

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA  
**ESCUELA DE POSGRADO**



## **DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

GESTIÓN DE LA CARTERA ATRASADA Y SU IMPACTO EN LAS UTILIDADES DE  
UNA ENTIDAD BANCARIA DEL SISTEMA FINANCIERO PERUANO

**PRESENTADO POR:**

**Mg. ALBERTO JUAN CARLOS RENGIFO ALEGRÍA**

**PARA OPTAR EL GRADO DE DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**

**ASESOR: Dr. FERNANDO RAFAÉL VIGIL CORNEJO**

**LIMA, PERÚ**

**2021**

**DEDICATORIA**

A la memoria de mi madre

A mis hijas

Karla Melissa

Estephania Angela

Mayra Alessandra

Alejandra Sofía

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por permitir mi crecimiento profesional

A mi hija Estephania, por facilitarme importante información para el desarrollo de esta tesis.

A mi “angelito” Inés por sus consejos oportunos.

A mi profesora Magaly por haber contribuido para el cumplimiento de mi objetivo.

A mi asesor, Dr. Fernando Vigil, por sus oportunas observaciones y recomendaciones.

A mi amiga VITA, por su orientación en el desarrollo del análisis de resultados.

A la Dra. María Isabel Vigil, por sus palabras oportunas para culminar este trabajo.

A “Babita”, por haber tenido la actitud y paciencia para apoyar en el desarrollo de esta investigación.

A la Dra. Verástegui por su colaboración y apoyo.

**¡MUCHAS GRACIAS!**

## ÍNDICE GENERAL

Carátula	1
DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
RESÚMEN	10
ABSTRACT	11
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.1. Marco Filosófico	14
1.2. Marco Histórico	15
1.3. Marco Teórico	17
1.3.1. Administración por objetivos (APO)	18
1.3.2. Banco	20
1.3.3. Contabilidad	20
1.3.4. Costo de Información	20
1.3.5. Crédito	21
1.3.6. Garantía	22
1.3.7. Gestión de Cartera	22
1.3.8. Quiebra	23
1.4. Marco Legal y Normativo	24
1.4.1. Constitución Política del Perú	24
1.4.2. Ley General del Sistema Financiero y el Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) – Ley de Bancos. Ley 26702	25
1.4.3. Reglamento para la evaluación y clasificación del deudor y la exigencia de provisiones Resolución SBS N°11356 – 2008 del 19 de noviembre de 2008	25
1.4.4. Reglamento interno de la Unidad de Recuperaciones de la entidad bancaria	29
1.5. Investigaciones	32
1.5.1. Investigaciones Internacionales	32
1.5.2. Investigaciones Nacionales	35
1.6. Marco Conceptual	39
CAPÍTULO II EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES	49
2.1. Planteamiento del Problema	49
2.1.1. Descripción de la Realidad Problemática	49

2.1.2.	Antecedentes Teóricos	56
2.1.3.	Definición del Problema	57
2.2.	Finalidad y Objetivos de la Investigación	57
2.2.1.	Finalidad	57
2.2.2.	Objetivos General y Específico	58
2.2.3.	Delimitación del Estudio	58
2.2.4.	Justificación e Importancia del Estudio	59
2.3.	Hipótesis y Variables	59
2.3.1.	Supuestos Teóricos	59
2.3.2.	Hipótesis General y Específicas	60
2.3.3.	Variables e Indicadores	60
	CAPÍTULO III MÉTODOS, TÉCNICA E INSTRUMENTOS	61
3.1.	Población y Muestra	61
3.1.1.	Población	61
3.1.2.	Muestra	61
3.2.	Diseño utilizado en el estudio	62
3.3.	Técnica e instrumento de recolección de datos	63
3.3.1.	Validación del instrumento	63
3.3.2.	Confiabilidad del instrumento	64
3.4.	Procesamiento de datos	65
	CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	66
4.1.	Presentación de los resultados	66
4.2.	Contrastación de Hipótesis	86
4.2.1.	Contrastación de Hipótesis General	86
4.2.2.	Contrastación de Hipótesis Específica	88
4.3.	Discusión de Resultados	92
	CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	94
5.1.	Conclusiones	94
5.2.	Recomendaciones	95
	BIBLIOGRAFÍA	96
	ANEXOS	99
A.	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	99
B.	VALIDACIÓN DE EXPERTOS	101
C.	MATRIZ DE COHERENCIA INTERNA	104

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1	Tipos de Crédito	26
Figura 2	Clasificación del deudor de la Cartera de Créditos Corporativos, a Grandes Empresas y a Medianas Empresas	27
Figura 3	Clasificación del deudor de la Cartera de Créditos a Pequeñas Empresas, a Microempresas, de Consumo Revolvente y Consumo no Revolvente	27
Figura 4	Clasificación del deudor de la Cartera de Créditos Hipotecarios para Vivienda	27
Figura 5	Constitución de Provisiones Específicas	28
Figura 6	Garantías Preferidas	29
Figura 7	Características organizacionales de la Unidad de Recuperaciones	30
Figura 8	Principales funciones de la Unidad de Recuperaciones	30
Figura 9	Tratamiento de casos (traslado a Unidad de Recuperaciones)	30
Figura 10	Árbol de decisión ¿Cómo se decide?	31
Figura 11	Fases de la Gestión Recuperatoria	51
Figura 12	Cartera atrasada hasta 50 clientes asignados	66
Figura 13	Cartera atrasada más de 50 hasta 150 clientes asignados	67
Figura 14	Cartera atrasada más de 150 clientes asignados	68
Figura 15	Cantidad de clientes asignados permiten soluciones oportunas	69
Figura 16	Clientes procedentes de diversas bancas permiten especializar la gestión de cobranza	70
Figura 17	Asignar clientes por rangos de deuda en lugar de importes libres	71
Figura 18	Seguimiento de créditos permite identificar posibilidades de incumplimiento	72
Figura 19	Contacta a los clientes “nuevos” dentro de los primeros 30 días	73
Figura 20	Contacta a los clientes “nuevos” posterior a los primeros 30 días	74
Figura 21	Considera la capacidad de pago del deudor al formular la estrategia de cobro	75
Figura 22	Mayor importe de cobro acelera la consecución de la meta del funcionario	76

Figura 23	La rapidez de cobranza mejora la clasificación crediticia del deudor	77
Figura 24	La meta anual de cobranza del funcionario se relaciona con el objetivo corporativo	78
Figura 25	La relación de la meta individual y el objetivo corporativo flexibiliza los cobros	79
Figura 26	Las provisiones impactan en las utilidades	80
Figura 27	La rapidez de cobro disminuye provisiones	81
Figura 28	La demora de cobro aumenta las provisiones	82
Figura 29	La capacidad de cobro de la UdR mejora las utilidades	83
Figura 30	Las refinanciaciones otorgadas disminuye la morosidad	84
Figura 31	Las refinanciaciones son exitosas	85

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Provisiones Genéricas – Categoría Normal	28
Tabla 2	Provisiones Específicas (sin garantías)	28
Tabla 3	Principales magnitudes de la cartera reconducida	52
Tabla 4	Ranking por entidad bancaria: mora, provisiones, utilidades	55
Tabla 5	Operacionalización de las variables	60
Tabla 6	Personal por Equipos	61
Tabla 7	Muestra: Censo	62
Tabla 8	Cartera atrasada hasta 50 clientes asignados	66
Tabla 9	Cartera atrasada más de 50 hasta 150 clientes asignados	67
Tabla 10	Cartera atrasada más de 150 clientes asignados	68
Tabla 11	Cantidad de clientes asignados permiten soluciones oportunas	69
Tabla 12	Clientes procedentes de diversas bancas permiten especializar la gestión de cobranza	70
Tabla 13	Asignar clientes por rangos de deuda en lugar de importes libres	71
Tabla 14	Seguimiento de créditos permite identificar posibilidades de incumplimiento	72
Tabla 15	Contacta a los clientes “nuevos” dentro de los primeros 30 días	73
Tabla 16	Contacta a los clientes “nuevos” posterior a los primeros 30 días	74
Tabla 17	Considera la capacidad de pago del deudor al formular la estrategia de cobro	75
Tabla 18	Mayor importe de cobro acelera la consecución de la meta del funcionario	76
Tabla 19	La rapidez de cobranza mejora la clasificación crediticia del deudor	77
Tabla 20	La meta anual de cobranza del funcionario se relaciona con el objetivo corporativo	78
Tabla 21	La relación de la meta individual y el objetivo corporativo flexibiliza los cobros	79
Tabla 22	Las provisiones impactan en las utilidades	80
Tabla 23	La rapidez de cobro disminuye provisiones	81
Tabla 24	La demora de cobro aumenta las provisiones	82
Tabla 25	La capacidad de cobro de la UdR mejora las utilidades	83
Tabla 26	Las refinanciaciones otorgadas disminuye la morosidad	84
Tabla 27	Las refinanciaciones son exitosas	85

Tabla 28	Prueba de normalidad	87
Tabla 29	Correlación entre las variables de la hipótesis general	87
Tabla 30	Prueba de normalidad	88
Tabla 31	Correlación entre las variables de la hipótesis específica 1	88
Tabla 32	Prueba de normalidad	89
Tabla 33	Correlación entre las variables de la hipótesis específica 2	90
Tabla 34	Prueba de normalidad	90
Tabla 35	Correlación entre las variables de la hipótesis específica 3	91

## RESUMEN

Este trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar el impacto de la gestión de la cartera atrasada en las utilidades de una entidad bancaria del sistema financiero peruano. No se dejó de considerar que el manejo de la cartera atrasada requiere de tratamientos especiales lo que genera la variación en las provisiones, que es lo que finalmente impacta en las utilidades de la organización.

La metodología utilizada se basó en un enfoque cuantitativo de tipo aplicada, nivel correlacional. Con un diseño no experimental y transversal. Como técnica se utilizó la encuesta apoyada en un cuestionario como instrumento.

Sin dejar de considerar que la entidad bancaria del sistema financiero peruano registra más de 18 mil empleados, la población se seleccionó por jefes de grupo y funcionarios de recuperaciones de la referida entidad, los mismos que por su conocimiento técnico y tiempo de servicios acumulado (hasta 25 años) se consideran expertos en gestión de cobranza, y que sumaron 45 personas. Dado que la cantidad de la población es pequeña, se aplicó censo.

Así pues, luego del análisis de los resultados no ha sido posible determinar, fehacientemente, el impacto de la gestión de la cartera atrasada en las utilidades de una entidad bancaria del sistema financiero peruano. Esto se explicaría porque la gestión de cobranza realizada por los funcionarios de recuperaciones prioriza los objetivos estratégicos corporativos y limita la implementación de estrategias de cobranza efectivas.

**Palabras clave:** Gestión de cartera atrasada, cobranza, entidad bancaria, provisiones, utilidades.

## **ABSTRACT**

The objective of this research work was to determine the impact of the management of the delinquent portfolio on the profits of a banking entity in the peruvian financial system. It was not neglected to consider that the management of the delinquent portfolio requires special treatments, which generates the variation in provisions, which is what ultimately impacts the organization's profits.

The methodology used was based on a quantitative approach of the applied type, correlational level. With a non-experimental and cross-sectional design. As a technique, the survey supported by a questionnaire was used as an instrument.

