

Universidad
Inca Garcilaso de la Vega
Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas
Ciencias Administrativas y Ciencias Económicas

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS



TESIS

**LA COBRANZA PARA LA RECUPERABILIDAD DEL CAPITAL DE LA
CARTERA DE CLIENTES PYMES DEL BANCO INTERBANK**

PRESENTADO POR:

BACH. Allison Lizbeth Fajardo Asmat

BACH. Juan Antonio Benjamín Torres Robilliard

BACH. Juan Pedro Bosco Villena Pereyra

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE ECONOMISTA

**LIMA – PERÚ
2016**

ÍNDICE GENERAL

Índice de Tablas	IV
Índice de Figuras	VII
Presentación	X
Dedicatoria	XI
Resumen	XII
Capítulo I.....	14
Planteamiento del Problema	14
1.1 Situación Problemática	14
1.2 Problema de Investigación.....	17
Problema General	17
Problemas Específicos	18
1.3 Justificación	18
Justificación conceptual	18
Justificación Práctica.....	19
1.4 Objetivo	19
Objetivo General	19
Objetivos Específicos.....	20
Capítulo II.....	21
Marco Teórico	21
2.1 Antecedentes de la Investigación	21
Antecedentes Internacionales	21
Antecedentes nacionales	24
2.2 Bases Teóricas	27
Sustento teórico de la Variable 1: GESTIÓN DE COBRANZA	27
Sustento teórico de la Variable 2: RECUPERABILIDAD DE CARTERA.....	44
2.3 Glosario de Términos	63
Capítulo III.....	69
Hipótesis y Variables	69
3.1. Hipótesis General	69
3.2. Hipótesis Específicas	69
3.3. Identificación de Variables.....	70
Capítulo IV.....	72

Metodología.....	72
4.1 Tipo de investigación.....	72
4.2 Diseño de investigación.....	73
4.3 Población de estudio.....	73
4.4 Tamaño de muestra.....	73
4.5 Selección de la muestra.....	74
4.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	74
4.7 Análisis e interpretación de la información.....	75
Capítulo V.....	76
Presentación de Resultados.....	76
5.1 Presentación de Resultados.....	76
5.1.1 Presentación de resultados de la aplicación del cuestionario.....	76
5.1.2 Presentación de resultados del análisis documental.....	97
5.1.3 Prueba de hipótesis.....	114
Conclusiones y Recomendaciones.....	121
6.1 Conclusiones Críticas.....	121
6.2 Recomendaciones.....	124
Bibliografía.....	126
Anexos.....	128
Matriz de Consistencia.....	129
Cuestionario.....	131

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1.- Comparación de las Técnicas de Cobro	51
Tabla N° 2.- Técnicas de cobro e impacto en el nivel de morosidad.....	52
Tabla N° 3.- Operacionalización de Variables.....	71
Tabla N° 4.- ¿Nuestra cartera es atractiva para los Centros de Cobros en relación con otros bancos?.....	77
Tabla N° 5.- ¿Los Gestores de Cobranza cumplen estrictamente con ejecutar el Plan de Actividades de cobranza, a fin de efectivizar la recuperación del crédito otorgado?	78
Tabla N° 6.- ¿El Área de Cobranza evalúan permanentemente la ejecución del plan de actividades de cobranza a fin de retroalimentarlo?	79
Tabla N° 7.- ¿Los encargados de cobranza se comunican con el cliente a fin de brindarle alternativas para poder cancelar su deuda vencida?	80
Tabla N° 8.- ¿Los clientes solicitan refinanciamiento para poder cancelar las deudas?	81
Tabla N° 9.- ¿Con que frecuencia los clientes que han recibido un refinanciamiento, cumplen con lo pactado?	82
Tabla N° 10.- ¿Los procesos de Gestión de Cobranza se encuentran homogeneizados?	83
Tabla N° 11.- ¿En el banco realizan permanentemente reuniones con el personal a fin de delinear y estandarizar la aplicación de los criterios de cobranza?.....	84
Tabla N° 12.- ¿los gestores de cobranza disponen de medios tecnológicos efectivos que se ajustan a las necesidades del banco?	85

Tabla N° 13.- ¿Los encargados de la cobranza realizan frecuentemente los procesos de cobranza automatizados?.....	86
Tabla N° 14.- ¿Considera que la cobranza automatizada permite informar con claridad a los clientes sobre su estado de deuda y/o datos del contacto directo para la negociación de la deuda?.....	87
Tabla N° 15.- ¿Los encargados de la negociación, presentan actitudes comunicativas basadas en la empatía y calidez que fomenten la motivación de la cancelación de la deuda?	88
Tabla N° 16.- ¿Usted cuenta con los conocimientos adecuados sobre la calidad de atención al cliente en entidades financieras?.....	89
Tabla N° 17.- ¿El personal encargado de la cobranza aplica estrategias para la reducción de los riesgos financieros?	90
Tabla N° 18.- ¿Los encargados de la cobranza realizan efectivamente la evaluación de los estados financieros de la cartera de clientes pymes?	91
Tabla N° 19.- ¿Los gestores de la cobranza cuenta con mecanismos y/o herramienta para la verificación de la información brindada por los clientes? .	92
Tabla N° 20.- Entre los siguientes rangos, ¿Cuál considera que es el porcentaje de recuperabilidad para la cartera de crédito prejudicial?	93
Tabla N° 21.- Entre los siguientes rangos ¿Cuál considera que es el porcentaje de recuperabilidad para la cartera de crédito judicial?	94
Tabla N° 22.- Entre los siguientes rangos ¿Cuál considera que es el porcentaje de recuperabilidad para la cartera castigada?.....	95
Tabla N° 23.- Durante el año 2015 ¿Cuál es el porcentaje de recuperos y a qué nivel se cumplió el objetivo trazado?	96
Tabla N° 24.- Ingresos Cartera Prejudicial Anual.....	98

Tabla N° 25.- Recuperos Cartera Prejudicial Anual	99
Tabla N° 26.- Ingresos Cartera Judicial Anual.....	102
Tabla N° 27.- Recuperos Cartera Judicial Anual	103
Tabla N° 28.- Ingresos Cartera Castigada Anual	106
Tabla N° 29.- Recuperos Cartera Castigada Anual.....	107
Tabla N° 30.- Ingresos Cartera Global Anual	110
Tabla N° 31.- Recuperos Cartera Global Anual	111
Tabla N° 32 Gestión de Cobranza - Recuperabilidad de Cartera.....	114
Tabla N° 33 Estandarización de procesos – Recuperabilidad de cartera.....	116
Tabla N° 34 Cumplimiento del Plan de Actividades - Recuperabilidad de Cartera	118
Tabla N° 35 Negociación de la Cancelación de la Deuda - Recuperabilidad de Cartera	120

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1.- Flujo de Gestión de Cobranza	54
Figura N° 2.- ¿Nuestra cartera es atractiva para los centros de costos en relación con otros bancos?	77
Figura N° 3.- ¿Los gestores de cobranza cumplen estrictamente con ejecutar el plan de actividades de cobranza, a fin de efectivizar la recuperación del crédito otorgado?	78
Figura N° 4.- ¿Los gestores de cobranza evalúan permanentemente la ejecución del plan de actividades de cobranza a fin de retroalimentarlo?	79
Figura N° 5.- ¿Los encargados de cobranza se comunican con el cliente a fin de brindarle alternativas para poder cancelar su deuda vencida?	80
Figura N° 6.- ¿Los clientes solicitan refinanciamiento para poder cancelar las deudas?	81
Figura N° 7.- ¿Con qué frecuencia los clientes que han recibido un refinanciamiento, cumplen con lo pactado?	82
Figura N° 8.- ¿Los procesos de gestión de cobranza se encuentran homogeneizados?	83
Figura N° 9.- ¿En el banco realizan permanentemente reuniones con el personal a fin de delinear y estandarizar la aplicación de los criterios de cobranza?	84
Figura N° 10.- ¿Los gestores de cobranza disponen de medios tecnológicos efectivos que se ajustan a las necesidades del banco?	85
Figura N° 11.- ¿Los encargados de la cobranza realizan frecuentemente los procesos de cobranza automatizados?	86
Figura N° 12.- ¿Considera que la cobranza automatizada permite informar con	

claridad a los clientes sobre su estado de deuda y/o datos del contacto directo para la negociación de la deuda?	87
Figura N° 13.- ¿Los encargados de la negociación, presentan actitudes comunicativas basadas en la empatía y calidez que fomenten la motivación de la cancelación de la deuda?.....	88
Figura N° 14.- ¿Usted cuenta con los conocimientos adecuados sobre la calidad de atención al cliente en entidades financieras?.....	89
Figura N° 15.- ¿El personal encargado de la cobranza aplica estrategias para la reducción de los riesgos financieros?	90
Figura N° 16.- ¿Los encargados de la cobranza realizan efectivamente la evaluación de los estados financieros de la cartera de clientes pymes?.....	91
Figura N° 17.- ¿Los gestores de la cobranza cuenta con mecanismos y/o herramienta para la verificación de la información brindada por los clientes?	92
Figura N° 18.- ¿Entre los siguientes rangos cual considera que es el porcentaje de recuperabilidad para la cartera de crédito prejudicial?	93
Figura N° 19.- ¿Entre los siguientes rangos cual considera que es el porcentaje de recuperabilidad para la cartera de crédito prejudicial?	94
Figura N° 20.- ¿Entre los siguientes rangos cual considera que es el porcentaje de recuperabilidad para la cartera judicial?	95
Figura N° 21.- ¿Entre los siguientes rangos cual considera que es el porcentaje de recuperabilidad para la cartera castigada?	96
Figura N° 22.- Durante el año 2015 ¿cuál es el porcentaje de recuperos y a qué nivel se cumplió el objetivo trazado?.....	100
Figura N° 23.- Ingresos vs Cartera Pre Judicial Recuperada – anual	104
Figura N° 24.- Ingresos vs Cartera Judicial Recuperada – anual.....	108

Figura N° 25.- Ingresos vs Cartera Castigada Recuperada – anual..... 112

PRESENTACIÓN

En cumplimiento a las disposiciones contenidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la **Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega**, presento a vuestra consideración de la Investigación titulada: **“Gestión de la cobranza para la recuperabilidad del capital de la cartera de los clientes PYMES del Banco Interbank”**, con el propósito de obtener el **Título profesional de Licenciado en Economía**.

Espero que la presente tesis sea de su satisfacción y sirva de fuente de conocimiento para los estudiantes y futuros profesionales de la facultad de Ciencias Administrativas y Ciencias Económicas.

DEDICATORIA

A nuestros padres, por su apoyo a lo largo de nuestra carrera y nuestras vidas.

A todas las personas que nos dieron su apoyo para poder culminar con éxito uno de nuestros más grandes objetivos.

RESUMEN

La presente investigación está avocada a estudiar e investigar la relación entre la Gestión de Cobranza y la Recuperabilidad del Capital de la cartera de clientes del Banco Interbank.

El Banco Interbank presenta una amplia cartera de clientes año tras año y es considerado uno de los bancos que mayor prestigio en el Perú tiene. Sin embargo, esto no se está viendo reflejado en su Recuperabilidad de Capital, ya que el índice de recuperación no está llegando a los niveles satisfactorios requeridos.

El proyecto de investigación busca encontrar el origen del problema en los resultados de Recuperabilidad tomando como causante directa a las estrategias y procesos utilizados en la Gestión de Cobranza. Siendo el objetivo general de la investigación determinar la relación existente entre la variable Gestión de Cobranza y la variable Recuperabilidad.

La investigación realizada fue de tipo aplicada de nivel Descriptivo-Correlacional y a su vez tuvo un diseño No Experimental – Longitudinal. Con una población de estudio de 94 clientes internos y contando con una muestra

de 76 gestores de cobranza.

Con respecto a la variable Gestión de Cobranza se utilizó la Encuesta como principal instrumento de recolección de datos y así poder obtener toda la información referencial necesaria para obtener los resultados. De igual manera, con respecto a la variable Recuperabilidad, se implementó el análisis documental para poder medir la variable.

Con los resultados de la investigación se logró demostrar que la Hipótesis General era correcta, y que por lo tanto existe una relación directa entre la Gestión de Cobranza y la Recuperabilidad del Capital de la cartera de clientes del Banco Interbank.

Palabras Clave: Gestión de cobranza, recuperabilidad, capital de la cartera, clientes internos, gestores de cobranza, análisis documental.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación Problemática

El Banco Internacional del Perú, también conocido por su nombre comercial como “Interbank”, es una entidad bancaria y financiera que pertenece al Grupo Intercorp. Interbank fue fundada el 1 de mayo de 1897, e inició sus operaciones el 17 del mismo mes con un Directorio presidido por el Señor Elías Mujica. Su primer local se ubicó en la calle Espaderos, hoy Jirón de la Unión. Luego en 1934 se abrieron nuevas sedes en Chiclayo y Arequipa, siendo estas las primeras sedes en provincia. En 1994, el 91% de las acciones disponibles fueron adquiridas por el Dr. Carlos Rodríguez-Pastor Mendoza, y en el 1996 se cambió el nombre comercial por el que conocemos. El cambio tuvo como objetivo convertir cada agencia en una auténtica tienda financiera, con la asesoría necesaria y una atención especial, ágil e innovadora. Los productos que ofrece Interbank varían de acuerdo a las necesidades de las personas, pequeñas empresas y corporativos. En las tiendas de Interbank los productos que se ofrecen son desde tarjetas de crédito y débito hasta seguros de vida, para vehículos y viviendas. En cuanto a los productos que se ofrecen para empresarios están los que son dirigidos para la pequeña empresa, entre

ellos están los productos leasing, los de capital, financiamiento para importar y exportar.

Con el boom del crecimiento de los pequeños empresarios y el otorgamiento del financiamiento a estos, la calidad de la cartera es una preocupación constante de las instituciones crediticias. Ya sea que se trate de entidades financieras, propiamente, como bancos y financieras, o de empresas que realizan actividades de ahorro y crédito y que financian amplios sectores de la denominada economía popular o de los sectores urbanos marginales y rurales.

En general, cuando hablamos de la calidad de la cartera, nos estamos refiriendo a lo que comúnmente denominamos como cartera morosa, cartera no morosa o cartera al día.

Así, se estima que una cartera cuyos niveles de morosidad, es decir, atraso en el pago de las cuotas, es mínimo, es una cartera sana, una buena cartera. En cambio, una cartera que registra niveles de morosidad altos o, por lo menos, más elevados de los niveles máximos permitidos, esperados o tolerables, es una “cartera con problemas”.

De hecho, dentro de esta cartera con problemas, también encontramos niveles de problemas. Estos pueden ser problemas potenciales, pueden calificar a una cartera como deficiente o finalmente hace que se califique a una cartera como perdida o irrecuperable. En consecuencia, la calificación de una cartera tiene diversos niveles y, cuanto más atrasada o morosa, peor calidad tendrá esa cartera y, consecuentemente, su afectación a los estados financieros y a la propia valoración de la empresa, inclusive, será negativa.

Según **Jacqueline Talledo (2013)**, el incremento de la competencia en el mercado de los micronegocios, la calidad de cartera de las cajas rurales o entidades financieras está muy ligado al crecimiento de esta misma, que hasta el 2009 tenía un crecimiento de 33% anual y que luego del 2010 su crecimiento fue 8%, de acuerdo a la información que esta publicada en la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).

Durante el cierre del 2008 la tasa de morosidad reportado por las instituciones de microfinanzas era de 3.4% y cuatro años después ascendió a 4.8%, aunque el incremento no es tan significativo, esto afecta a los clientes, ya que al estar expuestos a un sobre ofrecimiento de créditos puede ocasionar un sobre endeudamiento.

Dicho incremento se da debido a las facilidades que los microempresarios tienen para acceder a un crédito. Cuando el crédito es otorgado o desembolsado, al cliente se le asigna un sectorista, dicho sectorista será quien lo oriente, lleve sus cuentas y haga seguimiento en cuanto al pago de sus cuotas u obligaciones con la entidad. Estos sectoristas están orientados por zonas o tipos de créditos, para el caso de los hipotecarios.

Uno de los problemas más comunes de los clientes PYMES es que confunden los ingresos de la empresa con los propios creando un desbalance que se ve reflejado en los estados de cuentas o en su falta de liquidez para cumplir con sus obligaciones financieras. Cuando el cliente demora en cancelar una de sus cuotas, el sectorista espera dentro de un plazo de tiempo y se comunica con el cliente para saber el motivo de la demora, de ser necesario llegan a un acuerdo de postergación de la cuota.

Cuando el cliente deja pasar los días de vencimiento hasta el día 90 es asignado a un centro de cobro o a un estudio jurídico dependiendo el

monto de la deuda y si el cliente tiene propiedades. La entidad bancaria tiene que provisionar un porcentaje del total de la cartera vencida lo que disminuye el riesgo.

Los centros de cobro son los encargados de gestionar a los clientes PYMES mediante, llamadas repetitivas, envío de cartas y visitas a domicilio. El problema surge cuando estos centros de cobro no tienen resultados efectivos y declaran la gestión de la cartera, mediante un reporte, como irrecuperable, lo que ocasiona un gasto mayor para el banco.

En tal sentido, la relevancia del presente trabajo consistirá en analizar la influencia que tienen las acciones de gestión de cobranza en la calidad de cartera; es decir, si el hecho de cobrar, de gestionar el pago de las cuotas o intimar a los deudores a que paguen sus cuotas o deudas por pagar (atrasadas o no), hace que dichos deudores paguen.

En ese contexto, explicaremos la diferencia existente entre una cartera que no es gestionada y aquella que sí es objeto de gestión de cobranza, de tal manera que podamos medir el impacto de estas gestiones en los resultados de la administración de cartera.

1.2 Problema de Investigación

Problema General

¿Cuáles es la relación que existe entre la gestión de cobranza y la

recuperabilidad del capital de la cartera de los clientes PYMES dentro del Banco Interbank?

Problemas Específicos

- ¿Cuál es la relación que existe entre la estandarización de procesos y la recuperabilidad del capital de la cartera de los clientes PYMES dentro del Banco Interbank?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la negociación de la cancelación de la deuda y la recuperabilidad del capital de la cartera de los clientes PYMES dentro del Banco Interbank?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el cumplimiento del plan de actividades de cobranza y la Recuperabilidad del capital de la cartera de los clientes PYMES dentro del Banco Interbank?

1.3 Justificación

Justificación conceptual

La gestión de cobranza se utiliza para poder recuperar los créditos que se declararon vencidos o morosos dentro de una cartera de manera efectiva.

El presente trabajo de investigación nos permitió analizar y comprobar la relación entre una adecuada y efectiva gestión de cobranza por parte de los centros de cobro, los estudios jurídicos o las mismas entidades

financieras que otorgan de los créditos, y el porcentaje de recuperabilidad de una cartera PYMES. Y a su vez, nos permitió analizar si las adecuadas prevenciones en cuanto a la cobranza de los créditos no se excedan de los días de vencimientos establecidos dentro de lo permitido para cada crédito.

Justificación práctica

El presente trabajo permitirá beneficiar directamente a la institución, ya que se conoció los factores que inciden negativamente en la gestión de cobranza por parte de los centros de cobro o los estudios jurídicos dependiendo sea el caso.

Esta investigación servirá a profesionales que desean profundizar o implementar los métodos aquí propuestos para la obtención de mejores resultados en cuanto a la gestión de cobranza de las carteras de entidades financieras. Ya que de acuerdo a lo revisado existe un alto porcentaje de clientes reportados a las entidades financieras como irrecuperables para los gestores de cobranza, debido a una falta de eficacia en su gestión.

1.4 Objetivo

Objetivo General

Determinar la relación que existe entre la gestión de cobranza y la recuperabilidad del capital de la cartera de los clientes PYMES del Banco Interbank.

Objetivos Específicos

- Determinar la relación que existe entre estandarización de procesos y la recuperabilidad del capital de la cartera de los clientes PYMES del Banco Interbank
- Determinar la relación que existe entre la negociación de la cancelación de la deuda y la recuperabilidad del capital de la cartera de los clientes PYMES dentro del Banco Interbank
- Determinar la relación que existe entre La efectividad del cumplimiento del plan de actividades de cobranza y la recuperabilidad del capital de la cartera de los clientes PYMES del Banco Interbank

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

Antecedentes Internacionales

Según **Yanzapanta (2015)** en su estudio sobre “La Gestión de Crédito y su Incidencia en la Cartera Vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari”, tuvo como objetivo elaborar un plan de riesgo de crédito la cual contiene estrategias, actividades que debe cumplir con el fin de reducir la cartera vencida de la cooperativa y contribuir al desarrollo de la misma.

Este trabajo se desarrolló en la ciudad de Ambato tomando como fuente de investigación a la cooperativa CRECER WIÑARI, la misma que fue estudiada y analizada en el ámbito de cartera vencida con el fin de apoyar el proceso con la que se ha venido desarrollando a partir de su creación.

En el área de créditos, se hace necesario realizar estudios específicos y

hacer cambios fundamentales, en lo que respecta a recuperación de cartera y otros.

En los elementos de la recuperación de cartera vencida, es importante que a corto plazo se implemente los cambios que se propone en la investigación.

En conclusión, el proceso aporta en la obtención de un mayor desempeño de los procedimientos de cobranza, estableciendo que actividades hacer, los responsables de hacerla, las normativas afines a las actividades que se deben cumplir y tener mayor control en la cartera de crédito.

Según **Sánchez (2011)** en su tesis “Desarrollo de un plan estratégico para recuperar la cartera vencida de clientes de la empresa Producurtimarc de la ciudad de Ambato”. Expresa que la empresa está dedicada a la comercialización de productos químicos para la elaboración de cueros desde hace 8 años ha venido experimentando fases de madurez y crecimiento dadas la influencia decisiva de las fuerzas económicas que exigen la utilización de la Planificación Estratégica con el propósito de lograr un desempeño superior frente a la competencia.

Es por esto que el presente trabajo se enfoca a realizar un análisis amplio del entorno de la empresa con el propósito de establecer estrategias de crédito y cobranzas que le permitan recuperar la cartera vencida de clientes.

Los antecedentes proyectados de la investigación aplicada a clientes internos y externos indican que la empresa debe utilizar como herramienta fundamental a sus actividades dedicadas a crédito y cobranzas, así como

un plan estratégico que lo lleve a emplear, diseñar y producir tácticas de cobranza que influyan positivamente en el ámbito competitivo mejorando visiblemente su flujo de efectivo.

De esta manera la propuesta resultante de la investigación se direccionó hacia el desarrollo de principios de planificación estratégica, con la aplicación de tácticas ofensivas y defensivas que contribuyan a enfrentar las condiciones opuestas que se presentan en la recuperación de cartera vencida de clientes y afrontar procedimientos para modificar las reglas y políticas de la Empresa Producurtimarc señalando de modo pormenorizado los obstáculos y como superarlos formulando una estructura administrativa eficaz.

