

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Modelo ProLab: Propuesta para el lanzamiento de una Fintech  
“Reinserta” para la recuperación de créditos e incorporación de los clientes  
al sistema financiero.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS  
OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

Lilibeth Estefany, Encalada Ramos, DNI: 46513234

David Hernan, Herrera Sarango, DNI: 47315201

**ASESOR**

Percy Samoel Marquina Feldman, DNI: 07569603

ORCID código del asesor <https://orcid.org/0000-0003-1541-572X>

**JURADO**

Nicolás Andrés Núñez Morales

Sergio Andrés López Orchard

Percy Samoel Marquina Feldman

**Surco, Mayo 2022**

## Agradecimientos

Agradecemos a Dios, por la vida y salud proporcionados para lograr cada uno de nuestros propósitos. Así mismo un agradecimiento especial a nuestros padres y hermanos, que siempre nos han apoyado en cada decisión. Agradecemos también a Centrum PUCP por impartir el conocimiento necesario para nuestro desarrollo profesional y personal.



## Dedicatoria

Esta tesis está dedicada a nuestros padres por todo el amor y apoyo brindado en cada paso que hemos dado.



## Resumen Ejecutivo

De acuerdo a la información estadística proporcionada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, el sistema financiero está constituido por un total de 56 empresas, entre la banca múltiple, empresas financieras, cajas municipales, cajas rurales de ahorro y crédito, entidades del desarrollo de la pequeña y microempresa, Banco de la Nación y Agrobanco, sin embargo, las empresas de mayor participación son la banca múltiple y las cajas municipales, con 86.5% y 7% de participación en créditos.

Todas las empresas del sistema financiero enfrentan los riesgos que devienen de la colocación de préstamo, tal como es la no cancelación del crédito otorgado, lo que finalmente terminando impactando en la morosidad de la empresa y castigando el crédito, para vender dicho activo a empresas externas que se dedican al recaudo, o en su defecto la misma entidad financiera a través de campañas de pago, otorga facilidades con descuento, para que el prestatario se acoja a una opción que le permite liquidar su deuda, sin embargo, ante el riesgo de reputación que implica esta medida, por lo general derivan la gestión y recuperación de cartera a empresas externas de cobranza.

Las empresas externas de cobranza mantienen un proceso convencional de gestión de cartera, en tal sentido, el presente trabajo propone una solución al problema de conectar empresas del sistema financiero y prestatarios con deudas vencidas, para ello se ha hecho uso de la metodología Piscina Lab, que combina el Design Thinking y el Lean Start Up, así como emplea lienzos, como son el mapa de empatía, de experiencia de usuario, el Business Model Canvas para desarrollar el Producto Mínimo Viable (PMV).

Soportado en un análisis financiero y de mercado, el proyecto obtiene indicadores de rentabilidad favorables y que generan valor a la empresa.

## Abstract

According to the statistical information provided by the Superintendency of Banking, Insurance and AFP, the financial system is made up of a total of 56 companies, including multiple banks, financial companies, municipal savings banks, rural savings and credit banks, development entities. Of the small and microenterprises, Banco de la Nación and Agrobanco, however, the companies with the highest participation are multiple banks and municipal savings banks, with 86.5% and 7% participation in loans.

All the companies of the financial system face the risks that come from the loan placement, such as the non-cancellation of the credit granted, which finally ends up impacting on the delinquency of the company and punishing the credit, to sell said asset to external companies that are dedicated to the collection, or failing that, the same financial institution through payment campaigns, grants facilities at a discount, so that the borrower avails himself of an option that allows him to settle his debt, however, in the face of reputational risk that this measure implies, they generally refer the management and recovery of the portfolio to external collection companies.

External collection companies maintain a conventional portfolio management process, in this sense, this work proposes a solution to the problem of connecting companies in the financial system and borrowers with overdue debts, for this, the Pool Lab methodology has been used, that combines Design Thinking and Lean Start Up, as well as using canvases, such as the empathy map, the user experience, the Business Model Canvas to develop the Minimum Viable Product (PMV).

Supported by a financial and market analysis, the project obtains favorable profitability indicators that generate value for the company.

## Indice

Agradecimientos.....	2
Dedicatoria .....	3
Resumen Ejecutivo.....	4
Abstract.....	5
Lista de Tablas .....	9
Lista de Figuras.....	10
Capítulo I: Definición del Problema.....	11
1.1. Contexto en el que se determina el problema a resolver.....	11
1.2. Presentación del problema a resolver.....	12
1.3. Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver .....	13
1.3.1. <i>Complejidad del Problema a Resolver</i> .....	13
1.3.2. <i>Relevancia del Problema a Resolver</i> .....	15
Capítulo II. Análisis del Mercado.....	17
2.1. Descripción del Mercado o Industria .....	17
2.1.1. <i>El mercado Actual</i> .....	17
2.2.1. <i>Empresas Reparadoras de Crédito</i> .....	18
2.3. Análisis de la Demanda.....	20
2.3.1. <i>Proyección de la Demanda</i> .....	20
2.4. Comercialización.....	21
2.4.1. <i>Canales de Comercialización</i> .....	21

2.4.2. <i>Promoción y Publicidad</i> .....	21
2.4.3. <i>Estrategias de Recuperación</i> .....	22
<b>Capítulo III: Investigación del Cliente y Usuario</b> .....	<b>23</b>
<b>3.1. El Cliente y Usuario</b> .....	<b>23</b>
2.2.1. <i>Perfil del Cliente actual</i> .....	24
2.2.2. <i>Comportamiento del Cliente y Usuario</i> .....	25
2.2.3. <i>Segmentación actual</i> .....	27
<b>Capítulo IV. Diseño del Producto o Servicio</b> .....	<b>29</b>
<b>4.1. Concepción del Producto o Servicio</b> .....	<b>29</b>
<b>4.2. Aplicación de la Metodología Piscina Lab para la Solución del Problema</b> .....	<b>29</b>
4.2.1. <i>¿Qué no es Problema?</i> .....	29
4.2.2. <i>Design Thinking</i> .....	31
4.2.3. <i>Aplicación en CMAC del Santa</i> .....	35
4.2.4. <i>Mapa de Experiencia de Usuario</i> .....	37
4.2.5. <i>Identificación de la Necesidad</i> .....	38
4.2.6. <i>Quick Wins</i> .....	41
4.2.7. <i>Prototipado Ágil</i> .....	43
4.2.8. <i>Lean Start Up</i> .....	44
4.2.9. <i>Propuesta de Valor</i> .....	46
4.2.10. <i>Propuesta de Valor</i> .....	47
<b>4.3. Carácter Innovador, Disruptivo y Sostenible del Servicio</b> .....	<b>48</b>
4.3.1. <i>Disrupción del Modelo de Negocio</i> .....	48

4.3.2. Exponencialidad del Modelo de Negocio .....	49
4.3.3. Sostenibilidad del Modelo de Negocio.....	50
<b>Capítulo V: Solución Deseable, Factible y Viable .....</b>	<b>55</b>
<b>5.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución .....</b>	<b>55</b>
5.1.1. Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución .....	55
5.1.2. Experimentos Empleados para Validar las Hipótesis.....	55
<b>5.2. Validación de la Factibilidad de la Solución.....</b>	<b>56</b>
5.2.1. Plan de Mercadeo.....	56
5.2.2. Plan de Operaciones .....	57
<b>5.3. Validación de la Viabilidad de la Solución .....</b>	<b>58</b>
5.3.1. Presupuesto de Inversión.....	58
<b>Capítulo VI: Decisión e Implementación .....</b>	<b>60</b>
6.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo .....	60
<b>Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>62</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>64</b>

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> Estructura del sistema financiero .....	13
<b>Tabla 2</b> Flujo de castigos acumulados en los últimos tres años en la banca múltiple .....	14
<b>Tabla 3</b> Flujo de castigos acumulados en los últimos tres años en la Cajas Municipales de Ahorro y Crédito .....	15
<b>Tabla 4</b> Empresas reparadoras de créditos .....	19
<b>Tabla 5</b> Aproximación promedio de Clientes castigados en los últimos tres años .....	20
<b>Tabla 6</b> Proyección de la demanda.....	21
<b>Tabla 7</b> Empresas del sistema financiero .....	23
<b>Tabla 8</b> Construcción de la plataforma web.....	45
<b>Tabla 9</b> Matriz ERIC.....	48
<b>Tabla 10</b> Evaluación financiera.....	53
<b>Tabla 11</b> Flujo de caja.....	54
<b>Tabla 12</b> Gasto .....	54
<b>Tabla 13</b> FODA.....	56
<b>Tabla 14</b> Marketing mix.....	57
<b>Tabla 15</b> Propuesta de inversión .....	59
<b>Tabla 16</b> Plan de actividades.....	61

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> Lienzo de 2 dimensiones para el cliente corporativo .....	31
<b>Figura 2</b> Lienzo de 2 dimensiones para el usuario final.....	31
<b>Figura 3</b> Lienzo meta usuario para cliente corporativo .....	33
<b>Figura 4</b> Lienzo meta usuario para usuario final.....	34
<b>Figura 5</b> Lienzo mapa de experiencia del cliente corporativo.....	38
<b>Figura 6</b> Lienzo mapa de experiencia del usuario final.....	38
<b>Figura 7</b> Lienzo 6 x 6 para generar ideas a las preguntas que abarcan el problema para el cliente corporativo .....	39
<b>Figura 8</b> Lienzo 6 x 6 para generar ideas a las preguntas que abarcan el problema para el usuario final .....	40
<b>Figura 9</b> Matriz costo – impacto para el cliente corporativo.....	41
<b>Figura 10</b> Matriz costo – impacto para el usuario final.....	42
<b>Figura 11</b> Implementación de la solución digital hasta el registro de información .....	44
<b>Figura 12</b> Implementación de la solución digital desde la oferta de negociación hasta reinsertarse al sistema financiero .....	44
<b>Figura 13</b> Mapa de propuesta de valor para el cliente corporativo.....	46
<b>Figura 14</b> Mapa de propuesta de valor para el usuario final .....	46
<b>Figura 15</b> Business Model Canvas del cliente corporativo y usuario final .....	47
<b>Figura 16</b> Innovación disruptiva de la solución al problema de negocio .....	49
<b>Figura 17</b> Exponencialidad de la solución al problema de negocio .....	50
<b>Figura 18</b> Sostenibilidad de la solución al problema de negocio .....	52

## Capítulo I: Definición del Problema

### 1.1. Contexto en el que se determina el problema a resolver

A raíz de la pandemia, por Covid-19 la economía del Perú y del mundo se ha visto afectada. Según el Banco Central de Reserva del Perú en su reporte de inflación de marzo 2021, la actividad económica se contrajo 11,1% en el año 2020. Esto luego de 21 años consecutivos de crecimiento, a causa de las estrictas medidas implementadas, tales como la interrupción del desarrollo de las actividades económicas y los periodos de cuarentena e inmovilización total, para contener la expansión de contagios por la Covid-19.

Los efectos de la pandemia por Covid-19 han impactado entre otros sectores, al sector financiero, debido a que los negocios se han visto afectados, presentando los clientes problemas y dificultades para cumplir sus obligaciones financieras. En tal sentido, el gobierno del Perú ha aplicado medidas para dar soporte a las familias, empresas y economía en general, de manera que, de acuerdo al Informe de Estabilidad del Sistema Financiero, al cierre de diciembre 2020, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) ha destinado más de S/ 138 mil millones en programas como Reactiva Perú, el Fondo de Apoyo Empresarial a la Micro y Pequeña empresa (FAE-MYPE), así como el programa de garantías para la reprogramación de deudas.

Así mismo, una de las medidas aplicadas por el gobierno peruano, para salvaguardar la estabilidad del sistema financiero, han sido las medidas prudenciales sobre reprogramaciones de créditos, de manera unilateral y/o individual, con la finalidad de otorgar facilidades de pago y periodo de gracia a los clientes que tienen dificultad de capacidad de pago y a su vez fortalecer la liquidez y solvencia del sistema financiero. En el contexto de pandemia, al 20 de noviembre del 2020 el saldo de créditos reprogramados en el sistema financiero, asciende a 28% de la cartera total, lo cual representa un total de cartera reprogramada nominal de S/ 107.5 mil millones, donde el 20% corresponden a reprogramaciones individuales y el 8% a unilaterales.

Pese a las políticas implementadas por el gobierno para atenuar la crisis por Covid-19, la calidad de cartera del sistema financiero se ha visto afectada, tal es así, que la proporción de créditos atrasados sobre créditos directos, al cierre de diciembre 2020 asciende a 4.34%, superior en 0.75 puntos básicos, con relación al cierre de diciembre 2019. Así mismo, el flujo de créditos castigados, es decir créditos irrecuperables, tan solo en el mes de diciembre ascienden a S/ 756 miles de millones en el subsistema de banca múltiple, en tanto, en el sistema de Cajas municipales ascienden a S/ 124 miles de millones castigados solo en el mes de diciembre.

Las empresas del sistema financiero castigan créditos a fin de aplicar otras acciones de cobranza a los clientes que han demostrado imposibilidad de pago, de manera que entre las acciones que aplican destacan la venta de dicha cartera a empresas externas de cobranza y la gestión de cobranza a través de terceros, ofreciendo facilidades de pago, a través de descuentos para la liquidación total de la deuda, con ello las empresas logran recuperar parte del capital prestado, el mismo que tiene un impacto directo sobre el ingreso, cuando se recupera el capital total o parcial.

## **1.2. Presentación del problema a resolver**

El propósito del presente emprendimiento es facilitar la reinserción al sistema financiero de los clientes castigados para lo cual el cliente tendrá la oportunidad de liquidar su deuda con ofertas de negociación que ofrecen tasas de descuento, a través de una start up que implica proceso totalmente online, de manera que el cliente moroso o con deuda castigada pueda acogerse a una de las opciones de solución de pago, cancelando con ello la deuda, limpiando así su historial crediticio y teniendo la oportunidad de acceder nuevamente a financiamiento, de acuerdo a sus necesidades. Así mismo se busca maximizar la recuperación de cartera de las diferentes empresas del sistema financiero, mediante diversas opciones de

negociación superiores a las del mercado, y a través de una plataforma online que brinde mayor cobertura y agilidad, contribuyendo con ello a impulsar su rentabilidad.