While considering that the banking entity of the peruvian financial system registers more than 18 thousand employees, the population was characterized by group leaders and recovery officials of the referred entity, the same as by their technical knowledge and accumulated service time (up to 25 years) are considered experts in collection management, and they number 45 people. Given the small amount of the population, a census was applied.

Thus, after analyzing the results, it has not been possible to reliably determine the impact of the management of the delinquent portfolio on the profits of a banking entity in the Peruvian financial system. This would be explained because the collection management carried out by the recovery officers prioritizes corporate strategic objectives and limits the implementation of effective collection strategies.

**Keywords:** Management of the delinquent portfolio, collection, banking entity, provisions, profits.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se refiere al impacto de la gestión de la cartera atrasada en las utilidades de una entidad bancaria del sistema financiero peruano. Se indaga sobre algunos aspectos administrativos que influyen en la gestión de cobranza en sí misma, es decir, la aplicación de teorías como la administración por objetivos para fijar las metas de la unidad de recuperaciones con base en la definición, previa, de las metas corporativas.

Por otro lado, se investiga sobre la conformación de la cartera atrasada, el plazo de contacto, la cobranza y las utilidades, las mismas que se afectan por la variación de las provisiones. Es importante resaltar que, las estrategias de cobranza aplicadas en la gestión de cartera atrasada, no valora apropiadamente la disposición y posibilidades del cliente para cumplir con su compromiso de pago.

Además, se ha considerado las normas de la entidad supervisora, SBS, que están vigentes y que afectan la gestión de cartera atrasada realizada por la entidad bancaria del sistema financiero peruano, principalmente en lo que se refiere a los requerimientos de provisiones y calificación crediticia.

Lo que motivó a la realización de este estudio, fue la necesidad de determinar la gestión de la cartera atrasada, dado que las entidades financieras priorizan el pago de la deuda atendiendo a un esquema de administración por objetivos, sin considerar la real situación económica del deudor y que la elevada exigencia de pago a la que es sometida el cliente repercute negativamente en la entidad bancaria al producirse el deterioro de la calificación crediticia del deudor, lo que conlleva a la constitución de mayores provisiones perjudicando la generación de utilidades que es la otra variable de estudio y a que al deudor se le dificultaría conseguir empleo dado que ahora las empresas consultan las centrales de riesgo antes de contratar a una persona y en ese sistema se publica la deuda y calificación crediticia del deudor involucrado.

Por último, la tesis se estructuró siguiendo el perfil definido por la universidad, es decir, en el capítulo I: Fundamentos teóricos de la investigación se trató sobre el marco filosófico, marco teórico, investigaciones, marco conceptual, marco legal y normativo. En el capítulo II: El problema, objetivos, hipótesis y variables se abarcó sobre el planteamiento del problema (descripción de la realidad problemática, antecedentes teóricos, definición del problema), finalidad y objetivos de la investigación (finalidad, objetivo general y específicos, delimitación del estudio, justificación e importancia del estudio) e hipótesis y variables (supuestos teóricos,

Hipótesis General y específicas, variables e indicadores). En el capítulo III: Método, técnica e instrumentos se trató sobre población y muestra, diseño utilizado en el estudio, técnica e instrumento de recolección de datos y procesamiento de datos. En el capítulo IV: Presentación y análisis de los resultados se trató sobre la presentación de resultados, contrastación de hipótesis y discusión de resultados; y, en el capítulo V: Conclusiones y recomendaciones. Finalmente, bibliografía y anexos.

## CAPÍTULO I

### FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Marco Filosófico

En el análisis del objeto de estudio, se enmarcaron las teorías de algunos pensadores filosóficos como:

Comte, considerado el padre del positivismo, quién rechaza como ilegítimo cualquier tipo de conocimiento que no sea científico (y como para él el conocimiento científico se reduce a la observación y relación de fenómenos, el positivismo se convierte en un empirismo, pues niega la validez del conocimiento de cualquier cosa que no pueda ser directamente observada).

El primer principio es una ley histórica o lógica, conocida como la “ley de los tres estadios”. Según ésta, hay tres estadios que gobiernan el desarrollo de la inteligencia humana y de la sociedad. En el primer lugar se encuentra el Estadio Teológico, en el que se ofrecen explicaciones divinas, personalistas para los fenómenos; un segundo estadio, el Metafísico, en el que se recurre a fuerzas y esencias abstractas pero ya no personales; y, finalmente, un **Estadio Positivo**, en el que la explicación consiste en mostrar la correlación entre los fenómenos, sin introducir entidades divinas o metafísicas. (como se citó en Carman, 2007, p.18).

Es así que el pensamiento de Comte, sostiene que la recopilación de la información mediante la observación del fenómeno de manera directa explicará científicamente la correlación entre la gestión de la cartera y su impacto en las utilidades. Mientras que:

Duhem, fue muy influyente con su idea de un convencionalismo holista, según la cual las proposiciones empíricas individuales no pueden ser testeadas de forma aislada sino en un conjunto con las otras aseveraciones empíricas y asociadas a hipótesis auxiliares. Esta propuesta eliminó la posibilidad de experimentos cruciales. La elección de las teorías es, en parte, materia de convención. (como se citó en Carman, 2007, pp. 27-28)

La ciencia –decía Duhem– no es como un reloj, que el relojero puede desarmar para encontrar la pieza defectuosa, se parece más a un cuerpo humano que funciona como un organismo.

En consecuencia, el pensamiento de Duhem, explica que la observación permite analizar como convergen múltiples disciplinas en el objeto de estudio y, en este caso, como influyen con el desarrollo o gestión administrativa, situación que permitirá obtener importantes conclusiones.

Con base en lo señalado líneas arriba, se espera que la vasta experiencia del personal que gestiona la cartera atrasada, además de la oportunidad y flexibilidad de la negociación, permita inferir como impactaría en las utilidades de la entidad financiera y se lograrían aportes importantes desde el punto de vista científico.

## 1.2. Marco Histórico

El crédito siempre ha estado vinculado a ese interés del ser humano que busca adquirir bienes o hacer inversiones bajo una motivación intrínseca de hacerlo rápido. Cuando desea adquirir algo, pide prestado para conseguirlo y, es así que, surgieron los intermediarios financieros como principio de la evolución de lo que hoy conocemos como sistema financiero.

En la Edad Antigua, Mesopotamia, los sacerdotes Uruk fueron los primeros banqueros de que se tiene noticia, ya que el templo recibía los dones habituales y las ofrendas ocasionales de los jefes de la tribu, así como de particulares deseosos de obtener algún favor divino. Se disponía de considerables recursos que hacían fructificar al conseguir préstamos. El templo prestaba cereales a interés de los agricultores y a los comerciantes de la región; igualmente ofrecía adelantos a los esclavos para redimirse y a los guerreros caídos prisioneros para ser libertados.

Todas esas operaciones se efectuaban en especie, puesto que no existía todavía la moneda. “Bajo la III dinastía Ur (2294-2187 a. C.), el comercio de la banca se desarrolla en toda Babilonia, por los dioses-banqueros, cuyas dos operaciones principales eran la recepción en depósitos y el préstamo. (Bauche, 1978, como se citó en Morales y Morales, 2014, p. 2).

Es en ese entonces que surge un “banco” con operaciones principales de depósitos y préstamos de especies o mercancía, resaltándose que por los préstamos se pagaban intereses.

En Mesopotamia, en los años 1792 al 1750 a. C., se promulgó el Código de Hamurabi, el cual es una compilación de ordenanzas judiciales según litigios entre deudores y acreedores, donde se concedían ciertas facilidades a los campesinos para pagar sus deudas. En Mesopotamia “El préstamo es un acto muy corriente, que se establece en una de las dos mercancías utilizadas como moneda: la cebada o la plata”. También se explica que todas las operaciones de crédito, gratuito o con interés, debían formalizarse con un contrato escrito. Existía regulación para proteger a los contratistas/participantes. “El artículo 71 del Código de Hamurabi, primera ley conocida sobre la usura, estipula que se perderá el derecho a recobrar el préstamo, si se rebasa el máximo legal del tipo de interés. Castiga el abuso de intereses con la pérdida de la deuda. En el mismo sentido, los artículos 48 al 52 protegen a los campesinos endeudados. Éstos no tienen la obligación de devolver el capital, ni siquiera los intereses, durante los años de inundación o de sequía. Si no tienen cebada ni plata, pueden liberarse de sus deudas cediendo a sus acreedores el producto de las cosechas. Igualmente, se les autoriza a devolver en cebada un préstamo en plata (pero con el interés correspondiente a la cebada). En la misma línea moralista, el artículo 113 prohíbe que el acreedor se apodere de la cebada del deudor, bajo pena de restitución de la cebada y pérdida de su préstamo”. En este sentido, el Código de Hamurabi define el crédito en todas sus facetas: tipo de interés, base jurídica, modalidades de reembolso, garantías y cobro. (Gelpi et al, 1978, como se citó en Morales y Morales, 2014, p. 3).

Se entiende que en esa época se iniciaron conflictos legales por los intereses exigidos por los acreedores, surgiendo una de las primeras normas para regular el pago de los mismos. Adicionalmente, se definen las partes del crédito como interés, base legal, tipos de reembolso, garantía y cobro.

Durante la Grecia clásica: “Los banqueros griegos fueron primeramente comerciantes en dinero: aceptaban depósitos por los cuales el cliente recibía, a veces, un interés; con estos fondos de empréstito y con sus recursos propios, concedían, a su vez préstamos. A veces era exigida una fianza.” (Bauche, 1978, como se citó en Morales y Morales, 2014, p. 3).

Se reconoce y paga intereses por los depósitos, en paralelo se ampliaron las operaciones o riesgos que asumían los bancos.

En esa misma época: “Como consecuencia de la progresiva disolución de los clanes y de la individualización de la sociedad, la situación de las gentes humildes se vuelve muy difícil. En contraste con los inmensos ingresos de los comerciantes y de los terratenientes, el campesino pobre vive en una parcela que apenas basta para mantener a su familia y cuya propiedad es precaria, ya que está condicionada a juicios severos de sucesión y de hipoteca. Tras una enfermedad o una mala cosecha, el campesino se ve obligado a pedir un préstamo para poder vivir hasta la próxima primavera, enajenando así su tierra. Las primeras lindes hipotecarias datan de esa época.” (ibid, como se citó en Morales y Morales, 2014, p. 3).

Adicional a las primeras operaciones bancarias mencionadas, surgen las garantías, que los bancos exigían para respaldar los préstamos que consideraban con más riesgo.

En la Edad Media, los judíos se dedican al cambio de moneda, y a préstamos con intereses, a pesar de que la Iglesia cristiana prohibía el préstamo, porque daba lugar a la usura aunque los judíos no hacían caso a esta prohibición y se beneficiaban de la tácita complicidad de las autoridades que les permitían desarrollar estas actividades.

A partir del siglo XII el mundo cambia, el préstamo con interés, en sus diversas manifestaciones, se convierte en un papel relevante de la vida económica y uno de los factores esenciales de crecimiento y cambio; el crédito que enriquece a la burguesía se ve violentado por los defensores del sistema anterior. A pesar de las prohibiciones, los negociantes cristianos de las ciudades —al igual que los judíos— hacen préstamos con intereses a los campesinos. (Morales y Morales, 2014, p. 7)

Evidentemente, en estas épocas se afianza el cobro de intereses por los préstamos que se otorgan.