En la investigación, no fue necesario seleccionar una muestra, debido a que la población citada no era tan grande, y el problema influye de manera directa a 8 clientes internos de la empresa y 30 clientes externo que conforman la cartera vencida de clientes.

Según **Morata (2014)** - en su tesis “La Recuperación de Cartera Vencida y su influencia en la Rentabilidad de la Empresa Marcimex S.A, en la ciudad de Ambato”. Refiere que el incremento del poder adquisitivo de las personas y la búsqueda de una óptima satisfacción de sus necesidades, genera que cada día los consumidores opten por solicitar opciones más fáciles para poder adquirir los productos que les haga falta; teniendo una repercusión directa en los productores, quienes buscan la forma de satisfacer a los clientes tanto fijos como potenciales.

Una de las opciones más utilizadas a nivel mundial es el otorgamiento de créditos, que ha permitido que las empresas logren incrementar el nivel de sus ventas; pero como contrapunto se tiene que se generan cuentas por

cobrar o cuentas de cartera vencida, debido a que con un crédito no se tiene una recuperación inmediata del efectivo.

La gestión de cobranzas tiene como objetivo administrar la forma en que se procederá a la recuperación de dinero otorgado a crédito por la compra de los productos ofertados por las empresas, una correcta gestión de cobranza ayuda de manera efectiva a la rentabilidad de las organizaciones.

El presente documento indica la relación existente entre la gestión de cobranzas y la rentabilidad, como una unión estratégica que sirve para lograr los objetivos institucionales, buscando primordialmente la satisfacción de las necesidades de clientes y empresa.

La población y Muestra utilizada en el trabajo La población ha sido considerada de acuerdo al número promedio de clientes que visitan el almacén Marcimex S.A, en una semana = 120.

Antecedentes nacionales

Hidalgo (2010) según sus estudios sobre “La influencia del control interno en la gestión de créditos y cobranzas en una empresa de servicios de pre-prensa digital en Lima-Cercado”.

El objetivo principal es determinar la influencia del Control Interno en la Gestión de Créditos y Cobranzas en una empresa de servicios de pre-prensa digital en Lima-Cercado.

La muestra está conformada por los trabajadores de 11 empresas y su tamaño ha sido determinada mediante la fórmula de muestreo aleatorio simple para estimar proporciones, considerando un nivel de confianza y un margen de error.

El estudio de investigación realizado ha determinado la importancia de contar con un sistema de control interno en la gestión de créditos y cobranzas, el mismo que influirá favorablemente en la ética, prudencia y transparencia de éste, en el marco de las normas de control interno, el informe COSO y los nuevos paradigmas de gestión y control institucional; con lo cual se va a obtener información oportuna y razonable para una adecuada gestión en el área de créditos y cobranzas y evitar o reducir pérdidas e incrementar los ingresos por los créditos otorgados y cobranzas.

Esta adecuada gestión del área de créditos y cobranzas tiene especial impacto en la Recuperabilidad de la Cartera, pues en el ámbito de “Créditos” se reflejará en una mejor selección de clientes y en el de “Cobranzas” se mostrará una mayor eficiencia en la recuperación de dichos créditos.

Según **Vela, Uriol, Medina, Palacios, y Pintado (2008-2011)** sus estudios acerca de “Los factores que determinan la calidad de la cartera crediticia de las entidades microfinancieras de la Amazonía peruana en el período 2008-2011”.

Tiene como objetivo determinar cuáles son los factores de índole macroeconómica que determinan la calidad de la cartera crediticia en las entidades micro financieras de la amazonía peruana.

La calidad de la cartera está explicada por un conjunto de variables de carácter macroeconómico relacionados con el ciclo del producto y microeconómico tales como el nivel de solvencia de las entidades, la eficiencia y gestión de sus costos operativos, la tasa de crecimiento de los activos rentables.

La relevancia global está corroborada con el coeficiente de determinación significativo encontrado en el modelo, sin embargo, la prueba de hipótesis “F”, demuestra que se deben incluir más variables en la especificación del modelo.

Las microfinanzas en el Perú son un mecanismo de inclusión relevante ya que están orientados al segmento empresarial de mayor participación en número de unidades económicas en el país. Las entidades de micro finanzas financian a pequeñas y microempresas que representan a más del 95% del total de empresas en el país, generando cerca del 40% del PBI y tienen significativo aporte a la generación de empleo.

En ese sentido, la calidad de cartera es un resultado que muestra el nivel de recuperabilidad de la misma. Así, una elevada calidad de cartera, lo que expresa es una cartera con una mayor recuperabilidad que una cartera de baja calidad o deteriorada, que alude a una cartera con menores niveles de recuperabilidad o, lo que vendría a ser lo mismo, con mayores niveles de irrecuperabilidad.

Uceda, Villacorta (2013) según sus estudios sobre “Las políticas de ventas al crédito y su influencia en la morosidad de los clientes de la empresa IMPORT EXPORT YOMAR E.I.R.L. en la ciudad de Lima, tiene como objetivo determinar si las políticas de ventas al crédito influyen en la morosidad de los clientes en la empresa.

La muestra estará conformada por 100 clientes de la empresa IMPORT EXPORT YOMAR.

Se determinó que las políticas de ventas al crédito si influyen en la morosidad de los clientes de la empresa IMPORT EXPORT YOMAR E.I.R.L. del año 2013, según evaluación y análisis a una muestra de 100 clientes, se determinó que la morosidad, es a consecuencia del incumplimiento de los requisitos normados en las tres políticas de créditos establecidas por la empresa.

Este estudio muestra, precisamente, que existen errores o defectos de aplicación de ciertas políticas en la etapa de “Recuperabilidad de la Colocación”, que es cuando se deben ejecutar las acciones de selección de clientes y, como consecuencia, la “Recuperabilidad en las operaciones de Recuperaciones” se ve afectada, en el sentido de que se registran niveles de morosidad por dichos errores o incumplimientos de requisitos.

2.2 Bases Teóricas

Sustento teórico de la Variable 1: GESTIÓN DE COBRANZA

1) Concepto de cobro

Según **Lardents (1981)**, la operación básica de cobranza puede conceptualizarse como el conjunto de operaciones necesarias para transformar un activo exigible documentado o no (Créditos) en un

activo líquido (Disponibilidades). Comienza con la existencia de un derecho representado en una cuenta o un documento a cobrar, y trae como resultado el ingreso de dinero o algún título representativo de dinero - cheque u orden de pago.

También se interpreta como Cobranza a la documentación de un crédito que ya existe. Se trata de un crédito en cuenta corriente que es cancelado por el deudor mediante un pagaré. Si bien aquí el cobro no es definitivo, pues se sigue teniendo un crédito y aún no se ha percibido el dinero, las características de la gestión emprendida son de similar importancia a las que se requieren para lograr el cobro en dinero.

Por último, también podría aceptarse como operación básica de Cobranza al descuento de un documento. A pesar de que tiene características diferentes a las de una operación básica de Cobranza, el resultado que produce (transformación de un crédito en disponibilidades) permite que se la trate como una Cobranza, en lugar de considerarla como una operación básica secundaria (financiera).

La operación básica de Cobranza abarca todas las operaciones que se comprenden desde el momento en que se detecta que un crédito está en condiciones de ser cobrado, hasta que los valores resultantes de la Cobranza son ingresados y contabilizados en la empresa.

Esta variable alude a las actividades que realiza la entidad para lograr la recuperación de sus acreencias. En tal sentido, una entidad que no realiza ninguna actividad para lograr que sus clientes paguen lo que se ha otorgado como crédito, es una entidad que no realiza gestión de cobranza.

A nivel internacional, la gestión de riesgos principalmente está normada por las sugerencias del Comité de Basilea. En el Acuerdo de Basilea de 1988 se estableció esencialmente un capital mínimo requerido para enfrentar los riesgos que enfrenta una institución financiera. Posteriormente, en el Nuevo Acuerdo de Capital de 2004 propuso una gestión integral del riesgo que tome en cuenta el riesgo de mercado, crédito, operacional y liquidez, por parte de las instituciones financieras. Asimismo, se establecían nuevas funciones y atribuciones hacia los organismos de control de cada país. En la actualidad, a raíz de la crisis financiera iniciada en Estados Unidos, se ha creado el documento Acuerdo de Basilea III que pone énfasis en los requerimientos mínimos de capital y las atribuciones de los organismos reguladores.

Según **Samaniego, (2008)**. La gestión adecuada del riesgo de crédito es fundamental para la estabilidad de una entidad financiera. En palabras de Samaniego “el riesgo de crédito es la principal preocupación de los bancos, de hecho, una mala gestión del mismo puede ocasionar graves problemas en una entidad de crédito concreta y llegar a desestabilizar la economía de un país.

En Perú, la entidad reguladora es la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones y define al riesgo de crédito como “la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas” (Superintendencia de Banca y Seguros, 2004).

Según **Domínguez (2005)** Para la medición del riesgo de crédito

existen dos métodos: Método Estándar y el Método Basado En Rating Internos (IRB Internal Rating-Based approach), este último con dos subdivisiones Básico (Foundation) y Avanzado (Advanced).

2) Formas de cobranzas

Según **Díaz (1981)** la cobranza puede asumir diversas formas en función del tipo de empresa que se trate, de las características de los deudores, de la radicación de los montos a cobrar, del volumen de operaciones, etc. Es probable que en una empresa se puedan aplicar más de un tipo de cobranza para lograr la cancelación de los créditos.

- a) **Cobranza por cobradores:** En este caso, personal de la empresa sale a efectuar la Cobranza directamente en el domicilio del deudor. Allí se percibe el dinero, los cheques o los pagarés que firma el deudor. De este tipo de Cobranza se desprenden otras variantes.

- b) **Cobranza por repartidores:** En algunos casos, dada la característica del producto que se comercializa, la Cobranza es realizada por el mismo repartidor que efectúa la entrega de la mercadería vendida. Suele ser usada por empresas que se dedican a la venta de productos alimenticios.

- c) **Cobranza por agencia:** En este caso el deudor también es visitado en su domicilio. La diferencia radica en que la cobranza es realizada por alguna empresa dedicada especialmente a prestar ese servicio y que fue contratada con ese fin. En realidad, no es una forma muy utilizada, reservándose su uso, generalmente, para el caso de créditos de difícil realización.

- d) Cobranza por correspondencia:** El deudor envía por correspondencia el importe de su obligación. Normalmente el deudor envía un cheque de manera tal que elimine cualquier riesgo por extravío o sustracción del valor.
- e) Cobranza en Caja:** En este caso es el cliente quien se traslada hasta la empresa para realizar el pago de su deuda. Esta forma suele emplearse en los comercios minoristas que venden sus mercaderías a crédito, generalmente cancelables al cabo de un número determinado de cuotas.
- f) Cobranza por depósito bancario:** En algunos casos, el deudor efectúa su pago depositando el importe adeudado en la cuenta corriente bancaria del acreedor. Generalmente en estos casos se usa un modelo de boleta de depósito especial que tiene una copia más que la habitual. Esa copia demás queda en poder del banco, quien la hace llegar a su cliente para hacerle saber a éste de la Cobranza que se ha realizado.
- g) Cobranza de documentos por medio de un banco:** Entre los servicios que ofrecen los bancos se encuentra el de Cobranza de Documentos. En estos casos los documentos a cobrar son entregados al banco. Este envía el aviso de vencimiento al deudor para que efectúe el pago directamente en el banco. Cuando el deudor paga, el banco acredita el importe recibido en la cuenta de su cliente y notifica a éste del éxito de la gestión de cobranza. Si el documento no fuera cancelado a su vencimiento, el banco puede encargarse del protesto del mismo.

h) Cobranza de exportaciones: Cuando el deudor reside en el exterior, la Cobranza se realiza normalmente a través de instituciones bancarias que posibilitan que se concrete la operación. El crédito se produce sobre la cuenta corriente del acreedor y el banco le notifica la Cobranza efectuada.

3) Circuito de cobranzas

El circuito de cobranza tiene una secuencia de operaciones de un procedimiento de Cobranzas. El mismo se describe en fases, Según **Lardents (1981)** de manera que ello permite un análisis más exhaustivo de las operaciones allí contenidas

a) Fase 1: Identificación de oportunidades de cobro

La Cobranza surge de una operación previa de Ventas, que, a su vez, originó un proceso de Facturación. Esto significa que en el momento de la cobranza ya se dispone de registros de computación con información almacenada (fecha de vencimiento) que permitirá identificar, en el momento correspondiente, las distintas oportunidades en las que deben iniciarse las gestiones de cobro.

Por lo tanto, un programa de computación recorrerá periódicamente el archivo de Débitos a Clientes pendientes de cancelación (normalmente Facturas y Notas de Débito) y detectará cuáles se encuentran en situación de cobro. Una situación similar se presentará si llevan registros de Documentos a Cobrar.

b) Fase 2: Preparación de la gestión de cobro

La gestión de cobro (cuando se realiza por medio de cobradores) debe estructurarse según la distribución geográfica de los deudores, de manera que cada cobrador será responsable de su zona asignada.

Por lo tanto, un proceso de computación procesará la información almacenada en archivos y emitirá listados (diarios) ordenados por zona, las cuales contengan la identificación de los comprobantes, cuya cobranza se encargará cada cobrador. El detalle de esos listados incluirá el número de Factura, Nota de Débito o Pagaré, fecha de emisión y de vencimiento, importe neto (indicación de descuento, si corresponde), razón social o nombre del deudor, domicilio de pago y un espacio destinado para registrar el resultado de la gestión (“no cobrado” o, en caso contrario, número de recibo, tipo de recaudación de importe neto y descuento).

En el caso de cobranzas por correspondencia cuando los clientes cancelan sus deudas a través del envío de cheques por correo deben tomarse determinados recaudos por razones de control. En primer lugar, la correspondencia deberá ser recibida y manejada por un sector ajeno a Tesorería. Ello es a causa de que un tercero, ajeno al movimiento de fondos, sirva de elemento de control acerca de los valores recibidos y de la oportunidad de su recepción. En este caso, el receptor cubrirá una planilla especialmente diseñada para registrar los valores recibidos por correspondencia. Luego, los cheques serán enviados a Tesorería para continuar con el circuito de cobranzas.

c) Fase 3: Gestión de cobro

Si la Cobranza se efectúa por medio de cobradores a domicilio, estos entregarán recibos que podrán ser provisorios, si las normas

de la empresa lo determinan, hasta que los cheques sean acreditados en su cuenta. En caso contrario, el recibo será definitivo (recibo oficial), pero se aconseja dejar constancia en éste mediante una leyenda aclaratoria que certifique los documentos a los que hace referencia ese recibo. Luego de verificarse la acreditación bancaria de los respectivos cheques recibidos, los mismos serán cancelados.

Cualquiera sea el resultado de la gestión de cobro, el cobrador lo dejará registrado en el listado que se le entregó para el trámite, con el detalle del número de cheque, banco, importe y número de recibo, si es que tuvo éxito en su gestión.

d) Fase 4: Rendición de la cobranza

Los cobradores deberán efectuar la rendición diaria de la función que han cumplido. Esto significa comunicar a Tesorería qué valores, de los que planificó cobrar, fueron percibidos, y bajo qué forma: en cheque o en pagaré, y también cuáles no se pudieron cobrar (y la causa de ello).

Es conveniente diseñar un formulario especial para esta rendición, el cual podría ser incorporado al sistema de computación que administre este procedimiento, y presentar por pantalla la estructura del esquema de información requerida por la fase de rendición.

Es fundamental destacar que toda la información ingresada en la “pantalla rendición” debe ser avalada por la correlativa información contenida en los recibos (cuya copia formará parte de la rendición) y en los valores recibidos.

La documentación así elaborada y los valores serán controlados por Tesorería (destinatario de esos elementos), que deberá aprobar, si está de acuerdo, el proceso de rendición. En tesorería se incorporará un resumen de los valores recibidos en la planilla diaria de caja, en la cual figurará también registrados, si ello ocurrió, los valores recibidos por correspondencia.

Por su parte, el sector Cobranzas deberá actualizar sus registros a fin de repetir, al día siguiente, un nuevo ciclo del procedimiento, con su documentación y su circuito informativo depurado. Dentro de esta fase, resta efectuar en la institución bancaria por parte del sector Tesorería el depósito de los cheques recibidos, tanto de los cobradores como los enviados por correspondencia. Las cobranzas recibidas deben ser depositadas íntegramente y sin demoras. Esto significa que no deben tomarse esos fondos (ni parte de los mismos) para efectuar pagos. Estos serán efectuados a través del fondo fijo (si la erogación es de poca significación) o por medio de cheques propios, si su importancia lo requiere.

e) Fase 5: Control y registro de la cobranza

El sector Contaduría será el responsable de controlar la consistencia de toda la información generada de la gestión de Cobranza. Luego de la verificación, podrá confeccionar los respectivos asientos en la contabilidad general y en el Sub diario de Ingresos y Egresos. La información a que hacemos referencia (base del control o control de consistencia) consiste en las siguientes verificaciones:

- Los créditos a las cuentas de clientes, en cancelación de facturas (u otros débitos) adeudadas por ellos, deberán coincidir con la sumatoria de los importes registrados en los listados de cobranzas de los cobradores y con el listado de valores recibidos por correspondencia.
- En caso de haberse otorgado descuentos por pronto pago, se deberán conciliar los importes totales de facturas canceladas con los importes reales cobrados en relación con esas facturas.
- La sumatoria de los listados indicados en el primer punto deben concordar con el importe total de recibos emitidos y con la suma de los importes de las boletas de depósito.

4) Políticas de cobranza

Según **Ettinger y Golieb (2000)** existen políticas de cobranza la cual podemos clasificarla en tres tipos para poder ser más específicos al momento de encontrarnos con casos particulares y poder ajustarnos a las necesidades del mercado es decir ser flexibles.

a) Políticas restrictivas:

Caracterizadas por la concesión de créditos en períodos sumamente cortos, normas de crédito estrictas y una política de cobranza agresiva. Esta política contribuye a reducir al mínimo las pérdidas en cuentas de cobro dudoso y la inversión movilización de fondos en las cuentas por cobrar. Pero a su vez este tipo de políticas pueden traer como consecuencia la reducción de las ventas y los márgenes de utilidad, la inversión es más baja que las que se pudieran tener con niveles más elevados de ventas, utilidades y cuentas por cobrar.

b) Políticas Liberales

Como oposición a las políticas restrictivas, las políticas liberales tienden a ser generosas, otorgan créditos considerando la competencia, no presionan enérgicamente en el proceso de cobro y son menos exigentes en condiciones y establecimientos de períodos para el pago de las cuentas. Este tipo de política trae como consecuencia un aumento de las cuentas y efectos por cobrar, así como también en las pérdidas en cuentas incobrables. En consecuencia, este tipo de política no estimula aumentos compensadores en las ventas y utilidades.

c) Políticas racionales:

Estas políticas son aquellas que deben aplicarse de tal manera que se logre producir un flujo normal de crédito y de cobranzas; se implementan con el propósito de que se cumpla el objetivo de la administración de cuentas por cobrar y de la gerencia financiera en general. Este objetivo consiste en maximizar el rendimiento sobre la inversión de la empresa que conceden los créditos a plazos razonables según las características de los clientes y los gastos de cobranzas se aplican tomando en consideración los cobros a efectuarse obteniendo un margen de beneficio razonable.

5) Principales factores para otorgar un crédito bancario

Según **Caiza (2011)** en su investigación se dedica al estudio del proceso de concesión de crédito, desde la consideración de los objetivos de la administración de cuentas por cobrar hasta el establecimiento de criterios básicos para otorgar o rechazar créditos

Según **Instrum Jutitia, (2007)**, el proceso de gestión de crédito es asegurar que todas las personas de su empresa la conocen y la

respetan. En especial para el área comercial de su empresa, de forma que su objetivo no sea sólo vender, si no vender a aquellos clientes que están dispuestos a ceñirse a su política de gestión de crédito.

Si partimos de estos conceptos, la gestión de crédito hace referencia a la eficiencia de entregar créditos donde se cumpla la razón de ser de estos créditos es decir, prestar dinero en un lapso de tiempo el cual tendrá como precio una tasa de interés la cual será la ganancia del banco por el valor del dinero en el tiempo, decidir si tanto la empresa o persona es sujeta a crédito es muy importante para la entidad financiera ya que de este modo puedes reducir el riesgo de incurrir en moras y prestamos impagos.

Según **Saavedra García & Saavedra García (2010)** Los principales factores que deben tomarse en cuenta para decidir si se otorga o no un crédito son nombrados como las “Cinco C Del Crédito” y son los siguientes:

a) Capacidad: La capacidad de pago del acreditado es el factor más importante en la decisión del banco. Consiste en evaluar la habilidad y experiencia en los negocios que tenga la persona o empresa, su administración y resultados prácticos. Para esta valuación se toma en cuenta la antigüedad, el crecimiento de la empresa, sus canales de distribución, actividades, giro, zona de influencia, número de empleados, sucursales, etc., ya que se requiere saber cómo pagará el préstamo y para ello se necesita determinar el flujo de efectivo del negocio; incluso necesitan el historial del crédito del dueño y sus deudas pasadas y presentes (tanto las personales como las comerciales).

- b) Capital:** Se refiere a los valores invertidos en el negocio del acreditado, así como obligaciones, es decir, un estudio de las finanzas. Para la evaluación se requiere el análisis de su situación financiera. El análisis financiero detallado permite conocer completamente las posibilidades de pago, el flujo de ingresos y egresos, así como la Capacidad de endeudamiento. El flujo de liquidez, la rotación de inventario, el tiempo promedio que tarde en pagar, etc. son algunas razones financieras importantes para este análisis.
- c) Colateral:** Son todos aquellos elementos de que dispones el acreditado para garantizar el cumplimiento del pago en el crédito, es decir, las garantías o apoyos colaterales. Se evalúa a través de sus activos fijos, el valor económico y la calidad de estos, ya que en el análisis del crédito se establece que no deberá otorgarse un crédito sin tener prevista una segunda fuente de pago.
- d) Carácter:** Son las cualidades de honorabilidad y solvencia moral que tiene el deudor para responder al crédito. Se busca información sobre sus hábitos de pago y comportamiento en operaciones crediticias pasadas y presentes, en relación con sus pagos. La valuación del carácter o solvencia moral de un cliente debe hacerse a partir de elementos contundentes, cuantificables y verificables.
- e) Condiciones:** Son los factores exógenos que pueden afectar la marcha del negocio del acreditado, como las condiciones económicas y del sector o la situación política y económica de la región. Aunque dichos factores no están bajo el control de acreditado, se consideran en el análisis de créditos para prever sus posibles efectos”.

