión y retención de la información, puesto que el cerebro procesa los elementos visuales con mayor rapidez que el texto extenso.

Una infografía transforma información compleja en un mensaje visual poderoso que se entiende de un solo vistazo.

PROCESO DE COBRANZA PARA PADRES DE FAMILIA
• Cómo realizar tu pago de colegiatura •

PASOS PARA REALIZAR TU DEPÓSITO

- 1 Recibe tu Ficha de Pago**
Espera recibir la ficha de pago con el monto y referencia para depositar o transferir.
- 2 Acude a tu Banco o Realiza una Transferencia**
Ve al banco indicado en la ficha o usa tu app bancaria para realizar la transacción.
- 3 Deposita el Monto Exacto**
Deposita la cantidad exacta de tu ficha en ventanilla o sigue los pasos para hacer la transferencia.
- 4 Envía tu Comprobante**
Envía una foto del comprobante de pago al colegio para confirmar tu depósito.

Para cualquier duda, contacta a:
Tel: 55 1234 5678 • Email: contacto@escuela.com

- ✓ Revisa el monto antes de realizar el depósito.
- ✓ De ser posible, paga completo para evitar problemas futuros.
- ✓ Guarda el comprobante de pago.
- ✓ Realiza tu pago antes de la fecha límite para evitar recargos.

¡GRACIAS POR TU PUNTUALIDAD!



IMPORTANCIA DE ELEMENTOS VISUALES

Los elementos visuales son fundamentales porque facilitan la comprensión de la información, especialmente cuando se trata de procesos administrativos como la cobranza. A través de íconos, imágenes y esquemas, los usuarios pueden identificar rápidamente los pasos a seguir, entender qué acción deben realizar y reducir la confusión que puede generar un texto largo o técnico. Esto permite que la información sea más clara, accesible y fácil de seguir para todos los padres de familia, sin importar su nivel de familiaridad con procesos bancarios.



Además, los apoyos visuales mejoran la retención de la información y ayudan a que el mensaje se recuerde con mayor facilidad. Un proceso presentado de forma visual se percibe como más ordenado y confiable, lo que genera seguridad en los usuarios al momento de realizar sus pagos. De esta manera, se reducen errores, se agiliza el proceso de cobranza y se fortalece la comunicación entre la institución y los padres de familia.



1.5 Protocolo de Contacto por Pago NO Detallado

Este protocolo establece las acciones a seguir cuando se detecta un pago recibido sin referencia, concepto o información suficiente para identificar al cliente, servicio o obligación correspondiente.

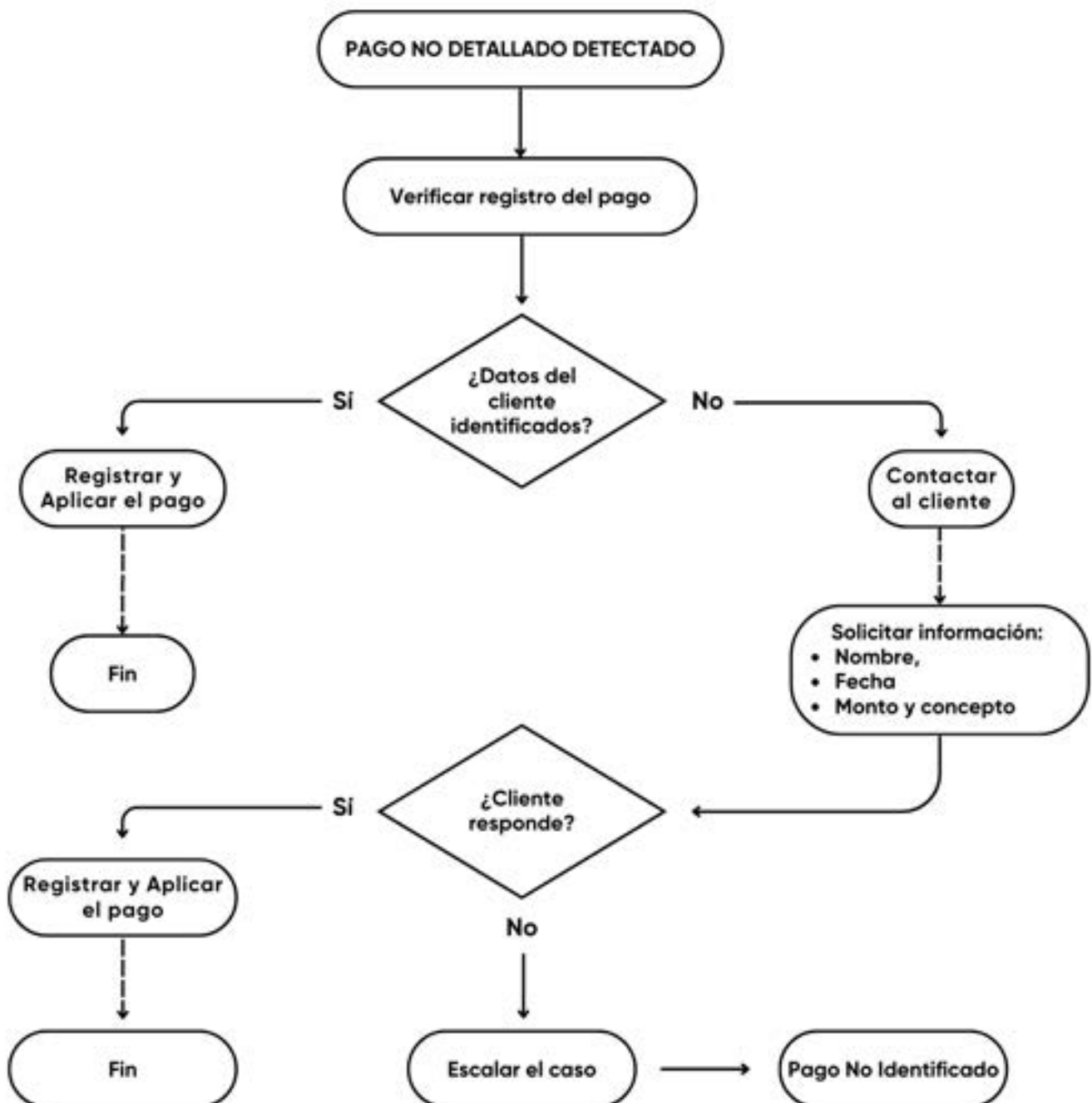
El responsable del proceso deberá:



La conciliación tiene como objetivo facilitar el diálogo entre las partes involucradas, promoviendo un acuerdo voluntario, equitativo y satisfactorio que permita la resolución del conflicto de manera ágil. A través de una comunicación clara, el conciliador orienta el proceso, identifica los intereses de cada parte y propone alternativas de solución, garantizando el cumplimiento de la normativa vigente.



Protocolo de Contacto por Pago NO Detallado





CAPITULO

2



2.1 El empleado debe ser un facilitador de pagos, no un perseguidor.

El Módulo de Tacto y Servicio tiene como finalidad desarrollar competencias comunicativas, emocionales y técnicas en los empleados encargados de la gestión de pagos. Se busca transformar el rol tradicional del cobrador en un facilitador de soluciones, promoviendo una relación basada en el respeto, la empatía y la colaboración con el cliente.

En el contexto actual, donde el cliente exige un trato digno y personalizado, resulta indispensable que el personal cuente con herramientas que le permitan manejar situaciones difíciles de manera profesional. La presión excesiva o el trato inadecuado pueden generar rechazo, conflictos legales y pérdida de clientes. Este enfoque mejora la experiencia del usuario, incrementa las tasas de recuperación y fortalece la imagen institucional, consolidando una cultura organizacional orientada al servicio.



Rol del Empleado: Facilitador vs. Perseguidor

Perseguidor Tradicional	Facilitador de Pagos
Lenguaje agresivo	Comunicación asertiva
Imposición	Negociación
Presión constante	Acompañamiento
Juicio al cliente	Comprensión
Conflicto	Solución

El facilitador actúa como un mediador entre la institución y el cliente, priorizando el entendimiento mutuo y la búsqueda de soluciones sostenibles.

- Escucha sin interrumpir.
- Valida emociones.
- Ofrece alternativas de pago.
- Acompaña al cliente en el proceso.
- Explica claramente las condiciones.
- Brinda seguimiento posterior al acuerdo.
- Este enfoque promueve relaciones de largo plazo y disminuye la morosidad.



2.2 Técnicas de Escucha Activa y Empatía Situacional

La correcta aplicación de la escucha activa y la empatía situacional permite disminuir tensiones, fortalecer la confianza del cliente y aumentar la probabilidad de cumplimiento de los acuerdos. Estas habilidades convierten la conversación en un espacio de colaboración y no de confrontación.

La escucha activa consiste en prestar atención plena al interlocutor, demostrando interés genuino por su situación. No solo implica oír palabras, sino interpretar emociones, intenciones y necesidades. Permite al empleado identificar oportunidades de negociación y prevenir malentendidos.



Técnicas	Capacidad de respuesta
Parfraseo	"Entonces, usted me comenta que..."
Reflejo emocional	"Entiendo que esto le genera preocupación"
Preguntas abiertas	"¿Cómo podemos encontrar una solución juntos?"
Silencio positivo	Permite al cliente expresarse.
Confirmación	"¿Comprendí correctamente su situación?"

Empatía Situacional

Capacidad de comprender el contexto emocional, económico y social del cliente, adaptando el discurso a su realidad. Implica ponerse en el lugar del otro sin perder objetividad profesional.

Tipos de empatía

Empatía cognitiva:
comprender lo que el cliente piensa.

Empatía emocional:
reconocer cómo se siente.

Empatía compasiva:
actuar para ayudar.

Beneficios

Reduce conflictos.

Genera confianza.

Mejora la percepción institucional.

Aumenta el compromiso del cliente.

Facilita la negociación.



Ejemplo práctico

Cliente: "No he podido pagar por problemas laborales"

Empleado:

"Lamento que esté pasando por esta situación. Revisemos opciones que se ajusten a usted y le permitan cumplir sin afectar su estabilidad."



2.3 El Rol Vital del Call Center

Es fundamental que el equipo de Call Center comprenda que su trabajo no es simplemente "pedir dinero", sino asegurar la supervivencia y el crecimiento de la organización.

- **Guardianes de la Liquidez:** El call center es el puente directo entre el servicio prestado y el flujo de caja necesario para operar. Sin cobranza, no hay reinversión ni estabilidad.
- **Gestores de Relaciones:** El agente es, a menudo, el último punto de contacto. Una gestión empática y profesional puede recuperar una cartera vencida y, al mismo tiempo, fidelizar a un cliente que atraviesa una dificultad temporal.
- **Detección Temprana:** El contacto telefónico permite identificar problemas en el servicio o errores de facturación que de otro modo pasarían desapercibido



La Estandarización: Consistencia y Eficiencia

Para que el centro de contacto funcione como una unidad de élite, debe cumplir con:

- **Tecnología de Gestión (CRM):** Acceso inmediato al historial del cliente, promesas de pago anteriores y estados de cuenta en tiempo real.
- **Cultura de Empatía Asertiva:** Capacidad de escuchar las razones del retraso sin perder el enfoque en el objetivo: el compromiso de pago.
- **Ambiente Controlado:** Espacios libres de ruido ambiental para proyectar profesionalismo y seguridad en la información manejada.
- **Capacitación en Negociación:** El equipo no debe "leer"; debe saber negociar plazos y alternativas según el perfil del deudor.

Segmentación Inteligente

Un error crítico es llamar a toda la base por igual. La eficiencia radica en la exclusión estratégica.

Filtro de Excelencia: Los clientes con pago puntual nunca deben recibir llamadas de cobro. Llamarlos genera fricción, molestia y daña la reputación de la marca.

Priorización de Cartera: La base de datos debe segmentarse por:

- **Días de mora:** (1-15 días, 16-30 días, +30 días).
- **Monto de la deuda:** Priorizar montos altos para impacto inmediato en flujo.
- **Historial de comportamiento:** Diferenciar al "olvidadizo" del "deudor recurrente".