### 1.3. Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver

#### 1.3.1. Complejidad del Problema a Resolver

El sistema financiero está constituido por un total de 56 empresas, entre la banca múltiple, empresas financieras, cajas municipales, cajas rurales de ahorro y crédito, entidades del desarrollo de la pequeña y microempresa, Banco de la Nación y Agrobanco. Todas estas empresas forman un total de activos que asciende a S/ 617 miles de millones y una cartera de créditos que asciende a S/ 377 miles de millones. Las empresas de mayor participación son la banca múltiple y las cajas municipales, con 86.5% y 7% de participación en créditos.

**Tabla 1**

#### *Estructura del sistema financiero*

Diciembre2020	Numero de empresas	Monto de activos en miles	%	Monto de créditos en miles	%	Monto de depositos en miles	%
Banca Múltiple	16	515,698,170	83.6%	326,021,798	86.5%	329,937,958	81.7%
Empresas Financieras	10	15,445,489	2.5%	13,340,950	3.5%	8,379,218	2.1%
Cajas Municipales	12	34,910,252	5.7%	26,454,575	7.0%	25,452,829	6.3%
Cajas Rurales de Ahorro y Crédito	7	2,999,392	0.5%	2,394,140	0.6%	1,780,372	0.4%
Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa	9	2,862,092	0.5%	2,549,945	0.7%	-	0.0%
Banco de la Nación	1	44,287,474	7.2%	5,358,691	1.4%	38,464,483	9.5%
Banco Agropecuario	1	310,124	0.1%	780,716	0.2%	-	0.0%
Total	56	616,512,992	100.0%	376,900,815	100.0%	404,014,860	100.0%

*Nota:* Elaborado en base a estadística de la Superintendencia de Banca, seguros y AFPs.

Las empresas de la banca múltiple, en los últimos tres años han castigado un total de cartera que asciende a S/ 12 miles de millones, lo que asumiendo un ticket per cápita de colocaciones de S/ 50,000 implica que se han castigado un total de 240,236 clientes en los últimos 3 años. Las empresas más representativas en la ejecución de dicho castigo son Banco de Crédito del Perú, Interbank, Scotiabank, Falabella y Mi Banco.

La “Tabla 2” refleja el flujo de castigos acumulados en los últimos tres años en las empresas que constituyen la banca múltiple. Se puede evidenciar que en el año 2019 se ha ejecutado el mayor castigo de cartera de créditos, ligeramente superior al castigo del año 2018. En el año 2020, el castigo realizado ha sido menor al ejercicio del año anterior, pese a la crisis por Covid-19.

**Tabla 2**

*Flujo de castigos acumulados en los últimos tres años en la banca múltiple*

Banco	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Total
B. de Crédito del Perú (con sucursales en el exterior)	1,118,269	1,320,813	874,753	3,313,835
Interbank	764,446	847,074		1,611,521
Scotiabank Perú	489,840	642,722	403,663	1,536,225
B. Falabella Perú	524,037	335,291	471,903	1,331,230
Mibanco	425,505	446,020	184,225	1,055,750
Interbank (con sucursales en el exterior)			898,893	898,893
B. Ripley	209,699	233,456	173,149	616,304
B. Interamericano de Finanzas	111,060	175,215	139,948	426,223
B. Azteca Perú	108,378	103,916	100,263	312,557
B. Pichincha	26,170	116,925	83,531	226,626
B. Cencosud	159,387	34,172		193,559
B. GNB	58,086	51,890	45,653	155,629
B. BBVA Perú		47,870	64,013	111,882
B. Financiero	77,748			77,748
B. de Comercio	24,717	21,386	17,195	63,299
B. Continental	87	37,189		37,277
B. Pichincha	20,245			20,245
B. Santander Perú	-	4,424	10,035	14,459
B. BBVA Perú		8,519		8,519
Citibank	-	-	-	-
Bank of China			-	-
B. ICBC	-	-	-	-
<b>Total general</b>	<b>4,117,677</b>	<b>4,426,882</b>	<b>3,467,222</b>	<b>12,011,781</b>

*Nota:* Elaborado en base a estadística de la Superintendencia de Banca, seguros y AFPs.

Las Cajas Municipales de Ahorro y crédito en los últimos tres años han castigado una cartera de créditos que asciende a S/ 1,165 miles de millones. Considerando que el ticket

promedio per cápita de las cajas municipales es de S/ 7,000 soles, ello implica que han castigado a un total de 166,397 clientes.

Las cajas municipales que han ejecutado el mayor castigo durante los últimos tres años son Caja Arequipa, Sullana, Piura, Trujillo y Cusco.

**Tabla 3**

*Flujo de castigos acumulados en los últimos tres años en la Cajas Municipales de Ahorro y Crédito*

CMAC	2018	2019	2020	Total
Arequipa	116,206	145,180	65,915	327,301
Cusco	34,484	46,426	20,061	100,970
Del Santa	3,924	-	-	3,924
Huancayo	41,159	16,043	19,216	76,418
Ica	17,488	21,220	-	38,708
Maynas	9,508	11,500	8,080	29,088
Paita	9,794	2,890	3,927	16,611
Piura	14,511	104,799	29,310	148,620
Sullana	73,237	27,285	160,297	260,818
Tacna	19,959	21,572	15,287	56,819
Trujillo	40,258	40,235	25,007	105,501
Total general	380,528	437,150	347,101	1,164,779

*Nota:* Elaborado en base a estadística de la Superintendencia de Banca, seguros y AFPs.

Toda la cartera de créditos castigada por las empresas del sistema financiero impacta directamente en el gasto financiero de las empresas, a través de la constitución de provisiones, generando un efecto negativo sobre el estado de resultados.

### ***1.3.2. Relevancia del Problema a Resolver***

Ante el impacto negativo que las provisiones por incobrabilidad de créditos castigados, surge la necesidad de revertir la situación, para lo cual, por lo general las empresas del sistema

financiero venden la cartera castigada a empresas externas, a un porcentaje que oscila entre el 1% al 3% del capital otorgado, o en su defecto gestionan la cobranza de la cartera castigada, a través de facilidades de pago, que otorgan a los clientes un porcentaje de descuento para la cancelación total de su deuda. En ambos casos, el capital recuperado tiene un impacto positivo sobre la empresa, puesto que, por tratarse de recuperación de créditos castigados, dicha recuperación impacta directamente sobre el ingreso financiero de la empresa (Talledo, 2014).

Evidentemente las empresas del sistema financiero, buscan lograr una mayor recuperación de la cartera castigada, es por ello que el principal problema a resolver es reinsertar a los clientes con deudas castigadas al mercado financiero, acogiéndose a una solución de pago de su deuda, de acuerdo a sus posibilidades de pago, limpiando con ello su historial crediticio, accediendo a nuevo financiamiento y brindado a la empresa una mayor recuperación en comparación al proceso de venta de cartera.

## Capítulo II. Análisis del Mercado

### 2.1. Descripción del Mercado o Industria

#### 2.1.1. *El mercado Actual*

Las empresas del sistema financiero, tanto bancos, cajas municipales, cajas rurales y empresas financieras enfrentan el riesgo de crédito que se deriva del otorgamiento de créditos, el cual se manifiesta en los clientes que pasan de vigente a vencido, pasando a formar parte de la mora. Con la finalidad de recuperar el capital vencido y provisionado, las diferentes empresas del sistema financiero aplican estrategias de cobranza, como la asesoría, acompañadas de facilidades de pago que implican descuento en capital y/o intereses, lo que permite al cliente acceder a la oportunidad de regularizar el pago de su deuda, limpiar su historial crediticio y reincorporarse como cliente en el sistema financiero (Velasco, 2012).

Siendo que a las empresas del sistema financiero les interesa recuperar sus deudas impagas, dado el efecto que genera en los estados de resultados, dichas empresas a través de su área de recuperaciones se dedican a la cobranza intensiva de los deudores vencidos, mediante diversos canales, como llamadas, mensajería masiva, llamadas y cobranza en campo. Así mismo, y con la finalidad de brindar cobertura de atención a toda la cartera en mora, asignan la cobranza a empresas externas, quienes se encargan de transmitir la política de cobranza y criterios de facilidades de pago de las empresas del sistema financiero a los clientes finales, logrando acuerdos o compromisos de pago totales o parciales.

Según el diario Gestión (2018) se tiene la opinión de algunos expertos que participaron en el 14° Congreso Latinoamericano y 4° Congreso Nacional de Créditos y Cobranzas, quienes coincidieron en indicar que la tendencia es a que empresas del sistema financiera, específicamente los bancos, se inclinan cada vez más a asignar a terceros la cobranza de toda su cartera de créditos, incluidos los que no tienen atrasos, para gestionar la cartera preventiva.

## **2.2. Análisis Competitivo Detallado**

### ***2.2.1. Empresas Reparadoras de Crédito***

Existen diversas empresas que dedican a la cobranza de cartera vencida y castigada, bajo los métodos tradicionales, como cobranza en campo, llamadas, mensajería de texto y entrega de cartas a domicilio, sin embargo son pocas empresas las que cuentan con una página web en la que dan a conocer el servicio que ofrecen relacionado a la asesoría a clientes para ponerse al día en sus pagos y acceder a una solución que permita liquidar la deuda, sin embargo únicamente ofrecen asesoría personalizada, que a diferencia del presente emprendimiento, ofrece llegar directamente al cliente mediante un aplicativo web, en el que el cliente podrá seleccionar la oferta de liquidación de deuda, la cual incluye facilidades de pago y descuentos, de acuerdo a la empresa seleccionada, siendo una solución digital directa para el pago de deudas (Espinoza, 2019).

En base a la información recogida y disponible en la web, se ha encontrado que en Perú existen empresas reparadoras de créditos, tales como Infocorp Resuelve y Al Día. Ambas empresas están ubicadas en Lima y su propuesta de valor es ofrecer asesoría financiera para la liquidación de deudas, negociando un descuento para facilitar el pago de la misma. El medio de distribución o canalización de la oferta de valor es presencial, ya que virtual solo permite realizar el registro de datos del cliente para su contacto.

Existen otras empresas en el exterior del Perú, que también ofrecen el servicio de asesoría financiera y legal para liquidación de deudas morosas, entre estas empresas destacan Cura Deuda y Resuelve tu Deuda, ambas ubicadas en México y dedicadas a ayudar en la negociación de la liquidación de deuda de los clientes, a través de una asesoría personalizada y con programas de ahorro, o de acuerdo a la posibilidad de los clientes. De acuerdo a la

información registrada en sus páginas web, Cura Deuda ha logrado asesorar a 571,000 personas, en tanto Resuelve tu Deuda a 175,000 clientes.

**Tabla 4**

*Empresas reparadoras de créditos*

Criterio	Infocorp Resuelve	Cura deuda	Al día	Resuelve tu deuda
Descripción	Reparadora de crédito en Perú, que ofrece asesoría legal y financiera para la liquidación de deudas.	Reparadora de crédito que ofrece asesoría financiera, a través de una estrategia de ahorro, que apunta a la liquidación de deudas.	Subsidiaria del Grupo ACP, dedicados a brindar segundas oportunidades a las personas con problemas crediticios, ayudándolos a sus reinsertión al sistema financiero.	Primera reparadora de créditos en México, operando en el mercado desde el 2009. Liquidando deudas en México, Colombia y España.
Ubicación	Lima - Perú	México	Lima - Perú	México
Propuesta de valor	Resolver problemas financieros de personas que confían en ellos.	Ayuda a deudores a liquidar sus deudas de forma rápida y sencilla, mediante un programa de ahorro personalizado.	Ofrece asesoría financiera para la liquidación de deudas, negociando un descuento y posteriormente un programa para reinsertarlo al sistema financiero	Ofrece la negociación para la liquidación de la deuda, pagando menos, con un plan a medida de sus posibilidades.
Productos ofrecidos	Asesoría legal y financiera hasta la negociación de la deuda.	Asesoría legal y financiera hasta la negociación de la deuda.	4 programas: Asesoría, ahorro, liquidación de deuda y retorno al sistema financiero	Asesoría legal y financiera hasta la negociación de la deuda.
Participación de mercado	10,000	571,000 asesorados	No disponible	175,000
Medio de distribución	Presencial/ Online (Solo registro en la web).	Presencial/ Online (Solo registro en la web).	Presencial/ Online (Solo registro en la web).	Presencial/ Online (Solo registro en la web).

Es importante incluir empresas fuera de Perú, con la finalidad de evaluar el mercado y proyectar la cobertura y oferta del servicio fuera de los límites territoriales de Perú.

## 2.3. Análisis de la Demanda

### 2.3.1. Proyección de la Demanda

En base a la información estadística publicada por la SBS, se ha tomado en cuenta el flujo de castigos ejecutados cada mes durante los últimos tres años y se tomando como ticket promedio de crédito el importe de S/ 50,000 para la banca y de S/ 7,000 para las cajas municipales, de modo que se ha obtenido o aproximado el número de clientes castigados en promedio en los últimos tres años. Para el caso de la banca, se ha obtenido que se han castigado un total de 240,236 clientes en los últimos tres años, en tanto, para el caso de las cajas municipales se han castigado un total de 166,397 clientes.

**Tabla 5**

*Aproximación promedio de Clientes castigados en los últimos tres años*

Clientes	2018	2019	2020	Total
Promedio de clientes en la banca	82,354	88,538	69,344	240,236
Promedio de clientes en cajas municipales	54,361	62,450	49,586	166,397
Total	136,715	150,988	118,930	406,633

*Nota:* Elaborado en base a estadística de la Superintendencia de Banca, seguros y AFPs.

De acuerdo a la estadística proporcionada en la “Tabla 5” se ha procedido a realizar la proyección de la demanda. La cantidad de clientes castigados entre la banca y cajas municipales asciende a 406,633, se proyecta un incremento anual de 10,000 clientes a castigar, de modo que, sobre el universo de clientes obtenido de forma anual, se estima que el 5% está dispuesto a pagar. Sobre dicha población estimada, que son los clientes que tendrían voluntad de pago, se proyecta obtener una demanda del 5% el primer año, 10% el segundo año y 15% los siguientes tres años, estimando así una demanda inicial de 1,042 clientes el primer año y de 3,425 el quinto año.

**Tabla 6***Proyección de la demanda*

Item	Inicial	2021	2022	2023	2024	2025
Cantidad de clientes	406,633	416,633	426,633	436,633	446,633	456,633
Potencial clientes a pagar (5%)	20,332	20,832	21,332	21,832	22,332	22,832
Participación en el mercado		5%	10%	15%	15%	15%
Mercado meta		1,042	2,133	3,275	3,350	3,425

**2.4. Comercialización****2.4.1. Canales de Comercialización**

La comercialización actual, se da a través de 2 canales, como son el presencial y no presencial. En el presencial, las empresas del sistema financiero realizan visitas de campo a domicilio de los clientes, a través de sus asesores o gestores de cobranza, con la finalidad de negociar una facilidad de pago que permita al deudor cancelar su deuda. En el caso del canal no presencial, se realiza una campaña de cobranza a través de operadores de llamadas diarias y envío de mensaje de texto, con la finalidad de dotar a los clientes de soluciones al pago de su deuda.