El área de crédito es una pieza clave en toda organización. Ya que son ellos los que decidirán a quién, hasta que monto y a qué plazo, se otorgará el crédito. El área de riesgos se encarga que los plazos de pago se cumplan y cuando no, se toman medidas para procurar el pago lo antes posible. El área de crédito viene a estar directamente relacionado con los ingresos de la compañía y con su capital de trabajo, y se refleja en su salud financiera.

6) Características de la gestión de cobranza

Entre las principales características de esta variable tenemos:

- a) Es una variable operativa, práctica. Es decir, depende básicamente de lo que las entidades hagan en el trabajo operativo con su personal, de ejecución de labores.
- b) Es una variable de implementación. Es decir, depende de la forma cómo se apliquen determinadas políticas o directrices, de cómo se ejecuten las labores o las órdenes.
- c) Es una variable subjetiva. En el sentido de que depende del comportamiento de las personas, de si estas se encuentran debidamente capacitadas, motivadas o implementadas para realizar el trabajo, la gestión de cobranza.

7) Factores de la gestión de cobranza

Según **(Gómez, 2011)** los principales factores que influyen en esta variable son:

a) Políticas empresariales

Estas aluden a las decisiones o a la visión que tienen los directores o gerentes de las empresas, respecto de lo que debe hacerse: Si están o no conscientes y/o decididos a implementar determinadas políticas.

b) Presupuesto

En muchos casos, empresas de pequeño tamaño y hasta medianas no tienen suficiente capacidad económica como para financiar los costos de implementación de las decisiones de política institucional. Se hacen planes se diseñan políticas pero las carencias económicas de la empresa impiden que se ejecuten o que se hagan apropiadamente.

c) Gestión

Muchas de las debilidades de las empresas en estos sentidos dependen de los problemas de capacidad de gestión de los gerentes y directivos. Personal sin experiencia y sin fortalezas en capacidades gerenciales impiden el desarrollo de una gestión eficiente y del uso de métodos, técnicas y herramientas de gestión modernas.

d) Enfoques teóricos

Saurina, (2008) analizó la morosidad de las cajas de ahorro españolas y encontró que la morosidad de estas entidades estaba relacionada fuertemente con algunas variables macroeconómicas importantes: demanda agregada, tasa de desempleo, salarios, etc.

Asimismo, identificó también que algunos factores asociados directamente con el comportamiento de cada institución (factores microeconómicos) permiten explicar el comportamiento de la morosidad: cuota de mercado, tasa de crecimiento de las colocaciones, políticas de incentivos de las firmas, niveles de eficiencia, niveles de solvencia, etc.

Los hallazgos encontrados por estos autores muestran un comportamiento contra-cíclico de estos tres indicadores. Asimismo, identifican un impacto positivo del tipo de cambio real y negativo de la tasa de crecimiento de las colocaciones sobre los distintos indicadores de calidad de la cartera crediticia, respectivamente. Además, consideran variables microeconómicas importantes para explicar el comportamiento diferenciado de las entidades bancarias. Esto permite identificar también que algunos factores asociados directamente con el comportamiento de cada institución (factores microeconómicos) permiten explicar el comportamiento de la morosidad: cuota de mercado, tasa de crecimiento de las colocaciones, políticas de incentivos de las firmas, niveles de eficiencia, niveles de solvencia.

Muñoz, (1998) analizó el rol de la actividad económica, el crecimiento de las colocaciones bancarias y las tasas de interés activas sobre la morosidad, a través de un panel de datos para todas las entidades bancarias peruanas durante el periodo 1993-1998. Los resultados presentados por este autor justifican un comportamiento contra-cíclico de la morosidad bancaria. Además, sustentan un efecto negativo del crecimiento del crédito y de las tasas de interés activas sobre la morosidad.

La morosidad de estas entidades estaba relacionada fuertemente

con algunas variables macroeconómicas importantes: demanda agregada, tasa de desempleo, salarios, etc. Asimismo, identificó que algunos factores asociados directamente con el comportamiento de cada institución (factores microeconómicos) permiten explicar el comportamiento de la morosidad: cuota de mercado, tasa de crecimiento de las colocaciones. Los resultados presentados por este autor justifican un comportamiento contra-cíclico de la morosidad bancaria. Además, sustentan un efecto negativo del crecimiento del crédito y de las tasas de interés activas sobre la morosidad

Aguilar, Camargo y Saravia, (2004) analizaron el impacto de diversos factores macroeconómicos y microeconómicos sobre el nivel de morosidad del sistema bancario peruano durante el periodo 1993-2003. Para ello, utilizaron un modelo de panel dinámico con información para todas las entidades bancarias para tres variables de calidad de la cartera: morosidad, cartera pesada y cartera de alto riesgo. Los hallazgos encontrados por estos autores muestran un comportamiento contra-cíclico de estos tres indicadores. Asimismo, identifican un impacto positivo del tipo de cambio real y negativo de la tasa de crecimiento de las colocaciones sobre los distintos indicadores de calidad de la cartera crediticia, respectivamente. Además, consideran variables microeconómicas importantes para explicar el comportamiento diferenciado de las entidades bancarias: costo o margen de intermediación, ROE y concentración bancaria.

Se identifica también que algunos factores asociados directamente con el comportamiento de cada institución (factores microeconómicos) permiten explicar el comportamiento de la morosidad: cuota de mercado, tasa de crecimiento de las colocaciones, políticas de incentivos de las firmas, niveles de

eficiencia, niveles de solvencia. Al respecto, es importante tener presente que se basan en factores externos, ya sean macroeconómicos o microeconómicos. En el presente trabajo, tomamos en cuenta más bien factores internos, para ambas variables. Es decir, nos basamos más bien en las fortalezas y/o debilidades de la propia institución, respecto de su forma de planificar, implementar y llevar a cabo acciones determinadas.

Sustento teórico de la Variable 2: RECUPERABILIDAD DE CARTERA

1) Definición

La función de Recuperación de Cartera es ofrecer productos de reestructura en función a la capacidad de pago del acreditado y curar una cuenta.

Cuando se habla de Recuperabilidad de Cartera, de inicio debe quedar claro que en todos los casos se está hablando de negocios o giros de negocio que se relacionan con la venta al crédito o con el otorgamiento de créditos, propiamente. Se debe precisar que la expresión Recuperabilidad de Cartera, hace alusión a dos temas que son distintos, aunque complementarios dentro de una operación al crédito:

Se emplea la metodología de análisis de cosechas, la cual consiste en el análisis de la cartera segmentada en cortes de créditos según la fecha de desembolso. Esta metodología permite obtener indicadores refinados de riesgo, al considerar créditos con un mismo inicio de vida, en lugar de la cartera total que combina créditos antiguos y nuevos. Se analiza un total de 23 cosechas de microcréditos de las cajas rurales,

correspondientes al periodo de análisis desde enero 2011 hasta diciembre 2012. El análisis realizado muestra que el porcentaje de deudores compartidos fue mayor en el año 2012 respecto al año 2011, indicativo de un incremento de la competencia. Asimismo, el atraso de 30 a 120 días de los deudores compartidos fue mayor y creció más rápidamente que el indicador correspondiente a los deudores únicos; además, el atraso fue mayor en el año 2012 respecto al 2011. Lo anterior sugeriría el efecto negativo del aumento de la competencia en los últimos años en la morosidad de los deudores de microcréditos.

1. Recuperabilidad en la Colocación de cartera

En un primer momento, se refiere a las condiciones de otorgamiento de un crédito: La segmentación del mercado, los mecanismos de evaluación y/o selección de clientes, la determinación de los colaterales e identificación de las garantías para que, finalmente, el otorgante decida conceder el crédito al cliente.

Este crédito al cliente puede tratarse de una venta a plazos (al crédito) de un bien o puede ser la “venta de créditos”, en el sentido conocido como “venta de intangibles” en el mercado.

Igualmente, esta venta de créditos o intangibles, puede referirse a la entrega de dinero (préstamo de dinero), o a la de puesta a disposición de líneas de crédito que, una vez que se ha hecho disposición de alguna cantidad de efectivo, se produce el crédito, propiamente.

Finalmente, esta disposición de dinero puede ser por disposición de efectivo de toda o una parte de la línea de crédito, o por compras de bienes o servicios utilizando como medio de pago todo o parte de la línea de crédito otorgada: igual, se produce el "crédito".

Para este caso, la recuperabilidad de cartera es totalmente de pronóstico, basada en información histórica pero referencial: Créditos anteriores obtenidos, nivel de atraso en créditos anteriores, ratios de pagos en fecha o antes de los vencimientos, etc. Normalmente se la denomina como "Recuperabilidad en la Colocación del Crédito".

2. Técnicas de cobranza empleadas

Según **Susano (2014)** el disponer de una cartera de pagos al día en los intermediarios financieros; es referirse al "Negocio de la recuperación de la cartera de préstamos". La preocupación del recuperador no es sólo por el cobro de un crédito individual, sino por la cartera total. Se trata de ayudar a la formación de una cartera de prestatarios que tengan una disciplina de pagos, cuya cobranza sea altamente efectiva para el intermediario financiero. En este negocio, la cobranza es un aspecto central, dentro de un conjunto de servicios dirigidos al prestatario; para que cumpla oportunamente con las obligaciones.

Desde un plano práctico se preguntarán: ¿Cómo cobran las Instituciones Financieras de éxito? En ellas se actúa con una visión amplia de los repagos de los deudores. La recuperación empuja la cobranza como un arma de múltiples fines. Para el éxito de

recuperar la cartera de créditos, se trata de acometer sobre cuatro puntos álgidos: Se gestiona la cobranza, para reducir la incertidumbre de pagos del deudor; Minimizar los costos de la cartera en cobranza; Asegurar la rentabilidad del préstamo y Preocuparse por la satisfacción del prestatario.

En base a lo expuesto, el éxito de las recuperaciones de la cartera de créditos en los intermediarios financieros está fuertemente sujeto a la gestión tecnológica. Aquí, el soporte de la tecnología va ayudar a la cobranza a cumplir los cuatro fines ya explicados; de esta manera se conseguiría aumentar los prestatarios de pago puntual. Hasta el momento, las técnicas de cobranza que se emplean de manera usual entre los intermediarios financieros son cinco. La Técnica Tradicional; la Técnica Convencional – Bancaria; la Técnica de Cobro a Presión; la Técnica de Premio - Castigo y la Técnica relación Acreedor - Deudor.

Las cuales se procederán a explicar una por una para un mejor entendimiento:

- a)** La Técnica Tradicional, busca en el deudor la cancelación de las acreencias a costos mínimos. Esta técnica descansa básicamente en la voluntad de pagos del prestatario; haciendo alta la incertidumbre de cobro. La rentabilidad del préstamo es alta. Se cumple con el requerimiento de pagos a los clientes, de la manera más simple; mediante el aviso del vencimiento. Luego se espera la cancelación en la caja del acreedor. El objetivo central sólo es el cobro. El mecanismo para la disciplina de pagos del deudor es el castigo en cargos financieros, corte del crédito y ejecución de garantías.

- b)** La Técnica Convencional - Bancaria, se efectúa por "cobros en cargo a cuenta corriente u otra cuenta con saldo acreedor del cliente", busca del deudor la cancelación de las acreencias a costos y tiempo mínimos. Esta técnica descansa en el cobro al vencimiento. Sin embargo, la falta de saldos acreedores, genera incertidumbre de cobro y disminuye sensiblemente la rentabilidad del préstamo. Se cumple con el requerimiento de pagos a los clientes, con el aviso del vencimiento. Luego se busca la cancelación en la oportunidad de la existencia del saldo acreedor. El objetivo central sólo es el cobro. La disciplina de pagos del deudor se da a partir del castigo, en cargos financieros, corte del crédito, ejecución de garantías.
- c)** En la Técnica de Cobro a Presión, el deudor, co-deudor y el garante son vistos como presas para cazar. Se busca en el deudor y garantes la cancelación de las acreencias por todos los medios posibles y a cualquier costo. No importa la voluntad de pagos del prestatario. El requerimiento de pagos a los clientes es permanente, se inicia con el aviso del vencimiento y luego; arranca la batalla por la cancelación en la caja del acreedor. La incertidumbre de cobro es mínima. El objetivo es cobrar. La rentabilidad del préstamo es baja. La disciplina de pagos del deudor se consigue con una variedad de castigos e intimidaciones en presión moral, cargos financieros, corte del crédito, ejecución de garantías.
- d)** La Técnica de Premio - Castigo. El pago del deudor es estimulado mediante "la zanahoria y el palo". Se busca en el deudor la cancelación puntual de las acreencias premiándolo. Esta técnica descansa fundamentalmente en acrecentar la

voluntad de pagos del prestatario. La incertidumbre de cobro, los costos y la rentabilidad del préstamo es media. Se cumple con el requerimiento de pagos a los clientes con el aviso del vencimiento y la promoción de los premios. Se atrae la cancelación en la caja del acreedor. El objetivo central no sólo es el cobro, también la formación de un prestatario de pago puntual. La disciplina de pagos del deudor se consigue con el premio o el castigo en cargos financieros y corte del crédito.

- e) La Técnica Relación Acreedor - Deudor. La gestión de la cobranza y la ejecución del cobro es un compromiso de prestamista y prestatario. Esta técnica promueve la voluntad de pagos del prestatario y cautela su capacidad de pagos. Si bien los costos son medios, la rentabilidad del préstamo es alta y la incertidumbre mínima. Se requiere los pagos a los clientes con el aviso del vencimiento. La caja del acreedor se acerca al deudor para su pronto pago. El acreedor está junto con el deudor para su oportuna cancelación, la disciplina de pagos del deudor es un ejercicio; pero también hay castigo en cargos financieros y corte del crédito. En la aplicación de estas técnicas, se incurre en un conjunto de abusos y defectos que conspiran contra el buen trabajo de la tecnología. Estas fallas son producto de inexperiencia, desconocimiento o carencia de know-how. En la técnica tradicional se abusa de la voluntad de pagos, lo que relaja la disciplina en la atención de obligaciones del deudor. En la técnica convencional bancaria, se exagera en la capacidad de cargos en cuenta del acreedor y la voluntad de pagos del deudor. La cobranza a presión exagera su exigencia de pago y termina ahuyentando al cliente de pago puntual.

En las técnicas de premio - castigo y la relación acreedor - deudor, los factores estimulantes del pago pueden encarecer

excesivamente la técnica, haciendo muy costosa la promoción o formación del prestatario de pago puntual. En muchos casos, no se efectúa el requerimiento de pagos con la debida firmeza, de allí que se pueda generar un relajamiento de la disciplina del deudor. Las técnicas mal empleadas enfatizan en exceso el estímulo de pagos y pueden no servir para una adecuada sólida disciplina financiera del deudor.

Un análisis comparativo de estas cinco técnicas disponibles a los intermediarios financieros, nos ofrecería información acerca de su impacto sobre la eficiencia de las operaciones cobranza. Los factores de comparación que utilizaremos son los cuatro antes mencionados: la incertidumbre de pagos del deudor, los costos de cobranza, la rentabilidad del préstamo y la satisfacción del cliente. En el Cuadro (1) adjunto, presentamos de manera sintética y matricial el impacto tecnológico por cada uno de los factores señalados. En conjunto los impactos nos muestran como estaría trabajando cada arreglo tecnológico, desde una perspectiva microeconómica.

A partir de los factores de comparación, ¿cuál de las cinco tecnologías contribuiría mejor a la eficiencia operativa? Antes de responder a esta pregunta, debemos considerar el hecho que las finanzas en general y la administración de cartera de los intermediarios financieros en particular; actúan bajo condiciones de incertidumbre. En este sentido, claramente se ve en el Cuadro (1) que existen dos técnicas en las cuales se hace mínima la incertidumbre de pagos: la cobranza a presión y la relación acreedor – deudor; ambas tendrían costos de cobranza similares, pero difieren en cuanto a rentabilidad del préstamo, la segunda es mayor.

Tabla N° 1.- Comparación de las Técnicas de Cobro

Tipo de Técnicas	Incertidumbre de Cobro (U* de C)	Costo de Cobranza	Rentabilidad del Préstamo	Satisfacción del Cliente SC*
Tradicional	Alta	Baja	Alta	Baja
Convencional Bancaria	Media	Medio	Media	Media
A Presión	Baja	Alto	Baja	Media
Premio-Castigo	Media	Media	Media	Alta
Acreedor-Deudor	Baja	Media	Alta	Alta

Fuente: Susano (2014)

El desconocimiento o la falta del know-how pueden conducir a la implantación defectuosa de la técnica seleccionada, de allí que los resultados sean poco favorables. La falla de gestión tecnológica puede aparecer como que la técnica no trabaja, cuando en realidad se trata de un problema distinto.

A menudo la tecnología es vista como un medio para la resolución de los problemas. Esta visión es correcta en tanto ayude a su gestión apropiada. Desde este ángulo, es menester responder ¿Cómo estas tecnologías impactan sobre la morosidad actual de los intermediarios financieros? Al respecto, dada la permanencia de la morosidad en Latinoamérica, es conveniente dividir el impacto sobre la morosidad a corto y largo plazo. Según el Gráfico, se

percibe que sólo tres de ellas ayudan a reducir los índices de morosidad a corto plazo y sólo una de ellas actúa a largo plazo.

Los intermediarios financieros como centros de cobro prefieren emplear como técnica de cobranza las antes mencionadas, ya que les permite reducir con prontitud los índices de morosidad a corto plazo; sin importar los efectos de largo plazo. Tal hecho - si bien comprensible - no es una buena razón de gestión tecnológica. Difícilmente con tal tipo de tecnología se asegura la formación de una cartera de prestatarios de pago puntual. En muchos casos, se reduce los índices de morosidad de manera inmediata; aún a costa de perder los clientes que le darían al intermediario financiero, sostenibilidad a largo plazo.

Tabla N° 2.- Técnicas de cobro e impacto en el nivel de morosidad

Tipo de Técnicas	Nivel de Morosidad a Corto Plazo	Nivel de Morosidad a Largo Plazo
Tradicional	Bajo	Alto
Convencional Bancaria	Medio	Medio
A Presión	Alto	Medio
Premio-Castigo	Medio	Alto
Acreedor-Deudor	Bajo	Bajo

Fuente: Susano (2014)

Las técnicas de cobranza se las entiende de mejor manera, según, **Moyer, Mc Guigan, Kretlow, (2005)**, estos son los procedimientos de cobranza son los métodos que una compañía utiliza para intentar el cobro de las cuentas vencidas. Entre los métodos de uso más común se encuentran.

- Enviar avisos o cartas en que se informa al cliente que su cuenta venció y se le solicita su liquidación.
- Hacer llamadas telefónicas o visitas al cliente en un intento por conseguir el pago.
- Emplear una agencia de cobranza
- Emplear acciones legales contra el cliente

Otro método en algunos casos resulta eficaz, consiste en que la compañía se niegue a realizar nuevos embarques hasta que el cliente liquide sus cuentas vencidas. Aunque el objetivo de los procedimientos de cobranza es acelerar el cobro de pagos vencidos, y reducir la cartera vencida, las compañías deben evitar conflictos con clientes, normalmente solventes, y que por alguna buena razón no han cumplido con el pago oportuno de su deuda. Si se adopta un procedimiento de cobranza sumamente agresivo, el resultado podría ser la reducción de las ventas y utilidades futuras, ya que los clientes optan por proveedores con políticas de cobranza más indulgentes.

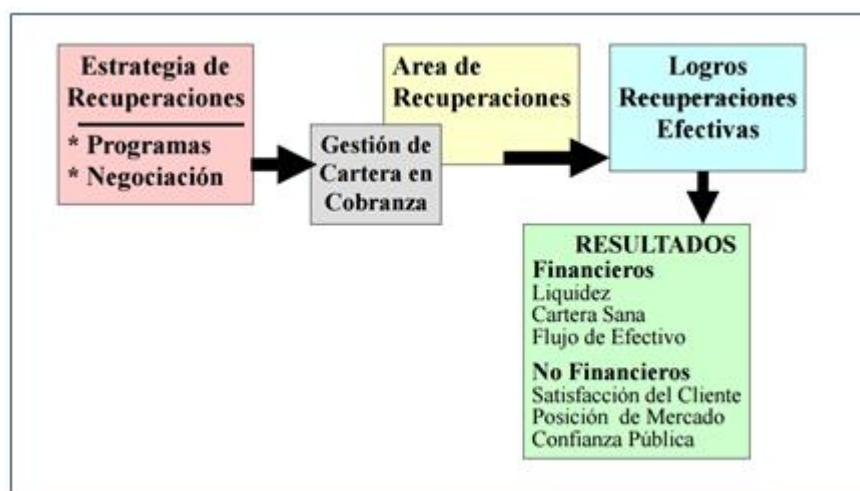
3. La negociación en la recuperación de la cartera de créditos

Según Susano (2014) entre las diversas fórmulas que emplean algunos recuperadores de créditos para realizar su labor con éxito, se menciona a la negociación. Con ella, muchos logran una alta

efectividad, no sólo en sus metas de cobranza; sino fundamentalmente consiguen que los prestatarios cumplan oportunamente con sus obligaciones. Más todavía, el uso de la negociación les permite cobrar; aún en las condiciones más adversas en las que se encuentren los créditos impagos o fallidos. La negociación pues, lleva a manejar apropiadamente la cartera en cobranza y consigue recuperaciones efectivas.

Si estas son las virtudes de la negociación, entonces; por qué no aplicarla masivamente en todos aquellos que tienen cuentas por cobrar y así, acabar con la morosidad, los créditos impagos, los préstamos problema y las carteras de préstamos irrecuperables. El punto es que la negociación por sí sola, no genera la puntualidad en los pagos de los prestatarios. Con ella exclusivamente no se recupera lo que por meses y años no se ha logrado cobrar. Más bien, ella es parte de una estrategia integral para alcanzar la máxima recuperabilidad de la cartera de créditos en cobranza.

Figura N° 1 .- Flujo de Gestión de Cobranza



Fuente: Susano (2014)

La negociación ayuda de manera directa a la recuperación del crédito, con la condición de que ésta sea bien empleada. Negociar no es una actividad para ser efectuada por los legos, principiantes o empíricos. Si no es bien utilizada, la negociación podría constituirse en un arma de doble filo. Quienes propugnan y fomentan el uso de la negociación en la intermediación financiera o bancaria, perciben esta intermediación desde un plano comercial y financiero; como una sucesión de compras y ventas, tanto de activos como de pasivos entre intermediarios y clientes o entre ellos mismos.