Frecuencia Sugerida de Llamadas

La intensidad, frecuencia y alcance de las fases propuestas se incrementan conforme la deuda madura, dado que el riesgo de impago total aumenta con el transcurso del tiempo; no obstante, su aplicación dependerá del giro del negocio y de la política de cobranzas de la empresa. En consecuencia, se establecen las siguientes fases:

Fase 1: Recordatorio Amigable (Mora 1 - 7 días)

En esta etapa, asumimos que el cliente tuvo un olvido involuntario.

- Frecuencia: 1 sola llamada en este periodo.
- Refuerzo: Se puede complementar con un mensaje automático (SMS o WhatsApp) al día 2.
- Tono: De servicio. "Queremos confirmar si tuvo problemas con su método de pago".

Fase 2: Gestión Activa (Mora 8 - 21 días)

Aquí ya existe una intención de no pago o un problema financiero real.

- Frecuencia: 2 llamadas por semana (máximo).
- Estrategia: Dejar pasar al menos 48 horas entre llamadas. Si llamó un martes, no vuelva a llamar hasta el jueves o viernes.
- Tono: Persuasivo y negociador.



Fase 3: Seguimiento Intensivo (Mora 22 - 45 días)

La cuenta entra en una zona de riesgo alto.

- Frecuencia: 3 llamadas por semana.
- Estrategia: Rotar los horarios. Si siempre llama en la mañana y no contestan, intente al final de la tarde.
- Tono: Firme, enfatizando las consecuencias (suspensión de servicio, reportes a buró de crédito).

Fase 4: Pre-Jurídica (+46 días)

- Frecuencia: Llamadas cada 48 horas hasta lograr un compromiso definitivo o pasar a cobro legal.

2.4 Estructura Básica del Guion de Cobranza

Este flujo está diseñado para mantener el control de la conversación de manera respetuosa, buscando siempre una solución colaborativa.

I. Saludo y Presentación

El objetivo es establecer un tono cordial desde el primer segundo.

"Buen día, ¿me comunico con el señor/la señora [Nombre del Cliente]? Le saluda [Nombre del Asesor] de [Nombre de la Empresa]. Es un gusto saludarle."

II. Recordatorio de Valores Pendientes

Utilizamos una frase directa pero amable para evitar que el cliente se ponga a la defensiva de inmediato.

"El motivo de mi llamada, estimado/a, es para recordarle que tiene un valor pendiente de [\$ Monto], el cual venció el pasado [Fecha]."

(Es vital hacer una pausa de 3 segundos aquí. Permita que el cliente explique su situación o confirme si ya realizó el pago).



III. Alternativas y Manejo de Inconvenientes

Si el cliente manifiesta que no puede pagar en el momento, el asesor debe actuar como un facilitador de soluciones, no como un cobrador rígido.

"Entiendo su situación, [Nombre del Cliente]. En [Nombre de la Empresa] queremos apoyarle para que su cuenta esté al día y su servicio no se vea afectado. Para ayudarlo, ¿cuál de estas opciones le queda mejor?"

- **Opción A (Pago parcial):** *"¿Podría realizar un pago inicial hoy mismo de [\$ Monto] y el saldo restante el día [Fecha]?"*
- **Opción B (Canales de pago):** *"¿Le resultaría más cómodo realizar el pago mediante transferencia bancaria ahora mismo o prefiere acercarse a uno de nuestros puntos físicos?"*
- **Opción C:** contempla la aplicación de procesos de negociación u otras estrategias definidas y validadas conforme a las políticas internas de la empresa.

IV. Cierre y Despedida

Se debe finalizar con un compromiso claro y una nota de agradecimiento.

"Excelente, entonces queda registrado su compromiso de pago para el día [Fecha]. Le agradecería que, una vez realizado, nos comparta el comprobante para actualizar su estado de inmediato. Gracias por su tiempo y por preferirnos. Que tenga un buen día."



Consejos para el Call Center: Excelencia y Profesionalismo

Este apartado contiene las mejores prácticas que transforman a un agente en un gestor de élite. Seguir estos consejos garantiza no solo mejores resultados en la cobranza, sino también una experiencia de trabajo más fluida.

- **Eficiencia en el CRM:** Utiliza plantillas de mensajes predeterminados para registrar gestiones rápidamente y domina todas las funciones de la herramienta.
- **Autoridad y Conocimiento:** Memoriza los ciclos de facturación y fechas de cobro. Esto te permite negociar con seguridad y sin vacilaciones.
- **Profesionalismo e Imagen:** Eres la cara de la empresa. Mantén siempre la cordialidad; si el cliente es brusco o insulta, conserva la calma y no abandones el protocolo de respeto.
- **Capacitación Continua:** Participa activamente en las tácticas y entrenamientos de la empresa para pulir tus habilidades de negociación.
- **Disciplina Operativa:** No autorices convenios ni crees estrategias de pago que no hayan sido aprobadas previamente por la Gerencia de Cobranzas.
- **Segmentación de Clientes:** Registra y categoriza a los clientes según su comportamiento para priorizar tus llamadas y personalizar tu enfoque.



2.5 Gestión de Reclamos Operativos y Retención de Clientes

Este módulo está diseñado para integrarse en tu manual de procesos, enfocándose en la recuperación de la confianza del cliente y la eficiencia operativa. Un reclamo bien gestionado es la oportunidad perfecta para convertir a un cliente insatisfecho en uno leal.

Estandarizar la respuesta ante fallas en el registro de pagos, errores de logística o pérdida de pedidos, asegurando una solución rápida y la aplicación de medidas compensatorias que fomenten la retención de la cartera.

Protocolo A: Reclamos por Pagos No Registrados o Perdidos

Este protocolo se activa cuando el cliente manifiesta haber realizado un pago que no figura en su estado de cuenta o que no ha liberado su pedido.

Pasos a seguir:

- 1. Validación de Comprobante:** Solicitar al cliente el soporte físico o digital del pago (voucher, captura de transferencia, número de operación).
- 2. Investigación de Causa Raíz:**
 - Error del Cliente: Datos incorrectos en la referencia, pago a cuenta errónea o monto incompleto.
 - Error de Sistema/Interno: Falla en la sincronización de la base de datos, error en la conciliación bancaria manual o traspapeleo de información.



Acción Correctiva:

- Si es error de sistema: Carga inmediata del pago con fecha retroactiva para evitar cargos por mora o bloqueos de cuenta. Enviar confirmación de "Pago Aplicado" en menos de 2 horas.
- Si es error del cliente: Notificar de forma empática el error, guiarlo en el proceso de corrección y, de ser posible, realizar el ajuste interno para evitarle trámites bancarios adicionales.

Protocolo B: Pedido Pagado y No Entregado

Este es un escenario crítico donde el cliente ya cumplió su parte y la empresa falló en la entrega. Pasos a seguir:

1. **Rastreo Inmediato:** Consultar con el área de despacho o logística el estatus real del pedido (¿Salió de bodega? ¿Está retenido por el transportista?).
2. **Comunicación Proactiva:** Contactar al cliente antes de que él vuelva a reclamar. Explicar la situación sin tecnicismos excesivos.
3. **Opciones de Solución:**
 - **Envío Prioritario:** Despacho inmediato (mismo día) por servicio express sin costo adicional.
 - **Sustitución:** Si el producto se agotó, ofrecer uno de gama superior al mismo precio.
4. **Compensación Obligatoria:** Debido a que el capital del cliente estuvo retenido sin recibir el beneficio, se debe aplicar una de las medidas del apartado de retención.



Protocolo C: Pedido No Procesado (Sin Pago y Sin Envío)

Ocurre cuando el cliente intentó comprar, pero por un error administrativo o de sistema, el pedido nunca se generó y el pago no se concretó (o el cliente desistió por fricciones en la plataforma). Pasos a seguir:

- 1. Detección de "Carrito Abandonado" por Error:** Identificar si el cliente tuvo problemas técnicos.
- 2. Contacto de Recuperación:** El equipo de ventas o de cobranzas debe contactar al cliente para asistirle en cerrar el proceso.
- 3. Incentivo de Cierre:** Al ser una venta "en riesgo", se permite ofrecer un beneficio inmediato para asegurar que el cliente no se vaya a la competencia.

Matriz de Compensaciones y Retención

Sujeto a aprobación de gerencia según el nivel de afectación.

Escenario	Nivel de Error	Medida de Compensación Sugerida
Pago mal registrado (Error Sistema)	Medio	Nota de crédito del 5% para su próxima factura o eliminación de intereses por mora.
Pedido pagado no enviado	Alto	Envío gratuito en el próximo pedido + Cupón de descuento (10-15%).
Error recurrente o pérdida de datos	Crítico	Regalo físico (merchandising) o un descuento significativo (15%+) en la siguiente compra.
Falla en el proceso inicial (Protocolo C)	Bajo/Preventivo	Código de descuento "Bienvenida/Retorno" para concretar la primera venta.



Flujo de Trabajo (SOP) para el Analista de Reclamos

1. **Recepción:** Registrar el reclamo en el CRM o bitácora de control.
2. **Diagnóstico:** Determinar si es un error de Información (Pagos) o de Ejecución (Envíos).
3. **Resolución Técnica:** Corregir el dato en la base de datos o liberar el pedido en logística.
4. **Aplicación de Compensación:** Evaluar la tabla de retención y solicitar aprobación si el descuento supera el margen estándar.
5. **Cierre y Seguimiento:** Llamar al cliente 48 horas después de la solución para confirmar su satisfacción.

Nota: La empatía es la base. Siempre inicia con la frase: "Entiendo el inconveniente que esto le ha causado y estoy aquí para resolverlo de inmediato".

Reportes de Mejora Continua

Estos reportes debe emitirse de forma mensual y será responsabilidad del Jefe de Call Center (en coordinación con el Área de Cobranzas).

- **Frecuencia de errores de sistema:** Para que el área encargada del problema realice los ajustes pertinentes.
- **Eficiencia de las compensaciones:** ¿Cuántos clientes que recibieron descuento volvieron a comprar?
- **Monitoreo Aleatorio:** El supervisor deberá auditar al menos 5 llamadas (o chats) al mes por cada agente, seleccionadas al azar de los casos de "Reclamos Operativos".



2.6 Salud Mental y Manejo de Estrés en Cobranzas

Proveer herramientas prácticas y protocolos de "descompresión" para reducir el agotamiento emocional, mejorar el clima laboral y mantener la efectividad en la negociación de deudas y resolución de conflictos.

Protocolo de "Descompresión" Post-Llamada Crítica

Cuando un agente termina una llamada con un cliente agresivo o una situación de alta tensión, no debe pasar de inmediato a la siguiente tarea.

- **El minuto de silencio (Reset):** El agente tiene permitido desconectarse del sistema por 3 a 5 minutos después de una interacción altamente conflictiva.
- **Técnica de Respiración 4-7-8:** Inhalar en 4 segundos, retener 7 y exhalar en 8. Esto resetea el sistema nervioso autónomo.



Técnicas de Protección Emocional

Para el personal de cobranzas, el cliente no ataca a la persona, sino a la institución o a su propia situación financiera.

- **El Escudo de Rol:** Capacitar al personal para entender que ellos están interpretando un "rol profesional". Los insultos del cliente van dirigidos al "cobrador", no a "Juan o María".
- **Escucha Empática Neutra:** Validar el sentimiento del cliente sin absorber la culpa.

Frase recomendada:

"Entiendo que esta situación le genere molestia, estoy aquí para que busquemos una solución juntos".

Pausas Activas Específicas

Diferenciar las pausas de almuerzo de las pausas de salud mental.

- **Pausas de Movimiento:** Cada 2 horas, estiramientos de cuello, hombros y muñecas para liberar la tensión física acumulada por el estrés.
- **Desconexión Visual:** Regla 20-20-20 (cada 20 minutos, mirar algo a 20 pies de distancia por 20 segundos) para reducir la fatiga ocular que contribuye al dolor de cabeza por estrés.
- **Cambio de Entorno:** El área de descanso debe estar físicamente separada del área de llamadas. No se debe permitir almorzar frente al computador.