A principios del siglo XVI, los campesinos solicitan préstamos, que no se orientan a desarrollar los cultivos o a adquirir terrenos, sino para hacer frente a las obligaciones contraídas con anterioridad. La nobleza también se endeudaba masivamente a medida que la inflación reducía el valor real de sus ingresos. Los principales prestamistas, entonces, fueron el clero, la nobleza y el Estado, la burguesía de letrados y campesinos, quienes, acomodados, abandonan sus empleos, tierras, rebaños y

comercios para vivir de las rentas. Hacia finales del siglo XVI, se presenta la quiebra colectiva, porque las garantías de las rentas se redujeron a casas abandonadas o de alquiler de bajo precio. (Morales y Morales, 2014, p. 12)

En consecuencia, se diversifica el uso del crédito, se orienta a fines distintos de la producción lo que aumenta la deuda de cada persona y le exige un mayor esfuerzo para pagarla, además, origina que los principales prestamistas identifiquen el negocio de vivir de las rentas. ¿Sería, este, el inicio de la intermediación financiera?

“Para asegurar el reintegro de las sumas acreditadas, los deudores podían ofrecer alguna garantía adicional a los acreedores. Ya el simple hecho de registrar ante escribano la deuda facilitaba, la posibilidad de reclamar por vía judicial su cobro.”(Ibid, como cita Morales y Morales,2014, p. 15)

Como resultado del riesgo asumido por los acreedores, buscaron asegurar la recuperación del dinero prestado, es así que la solicitud de garantías adicionales, otorgaron otra alternativa de recuperación del préstamo. Asimismo, se originaría algún tipo de contrato de préstamo, la participación del escribano o notario convenía en un documento el monto de la deuda y la garantía que lo respaldaba, permitiendo su exigencia judicial ante el incumplimiento de pago. Adicionalmente, la ejecución de la garantía es un proceso legal utilizado por los acreedores cuando el deudor no honra el pago de su obligación. Se debe resaltar que, en teoría, es un proceso sumario o rápido. Sin embargo, en la actualidad los deudores utilizan una serie de argucias legales para dilatar la ejecución de las garantías y evitar que los acreedores cobren el préstamo.

Además, se debe considerar que las entidades bancarias deben cumplir con objetivos estratégicos propios, como lograr la mayor cantidad de colocaciones en el mercado. Ese afán de cumplimiento, muchas veces “desmedido”, incluye la flexibilización de ciertas condiciones para otorgar préstamos, como no considerar el nivel de endeudamiento o sobrepasar la capacidad de pago del deudor. Estas acciones, por el lado de la entidad que financia, permite el cumplimiento de su meta estratégica, pero por el lado del cliente, podría sobrepasar su capacidad de endeudamiento arriesgando el pago de sus obligaciones dentro de los plazos pactados lo que originaría desorden e incumplimiento, sumiéndolo en una situación que podría escapar a su control y terminar en que su deuda sea considerada, por la entidad, como cartera atrasada.

### **1.3. Marco Teórico**

Se sintetizaron las consideraciones teóricas que contribuyen a facilitar la comprensión del objeto de estudio.

### 1.3.1. Administración por objetivos (APO)

La entidad bancaria que forma parte del estudio utiliza la **APO** para lograr sus metas corporativas, en ese sentido se considera relevante su comprensión. Como la define Wheelen et al (2007):

La **APO** es una técnica que fomenta la toma participativa de decisiones por medio del establecimiento de metas compartidas en todos los niveles organizacionales y la evaluación del desempeño basada en el logro de los objetivos establecidos. Además, relaciona los objetivos organizacionales con el comportamiento de los individuos. Como es un sistema que relaciona los planes con el desempeño, es una técnica de implementación poderosa.

El proceso de la **APO** implica:

1. Establecer y comunicar los objetivos organizacionales.
2. Establecer objetivos individuales (a través de la interacción entre el superior y el subordinado) que ayuden a implementar los objetivos organizacionales.
3. Desarrollar un plan de acción de las actividades necesarias para lograr los objetivos.
4. Revisar periódicamente el desempeño (por lo menos cada trimestre ) con relación a los objetivos e incluir los resultados en la evaluación anual de desempeño.

La **APO** ofrece a la corporación la oportunidad de enlazar los objetivos del personal de cada nivel con los del siguiente nivel superior. Por lo tanto, actúa relacionando los objetivos corporativos, de negocios y funcionales, así como las estrategias desarrolladas para lograrlos. Aunque la **APO** se originó en la década de los cincuenta, 90% de los administradores en funciones encuestados consideran que está vigente en la actualidad. Los principios de esta técnica forman parte de los fundamentos de los equipos de trabajo autodirigidos y los círculos de calidad.

Uno de los beneficios reales de la **APO** es que reduce la cantidad de políticas internas que operan en una corporación grande. Las acciones políticas que ocurren dentro de una empresa podrían ocasionar conflictos y crear divisiones entre los mismos empleados y grupos que deben trabajar juntos para implementar la estrategia. Es mejor para el desempeño del personal, si la misión y los objetivos de la empresa son claros y saben que el sistema de recompensas no se basa en un juego, sino en el logro de objetivos cuantificables y claramente comunicados (pp. 254-255)

Esta definición de Wheelen explica claramente la manera como se administran los objetivos corporativos en la entidad bancaria que formó parte de la investigación y como se asignan al personal, utilizando metas individuales, lo que facilita su monitoreo. Del mismo modo el control del desempeño que se realiza mensualmente y se informa a la gerencia cada trimestre,

resulta clave para corregir oportunamente las desviaciones que se producen entre lo establecido como objetivo y lo ejecutado.

### **1.3.2. Banco**

El estudio se realizó en una entidad bancaria (intermediario financiero), en ese sentido Weston (1995):

Sostiene que los bancos comerciales son considerados “tiendas departamentales de finanzas” que atienden a una gran variedad de clientes que ahorran y a aquellos que requieren de fondos. Tradicionalmente, los bancos comerciales eran los principales intermediarios financieros que manejaban cuentas de cheques y a través de los cuales el Sistema Financiero Regulator amplía o contrae la oferta de dinero. (p. 122)

La posición de Weston, se ajusta a la realidad actual, los canales de atención que utilizan los bancos para llegar a los clientes son varios, estos van desde las tradicionales agencias hasta aplicaciones en dispositivos electrónicos. Todos estos avances, se implementaron con la finalidad de simplificar el acceso de los clientes y que la entidad pueda cumplir sus funciones de intermediación financiera, la misma que se basa en captar dinero del mercado. Además, son estrictamente regulados y supervisados con el propósito de proteger a sus ahorristas. En el caso del Perú, esa función la cumple la Superintendencia de Banca Seguros y AFP (SBS)

Von Mises (1936), complementa la posición de Weston al señalar:

La actividad de los bancos explota sus habilidades como colocadores de créditos: “la fecha en que vencen las obligaciones del banco no debe preceder a la fecha en que las obligaciones frente a él puedan hacerse efectivas”

Añade, que sólo así puede evitarse el riesgo de insolvencia y la certeza de que queda un riesgo; pero que la concesión imprudente de créditos puede ser de consecuencias tan ruinosas para un banco como para cualquier otro comerciante y es precisamente la existencia de este riesgo lo que hace provechoso para el banquero el representar el papel de intermediario entre el que da un crédito y el que los recibe. Y que de la aceptación de este riesgo es de donde el banco obtiene sus beneficios y sus pérdidas. (pp. 297-298)

En igual forma, es determinante que la entidad bancaria, realice la evaluación crediticia de manera objetiva, es decir, que otorgue préstamos como resultado de una calificación apropiada y no por el solo hecho de otorgar préstamos para aumentar su participación en el mercado, para cumplir con un objetivo corporativo.

Por otro lado, Freixas (1997), utiliza una definición práctica de banco: “institución cuyas operaciones habituales consisten en conceder préstamos y recibir depósitos del público”.(p. 1)

La idea principal es comprender que la entidad bancaria “vive” de las colocaciones crediticias y en ese sentido se fija metas anuales, pero debería considerar como factor clave la real capacidad de pago y antecedentes del cliente al momento de realizar su calificación. Otras acciones, en la que se priorice la meta anual de colocaciones de préstamos que haya fijado la

entidad bancaria, podría resultar en evaluaciones crediticias superficiales lo que originaría una compensación al mayor riesgo asumido, con condiciones poco favorables para el cliente, entre las que están elevadas tasas de interés, y que el cliente, finalmente las acepte por su necesidad económica de comprar mercadería o invertir en sus proyectos.

### **1.3.3. Contabilidad**

El control contable permite realizar el seguimiento al stock o saldo de cartera atrasada, es importante comprender como funciona. En ese sentido Freixas (1997) señala:

Aunque el valor de mercado de un préstamo varía radicalmente cuando éste no se devuelve, el valor contable puede o no variar, dependiendo de las obligaciones del banco en relación con las medidas que ha de tomar como consecuencia del impago. La legislación varía de unos países a otros en lo que se refiere tanto a la definición como a la interpretación de un impago declarado. (p. 301).

El acceso a los reportes contables de manera oportuna permitirá analizar cada caso y tomar mejores decisiones al negociar con los clientes.

### **1.3.4. Costos de información**

El proceso de evaluación crediticia implica incurrir en costos por el uso de información que apoya este proceso. Es así que Freixas (1997), explica:

Cuando los bancos toman la decisión de conceder un crédito, utilizan información tanto del posible prestatario como sobre las características de las empresas pertenecientes a la misma industria (en el caso de los préstamos a empresas) o las características de personas similares (en el caso de los préstamos personales). Los riesgos de una empresa o individuo específicos se evalúan utilizando técnicas estadísticas. Estos datos son un bien público que puede ser suministrado por el mercado o por una institución oficial. La disminución del costo de procesamiento de la información, gracias al abaratamiento y mayor eficiencia de la tecnología informática, ha mejorado la calidad de la misma. Los bancos pueden acordar o no compartir la información (cuestión abordada por Jappeli y Pagano (1993) en el caso de los préstamos personales). En algunos países, los prestamistas ponen en común esta información sobre las economías domésticas creando agencias que facilitan la información sobre la solvencia crediticia llamada "credit bureaus" en Estados Unidos y Canadá, "credit references agencies" en el Reino Unido y Australia y "régistres centraux du credit" en Bélgica y Francia. (p. 301)

La explicación de Freixas es, en síntesis, lo que sucede durante el proceso de evaluación crediticia. Los datos de los saldos de los préstamos y calificación crediticia que mantienen los clientes en cada banco, son reportados mensualmente por estas entidades a la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP (SBS), de acuerdo con la norma. A su vez, la SBS proporciona la información a las denominadas Centrales de Riesgo para que la presenten ordenada y consolidada, como una base de datos, a las entidades bancarias u otros interesados. En las citadas bases es posible consultar registros mensuales sobre personas o

empresas, como domicilio, deuda SUNAT, deuda a las entidades bancarias, documentos protestados, operaciones de comercio exterior, entre otros.