Así mismo, muchas de las empresas del sistema financiero asignan cartera vencida a empresas terceras, con el propósito de que sean estas quienes se encarguen de la recuperación de deudas, proporcionándoles campañas con beneficios de pagos que implican descuentos de deuda.

**2.4.2. Promoción y Publicidad**

La promoción y publicidad para dar a conocer a los clientes las facilidades que se ofrecen para la liquidación de sus deudas, se da través de un contacto directo entre instituciones financieras o empresas terceras de cobranza y clientes, dado el riesgo de reputación a cuidar en las empresas no se realiza publicidad en redes sociales, siendo el único medio el contacto directo con el cliente para cerrar una negociación de pago.

### ***2.4.3. Estrategias de Recuperación***

La estrategia de comercialización actual de las soluciones de pago, clasifica a los clientes según sus diferentes características, como son clasificación de riesgo del deudor, garantías, procesos judiciales, y asigna a cada uno de ellos facilidades de pago diferenciadas de acuerdo a su perfil, en base a ellos se realiza una cobranza intensiva por los diferentes canales con que se cuenta.



### Capítulo III: Investigación del Cliente y Usuario

#### 3.1. El Cliente y Usuario

De acuerdo al alcance del proyecto, el cliente es toda empresa que forma parte del sistema financiero, lo cual incluye a las entidades de la banca múltiple, empresas financieras, cajas municipales, cajas rurales y Edpyme, tal como se expone en el cuadro a continuación:

**Tabla 7**

*Empresas del sistema financiero*

Banca Múltiple	Empresas financieras	Cajas Municipales	Cajas Rurales	Edpyme
BCP	Crediscotia Financiera	Arequipa	Raíz	Acceso Crediticio
BBVA	Compartamos Financiera	Huancayo	Cencosud Scotia	Santander
Scotiabank	Financiera Confianza	Cusco	Los Andes	BBVA Consumer Finance
Interbank	Financiera Efectiva	Piura	Del Centro	Micasita
BIF	Financiera Qapaq	Sullana	Prymera	Alternativa
Mi banco	Financiera Oh!	Trujillo	Incasur	Inversiones La Cruz
Financiero	América Financiera	Ica	Sipán	GMG
Falabella	Mitsui Auto Finance	Tacna		Progreso
Ripley	Financiera Proempresa	Maynas		Credivisión
Azteca	Financier Credinka	Lima		
		Paíta		
		Del Santa		

*Nota:* Elaborado en base a estadística de la Superintendencia de Banca, seguros y AFPs.

En tanto, el usuario final son los deudores o prestamistas. De acuerdo a la Resolución 11356 – 2008 de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs (SBS), los deudores de clasifican en dos segmentos:

Minoristas: Conformada por los créditos del tipo microempresa, consumo, pequeña empresa e hipotecario.

No minoristas: Conformado por los créditos del tipo mediana empresa, corporativos y grandes empresas.

Según la envergadura del préstamo y monto a otorgar, las instituciones financieras solicitan garantías a los créditos, generalmente los créditos no minoristas están cubiertos con garantías reales, dígame un bien mueble o inmueble, en tal sentido la recuperación del crédito en caso de atraso, se realiza por la ejecución de garantías. Para el caso de los créditos minoristas, a excepción de los hipotecarios; donde usualmente la garantía es el bien inmueble a financiar, se podrán requerir o no garantías de acuerdo a la dimensión del monto a otorgar y el riesgo del mismo, al tratarse de un préstamo nuevo o recurrente.

Según los reportes del sistema financiero de la SBS, al cierre de diciembre 2020 el segmento minorista en la banca representa el 40%, mientras que en el sistema de cajas municipales tiene una participación del 91% del total de colocaciones. Dado el tratamiento, entre ambos segmentos, se considerará al segmento minorista que ingresa en atraso como potenciales clientes, a ofrecer una solución de pago de deuda con facilidades ante un posible ingreso en mora.

### ***2.2.1. Perfil del Cliente actual***

Identificar el perfil del cliente permite conocer su necesidad, gustos y preferencias, en tal sentido, el cliente se caracteriza por ser una empresa que participa en la intermediación que se da en el sistema financiero, captando depósitos y colocando activos en el mercado a través de los préstamos financieros, que se otorgan con características definidas, a una tasa de mercado, un plazo determinado y con fines de uso empresarial, de consumo o vivienda.

El cliente o empresa del sistema financiero enfrenta diferentes riesgos, siendo uno de ellos el riesgo de crédito al que se expone en la colocación de préstamos, puesto que, en muchos casos los prestatarios o deudores (usuario final) enfrentan problemas de capacidad de pago,

recurriendo a soluciones como reprogramaciones o refinanciaciones de deuda, y en otros casos dejan de pagar la deuda, dada la falta de liquidez y solvencia que enfrentan. Ante esta situación, las empresas del sistema financiero agotan todas las opciones de recuperación de deuda, a través de visitas a campo, llamadas telefónicas y mensajes de texto, sin embargo, cuando identifican que el crédito es irrecuperable, proceden a ejecutar el castigo de dicho crédito, a fin de vender esa cartera a terceras empresas de cobranza y otorgar facilidades de pagos, con descuentos de deuda (Culqui, 2019).

La insatisfacción que enfrentan las empresas del sistema financiero para reducir o mitigar el riesgo de crédito que enfrentan, hace que éstas tengan la necesidad de anticipar el comportamiento de los deudores, de modo que, apliquen herramientas de big data, business analytics y business intelligence, a través del uso de modelos predictivos que clasifiquen a los clientes según nivel de riesgo, por probabilidad de pago o entrada a mora, lo que le permitirá diferenciar el tratamiento en el otorgamiento de préstamos, con diferentes políticas crediticias y controles a aplicar. Pese a ello, las entidades financieras registran morosidad en sus carteras, razón por la cual buscan maximizar la recuperación de dichas deudas, a fin de reducir las pérdidas financieras por provisión y registrar mayor entrada en los ingresos por la recuperación de deudas vencidas.

Es importante acotar que el cliente identificado, es un cliente corporativo, tratándose en este caso de las empresas del sistema financiero, sin embargo, los usuarios finales son los deudores, quienes asumen el compromiso de deuda y pago de la misma.

### ***2.2.2. Comportamiento del Cliente y Usuario***

Las empresas del sistema financiero actúan de acuerdo al nivel de riesgo del cliente, según su clasificación del deudor, de esta manera, desde el otorgamiento del crédito se asumen provisiones contables del tipo genérico y específico, según sea el caso. Serán genéricas para

los créditos en clasificación normal y de forma preventiva podrá llegar a ser hasta el 1% del saldo insoluto. Se asumirán provisiones específicas para las categorías de mayor riesgo, como en categoría de problemas potenciales, deficiente, dudoso y perdida, y según las garantías con que se cuenten, las empresas del sistema financiero podrán provisiones de manera escalada entre un 5% hasta un 100%. A medida que el deudor sea de una categoría de mayor riesgo y no presente garantía el nivel de provisiones que reservará la empresa será mayor, por tanto, contablemente se registra como un gasto, que resta valor a sus resultados financieros.

El comportamiento del usuario minorista ante la responsabilidad asumida por una obligación financiera, recorre cinco etapas, las cuales están relacionadas a una clasificación de días de atraso. Según la resolución antes señalada de la SBS, se consideran las siguientes:

**Categoría normal:** Clasificación asignada a aquellos deudores que vienen cumpliendo con el pago de sus créditos a acuerdo a las condiciones contractuales de pago, o en su defecto con un atraso de hasta 8 días calendario.

**Categoría con problemas potenciales (CPP):** Categoría compuesta por aquellos deudores que registran atrasos en el pago de sus créditos de 9 a 30 días calendario.

**Categoría deficiente:** Se consignan como deudores deficientes aquellos que registran atraso en el pago de sus créditos de 31 a 60 días calendario.

**Categoría dudosa:** Refiere a los deudores que registran atraso en el pago de sus deudas entre 61 a 120 días calendario de atraso.

**Categoría perdida:** Son aquellos deudores con un atraso en el pago de sus créditos de más de 120 días calendario.

Los clientes que mantienen una obligación financiera, en caso ingresen a vencido y luego a castigo, recorren todo el ciclo de categorías, dependiendo de la capacidad y voluntad

de pago del cliente, de manera que, podrá migrar de normal a CPP, deficiente o dudoso y podrá retornar a normal, si regulariza sus cuotas de pago y mantiene en adelante el cumplimiento del pago de préstamo hasta con un atraso máximo de 8 días calendario; sin embargo, cuando el cliente ingresa a categoría pérdida, es susceptible a ser castigo por la entidad financiera, siempre que se demuestre no recuperación del crédito.

De acuerdo a la carpeta de información estadística de la SBS, la banca múltiple presenta en promedio el 3.21% de cartera en categoría perdida, en tanto el sistema de cajas municipales registra el 5.21% de cartera en perdida, lo cual representa S/ 1,332.292.99 miles de soles.

### ***2.2.3. Segmentación actual***

Deloitte (2015) en su documento financiero señala que, la dinámica del mercado hace que la forma de segmentar a los clientes en cobranza este cambiando, de manera que, tradicionalmente se segmentaban a los clientes en base al tiempo de atraso y al número de pagos vencidos, sin embargo, en un entorno cambiante y globalizado, las instituciones financieras han encontrado mejores resultados en segmentaciones basadas en el costo de la gestión de la cuenta y la probabilidad de pago.

Para realizar esta nueva segmentación se recurre a modelos predictivos, que segmenta a los clientes en diversos niveles de riesgos (bajo, moderado, alto y extremo), ello se realiza en función al comportamiento histórico del cliente, que combina diversas fuentes de información para obtener las variables que describan y predigan mejor al cliente, en relación a su conducta de pago, incluso se aplica para clientes en cobranza preventiva, tomando en cuenta la probabilidad de entrar en mora en base a su comportamiento de pago.

Una vez definidos los segmentos de clientes, se aplican estrategias específicas de cobranza y recuperación de cartera, de acuerdo a las características de cada nivel de segmento. Estas estrategias van acompañadas del canal que gestionará la cuenta y los procesos que se

aplicarán, pudiendo las cuentas ser gestionada por la propia entidad financiera o asignadas a empresas de cobranza externa.



## Capítulo IV. Diseño del Producto o Servicio

### 4.1. Concepción del Producto o Servicio

El servicio a ofrecer se realizará a través de una plataforma web, que conectará empresas del sistema financiero y usuarios, siendo este último aquellos prestatarios con deuda vencida y castigada y tengan la necesidad de limpiar su historial crediticio y reinsertarse al sistema financiero.

### 4.2. Aplicación de la Metodología Piscina Lab para la Solución del Problema

En esta sección se abarca el proceso de pensamiento abductivo para determinar lo que no es problema, así como las soluciones al problema real, así mismo a través de la técnica del design thinking se genera empatía con el cliente y usuario final, de ser el caso, para entender la necesidad de cada uno de estos y los momentos que enfrenta en el proceso que lleva a cabo. Finalmente se recogen información de primera fuente a través de la aplicación de un piloto con Caja del Santa, para determinar lo que piensa y espera el cliente y usuario final.

#### 4.2.1. ¿Qué no es Problema?

Para definir lo que no es problema se ha empleado el lienzo de dos dimensiones. En el plano superior a través de imágenes se ha plasmado el problema que enfrentan las personas, en un enfoque orientado al problema ya definido, y se ha descrito lo que representa cada uno de los dibujos, de manera que se han planteado los siguientes problemas:

- La imagen 1 representa a las empresas del sistema financiero con grandes dificultades, con muchas dudas y cuestionándose como solucionar el problema de incumplimiento de pago de los clientes y quien podrá ayudarle en base a sus requerimientos.
- La imagen 2 plantea a un ejecutivo de las empresas del sistema financiero con dificultades para contratar servicios de cobranza tercerizada, por diversas razones,

como la incertidumbre por los resultados que obtendrán, los elevados costos, y otros factores de impacto en el logro de objetivos.

- La imagen 3 representa el proceso que implica la cobranza tercerizada, el cual es lento y se realiza por procesos tradicionales como contacto por teléfono y visita a domicilio.

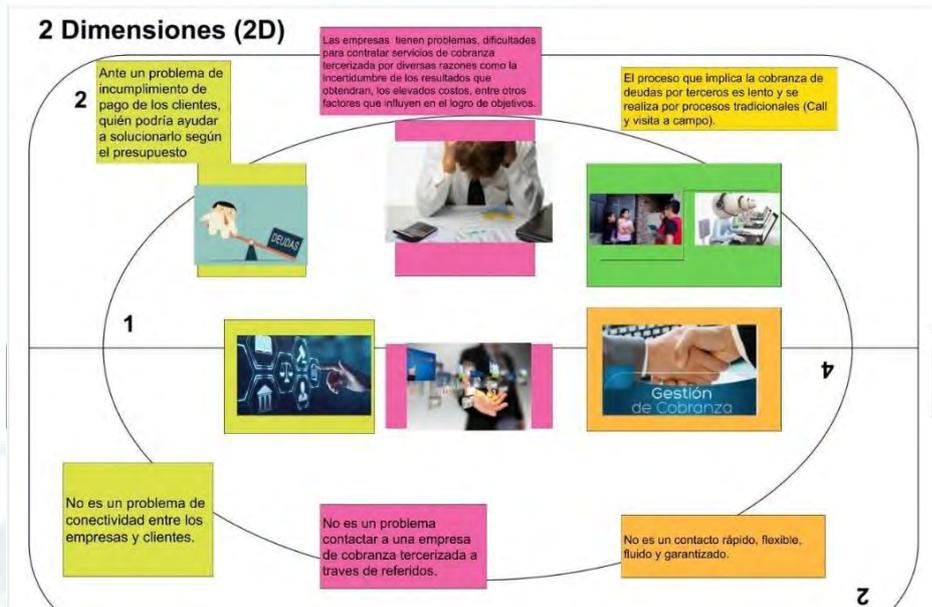
El plano inferior del lienzo de dos dimensiones engloba lo que no es un problema y por otro lado representa a través de imágenes las soluciones que podrían plantearse en términos de espacio, personas, interacciones y elementos, para el problema definido.