Dinámicas de Equipo

El jefe de área no solo debe medir cuánto se cobró, sino cómo está el equipo.

- **Reuniones "Check-in":** 5 minutos al inicio del día para preguntar "¿Cómo llegamos hoy?". No se habla de metas, solo de estado de ánimo.
- **El Muro de Logros:** Celebrar no solo el dinero recuperado, sino los casos difíciles que se resolvieron con paciencia y respeto.
- **Protocolo de Intervención del Supervisor:** Si una llamada sube de tono a un nivel de abuso verbal inaceptable, el supervisor tiene la obligación de intervenir o autorizar al agente a colgar, protegiendo la integridad del trabajador.

Herramientas de Apoyo Recomendadas

- **Talleres de Negociación de Conflictos:** El miedo al conflicto genera estrés; saber manejarlo da seguridad y calma.
- **Día de Salud Mental:** Si la gerencia lo aprueba, otorgar medio día libre al mes al agente con mejor desempeño y menor índice de errores, incentivando la calidad sobre la cantidad.

"Un equipo de cobranzas que se siente cuidado por su empresa, cuidará mejor a los clientes, incluso en los momentos más difíciles de la negociación"



2.7 Capacitación en el uso de la Plataforma de Conciliación para rastrear referencias.

La Plataforma de Conciliación constituye una herramienta clave para la trazabilidad de pagos, permitiendo a la institución llevar un control ordenado, transparente y verificable de todas las transacciones realizadas por los clientes. Su implementación reduce significativamente los errores humanos, optimiza el tiempo de atención y genera respaldo documental ante posibles reclamos o auditorías.

El uso adecuado de esta plataforma fortalece la confianza del cliente, ya que garantiza que cada pago sea registrado correctamente y pueda ser rastreado en cualquier momento. Además, contribuye a la toma de decisiones gerenciales mediante reportes estadísticos que reflejan el comportamiento de pagos.

Como resultado de una capacitación efectiva y un uso responsable de la Plataforma de Conciliación, la institución obtiene beneficios significativos, tales como una mayor eficiencia administrativa, reducción de reclamos por errores de registro, mejora en los tiempos de respuesta al cliente y generación de reportes confiables para la toma de decisiones gerenciales. En este sentido, la plataforma se consolida como una herramienta estratégica para la gestión moderna de pagos, contribuyendo al fortalecimiento de la imagen institucional y a la satisfacción del usuario.



Buenas prácticas

Mantener tono calmado.	1
Utilizar nombre del cliente.	2
Ofrecer opciones reales.	3
Documentar cada interacción.	4
Cumplir acuerdos.	5
Respetar horarios de contacto.	6
Evitar lenguaje técnico excesivo.	7
Confirmar entendimiento del cliente.	8
Despedirse cordialmente.	9

Conductas a evitar

- Amenazas.
- Juicios personales.
- Interrupciones constantes.
- Promesas irreales.
- Uso de términos legales intimidantes.
- Mantener tono calmado.
- Utilizar nombre del cliente.
- Ofrecer opciones reales.
- Documentar cada interacción.
- Cumplir acuerdos.



Indicadores de Desempeño

Los indicadores de desempeño constituyen herramientas fundamentales para evaluar la efectividad del Módulo de Tacto y Servicio y la correcta aplicación de las estrategias implementadas. Entre los principales indicadores se encuentra el nivel de satisfacción del cliente, el cual permite conocer la percepción que tiene el usuario sobre la atención recibida y el trato brindado por el personal. Asimismo, la reducción de reclamos representa un parámetro clave para medir la disminución de conflictos y quejas relacionadas con el proceso de gestión de pagos.

Otro indicador relevante es el porcentaje de conciliaciones exitosas, que refleja la capacidad del personal para lograr acuerdos efectivos con los clientes y resolver los casos de manera satisfactoria. De igual forma, el tiempo promedio de resolución permite analizar la eficiencia operativa, identificando si los procesos se están desarrollando de manera ágil y oportuna. El número de acuerdos cumplidos constituye un indicador de confiabilidad, ya que evidencia el compromiso del cliente con los compromisos adquiridos durante la negociación.



Finalmente, la retención de clientes es un indicador estratégico que demuestra el impacto positivo del trato empático y la facilitación de pagos, ya que un cliente satisfecho tiene mayor probabilidad de continuar utilizando los servicios de la institución.

Para la medición de estos indicadores se emplean diversas herramientas, tales como encuestas de satisfacción posteriores a la atención, reportes mensuales generados por el sistema, auditorías internas y análisis de registros históricos. Estas herramientas permiten obtener información objetiva que sirve de base para la toma de decisiones y la mejora continua del servicio.





CAPITULO

3



Contingencias de Cobranza

Este capítulo aborda los desafíos más complejos del ciclo de cobranza: el enfrentamiento con la morosidad consciente y el uso de argumentos legales para evadir obligaciones financieras. En este nivel, la gestión deja de ser un simple recordatorio para convertirse en una negociación táctica cuyo objetivo es navegar con éxito dentro del marco normativo (como las regulaciones del **MINEDUC** o cualquier otro ente regulatorio), transformando la confrontación en una solución de pagos basada en beneficios y protegiendo siempre la salud financiera de la organización mediante un blindaje documental riguroso y el uso estratégico de centrales de riesgo.

Es importante destacar que, aunque este capítulo se enfoca primordialmente en el sector educativo, gran parte de estas estrategias pueden ser replicadas con éxito en otros giros de negocio, por lo que aquí se detalla el procedimiento técnico para tratar con clientes que utilizan barreras normativas para postergar o evadir sus compromisos de pago de manera sistemática.



3.1 Gestión Estratégica de Cartera Crítica, Contingencias y Blindaje Legal

Alineación Regulatoria y Neutralización de Barreras Normativas

En el **entorno educativo**, es fundamental separar la garantía del derecho a la educación (del menor) de la obligación civil del contrato de servicios (del adulto).

Protocolo de "No Restricción":

Garantía de Derechos y Blindaje Institucional Para evitar contingencias legales o sanciones administrativas, se formaliza la inamovilidad de los derechos académicos del estudiante:

- **Continuidad Académica:** Acceso irrestricto a clases, evaluaciones y plataformas.
- **Integridad Documental:** Entrega oportuna de reportes de calificaciones y certificados conforme a la ley.
- **Gestión Ética de Cobro:** Restricción absoluta de comunicación de deuda frente al menor o terceros no involucrados en el contrato.



Estrategia de Presión Positiva: Gestión de Privilegios e Incentivos

Cuando el cliente se ampara en la normativa legal para no pagar, el agente de cobranzas debe desplazar el conflicto del terreno académico al terreno comercial y de conveniencia personal. Esta técnica se basa en el principio psicológico de "aversión a la pérdida": las personas se esfuerzan más por no perder un beneficio que ya tienen, que por ganar uno nuevo.

A. Gestión de Caducidad de Incentivos Financieros

Los beneficios económicos deben estar condicionados contractualmente al cumplimiento de los plazos. Si el pago no llega, el beneficio se extingue.

- **Anulación de Descuentos Condicionales:** El descuento por "Pronto Pago" no es una rebaja permanente, es un premio a la puntualidad. Al incurrir en mora, el sistema debe revertir automáticamente el saldo al valor total de la pensión.
- **Suspensión de Becas Institucionales:** Las becas otorgadas por la institución (no las gubernamentales) suelen tener una cláusula de "Vigencia sujeta a solvencia". La mora persistente faculta a la institución para suspender el beneficio para el mes en curso o el siguiente ciclo.
- **Recargos Financieros por Incumplimiento:** Aplicación de intereses de mora legales, recordándole al cliente que "su deuda crece cada día", transformando una deuda estática en una carga financiera dinámica.



B. Restricción de Servicios Complementarios y Valores Agregados

Se debe auditar qué servicios recibe el cliente que no son obligatorios por la malla curricular básica del ente regulador. Estos son puntos de presión altamente efectivos:

- **Programas Extracurriculares y Clubes:** Suspensión de acceso a academias de deportes, música, robótica o artes que se dicten fuera del horario obligatorio.
- **Plataformas de Especialidad:** Bloqueo de licencias para herramientas premium (ej: plataformas de idiomas extra, software de diseño, bibliotecas virtuales pagas) que no sean el recurso principal de estudio.
- **Eventos de Estatus y Comunidad:** Exclusión de invitaciones a galas, torneos deportivos intercolegiales, ferias de emprendimiento o eventos sociales para padres. La "exclusión social" del grupo de padres al día genera una presión indirecta muy fuerte.
- **Servicios Logísticos Opcionales:** Si el transporte o el comedor son gestionados por la institución de forma opcional, estos servicios pueden suspenderse por falta de pago, ya que no afectan el derecho a la educación, sino a la comodidad del representante.



Solidez Documental y Gestión de Buró de Crédito

La reputación financiera del deudor es el activo más sensible y su gestión es legal bajo los siguientes parámetros:

- **Autorización Contractual:** Validación en el contrato/matricula para el reporte de comportamiento de pago a centrales de riesgo.
- **Naturaleza del Título Ejecutivo:** Uso de pagarés o letras de cambio como respaldo legal para una ejecución civil rápida e independiente del área educativa.
- **Comunicación de Impacto Crediticio:** Informar al cliente que el incumplimiento se transfiere a la red financiera nacional, afectando su capacidad de obtener préstamos, tarjetas o servicios comerciales externos.

Protocolo de Gestión de Reputación Financiera y Reporte a Centrales de Riesgo

Para gestionar eficazmente la herramienta del Buró de Crédito, el departamento de cobranzas debe implementar una escalada de advertencia técnica. No se debe abordar como una amenaza personal, sino como una notificación objetiva de hechos: el agente informa con neutralidad que el sistema está programado para transferir la morosidad a la base de datos nacional en una fecha específica e irreversible.



La gestión operativa de esta herramienta se divide en dos fases tácticas:

- **Notificación de Intención de Reporte:** Se envía un aviso formal (vía correo certificado o digital) otorgando un plazo de gracia (generalmente 15 días). Este periodo es el de mayor efectividad en la recuperación de cartera, ya que el cliente percibe una "última oportunidad" para salvar su puntaje crediticio antes de que el daño sea permanente.
- **Enfoque en la "Muerte Civil Financiera":** Durante la negociación, el agente explica que el reporte no es solo una mancha administrativa interna, sino una señal de alerta para todo el ecosistema económico. Se enfatiza que esto bloquea automáticamente el acceso a créditos hipotecarios, tarjetas de crédito, financiamiento de vehículos e incluso contratos de servicios básicos o planes de telefonía. Al elevar la deuda de un ámbito "institucional" a uno de "relevancia financiera nacional", el pago a la empresa se convierte en una prioridad absoluta para el deudor, situándose por encima de otras obligaciones que no reportan al buró.



3.2 Matriz de Impacto por Incumplimiento

Para visualizar de manera clara las consecuencias del impago y facilitar la comunicación estratégica con el deudor, se presenta la siguiente matriz de afectación comercial. Esta herramienta permite al agente identificar y desglosar los beneficios específicos que el cliente pone en riesgo, clasificándolos según el tipo de impacto directo que generan en su economía, su entorno social o su reputación financiera, facilitando así una argumentación enfocada en la pérdida de privilegios:

Categoría	Beneficio en Riesgo	Impacto en el Cliente
Económica	Descuentos y Becas	Aumento inmediato del costo mensual (golpe al bolsillo).
Social	Eventos y Clubes	Exclusión del círculo social y actividades de ocio del alumno.
Tecnológica	Apps y Software	Pérdida de herramientas que facilitan el estudio o dan estatus.
Reputacional	Buró de Crédito	Bloqueo de su capacidad financiera fuera de la institución.