### **1.3.5. Crédito**

Se debe comprender que la Gestión de Cartera se origina con las colocaciones o créditos otorgados por la entidad bancaria. Estos créditos son desembolsados a sus clientes, personas naturales o jurídicas, que son responsables de sus negocios, en ese sentido Lavoie (2005) explica:

El motor de la economía postkeynesiana es el gasto en inversión. Este gasto es decidido por los empresarios con independencia de las decisiones de ahorro de las familias. El papel de los bancos es primordial, pues son ellos quienes suministran los adelantos requeridos por las empresas para llevar a cabo la producción. Los postkeynesianos opinan que el sistema bancario concede créditos a todos los empresarios potenciales con solvencia. Esta reputación de solvencia depende sobre todo del grado de endeudamiento de la empresa. Ese es el principio del riesgo creciente de Kalecki, cuya incidencia es considerable. La cuantía de los créditos y su costo en intereses variarán según la economía se halle en expansión o en contracción. Eso se plasma en preferencia por la liquidez de los bancos. (p. 26)

En línea con Lavoie, se entiende que el análisis de las variables macroeconómicas de un país determina el ciclo económico en el que se encuentra y la influencia del gobierno, a través de su política económica, determinará las condiciones para que los intermediarios financieros consigan fondos a menores costos y los coloquen con bajas tasas de interés captando la preferencia de los clientes y aumentando el volumen de los créditos desembolsados.

Siguiendo ese enfoque macroeconómico, Stiglitz (2013), manifiesta:

La política monetaria funciona aumentando la disponibilidad de dinero y crédito y facilitando los términos de los préstamos. La disponibilidad de crédito se produce básicamente a través de los sistemas bancario y financiero. Manifiesta que el proporcionar más liquidez a las instituciones financieras no significa necesariamente que se concedan más créditos y en las circunstancias a que se enfrenta hoy el mundo puede darse una trampa en la cuestión de liquidez. De otro lado, señala que los bancos que han visto erosionar sus ingresos y que se enfrentan a la perspectiva de altos índices de impagos sobre préstamos arriesgados ya concedidos no están dispuestos a aumentar el crédito y que puede suceder que se trate de una reacción excesiva: un episodio de riesgo excesivo puede ser seguido de un episodio de precaución excesiva. De ser este el caso, los gobiernos deben asumir un papel más activo a la hora de absorber parte del riesgo de prestar crédito. (p. 85)

La idea es comprender que los créditos son como “alquilar” dinero y los intereses son la “renta” que se obligan a pagar quienes lo aceptan. Además, las condiciones en las que se otorguen (tasas de interés, principalmente) estarán relacionadas con la fase del ciclo económico en que se encuentre la actividad económica del país (más bajo interés en recesión, por ejemplo). Es así que el exceso de liquidez, entendida como más dinero del que disponen

las entidades financieras para prestar, facilitaría que aumenten las colocaciones, para trasladar el costo de ese dinero a sus clientes, lo que podría flexibilizar las condiciones exigidas para conceder los préstamos y esta situación podría revertir negativamente contra las entidades financieras, en caso que sus clientes incumplan su compromiso de pago, lo que se reflejaría en los indicadores de cartera atrasada.

#### **1.3.6. Garantía**

Otro concepto que se debe comprender es el de Garantía. En ese sentido Freixas (1997), comenta:

Los préstamos pueden garantizarse con un activo específico o no asegurarse, en cuyo caso los activos de la empresa garantizan la devolución de la deuda y pueden embargarse en caso de quiebra. Una vez más, existe una diferencia entre Estados Unidos y Europa, ya que en Estados Unidos los préstamos a corto plazo tienden a no estar asegurados, mientras que en Europa tienden a estar asegurados o avalados por un tercero. Los activos que suelen usar como garantía son:

- ✓ Inmuebles, automóviles y otros bienes
- ✓ Equipos, cosechas y existencias
- ✓ Facturas pendientes de cobro
- ✓ Títulos y cuentas de ahorro, así como fondos de inversión y seguros de vida

El banco determina la cuantía máxima del préstamo en proporción a la garantía. Esta práctica puede ser una consecuencia de la política del banco, pero éste también puede estar obligado a hacerlo por ley. Cuanto mayor es la volatilidad del valor de la garantía y menor la posibilidad de negociarla menor es la cuantía del préstamo. Para valorar la garantía, es posible que el banco prefiera recurrir a un agente independiente. (pp. 298-299)

De la misma forma, ampliando el enfoque de Freixas, se debe considerar que los bancos no prestan dinero por la garantía, el criterio principal que sustenta un crédito es el medio de pago, es decir, el flujo de ingresos que genera la persona natural o jurídica y que le permite cubrir el monto de la cuota que debe pagar mensualmente, por citar un ejemplo. Al mismo tiempo, se debe agregar, que los deudores que otorgan garantías en respaldo de sus obligaciones, son beneficiados con ciertas concesiones en las condiciones crediticias como menores tasas de interés; y, en el caso de las entidades bancarias permite que reduzcan la cantidad de provisiones exigidas por la norma, es decir, inmoviliza menor cantidad de dinero disponiendo de un mayor fondo para préstamos y, en consecuencia, la posibilidad de aumentar sus utilidades.

#### **1.3.7. Gestión de Cartera**

Es conveniente recalcar que la dinámica del mercado impulsa a que las empresas ajusten sus operaciones a esos cambios. Es decir, la política crediticia de las entidades bancarias está correlacionada con la referida dinámica. Adecuándola con la situación general del entorno en

que se desempeñe y que se refleja en la Gestión de Cartera. En consecuencia, al referimos a la gestión administrativa de una empresa, debemos considerar que la misma funciona con base en la determinación y satisfacción de varios objetivos en aspectos políticos, sociales y económicos determinados por la competencia que posea el administrador. En esta misma línea, González (2013) señala:

En cuanto a la gestión se debe entender como la realización de un conjunto de acciones que responden a un proceso a nivel de la administración y que tiene como finalidad alcanzar las metas y objetivos anticipados; para lo cual es necesario que se empleen los recursos necesarios para lograr tal fin.

Por tanto, el término gestión, implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una empresa. (p. 1)

Por su parte, Alvarado (2012) señala que la Gestión, “constituye un proceso en el cual se ponen de manifiesto un conjunto de acciones con el fin de utilizar los recursos a su alcance, pero con el fin de alcanzar las metas y objetivos previstos, entre otros”.

En igual forma, Ander-Egg (2010) explica que gestión “es un proceso que se encuentra directamente vinculado a ejecutar acciones destinadas a lograr resultados a nivel institucional y que por lo tanto tiene gran aplicabilidad en el campo financiero, entre otros”.

Es así que se podría entender por gestión, un conjunto de acciones para lograr objetivos definidos previamente, utilizando los recursos de los que se dispone. Por consiguiente, la Gestión de Cartera que se realiza en una entidad bancaria, aplica ciertas estrategias o acciones establecidas anticipadamente, para lograr resultados o metas fijadas a nivel institucional y por un período de tiempo.

#### **1.3.8. Quiebra**

Una posible consecuencia de la Gestión de Cartera atrasada es la quiebra del deudor, es así que Freixas, (1997), indica:

Aunque en la mayoría de los modelos teóricos se considera que la quiebra es una situación en la que los acreedores se hacen cargo simplemente de la empresa al elegir la estrategia que les permite conseguir una devolución mayor, en realidad el proceso de la quiebra es mucho más complejo. La legislación puede variar de un país a otro, debido a que el grado de protección de las diferentes partes que intervienen en el proceso (Estado, trabajadores, proveedores, accionistas y los acreedores) es distinto.

Una quiebra es un proceso de negociación y como tal ha de representarse desde el punto de vista teórico como un juego en el que están presentes el riesgo moral y la selección adversa y en el que la legislación establece los valores de reserva de los participantes. El proceso comienza cuando el deudor (persona o empresa) es insolvente, término que tiene un significado jurídico preciso: o bien la empresa es incapaz de devolver el préstamo, o bien su capital alcanza un valor nulo. En ese caso los acreedores o la propia empresa desencadenan una quiebra y se inicia un proceso

de negociación entre los accionistas y los acreedores, en el que la dirección de la empresa participa posiblemente como un tercero. Entre las cuestiones que se negocian se encuentran las siguientes:

- ✓ Si la empresa debe liquidarse o debe continuar y, en este último caso, si ha de proponerse un recorte o reorganización de alguna de sus actividades; y,
- ✓ La forma en que las partes afectadas se repartan los ingresos puede depender de la conducta de otras (por ejemplo: proveedores).

Si no hay acuerdo puede recurrirse a un tercero (un administrador o un liquidador) para que haga de árbitro de quiebra. Es importante recordar que otras partes (como los trabajadores, los proveedores y posiblemente los clientes) resultan afectadas directa o indirectamente por el proceso de quiebra, por lo que su actitud influye en los flujos de caja esperados de la empresa en caso de reorganización.

Es importante saber si la deuda del banco está asegurada. Si lo está, y si los ingresos asegurados por la venta de la garantía son inferiores a la deuda de la empresa, el banco se convierte en un acreedor sin garantías por la cantidad de la diferencia. (pp. 302-303).

Luego de lo indicado por Freixas con relación a la quiebra, se debe comentar que en el Perú, el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual – INDECOPI es la entidad designada, por ley, para administrar los procesos de insolvencia, reestructuración y liquidación.

#### **1.4. Marco Legal y Normativo**

Se considera de importancia, incluir una síntesis de las regulaciones principales relacionadas con el objeto de estudio.

##### **1.4.1. Constitución Política del Perú**

Constitución Política del Perú (1993), Art. 87°, modificado por Ley 28484, 5 de abril de 2005.

Artículo 87°.- El Estado fomenta y garantiza el ahorro. La ley establece las obligaciones y los límites de las empresas que reciben ahorros del público, así como el modo y los alcances de dicha garantía.

La Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones ejerce el control de las empresas bancarias, de seguros, de administración de fondos de pensiones, de las demás que reciben depósitos del público y de aquellas otras que, por realizar operaciones conexas o similares, determine la ley.

La ley establece la organización y la autonomía funcional de la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones.

El Poder Ejecutivo designa al Superintendente de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones por el plazo correspondiente a su período constitucional. El Congreso lo ratifica. (p. 24)

Es importante resaltar que la carta magna del Perú fomenta y garantiza el ahorro y establece las obligaciones, los límites y el modo en que las entidades bancarias, en este caso, utilizaran esos ahorros. Asimismo, menciona a la SBS como entidad autónoma de supervisión y control de los intermediarios financieros.

#### **1.4.2. Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) – Ley de Bancos. Ley 26702**

Esta norma, denominada Ley de Bancos, establece el marco regulatorio y de supervisión para las empresas que operan en el sistema financiero peruano. Entre otras cosas señala:

Artículo 2°. Es objeto principal de esta Ley, propender al funcionamiento de un sistema financiero y un sistema de seguros competitivos, sólidos y confiables, que contribuya al desarrollo nacional.

Artículo 9. Las Empresas del sistema financiero pueden señalar libremente las tasas de interés, comisiones y gastos para sus operaciones activas y pasivas y servicios. Sin embargo, para el caso de la fijación de las tasas de interés deberán observar los límites que para el efecto señale el Banco Central, excepcionalmente, con arreglo a lo previsto en su Ley Orgánica. (p. 144950)

En consecuencia, esta ley establece los límites de tasas de interés y comisiones de servicio que cobrarán las instituciones financieras del sistema financiero peruano.