De acuerdo a lo expuesto, según **Susano (2014)** si bien la intermediación representa compras y ventas de activos; también puede ser vista como pagos y cobros de deudas emitidas en la intermediación. No puede dejarse de señalar que las deudas se originan de manera contractual. Las obligaciones que tienen los intermediarios con sus prestamistas (ahorradores), implican que deban pagar los intereses u otros abonos o beneficios pactados a sus vencimientos por los adeudos contractuales que tienen de aquellos. En estos pagos y cobros que los intermediarios están comprometidos a realizar, de hecho, se celebran negociaciones. Muchos bancos, por ejemplo, negocian con los ahorristas para que estos no hagan cobros ni retiros; más bien capitalicen intereses y renueven el principal a sus respectivos vencimientos. La situación se hace aún más notoria, dependiendo del volumen de depósitos que puedan estar en juego. En situaciones de dificultades de liquidez, los intermediarios negocian con los clientes para no hacer efectivo el pago de cheques, buscando que los fondos permanezcan en las cuentas de sus clientes. Esta concepción de la intermediación como compras o ventas, o de otro modo; de pagos y cobros, abre nuestro entendimiento a mirar la actividad financiera como una gran mesa de negociaciones. En la cual las partes intervinientes están prestas a conseguir acuerdos satisfactorios.

Desde el lado de los intermediarios, sin duda estos se encuentran comprometidos a participar de la negociación; con capacidad técnica y sagacidad comercial. Ello evitará que los intermediarios no sean avasallados por los otros intervinientes de la negociación.

Existen múltiples ejemplos de que esto último ha sucedido. La negociación avanza o se estanca, dependiendo de la predisposición de las partes para llegar a un acuerdo. Esta predisposición, de alguna manera es fomentada y promovida por las interrelaciones entre gentes. Relaciones saludables pueden servir para fomentar la credibilidad y confianza, las mismas que son muy necesarias entre quienes negocian. La desconfianza y falta de credibilidad hacen naufragar cualquier negociación, por muy importante que sea para las partes.

Las relaciones entre acreedores y deudores es un punto vital para lograr no sólo los acuerdos, sino fundamentalmente para el cumplimiento de estos. Desde el punto de vista de la negociación, ¿Qué significa un incumplimiento de pagos del deudor? Sin duda, es una violación de este a los compromisos contractuales acordados con el prestamista. Ello significa que no obstante haberse negociado el préstamo y existir un acuerdo, el deudor de mutuo propio lo incumple. Entonces, según Susano (2014) negociar para la recuperación efectiva, no es un medio para modificar acuerdos contractuales o establecer nuevas formas de entendimiento al margen de lo pactado. Más bien, el objetivo de negociar del recuperador con el prestatario; es allanar el camino de las buenas relaciones acreedor – deudor. Es prevenir el surgimiento de situaciones de conflicto, que sean la falsa justificación del deudor para no pagar. Aún en el caso de que existiera la controversia del intermediario con el deudor y el recuperador hereda el problema. La negociación debe ayudarlo a

superar la disputa y conseguir la reanudación de los pagos.

La participación de la negociación en la cobranza, es un aspecto vital para conseguir del deudor pagos puntuales. El recuperador no puede perder de vista el hecho que cobrar es un servicio que brinda el prestamista al prestatario. Este servicio forma parte de toda la cadena de tareas que se tienen en la institución financiera para la administración de los créditos. Por esta razón, el recuperador debería negociar con el deudor la oportunidad de cobro. Ciertos deudores no ven con agrado los cobros a presión, o las técnicas de intimidación a las que son sometidos día a día hasta el vencimiento; si su puntualidad es probada, se debería negociar el momento del cobro.

Cuando se trata de prestatarios con deuda vencida y no pagada. Aquí, el negociar no significa ceder a las condiciones del deudor, ni renunciar a cobrar. Se negocia para superar los obstáculos que están trabando los pagos del deudor. Se pueden establecer acuerdos complementarios, al acuerdo principal estipulado en los contratos. Los acuerdos complementarios podrían ser informales y de ninguna manera implicar modificaciones contractuales, que a futuro pongan en peligro la recuperabilidad del préstamo. Se negocia para que los servicios de cobranza al deudor sean a satisfacción de ambas partes.

Recuerde, al negociar con su deudor; el recuperador tiene una gran ventaja, lo que exige es legítimo. En efecto, el recuperador está en una posición inmejorable; producto de la obligación contractual. Este hecho le confiere cierto poder frente a un deudor moroso, situación que debe ser aprovechada al máximo por el primero sobre el segundo. Claro está, manteniendo las formas y las buenas

maneras; el recuperador puede conseguir acuerdos con el deudor y encaminarlo a ponerse al día con la cancelación de los pagos atrasados. Esta negociación debe seguir la política que para el efecto tenga el intermediario.

El recuperador no debe recurrir a la negociación como último recurso en la cobranza de los préstamos desembolsados. Negociar tiene que ser una tarea cotidiana para él, porque le servirá para que sus servicios sean apreciados y valorados por el deudor. A lo largo del periodo de vigencia del préstamo surgen inconveniencias, enfrentamientos, conflictos y discrepancias que pueden terminar perjudicando la cobranza. Todas estas situaciones serán superables o mejor evitadas, en tanto el recuperador cultive sus cualidades negociadoras o esté presto para negociar y obtener sus cobros oportunamente.

4. El apoyo del seguimiento a las recuperaciones de la cartera de créditos

El seguimiento no es una actividad esencialmente financiera, pero está estrechamente vinculada a ella. Según **Susano (2014)** es parte de la relación acreedor deudor; pero interconectados por factores culturales y de cooperación. En efecto, el seguimiento sólo es posible si acreedor y deudor, muestran una natural predisposición para su realización. Un deudor que actúa con transparencia y credibilidad, estará presto al seguimiento de su acreedor. Lo mismo puede decirse del acreedor que utiliza el seguimiento, dentro de los alcances permisibles de la privacidad y libertad que requiere todo deudor.

El seguimiento resulta exitoso, si éste no le es impuesto al deudor por el acreedor. Más bien, se diría que requiere contar con la aceptabilidad voluntaria de parte del deudor. En los hechos, si bien el seguimiento está diseñado para servir al acreedor; también el deudor se beneficia de éste. En otras palabras, el seguimiento no debería ser interpretado por el deudor como una interferencia o la intervención del acreedor en negocios que no le competen. Como más adelante se explica, la mirada del acreedor sobre el crédito responde a una natural desconfianza de que las cosas no marchen exactamente como se tiene previsto

¿Cuáles son los fundamentos del seguimiento? En realidad, cuando se otorga un préstamo, el prestamista se convierte en socio del prestatario; sin participación accionaria o patrimonial. Tomemos el caso, cuando el préstamo concedido sea equivalente al 50% del capital. Aquí, prácticamente el acreedor está corriendo a medias con el deudor el riesgo del negocio de este último; lo peor, sin tener ningún derecho sobre la propiedad del mismo. Cuando el préstamo es de 1 a 1 con el capital del deudor, la responsabilidad del acreedor aumenta. Es así como nace la preocupación del acreedor por recuperar el crédito.

El seguimiento entonces, según **Susano (2014)** ayudará al acreedor a desatar los nudos de su preocupación. Es preciso entonces, comenzar entendiendo la mecánica del funcionamiento del crédito en el negocio del deudor. Todo préstamo tiene tres componentes: Sujeto del Crédito, Objeto del Crédito y la Situación del Negocio. En el sujeto importa observar de cerca su carácter frente a las obligaciones, a fin de develar la moral incierta. En el objeto del crédito, hay que verificar el real uso en cuanto a monto y destino del mismo. En materia del Negocio, se debe chequear el impacto favorable del crédito sobre sus resultados.

El trabajo de seguimiento que interesa al recuperador es el informe de seguimiento. En dicho reporte se encuentra descrita en detalle la evolución de la gestión del crédito del deudor. Ahora ciertamente, no existe una estandarización del informe en todos los IFIs, se diría que cada uno tiene su estilo y manera de acometer la gestión del crédito. Lo importante por destacar aquí, es la percepción que tiene el acreedor de cómo estaría funcionando el crédito en el deudor y desde allí; sus efectos sobre el comportamiento de pagos. El punto siguiente es cómo el recuperador puede aprovechar mejor tal informe.

Seguimiento y recuperación, como actividades conjuntas conforman un trabajo coordinado; cuyo propósito es la formación de un prestatario de pago puntual. Aquí no se trata de conseguir sólo el pago que corresponde al vencimiento; más bien, se busca generar o profundizar en el deudor el hábito de cumplir en la fecha; con las obligaciones contractualmente asumidas.

5. Cartera

La cartera surge como una necesidad de responder a los requerimientos de la gerencia de otorgar crédito a sus clientes más importantes, de esta manera lo sostienen:

Godoy y Greco, (2006) cartera son las partidas de clientes o cuentas por cobrar, y la administración de estas es el sistema que determina la calidad de dicha cartera y crea las políticas de cobro o de préstamo. Tendencia propia de documentos comerciales,

conjunto de inversiones financieras.

La cartera forma parte de un activo determinante dentro de las empresas tanto públicas (bancos, cooperativas, financieras, entre otras) como privadas (empresas comerciales, empresas de servicios) la misma que está conformada por las cuentas por cobrar de sus ventas de mercadería a crédito, constituyéndose para el cliente un mejor servicio, y para la organización una forma de expandir sus utilidades.

6. Sistema de Cartera

Un sistema de cartera es un proceso mediante el cual se pretende crear políticas de crédito y cobranza, así nos muestra:

Molina, (2005), El Sistema de Cartera surge como una necesidad de la empresa para satisfacer a sus clientes más importantes otorgando un crédito definido a través de políticas generales de la empresa. Los clientes más importantes serán evaluados en su solvencia moral y económica como un medio de garantizar la recuperabilidad de la cartera. (pág. 98.)

Para la aprobación de un crédito a sus mejores clientes la empresa debe solicitar una garantía bancaria igual al cien por ciento de sus transacciones. Este valor será luego cancelado a la empresa en un plazo de hasta 30 días. Así mismo, los niveles de autorización de crédito para evitar posibles malas interpretaciones o autorizaciones de crédito inadecuadas serán evaluados al interior de la empresa. De esta manera se evitará el alto riesgo crediticio, puesto que el

crédito será celosamente vigilado por el Jefe del Área o gerente de la empresa. Por tanto existe un menor riesgo de contraer cuentas malas o incobrables. El sistema de cartera surge como una necesidad de atender a todos los pedidos de la gerencia de otorgar créditos a sus principales clientes dando facilidades de cancelar dicho crédito de acuerdo a la solicitud previamente establecido, mediante un proceso para hacer efectivo el crédito en plazo establecido por la organización.

7. Cartera Vencida

De acuerdo a cartera vencida presenta su opinión:

López, (2005), son valores que se encuentran impagos por deudores, son considerados pagos vencidos, cuando al haber la fecha de pago del mismo no se ha realizado, es la parte del activo constituida por los documentos y cuentas por cobrar, y en general por todos los créditos que no han sido pagados a la fecha de vencimiento y generan para la un impacto negativo para la liquidez de la empresa. (pág. 72)

La cartera vencida es una de las variables más significativas para administrar el capital, por todos los créditos que un empresa otorga a sus clientes internos, convirtiéndose en el centro de preocupación, pues las ventas a crédito implica que la empresa inmovilice una importante parte de sus recursos ya que ésta financiando con sus recursos a los clientes y en muchas ocasiones ésta no cobra intereses por el hecho de venderles a crédito convirtiéndose en una inversión de recursos con cero rentabilidad.

2.3 GLOSARIO DE TÉRMINOS

Para la presente investigación, hemos tomado como referencia las principales definiciones de términos que se relacionan con la misma, entre los cuales tenemos:

- **Cartera de Créditos.**

Es el conjunto de créditos que ha sido otorgado o colocado por una entidad financiera al público, ya sea que se trate de personas naturales o jurídicas (empresas).

- **Recuperabilidad.**

Condición de una cartera de créditos que permite prever que el importe o monto que representa será recuperado en una proporción determinada.

- **Irrecuperabilidad.**

Condición de una cartera de créditos que permite prever que el importe o monto que representa NO será recuperado en una proporción determinada.

- **Nivel de Recuperabilidad / irrecuperabilidad.**

Nivel o proporción de la cartera que será o no recuperable.

- **Cartera Morosa.**

Es el conjunto de créditos o de cuotas de créditos que se encuentra en situación de morosidad, es decir, que no ha sido pagado a su vencimiento.

- Cartera Al Día.

Es el conjunto de créditos o cuotas de crédito que ha sido pagada puntualmente, es decir, cuyo importe ha sido cancelado totalmente, máximo, al día de vencimiento del pago.

- Administración de Cartera.

Conjunto de actividades y gestiones que se realizan con el objeto de hacer funcionar el mecanismo de otorgamiento de créditos – recuperación de créditos. Tiene como objeto la eficiencia de dicha gestión y la salud de la cartera.

- Cartera sana.

Es el concepto más importante de la salud de la cartera en cuanto a su administración. Se estima que una cartera es sana, si los niveles de morosidad no superan los máximos permitidos por determinados parámetros preestablecidos.

- Cartera Castigada.

Se le da esta definición a la cartera que presenta y demuestra deudas que no son recuperables por ningún medio (imposibles de pagar y/o recuperar), y se va a utilizar en el sistema bancario para sacar estas carteras de las deudas de los libros de contabilidad de la empresa y reconocerlos como deudas perdidas en un sentido contable.

- Gestión de Cobranza.

Actividades que se realizan ante el cliente para notificarle del futuro vencimiento de una cuota o del vencimiento de una o más cuotas que no han sido pagadas oportunamente.

- Recaudación.

Nivel, volumen o total de ingresos percibidos por concepto de pago de cuotas de préstamos o créditos concedidos.

- Recuperación.

Término comúnmente usado en sentido similar al de Recaudación.

- Cobranza.

Término comúnmente usado en sentido similar al de Recaudación y al de Recuperación. Adicionalmente se refiere también a la acción de cobrar o de recibir efectivamente pagos.

- Efectividad de Cobranza.

Relación entre la Gestión de Cobranza Realizada y la recuperación efectiva de pagos.

- Efectividad de Cartera.

Relación entre las cuotas vencidas a una determinada fecha y la recuperación de esas cuotas hasta esa misma fecha.

- Gestión de Cobranza Preventiva.

O Gestión Previa, aviso o comunicación informal sencilla, por la cual se le recuerda a un cliente que tiene una cuota de su crédito, próxima a vencer. Puede ser por escrito, telefónica o cualquier otro medio.

- Gestión de Cobranza Telefónica.

Actividad de informar o recordar al cliente que tiene una o más cuotas vencidas, pendientes de pago, usando la vía telefónica. Puede ser a través de un Gestor de Cobranza Telefónico o mediante mensajes pregrabados.

- Notificaciones de Cobranza Electrónicas.

Aviso o comunicación que se remite al cliente por vía electrónica (email, SMS, WhatsApp, Inbox), por la cual se le informa o recuerda que tiene una o más cuotas vencidas, pendientes de pago.

- Notificaciones de Cobranza Físicas.

Aviso o comunicación que se remite al cliente por vía documentaria, en su domicilio o dirección de cobranza, por la cual se le informa o recuerda que tiene una o más cuotas vencidas, pendientes de pago. Puede remitirse a través de un Courier o mediante un Gestor de Cobranza de Campo.

- Dirección de Cobranza.

Dirección que ha proporcionado el cliente o que ha identificado la entidad, en la cual se ubica al cliente y, por tanto, se prevé que una gestión de cobranza podrá ser efectiva.

- Gestión de Cobranza de Campo.

Actividad por la cual un Gestor de Cobranza de Campo visita al cliente en su domicilio o dirección de cobranza, a efectos de informar o recordar que tiene una o más cuotas vencidas, pendientes de pago. Esta gestión debe ser particularmente efectiva, por la presencia física del gestor ante el cliente. Esta gestión puede ser ordinaria o con miras a seleccionar y/o trasladar el caso para Gestión de Cobranza Judicial.

- Gestión de Cobranza Prejudicial.

Actividad que tiene como principal finalidad evitar que las deudas y obligaciones pendientes lleguen a procesos de cobranza judiciales. Teniendo como prioridad la recuperación de las obligaciones morosas al menor corto plazo, mejorar los títulos actuales, constituir mejores y renovadas garantías; con el motivo de hacer innecesaria la presentación de demandas judiciales.

- Gestión de Cobranza Judicial.

Actividad por la cual la gestión de recuperación del saldo insoluto de un crédito se realiza a través del Poder Judicial. Se lleva a cabo a través de abogados institucionales, particulares o de estudios jurídicos especializados. Es el último recurso que se utiliza para procurar la recuperación de un crédito, pues lo encarece y posterga hasta los resultados del proceso judicial. Siendo deseable que la recuperación se concrete sin necesidad de llegar a juicio, normalmente se procura que los estudios jurídicos o abogados a cargo del caso realicen igualmente una gestión previa. El proceso judicial puede ser de conocimiento, ejecutivo o de ejecución de garantías, hipotecarias o mobiliarias. En cualquiera de los casos, se estima que los resultados finales se producirán a la finalización del proceso.

- Mora.

Se produce cuando ocurre un retraso temporal en el cumplimiento de una obligación, generando en la mayoría de los casos el pago de daños y perjuicios.

- Provisiones.

Se utilizan las provisiones como medidas cautelares para prevenir cualquier riesgo posible a la hora de recibir pagos de obligaciones pactadas. Es decir se mantiene una cantidad de recursos como pasivo contable para evitar desfases que podría ocurrir si no se produjesen los pagos de las obligaciones respectivos (si es que llegaran a realizarse el pago de las obligaciones las provisiones pasarían a ser un sobrante positivo).

- PYMES.

La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis General

La gestión de cobranza tiene relación significativa entre la recuperabilidad de la cartera de los clientes PYMES dentro del Banco Interbank

3.2. Hipótesis Específicas

- La estandarización de procesos tiene relación significativa con la recuperabilidad del capital de la cartera de los clientes PYMES del Banco Interbank.

- La negociación de la cancelación de deuda tiene relación significativa con la recuperabilidad del capital de la cartera de los clientes PYMES del Banco Interbank.

- La efectividad del cumplimiento del plan de actividades de cobranza de deuda tiene relación significativa con la recuperabilidad del capital de la cartera de los clientes PYMES del Banco Interbank.

3.3. Identificación de Variables

Variable V1. GESTIÓN DE COBRANZA

La gestión de cobranza es una relación de procesos que se aplica para la recuperación de una cartera asignada a un determinado centro de cobro o estudio jurídico dependiendo de cuanto sea la deuda de los clientes o el valor de la cartera.

Esta variable alude a las actividades que realiza la entidad para lograr la recuperación de sus acreencias. En tal sentido, una entidad que no realiza ninguna actividad para lograr que sus clientes paguen lo que se ha otorgado como crédito, es una entidad que no realiza gestión de cobranza.

Variable V2. RECUPERABILIDAD DE CARTERA

La función de Recuperación de Cartera es ofrecer productos de reestructura en función a la capacidad de pago del acreditado y curar una cuenta.

Tabla N° 3 .- OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	INDICADORES
GESTIÓN DE COBRANZA	CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE ACTIVIDADES DE COBRANZA
	ESTABLECIMIENTO DE CONVENIO CON ORGANOS JUDICIAL
	NEGOCIACION DE LA CANCELACION DEUDA
	ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS
	COBRANZAS AUTOMATIZADAS
	REDUCION DE RIESGOS
	COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA LA COBRAZA
RECUPERABILIDAD	PORCENTAJE DE CARTERA VENCIDA – PROVISIONADA
	PORCENTAJE DE CARTERA VENCIDA – PREJUDICIAL
	PORCENTAJE DE CARTERA VENCIDA – EN JUDICIAL
	PORCENTAJE DE CARTERA VENCIDA – CASTIGADA

CAPITULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo **aplicada** de nivel Descriptivo-Correlacional, conforme a los conceptos esbozados por **Hernández y Sampieri y otros (1994)**. (Metodología de la Investigación, México, Mc Graw Hill, Cap. 4y5).

Descriptivo, porque el propósito es describir como se manifiesta el problema de investigación. La descripción del caso está referida a como se encuentra en el momento de investigación. Por otra parte, también conlleva a analizar y medir la información recopilada de manera independiente las variables de estudio. **Correlacional**, porque tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos variables que se pretende estudiar, para determinar si están o no relacionadas con los mismos sujetos y después se analiza la correlación.

4.2 Diseño de investigación

El diseño es **No Experimental – Longitudinal**, según los conceptos planteados por **Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (1991)** Metodología de la Investigación, Colombia, Mc Graw Hill, Cap. 7. La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es una investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Una investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular las variables y en su entorno tal y como se dan. La investigación longitudinal se orienta a estudiar los cambios que se producen en determinadas poblaciones a través del tiempo.

4.3 Población de estudio

La población objetivo de esta investigación está conformada por un total de 94 trabajadores del área cobranza, otorgaron créditos a la banca pequeña empresa durante el periodo de 2015.

4.4 Tamaño de muestra

Se tomó la población de 76 trabajadores de cobranza, la cual se calculó aplicando la formula estadística de población finita.

4.5 Selección de la muestra

La selección de la muestra fue mediante el tipo de muestreo probabilístico, la determinación del tamaño de la muestra se realizó empleando la fórmula que a continuación se detalla:

Dónde:

$$n = \frac{(Z)^2 (PQN)}{(E)^2 (N-1) + (Z)^2 PQ}$$

Z = Desviación Standard, medida en términos de niveles de confianza

E = Error de Muestreo

P = Probabilidad de ocurrencia de los casos (se asume $p = 0.5$)

Q = (1-P)

N = Tamaño de la población

n = Tamaño óptimo de la muestra

4.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Con la finalidad de cumplir los objetivos propuestos se ha utilizado como técnica la encuesta y análisis documental y como instrumento el cuestionario para medir la variable 1, Gestión De Cobranza y la ficha de

registro para registrar los resultados de análisis de los documentos que presentan la información sobre el comportamiento de la variable recuperabilidad de cartera.

4.7 Análisis e interpretación de la información

El procedimiento estadístico para el análisis de datos fue mediante el empleo de codificación y tabulación de la información, este proceso consistió en la clasificación y ordenación en tablas y cuadros. La edición de dichos datos se hizo con el fin de comprender mejor la información en cuanto a la legibilidad, consistencia, totalidad de la información para poder hacer un análisis minucioso de la información que se obtuvo.

Una vez que la información fue tabulada y ordenada se sometió a un proceso de análisis y/o tratamiento mediante técnicas de carácter estadístico para llevar a prueba la contratación de las hipótesis, para tal efecto se aplicó la técnica estadística: Correlación de Pearson para medir la relación entre dos variables.

Asimismo, la presentación del análisis documental se realizó mediante tabla de doble entrada, que nos permitió mostrar el comportamiento de la recuperabilidad entre los años 2014-2015.