3.3 Resolución de Objeciones Críticas y Defensa Contractual

Esta guía proporciona respuestas técnicas de autoridad diseñadas para neutralizar las objeciones más comunes y recuperar el control de la negociación. El objetivo es desarmar argumentos defensivos mediante el respaldo contractual, transformando la resistencia del cliente en acuerdos de pago concretos.

Argumento del Cliente	Respuesta Técnica de Autoridad	Acción de Respaldo
Escudo Normativo (MINEDUC)	<i>"Respetamos al 100% los derechos del estudiante. Mi gestión se limita a la resolución del contrato civil entre adultos que usted suscribió, el cual tiene un impacto directo en su historial crediticio".</i>	Validar cláusula de autorización de Buró.
Insolvencia o Falta de Liquidez	<i>"Entendemos los imprevistos financieros. Nuestro objetivo es establecer un acuerdo de pago hoy para evitar que su cuenta pase a la fase de reporte negativo en centrales de riesgo".</i>	Ofrecer plan de cuotas o refinanciamiento.
Amenaza de Denuncia por Acoso	<i>"Esta comunicación es un paso formal de seguimiento contractual. Estamos agotando esta instancia de mediación para evitar que su caso sea derivado a una ejecución judicial de cobro".</i>	Registrar detalladamente la bitácora de llamadas.





CAPITULO

4

Adaptabilidad Multi-Sectorial

Este apartado representa el eje de adaptabilidad del presente manual, fundamentado en una metodología de arquitectura modular inspirada en el sistema Lego. Bajo este enfoque, los módulos que se detallan a continuación funcionan como sets especializados que se integran de manera orgánica a la infraestructura base de un departamento de cobranzas. Esta configuración permite que la estructura central sea robustecida con piezas tácticas específicas según las necesidades de cada industria, garantizando que el sistema sea tan flexible como preciso en su ejecución operativa.

El propósito fundamental de esta metodología es trascender la gestión de promesas de pago para establecer protocolos de recaudación efectiva y oportuna. Al combinar la solidez de una base administrativa con la versatilidad de estos sets sectoriales, la organización logra implementar estrategias de análisis de comportamiento y mitigación de riesgos que transforman la recuperación de cartera en un flujo de caja real. De esta manera, el manual deja de ser un documento rígido para convertirse en un activo estratégico dinámico, capaz de brindar soluciones a medida para cualquier giro de negocio, asegurando la sostenibilidad y el crecimiento institucional.



4.1 Módulo A: Suscripciones y Servicios Recurrentes

En el ecosistema contemporáneo de la economía de suscripción, la estabilidad financiera de la organización trasciende la transacción única para centrarse en la predictibilidad del flujo de caja y la optimización del valor de vida del cliente (LTV). A diferencia de los modelos transaccionales tradicionales, el impago en este sector no constituye un evento aislado de pérdida de capital, sino una interrupción crítica en el ciclo de retención que incrementa exponencialmente el riesgo de churn (deserción).

El cliente de servicios recurrentes prioriza la continuidad operativa y la accesibilidad. En consecuencia, cualquier disrupción en la arquitectura de pagos actúa como un catalizador de fricción que compromete la fidelidad del usuario. Las estrategias detalladas a continuación han sido diseñadas no bajo una premisa punitiva, sino como un sistema de recuperación proactiva fundamentado en la analítica de datos y la ingeniería financiera. El objetivo primordial es mitigar el impacto del impago preservando, de manera simultánea, la relación contractual y minimizando el costo de adquisición de clientes (CAC).

ECONOMÍA DE SUSCRIPCIÓN Y FLUJO CONSTANTE



Protocolo de Retento Inteligente (Smart Dunning)

Esta metodología evoluciona de una cobranza reactiva hacia una gestión de eficiencia transaccional predictiva. . En lugar de ejecutar reintentos de cobro de forma lineal y aleatoria, el sistema implementa un cronograma basado en el análisis de ciclos de liquidez.

- **Fundamentación Operativa:** Mediante el análisis de datos históricos, el sistema identifica las ventanas de máxima probabilidad de solvencia (por ejemplo, ciclos de nómina o liquidación de clearing bancario), programando la ejecución del cobro en dichos periodos.
- **Valor Corporativo:** Optimiza la tasa de éxito de recaudación en el primer contacto, reduciendo los costos operativos derivados de comisiones por transacciones fallidas y mitigando la fatiga comunicacional con el cliente.

Degradación Funcional Programada (Soft Suspension)

La interrupción total inmediata del servicio tras un impago suele actuar como un incentivo para la cancelación definitiva de la cuenta. La Soft Suspension propone una degradación controlada de la experiencia del usuario.

- **Fundamentación Operativa:** El acceso a la infraestructura base se mantiene, pero se inhabilitan funciones de alto valor o herramientas premium. Esta restricción técnica actúa como un recordatorio persistente de la obligación pendiente.



- **Valor Corporativo:** Mantiene al cliente vinculado al ecosistema de la empresa, generando un incentivo de regularización basado en la necesidad de recuperar la funcionalidad total, sin fracturar definitivamente el vínculo comercial.

Programa de Incentivos por Solvencia y Cumplimiento

Esta estrategia transforma el cumplimiento de las obligaciones financieras en un activo de valor para el usuario, incentivando la puntualidad mediante una estructura de beneficios tangibles.

- **Fundamentación Operativa:** Se diseña una matriz de fidelización donde el historial de pagos impecable se traduce en privilegios exclusivos, tales como periodos de gracia ante contingencias futuras, prioridad en soporte técnico o bonificaciones en la renovación de licencias.
- **Valor Corporativo:** Fomenta una cultura de pago puntual y fortalece el engagement, posicionando a la empresa como un aliado estratégico en el crecimiento del cliente.



Omnicanalidad de Recaudación Express (Tokenizada)

La complejidad administrativa es una de las principales causas de mora técnica. La implementación de procesos de liquidación simplificados reduce drásticamente el esfuerzo del deudor para regularizar su situación.

- **Fundamentación Operativa:** Despliegue de pasarelas de pago con tecnología de tokenización de seguridad, enviadas mediante canales certificados. Esto permite que el cliente efectúe la liquidación de su saldo en un solo movimiento desde cualquier dispositivo móvil.
- **Valor Corporativo:** Elimina las barreras de entrada para el pago y asegura la integridad de los datos financieros, acelerando los tiempos de recuperación de cartera vencida.

Gestión de Continuidad por Contingencia (Downselling de Rescate)

Ante una incapacidad de pago prolongada o un riesgo de abandono inminente por causas económicas, el sistema debe poseer la flexibilidad necesaria para ajustar el modelo de negocio a la capacidad actual del cliente.

- **Fundamentación Operativa:** Si los protocolos anteriores no resultan efectivos, se activa de forma automatizada una propuesta de migración hacia un plan de menor costo (downgrade estratégico) por un periodo determinado.



- **Valor Corporativo:** Prioriza la retención del cliente y la captura de un flujo de ingresos mínimo sobre la pérdida total de la cuenta. Es una medida de preservación patrimonial que asegura que el cliente permanezca dentro de la base instalada.



Consideración de Implementación: El despliegue de este módulo requiere una integración robusta entre el CRM y el ERP corporativo, asegurando que cada acción, desde la suspensión parcial hasta la oferta de contingencia, sea ejecutada en tiempo real y bajo estrictos parámetros de seguridad de la información.



4.2 Módulo B: Retail y Venta a Plazos

En el sector de consumo masivo y venta de bienes duraderos bajo financiamiento, el riesgo operativo se articula en torno a dos variables críticas: la depreciación acelerada del activo y la asimetría de la posesión. A diferencia de los servicios, donde la empresa puede interrumpir el suministro de manera remota, en el retail el cliente ya posee el bien físico, lo que reduce el apalancamiento de la organización en etapas de mora avanzada.

La estrategia en este módulo se fundamenta en la Gestión del Valor Percibido. El objetivo es que el cliente perciba que el costo de incumplir es superior al beneficio de retener el activo sin pagar. Esto se logra vinculando la propiedad del bien con beneficios de mantenimiento y facilitando esquemas de pago que se adapten a la liquidez real del consumidor, evitando que la deuda se perciba como una carga inalcanzable que derive en el abandono del compromiso.



Micro-amortización de Deuda

El impacto psicológico de una cuota mensual elevada es uno de los principales detonantes del impago en sectores de consumo. La micro-amortización busca atomizar la obligación para alinearla con la periodicidad de los ingresos del cliente.

- **Fundamentación Operativa:** Reestructuración de la frecuencia de cobro de mensual a semanal o quincenal. Aunque el monto total se mantiene, el desembolso por evento es significativamente menor, facilitando la planificación financiera del deudor.
- **Valor Corporativo:** Mejora la predictibilidad del recaudo y reduce el índice de morosidad técnica, permitiendo una detección temprana de anomalías en el flujo de pagos antes de que la deuda se vuelva incobrable.

Vinculación Garantía-Cumplimiento

El valor de un bien en el retail no solo reside en su uso, sino en su funcionamiento a largo plazo. Esta estrategia utiliza la garantía como un mecanismo de cumplimiento contractual.

- **Fundamentación Operativa:** Establecimiento de cláusulas donde el acceso a servicios técnicos gratuitos, cambios por defectos de fábrica o extensiones de garantía quedan supeditados a que la cuenta se mantenga en estado de vigencia.



- **Valor Corporativo:** Crea un incentivo poderoso para la regularización. El cliente entiende que para "proteger su inversión" debe proteger su historial de pagos, trasladando la responsabilidad de la vigencia del beneficio al propio usuario.

Logística de Reintegro Voluntario (Buy-Back)

Ante una situación de insolvencia crítica, la recuperación del activo es preferible a una pérdida total por incobrabilidad o un proceso judicial costoso y prolongado.

- **Fundamentación Operativa:** Implementación de un canal formal donde el cliente puede entregar el bien de forma voluntaria. Se realiza una tasación técnica estandarizada y el valor resultante se aplica a la liquidación o reducción de la deuda, protegiendo la calificación crediticia del cliente.
- **Valor Corporativo:** Recuperación física del inventario para su posterior reventa (refurbished) y limpieza inmediata de la cartera vencida, optimizando los indicadores de salud financiera de la empresa.



Geolocalización de Puntos de Recaudo No Convencionales

La fricción logística es un factor determinante en la mora del sector retail. Minimizar el esfuerzo de traslado del deudor incrementa sustancialmente la tasa de recuperación.

- **Fundamentación Operativa:** Integración con redes de corresponsalía bancaria, comercios aliados y puntos de pago en zonas residenciales o trayectos laborales. El sistema envía notificaciones georeferenciadas indicando el punto de pago más cercano a la ubicación actual del cliente.
- **Valor Corporativo:** Transforma la intención de pago en una acción inmediata, eliminando excusas basadas en la falta de tiempo o dificultades de acceso a sucursales centrales.

Gestión de Emergencia: Protocolo de Recuperación de Activos

Cuando la mora supera el umbral de tolerancia técnica (ej. +90 días), la gestión digital debe dar paso a una intervención física especializada y legalmente blindada.

- **Fundamentación Operativa:** Activación de una fuerza de mediación presencial orientada a dos resultados únicos: la firma de un convenio de pago con un pagaré reforzado (título ejecutivo) o la restitución física inmediata del bien bajo acta de entrega.



- **Valor Corporativo:** Actúa como un mecanismo de contención final que evita que el activo se deprecie totalmente en manos del deudor, asegurando la recuperación de valor para la compañía bajo un marco de estricta legalidad.

GEOLOCALIZACIÓN DE PUNTOS DE RECAUDO NO CONVENCIONALES



GESTIÓN DE EMERGENCIA: PROTOCOLO DE RECUPERACIÓN DE ACTIVOS (+90 DÍAS)



Consideración de Riesgo: La implementación de este módulo requiere un soporte legal sólido, especialmente en lo referente a las cláusulas de garantía y el protocolo de recuperación física, asegurando que todas las acciones de mediación respeten la normativa vigente de protección al consumidor.