#### **1.4.3. Reglamento para la evaluación y clasificación del deudor y la exigencia de provisiones. Resolución SBS N°11356 - 2008 del 19 de noviembre de 2008.**

En líneas generales, la Resolución SBS N°11356-2008 es el reglamento que norma la evaluación y clasificación del deudor, así como la obligatoriedad de constituir provisiones en respaldo de los créditos y préstamos otorgados por las entidades financieras con la finalidad de garantizar el dinero de los ahorristas.

Se resumirán aspectos importantes de esta normativa, con la finalidad de que se comprenda dado que exige que la cartera atrasada o vencida se clasifique y esta clasificación determina el requerimiento de provisiones y, estas últimas, tiene una relación inversa con los beneficios o utilidades de la entidad bancaria, lo que forma parte del objeto de estudio.

Inicialmente, clasifica ocho tipos de créditos, es decir, corporativos, a grandes empresas, a medianas empresas, a microempresas, consumo revolvente, consumo no revolvente e hipotecarios para vivienda. Las principales características de estos tipos de crédito se sintetizan en la Figura 1 Tipos de Crédito

Figura 1

Tipos de Crédito

Tipo de Crédito	Corporativos	Grandes Empresas	Medianas Empresas	Pequeñas Empresas	Microempresas	Consumo Revolvente	Consumo no Revolvente	Hipotecarios para Vivienda
Otorgados a	Personas Jurídicas	Personas Jurídicas	Personas Jurídicas	Personas Naturales o Jurídicas. Destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios	Personas Naturales o Jurídicas. Destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios	Personas Naturales. Destinados a atender el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad empresarial	Personas Naturales. Destinados a atender el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad empresarial	Personas Naturales. Destinados a la adquisición, construcción, refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento y subdivisión de vivienda propia otorgados con hipotecas debidamente inscritas
Ventas anuales	Mayores a S/200 millones en los 2 últimos años	Mayores a S/20 millones pero Menores a S/200 millones en los 2 últimos años	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
o	No aplica	Ha mantenido en el último año emisiones vigentes de instrumentos representativos de deuda en el mercado de capitales	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Validación	Estados Financieros anuales auditados	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Condición	Si no cuenta con EEFF auditados no se considerará en esta categoría	No aplica	No cumplen con las características para ser clasificados como CORPORATIVOS o GRANDES EMPRESAS	No aplica	No aplica	En caso el deudor cuente, adicionalmente, con créditos a pequeñas empresas o a microempresas y un endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) mayor a S/300 mil por 6 meses consecutivos, los créditos deberán ser reclasificados como créditos para medianas empresas	En caso el deudor cuente, adicionalmente, con créditos a pequeñas empresas o a microempresas y un endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) mayor a S/300 mil por 6 meses consecutivos, los créditos deberán ser reclasificados como créditos para medianas empresas	No aplica
Crédito otorgado a favor	No aplica	No aplica	Endeudamiento total por S/300 mil en los últimos 6 meses	Endeudamiento (sin incluir créditos hipotecarios para vivienda) superior a S/20 mil pero menor a S/300 mil en los últimos 6 meses	Endeudamiento (sin incluir créditos hipotecarios para vivienda) es no mayor a S/20 mil en los últimos 6 meses	No aplica	No aplica	No aplica

Fuente: Elaboración propia con base en la Resolución SBS N°11356-2008 pp. 11-13

En lo que se refiere a los criterios básicos de evaluación crediticia del deudor, deja establecido que el otorgamiento de un crédito se sustenta en la capacidad de pago del solicitante, la misma que se determina por el resultado de sus ingresos y salidas de dinero (flujo de caja) y su historial de crédito.

Con respecto a la clasificación crediticia del deudor, señala que está definida por el nivel de cumplimiento de pago de sus deudas. También tiene en cuenta: su capacidad de hacerse cargo de una deuda económica, la calificación crediticia que otras entidades del sistema financiero le han asignado, sus antecedentes de crédito, así como cualquier elemento adicional que se pueda considerar a modo de previsión.

Del mismo modo, señala que son cinco las categorías de clasificación y estas se asignan considerando los tipos de crédito y características del deudor. Para mayor detalle ver la Figura 2 Clasificación del deudor de la Cartera de Créditos Corporativos, a Grandes Empresas y a Medianas Empresas; Figura 3 Clasificación del deudor de la Cartera de Créditos a Pequeñas Empresas, a Microempresas, de Consumo Revolvente y Consumo no Revolvente; y, Figura 4 Clasificación del deudor de la Cartera de

Créditos Hipotecarios para Vivienda, a continuación. Se resalta que los tiempos considerados para el cambio de clasificación son distintos para cada tipo de Cartera de Créditos.

Figura 2

Clasificación del deudor de la Cartera de Créditos Corporativos, a Grandes Empresas y a Medianas Empresas

Categoría	Normal (0)	Con Problemas Potenciales (1)	Deficiente (2)	Dudoso (3)	Pérdida (4)
<b>Características del deudor</b>					
Situación Financiera	Líquida	Buena	Débil	Crítica	Mala
Nivel de endeudamiento patrimonial	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto	Muy muy alto
Capacidad de generar utilidades	Adecuada	Ajustada	Escasa	No genera	No genera
Flujo de Caja	Soporta modificaciones importantes en su actividad	Adecuado para el pago de las deudas (capital e intereses), aunque podría debilitarse para afrontar los pagos por su sensibilidad a la variación del entorno económico o condiciones del mercado	No le permite atender el pago de la totalidad del capital y de los intereses de las deudas. No muestra mejoría en el tiempo presenta alta sensibilidad a la variación del entorno económico o de las condiciones del mercado	Manifiestamente insuficiente. No alcanza a cubrir el pago de capital ni intereses. Obligado a vender activos de importancia para la actividad desarrollada	No alcanza a cubrir sus costos. Se encuentra en suspensión de pagos. Se presume que tendría dificultades para cumplir acuerdos de reestructuración o se encuentra en estado de insolvencia decretada o está obligado a vender activos de importancia
Cumplimiento de Pago	Puntual	Atrasos ocasionales que no exceden los 60 días calendario	Atrasos mayores a 60 días y que no excede 120 días calendario	Atrasos mayores a 120 días y que no excede 365 días calendario	Atrasos mayores a 365 días calendario

Fuente: Elaboración propia con base en la Resolución SBS N°11356-2008

Figura 3

Clasificación del deudor de la Cartera de Créditos a Pequeñas Empresas, a Microempresas, de Consumo Revolvente y Consumo no Revolvente

Categoría	Normal (0)	Con Problemas Potenciales (1)	Deficiente (2)	Dudoso (3)	Pérdida (4)
Cumplimiento de Pago	De acuerdo a lo convenido o con un atraso de hasta 20 días calendario	Atraso de pago de 9 a 30 días calendario	Atraso de pago de 31 a 60 días calendario	Atraso de pago de 61 a 120 días calendario	Atraso de más de 120 días calendario

Fuente: Elaboración propia con base en la Resolución SBS N°11356-2008

Figura 4

Clasificación del deudor de la Cartera de Créditos Hipotecarios para Vivienda

Categoría	Normal (0)	Con Problemas Potenciales (1)	Deficiente (2)	Dudoso (3)	Pérdida (4)
Cumplimiento de Pago	De acuerdo a lo convenido o con un atraso de hasta 30 días calendario	Atraso de pago de 31 a 60 días calendario	Atraso de pago de 61 a 120 días calendario	Atraso de pago de 121 a 365 días calendario	Atraso de más de 365 días calendario

Fuente: Elaboración propia con base en la Resolución SBS N°11356-2008

En lo que respecta a la exigencia de provisiones, se considera relevante porque es el elemento que relaciona la Gestión de la Cartera Atrasada con la generación de Utilidades de la entidad bancaria, variables de nuestro estudio. En la norma se consideran dos clases de provisiones:

**Provisiones Genéricas:** Las provisiones genéricas son aquellas que se constituyen, de manera preventiva, sobre los créditos directos y la exposición equivalente a riesgo crediticio de los créditos indirectos de deudores clasificados en categoría Normal.

**Provisiones Específicas:** Las provisiones específicas son aquellas que se constituyen sobre los créditos directos y la exposición equivalente a riesgo crediticio de los créditos indirectos de deudores a los que se ha clasificado en una categoría de mayor riesgo que la categoría Normal. (p. 19)

En consecuencia, las provisiones genéricas requeridas, como mínimo, para las entidades bancarias y por los créditos clasificados en Normal se detallan en la Tabla 1 Provisiones Genéricas Categoría Normal

**Tabla 1**

*Provisiones Genéricas - Categoría Normal*

Tipo de crédito	Tasas de Provisiones
Créditos corporativos	0.70%
Créditos a grandes empresas	0.70%
Créditos a medianas empresas	1.00%
Créditos a pequeñas empresas	1.00%
Créditos a microempresas	1.00%
Créditos de consumo revolventes	1.00%
Créditos de consumo no-revolventes	1.00%
Créditos hipotecarios para vivienda	0.70%

Fuente: Resolución SBS N°11356-2008 p. 20

Mientras que, en lo referente a las provisiones específicas, las entidades financieras están obligadas a constituir, como mínimo, con base en las colocaciones directas sin garantías y clasificación mayor a Normal. Ver mayor detalle en la Tabla 2 Provisiones Específicas (sin garantías)

**Tabla 2**

*Provisiones Específicas (sin garantías)*

Categoría de Riesgo	Tabla 1	Tabla 2	Tabla 3
Categoría con Problemas Potenciales	5.00%	2.50%	1.25%
Categoría Deficiente	25.00%	12.50%	6.25%
Categoría Dudoso	60.00%	30.00%	15.00%
Categoría Pérdida	100.00%	60.00%	30.00%

Fuente: Resolución SBS N°11356-2008 p.20

Se agregan las disposiciones puntuales para la constitución de provisiones específicas, con base a los créditos y las garantías con que cuentan. Ver Figura 5 Constitución de Provisiones Específicas

**Figura 5**

*Constitución de Provisiones Específicas*

CON GARANTÍAS	CRÉDITOS		CRÉDITOS CORPORATIVOS, A GRANDES EMPRESAS, A MEDIANAS EMPRESAS, A PEQUEÑAS EMPRESAS, A MICROEMPRESAS O HIPOTECARIOS PARA VIVIENDA	
	PORCIÓN DEUDA CUBIERTA	PORCIÓN DEUDA NO CUBIERTA	PORCIÓN DEUDA CUBIERTA	PORCIÓN DEUDA NO CUBIERTA
Autoliquidables	1.00%	Tabla 1		
Preferidas de rápida realización			Tabla 3	Tabla 1
Preferidas			Tabla 2	Tabla 1

Fuente: Elaboración propia con base en la Resolución SBS N°11356-2008 p. 20

También, en la norma, se hace referencia a las disposiciones generales y especiales sobre la clasificación, operaciones refinanciadas, operaciones reestructuradas, valuación de garantías y castigos de créditos incobrables, es así que la unidad de riesgos es la responsable de la clasificación y el área de auditoría interna de

la revisión. Los resultados de la clasificación son reportados al directorio u órgano equivalente. Asimismo, la clasificación y revisión se realiza mensualmente y se reporta a la SBS dentro de los primeros 15 días calendario del mes siguiente.