Las posibles soluciones potenciales plantean lo siguiente:

- La imagen 01 representa una solución web, de fácil acceso a los clientes con deuda vencida, y que conecte empresas y clientes.
- La imagen 02 plantea una solución versátil, en un entorno digital, que permita a las empresas del sistema financiero cargar la base de clientes con las campañas que ofrece con descuentos para la liquidación de deudas, además de obtener información de contacto directo de los clientes, alcanzar mayor cobertura, captando sobre todo a aquellos que tienen interés en liquidar su deuda e invitando a los demás clientes a obtener una oferta de negociación que se adapte a sus necesidades.
- La imagen 03 plantea una relación directa entre la empresa de cobranza tercerizada y los clientes con deuda vencida, donde se disuelvan las dudas y se brinde una asesoría personalizada con el objetivo de la cancelación de deuda con facilidades de pago.

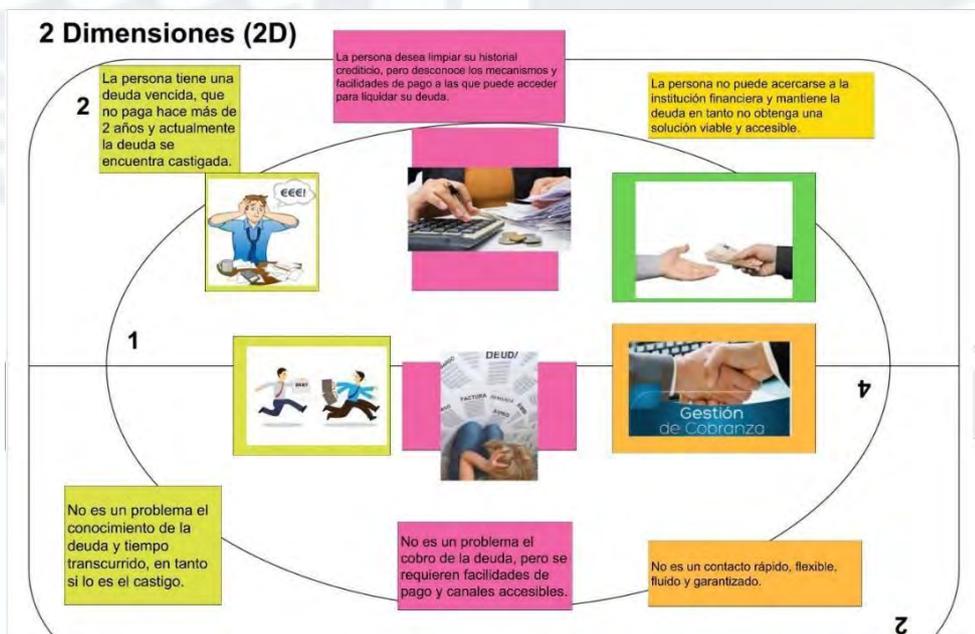
**Figura 1**

*Lienzo de 2 dimensiones para el cliente corporativo*



**Figura 2**

*Lienzo de 2 dimensiones para el usuario final*



**4.2.2. Design Thinking**

El modelo de design thinking se basa en 5 pasos muy definidos, los cuales se describen a continuación:

#### **4.2.2.1. Empatizar.**

En este apartado toca entender al cliente, cómo se siente, cómo piensa, qué es lo que espera, todo ello con la finalidad de conocer realmente su problema, entenderlos desde una postura propia, como si fuese netamente nuestro. En tal sentido se han analizado los principales problemas que aquejan a las empresas del sistema financiero, que requieren maximizar la recuperación de cartera vencida y castigada. Estos problemas o los más usuales están relacionados a temas sobre el logro de objetivos institucionales, como el logro del cumplimiento de metas de colocación de desembolso, de recuperación de cartera, de maximizar la gestión de cobranza, mejorar el clima laboral, incrementar la productividad y generar los mejores resultados para la empresa.

#### **4.2.2.2. Definir.**

En este aspecto se ha definido de forma clara el problema para lograr satisfacer las necesidades de las empresas del sistema financiero, a través de una solución creativa e innovadora. En este sentido se ha partido de un problema preliminar, el mismo que se redefinió a través de la técnica del brainstorming, para lo cual se han discutido una serie de problemas al respecto, hasta llegar a la redefinición del problema, tal como, ¿Cómo facilitar la conectividad entre empresas del sistema financiero y clientes con deuda vencida, de manera sostenible, satisfactoria y maximizando la recuperación? Este problema engloba las necesidades de las empresas y aspectos a tomar en cuenta para contratar a una empresa de cobranza tercerizada.

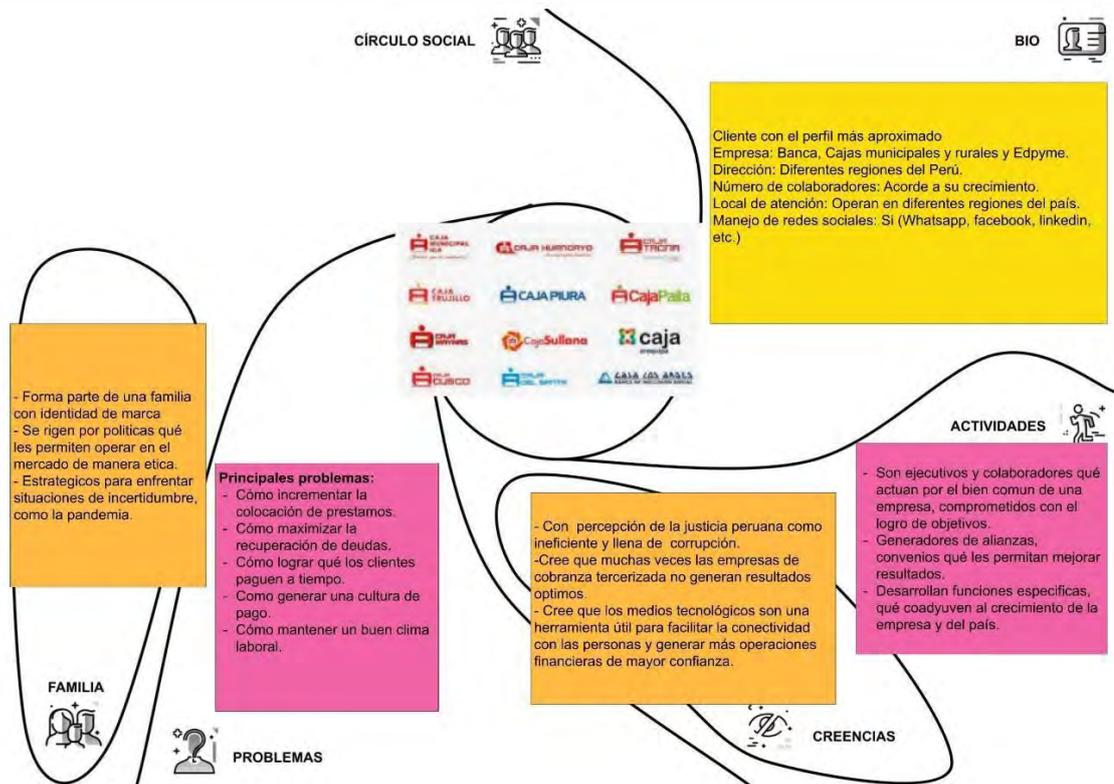
#### **4.2.2.3. Idear.**

Para poder hacer frente a este problema se han permitido todo tipo de ideas, incluso aquellas que parecen las más fuera de foco, pues muchas veces estas ideas terminan siendo el paso a grandes soluciones, en tal sentido, se ha trabajado con la técnica de SCAMPER y SEIS SOMBREROS, con la finalidad de colocarse en una postura de diferentes aspectos y que

permita analizar el problema desde diferentes aristas, así como idear diversas soluciones que permitan satisfacer las necesidades de los clientes.

**Figura 3**

*Lienzo meta usuario para cliente corporativo*



**Figura 4**

*Lienzo meta usuario para usuario final*



#### 4.2.2.4. Prototipar.

Al respecto se ha planteado un prototipo digital, que consiste en una solución versátil, en un entorno digital, que permita a los deudores acceder a la información de facilidades de pago, encontrando una oferta de negociación online que se adapte a sus requerimientos en función a monto, plazo y descuento. De esta forma se ha diseñado una plataforma web, con un circuito amigable que permite obtener información de contacto del cliente, así como información que permite segmentar su perfil, para finalmente mostrar las opciones de pago con facilidades de descuento. Se ha cuidado la inclusión de un logo para caracterización de la marca, así como una breve descripción del propósito de responsabilidad social con que actúa la start up Reinserta.

#### **4.2.2.5. Testear.**

Esta fase ha permitido probar el prototipo con el cliente corporativo y el deudor, actuando Reinserta como un intermediario de conexión. Esta fase ha permitido identificar lo que funciona y que no, hasta llegar al producto mínimo viable final que resuelva el problema.

#### **4.2.3. Aplicación en CMAC del Santa**

El prototipo diseñado se aplicó con CMAC del Santa, para lo cual se procedió a realizar un convenio comercial con dicha entidad financiera, a fin de probar y obtener un feedback por parte de la empresa y conocimiento por parte de los clientes con deudas vencidas. La plataforma web permitió canalizar a cada deudor las ofertas de negociación a las que podrían acceder con facilidades de descuento, para la cancelación de sus deudas y a su vez evidenciar que es lo que está funcionando y que no, a fin de mejorar la versión del desarrollo web que permite prestar el servicio.

##### **4.2.3.1. Hipótesis Iniciales.**

La aplicación de la plataforma web para lograr la recuperación de cartera, se inició bajo la hipótesis que los clientes desean acceder a soluciones rápidas desde la comodidad de su hogar o lugar en que se encuentren, de manera que con solo navegar en internet o redes sociales accedan a una solución de pago que ofrezca diferentes alternativas de pago, con diferentes descuentos y en diversas facilidades, de forma que, el usuario final pueda decidir a cuál acogerse, según su capacidad de pago.

También se planteó la hipótesis que los usuarios muchas veces no logran ser contactados por las empresas de cobranza y por tanto desconocen las soluciones de pago que plantean las instituciones financieras para los clientes castigados.

#### **4.2.3.2. Preguntas de Entrevista Aplicadas a CMAC del Santa.**

Se hicieron algunas preguntas a CMAC del santa, asociadas a lo que esperan recibir con el servicio prestado y a conocer un poco más de la necesidad del cliente corporativo en relación a la recuperación de cartera.

- ¿Qué esperas de una empresa de cobranza tercerizada?
- ¿Cuál es el mayor reto en la gestión de recuperación de cartera?
- ¿Qué facilidades de pago otorgan para la liquidación de deudas castigadas?
- ¿Cuál sería el óptimo de casos que esperaría en la gestión y recuperación de cartera?
- ¿Qué te gustaría se innove en un proceso de recuperación de cartera?

#### **4.2.3.3. Aprendizaje Validado.**

Luego de realizar la entrevista al jefe de recuperaciones de CMAC del Santa, se evidenció que lo que esta entidad financiera busca en una empresa de cobranza tercerizada es que logre gestionar y recuperar su cartera en base a sus fuentes de información y con las herramientas propias de empresa externa, pues el principal reto que enfrentan es que la información interna de contacto y dirección no es certera, razón por la cual su contacto con clientes es muy bajo y por lo tanto esperan que la empresa externa maximice la cobertura para llegar a más clientes.

CMAC del Santa trabaja en base a campañas, ofreciendo a sus clientes descuento de capital, intereses, comisiones y gastos en función al tiempo que lleva la deuda castigada se asignan porcentajes de descuento, de similar forma trabajan en otras entidades financieras.

Como toda empresa, CMAC del Santa espera optimizar resultados, que la empresa externa pueda brindar la mayor recuperación posible en número de casos y capital recuperado, siendo que la comisión también dependerá de ello. Así mismo, espera que las empresas externas de cobranza innoven en sus procesos de gestión y recuperación de cartera, a través de

un sistema de monitoreo que les permita ampliar cobertura y tener mayor efectividad en la liquidación de deudas.

#### ***4.2.4. Mapa de Experiencia de Usuario***

Esta etapa permite identificar las necesidades y requerimientos del cliente corporativo y usuario, para lo cual se elabora el lienzo 6 x 6 de la Metodología Piscina Lab, con el objetivo de encontrar soluciones al problema del usuario, a partir de la elaboración de determinadas preguntas de ideación.

El mapa de experiencia de cliente describe el proceso o recorrido que realiza el cliente para encontrar una solución que le permita contrarrestar la morosidad que enfrenta y maximizar la recuperación de cartera vencida y castigada. En este caso abordaremos una empresa del sub sistema de cajas municipales, como es CMAC Del Santa. En este caso, la CMAC decide tercerizar la cobranza de los deudores con deuda vencida y castigada, para lo cual busca diferentes opciones en el mercado de empresas que ofrecen este servicio. La CMAC investiga y analiza las condiciones ofrecidas por la empresa a contratar y elige una empresa convencional que realiza trabajo de cobranza en capo y por teléfono. Contrata a la empresa por un periodo de tiempo establecido, asigna una cartera para la gestión de cobranza y finalmente realiza un feedback en base a los resultados obtenidos, alineando objetivos y esperando mejores resultados.