CAPITULO V

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Presentación de Resultados

5.1.1 Presentación de resultados de la aplicación del cuestionario

A continuación, se presenta la siguiente información:

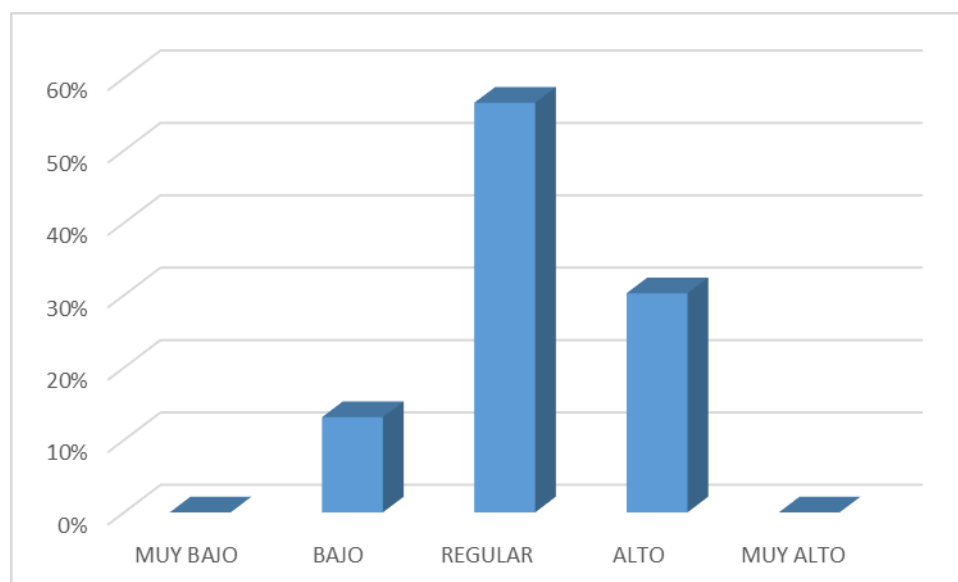
De la aplicación del cuestionario como instrumento de recolección de datos se presenta la siguiente información:

Tabla N° 4.- ¿Nuestra cartera es atractiva para los Centros de Cobro en relación con otros bancos?

ESCALA	N°	%
MUY BAJO	0	0%
BAJO	10	13%
REGULAR	43	57%
ALTO	23	30%
MUY ALTO	0	0%

Fuente: Encuesta. Elaboración propia.

Figura N° 2.- ¿Nuestra cartera es atractiva para los Centros de Cobro en relación con otros bancos?



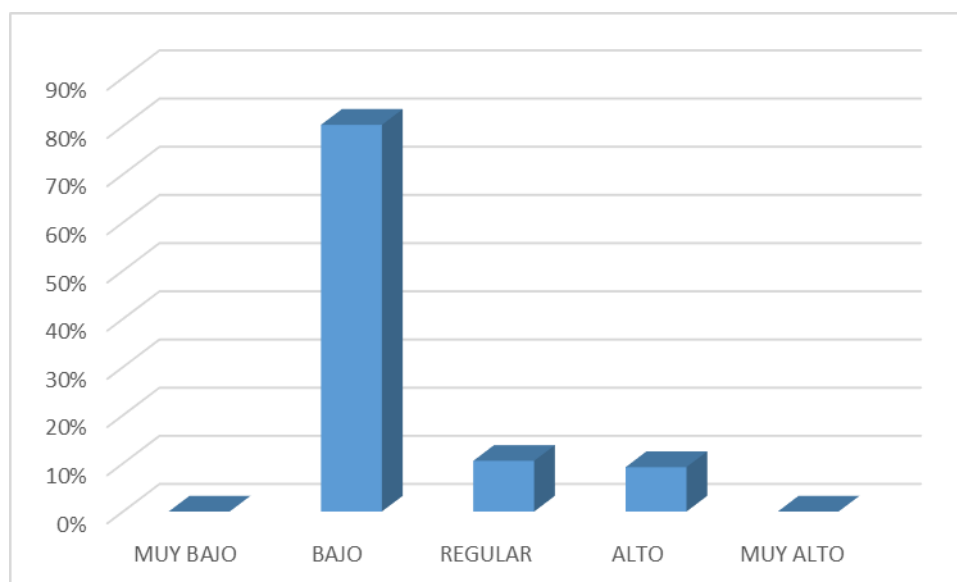
La muestra encuestada en una mayor proporción considera que es regular y alto con 57% y 30% respectivamente dentro de la relación entre las variables del estudio.

Tabla N° 5.- ¿Los Gestores de Cobranza cumplen estrictamente con ejecutar el Plan de Actividades de Cobranza, a fin de efectivizar la recuperación del crédito otorgado?

ESCALA	N°	%
MUY BAJO	0	0%
BAJO	61	80%
REGULAR	8	11%
ALTO	7	9%
MUY ALTO	0	0%

Fuente: Encuesta. Elaboración propia.

Figura N° 3.- ¿Los Gestores de Cobranza cumplen estrictamente con ejecutar el plan de actividades de cobranza, a fin de efectivizar la recuperación del crédito otorgado?



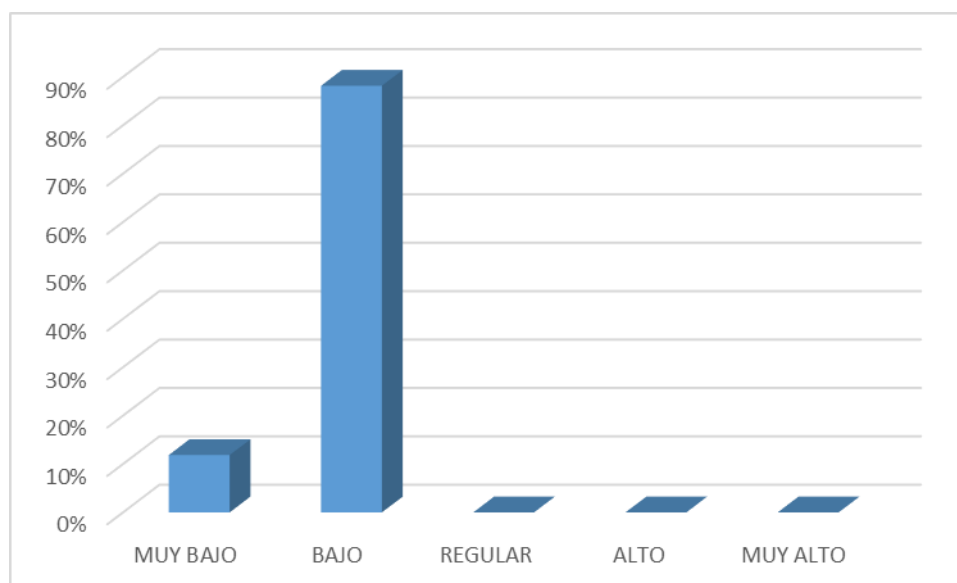
Los resultados de éste gráfico nos indica que ante la pregunta ¿Los gestores de cobranza cumplen estrictamente con ejecutar el plan de actividades de cobranza, a fin de efectivizar la recuperación del crédito otorgado? llegan a un nivel de Bajo en un 80%, y regular en un 11%.

Tabla N° 6 .- ¿El Área de Cobranza evalúa permanentemente la ejecución del plan de actividades de cobranza a fin de retroalimentarlo?

ESCALA	N°	%
MUY BAJO	9	12%
BAJO	67	88%
REGULAR	0	0%
ALTO	0	0%
MUY ALTO	0	0%

Fuente: Encuesta. Elaboración propia.

Figura N° 4.- ¿El Área de Cobranza evalúa permanentemente la ejecución del plan de actividades de cobranza a fin de retroalimentarlo?



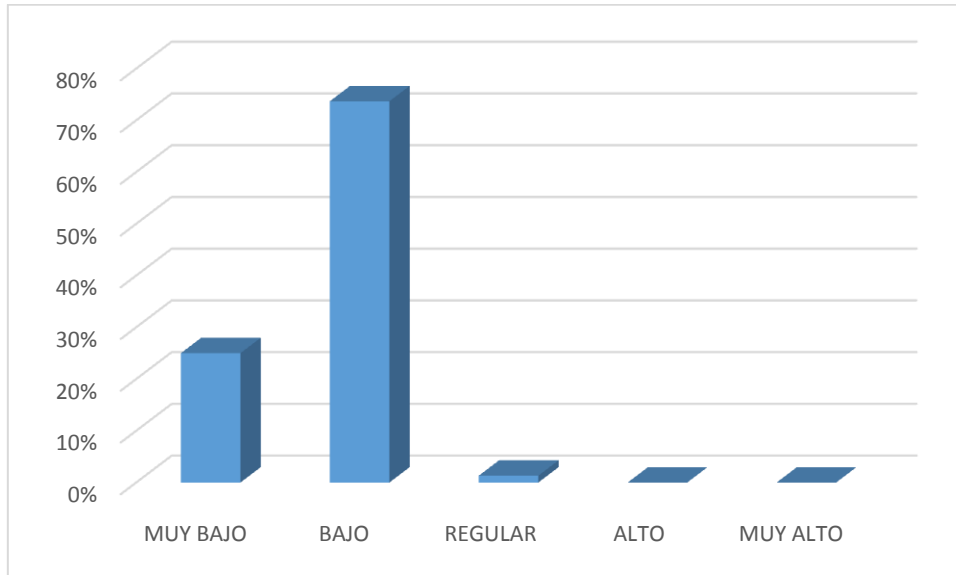
Se puede considerar que ante la pregunta expuesta opinan en una mayor proporción que es bajo en un 88%, mientras que un 11.84% afirman que es muy bajo.

Tabla N° 7.- ¿Los encargados de cobranza se comunican con el cliente a fin de brindarle alternativas para poder cancelar su deuda vencida?

ESCALA	N°	%
MUY BAJO	19	25%
BAJO	56	74%
REGULAR	1	1%
ALTO	0	0%
MUY ALTO	0	0%

Fuente: Encuesta. Elaboración propia.

Figura N° 5.- ¿Los encargados de cobranza se comunican con el cliente a fin de brindarle alternativas para poder cancelar su deuda vencida?



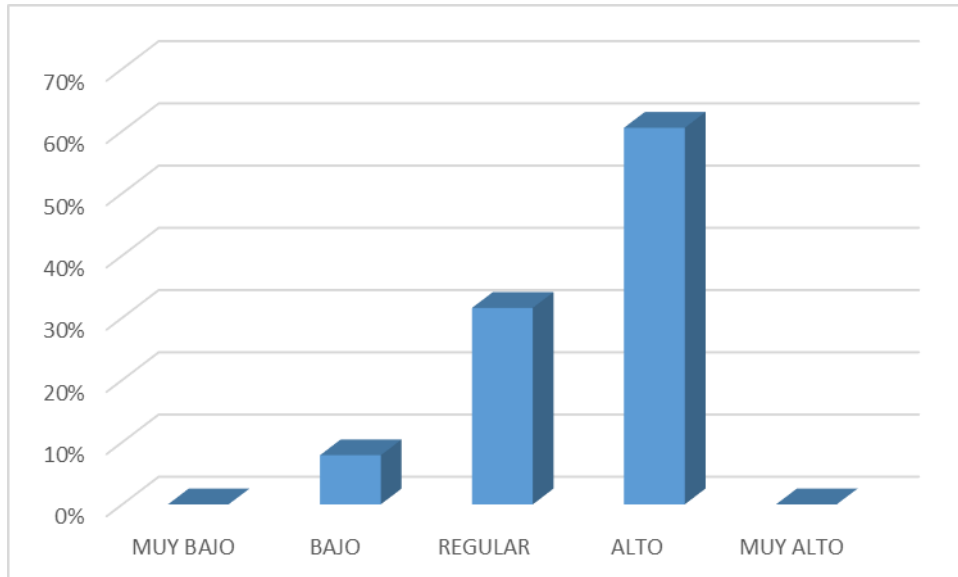
La muestra considera que existe un muy bajo nivel en este espectro, considerándose sólo un 1.32% quienes manifiestan que es regular. Siendo los que consideran que es bajo y muy bajo el 25% y 73.68% respectivamente en esta encuesta.

Tabla N° 8.- ¿Los clientes solicitan refinanciamiento para poder cancelar las deudas?

ESCALA	N°	%
MUY BAJO	0	0%
BAJO	6	8%
REGULAR	24	32%
ALTO	46	61%
MUY ALTO	0	0%

Fuente: Encuesta. Elaboración propia.

Figura N° 6.- ¿Los clientes solicitan refinanciamiento para poder cancelar las deudas??



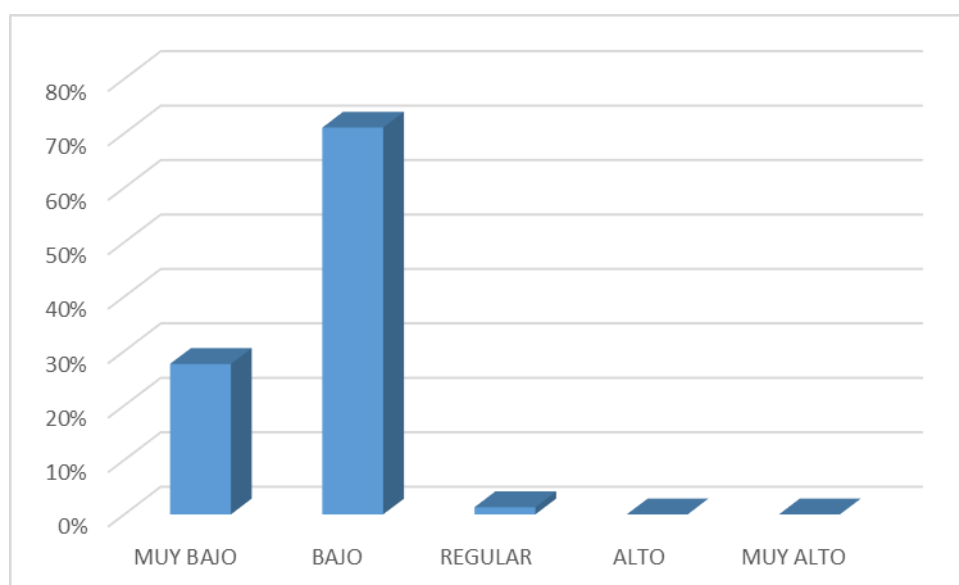
Según esta figura, los resultados indican que ante la pregunta expuesta existe un 7.89% de los encuestados que manifiestan es bajo, mientras la mayoría se encuentra en regular y alto, un 60.53% consideran que tiene un nivel alto.

Tabla N° 9.- ¿Con qué frecuencia los clientes que han recibido un refinanciamiento, cumplen con lo pactado?

ESCALA	N°	%
MUY BAJO	21	28%
BAJO	54	71%
REGULAR	1	1%
ALTO	0	0%
MUY ALTO	0	0%

Fuente: Encuesta. Elaboración propia.

Figura N° 7.- ¿Con qué frecuencia los clientes que han recibido un refinanciamiento, cumplen con lo pactado?



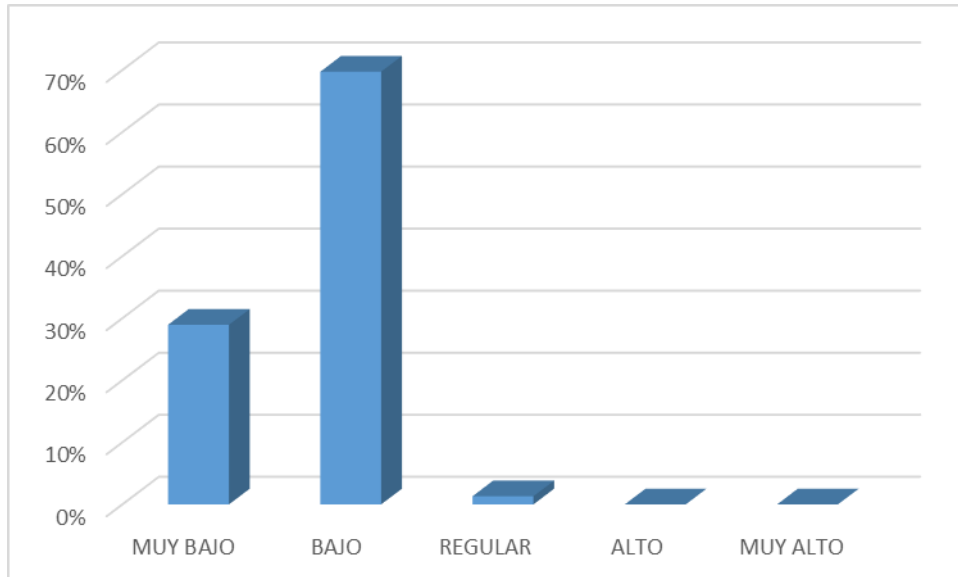
Se puede considerar que las muestras encuestadas ante la pregunta expuesta opinan en una mayor proporción que es bajo en un 71.05%, y en un nivel muy bajo en un 27.63%.

Tabla N° 10.- ¿Los procesos de Gestión de Cobranza se encuentran homogeneizados?

ESCALA	N°	%
MUY BAJO	22	29%
BAJO	53	70%
REGULAR	1	1%
ALTO	0	0%
MUY ALTO	0	0%

Fuente: Encuesta. Elaboración propia.

Figura N° 8.- ¿Los procesos de Gestión de Cobranza se encuentran homogeneizados?



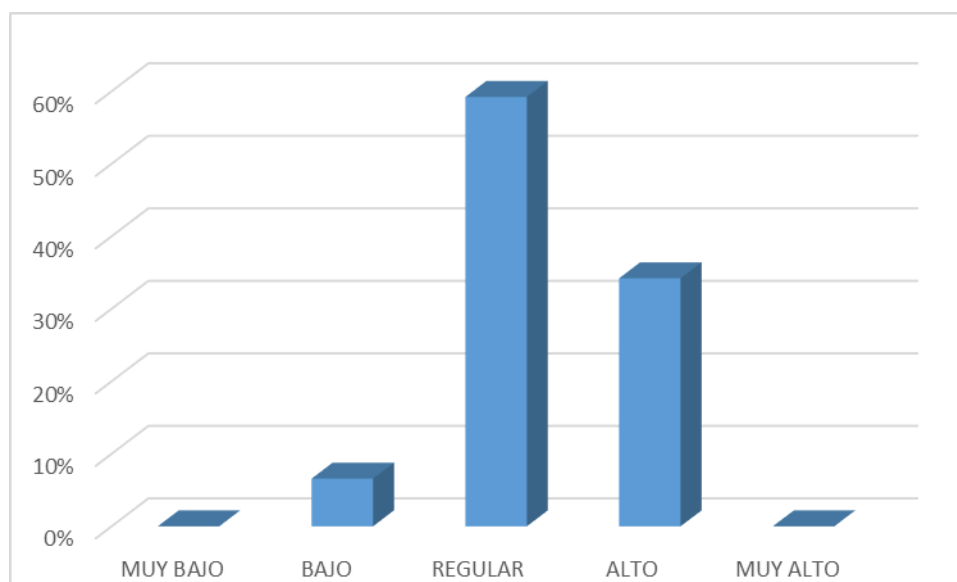
Estos gráficos nos indican que la muestra encuestada considera que solo el 1.32% manifiesta que es regular y nivel muy bajo en un 28.95%, mientras que la gran mayoría, un 69.74% considera que es bajo.

Tabla N° 11.- ¿En el banco realizan permanentemente reuniones con el personal a fin de delinear y estandarizar la aplicación de los criterios de cobranza?

ESCALA	N°	%
MUY BAJO	0	0%
BAJO	5	7%
REGULAR	45	59%
ALTO	26	34%
MUY ALTO	0	0%

Fuente: Encuesta. Elaboración propia.

Figura N° 9.- ¿En el banco realizan permanentemente reuniones con el personal a fin de delinear y estandarizar la aplicación de los criterios de cobranza?



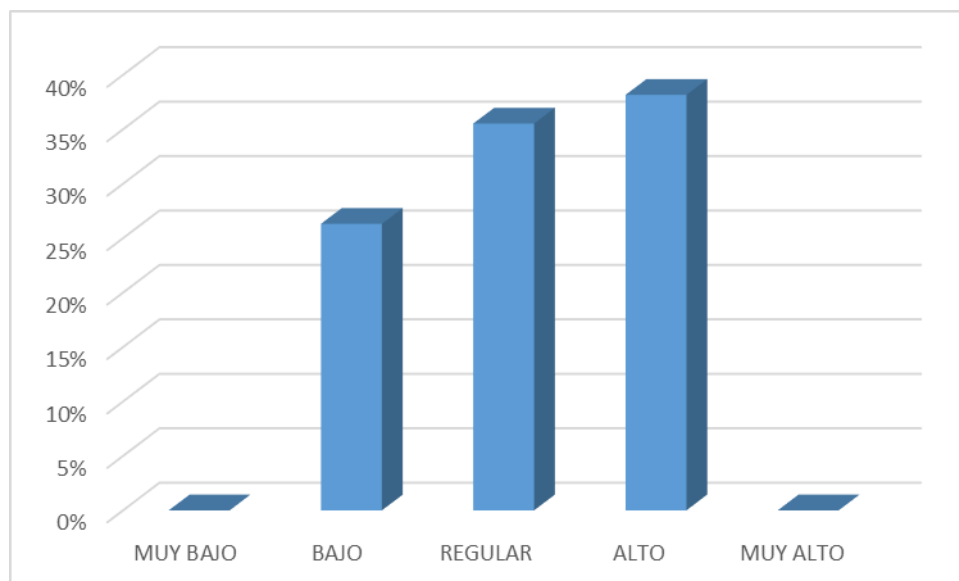
Esta figura nos indica que el mayor porcentaje es 59.21%, el cual considera que el Banco realiza reuniones con el personal a fin de delinear y estandarizar la aplicación de criterios de cobranza con regularidad.

Tabla N° 12.- ¿los gestores de cobranza disponen de medios tecnológicos efectivos que se ajustan a las necesidades del banco?

ESCALA	N°	%
MUY BAJO	5	7%
BAJO	10	13%
REGULAR	38	50%
ALTO	23	30%
MUY ALTO	0	0%

Fuente: Encuesta. Elaboración propia.

Figura N° 10.- ¿Los gestores de cobranza disponen de medios tecnológicos efectivos que se ajustan a las necesidades del banco?