En lo que respecta a que se considera como garantías preferidas, establece que se consideren como tal, las que cumplan ciertos requisitos establecidos. Ver Figura 6 Garantías Preferidas

**Figura 6**  
*Garantías Preferidas*

<b>Requisitos a cumplir (todos)</b>
✓ Dinero o bienes que permiten su conversión en dinero, que permita cancelar la obligación garantizada, sin costos importantes
✓ Cumpla con las formalidades legales requeridas para su afectación
✓ No esten afectadas, previamente, en respaldo de otras obligaciones
✓ Cumplir con actualizar la valorización de la misma por peritos tasadores autorizados

Fuente: Resolución SBS N°11356-2008 p. 27

Finalmente, el castigo de los créditos incobrables se realizará cuando el citado crédito esté clasificado en Pérdida, se haya provisionado en su totalidad, no sea viable cobrarlo o cuando, por el importe, resulte más oneroso iniciar acciones de cobranza judicial o proceso arbitral.

#### **1.4.4. Reglamento interno de la unidad de recuperaciones de la entidad bancaria**

Se incluye, de manera sucinta, aspectos relevantes del reglamento interno de la Unidad de Recuperaciones (**UdR**) de la entidad bancaria. Esta **UdR** es la especializada en la cobranza y tiene como propósito maximizar el valor de la cartera atrasada que administra priorizando la “normalización” de los clientes que así lo justifiquen.

En este contexto la **UdR** es considerada como fundamental por su contribución a la mejora de la competitividad de la organización al tratar la gestión apropiada del riesgo crediticio. Debido a esto, es responsabilidad de las unidades que tienen contacto con los clientes (negocios) y de apoyo (seguimiento) la detección oportuna de aquellos clientes con problemas económico financieros o de pago, según sea el caso, para que sean derivados a la **UdR**

Para ilustrar lo relacionado a la gestión del riesgo crediticio se debe comprender que la detección oportuna de los casos en problemas, permitirían disminuir la probabilidad de pérdida y contribuir a la consecución de los objetivos financieros de la entidad bancaria.



## Características organizacionales de la Unidad de Recuperaciones

Las **UdR** tienen características organizacionales particulares, tal como se indica en la Figura 7 Características organizacionales de la Unidad de Recuperaciones.

**Figura 7**

### Características organizacionales de la Unidad de Recuperaciones



Fuente: BCP

## Funciones de la Unidad de Recuperaciones

Las principales funciones de la Unidad de Recuperaciones se aprecian en la Figura 8

**Figura 8**

### Principales funciones de la Unidad de Recuperaciones



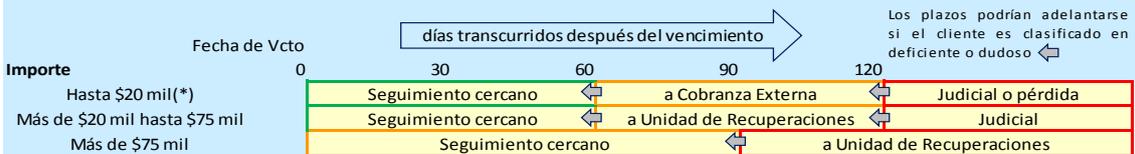
Fuente: BCP

## Perfil de los clientes que se trasladan a Unidad de Recuperaciones

En lo que se refiere al perfil de los clientes de las unidades de negocios que deben ser trasladados a la **UdR** se utiliza la segmentación por importe de la deuda, principalmente. Es decir, en atención a los montos y días impago se clasifican y se trasladan a las unidades de cobranza externa o **UdR**. La Figura 9 Tratamiento de casos (traslado a Unidad de Recuperaciones) nos permite apreciar el procedimiento

**Figura 9**

### Tratamiento de casos (traslado a Unidad de Recuperaciones)



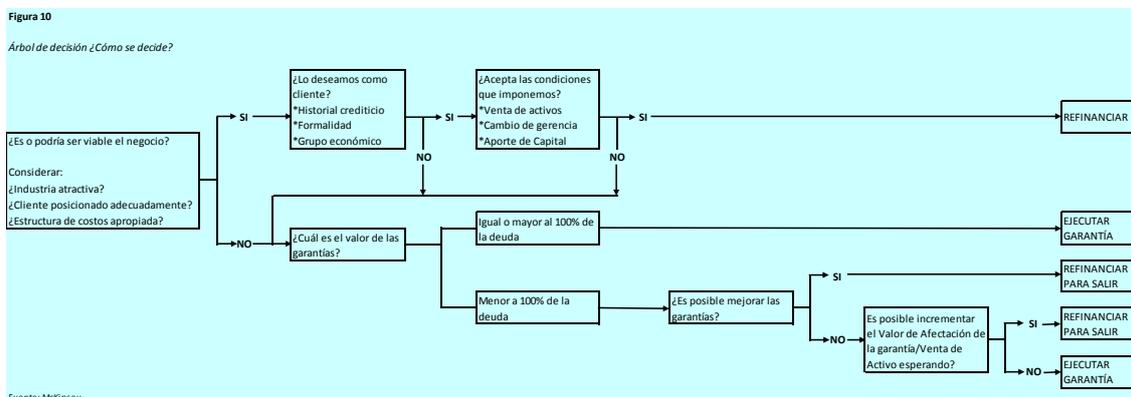
Fuente: BCP

## Priorizar los casos en Cartera Atrasada

El factor clave de éxito consiste en analizar los casos para clasificarlos. En la teoría se deberían preferir aquellos que son más “rápidos” de recuperar para fijar e implementar las estrategias de recuperación pertinentes. Es decir, priorizar con base en la relación costo beneficio, lo que implica cuestionar: si se podría mejorar la posición del banco, si se conoce la ubicación del cliente, si genera ingresos por el 10% del importe total de la deuda (mínimo), si las garantías “valen”, si son perecibles, entre otros.

## ¿Cómo se decide la estrategia de cobranza en la Unidad de Recuperaciones?

Para definir la estrategia de cobro, se aprovecha el modelo desarrollado por la consultora McKinsey, el cual sugiere algunas pautas para el manejo de las cuentas con atrasos de pago. Ver Figura 10 Árbol de decisión ¿Cómo se decide?



Este proceso de decisión se enriquece o complementa con información sobre aspectos macro y micro económicos, información cuantitativa (información financiera, nivel de ventas, entre otros) e información cualitativa (calidad del deudor). Aunque se considera que la calidad de la información cuantitativa es muy variable y podría reducir la confiabilidad de los indicadores financiero-económico de las empresas. Los niveles de riesgo de los sectores geográficos en donde operan las empresas son relevantes para la evaluación crediticia.

## Gestión de la Unidad de Recuperaciones.

La **UdR**, cuenta con 30 días calendario de plazo para contactar al cliente, contados desde que recibe la posición deudora (créditos atrasados), y 30 días calendario adicionales para implementar la estrategia de recuperación. Incluye también el contactar a los responsables. Además, debe brindar servicio a todas las cuentas que conforman su cartera atrasada asignada (700 clientes mínimo), es decir, realizar el seguimiento de las cobranzas, evitar deuda vencida, gestionar la actualización de los valores de las garantías, entre otras labores. Finalmente,

enviar el reporte actualizado mensual a su gerencia, en donde informa los aspectos relevantes de la cartera que administra.

#### ***Alternativas de recuperación (cobranza).***

La gestión de la cartera atrasada, se considera exitosa, en la medida que se cobre o “recupere” la deuda, por lo que las alternativas de cobranza pueden ser en efectivo, en bienes muebles o inmuebles, financiamiento directo o de terceros o por cobranza judicial (ejecución de garantía, embargo, por ejemplo).

#### **Resultados de la Unidad de Recuperación y su vinculación con los de la entidad bancaria**

Se gestiona la cartera atrasada, en la **UdR**, considerando los objetivos corporativos establecidos por la entidad bancaria. Se distribuyen entre cada unidad que la conforma, para que contribuyan a su consecución. De esa forma se establece la contribución de la **UdR** al logro de los objetivos corporativos, es así que su objetivo se individualiza hasta vincularlo con el desempeño de los funcionarios de recuperaciones ligándolo a montos de recuperación anual, orden y gestión de cartera atrasada. De lograr la totalidad de la meta individual establecida se le recompensará con un bono económico proporcional a su remuneración mensual.

#### **1.5. Investigaciones**

Se hallaron investigaciones relacionadas con el objeto de estudio las mismas que se incluyen a continuación:

##### **1.5.1. Investigaciones Internacionales**

La primera investigación relacionada es la de Castro (2021) de Unidades Tecnológicas de Santander - Colombia, que trata la “Gestión de Cobro de Cartera en Banco Agrario de Colombia”.

Explicó que durante el desarrollo de su estudio, se presentaron alternativas de aplicación de la mejora en la gestión de cartera para implementar el cobro de deudas de la entidad bancaria Banco Agrario con la regulación de la misma y la aprobación. Se enfocó en llevar a cabo un análisis del sistema de cobro y la financiación. Su importancia se basa en la necesidad de fortalecer áreas críticas; en el departamento de cobranza para lograr la efectiva recuperación de la cartera morosa. Por medio del diagnóstico de la situación actual que la entidad presenta en cuanto a recuperación de cartera, se mostraron las debilidades y necesidades del departamento de cobranza y por ende se propuso la aplicación de alternativas y procedimientos mejorados. En su estudio, detalló algunos errores de cobro y procesos, así como también las causas principales por las cuales el proceso es susceptible a tener falencias con el sistema de recaudación. Incluyó el diagnóstico de cobranza realizada por la entidad, las acciones

tomadas frente a la identificación de las fallas, realizando un análisis de las acciones implementadas para la mejora de la gestión de cobro.

El estudio realizado por Castro, trata temas vinculados a la investigación en curso como es el caso de la Gestión de Cobro de la Cartera, es así que luego de un diagnóstico inicial, detecta oportunidades de mejora en el proceso como el fortalecimiento de áreas consideradas críticas durante el proceso de cobro.

En la segunda investigación realizada por Silva (2020) de Universidad Técnica de Babahoyo – Ecuador, titulada “Gestión de recuperación de cartera del periodo 2017-2018 de la Cooperativa San Antonio del Cantón Montalvo”.

Tuvo como objetivo identificar debilidades respecto a la gestión de recuperación de cartera vencida de la Cooperativa “San Antonio LTDA”, a través del análisis de la cartera de crédito utilizando los ratios de morosidad. El tipo de investigación es descriptiva, el método empleado es el inductivo, se ha utilizado la entrevista como técnica pertinente para obtener información necesaria para sustentar el trabajo investigativo. Los resultados obtenidos reflejaron que la Cooperativa mantiene índices de morosidad que sobrepasan los límites máximos aceptados, además, de realizar un análisis deficiente al cliente, al momento del otorgamiento del crédito. Las conclusiones a las que se llega en el estudio es que a pesar de que la Cooperativa no tiene problemas en el cumplimiento de sus obligaciones a corto plazo, presenta inconvenientes en la recuperación de Cartera de Crédito.

La investigación de Silva, es pertinente con la investigación realizada porque concluye que a pesar que la Cooperativa no presenta problemas de liquidez, si registra inconvenientes en la gestión de la cartera atrasada con indicadores que exceden los límites aceptados, explicado por la evaluación inadecuada del cliente al momento que le otorgan el crédito. Esta alerta debería ser considerada para tomar las previsiones del caso y evitar que dañe la solvencia de la citada cooperativa.