Figura 5

## Lienzo mapa de experiencia del cliente corporativo

Momento	Antes		Durante			Después	
Acciones	Decide tercerizar la cobranza de los prestatarios con deuda vencida y castigada.	Busca diferentes opciones en el mercado de empresas que ofrezcan este servicio.	Investiga y analiza las condiciones ofrecidas por las empresas a contratar.	Elige una empresa convencional que realiza cobranza en campo y por teléfono.	Contrata a la empresa, por cierto periodo.	Asigna una base de prestatarios a la empresa de cobranza, esperando una máxima recuperación.	Realiza un feedback con la empresa contratada esperando siempre una mejora en la recuperación.
Pensamiento	La entidad financiera desea incrementar la recuperación de cartera.	Espera encontrar una empresa que gestione las cuentas y ofrezca buenos resultados.	Existen diferentes empresas en el mercado, por lo que requiere cumpla las condiciones mínimas requeridas.	No encuentra en el mercado una empresa diferenciada o con propuesta de valor diferente, por lo que contrata una convencional.	Eligio una empresa, esperando resultados satisfactorios	Espera que la cartera asignada sea recuperada.	Evalua resultados, alinea objetivos y espera el logro de las metas establecidas.
Emociones	Entusiasmo	Desesperación	Conformidad	Conformidad	Angustia	Esperanza	Esperanza
Positivos 😊							
Negativos 😞							

Figura 6

## Lienzo mapa de experiencia del usuario final

Momento	Antes		Durante			Después	
Acciones	Cliente con deuda vencida y castigada en el sistema financiero, sin conocer como solucionar este problema.	No accede a prestamos financieros por estar criticado en el sistema.	Analiza y averigua como puede hacer para limpiar su historial crediticio.	Se acerca a la entidad para establecer un convenio de pago.	Pagará la deuda con un porcentaje de descuento, ya que desea limpiar su historial crediticio.	Firma una forma de pago en cuotas y con descuento	Cancela cada cuota de acuerdo a su contrato.
Pensamiento	El cliente desea limpiar su historial crediticio y ya no tener deudas impagas.	Desea acceder a nuevos financiamientos para el logro de sus objetivos personales.	Existen diferentes formas de liquidar una deuda, y desea acogerse a una forma favorable de pago.	Se contacta con alguien de la entidad para buscar una solución a su problema.	Obtiene un porcentaje de descuento, el cual acepta y comenzará a pagar.	Obtuvo una solución de pago y se compromete a pagar según su contrato.	Cancela oportunamente hasta la finalización del convenio.
Emociones	Preocupación	Preocupación	Esperanza	Incertidumbre	Aceptación	Preocupación	Alegría
Positivos 😊							
Negativos 😞							

## 4.2.5. Identificación de la Necesidad

En base a lo expuesto en el mapa de experiencia del usuario, se identifica que existe una necesidad de las empresas del sistema financiero en encontrar empresas que ofrezcan servicio de cobranza, con una propuesta de valor diferenciada a las empresas ya existentes y que ello conlleve a mejorar los resultados de recuperación, tanto en cantidad como en

porcentajes de descuentos ofrecidos, de manera que logre maximizar los ingresos por recuperación de cartera.

**Figura 7**

*Lienzo 6 x 6 para generar ideas a las preguntas que abarcan el problema para el cliente corporativo*

 <b>OBJETIVO</b>		 <b>NECESIDADES</b>			
<p>Facilitar a los clientes la conexión con usuarios con deuda vencida, de forma sostenible, satisfactoria y de rentable.</p>		<p>1.-Acceder rápidamente a empresas tercerizadas que le garanticen la atención adecuada a su problema de recuperación de cartera, porque requiere maximizar la cobertura y mejorar resultados.                  2.-Conseguir empresas tercerizadas que tengan experiencia, hayan gestionado casos y sean acordes a su presupuesto, porque le da seguridad para tener ventaja sobre la recuperación de créditos.                  3.-Evitar ineficiencias de tiempo y dinero durante un proceso de recuperación de cartera, porque esto le permitirá dar continuidad al proceso y agilizarlo.                  4.- Tener conocimiento en tiempo real de los procesos de recuperación, porque así conocerá el avance de la gestión de su cartera.                  5.- Asegurar la continuidad del proceso de recuperación en caso el cliente cancele en cuotas, porque ello permitirá concluir el caso satisfactoriamente.                  6.-Obtener el mejor resultado posible durante un proceso de recuperación, porque es lo mínimo que espera recibir con el servicio contratado.</p>			
 <b>PREGUNTAS GENERADORAS</b>					
¿Cómo puedo hacer para seleccionar y contratar una empresa tercerizada de cobranza?	¿Cómo conocer el nivel de experiencia y el costo de los servicios de cobranza de cartera, para validar si están contratando un buen servicio?	¿Cómo hacer para evitar las ineficiencias y pérdida de dinero en situaciones de abandonos de gestión de cartera?	¿Cómo dar visibilidad al cliente corporativo de la situación actual del proceso de recuperación de su cartera?	¿Cómo asegurar la continuidad del proceso de recuperación de cartera y concluir satisfactoriamente el caso?	¿Cómo puedo obtener el mejor resultado posible de un proceso de recuperación de cartera?
Realizar esfuerzos de promoción en redes sociales importantes del sector como LinkedIn y revistas especializadas.	Pedir a las empresas su resumen ejecutivo con experiencia de recuperación de cartera	Establecer un tiempo de contrato límite para prueba de gestión en la recuperación de cartera.	Mediante el registro de la gestión en los sistemas internos de la entidad.	Establecer cláusulas o convenios claves con las empresas, donde estén obligados a finalizar el caso para el que son contratados.	Estableciendo alianzas con empresas que brinden mayor cobertura de recuperación de cartera.
Evaluar la gestión de casos exitosos en relación a la cartera total asignada.	Realizar un análisis costo beneficio, de lo ofrecido por la empresa y los resultados esperados.	Brindar un acompañamiento diario con alertas para el seguimiento de la gestión diaria.	Publicar semanalmente informes de estatus del proceso, los cuales incluyen gestiones realizadas, costo, complicaciones y acciones por realizar.	Realizar alianzas estratégicas con empresas tercerizadas las cuales funcionen como alternativa de solución para la recuperación de cartera.	Establecer una plataforma a la cual puedan acceder los clientes morosos y seleccionar la solución de pago que se adapta a sus posibilidades.
Evaluar el valor diferenciado ofrecido por la empresa y que permita maximizar la cobertura en recuperación de cartera.	Mediante indicadores de gestión que permitan medir la productividad de gestión en relación a la recuperación de cartera.	Mediante el registro de gestiones en los sistemas internos de la entidad, hacer un monitoreo continuo.	Tener un tablero de control que muestre estadísticas del estado del caso para cada cliente.	Estableciendo penalidades o sanciones por abandono de caso.	Establecer una plataforma que permita realizar focus group, conversatorios y talleres entre los colegas y empresas asociadas a la plataforma web mejorar los servicios.
Mediante la tecnología y equipos usados para la gestión y recuperación de cartera.	Accediendo a información de número de casos gestionados y número de casos exitosos, es decir con pago ejecutado.	Estableciendo penalidades de descuento por abandono de casos.	A través de la plataforma web el cliente podrá acceder y leer los comentarios realizados sobre el avance de su caso, los mismos que deberán ser actualizados, cada cierto tiempo.	En el contrato o afiliación del profesional al servicio otorgado por la plataforma web, se debe firmar una política por prestación de los servicios, que implica una penalidad por abandono de caso.	Inhabilitar a las empresas con bajos resultados y promover mejores prácticas de gestión de recuperación de cartera.
Asegurando tener acceso a la gestión de casos y recuperación de los mismos.	Comparar la oferta de valor entre las diversas empresa y el equipo y tecnología empleada.	Mediante el ranking de operaciones recuperadas.	Mostrar un mapa de trazabilidad que refleje el estado situacional de los procesos.	Hacer un programa de fidelización de empresas asociadas a brindar servicios de recuperación de cartera de manera que se establezcan incentivos en la correcta prestación de servicios.	Establecer un ranking de empresas con mejor gestión, otorgando incentivos que promuevan la recuperación.
Contratar empresas según referencias por experiencia de otras empresas.	Evaluando las comisiones generadas, según capital recuperado.	Según los descuentos aplicados y evaluando la mayor recuperación de capital.	Implementar la tecnología blockchain para sistematización del avance de los procesos, con el fin de salvaguardar la seguridad en lo clientes.	Establecer indicadores, como porcentaje de casos concluidos, que incluya una estadística desde el inicio en qué se asoció.	Añadir una categorización de empresas según resultados obtenidos..
Contratar una empresa con un valor diferenciado, que permita maximizar la cobertura y recuperación de cartera, además de realizar un seguimiento al respecto.	Estableciendo indicadores de gestión que permitan medir la productividad en número de casos gestionados, exitosos y compromisos de pago.	Establecer un tiempo límite de contrato para evaluación de resultados evaluando conjuntamente una serie de indicadores de monitoreo diario.	Mostrar a los clientes un mapa de trazabilidad de su proceso, con el fin de evaluar el avance y el grado de respuesta que tenga sobre la gestión de los clientes.	Establecer una política de aceptación por prestación de servicios. Establecer un programa de fidelización e incentivo a la correcta prestación de servicios y así a su vez evitar la el abandono de casos.	Crear un módulo en una plataforma web, cuyo uso sea con fines de cobertura de cartera, capacitaciones, focus group, talleres que permitan fortalecer la gestión de recuperación de cartera.

Figura 8

Lienzo 6 x 6 para generar ideas a las preguntas que abarcan el problema para el usuario final

 <b>OBJETIVO</b>		 <b>NECESIDADES</b>			
<p>Facilitar el acceso de los usuarios con deuda vencida castigada a soluciones de pago, de forma viable, sostenible y satisfactoria.</p>		<p>1.-Acceder rápidamente a empresas de cobranza que brinden soluciones de pago a las deudas vencidas, porque requiere limpiar su historial crediticio con facilidades de pago.                  2.-Conseguir diversas opciones de alternativas de pago, porque así tendrá variadas opciones para liquidar la deuda, según porcentaje de descuento y número de cuotas.                  3.-Tener contacto directo a soluciones de pago, sin necesidad de ir a la entidad financiera, porque esto agiliza los procesos desde casa.                  4.- Solicitar la negociación de la deuda con un gran porcentaje de descuento, porque esto permitirá pagar la deuda en el menor tiempo posible.                  5.- Obtener una negociación acorde a las posibilidades de pago del usuario, porque esto permitirá la cancelación total de la deuda.                  6.-Acceder a un intermediario que gestione y negocie la deuda, porque se requiere la mejor solución de mercado.</p>			
 <b>PREGUNTAS GENERADORAS</b>					
¿Cómo puedo acceder a empresas de cobranza que brinden soluciones de pago a las deudas castigadas a fin de limpiar mi historial crediticio??	¿Cómo conseguir diversas opciones de alternativa de pago para liquidar la deuda en facilidades de pago, con descuento y en número de cuotas?	¿Cómo tener contacto directo a soluciones de pago, sin necesidad de ir a la entidad financiera?	¿Cómo solicitar la negociación de la deuda con un gran porcentaje de descuento que permita cancelar la deuda en un menor tiempo?	¿Cómo obtener una negociación de deuda, acorde a las posibilidades de pago del usuario?	¿Cómo acceder a un intermediario que gestione y negocie la deuda con la entidad financiera?
Realizar una búsqueda por redes sociales u otras fuentes de información que permitan acceder a empresas de cobranza tercerizada.	Solicitar a la entidad financiera las alternativas de pago que ofrecen para liquidar la deuda.	Contactando por teléfono a la entidad financiera para solicitar una solución de pago.	Solicitar a la entidad financiera el descuento exacto con el cual puedo cancelar la deuda en su totalidad.	Solicitar a la entidad financiera una solución de pago accesible y viable para el usuario.	Solicitar a una empresa de cobranza tercerizada la gestión de la deuda.
Mediante Infocorp buscar gestionar la deuda existente con una solución de pago acorde a las posibilidades.	Mediante Infocorp solicitar la gestión de cancelación de la deuda, con diversas opciones de pago, según porcentaje de descuento y número de cuotas.	Mediante Infocorp tener acceso directo a una solución de pago de la deuda.	A través de Infocorp establecer el porcentaje de descuento que estoy dispuesto a pagar para liquidar la deuda.	Plantear a Infocorp una propuesta de pago que se acomoda a las posibilidades del usuario.	A través de Infocorp tener acceso a una negociación de deuda con la empresa.
Ingresar a una plataforma web que permita obtener una negociación online de cancelación de deuda castigada.	Manteniendo un proceso abierto en la plataforma web que ofrece encontrar una oferta de negociación online acorde a las posibilidades de pago.	Mediante una plataforma web obtener una solución de cancelación de la deuda, evitando el traslado a la entidad financiera.	A través de la plataforma web obtener el mayor descuento de liquidación de deuda.	A través de una plataforma web solicitar un descuento accesible y ajustable a la necesidad del cliente.	A través de internet, acceder a una plataforma web que ofrezca el servicio de liquidación de deuda.
A través de la entidad financiera, solicitar información de la deuda y negociar directamente la cancelación de la misma.	Enviar una solicitud a la entidad financiera para que brinde las opciones de pago de deuda, según sus campañas activas.	Mediante la página web de la entidad financiera, solicitar una solución de pago a la deuda castigada.	Enviar una solicitud a la empresa con la propuesta de pago accesible a más posibilidades.	Mediante los canales alternos de la entidad financiera hacer llegar la propuesta de pago que se acomoda a mi perfil.	Solicitar información a través de los diferentes canales, para coordinar con una empresa tercerizada de cobranza de cartera.
Buscar profesionales que se dediquen a la negociación de deudas, y gestionar la deuda con dicho intermediario.	Solicitar a profesionales tercerizados la gestión de la deuda, accediendo a diversas opciones de pago.	A través de profesionales tercerizados solicitar una solución de pago a la deuda.	A través de terceros, solicitar un gran porcentaje de descuento que permita liquidar la deuda en su totalidad.	Hacer un convenio con la entidad financiera en plazos y con una tasa de descuento.	Solicitar a un profesional especialista en gestión de cartera, la negociación de la deuda con la entidad financiera.
Solicitar a la entidad financiera información al respecto de la cancelación de la deuda.	Presentar una propuesta a la entidad financiera, con el importe que puedo cancelar y qué con ello se liquide la deuda.	A través de las redes sociales solicitar a la entidad financiera una solución de pago a la deuda.	Enviando un mensaje por redes sociales con una propuesta de pago con cierto porcentaje de descuento de deuda.	A través de redes sociales plantear un descuento de deuda para su liquidación.	Mediante redes sociales solicitar la negociación de la deuda.
Acceder a una plataforma web que permita obtener una negociación online acorde a la posibilidad de pago del usuario.	Mediante una plataforma web solicitar la negociación de deuda, obteniendo diversas opciones de solución de pago.	Mediante canales virtuales, como una plataforma web, redes sociales, página web, teléfono solicitar o negociar la liquidación de la deuda.	A través de una plataforma web solicitar un gran porcentaje de descuento y que dicha propuesta sea negociada con la entidad.	Mediante una plataforma web o a través de diversos canales negociar la deuda con una posibilidad de pago que se adapte a las posibilidades de usuario.	A través de una plataforma web obtener la negociación deseada para la liquidación de la deuda.