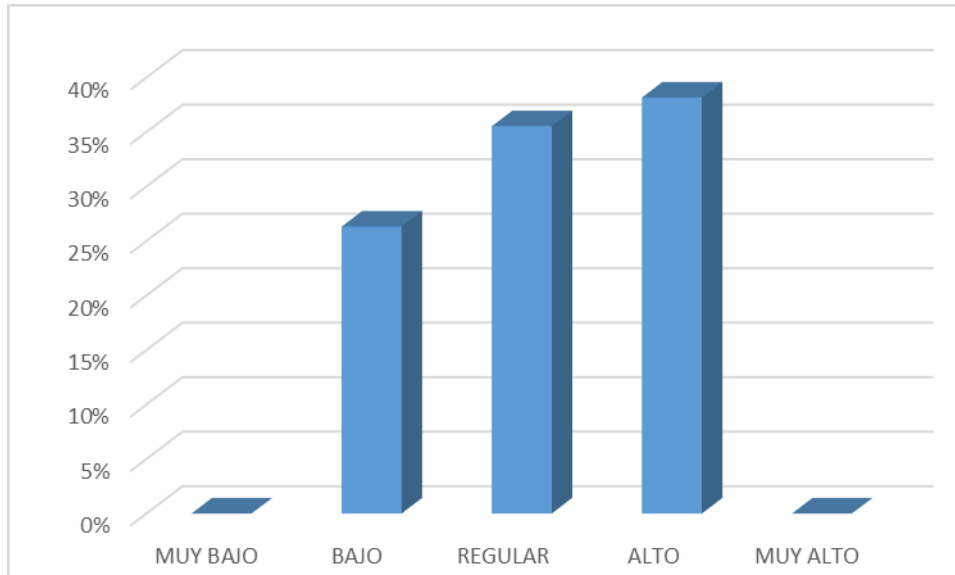
Los resultados de la figura N° 10 muestran que el 30.26% considera que es alto, mientras que, en el caso opuesto, una menor parte que representa el 6.58% manifiesta que el nivel es muy bajo.

Tabla N° 13.- ¿Los encargados de la cobranza realizan frecuentemente los procesos de cobranza automatizados?

ESCALA	N°	%
MUY BAJO	0	0%
BAJO	20	26%
REGULAR	27	36%
ALTO	29	38%
MUY ALTO	0	0%

Fuente: Encuesta. Elaboración propia.

Figura N° 11.- ¿Los encargados de la cobranza realizan frecuentemente los procesos de cobranza automatizados?



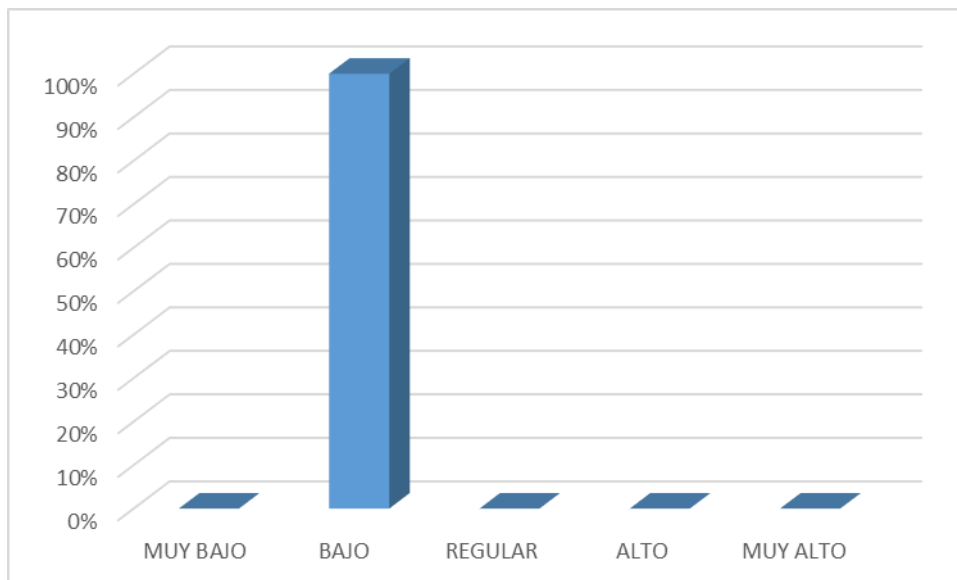
Los resultados de esta figura nos indican el personal docente selecciona las estrategias didácticas, tomando en cuenta los conocimientos, las características de sus estudiantes y el entorno del aprendizaje, evidenciándose en un 29.07% que están muy de acuerdo, mientras que un 31.40% consideran que está de acuerdo.

Tabla N° 14.- ¿Considera que la cobranza automatizada permite informar con claridad a los clientes sobre su estado de deuda y/o datos del contacto directo para la negociación de la deuda?

ESCALA	N°	%
MUY BAJO	0	0%
BAJO	76	100%
REGULAR	0	0%
ALTO	0	0%
MUY ALTO	0	0%

Fuente: Encuesta. Elaboración propia.

Figura N° 12.- ¿Considera que la cobranza automatizada permite informar con claridad a los clientes sobre su estado de deuda y/o datos del contacto directo para la negociación de la deuda?



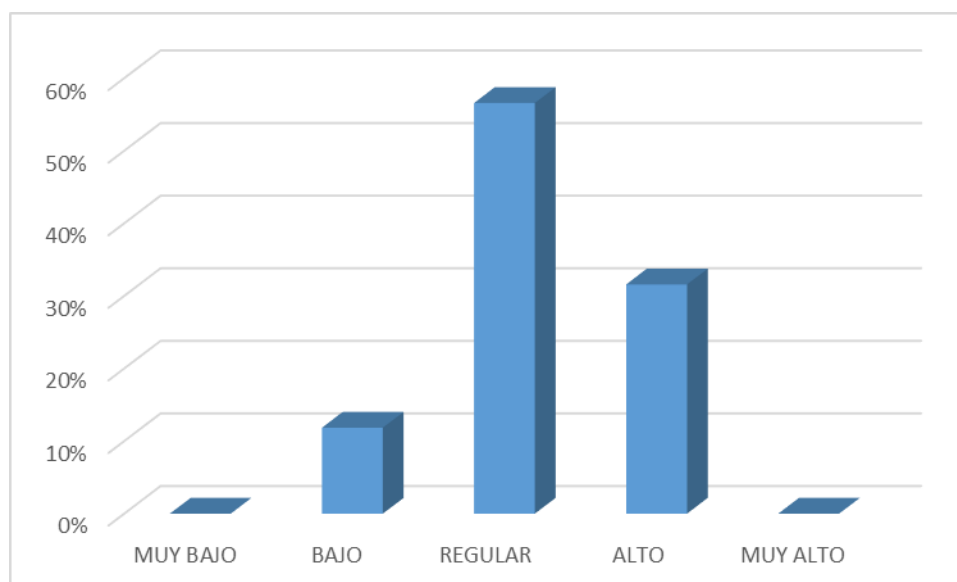
En esta pregunta se puede ver como la totalidad de encuestados consideran que la cobranza permite informar con claridad a los clientes sobre su estado de deuda en un nivel bajo.

Tabla N° 15.- ¿Los encargados de la negociación, presentan actitudes comunicativas basadas en la empatía y calidez que fomenten la motivación de la cancelación de la deuda?

ESCALA	N°	%
MUY BAJO	0	0%
BAJO	9	12%
REGULAR	43	57%
ALTO	24	32%
MUY ALTO	0	0%

Fuente: Encuesta. Elaboración propia.

Figura N° 13.- ¿Los encargados de la negociación, presentan actitudes comunicativas basadas en la empatía y calidez que fomenten la motivación de la cancelación de la deuda?



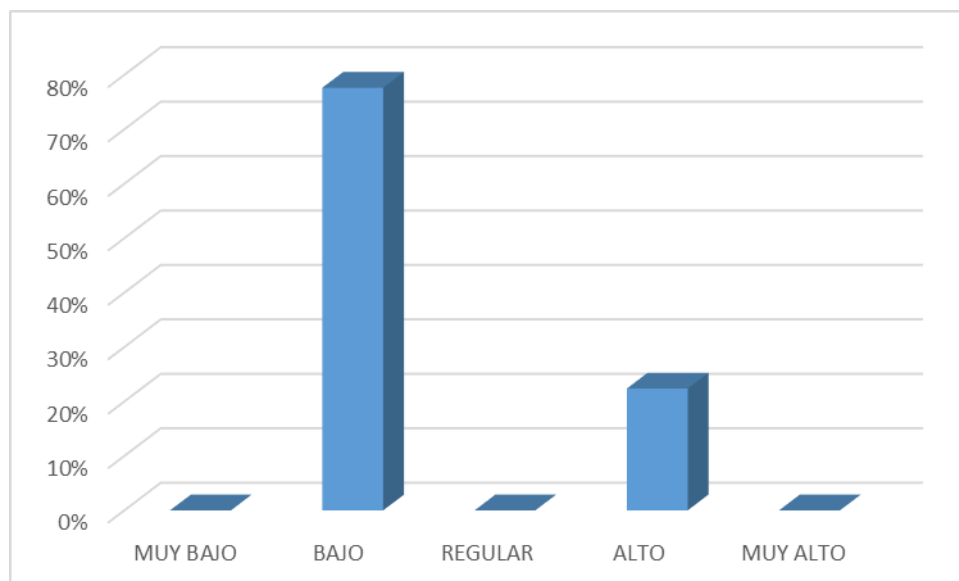
En la figura (13) se indica que la muestra encuestada considera un nivel bajo en un 11.84%, y un 31.54% consideran que es alto. Mientras que significativamente el 56.58% considera que es regular.

Tabla N° 16.- ¿Usted cuenta con los conocimientos adecuados sobre la calidad de atención al cliente en entidades financieras?

ESCALA	N°	%
MUY BAJO	0	0%
BAJO	59	78%
REGULAR	0	0%
ALTO	17	22%
MUY ALTO	0	0%

Fuente: Encuesta. Elaboración propia.

Figura N° 14.- ¿Usted cuenta con los conocimientos adecuados sobre la calidad de atención al cliente en entidades financieras?



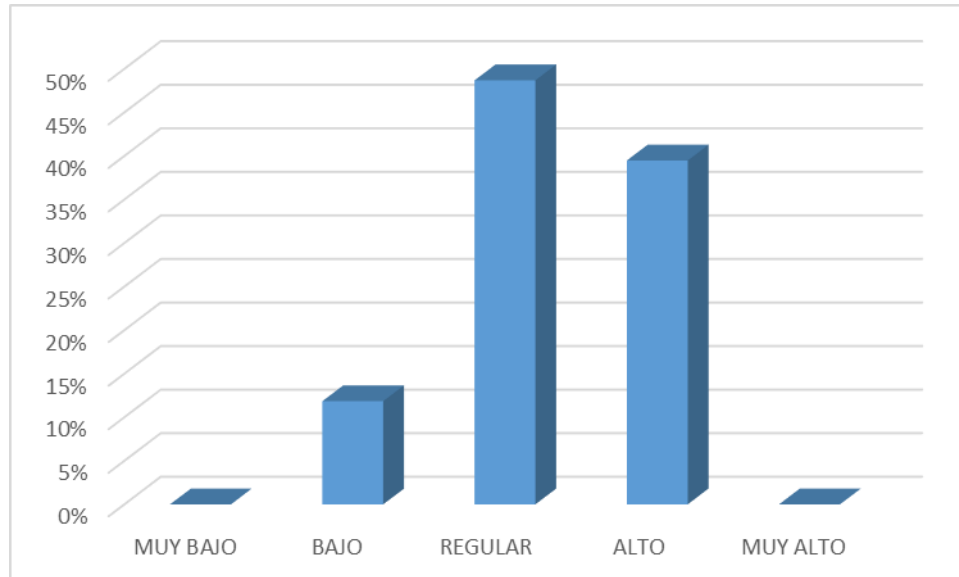
Los resultados de la figura (14) indica, que llega a un nivel de alto en un 22.37%, de los encuestados, mientras que un 77.63% consideran que es bajo, respecto a que si se cuenta o no con los conocimientos adecuados sobre la calidad de atención al cliente en entidades financieras.

Tabla N° 17.- ¿El personal encargado de la cobranza aplica estrategias para la reducción de los riesgos financieros?

ESCALA	N°	%
MUY BAJO	0	0%
BAJO	9	12%
REGULAR	37	49%
ALTO	30	39%
MUY ALTO	0	0%

Fuente: Encuesta. Elaboración propia.

Figura N° 15.- ¿El personal encargado de la cobranza aplica estrategias para la reducción de los riesgos financieros?



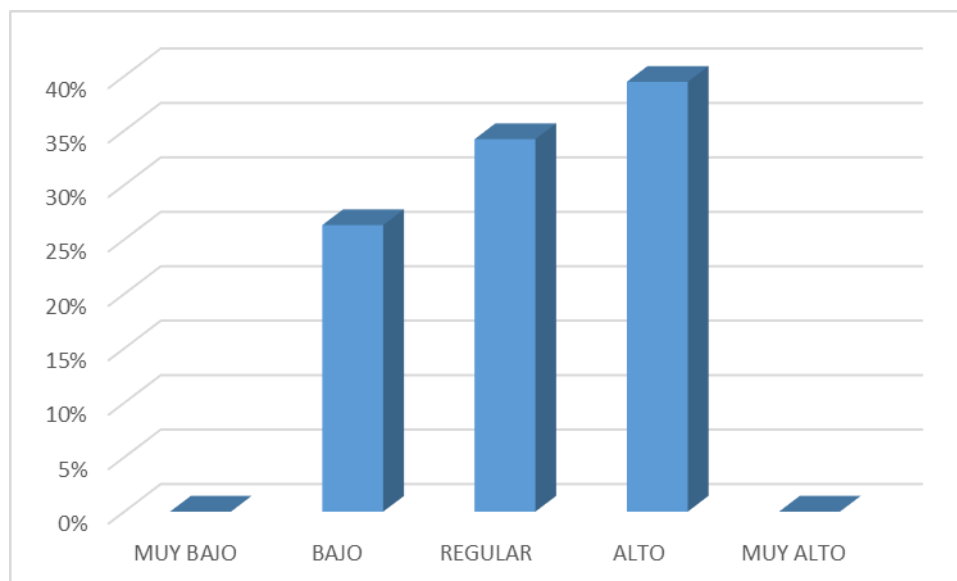
El resultado de la figura (15) muestra que el 48.68% consideran que el nivel es regular, mientras que el 39.47% manifiestan que es de nivel alto. En una menor medida, el 11.84% restante va a señalar que es de nivel bajo.

Tabla N° 18.- ¿Los encargados de la cobranza realizan efectivamente la evaluación de los estados financieros de la cartera de clientes pymes?

ESCALA	N°	%
MUY BAJO	0	0%
BAJO	20	26%
REGULAR	26	34%
ALTO	30	39%
MUY ALTO	0	0%

Fuente: Encuesta. Elaboración propia.

Figura N° 16.- ¿Los encargados de la cobranza realizan efectivamente la evaluación de los estados financieros de la cartera de clientes pymes?



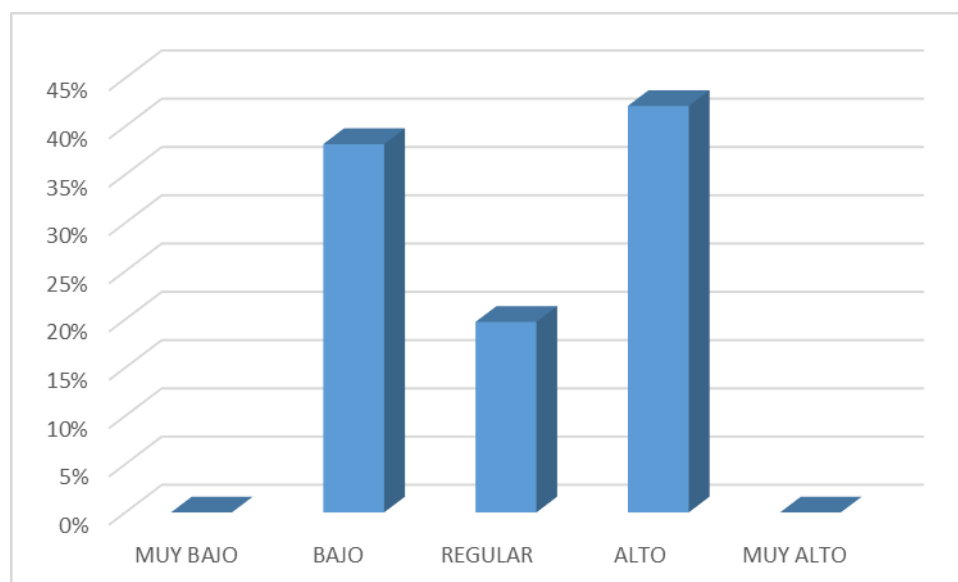
Según la figura (16), los resultados indican que existe un 39.47% de los encuestados que considera como respuesta el nivel alto. La segunda opción más escogida por el grupo de encuestados viene a ser la regular, con un 34.21%.

Tabla N° 19.- ¿Los gestores de la cobranza cuentan con mecanismos y/o herramientas para la verificación de la información brindada por los clientes?

ESCALA	N°	%
MUY BAJO	0	0%
BAJO	29	38%
REGULAR	15	20%
ALTO	32	42%
MUY ALTO	0	0%

Fuente: Encuesta. Elaboración propia.

Figura N° 17.- ¿Los gestores de la cobranza cuentan con mecanismos y/o herramientas para la verificación de la información brindada por los clientes?



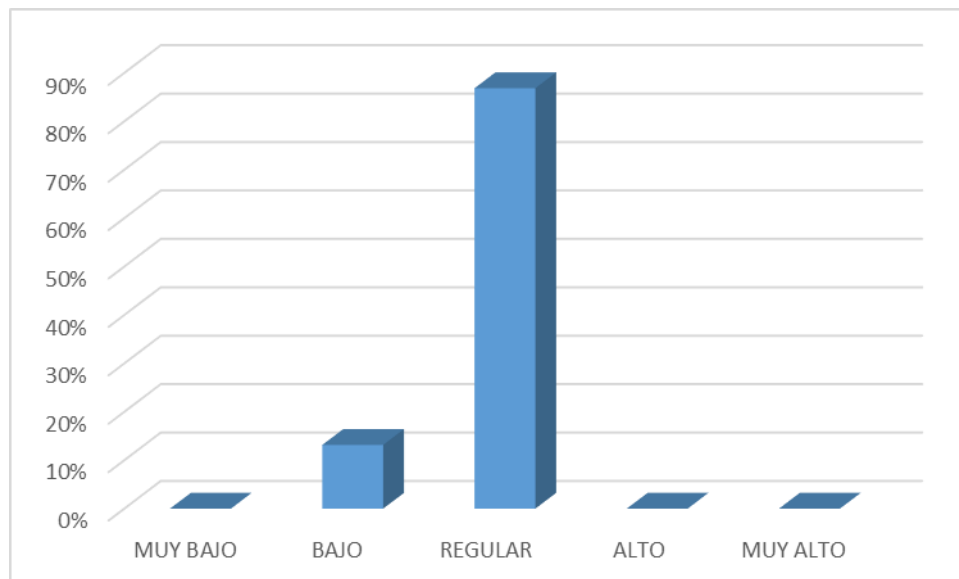
El resultado de la figura (17) muestra que un 19.74% considera que la respuesta es un nivel regular y el 38.16% estima que el nivel es bajo. Sin embargo, la posición escogida por la mayoría es el nivel alto, con un 42%.

Tabla N° 20.- Entre los siguientes rangos, ¿Cuál considera que es el porcentaje de recuperabilidad para la cartera de créditos prejudiciales?

ESCALA	N°	%
MUY BAJO	0	0%
BAJO	10	13%
REGULAR	66	87%
ALTO	0	0%
MUY ALTO	0	0%

Fuente: Encuesta. Elaboración propia.

Figura N° 18.- Entre los siguientes rangos, ¿Cuál considera que es el porcentaje de recuperabilidad para la cartera de créditos prejudiciales?



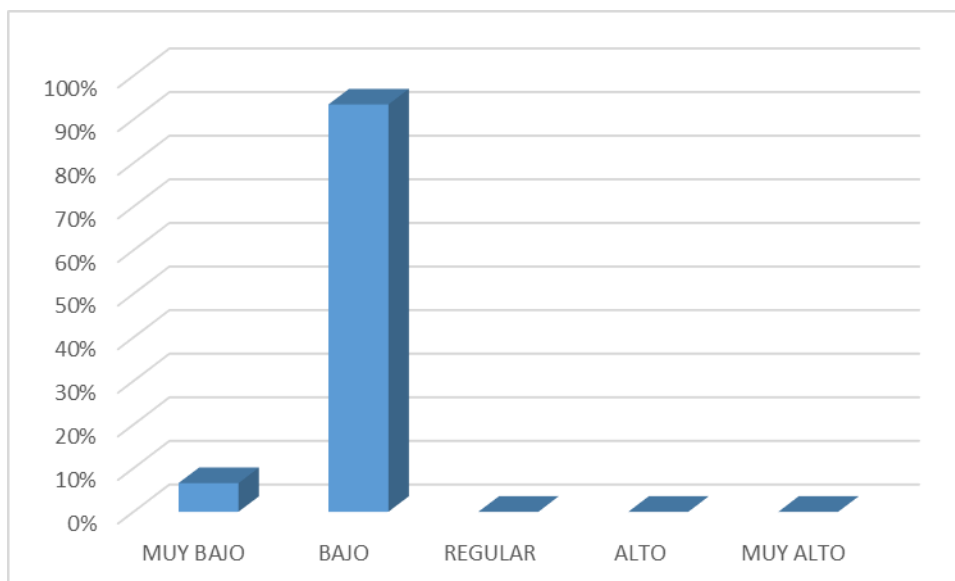
El gráfico (18) refleja que, un 13% se encuentra en un nivel bajo, mientras que la mayoría considera en 87% en formar regular acerca del trabajo de recuperación para la cartera de crédito pre judicial.

Tabla N° 21.- Entre los siguientes rangos, ¿Cuál considera que es el porcentaje de recuperabilidad para la cartera de créditos judiciales?

ESCALA	N°	%
MUY BAJO	5	7%
BAJO	71	93%
REGULAR	0	0%
ALTO	0	0%
MUY ALTO	0	0%

Fuente: Encuesta. Elaboración propia.

Figura N° 19.- Entre los siguientes rangos, ¿Cuál considera que es el porcentaje de recuperabilidad para la cartera de créditos judiciales?