4.3 Módulo C: Microfinanzas y Préstamos

En el sector de las microfinanzas, el riesgo de crédito está intrínsecamente ligado a la volatilidad de los ingresos y a la vulnerabilidad de las pequeñas unidades económicas frente a choques externos. A diferencia de la banca corporativa, el microcrédito suele carecer de garantías reales sólidas, sustentándose primordialmente en la confianza y en la viabilidad del flujo de caja del negocio o del individuo.

La lógica de cobranza en este módulo no debe interpretarse como un proceso extractivo, sino como una función de acompañamiento financiero. Si el negocio del cliente fracasa, la probabilidad de recuperación de la cartera se reduce drásticamente. Por tanto, las estrategias propuestas se orientan a la preservación de la fuente de ingresos del deudor. El gestor de cobranzas evoluciona hacia un rol de consultor de riesgos, cuya misión es identificar cuellos de botella operativos en el cliente y proponer soluciones que garanticen la liquidez necesaria para honrar sus compromisos financieros, asegurando así la salud de la cartera y la inclusión financiera a largo plazo.



Educación Financiera como Herramienta de Mitigación

En las microfinanzas, el impago es a menudo consecuencia de una gestión deficiente del flujo de caja y no necesariamente de una falta de voluntad.

- **Fundamentación Operativa:** Integración de cápsulas de asesoría técnica dentro de la gestión de cobro. El gestor proporciona herramientas prácticas sobre separación de finanzas personales y del negocio, optimización de gastos y gestión de inventarios.
- **Valor Corporativo:** Reduce el riesgo de mora por errores administrativos del deudor y posiciona a la institución como un aliado estratégico, incrementando el compromiso ético del cliente con el pago de su deuda.

Sincronización de Flujo de Efectivo (Cash-Flow Matching)

La rigidez de los calendarios bancarios tradicionales es una de las principales barreras para el cumplimiento en sectores con ingresos estacionales (agricultura, comercio minorista, ferias).

- **Fundamentación Operativa:** Parametrización personalizada de las fechas de vencimiento de las cuotas para que coincidan con los picos de liquidez del cliente.



- Se analiza el ciclo operativo del negocio para asegurar que el requerimiento de pago ocurra cuando el cliente dispone de efectivo excedente.
- **Valor Corporativo:** Maximiza la probabilidad de recaudo orgánico y minimiza la necesidad de gestiones de cobro intensivas, alineando los objetivos de la institución con la realidad económica del mercado.

Incentivos de Tasa por Recurrencia y Cumplimiento

Esta técnica utiliza el valor del crédito futuro como mecanismo de control del crédito presente, apelando a la necesidad de financiamiento continuo del microempresario.

- **Fundamentación Operativa:** Implementación de un sistema de "Tasas Preferenciales por Comportamiento", donde el cumplimiento estricto de la tabla de amortización actual garantiza una reducción automática en la tasa de interés del próximo ciclo de crédito.
- **Valor Corporativo:** Convierte el pago puntual en una inversión para el cliente. Reduce el costo de fondeo a largo plazo para el deudor y asegura una cartera de alta calidad y baja rotación para la entidad.



Monitoreo Preventivo de Capacidad Instalada

La detección temprana de señales de alerta en el terreno es crucial para prevenir el deterioro de la cartera de microcrédito.

- **Fundamentación Operativa:** Programa de visitas de campo preventivas realizadas antes del vencimiento de cuotas críticas. El objetivo es evaluar visualmente la salud del negocio (inventario, flujo de clientes, estado de activos) para identificar riesgos antes de que se materialice el impago.
- **Valor Corporativo:** Permite ejecutar renegociaciones o ajustes proactivos en las condiciones del crédito, evitando que un problema de liquidez transitorio se convierta en una pérdida definitiva por incobrabilidad.

Gestión de Emergencia: Protocolo de Preservación de Capital

Ante eventos de fuerza mayor o crisis sistémicas que afecten la capacidad de pago, la prioridad debe ser la recuperación del principal sobre la rentabilidad esperada.

- **Fundamentación Operativa:** Activación de un esquema de reestructuración inmediata que incluya la congelación de intereses moratorios y la extensión del plazo de amortización. El enfoque se centra en ajustar la cuota a la nueva realidad económica del cliente, priorizando el retorno del capital invertido.



- **Valor Corporativo:** Evita el castigo masivo de cartera y permite mantener al cliente dentro del sistema formal, facilitando la recuperación total de la exposición crediticia en un horizonte de tiempo extendido.

MONITOREO PREVENTIVO DE CAPACIDAD INSTALADA



GESTIÓN DE EMERGENCIA: PROTOCOLO DE PRESERVACIÓN DE CAPITAL



Nota de Gestión: La efectividad de este módulo reside en la capilaridad y el conocimiento del territorio. La tecnología debe actuar como un soporte para que el gestor humano tome decisiones informadas basadas en la realidad específica de cada unidad económica.



4.4 Módulo D: Estrategias de Negociación de Alto Nivel y Gestión de Tesorería

En el segmento corporativo, la gestión de cuentas por cobrar se rige por la lógica de la optimización del capital de trabajo y la preservación de relaciones estratégicas a largo plazo. A diferencia del mercado de consumo, el retraso en el pago de una factura B2B a menudo no responde a una falta de fondos, sino a decisiones deliberadas de la tesorería del cliente para financiarse con sus proveedores o a ineficiencias en los procesos administrativos internos.

La estrategia en este módulo se fundamenta en la mitigación de la mora técnica y el uso del apalancamiento comercial. El objetivo es posicionar a nuestra organización como un proveedor prioritario dentro del flujo de caja del cliente. Para lograrlo, es imperativo que la gestión de cobro se integre en el ciclo operativo de Order-to-Cash (del pedido al cobro), eliminando cualquier fricción administrativa antes del vencimiento y elevando el costo de oportunidad del impago mediante la diplomacia financiera.



Conciliación Administrativa Pre- vencimiento

Un alto porcentaje de la morosidad corporativa se origina en errores de radicación o disputas comerciales no resueltas. Esta táctica busca eliminar las "excusas administrativas" antes de que la deuda expire.

- **Fundamentación Operativa:** Establecimiento de un contacto protocolar a las 72 horas de emitida la factura. El objetivo es confirmar la recepción conforme de los entregables y asegurar que el documento ha sido aceptado y programado en el sistema de cuentas por pagar del cliente.
- **Valor Corporativo:** Garantiza un flujo de caja previsible al resolver discrepancias de forma temprana, evitando que el cliente utilice errores de facturación como mecanismo para dilatar el pago.

Descuento Dinámico por Liquidez Inmediata (Dynamic Discounting)

Esta estrategia apela a la eficiencia de la tesorería del cliente, transformando la cobranza en una oportunidad de inversión para ellos basada en el valor del dinero en el tiempo.

- **Fundamentación Operativa:** Implementación de una escala de descuentos decrecientes: a mayor prontitud en el pago respecto a la fecha de vencimiento, mayor es el descuento financiero otorgado.



- **Valor Corporativo:** Incentiva a las empresas con excedentes de caja a liquidar sus obligaciones anticipadamente, mejorando nuestro índice de Días de Venta Pendientes (DSO) y reduciendo la necesidad de financiamiento externo.

Escalamiento de Jerarquías (Executive Reach-out)

Cuando los canales operativos de cobranza se agotan, la deuda deja de ser un tema contable para convertirse en un tema de relación institucional.

- **Fundamentación Operativa:** Protocolo de comunicación formal de nivel ejecutivo (CFO a CFO o Director a Director). Se eleva la visibilidad del impago como un riesgo para la continuidad de la alianza estratégica, movilizandando la voluntad de pago desde la alta dirección.
- **Valor Corporativo:** Desbloquea pagos retenidos por burocracia interna y reafirma la importancia que nuestra organización otorga al cumplimiento de los términos contractuales.



Condicionamiento de Suministro por Antigüedad de Saldo

En el entorno B2B, el suministro continuo es el mayor activo de negociación. El control de la exposición al riesgo debe ser automatizado y riguroso.

- **Fundamentación Operativa:** Activación de bloqueos preventivos en el sistema de órdenes de compra cuando un cliente supera su límite de crédito o presenta facturas con una antigüedad de mora crítica. El servicio solo se restablece tras la regularización del saldo o la amortización significativa de la deuda.
- **Valor Corporativo:** Protege el patrimonio de la compañía evitando que la exposición al riesgo crezca de manera descontrolada con clientes de perfil crediticio deteriorado.

Gestión de Emergencia: Estructuración de Soluciones Alternativas

Ante crisis de liquidez severas del cliente, la gestión de cobranza debe ser creativa para asegurar el retorno del valor, utilizando instrumentos de ingeniería financiera.

- **Fundamentación Operativa:** Ejecución de convenios de Factoring Inverso (confirming), donde el cliente nos cede sus derechos de cobro con terceros, o acuerdos de dación en pago mediante activos líquidos o inventarios negociables que permitan saldar la obligación.



- **Valor Corporativo:** Permite la recuperación del valor económico en escenarios donde el flujo de caja del cliente está comprometido, evitando largos y costosos procesos de insolvencia o litigio judicial.



Consideración de Alta Dirección: El éxito del Módulo D depende de una comunicación fluida entre el departamento de Cobranzas y el equipo de Ventas/Cuentas Clave (Key Account Managers), asegurando que las medidas de presión no comprometan oportunidades de negocio futuras, sino que refuercen una relación de respeto mutuo y solvencia.



4.5 Módulo E: Servicios Profesionales y Consultoría

En el sector de servicios profesionales, el desafío principal de la cobranza reside en la intangibilidad de los entregables y en el alto costo de oportunidad del capital humano. Una vez que el conocimiento ha sido transferido o la asesoría ha sido ejecutada, el valor percibido tiende a disminuir rápidamente en la mente del cliente si no se gestiona bajo una estructura de hitos y protecciones legales.

A diferencia de la venta de productos, donde el inventario puede ser recuperado, en la consultoría el tiempo invertido es irrecuperable. Por ello, este módulo propone una dinámica de "pago por valor incremental", donde la continuidad del proyecto está estrictamente vinculada a la solvencia de la relación financiera. Las estrategias aquí detalladas buscan mitigar el riesgo de scope creep (alcance descontrolado sin pago) y asegurar que la propiedad intelectual permanezca bajo el control de la firma hasta que la contraprestación económica sea satisfecha en su totalidad.



Facturación por Hitos de Valor (Milestone Billing)

La facturación al finalizar un proyecto de larga duración representa un riesgo financiero inaceptable. Esta táctica fragmenta la exposición crediticia en etapas verificables.

- **Fundamentación Operativa:** El cronograma del proyecto se divide en fases críticas (ej. Diagnóstico, Diseño, Implementación). La entrega de los resultados de la fase "N" y el inicio de la fase "N+1" están supeditados obligatoriamente al pago de la factura correspondiente a la fase anterior.
- **Valor Corporativo:** Alinea el flujo de caja con el progreso real del trabajo y permite detener la inversión de horas-hombre de manera inmediata ante el primer síntoma de mora, evitando pérdidas acumuladas.

Retenedores de Capacidad (Retainer Fees)

En consultoría de alto nivel, la disponibilidad de expertos es un activo limitado que debe ser garantizado mediante un compromiso financiero previo.

- **Fundamentación Operativa:** Implementación de un pago inicial o cuota mensual recurrente (fee) que asegura la reserva de capacidad instalada y cubre los gastos operativos iniciales antes de la ejecución de actividades.



- **Valor Corporativo:** Transforma la estructura de ingresos de transaccional a recurrente y garantiza que los costos fijos de la firma estén cubiertos, reduciendo la dependencia de las liquidaciones finales.

Cláusulas de Reserva de Dominio Intelectual

La propiedad intelectual es el único mecanismo de apalancamiento real en servicios intangibles. Su transferencia debe ser el último paso del proceso comercial.