#### 4.2.6. Quick Wins

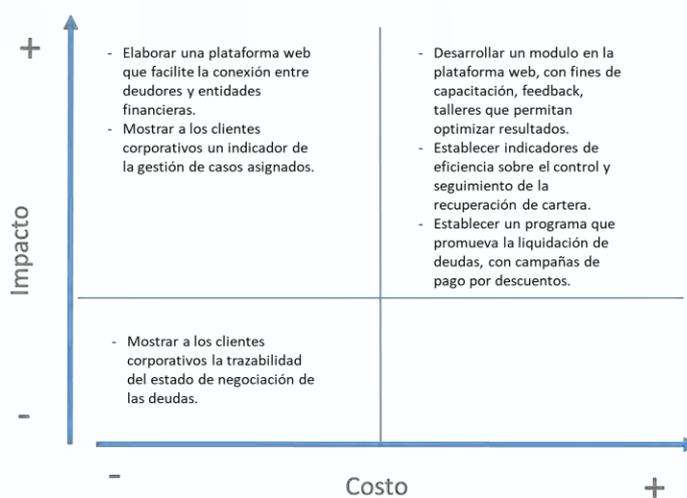
Esta etapa tiene como propósito seleccionar las mejores ideas al problema, lo que está sujeto al impacto de ejecutarlo y el costo asociado a su implementación.

Para el caso del cliente corporativo, en base a las preguntas generadoras del Lienzo 6 x 6 y a las soluciones planteadas, se han priorizado seis ideas fundamentales, de las cuales, dos de alto impacto y bajo costo, además del enfoque directo a la solución del problema. La primera está relacionada a la solución principal, que es elaborar una plataforma web que facilite la conexión entre deudores morosos y entidades financieras, esto es esencial en un entorno versátil, donde los usuarios finales con voluntad de pago desean limpiar su historial crediticio, pero desconocen de las soluciones a las cuales pueden acogerse para la cancelación total de su deuda y reinserción al sistema financiero.

El segundo quick win está relacionado a la necesidad a la visibilidad y control que desean tener los clientes corporativos sobre la gestión de recuperación de cartera, de tal manera, que se prevé mostrar un tablero de mando para el monitoreo diario de los casos gestionado y exitosos, además del seguimiento por cliente para el control de la entidad financiera.

#### Figura 9

*Matriz costo – impacto para el cliente corporativo*

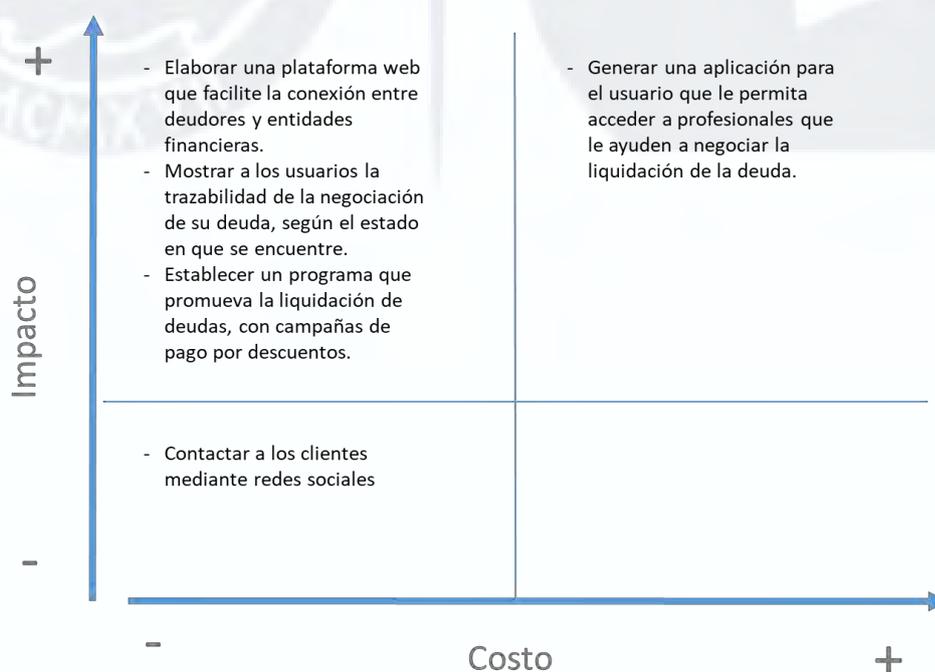


Para el caso del usuario, también se elaboró la matriz costo - impacto, con el propósito de identificar y recoger las necesidades del usuario final, de manera que en base a la respuesta de los usuarios se priorizaron tres quick win. El primero implica la elaboración de una plataforma web que conecte al usuario con la entidad financiera, de modo que, desde la comodidad del hogar o lugar en el que se encuentre el usuario, pueda acceder a una negociación de su deuda.

El segundo punto relevante a ejecutar está relacionado a la visibilidad que desea tener el usuario en cuanto al estado en que se encuentra la negociación de su deuda, las condiciones y facilidades que se le otorgarán, según su elección; y la tercera prioridad implica establecer un programa que promueva la liquidación de deudas con campañas que ofrezcan descuentos para la liquidación de la deuda total.

**Figura 10**

*Matriz costo – impacto para el usuario final*



#### ***4.2.7. Prototipado Ágil***

En esta etapa se desarrolló tres fases, como son el planeamiento, la retroalimentación del prototipo por las partes involucradas y el análisis del aprendizaje obtenido. En el planeamiento se construyó el producto mínimo viable, para lo cual se diseñó en Adobe XD el prototipo de versión web que permitiría conectar a empresas del sistema financiero y deudores para llegar a una negociación de la deuda vencida castigada.

El diseño de la web incluye el logo de la marca a emplear, además de todo el flujo a ejecutar para guiar al usuario en cada uno de los pasos a seguir, desde el inicio de sesión, registro de información, encontrar ofertas de negociación de liquidación de deuda y solicitar la gestión de un préstamo si así lo requiere.

La versión móvil ha sido puesta en producción con CMAC del Santa y sus prestatarios morosos, de ello se tuvo una gran acogida por parte de los usuarios, quienes se registraron, negociaron su deuda, liquidando préstamos castigados y limpiando su historial crediticio, así mismo se tuvo un gran resultado para la entidad financiera, con quien se tiene un contrato para la gestión de cartera castigada y se proyecta ampliar el servicio hacia otras instituciones financieras.

Es importante resaltar que inicialmente el diseño de la versión web no se adaptaba al uso de un equipo móvil, pero si se visualizaba bien en una computadora de escritorio o laptop, razón por la cual se realizó una segunda versión del desarrollo web, a fin que sea adaptable al uso de celular y además que sea más amigable con el usuario, de tal forma que siga un circuito sin complicaciones para obtener su oferta de negociación online. Para acceder a la versión web, se logra accediendo al enlace: <http://www.reinserta.pe/reinserta/>

Figura 11

Implementación de la solución digital hasta el registro de información



Figura 12

Implementación de la solución digital desde la oferta de negociación hasta reinsertarse al sistema financiero



#### 4.2.8. Lean Start Up

Bajo la metodología Lean startup se pretende poner en producción la aplicación que será la solución al problema estudiado. Se evaluaron las tres etapas:

- Construir

Se construyó el prototipo preliminar de lo que ha sido la puesta en marcha de la plataforma que permite el acceso a los usuarios deudores, recogiendo toda la información de primera fuente, en base a la necesidad de CMAC del Santa, así como el feedback recibido al respecto de la solución. El prototipo fue desarrollado por un especialista en desarrollo de aplicaciones, obteniendo el siguiente detalle de las actividades y coste del desarrollo:

**Tabla 8**

*Construcción de la plataforma web*

Actividades	Costo (S/.)	Días
Configurar nodo WidFly	Incluido en el servicio	2
Configurar base Postgres	Incluido en el servicio	2
Desarrollo de servicios web Rest	3000	5
Desarrollo de la plataforma web	6000	15
Costos de dominio y alojamiento	3000	2
Pruebas de certificación	Incluido en el servicio	2
Puesta en producción	Incluido en el servicio	2

El tiempo de desarrollo de la aplicación asciende a 30 días, para tenerlo en producción. A continuación, se detalla la etapa de medición y aprendizaje de las actividades que se desarrollaron.

- Medir

En la medición se planteó evaluar los siguientes indicadores como son: a) Número de usuarios que se registraron en la plataforma, b) Número de usuarios que enviaron su consulta, c) Número de clientes que cancelaron deuda total y d) Satisfacción del usuario.

- Aprender

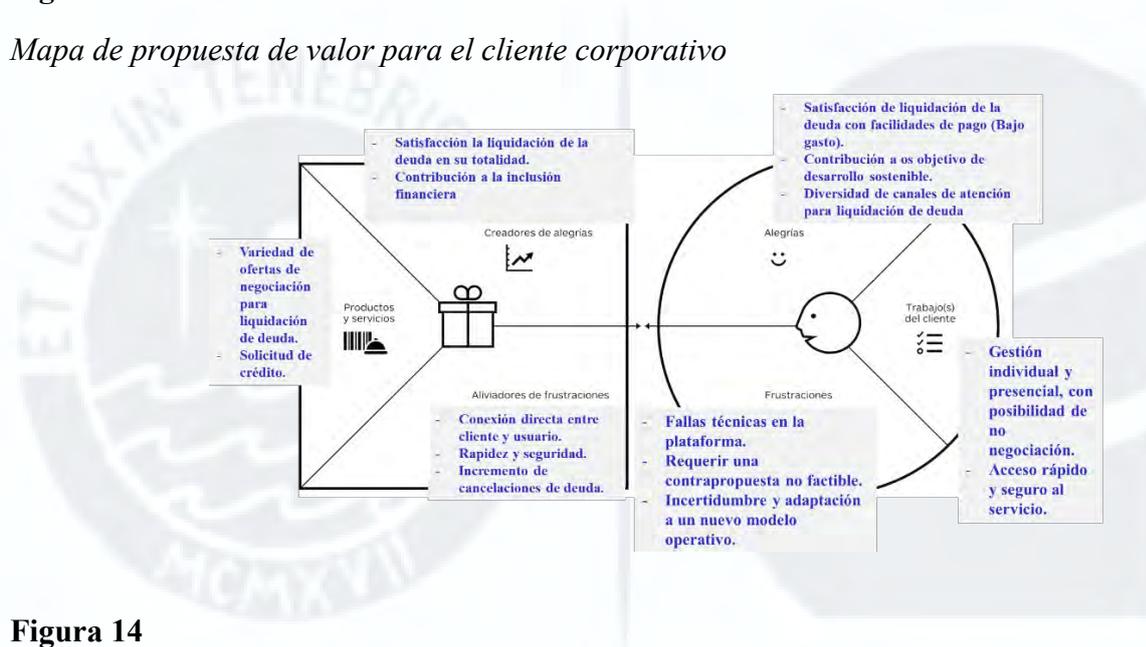
En base a los resultados obtenidos de los principales indicadores establecidos preliminarmente, se han realizado adecuaciones y mejoras necesarias con enfoque en el cliente, para atender y satisfacer su necesidad.

### 4.2.9. Propuesta de Valor

Se hizo uso del lienzo de la propuesta de valor: perfil del usuario más mapa de valor, con la finalidad de identificar sus necesidades y satisfacciones ante el servicio proporcionado.

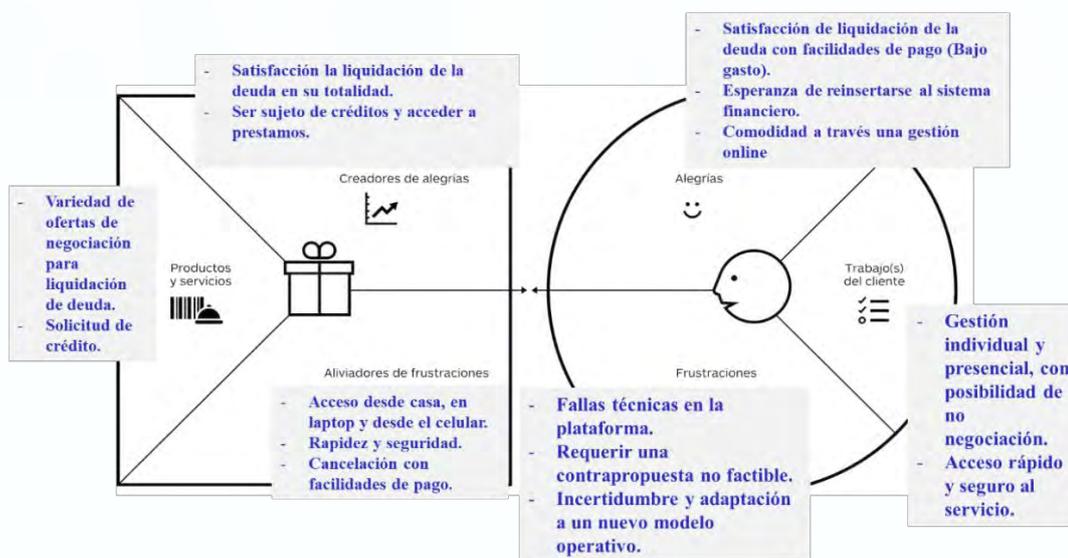
**Figura 13**

*Mapa de propuesta de valor para el cliente corporativo*



**Figura 14**

*Mapa de propuesta de valor para el usuario final*



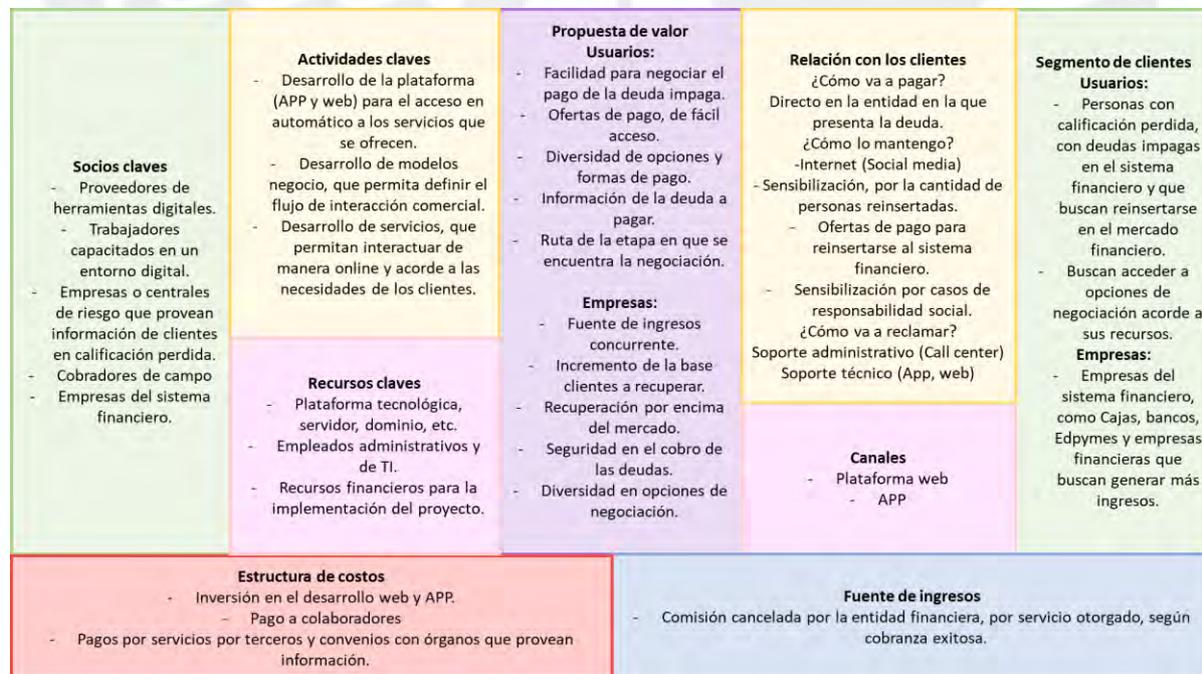
#### 4.2.10. Propuesta de Valor

Tal como se muestra en el Business Model Canvas, la propuesta de valor está orientado al cliente, que en este caso está constituido por los usuarios (personas naturales) y clientes corporativos, que son las empresas del sistema financiero, de manera que la fintech actuará como intermediario entre la empresa del sistema financiero y los usuarios, ofreciendo a este último soluciones de pago para liquidar sus deudas castigadas. Por lo expuesto se tiene:

La propuesta de valor está orientada en facilitar a los usuarios deudores con calificación deteriorada su proceso de reinserción al sistema financiero, de una manera segura, confiable y asequible. Además, de facilitar el proceso de reducción de cartera castigada a las empresas del sistema financiero, obteniendo un rendimiento superior a lo equivalente a la venta de dicha cartera en el mercado.