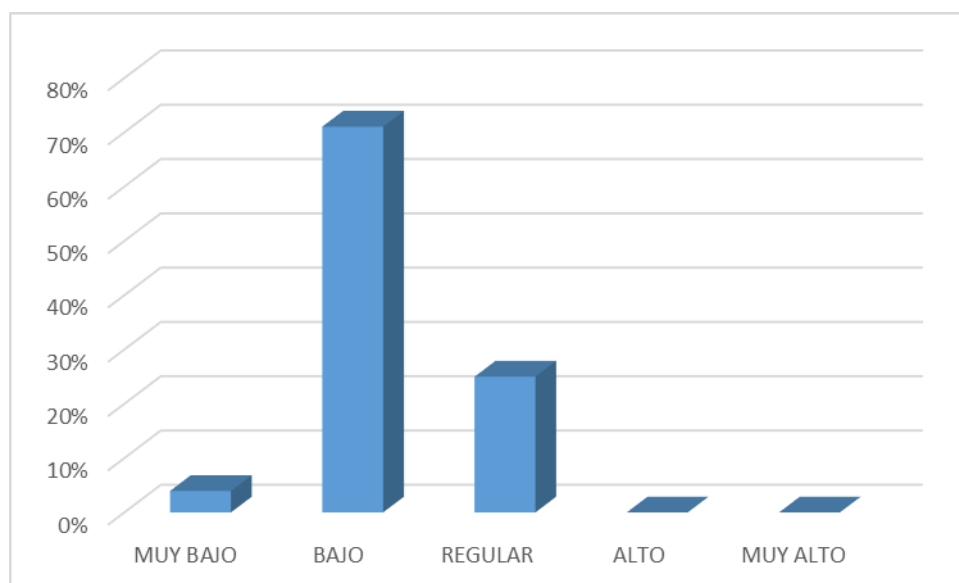
Sobre la pregunta expuesta, el 86.84% de la muestra considera que está en un nivel regular y el 13.16% manifiesta que el porcentaje de Recuperabilidad para la cartera de Crédito Prejudicial está en un nivel bajo.

Tabla N° 22.- Entre los siguientes rangos, ¿Cuál considera que es el porcentaje de recuperabilidad para la cartera de créditos castigados?

ESCALA	N°	%
MUY BAJO	3	4%
BAJO	54	71%
REGULAR	19	25%
ALTO	0	0%
MUY ALTO	0	0%

Fuente: Encuesta. Elaboración propia.

Figura N° 20.- Entre los siguientes rangos, ¿Cuál considera que es el porcentaje de recuperabilidad para la cartera de créditos castigados?



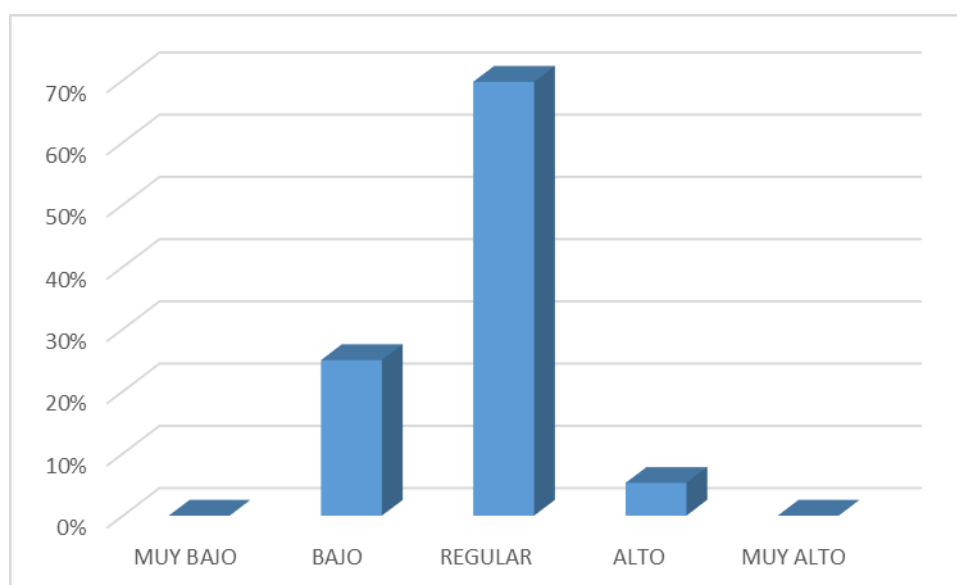
La figura (20) refleja que, un 93.42% señala que el porcentaje de Recuperabilidad para la cartera judicial ha sido regular, por otro lado una pequeña minoría del 6.58% afirma que el porcentaje de Recuperabilidad ha sido muy bajo.

Tabla N° 23.- Durante el año 2015, ¿Cuál es el porcentaje de recuperos y a qué nivel se cumplió el objetivo trazado?

ESCALA	N°	%
MUY BAJO	0	0%
BAJO	19	25%
REGULAR	53	70%
ALTO	4	5%
MUY ALTO	0	0%

Fuente: Encuesta. Elaboración propia.

Figura N° 21.- Durante el año 2015, ¿Cuál es el porcentaje de recuperos y a qué nivel se cumplió el objetivo trazado?



Sobre la pregunta expuesta, tan sólo el 5% considera que el porcentaje de Recuperabilidad para la cartera castigada es muy bajo, mientras que el 70.05% y el 25% consideran que su nivel es regular y bajo respectivamente.

5.1.2 Presentación de resultados del análisis documentario

De acuerdo al trabajo de Investigación, realizamos un análisis del capital de la cartera total de pequeña empresa cuyo periodo abarcó los años 2014 y 2015, en la cual se incluye la cartera prejudicial, judicial y castigada. En dicho análisis comparamos cuanto ha variado el ingreso en la cartera de recuperaciones y los recuperos de un año a otro. Así mismo, cuanto de esta cartera ingresada a recuperaciones se encuentra en prejudicial y judicial y cuanto de ella se ha recuperado. La data está distribuida entre lima y provincias y para un mayor análisis se dividió en trimestres. Las tablas de ingresos y recuperos esta detallada en miles de soles.

Podemos definir que la cartera prejudicial son aquellos créditos que la deuda capital es menor a 11 mil soles y no cuentan con propiedades que garanticen esos créditos. Dichos créditos tienen la prioridad de ser recuperados dentro del menor tiempo posible.

Por otro lado, la cartera judicial son créditos otorgados con un capital mayor a 11 mil soles y que cuentan con una garantía que los avala. Es el último recurso para la recuperación de un crédito, pues lo encarece y posterga hasta los resultados del proceso judicial.

En cuanto a cartera castigada, se le da esta definición por que presenta y demuestra deudas que no son recuperables por ningún medio y se va a utilizar en el sistema bancario para sacar estas carteras o clientes de las cuentas del banco.

I.- CARTERA PREJUDICIAL

Tabla N° 24.- Ingresos Cartera Prejudicial Anual

INGRESO PREJUDICIAL	2014-1	2014-2	2014-3	2014-4	2015-1	2015-2	2015-3	2015-4	2016-1	2016-2
LIMA -Ingresos BPE	3,050	2,035	2,213	5,001	2,004	3,132	2,170	2,281	2,471	2,412
PROVINCIAS - Ingresos BPE	4,289	4,078	1,499	3,009	3,320	3,061	3,550	4,072	3,405	3,415
TOTAL PJ	7,339	6,114	3,711	8,010	5,324	6,194	5,720	6,354	5,876	5,827

Fuente: Bases Interbank. Elaboración propia.

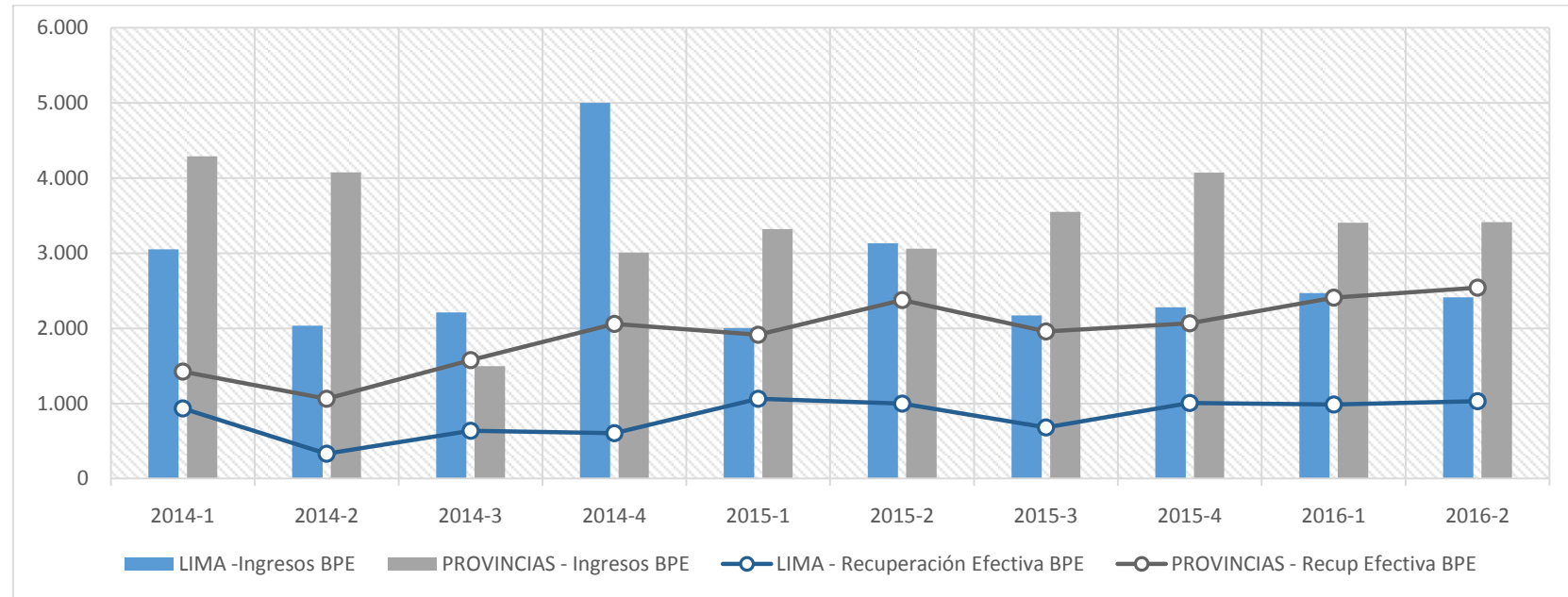
Tabla N° 25.- Recuperos Cartera Prejudicial Anual

RECUPEROS PREJUDICIAL	2014-1	2014-2	2014-3	2014-4	2015-1	2015-2	2015-3	2015-4	2016-1	2016-2
LIMA – Recup. Efectiva BPE	934	331	638	603	1,065	997	679	1,006	984	1,030
PROVINCIAS – Recup. Efectiva BPE	489	732	937	1,458	851	1,380	1,280	1,061	1,424	1,513
TOTAL PJ	1,423	1,063	1,576	2,061	1,916	2,377	1,960	2,067	2,408	2,542

Fu

ente: Bases Interbank. Elaboración propia.

Figura N° 22.- Ingresos vs Recuperos Cartera Pre Judicial – Anual



Fuente: Bases Interbank. Elaboración propia.

Durante los años 2014 y 2015 los ingresos de los clientes al área de recuperaciones en Lima y Provincias ha sido creciente respecto al anterior salvo por el tercer trimestre del 2014 donde los ingresos fueron menor. De la misma manera la cantidad de recuperos de ha tenido una tendencia ascendente aunque ha sido muy lenta.

II.- CARTERA JUDICIAL

Tabla N° 26.- Ingresos Cartera Judicial Anual

INGRESO JUDICIAL	2014-1	2014-2	2014-3	2014-4	2015-1	2015-2	2015-3	2015-4	2016-1	2016-2
LIMA -Ingresos BPE	3,090	3,707	3,707	4,481	3,564	3,059	4,975	3,408	4,054	4,122
PROVINCIAS - Ingresos BPE	3,489	3,961	3,961	3,963	5,896	4,409	5,930	3,740	5,215	5,392
TOTAL PJ	4,508	6,114	3,711	8,010	5,324	6,194	5,720	6,354	9,270	9,515

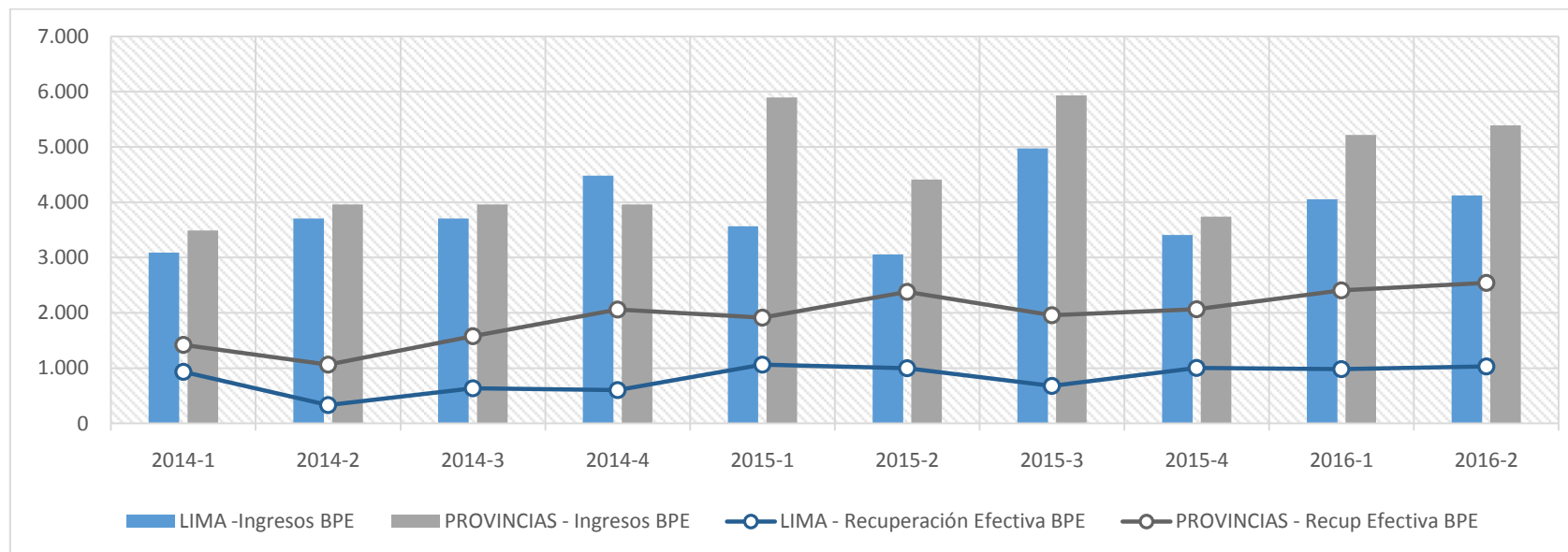
Fuente: Bases Interbank. Elaboración propia.

Tabla N° 27.- Recuperos Cartera Judicial Anual

RECUPERACIÓN - COBRANZA JUDICIAL	2014-1	2014-2	2014-3	2014-4	2015-1	2015-2	2015-3	2015-4	2016-1	2016-2
LIMA - Recuperación Efectiva BPE	934	331	638	603	1,065	997	679	1,006	984	1,030
PROVINCIAS – Recup. Efectiva BPE	489	732	937	1,458	851	1,380	1,280	1,061	1,424	1,513
TOTAL PJ	4,508	6,114	3,711	8,010	5,324	6,194	5,720	6,354	2,408	2,542

Fuente: Bases Interbank. Elaboración propia.

Figura N° 23.- Ingresos vs Recuperos Cartera Judicial – Anual



Fuente: Bases Interbank. Elaboración propia.

En cuanto a los ingresos y recuperos obtenidos durante los años 2014 y 2015 en la cartera judicial tanto para Lima como para Provincia. Presentan una tendencia creciente, como se puede observar en la figura N°23. Durante el segundo trimestre del 2014 fue un periodo difícil para los recuperos para los clientes de provincias así como para los de Lima.

III.- CARTERA CASTIGADA

Tabla N° 28.- Ingresos Cartera Castigada Anual

INGRESO castigos	2014-1	2014-2	2014-3	2014-4	2015-1	2015-2	2015-3	2015-4	2016-1	2016-2
LIMA -Ingresos BPE	2,006	3,035	1,213	1,801	2,004	3,132	2,170	2,281	2,396	2,439
PROVINCIAS - Ingresos BPE	1,002	4,478	1,494	3,093	3,320	3,061	3,550	4,723	4,501	4,815
TOTAL PJ	3,008	7,514	2,706	4,895	5,324	6,194	5,720	7,004	6,897	7,253

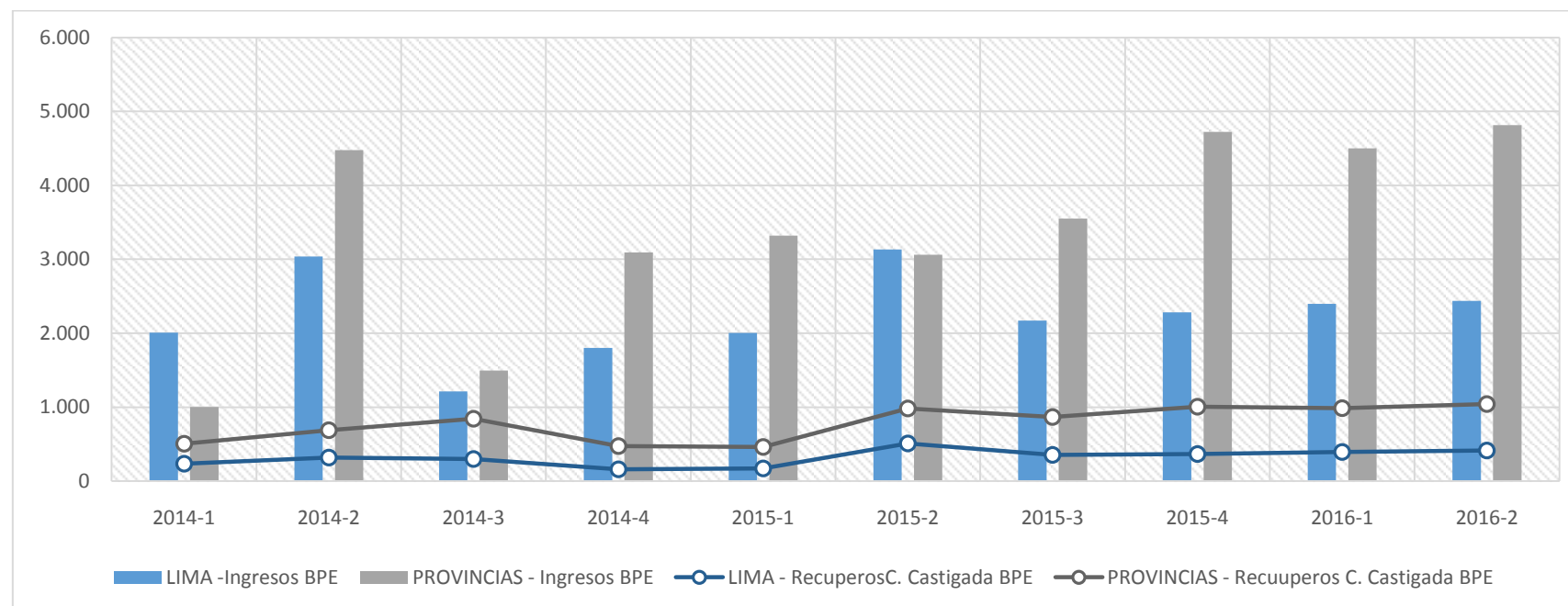
Fuente: Bases Interbank. Elaboración propia.

Tabla N° 29.- Recuperos Cartera Castigada Anual

RECUPERO DE CARTERA CASTIGA	2014-1	2014-2	2014-3	2014-4	2015-1	2015-2	2015-3	2015-4	2016-1	2016-2
LIMA - Recuperos. Castigada BPE	234	320	299	158	173	510	353	366	394	415
PROVINCIAS - Recuperos C. Castigada BPE	270	370	545	315	287	473	516	640	592	629
TOTAL PJ	4,508	6,114	3,711	8,010	5,324	6,194	5,720	6,354	986	1,044

Fuente: Bases Interbank. Elaboración propia.

Figura N° 24.- Ingresos vs Recuperos Cartera Castigada – Anual



Fuente: Bases Interbank. Elaboración propia.

En lo que respecta a la cartera castigada tenemos que durante el 2014 y 2015 el nivel de ingresos de los clientes al área de recuperaciones en Provincias ha ido mayor respecto al número de clientes castigados de Lima, salvo por el primer y tercer trimestre del 2014. En cuanto a los recuperos podemos observar que la recuperación de los mismos siempre se encuentra en un nivel muy parecido.

IV.- ANÁLISIS ANUAL GLOBAL

Tabla N° 30.- Ingresos Cartera Global Anual

INGRESO - COBRANZA CARTERA GLOBAL	2014-1	2014-2	2014-3	2014-4	2015-1	2015-2	2015-3	2015-4	2016-1	2016-2
LIMA - Ingreso BPE	8,146	8,778	7,133	11,284	7,573	9,324	9,316	7,970	8,922	8,973
PROVINCIAS - Ingreso BPE	8,780	12,517	6,953	10,065	12,536	10,531	13,029	12,535	13,121	13,622
TOTAL INGRESOS COBRANZA JUDICIAL	16,926	21,295	14,086	21,349	20,108	19,855	22,346	20,505	22,043	22,595

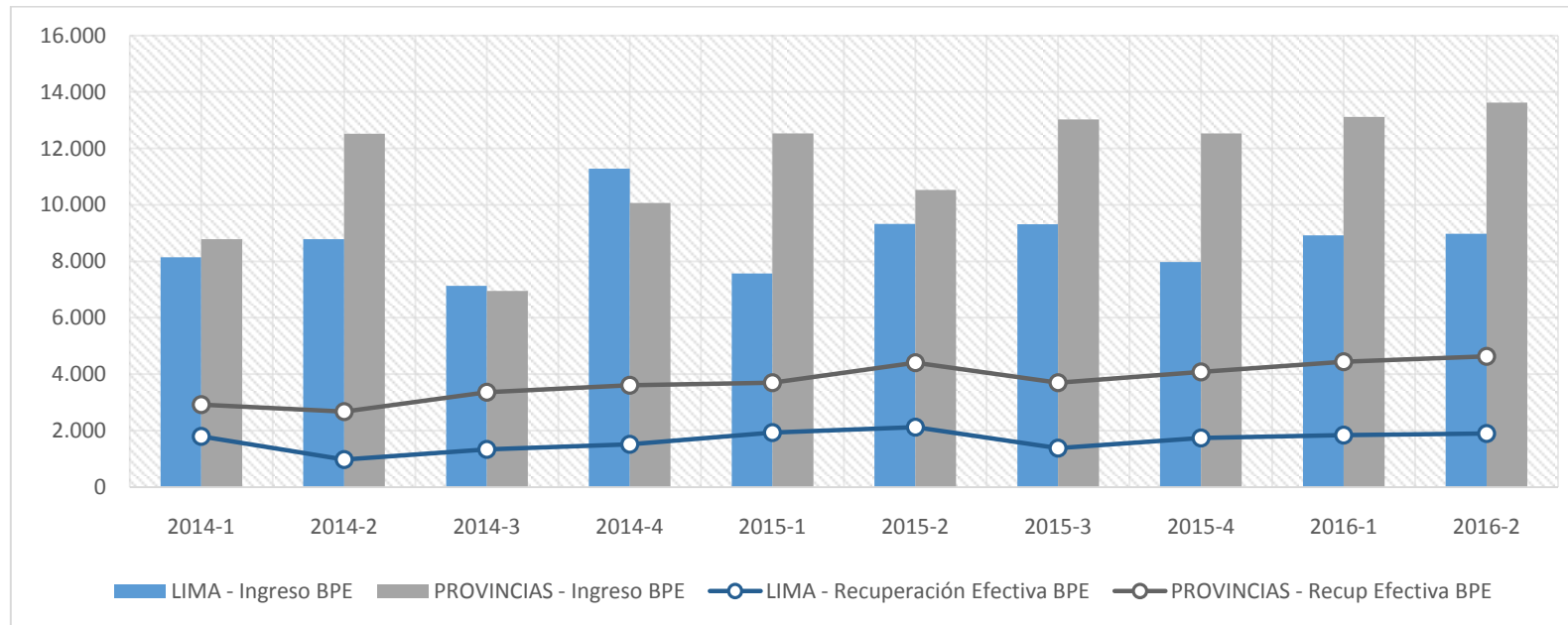
Fuente: Bases Interbank. Elaboración propia.