- **Fundamentación Operativa:** Inclusión de términos contractuales donde se estipula que la licencia de uso, explotación y propiedad de los informes, software, metodologías o estrategias entregadas solo se transfiere de forma definitiva al cliente tras la liquidación total de los honorarios.
- **Valor Corporativo:** Provee una base legal sólida para exigir el cese de uso de los entregables en caso de impago, protegiendo la ventaja competitiva creada por la firma.



Dashboard de Retorno de Inversión (ROI)

El impago en servicios profesionales suele derivar de una desconexión entre el costo del servicio y el beneficio percibido por el cliente.

- **Fundamentación Operativa:** Adjuntar a cada factura un reporte ejecutivo que cuantifique métricas de impacto (ahorros generados, incremento en ventas, optimización de tiempos) logradas gracias a la consultoría.
- **Valor Corporativo:** Justifica el desembolso desde una perspectiva de rentabilidad. El cliente deja de ver la factura como un gasto administrativo y la percibe como la reinversión necesaria para mantener los beneficios obtenidos.

Gestión de Emergencia: Suspensión de Licenciamiento y Soporte

Ante una mora prolongada, la firma debe ejercer su capacidad de desconexión técnica para forzar la regularización de la deuda.

- **Fundamentación Operativa:** Revocación temporal de accesos a plataformas digitales, suspensión de servicios de soporte técnico y cese inmediato de toda actividad de asesoría. Se notifica formalmente que la reactivación de los derechos de uso está sujeta al pago de los haberes pendientes más los gastos administrativos de reconexión.



- **Valor Corporativo:** Actúa como un mecanismo de presión de alta efectividad, especialmente en servicios donde el cliente ha integrado las recomendaciones o herramientas de la firma en su operación diaria.

VALOR CORPORATIVO: JUSTIFICACIÓN POR RENTABILIDAD



GESTIÓN DE EMERGENCIA: SUSPENSIÓN DE LICENCIAMIENTO Y SOPORTE



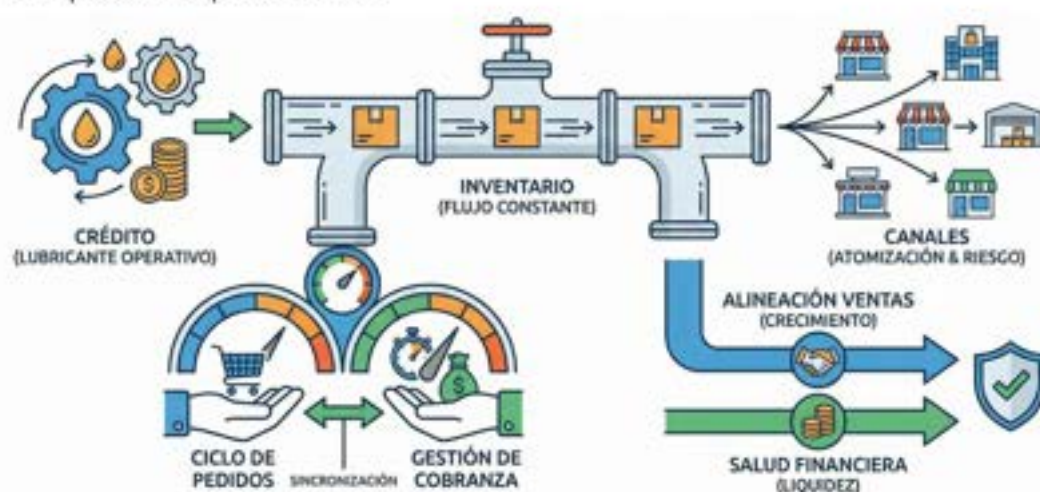
Consideración Ética y Profesional: La aplicación de estas estrategias debe equilibrarse con la gestión de expectativas del cliente desde el inicio de la relación, asegurando que los términos de suspensión y propiedad intelectual sean transparentes y aceptados por ambas partes en el contrato de prestación de servicios.



4.6 Módulo F: Consumo Masivo

En el sector de consumo masivo, la rentabilidad se construye sobre márgenes estrechos y altos volúmenes de rotación. La relación entre el fabricante/distribuidor y los canales (tradicional, moderno o mayorista) depende de un flujo constante de inventario. Aquí, el crédito no es solo una herramienta financiera, sino el lubricante que permite que los productos lleguen al anaquel. El riesgo principal radica en la atomización de la cartera y en la pérdida de control sobre el inventario una vez que este ingresa al canal de distribución.

La estrategia en este módulo se fundamenta en el Control de la Exposición en Tiempo Real. Dado que el producto tiene una vida útil o comercial acelerada, la gestión de cobranza no puede ser un proceso posterior a la venta, sino que debe estar sincronizada con el ciclo de pedidos. Las tácticas propuestas buscan alinear los objetivos de la fuerza de ventas con la salud financiera de la compañía, asegurando que el crecimiento de la participación de mercado no se traduzca en una acumulación de cuentas incobrables que comprometa la liquidez operativa.



Restricción Automatizada de Despacho (Credit Limit Enforcement)

En una operación de alto volumen, la intervención manual para detener pedidos es ineficiente y propensa a errores. La automatización es la única vía para mitigar el riesgo sistémico.

- **Fundamentación Operativa:** Integración nativa entre el módulo de cobranza y el sistema de captura de pedidos (SFA/ERP). El sistema bloquea automáticamente la generación de nuevas facturas o despachos si el cliente excede su límite de crédito preestablecido o si presenta facturas con una antigüedad de mora superior al umbral de tolerancia.
- **Valor Corporativo:** Establece una disciplina financiera rigurosa en el canal, obligando a la regularización de saldos para mantener la continuidad del suministro y protegiendo el flujo de caja de la organización.

Protocolo de Liquidación Inmediata (Advanced COD)

Para segmentos de clientes con perfil de riesgo elevado o historial de volatilidad, se elimina el riesgo de crédito mediante la transición a modelos de pago inmediato.

- **Fundamentación Operativa:** Implementación de esquemas de Cobro contra Entrega (Cash on Delivery) utilizando pasarelas de pago móvil o transferencias en tiempo real. El transportista o el sistema de entrega solo libera la mercancía tras la confirmación electrónica del pago.



- **Valor Corporativo:** Permite mantener la presencia de marca en puntos de venta de alto riesgo sin comprometer el capital de trabajo, eliminando por completo el ciclo de cuentas por cobrar para estos clientes

Logística Inversa para Saneamiento de Cartera

En ocasiones, la mora del cliente se debe a una mala planificación de la demanda que genera inventario estancado. Esta táctica busca "limpiar" el balance del cliente para restaurar su capacidad de pago.

- **Fundamentación Operativa:** Ejecución de auditorías de inventario en el punto de venta para identificar productos de baja rotación. Estos se retiran y se procesan como notas de crédito que se aplican directamente a la deuda vencida.
- **Valor Corporativo:** Sanea la cartera de manera proactiva, recupera activos que aún tienen valor comercial para ser redistribuidos en otros canales y mejora la relación con el cliente al aliviar su carga financiera.



Sincronización de Incentivos: Recaudo vs. Colocación

Históricamente, la fuerza de ventas ha sido incentivada por la "venta bruta", lo que puede incentivar la saturación del canal sin considerar la capacidad de pago.

- **Fundamentación Operativa:** Reestructuración de la matriz de compensación variable. El bono o comisión del vendedor no se perfecciona con la entrega del producto, sino con el recaudo efectivo del pago. El vendedor se convierte en el gestor de crédito de primera línea.
- **Valor Corporativo:** Alinea los intereses del equipo comercial con los de la tesorería, reduciendo significativamente los índices de morosidad y mejorando la calidad de la venta desde el origen.

Gestión de Emergencia: Intervención de Canal e Inventario

Ante señales inequívocas de insolvencia o cierre inminente de un distribuidor, la velocidad de respuesta determina la magnitud de la pérdida.

- **Fundamentación Operativa:** Activación de una brigada de recuperación física de mercancía. Bajo amparo contractual, se procede al retiro de todo el inventario no vendido que se encuentre en las bodegas del cliente para mitigar el saldo deudor.



- **Valor Corporativo:** Actúa como una medida de preservación patrimonial crítica, permitiendo recuperar el valor del activo antes de que este entre en procesos concursales o desaparezca por falta de control en el punto de venta.

SINCRONIZACIÓN DE INCENTIVOS: RECAUDO VS. COLOCACIÓN



GESTIÓN DE EMERGENCIA: INTERVENCIÓN DE CANAL E INVENTARIO



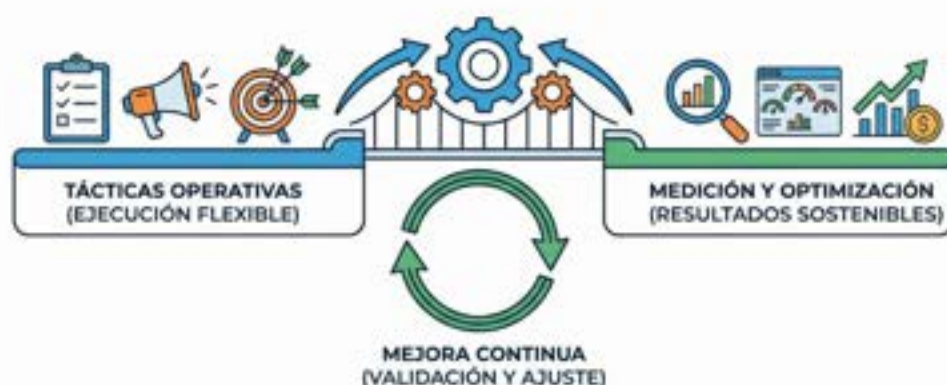
Consideración Estratégica: Este módulo requiere una comunicación técnica impecable entre los departamentos de Crédito, Ventas y Logística. La "Fuerza de Ventas" debe ser capacitada no solo para vender, sino para entender los indicadores básicos de salud financiera de sus clientes.



Puente Estratégico: De la Táctica a la Medición

Esta arquitectura de módulos especializados requiere de un sistema de monitoreo que valide la efectividad de cada táctica implementada, por lo que resulta fundamental asignar indicadores de desempeño específicos a cada estrategia para facilitar su evaluación y optimización continua. Al vincular cada acción operativa con métricas de eficiencia financiera, calidad operativa y rentabilidad con impacto ético, la organización garantiza que la flexibilidad de estos modelos se traduzca en resultados medibles y sostenibles. Este enfoque de medición permite transformar la ejecución técnica en un proceso de mejora constante, asegurando que la infraestructura de cobranzas mantenga su precisión y robustez frente a las exigencias del mercado.

Se recomienda asignar indicadores específicos a cada estrategia desplegada para validar su efectividad. Esta medición constante permite transformar las iniciativas en procesos de mejora continua, robusteciendo la infraestructura central de cobranzas frente a las fluctuaciones del mercado.





CAPITULO

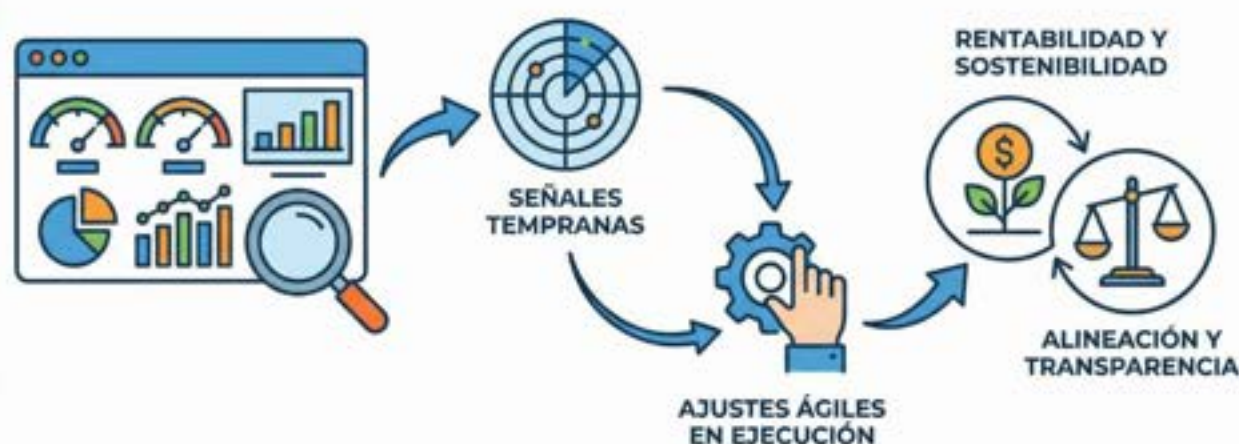
5



Indicadores de Gestión (KPIs)

Este capítulo establece el marco de medición necesario para evaluar el éxito de la estrategia corporativa. Los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) aquí definidos no solo actúan como métricas de control, sino como señales tempranas que permiten ajustes ágiles en la ejecución operativa y financiera.