**Figura 15**

*Business Model Canvas del cliente corporativo y usuario final*



### 4.3. Carácter Innovador, Disruptivo y Sostenible del Servicio

Actualmente las empresas del sistema financiero ejecutan un proceso de cobranza a los deudores de manera tradicional, a través su call center o mediante la contratación de empresas tercerizadas que realizan cobranza mediante teléfono o visita a domicilio.

#### 4.3.1. Disrupción del Modelo de Negocio

El modelo de negocio es disruptivo debido a que no existe en Perú ninguna plataforma virtual que conecte empresas del sistema financiero y deudores, para concretar una cancelación de deuda. Así mismo es todo un reto que las personas se adapten a una nueva modalidad de negociar servicios o productos financieros, pues las empresas están acostumbradas a canalizar la cobranza de la cartera vencida a terceros para una gestión de cobranza externa.

Lo antes expuesto, se detalla en la matriz ERIC del océano azul:

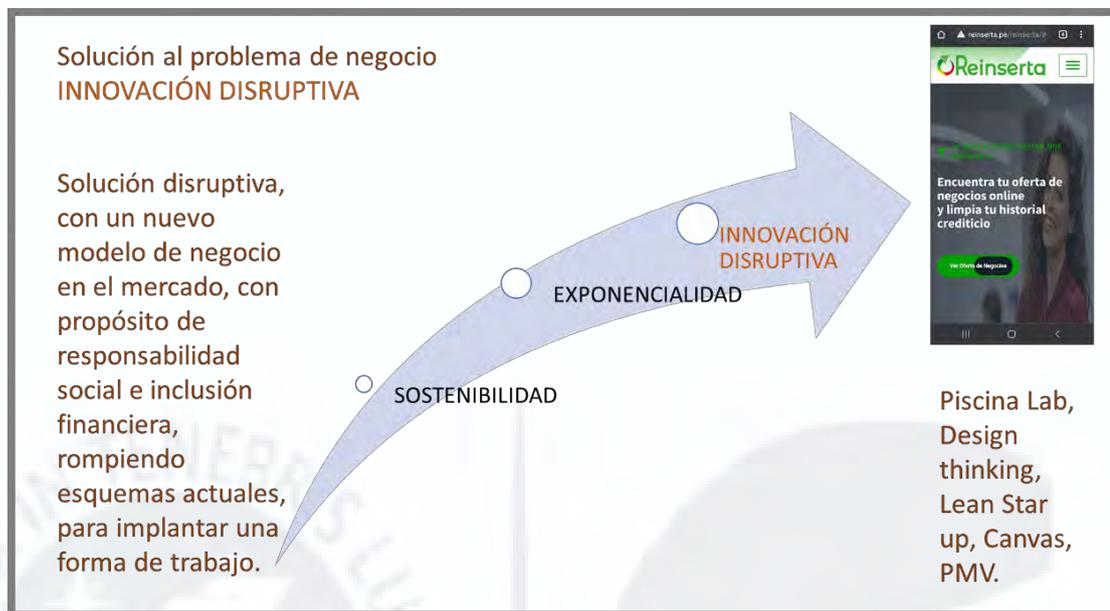
**Tabla 9**

*Matriz ERIC*

Eliminar	Incrementar
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiempo extenso de contacto entre la empresa del sistema financiero y sus deudores.</li> <li>- Eliminar la no contactabilidad, porque el teléfono no existe o el cliente cambio de domicilio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La satisfacción de maximizar la cobertura y recuperación de cartera vencida y sobre todo castigada.</li> <li>- Calidad de servicio, con seguridad y confianza y accesible al presupuesto de todas las personas (Clientes y usuarios).</li> </ul>
Reducir	Crear
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Altos costos del servicio.</li> <li>- Deficiencias en procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboración con diversas empresas del sistema financiero, generando alianzas que contribuyan al logro de sus objetivos institucionales.</li> <li>- Conexión entre empresas del sistema financiero y deudores,</li> </ul>

**Figura 16**

*Innovación disruptiva de la solución al problema de negocio*



#### **4.3.2. Exponencialidad del Modelo de Negocio**

El modelo de negocio es exponencial, pues inicialmente se puede aplicar en las regiones del norte del Perú, a través de una difusión con el grupo de entorno del equipo, para posteriormente ir escalando a otras ciudades y regiones de todo el Perú, e incluso se puede ofrecer la solución en el exterior del Perú.

Para efectos del presente análisis se han seleccionado dos factores del modelo ExO canvas, que sustentan lo indicado y los cuales se detallan a continuación:

- Comunidad y entorno: Este es uno de los factores claves que determinan la exponencialidad del modelo de negocio, puesto que se plantea una solución digital, para lo cual se debe empezar a generar una comunidad que permita difundir los servicios que se ofrecen.
- Experimentación: Este es uno de los factores clave que permitirá conocer el éxito del proyecto, puesto que, iniciado el piloto, se podrá obtener resultados, experimentando

con la solución, para terminar, adaptándola a la necesidad del cliente y usuario, de acuerdo al resultado obtenido.

**Figura 17**

*Exponencialidad de la solución al problema de negocio*



### 4.3.3. Sostenibilidad del Modelo de Negocio

#### 4.3.3.1. Sostenibilidad Social.

En setiembre 2015, la Asamblea General de las Naciones Unidas, establece la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, con una visión transformadora hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental, representando con ello una hoja de ruta para América Latina y el Caribe, ya que considera 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS) que constituyen una herramienta de planificación y seguimiento para los países.

El presente emprendimiento contribuye a dos objetivos básicos de desarrollo sostenible, el primero es lograr promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos; en tanto, el segundo objetivo al que

está relacionado a lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.

Se contribuye a ambos objetivos, mediante la generación de valor agregado, al constituirse en una fuente para generar empleo a lo largo del crecimiento del proyecto, contribuyendo a incrementar las actividades productivas, sobre todo en el rubro de servicios. Así mismo, el propósito empresarial, tiene un enfoque de responsabilidad social, que busca promover la inclusión financiera, logrando que aquellas personas con voluntad de pago logren limpiar su historial crediticio y de esta forma reinsertarse al sistema financiero, accediendo a préstamos para cubrir sus necesidades.

Por otra parte, es importante añadir elementos de la política de responsabilidad social, gobernanza corporativa y compliance. El primer elemento a incluir es la ética, pilar para el desarrollo de actividades y que coadyuven a lograr los objetivos de desarrollo sostenible, en ese sentido se incorporará la ISO 26000, con la finalidad de hacer uso de las buenas prácticas en responsabilidad social, en línea de la gobernanza, derechos humanos, medio ambiente, formas de laborar y operar, incluyendo la participación de la comunidad.

Por último, se plantea el diseño de una política de cultura basada en la gestión del buen gobierno corporativo, compliance y gestión de riesgos extra financieros, para lo cual se prevé iniciar el proceso de certificación de ISO 19600, a fin de promover una cultura integral, alineada al respeto y cumplimiento de las leyes y normas establecidas para el sector financiero, y con ello mitigar los riesgos que puedan vulnerar la seguridad y ejecución de actividades.

**Figura 18**

*Sostenibilidad de la solución al problema de negocio*



#### 4.3.3.2. Sostenibilidad Financiera

Para llevar a cabo el proceso de sostenibilidad financiera se ha realizado una evaluación financiera del proyecto, donde se ha establecido la inversión inicial en capital propio y prestado, además de proyectar el flujo de fondos que generará el proyecto. Esta evaluación es importante en la medida en que permite determinar la rentabilidad del proyecto a través de indicadores como el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR). A través de la “Tabla 10” se puede evidenciar que el proyecto refleja retorno financiero, cumpliendo con su objetivo de generar valor a los participantes del financiamiento y ejecución del proyecto.

**Tabla 10***Evaluación financiera*

Evaluación financiera	Inicial	2021	2022	2024	2023	2025
Inversión inicial	45,000					
Prestamo	20,000					
Amortizacion		20,000				
Interes		3,824				
Ingreso anual		908,970	2,026,840	3,361,544	3,781,328	5,658,117
Gasto anual		236,800	270,700	312,720	362,048	420,106
Flujo anual	-65,000	648,346	1,756,140	3,048,824	3,419,280	5,238,011
Factor de descuento		11%	11%	11%	11%	11%
Flujo descontado	-65,000	584,095	1,425,322	2,229,274	2,252,386	3,108,504
VAN financiera (VANF)	9,534,581					
TIR financiera (TIRF)	1147%					

El insumo principal para determinar la rentabilidad del proyecto, ha sido la proyección del flujo de caja, para el periodo 2021 a 2025, lo cual ha permitido aterrizar la demanda esperada del servicio que se ofrece. Como se puede evidenciar en la “Tabla 11”, se plantea una participación o cuota de mercado para el primer año de 5%, para el segundo de 10% y desde el tercer año hacia adelante, una cuota de mercado constante de 15%. El mercado potencial de clientes castigados al cierre de dic-20 asciende a 406,633, con un crecimiento promedio de 10,000 por año, sobre este mercado inicial se ha estimado el potencial de clientes con voluntad de pago, considerando que en promedio el 5% de clientes está dispuesto a pagar y finalmente sobre esta población del 5%, se ha estimado la demanda, de acuerdo a la participación de mercado indicada.

El mercado meta con el que se proyecta iniciar es de 1,042 clientes y para el 2025 se proyecta haber logrado la inclusión al sistema financiero de al menos 3,425 clientes, con ello y tomando en cuenta que los tickets promedio por crédito son de 7,000 soles, se proyecta generar flujos de ingresos por comisión de créditos recuperados de S/ 5.7 millones para el año 2025. Los ingresos percibidos por concepto de comisión se han estimado considerando que el

60% de la deuda a liquidar se paga en una cuota, en tanto, el 40% restante de la deuda, se cancela en 3 cuotas, siendo este el plazo máximo que usualmente otorgan las instituciones financieras como parte de las facilidades de pago.

**Tabla 11**

*Flujo de caja*

Item	Inicial	2021	2022	2023	2024	2025
Cantidad de clientes	406,633	416,633	426,633	436,633	446,633	456,633
Potencial clientes a pagar (5%)	20,332	20,832	21,332	21,832	22,332	22,832
Participación en el mercado		5%	10%	15%	15%	15%
Mercado meta		1,042	2,133	3,275	3,350	3,425
Liquidación de deuda (Ticket 7,000)		7,291,200	14,932,400	22,923,600	23,448,600	23,973,600
Pago de deuda total y parcial		5,346,880	11,922,587	19,773,787	22,243,107	33,283,040
Comisión (17%)		908,970	2,026,840	3,361,544	3,781,328	5,658,117

**Tabla 12**

*Gasto*

Item	2021	2022	2023	2024	2025
Diseño del producto	46,000	47,600	51,560	55,916	60,708
Diseño del producto	5,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Desarrollo Web	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Servidor o contrato cloud computing	36,000	39,600	43,560	47,916	52,708
Promoción	40,800	43,800	46,800	49,800	52,800
Video de lanzamiento	9,600	10,100	10,600	11,100	11,600
Google Adwords	6,000	6,500	7,000	7,500	8,000
Facebook	12,000	12,500	13,000	13,500	14,000
YouTube	3,600	4,100	4,600	5,100	5,600
Instagram	6,000	6,500	7,000	7,500	8,000
Kits de prensa	3,600	4,100	4,600	5,100	5,600
Administrativo	150,000	179,300	214,360	256,332	306,598
Oficina	6,000	6,500	7,000	7,500	8,000
Personal	144,000	172,800	207,360	248,832	298,598
<b>Total</b>	<b>236,800</b>	<b>270,700</b>	<b>312,720</b>	<b>362,048</b>	<b>420,106</b>

## Capítulo V: Solución Deseable, Factible y Viable

### 5.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución

#### 5.1.1. *Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución*

Se ha planteado como hipótesis para validar la deseabilidad de la solución, que los clientes o empresas financieras esperan maximizar la cobertura de accesos de los prestatarios con deuda castigada y se espera obtener un mayor número de casos recuperados. Para el caso de los usuarios, se ha planteado como hipótesis que estos desean tener una amplia gama de opciones para liquidar su deuda, con diferentes posibilidades de pago para pagar en determinado número de cuotas y según porcentajes de descuento.