En tercer lugar se sintetiza la investigación de Carrillo et al (2020) de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua – Nicaragua, quién desarrolló el tema “Operaciones Bancarias. Análisis de la gestión de la cartera de crédito comercial del Banco de las Finanzas para los primeros trimestre de los años 2018-2019”.

Esta investigación se realizó con la finalidad de analizar la colocación de los créditos en el Banco de Finanzas, basado en la norma de gestión del riesgo crediticio CD-SIBOIF-547-1-AGOST20-2008 durante el primer trimestre 2018-2019, describiendo las generalidades de la banca nacional (Nicaragua) en el sistema financiero nacional, dando a conocer la temática general de la banca a través de la ley 561, conociendo la aplicación de la norma 547, desarrollando un caso práctico, concluyendo con la importancia de las colocaciones de créditos. Con el fin de enriquecer conocimientos se realizó un estudio de la cartera de crédito del banco BDF, en el cual se destacan los principales factores que afectaron la disminución en la cartera de créditos, en el año 2018-2019. Según fuentes visitadas, el Banco de Finanzas realiza un estudio minucioso acerca de quién será el beneficiario del crédito por lo que con el análisis se reduce el

riesgo de pérdida en la institución. Normalmente las solicitudes de operaciones bancarias en el banco son expediciones de crédito y debido al contexto que se expuso el país, la mayoría de los clientes no contaban con los saldos para liquidar sus cuentas exponiéndose a lo que mejor conocemos como la mora, creando la disminución de beneficios al banco. Para un manejo absoluto de la operación de nuestra cartera crediticia es indispensable llevar un expediente formal dónde se coloque toda la información referente a nuestro acreditado y el diseño apropiado de los medios de control y seguimiento del crédito no descuidando el hecho concreto de que la economía de nuestros clientes es cambiante. La metodología utilizada es cuantitativa, realizada a través de un caso práctico y las fuentes fueron bibliográficas obtenidas a través de internet en páginas web de confianza.

El estudio de Carrillo et al, guarda relación con el objeto de la investigación porque trata temas de gestión de cartera y el impacto del impago, básicamente, concluye con la importancia de mantener un expediente ordenado de los créditos otorgados y que resulta de alto riesgo, para la entidad bancaria, los niveles de mora hallados, hecho que perjudica los beneficios (utilidades) que pudiera obtener la citada institución.

Seguidamente en la investigación realizada por Córdoba et al (2017) del Tecnológico de Antioquía Institución Universitaria – Colombia, con su estudio “Análisis de recuperación de cartera hipotecaria en BANCOLOMBIA con morosidad de 31 a 60 días”, explica

La buena gestión y administración de la cartera vencida es un aspecto fundamental para garantizar la liquidez y capital de trabajo de la empresa, por lo que es muy importante tener en cuenta aspectos internos y externos que puedan causar el deterioro de la cartera, es por esto que mediante el presente trabajo de investigación se pretende analizar la gestión de cartera que realiza Bancolombia y conocer las causas fundamentales por las cuales los clientes de Bancolombia con créditos hipotecarios asignados en la regional centro incurren en mora mayor a 30 días e inferior a 60 días, planteando posibles soluciones que permitan disminuir la morosidad. El desarrollo de la investigación, está basada en el método inductivo que permite, mediante un hecho particular, llegar a unas conclusiones generales y un tipo de investigación explicativa permitiendo estudiar las causas y efectos de este hecho, en el desarrollo de la investigación se analiza la información recolectada mediante encuestas que permite conocer las causas de la morosidad de los clientes y evaluar si la gestión de la cartera es adecuada. Este trabajo está compuesto por la identificación del problema y la justificación por la cual se determina la necesidad de realizar esta investigación; los objetivos que nos llevarán al desarrollo del marco teórico el cual nos permite el mejor entendimiento del problema y mediante la utilización de instrumentos y técnicas de investigación se podrá obtener información acorde a lo que se pretende estudiar y que orienta a la interpretación de los resultados. Mediante el presente trabajo de investigación es posible comprender aspectos básicos que se deben tener en cuenta en la gestión de la cartera vencida y que nos permita una adecuada administración de esta además se puede comprender los factores externos que pueden influir en el deterioro de la cartera, con el fin de establecer soluciones coherentes con la problemática presentada.

El trabajo, de Córdoba et al, se vincula con la investigación realizada porque aborda la gestión de la cartera atrasada en la etapa inicial. Sugiere la oportuna intervención para desacelerar o detener el deterioro y, en consecuencia, evitar la constitución de mayores provisiones lo que perjudicaría las utilidades de la entidad financiera.

Finalmente, en esta parte, Mollocana (2018) de la Universidad Técnica de Ambato – Ecuador, desarrolló la investigación titulada “La gestión de la cartera de crédito y su relación con la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Asociación de Empleados del Ilustre Consejo Provincial de Tungurahua, año 2015”. Comenta

El sistema financiero popular y solidario es una concepción de políticas públicas y estrategias privadas que buscan acercar a las personas a los servicios financieros, así como la formación de nuevos emprendimientos y, en sentido amplio, el sistema financiero contribuye al desarrollo socioeconómico. Sin embargo, este sistema de finanzas populares adolece de diferentes problemas, como la segmentación de mercados, las continuas regulaciones, y la incursión en riesgos que afectan el desempeño. En particular, el riesgo de crédito es un factor predominante sobre la rentabilidad, debido a que un mal manejo de este factor en muchas ocasiones genera un quebranto en la salud financiera de las instituciones que laboran en finanzas solidarias. De acuerdo con (Reinhart & Rogoff, 2010) “Las crisis bancarias suelen darse cuando los problemas de riesgo de crédito se generalizan”. En la literatura académica se acostumbra a tomar los indicadores obtenidos a través de diversas metodologías, como aquel indicador que coadyuva a generar provisiones para reducir el impacto del riesgo de crédito existente en las operaciones de concesión. Pero como señala (Louzis & Vouldis, 2012) “El riesgo de crédito ex post toma la forma del índice de morosidad, que se define como la proporción de cartera vencida respecto a la cartera total de una entidad financiera”. Las dos variables que son objetos de estudio, la rentabilidad y el riesgo de crédito, necesariamente presentan una alta correlación, y esto será un factor determinante para la toma de decisiones estratégicas que disminuya el impacto del riesgo de crédito sobre la rentabilidad de la organización. Según las evoluciones del índice de morosidad dentro de las organizaciones financieras están ligadas íntimamente a los cambios regulatorios y son consecuencia de factores políticos, económicos y varían entre organizaciones

El estudio de Mollocana, se relaciona con el objeto de este estudio, al tratar la correlación entre el riesgo de crédito representado por la cartera crediticia y la rentabilidad de la entidad financiera, explicado por los niveles de morosidad que registre. Recomienda, estratégicamente, controlar el nivel de riesgo crediticio para mejorar la rentabilidad de la organización.

### **1.5.2. Investigaciones Nacionales**

La primera investigación nacional relacionada es la de Huamán (2018), de la Universidad César Vallejo, quien desarrollo el estudio “Análisis de riesgo y su incidencia en la rentabilidad de las entidades financieras del distrito de Comas año 2014”.

La citada investigación tuvo como objetivo principal determinar la incidencia entre el análisis de riesgo y la rentabilidad de las entidades financieras del distrito de Comas año 2014. La metodología empleada para la elaboración de la tesis estuvo relacionada al enfoque cuantitativo, siendo una investigación aplicada. El nivel de investigación fue descriptiva, correlacional – causal y de diseño no experimental, dado que, ninguna de las dos variables, se manipularon. Utilizó la población de tres agencias de Compartamos Financiera del distrito de Comas, en donde la muestra estuvo conformada por 40 personas del área de créditos y gerentes de agencia. Las técnicas e instrumentos de recolección de datos que ha sido tomada fue la de encuesta y el cuestionario, la cual han sido validados por expertos de la Universidad Cesar Vallejo. Al final de la investigación se obtuvo que el análisis de riesgo incide en la rentabilidad de las entidades financieras del distrito de comas, debido a que el resultado de este ayudara a tener identificado que los procedimientos de crédito se tienen que cumplir en las evaluaciones para evitar los créditos impagos de manera parcial o en su totalidad.

Como señala Huamán, la aplicación de un apropiado análisis de riesgo al evaluar los créditos, disminuye la probabilidad de que sea desatendido y “caiga” en impago o se considere cartera atrasada. Resalta que el apropiado análisis es lo que influye positivamente para obtener una mejor rentabilidad. Se debe comprender que la rentabilidad resultante, está altamente correlacionada con las utilidades que obtendría la entidad financiera, lo que forma parte de este estudio.

La segunda investigación nacional es la de Ingles y Salazar (2017), de la Universidad Peruana Unión, trata sobre “La morosidad y su relación a la rentabilidad en el sistema financiero que presentan sus estados financieros en la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) y en la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (FENACREP) durante el periodo 2012-2015”.

El estudio determinó la relación entre la morosidad y la rentabilidad financiera, económica y margen financiero de las empresas del sector financiero que presentan sus Estados Financieros en la SMV y en la FENACREP, 2012 – 2015. Los datos manipulados fueron publicados en la SMV siendo 59 empresas en 4 periodos. El estudio realizado es de tipo correlacional con diseño no experimental longitudinal retrospectivo. Se usó como dimensiones de morosidad a la cartera atrasada y cartera de alto riesgo, mientras que en dimensiones de rentabilidad se usó, la financiera, económica y margen financiero. La relación entre cartera atrasada, cartera de alto riesgo y rentabilidad financiera, económica y margen financiero se examinaron usando la prueba de correlación Rho de Spearman. En concordancia con los resultados conseguidos, no es relevante la relación entre cartera atrasada y el retorno sobre el patrimonio (ROE); cartera atrasada y el retorno sobre los activos (ROA); cartera de alto riesgo y ROA. Mientras que existe una relación significativa entre la cartera atrasada y el margen financiero; cartera de alto riesgo y ROE; cartera de alto riesgo y margen financiero. En conclusión, la cartera atrasada tiene una relación significativa con el margen financiero y la cartera de alto riesgo con el ROE y el margen financiero. La presente investigación recomienda extender el rango de años de estudio para poder

obtener resultados más de acuerdo al mercado actual; tener una mejor selección de otorgamiento de créditos ya que la variable morosidad impacta de forma negativa y relevante a la rentabilidad de estas empresas.

El trabajo de Ingles y Salazar, se asocia con la investigación en curso, principalmente, porque establece la vinculación de la cartera atrasada con la rentabilidad. Concluye que cuando es mayor el indicador de cartera atrasada se perjudica la rentabilidad de la empresa resultando en menores utilidades. Asimismo, recomienda establecer adecuadas estrategias de cobranza para disminuir los niveles de los indicadores de morosidad y mejorar los resultados.

El tercer estudio, el de Heredia y Torres (2019), de la Universidad Señor de Sipán – Chiclayo, trata sobre el trabajo “Gestión de la morosidad para mejorar la rentabilidad de la caja de ahorro y crédito de José Leonardo Ortiz – 2018”.