La implementación de este sistema de medición garantiza la alineación de todos los niveles de la organización con los objetivos de rentabilidad y sostenibilidad. A través de un monitoreo constante, la empresa asegura la transparencia ante los accionistas y el cumplimiento de su compromiso ético con el mercado.



5.1 Indicadores Clave de Eficiencia Financiera

Esta sección detalla las métricas críticas para evaluar la salud financiera y la liquidez de la organización. Su análisis permite monitorear la capacidad de convertir activos en efectivo y asegurar la solvencia a corto y mediano plazo, facilitando una toma de decisiones estratégica basada en el flujo real de recursos y la mitigación proactiva de riesgos financieros.

KPI	Descripción	Objetivo
Tasa de Recuperación de Cartera	Porcentaje de deuda cobrada vs. exigible.	Maximizar la liquidez inmediata y el retorno de activos.
TCR (Tasa de Cumplimiento de Recuperación)	Ejecución real vs. meta de cobro.	Evaluar la efectividad y precisión del área de cobranza.
Flujo de Caja Proyectado vs. Real	Desviación entre plan y ejecución.	Garantizar la salud financiera y la capacidad de pago operativa.
Índice de Morosidad	Porcentaje de cartera con pagos retrasados.	Controlar el riesgo crediticio y la exposición financiera de la empresa.
Margen EBITDA	Utilidad operativa antes de impuestos.	Medir la rentabilidad y eficiencia operativa pura del negocio.



5.2 Indicadores Clave de Calidad Operativa

Este bloque se enfoca en la optimización de los procesos internos y el aprovechamiento del capital humano y tecnológico. El objetivo es identificar cuellos de botella y oportunidades de mejora que incrementen la eficiencia en la prestación de servicios y reduzcan los costos operativos.

- **Mejora en Eficiencia Operativa:** Ratio entre costo operativo e ingresos generados para medir la madurez de procesos.
- **Tiempo Promedio de Gestión (TPG):** Duración del ciclo de vida de un proceso, desde su inicio hasta su cierre efectivo.
- **Tasa de Error en Procesos:** Porcentaje de gestiones que presentan fallos y requieren reprocesos o correcciones.
- **Productividad por Colaborador:** Medición del rendimiento individual en relación con las metas operativas establecidas.



5.3 Indicadores Clave de Rentabilidad e Impacto Ético

Estos indicadores evalúan el retorno de la inversión bajo una óptica de responsabilidad social y transparencia. Se busca medir no solo el beneficio económico, sino también la sostenibilidad del modelo de negocio mediante un trato justo al cliente y el cumplimiento de los valores corporativos.

- **Tasa de Retorno (ROI/ROE):** Rentabilidad neta sobre la inversión o el patrimonio para la rendición de cuentas a socios.
- **Índice de Satisfacción (CSAT/NPS):** Evaluación de la percepción del cliente respecto al trato recibido y la transparencia institucional.
- **Tasa de Retención de Clientes:** Capacidad de mantener la lealtad de la cartera mediante una gestión ética y de calidad.
- **Cumplimiento Normativo:** Medición del apego estricto a los estándares legales y éticos en cada interacción financiera.



5.4 Indicadores Esenciales de Gestión Universal

Toda organización, independientemente de su sector o tamaño, requiere de un conjunto de métricas base que funcionen como "signos vitales". Estos indicadores transversales permiten a la dirección general monitorear la viabilidad operativa y financiera en tiempo real, asegurando que los cimientos del negocio permanezcan sólidos mientras se ejecutan las estrategias específicas de crecimiento.

- **Tasa de Recuperación de Cartera:** Vital para mantener el flujo de caja y la operatividad diaria.
- **Índice de Morosidad:** Crítico para la detección temprana de riesgos y prevención de pérdidas.
- **TCR (Tasa de Cumplimiento):** Fundamental para validar la efectividad real frente a las metas.
- **Margen de Utilidad:** Esencial para confirmar la rentabilidad y creación de valor real.
- **Razón de Liquidez:** Asegura la solvencia y la capacidad de pago inmediata.



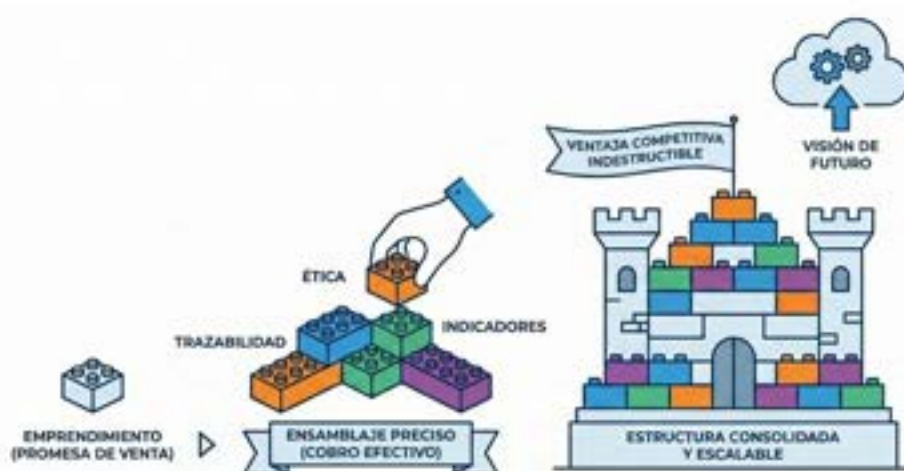


CAPITULO

6

Consolidación de la Estructura y Visión de Futuro en la Gestión de Cobro

Al implementar este sistema, usted no solo adquiere una guía, sino un set modular de piezas estratégicas diseñado para evolucionar con su empresa. La transición de una simple promesa de venta a un cobro efectivo es el ladrillo final que asegura la estabilidad de cualquier arquitectura de negocio, permitiendo que un pequeño emprendimiento se convierta en una estructura consolidada y escalable. Al igual que en un set de LEGO, el éxito no reside en la rigidez de las partes, sino en la precisión con la que se ensamblan la ética, la trazabilidad y los indicadores para construir una ventaja competitiva indestructible.



6.1 El Plano Maestro: Consolidación de la Estructura Modular

La implementación de este manual tiene como propósito fundamental la transformación de una gestión de cobranza empírica en un modelo de arquitectura modular. Este sistema permite que los procesos no sean estructuras rígidas, sino componentes intercambiables y acoplables que se adaptan al ritmo de crecimiento de la organización. Mediante esta metodología, se han resuelto los dos desafíos críticos que limitaban la eficiencia de la empresa:

- **Trazabilidad (El Bloque Base):** La integridad de la información es el cimiento de este modelo. Se elimina la fragmentación de datos, asegurando que cada interacción con el cliente se constituya como un registro acumulativo. Esto permite que cualquier colaborador, independientemente de la dimensión de la estructura organizacional, posea visibilidad total sobre el historial de la deuda, garantizando la continuidad operativa y la precisión en el seguimiento.
- **Blindaje (Los Refuerzos):** Se ha evolucionado de una gestión basada en la insistencia a una fundamentada en el respaldo documental. Los protocolos establecidos actúan como conectores técnicos que refuerzan la posición de la empresa. Cada paso del proceso genera evidencia sólida que blindaje a la organización ante posibles controversias legales, transformando la intención de cobro en un derecho indiscutible y exigible.



6.2 La Pieza de Conexión: La Cobranza como Ventaja Competitiva

Bajo este modelo, la cobranza deja de ser percibida como el cierre punitivo del ciclo comercial para transformarse en una extensión del servicio al cliente. Esta integración estratégica se fundamenta en tres pilares:

- **Modelo Ético y Empatía Comercial:** Abordar al deudor como un cliente en situación de contingencia, y no como un adversario, garantiza la retención y fomenta la lealtad a largo plazo. Un compromiso de pago recuperado con integridad preserva la relación comercial.
- **Credibilidad Institucional:** La ejecución de un proceso organizado proyecta solidez y profesionalismo. Esto mitiga el "riesgo moral", evitando que el cliente postergue sus obligaciones ante una percepción de desorden administrativo en la empresa.
- **Diferenciador de Mercado:** La optimización del flujo de caja mediante la reducción de cuentas incobrables permite a la organización reinvertir en innovación y ofrecer condiciones comerciales más competitivas que el resto del sector.



6.3 Escalando la Construcción: Visión de Futuro y Control de Mando

Este manual está diseñado para evolucionar con el negocio, desde un emprendimiento de una sola persona hasta una corporación consolidada.

Etapa de Empresa	Etapa de Empresa	Enfoque Principal
Micro / Inicial	1 Persona (Dueño/Administrador) + Manual Básico.	Orden: No perder facturas y registrar promesas.
En Crecimiento	Asistente dedicado + Automatización básica (Emails/WhatsApp).	Eficiencia: Reducir el tiempo operativo mediante plantillas.
Consolidada	Departamento de Crédito y Cobro + CRM/ERP avanzado.	Estrategia: Segmentación de clientes y acciones legales preventivas.
De cobertura regional ampliada	Módulos replicables en diferentes regiones/giros de negocio.	Estandarización: Que todas las sedes hablen el mismo idioma.