#### 5.1.2. *Experimentos Empleados para Validar las Hipótesis*

La plataforma web se puso en producción, aplicándola a CMAC del Santa y a sus prestatarios, para ello se estableció un contrato de prestación de servicios para la gestión y recuperación de cartera, poniendo a disposición la versión web que conecta empresa y clientes. Aunado a ello, se promovió el uso de la plataforma web, a través del envío de mensajes de texto y email, incluyendo en el contenido una invitación a registrarse para acceder a ofertas de negociación para liquidación de deudas y limpiar de esta forma su historial crediticio. Además, este proceso fue acompañado de llamadas a los clientes para darles a conocer la campaña e invitándolos a registrarse en la web.

Se tuvo aceptación por parte del cliente corporativo, en este caso CMAC del Santa, y también se tuvo una gran acogida por parte de los usuarios, quienes mostraron interés en limpiar su historial crediticio y sobre todo con la ventaja de descuento para la cancelación de la deuda.

## 5.2. Validación de la Factibilidad de la Solución

### 5.2.1. Plan de Mercadeo

Para realizar el plan de mercadeo, es necesario estudiar el mercado, en ese sentido se ha realizado un FODA.

**Tabla 13**

*FODA*

Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo innovador en el mercado</li> <li>- Maximiza cobertura y alcance de usuarios</li> <li>- Promueve la inclusión financiera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia directa con empresas externas que realizan labor de campo.</li> <li>- Obsolencia de tecnología empleada en el modelo.</li> <li>- Modelo de fácil copia.</li> </ul>
Oportunidades	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliar convenios o alianzas con diferentes entidades financieras.</li> <li>- Reinsertar al mercado a los clientes, logrando una mayor inclusión financiera.</li> <li>- Actuar con responsabilidad social, en la gestión financiera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo de negocio adaptable a diferentes empresas de cobranza externa.</li> <li>- Segmento de clientes no digitales, no accesible a la solución plantada.</li> <li>- Estructura interna para ejecutar la operatividad diaria.</li> </ul>

En base a lo evidenciado hasta ahora, es necesario contar con un plan de mercadeo, alineado a objetivos estratégicos, en ese sentido, es importante tomar en cuenta la estrategia de crecimiento por participación y por demanda. De esta forma se prevé mediante la reducción de costos y a través de esa diferenciación, llegar a un mayor público objetivo, logrando de esta forma un mayor crecimiento y penetración en el mercado, para lo cual se expandirá el servicio hacia otras instituciones en diferentes regiones del país, logrando captar una mayor cuota del mercado.

Así mismo, se ha desarrollado un plan de marketing mix, que permita establecer acciones o estrategias, basándose en los cuatro principales componentes, también conocidos como las 4P, que hace referencia al producto, precio, plaza y promoción.

**Tabla 14**

*Marketing mix*

Producto	Precio
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo de servicio asequible e innovador.</li> <li>- Atractivo para negociaciones de pago.</li> <li>- Seguro y confiable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Precio alineado a los beneficios obtenidos en la negociación.</li> <li>- Precio variable, según descuento obtenido.</li> </ul>
Plaza	Promoción
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceso del servicio se dará a través de redes sociales, con acceso a la plataforma web.</li> <li>- Se ofrecerá el servicio vía internet, llamadas telefónicas y de ser necesario asesoría personalizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar a conocer el ingreso de la empresa y el servicio ofrecido mediante una campaña de marketing digital en redes sociales.</li> <li>- Promover la marca y logo con una campaña orientada a la responsabilidad social e inclusión financiera.</li> </ul>

### **5.2.2. Plan de Operaciones**

El plan de operaciones está constituido por 3 fases fundamentales, tales como:

- **Producto o servicio:** El servicio prestado es la gestión y recuperación de cartera, el cual se brindará a través de una herramienta web que conecta empresas y usuarios y ofrece una solución versátil para que el prestatario limpie su historial crediticio.
- **Procesos:** Para poder lanzar el servicio al mercado, es importante tomar en cuenta los procesos que implica el lanzamiento del servicio, en este caso y por ser un nuevo

servicio requiere de promoción y publicidad, para lo cual se ha establecido alianzas con medios de comunicación que permitan difundir la solución ofrecida. Aunado a ello, un proceso crucial es la revisión constante del registro de clientes que desean acceder a una negociación para la liquidación de su deuda, a fin que sientan una atención oportuna, para ello se ha asignado un responsable de la verificación diaria de casos registrados.

- **Producción:** Por tratarse de un servicio ofrecido, es necesario tomar en cuenta los estándares de calidad en la prestación del servicio y el tiempo que implica la resolución por caso, en este sentido, la versión web se trata de una solución amigable que guía paso a paso al usuario final y el tiempo máximo de respuesta es de 24 horas, lo cual se comunica al cliente y usuario final.

### **5.3. Validación de la Viabilidad de la Solución**

#### ***5.3.1. Presupuesto de Inversión***

El presupuesto de inversión que requiere la implementación de la nueva solución con cambios en el modelo de negocio, asciende a 46,000 soles, lo cual incluye el desarrollo web, almacenamiento o hosting, el proceso de creación de la empresa, los gastos administrativos por instalaciones para el personal administrativo y de operación, además de la promoción y difusión del negocio de manera digital.

**Tabla 15***Propuesta de inversión*

Item	2021	2022	2023	2024	2025
Diseño del producto	46,000	47,600	51,560	55,916	60,708
Diseño del producto	5,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Desarrollo Web	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Servidor o contrato cloud computing	36,000	39,600	43,560	47,916	52,708
Promoción	24,000	27,000	30,000	33,000	36,000
Video de lanzamiento	6,000	6,500	7,000	7,500	8,000
Google Adwords	6,000	6,500	7,000	7,500	8,000
Facebook	3,600	4,100	4,600	5,100	5,600
YouTube	1,200	1,700	2,200	2,700	3,200
Instagram	3,600	4,100	4,600	5,100	5,600
Kits de prensa	3,600	4,100	4,600	5,100	5,600
Administrativo	150,000	179,300	214,360	256,332	306,598
Oficina	6,000	6,500	7,000	7,500	8,000
Personal	144,000	172,800	207,360	248,832	298,598
<b>Total</b>	<b>220,000</b>	<b>253,900</b>	<b>295,920</b>	<b>345,248</b>	<b>403,306</b>

## Capítulo VI: Decisión e Implementación

### 6.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo

El plan de implementación se establece en el Gantt de actividades a desarrollar. Los actores y responsables de la implementación y éxito del proyecto, somos los participantes y autores de la presente tesis. El Gantt de actividades se ha desagregado en cuatro fases, a ejecutar en el año 2021, las cuales inician con la coordinación de actividades previas para definir el presupuesto e inicio de actividades, lo cual se ha desarrollado en el mes de abril. Posterior a ello se inició una fase promoción del modelo de negocio a través de las principales redes sociales.

La tercera y cuarta fase están relacionadas a la implementación del producto mínimo viable y la mejora continua, respectivamente. La elaboración del producto mínimo viable, implica todo el proceso recorrido a través de la metodología aplica de Piscina Lab y del uso de herramientas como los lienzos, que han permitido mejorar el diseño del producto, logrando con ello una mejor experiencia de usuario.

En el mes de julio se dio inicio a las actividades, con el lanzamiento de la plataforma web Reinserta y su aplicación con CMAC del Santa y sus prestatarios. La acogida y resultados han sido favorables, que se proyecta expandir el modelo de negocio hacia otras instituciones financieras.

**Tabla 16**

*Plan de actividades*

Actividades de implementación	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Setiembre				Octubre			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
<b>Fase I: Actividades previas</b>																												
Coordinación de inicio de actividades																												
Propuesta de presupuesto																												
<b>Fase II: Promoción</b>																												
Promoción en redes sociales, a través de facebook, Instagram y linkedin.																												
Captación de usuarios por redes sociales																												
Validación del servicio a ofrecer																												
<b>Fase III: Elaboración del PMV</b>																												
Diseño de prototipo inicial																												
Contrato con desarrollador web																												
Adquisición de hosting y dominio																												
Certificación del uso de la plataforma web																												
Puesta en el mercado de la plataforma web																												
Recogo de observaciones y mejoras a realizar en la plataforma web																												
Elaboración de la version mejorada de la plataforma web																												
Lanzamiento al mercado de la segunda versión.																												
<b>Fase IV: Actividades de post implementación</b>																												
Mejora continua																												
SopORTE de la plataforma																												



## Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

1. El presente trabajo incluye la aplicación de metodología de innovación para el planteamiento, desarrollo y solución del problema, relacionado a cómo conectar empresas del sistema financiero y prestatarios con deuda vencida castigada, logrando que éste último limpie su historial crediticio y logre reinsertarse al sistema financiero, a través de una plataforma web, que le ofrezca dicha solución.
2. El producto mínimo viable ha permitido entrar en producción y aplicarlo a una entidad financiera, como lo es CMAC del Santa y sus clientes. Su despliegue ha permitido identificar lo que el cliente corporativo y usuario corporativo esperan de la plataforma web, así como potenciar la funcionalidad, llevando el PMV a una segunda versión, más versátil y amigable con el usuario final, lo que denota finalmente en la captación de un mayor público objetivo, obteniendo aceptación y una respuesta favorable por parte de los usuarios.
3. El proyecto implica la ejecución de una solución innovadora, con un nuevo modelo de negocio para la gestión y recuperación de cartera, que aplica la tecnología como herramienta y medio para llegar al usuario final, promoviendo de esta forma la inclusión financiera, y con ello alineándose a los objetivos de desarrollo sostenible.
4. El análisis financiero del proyecto resulta ser rentable, en base a los flujos que genera y a la demanda esperada en función al mercado, lo cual se refleja en el VAN y TIR obtenidos, y que, por tanto, el proyecto genera valor a la empresa y sus involucrado, siendo viable su aplicación y despliegue.

## Recomendaciones

1. Existen oportunidades de mejora para asegurar el pleno desarrollo del proyecto. Es recomendable ampliar el equipo de trabajo, incluyendo la promoción y marketing, elemento básico para generar contenido y difusión a través de redes sociales y medios virtuales, a fin de ampliar la cobertura o llegar a una mayor cantidad de clientes y usuarios. Así mismo, es necesario un especialista en tecnologías de la información, que actúe como socio clave para la mejora continua del desarrollo web, promoviendo el valor del mismo.
2. Es necesario impulsar un programa de experiencias, con enfoque a la responsabilidad social e inclusión financiera, donde se narre la experiencia de usuarios que encontraron una solución a su problema financiero y se invite a la comunidad que tiene voluntad de pago a reinsertarse al sistema financiero, con facilidades de pago, accesibles a cada perfil del usuario final.
3. Implementar el sistema de gestión de la ISO 19600 a fin de mitigar los riesgos que puedan vulnerar el desarrollo y ejecución del proyecto. Así mismo, la implementación de la ISO 26000, permitirá actuar de forma socialmente responsable, en base a los principios o políticas que se establezcan como parte de la cultura de la empresa.
4. Es recomendable que se generen cuadros de mando y control, con indicadores que permitan el monitoreo diario del desarrollo del proyecto, permitiendo establecer metas y sobre todo teniendo el control de las actividades, para asegurar el éxito del mismo.

## Referencias

Naciones Unidas (2018), La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe (LC/G.2681-P/Rev.3), Santiago.

Banco Central de Reserva del Perú, Reporte de Inflación marzo 2021. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2021-2022.

Informe de estabilidad del Sistema Financiero. Diciembre 2020

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Carpeta de información del sistema financiero.

[https://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/estadisticaboletinestadistico.aspx?p=14](https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/estadisticaboletinestadistico.aspx?p=14)

Talledo Sanchez, J. (2014) La morosidad de la cartera de créditos a la microempresa de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito y su relación con la competencia.

[https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/ddt\\_ano2014/20140902\\_SBS-DT-001\\_2014\\_JTalledo.pdf](https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/ddt_ano2014/20140902_SBS-DT-001_2014_JTalledo.pdf)

Velasco portillo, O. (2012) El impacto de la cartera en mora sobre el performance del mercado de crédito. Una aproximación utilizando fricciones de matching. Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL.

[https://www.bcb.gob.bo/eeb/sites/default/files/6eeb/docs/sesiones%20paralelas/6EEB %20SP-15-1.pdf](https://www.bcb.gob.bo/eeb/sites/default/files/6eeb/docs/sesiones%20paralelas/6EEB%20SP-15-1.pdf)

Espinoza Huánuco, P. (2019) Empresa de servicios de cobranza de créditos a financieras y cajas en lima metropolitana [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica del Perú]. [https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/2436/Paul%20Espinoza\\_Trabajo%20de%20Investigacion\\_Maestria\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/2436/Paul%20Espinoza_Trabajo%20de%20Investigacion_Maestria_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Resolución 11356 – 2008 Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

[https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/Auto\\_Nuevas\\_Empresas/Sistema\\_Financiero/8.](https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/Auto_Nuevas_Empresas/Sistema_Financiero/8.20Reg.%20para%20la%20Evaluaci%C3%B3n%20y%20Clasificaci%C3%B3n%20de%20Deudor_Res.%20SBS%20N%C2%B0%2011356-2008.pdf)

20Reg.%20para%20la%20Evaluaci%C3%B3n%20y%20Clasificaci%C3%B3n%20de

l%20Deudor\_Res.%20SBS%20N%C2%B0%2011356-2008.pdf

Culqui, A. (2019). Las 8 claves que necesitas saber sobre la tercerización de servicios.

<https://tuconsultalaboral.pe/blog/tercerizacion-de-servicios-empresas>

Deloitte (2012) Tendencias de cobranza y recuperación de cartera en el sector financiero a partir de la crisis. Punto de vista sobre las prácticas para eficientar la labor de cobranza de las instituciones financieras.

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/financial-](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/financial-services/mx(es-mx)Cobranza_recuperacion_2012.pdf)

[services/mx\(es-mx\)Cobranza\\_recuperacion\\_2012.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/financial-services/mx(es-mx)Cobranza_recuperacion_2012.pdf)

World Compliance Association, 2019. Guía de implementación de compliance para pymes, Manual práctico de implementación.

[http://www.worldcomplianceassociation.com/documentacion/Guia\\_Compliance\\_web\\_compressed.pdf](http://www.worldcomplianceassociation.com/documentacion/Guia_Compliance_web_compressed.pdf)

Díaz, M., Gutiérrez, P. & Vásquez, J. (2007). Algunas consideraciones sobre la ética en el mercado. Pecunia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León.

Arbulo, J. (2019) El Gobierno corporativo como insumo para una buena reputación corporativa.

<file:///C:/Users/lien/Downloads/920-Texto%20del%20art%C3%ADculo-4181-1-10-20190405.pdf>