Tabla N° 31.- Recuperos Cartera Global Anual

RECUPERACIÓN CARTERA GLOBAL	2014-1	2014-2	2014-3	2014-4	2015-1	2015-2	2015-3	2015-4	2016-1	2016-2
LIMA – Recup. Efectiva BPE	1,791	971	1,336	1,518	1,935	2,127	1,384	1,738	1,840	1,894
PROVINCIAS – Recup. Efectiva BPE	1,128	1,708	2,028	2,087	1,767	2,280	2,313	2,345	2,599	2,742
TOTAL COBRANZA JUDICIAL	2,920	2,679	3,364	3,606	3,702	4,408	3,697	4,083	4,439	4,635

Fuente: Bases Interbank. Elaboración propia.

Figura N° 25.- Ingresos vs Recuperos Cartera Global – Anual



Fuente: Bases Interbank. Elaboración propia.

El sector con mayores clientes en el área de Recuperaciones es Provincia, cómo se puede apreciar en la figura (25).

5.1.3 Prueba de hipótesis

1) Hipótesis General

Ho: La gestión de cobranza no se relaciona positivamente con la recuperabilidad de la cartera de los clientes PYMES dentro del Banco Interbank.

H1: La gestión de cobranza se relaciona positivamente con la recuperabilidad de la cartera de los clientes PYMES dentro del Banco Interbank.

Nivel de significación: 5%.

Estadístico de Prueba: Correlación de Pearson.

Tabla N° 32.- Gestión de Cobranza - Recuperabilidad de Cartera

Correlaciones

		Gestión de Cobranza (agrupado)	Recuperabilidad de Cartera (agrupado)
Gestión de Cobranza (agrupado)	Correlación de Pearson	1	0.817**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	76	76
Recuperabilidad de Cartera (agrupado)	Correlación de Pearson	0.817**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	76	76

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Elaboración propia.

Conclusión: Hay evidencia que la Gestión de cobranza de deuda se relaciona positivamente con la Recuperabilidad del capital de la cartera de los clientes PYMES del Banco Interbank

2) **Hipótesis Específica N°1**

Ho: La estandarización de procesos no se relaciona positivamente con la Recuperabilidad del capital de la cartera de los clientes PYMES del Banco Interbank

H1: La estandarización de procesos se relaciona positivamente con la Recuperabilidad del capital de la cartera de los clientes PYMES del Banco Interbank.

Nivel de significación: 5%.

Estadístico de Prueba: Correlación de Pearson.

Tabla N° 33.- Estandarización de procesos – Recuperabilidad de cartera

Correlaciones

		Estandarización de Procesos (agrupado)	Recuperabilidad de Cartera (agrupado)
Estandarización de Procesos (agrupado)	Correlación de Pearson	1	0,753**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	76	76
Recuperabilidad de Cartera (agrupado)	Correlación de Pearson	0,753**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	76	76

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Elaboración propia.

Conclusión: Hay evidencia que La estandarización de procesos se relaciona positivamente con la Recuperabilidad del capital de la cartera de los clientes PYMES del Banco Interbank.

3) **Hipótesis Específica N°2**

Ho: La efectividad del cumplimiento del plan de actividades de cobranza de deuda no se relaciona positivamente con la Recuperabilidad del capital de la cartera de los clientes PYMES del Banco Interbank.

H1: La efectividad del cumplimiento del plan de actividades de cobranza de deuda se relaciona positivamente con la recuperabilidad del capital de la cartera de los clientes PYMES del Banco Interbank.

Nivel de significación: 5%

Estadístico de Prueba: Correlación de Pearson

Tabla N° 34.- Cumplimiento del Plan de Actividades - Recuperabilidad de Cartera

Correlaciones

		Cumplimiento del Plan de Actividades (agrupado)	Recuperabilidad de Cartera (agrupado)
Cumplimiento del Plan de Actividades (agrupado)	Correlación de Pearson	1	0.561**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	76	76
Recuperabilidad de Cartera (agrupado)	Correlación de Pearson	0.561**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	76	76

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Elaboración propia.

Conclusión: Hay evidencia que La efectividad del cumplimiento del plan de actividades de cobranza de deuda se relaciona positivamente con la Recuperabilidad del capital de la cartera de los clientes PYMES del Banco Interbank.

4) **Hipótesis Específica N°3**

Ho: La negociación de la cancelación de deuda no se relaciona positivamente con la Recuperabilidad del capital de la cartera de los clientes PYMES del Banco Interbank.

H1: La negociación de la cancelación de deuda se relaciona positivamente con la Recuperabilidad del capital de la cartera de los clientes PYMES del Banco Interbank.

Nivel de significación: 5%

Estadístico de Prueba: Correlación de Pearson

**Tabla N° 35.- Negociación de la Cancelación de la Deuda -
Recuperabilidad de Cartera**

Correlaciones

		Negociación de la Cancelación de la Deuda (agrupado)	Recuperabilidad de Cartera (agrupado)
Negociación de la Cancelación de la Deuda (agrupado)	Correlación de Pearson	1	0.644**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	76	76
Recuperabilidad de Cartera (agrupado)	Correlación de Pearson	0.644**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	76	76

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Elaboración propia.

Conclusión: La negociación de la cancelación de la deuda se relaciona positivamente con la Recuperabilidad del capital de la cartera de los clientes PYMES del Banco Interbank.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones Críticas

1. El resultado de la Rho de Pearson de la Hipótesis General muestra que el coeficiente de correlación entre la variable gestión de cobranza y la variable recuperabilidad es .817, mostrándonos que tienen una relación positiva y que llega a ser de gran significancia en los resultados obtenidos.

Al ser el P calculado .000, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa; la cual afirmó que la gestión de cobranza se relaciona positivamente con la recuperabilidad de la cartera de los clientes pymes dentro del banco Interbank.

Esto quiere decir que existen procedimientos, métodos y estrategias en la variable Gestión de Cobranza que no se han realizado de manera efectiva, por tal motivo la Recuperabilidad no ha llegado a los objetivos proyectados, esto se ve reflejado en la tabla N^a 65 que compara, los años 2014 y 2015, los ingresos de los clientes al área de recuperaciones en Lima y Provincias ha sido creciente respecto al anterior salvo por el tercer trimestre del 2014 donde los ingresos fueron menores. De la misma manera la cantidad de recuperos ha tenido una

tendencia ascendente, aunque ha sido muy lenta.

2. El resultado del Rho de Pearson de la Hipótesis Específica N°1 muestra que el coeficiente de correlación entre el indicador y la recuperabilidad es .753, siendo este indicador el que presentó mayor índice en comparación con los demás indicadores, mostrándonos que el indicador y la variable Recuperabilidad tienen una relación positiva y que llega a ser de gran significancia en los resultados obtenidos.

Al ser el P calculado .000, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa; la cual afirmó que la estandarización de procesos se relaciona positivamente con la recuperabilidad de la cartera de los clientes PYMES dentro del banco Interbank.

Los procesos de cobro no se encuentran debidamente estandarizado según resultado que muestra la tabla (10) en el cual el total de las encuestas tiene como respuesta entre muy bajo y bajo, hecho que genera que no se cumpla el objetivo de fortalecer la habilidad y lograr la eficiencia de los gestores de cobranza al momento de desempeñar sus funciones.

3. El resultado del Rho de Pearson de la Hipótesis Específica N°2 muestra que el coeficiente de correlación entre el indicador y la recuperabilidad es .561, siendo este indicador el que presentó el menor índice en comparación con los demás indicadores, mostrándonos que el indicador y la variable Recuperabilidad tienen una relación positiva y que llega a ser de significativa en los resultados obtenidos.

Al ser el P calculado .000, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa; la cual afirmó que el cumplimiento del plan de

actividades se relaciona positivamente con la recuperabilidad de la cartera de los clientes pymes dentro del banco Interbank.

Los gestores de cobranza no cumplen el Plan de Actividades según resultado de la tabla (5) es bajo, por tal motivo no logran mitigar el deterioro ni disminuir los riesgos de la cartera de créditos. A su vez no realizan una evaluación permanente con el fin de retroalimentar el plan y evaluar los resultados.

4. El resultado del Rho de Pearson de la Hipótesis Específica N°3 muestra que el coeficiente de correlación entre el indicador y la recuperabilidad es .644, mostrándonos que el indicador y la variable Recuperabilidad tienen una relación positiva y que llega a ser de gran significancia en los resultados obtenidos.

Al ser el P calculado .000, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa; la cual afirmó que la negociación de la cancelación de la deuda se relaciona positivamente con la recuperabilidad de la cartera de los clientes pymes dentro del banco Interbank.

No se está logrando establecer una negociación exitosa y con ello no se cumple las metas de recuperación establecidas al no lograr que los clientes cumplan con el pago de sus obligaciones de manera oportuna, esto según la tabla (7) y la tabla (9) las cuales nos muestran el poco efecto que tienen los gestores de cobranza al brindar alternativas de refinanciamiento de deuda.

6.2 Recomendaciones

1. El área de cobranza debe diseñar un plan de gestión el cual permita cumplir con los objetivos trazados en un tiempo determinado y todo esto de acuerdo a políticas establecidas así se pueden unificar conceptos y formas de pagos para poder dar mayor credibilidad y confianza al cliente, fidelizarlo, y tener un excelente servicio en la atención del cliente, brindándole en la negociación la alternativa que él realmente necesita y pueda cumplir con los pagos de las deudas y por ultimo darle un control al procedimiento de cobro.
2. La estandarización de los procesos debe ser apoyado por la gerencia del área de cobranza donde puedan describir el proceso para poder plantear una prueba del mismo en el cual se pueda identificar las deficiencias y subsanar los vacíos que puedan encontrarse, una vez revisado el proceso y habiendo realizado las pruebas respectivas se debe difundir a toda el área de cobranza y darle seguimiento para estar seguros que este se está cumpliendo con lo establecido.
3. Para poder mejorar la negociación con el cliente (deudor) se debe proporcionar la información necesaria acerca de los tipos de clientes que existe, por tal motivo el Área de Recursos humanos deber capacitar constantemente y evaluar acerca de cuáles son las técnicas empleadas para la cobranza dentro de la negociación con el cliente de tal modo que el área de cobranza brinde la alternativa más eficiente y productiva para la recuperación y pronto pago de la deuda.

4. Diseñar un plan de actividades de cobranza que permita recuperar eficiente y eficazmente la cartera de créditos y reducir los niveles de riesgos, detectando oportunamente posibles amenazas que afecten la estabilidad y rentabilidad de la cartera cobranza, asimismo se debe implementar mecanismos de control para verificar el cumplimiento de las actividades del plan y asegurar el cobro de la deuda de la cartera pyme.

BIBLIOGRAFÍA

- 1) Aguilar G., Camargo G., Morales R., (2004). Análisis de la Morosidad en el Sistema Bancario Peruano Informe final de investigación. Instituto de Estudios Peruanos.
- 2) Díaz Alberto (1981) Descripción de las Operaciones Típicas de una Empresa. Editorial Club de Estudio.
- 3) Domínguez J. y Miranda F. (2005). LA MEDICIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO Y EL NUEVO ACUERDO DE CAPITAL DEL COMITÉ DE BASILEA - Universidad de Santiago de Compostela Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- 4) Ettinger, R., Golieb, D. (2000) Crédito y Cobranzas, Editorial Continental S.A, México.
- 5) Hidalgo, E. (2010) *Influencia del control interno en la gestión de créditos y cobranzas en una empresa de servicios de pre- prensa digital en Lima - Cercado*. (1ª ed.). Lima: Editorial San Marcos.
- 6) Instrum jutitia. (2007). GUÍA PRÁCTICA DE GESTIÓN DE CRÉDITO. MADRID: INSTRUM JUSTITIA IBÉRICA, S.A.U.
- 7) Molina Aznar, Víctor E. (2005): Estrategia De Cobranza En Época De Crisis. Ediciones México. – Molina Aznar, Víctor E. (2005): Estrategia Para Otorgar Créditos Sanos. Ediciones Fiscales (ISEF).
- 8) Morata V. (2014) “La Recuperación de Cartera Vencida y su influencia en la Rentabilidad de la Empresa Marcimex S.A, en la ciudad de Ambato”.
- 9) Muñoz E., Tamayo J., (2013). LA MOROSIDAD Y SU IMPACTO EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA

AGENCIA REAL PLAZA DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO DE TRUJILLO 2010-2012. Universidad Privada Antenor Orrego – Trujillo.

- 10) Lardents Alberto (1981), *Sistemas de Información para la Gestión Empresaria. Procedimientos, seguridad y auditoria.* Editorial Prentice Hall. Buenos Aires. Argentina.
- 11) Saavedra Garcia, M. L., & Saavedra Garcia, M. J. (2010). *MODELOS PARA MEDIR EL RIESGO DE CRÉDITO DE LA BANCA.* RED DE REVISTAS CIENTÍFICAS DE AMÉRICA LATINA, EL CARIBE, ESPAÑA Y PORTUGAL (REDALYC), 297.
- 12) Samaniego M. (2008). *El riesgo de crédito en el marco del acuerdo de Basilea II -* Delta Publicaciones, 2007 - 239 páginas.
- 13) Sánchez M. (2011) “Desarrollo de un plan estratégico para recuperar la cartera vencida de clientes de la empresa “Producurtimarc” de la ciudad de Ambato.
- 14) Saurina, Jesús 1998 “DETERMINANTES DE LA MOROSIDAD DE LAS CAJAS DE AHORRO ESPAÑOLAS”. En *Investigaciones Económicas.* Vol. XXII, Nº 3 pp. 393-426.
- 15) Susano Reynaldo (2014) *Estrategia de la Recuperación de la Cartera de Créditos Lima, Perú.*
- 16) Talledo, J. (2013) *La morosidad de la cartera de créditos a la microempresa de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito y su relación con la competencia.* (1ª ed.). Lima: Editorial San Marcos.
- 17) Uceda, L. (2013) *Las políticas de ventas al crédito y su influencia en la morosidad de los clientes de la empresa IMPORT EXPORT YOMAR E. I. R. L. en la ciudad de Lima.* (1ª ed.). Lima: Fondo Editorial de la U. N. F. V.
- 18) Yanzapanta, M. (2015) “*LA GESTIÓN DE CRÉDITO Y SU INCIDENCIA EN LA CARTERA VENCIDA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CRECER WIÑARI.* UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO – ECUADOR.
- 19) Vela L., Uriol J., Medina O., Palacios F. y Pintado V., Elqui L. *Los factores que determinan la calidad de la cartera crediticia de las entidades microfinancieras de la Amazonía peruana en el periodo 2008-2011.* UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO LAMBAYEQUE PERÚ.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

LA COBRANZA PARA LA RECUPERABILIDAD DEL CAPITAL DE LA CARTERA DE CLIENTES PYMES DEL BANCO INTERBANK

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES
¿CUÁL ES LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE LA GESTIÓN DE COBRANZA Y LA RECUPERABILIDAD DE LA CARTERA DE LOS CLIENTES PYMES DENTRO DEL BANCO INTERBANK?	DETERMINAR LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE LA GESTIÓN DE COBRANZA Y LA RECUPERABILIDAD DE LA CARTERA DE LOS CLIENTES PYMES DENTRO DEL BANCO INTERBANK	LA GESTIÓN DE COBRANZA TIENE RELACIÓN SIGNIFICATIVA ENTRE Y LA RECUPERABILIDAD DE LA CARTERA DE LOS CLIENTES PYMES DENTRO DEL BANCO INTERBANK	<p><u>ENFOQUE :</u> CUANTITATIVO</p> <p><u>TIPO:</u> APLICADA</p>
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	<u>NIVEL:</u>
¿CUÁL ES LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE LA ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS A Y LA RECUPERABILIDAD DEL CAPITAL DE LA CARTERA DE LOS CLIENTES PYMES DENTRO DEL BANCO INTERBANK?	DETERMINAR LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y LA RECUPERABILIDAD DEL CAPITAL DE LA CARTERA DE LOS CLIENTES PYMES DENTRO DEL BANCO INTERBANK	LA ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS TIENE RELACIÓN SIGNIFICATIVA CON LA RECUPERABILIDAD DEL CAPITAL DE LA CARTERA DE LOS CLIENTES PYMES DENTRO DEL BANCO INTERBANK	<p>CORRELACIONAL</p> <p><u>DISEÑO</u> NO-EXPERIMENTAL</p>

<p>¿CUÁL ES LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE LA NEGOCIACIÓN DE LA CANCELACIÓN DEUDA Y LA RECUPERABILIDAD DEL CAPITAL DE LA CARTERA DE LOS CLIENTES PYMES DENTRO DEL BANCO INTERBANK?</p>	<p>DETERMINAR LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE LA NEGOCIACIÓN DE LA CANCELACIÓN DEUDA Y LA RECUPERABILIDAD DEL CAPITAL DE LA CARTERA DE LOS CLIENTES PYMES DENTRO DEL BANCO INTERBANK</p>	<p>LA NEGOCIACIÓN DE LA CANCELACIÓN DEUDA TIENE RELACIÓN SIGNIFICATIVA CON LA RECUPERABILIDAD DEL CAPITAL DE LA CARTERA DE LOS CLIENTES PYMES DENTRO DEL BANCO INTERBANK</p>	<p><u>TÉCNICAS</u></p> <p>ENCUESTA</p> <p><u>INSTRUMENTO</u></p> <p>CUESTIONARIO</p> <p><u>POBLACIÓN:</u></p>
<p>¿CUÁL ES LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE ACTIVIDADES DE COBRANZA Y LA RECUPERABILIDAD DEL CAPITAL DE LA CARTERA DE LOS CLIENTES PYMES DENTRO DEL BANCO INTERBANK?</p>	<p>DETERMINAR LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE ACTIVIDADES DE COBRANZA Y LA RECUPERABILIDAD DEL CAPITAL DE LA CARTERA DE LOS CLIENTES PYMES DENTRO DEL BANCO INTERBANK</p>	<p>EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE ACTIVIDADES DE COBRANZA TIENE RELACIÓN SIGNIFICATIVA CON LA RECUPERABILIDAD DEL CAPITAL DE LA CARTERA DE LOS CLIENTES PYMES DENTRO DEL BANCO INTERBANK</p>	<p>COMPRENDIDA POR 94 GESTORES DE COBRO DEL BANCO INTERBANK</p> <p><u>MUESTRA:</u></p> <p>PROBABILÍSTICA, CUYO RESULTADO ES 76 GESTORES DE COBRO</p>

CUESTIONARIO

GESTIÓN DE LA COBRANZA PARA LA RECUPERABILIDAD DEL CAPITAL DE LA CARTERA DE CLIENTES PYMES DEL BANCO INTERBANK

Dirigido a: Gestores de Cobranza

Por favor, responda cada una de las preguntas con la mayor objetividad, a fin que los resultados obtenidos contribuyan a la mejora institucional.

Marque con un círculo cada una de las respuestas en la siguiente escala de atributos:

1	Muy Bajo	2	Bajo	3	Promedio	4	Alto	5	Muy Alto
---	----------	---	------	---	----------	---	------	---	----------

Nº	ÍTEM	ESCALA				
		1	2	3	4	5
1	¿Nuestra cartera es atractiva para los centros de cobro en relación con otros bancos?					
2	¿Los gestores de cobranza cumplen estrictamente con ejecutar el plan de actividades de cobranza, a fin de efectivizar la recuperación del crédito otorgado?					
3	¿El Jefe de cobranza evalúa permanentemente la ejecución del plan de actividades de cobranza a fin de retroalimentarlo?					
4	¿Los encargados de cobranza se comunican con el cliente a fin de brindarle alternativas para poder cancelar su deuda vencida?					
5	¿Los clientes solicitan refinanciamiento para poder cancelar las deudas?					
6	¿Con que frecuencia los clientes que han recibido un refinanciamiento, cumplen					

	con pactado?					
7	¿Los procesos de gestión de cobranza se encuentran homogenizados?	1	2	3	4	5
8	¿En el banco realizan permanentemente reuniones con el personal a fin de delinear y estandarizar la aplicación de los criterios de cobranza?	1	2	3	4	5
9	¿Los gestores de cobranza disponen de medios tecnológicos efectivos que se ajustan a las necesidades del banco?	1	2	3	4	5
10	¿Los encargados de la cobranza realizan frecuentemente los procesos de cobranza automatizados?	1	2	3	4	5
11	¿Considera que la cobranza automatizada permite informar con claridad a los clientes sobre su estado de deuda y/o datos del contacto directo para la negociación de la deuda?	1	2	3	4	5
12	¿Los encargados de la negociación, presentan actitudes comunicativas basadas en la empatía y calidez que fomenten la motivación de la cancelación de la deuda?	1	2	3	4	5
13	¿Usted cuenta con los conocimientos sobre la calidad de atención al cliente en entidades financieras?	1	2	3	4	5
14	¿El personal encargado de la cobranza aplica estrategias para la reducción de los riesgos financieros?	1	2	3	4	5
15	¿Los encargados de la cobranza realizan efectivamente la evaluación de los estados financieros de la cartera de clientes pymes?	1	2	3	4	5
16	¿Los gestores de la cobranza cuentan con mecanismos y/o herramientas para la verificación de la información brindada por los clientes?	1	2	3	4	5
17	¿Entre los siguientes rangos, cuál considera que es el porcentaje de recuperabilidad para la cartera de crédito prejudicial?	1	2	3	4	5
18	¿Entre los siguientes rangos, cuál considera que es el porcentaje de recuperabilidad para la cartera judicial?	1	2	3	4	5
19	¿Entre los siguientes rangos, cuál considera que es el porcentaje de recuperabilidad para la cartera castigada?	1	2	3	4	5
20	Durante el año 2015 ¿Cuál es el porcentaje de recuperos y si cumplió el objetivo trazado?	1	2	3	4	5