6.4 Inteligencia de Gestión: Automatización y Toma de Decisiones Basada en KPIs

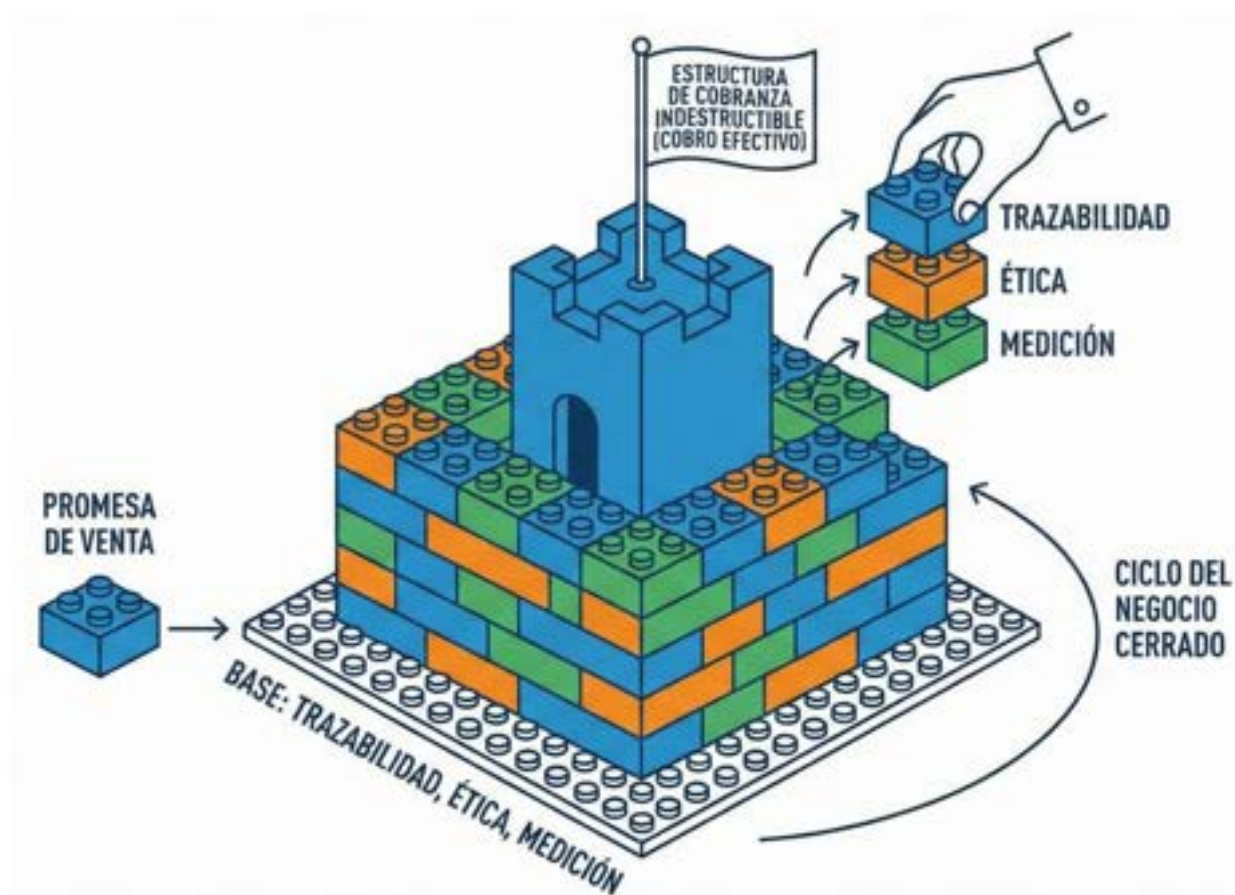
La evolución del sistema se orienta hacia la optimización mediante el uso inteligente de datos, permitiendo que la organización transite de una operatividad reactiva a una estratégica:

- **Interpretación de Resultados:** Los indicadores clave de desempeño (KPIs)—como el Índice de Morosidad, la Antigüedad de Cartera y la Efectividad de Contacto—constituyen el tablero de mando indispensable para monitorear la estabilidad de la estructura financiera.
- **Toma de Decisiones Dinámica:** Los indicadores permiten ajustar los "módulos" de gestión en tiempo real. Un incremento en el KPI de "Promesas Incumplidas" señala la necesidad de sustituir el bloque de negociación por uno de refuerzo de garantías.
- **Analítica Predictiva:** La acumulación histórica de datos faculta a la empresa para identificar patrones de riesgo, permitiendo ejecutar una cobranza preventiva antes de que se consume el impago.



6.5 Cimientos de Futuro: Una Reflexión sobre la Estructura Indestructible

Pasar de una promesa de venta a un cobro efectivo es el arte de cerrar el círculo del negocio. Este manual no es un punto final, sino la base (el plate de LEGO) sobre la cual construirás la estabilidad financiera de tu empresa. Independientemente del giro de negocio, si mantienes la trazabilidad, actúas con ética y mides tus resultados, tu estructura de cobranza será indestructible.





CONCLUSIÓN



El presente manual ofrece una guía estructurada y práctica para implementar un sistema de cobranza eficiente, ético y adaptable a distintos escenarios organizacionales. A través de sus fases, desde la introducción con la frase gancho hasta los módulos de adaptabilidad a diversos giros de negocio, se busca que la cobranza deje de percibirse como un mal necesario y se reconozca como un proceso estratégico y esencial para la salud financiera de la organización.

Se establece un modelo sistemático, basado en protocolos claros de referencia, notificación, conciliación y contacto con clientes, que optimiza recursos limitados y asegura la trazabilidad de pagos. El enfoque en tacto y servicio, con herramientas de escucha activa, empatía situacional, guiones telefónicos, manejo de reclamos y salud mental del personal, transforma al empleado en un facilitador de pagos, promoviendo relaciones de confianza y una experiencia positiva para el cliente.

Además, se incorporan estrategias para la gestión de imprevistos y objeciones legales, estableciendo políticas claras y documentación rigurosa que garantizan la protección de la organización y la resolución ética de conflictos, sin comprometer los derechos de los usuarios. La inclusión de módulos específicos para distintos tipos de negocios permite que el sistema sea flexible y escalable, adaptándose a sus necesidades sin requerir rediseños constantes.



Finalmente, la definición de indicadores clave de desempeño (KPIs) asegura que la eficiencia financiera, la calidad operativa, la rentabilidad y el impacto ético puedan medirse y monitorearse, promoviendo la mejora continua y la toma de decisiones basada en datos. En conjunto, el manual no solo corrige deficiencias operativas y estratégicas, sino que también convierte la cobranza en una ventaja competitiva, fomentando la credibilidad, la retención de clientes y la sostenibilidad del negocio.

Se recomienda que este manual sirva como base para futuras automatizaciones, expansión a otras sucursales o giros de negocio, consolidando un sistema de cobranza estandarizado, ético y orientado al cliente, capaz de evolucionar conforme crece la organización.

Elaborado por:

Jhostin Ivan Flores Vargas
Yuri Nicole Segovia Cercado





ANEXOS



Canales de Recaudación y Medios de Pago Autorizados

Pagos Electrónicos (Inmediatos)

Son los métodos preferidos debido a su trazabilidad y rapidez en la acreditación de fondos.

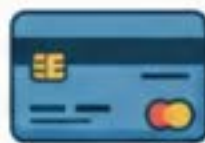
- **Transferencia Bancaria (ACH/SPEI):** Es el método estándar para transacciones B2B.

Requisito: El cliente debe remitir el comprobante de operación vía correo electrónico o plataforma de gestión, indicando obligatoriamente el número de factura que está liquidando.

- **Tarjetas de Crédito y Débito:** Procesadas a través de nuestra pasarela de pagos oficial.

Condición: La acreditación se considera efectiva una vez que la plataforma confirma la transacción exitosa.

- **Links de Pago:** Herramientas digitales (Stripe, PayPal, Mercado Pago) enviadas por el ejecutivo de cuenta para pagos inmediatos desde dispositivos móviles.



Pagos Digitales de Nueva Generación

Métodos diseñados para la agilidad operativa y confirmación en tiempo real.

- **Billeteras Digitales:** Pagos mediante aplicaciones móviles (ej. Yape, Plin, Pix, Zelle). Ideales para montos menores o liquidaciones urgentes.
- **Códigos QR:** Disponibles en facturas y puntos de venta para facilitar el pago remoto o presencial sin necesidad de digitación manual de datos bancarios.

Instrumentos de Crédito y Títulos Valor

Debido a su naturaleza, estos pagos están sujetos a tiempos de liberación de fondos y verificaciones adicionales.

Tipo de Pago	Descripción	Riesgo / Observación
Cheque Nominativo	Depósito sujeto a confirmación (salvo buen cobro).	Medio-Alto (Posibilidad de fondos insuficientes).
Cheque Certificado	El banco emisor garantiza la existencia de los fondos.	Bajo
Factoring / Confirming	Cobro anticipado a través de una entidad financiera.	Bajo (Aplica descuento financiero según contrato).

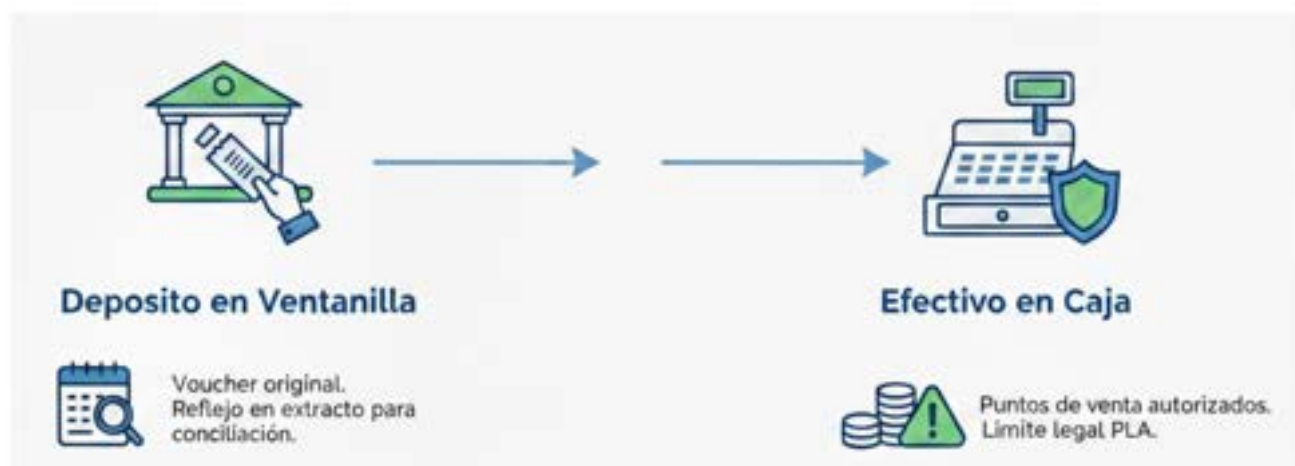


Pagos en Efectivo y Depósitos Físicos

Métodos sujetos a protocolos de seguridad estrictos y validación manual.

- **Depósito en Ventanilla:** El cliente debe presentar o escanear el voucher original. La conciliación no se realizará hasta que el movimiento se refleje en el extracto bancario.
- **Efectivo en Caja:** Se aceptará únicamente en los puntos de venta autorizados.

Límite: No se recibirán pagos en efectivo que excedan el monto máximo legal permitido por las políticas de prevención de lavado de activos de la compañía.





FORMULARIO

Formulario

Esta sección reúne las fórmulas fundamentales necesarias para el cálculo y análisis de los procesos descritos en este manual. Cada expresión ha sido seleccionada para garantizar la precisión técnica; se recomienda verificar las unidades de medida antes de proceder con el cálculo para asegurar la validez de los resultados obtenidos.

Tasa de Recuperación de Cartera:

$$\left(\frac{\text{Monto Cobrado}}{\text{Total Cartera Exigible}} \right) \times 100$$

TCR (Tasa de Cumplimiento de Recuperación):

$$\left(\frac{\text{Recuperación Real}}{\text{Meta de Cobro}} \right) \times 100$$

Variación de Flujo:

$$\left(\frac{\text{Flujo Real} - \text{Flujo Proyectado}}{\text{Flujo Proyectado}} \right) \times 100$$

Índice de Morosidad:

$$\left(\frac{\text{Cartera Vencida}}{\text{Cartera Total}} \right) \times 100$$

Margen EBITDA:

$$\left(\frac{\text{EBITDA}}{\text{Ingresos Totales}} \right) \times 100$$



Mejora en Eficiencia Operativa

$$\left(\frac{\text{Costos Operativos}}{\text{Ingresos Totales}} \right) X 100$$

Tiempo Promedio de Gestión (TPG)

$$\left(\frac{\text{Cartera Vencida}}{\text{Cartera Total}} \right) X 100$$

Tasa de Error en Procesos

$$\left(\frac{\# \text{ de Procesos con Fallos}}{\text{Procesos Totales}} \right) X 100$$

Productividad por Colaborador

$$\left(\frac{\text{Total de Salidas}}{\text{Total de Recursos Empleados}} \right) X 100$$

Tasa de Retorno (ROI/ROE)

$$\left(\frac{\text{Total de Salidas Utilidad Neta}}{\text{Costo de la Inversion}} \right) X 100$$

Índice de Satisfacción

NPS (Net Promoter Score) = %Promotores - %Detractores

Tasa de Retención de Clientes

$$\left(\frac{\text{Clientes Finales} - \text{Clientes Nuevos}}{\text{Clientes al Inicio del Periodo}} \right) X 100$$

Cumplimiento Normativo

$$\left(\frac{\text{Procesos Auditados Sin Hallazgos}}{\text{Total de Procesos Auditados}} \right) X 100$$