La investigación explicó que las entidades financieras, a través de los créditos, contribuyen con el crecimiento y generación de nuevos negocios, pero es preocupante el alto riesgo crediticio, como la morosidad, dado que su ineficiente gestión afectaría la rentabilidad. El objetivo general fue: determinar el impacto de la gestión de morosidad en la rentabilidad de la Caja de Ahorro y Crédito; y los específicos fueron: identificar el índice de morosidad de los créditos, analizar la rentabilidad a través de ratios (ROA y ROE) y determinar el impacto de la morosidad en la rentabilidad. Las variables fueron: Gestión de morosidad y rentabilidad. Investigación de tipo Descriptiva – Propositiva. Se aplicó una encuesta a 24 personas. Los resultados: la variable Gestión de Morosidad fue valorizada “Muy Bueno” (71%), sus dimensiones fueron valorizadas: Mora Vencida “Muy Bueno” (75%), Capacidad y garantía de pago “Bueno” (63%) y Mora Alto Riesgo “Muy Bueno” (58%); la rentabilidad fue valorizada “Muy Bueno” (50%) y sus dimensiones fueron valorizadas: Utilidad “Muy Bueno” (54%), Eficiencia de Cartera de Clientes “Bueno” (63%) y Estados Financieros “Bueno” (46%). Concluyó: El impacto de la morosidad en la rentabilidad de la Caja de Ahorro y Crédito es directo e inversamente proporcional; la morosidad fue de 5.89% y rentabilidad ROA 1,0% y ROE 4,9%; dos factores influyen en resultados: no pedir garantía de respaldo y no profundizar análisis de riesgo; urgente prevenir moras y recuperar eficientemente el crédito; mejorar análisis de riesgo, optimizar el seguimiento, monitoreo y evaluación; capacitar clientes y ampliar el sistema de información y comunicación.

En consecuencia, el estudio realizado por Heredia y Torres, determina que la gestión de la cartera morosa influye en la rentabilidad de la entidad financiera estudiada. Se resalta, su comentario: “relación directa e inversamente proporcional”, es decir, a mayor cartera atrasada menor rentabilidad. Para concluir, ante elevados niveles de morosidad el impacto en las utilidades resulta en una disminución de las mismas, lo que se relaciona con esta investigación en proceso.

En un cuarto estudio, Campos et al (2017), de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, presenta su investigación sobre “La morosidad crediticia y su influencia en la rentabilidad de la caja municipal de ahorro y crédito Huancayo S.A. (CMAC Huancayo) - período 2016 - provincia Huánuco”.

Basa su trabajo en el estudio y análisis de la morosidad crediticia de los clientes hacia las instituciones financieras en sus diferentes variedades de producto de acuerdo al plan de negocio de inversión de las entidades financieras en la provincia de Huánuco y la influencia de estos en el resultado de dichas entidades, lo cual le permitió obtener resultados sólidos para un buen control de los créditos ofrecidos por las entidades financieras antes y después de la transacción de préstamos. De acuerdo al tipo de investigación estuvo enmarcada en una investigación aplicada y correlacional, en la medida que las entidades financieras establecieron la influencia de la morosidad crediticia en la rentabilidad de las instituciones financieras, los métodos utilizados fueron el descriptivo, analítico, explicativo, cuantitativo, lo cual le permitió detallar, examinar y analizar la influencia de la morosidad crediticia en la rentabilidad de las instituciones financieras, utilizando el análisis documental lo que le permitió conocer el punto de vista individual de cada trabajador. Todo esto con el fin de que los funcionarios y trabajadores involucrados en las entidades financieras conozcan la influencia de la morosidad crediticia en la rentabilidad de las instituciones financieras de la ciudad de Huánuco y así contribuir en pro del beneficio económico de las entidades financieras.

La investigación de Campos et al, establece como la morosidad crediticia o cartera atrasada influye en la rentabilidad de la CMAC Huancayo. También, destaca la importancia de que los colaboradores clave de la organización (funcionarios) conozcan el efecto que la cartera atrasada tiene sobre las utilidades para que contribuyan con un apropiado control y mejora, en cada caso, lo que forma parte de esta investigación en curso.

Por último, Gómez (2018), de Universidad Nacional Agraria La Molina, trata del “Análisis de rentabilidad de una propuesta de recuperación de cinco años de AGROBANCO”.

Su investigación describe la evolución de la rentabilidad de AGROBANCO durante los años 2013 – 2016, y su relación con la morosidad y otros factores que influyen en la misma. Su objetivo es el de proponer medidas que reviertan los resultados negativos de la rentabilidad, los cuales fueron, al cierre del año 2016 de -20.87 (Respecto al patrimonio) y -3.4 con respecto a los activos. La evaluación de la cartera de AGROBANCO presenta un crecimiento constante durante el periodo comprendido entre los años 2013 – 2015, estabilizándose para el año 2016. El patrimonio neto permanece prácticamente estable durante el periodo estudiado, sin embargo los activos crecen significativamente al ritmo que crece la cartera. El estado de pérdidas y ganancias de AGROBANCO correspondiente al periodo 2013 – 2016, muestra que la utilidad se incrementa durante los años 2013 – 2015, sin embargo el año 2016 alcanza un valor negativo muy alto como producto del incremento de las provisiones correspondientes. Se observa que AGROBANCO presenta una rentabilidad positiva durante el periodo 2013 – 2015, inferior al promedio que presentan las instituciones de banca múltiple en el sistema financiero peruano, por representar una banca estatal con un rol social de incluir financieramente a los productores agropecuarios. Sin embargo para el año 2016 la rentabilidad alcanzada es altamente negativa lo que hace que el banco sea insostenible en el tiempo de mantenerse este nivel de rentabilidad. Al analizar la morosidad se observa que la relación de créditos atrasados y el total de

cartera que presenta AGROBANCO en el año 2016 se incrementa notablemente (7.1%), la cual se situaba en el periodo 2013 – 2015 en un promedio de 2.1%. Esto como resultado de una inapropiada gestión en el otorgamiento de créditos que ocasionaron que un porcentaje importante de la cartera pase a morosidad. Este resultado ha hecho que el gasto en provisiones se incremente significativamente, dando como resultado que el banco presente una rentabilidad altamente negativa poniendo, al banco, en una situación de peligro inminente.

En la investigación de Gómez, se explica la relación que existe entre los créditos atrasados (morosidad) y la rentabilidad negativa, concluyendo que a la inadecuada gestión en el otorgamiento de los créditos, le siguió un elevado nivel de morosidad resultando en un alto indicador de cartera atrasada y un importante aumento de provisiones, situación que pone en riesgo la continuidad de AGROBANCO, inclusive. Es así que este trabajo se relaciona con la investigación en progreso.

### **1.6. Marco Conceptual**

Con base en el Glosario de Términos de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2015) y Glosario de Términos del Banco Central de Reserva del Perú, se han definido los conceptos relacionados con la investigación en curso y que no se incluyeron en el marco teórico.

**Banco** : Empresa dedicada a operaciones y servicios de carácter financiero, que recibe dinero del público, en forma de depósitos u otra modalidad, y utiliza ese dinero, junto con su propio capital y el de otras fuentes, para conceder créditos (préstamos o descuentos de documentos) y realizar inversiones por cuenta propia (2015, SBS).

**Banco Central de Reserva del Perú (BCRP)**: El Banco de Reserva del Perú fue creado el 9 de marzo de 1922 e inició sus operaciones el 4 de abril de ese año. Fue transformado en el Banco Central de Reserva del Perú el 28 de abril de 1931. Es persona jurídica de derecho público. Tiene autonomía dentro del marco de su Ley Orgánica. La finalidad del BCRP es preservar la estabilidad monetaria. Sus funciones son: regular la moneda y el crédito del sistema financiero, administrar las reservas internacionales, emitir billetes y monedas e informar periódicamente sobre las finanzas nacionales (2015, SBS).

**Beneficio o Utilidad**: Los términos se utilizan como sinónimos. El beneficio, es la ganancia obtenida por un actor de un proceso económico y calculada como los ingresos totales menos los costos totales.

**Capacidad de endeudamiento** : Capacidad que tiene cualquier persona o entidad jurídica para adquirir recursos ajenos a un tipo de interés dado y hacer frente a su devolución en un período de tiempo determinado (2015, SBS).

**Cartera Atrasada:** Créditos directos que no han sido cancelados o amortizados en la fecha de vencimiento y que se encuentran en situación de vencidos o en cobranza judicial (2015, SBS).

**Cartera de Alto Riesgo:** Es la suma de los créditos reestructurados, refinanciados, vencidos y en cobranza judicial (2015, SBS).

**Cartera Morosa:** Comprende la cartera pesada más la cartera refinanciada y/o reestructurada (2015, SBS).

**Cartera Pesada:** Corresponde a los créditos directos e indirectos con calificaciones crediticias del deudor de deficiente, dudoso y pérdida (2015, SBS).

**Cartera Reestructurada:** Son aquellos créditos que están sujetos a la reprogramación de pagos aprobada en el proceso de reestructuración, de concurso ordinario o preventivo, según sea el caso, conforme a la Ley General del Sistema Concursal, Ley N°27809 (2015, BCRP).

**Cartera Refinanciada:** Comprende aquellos créditos directos, cualquiera sea su modalidad, cuyo plazo y/o montos de contrato original han sido modificados, debido principalmente a dificultades en la capacidad de pago del deudor (2015, BCRP).

**Cartera Vencida:** Comprende el capital de los créditos que no han sido cancelados o amortizados por los obligados en la fecha de vencimiento (2015, SBS).

**Central de Riesgos:** Servicio que prestan los bancos centrales de cada país. Analiza la información suministrada por las entidades de crédito sobre los riesgos bancarios asumidos por personas o empresas, con objeto de identificar a los prestatarios que puedan tener problemas de reembolso. En el Perú, la Superintendencia de Banca y Seguros del Perú tiene información consolidada y clasificada sobre los deudores de empresas y entidades del sistema financiero, que está a disposición de las mismas, así como del Banco Central de Reserva del Perú (2015, SBS).

**Colocaciones:** Préstamos realizados por una institución financiera. Comprende las cuentas que registran los préstamos por el dinero puesto a disposición de los clientes bajo distintas modalidades autorizadas, en función al giro especializado de cada entidad, provenientes de recursos propios, de los recibidos del público en depósito y de otras fuentes de financiamiento (2015, SBS).

**Crédito Reestructurado:** Créditos cuyos pagos han sido reprogramados de acuerdo al proceso de reestructuración o que han sido objeto de un convenio de saneamiento (2015, SBS).

**Crédito Refinanciado:** Créditos directos que han sufrido variaciones de plazo o monto respecto al contrato original, las cuales obedecen a dificultades en la capacidad de pago del deudor (2015, SBS).

**Créditos Atrasados (criterio SBS) / Créditos Directos (%):** Indicador. Porcentaje de los créditos directos (2015, SBS).

**Créditos Atrasados con más de 90 días de atraso / Créditos Directos (%):** Porcentaje de los créditos directos con más de 90 días de incumplimiento en el pago. Ratio de morosidad acorde con estándares internacionales (2015, SBS).

**Créditos Castigados:** Créditos clasificados como pérdida, íntegramente provisionados, que han sido retirados de los balances de las empresas. Para castigar un crédito, debe existir evidencia real de su irrecuperabilidad o debe ser por un monto que no justifique iniciar acción judicial o arbitral (2015, SBS).

**Créditos Comerciales:** Son aquellos créditos directos o indirectos otorgados a personas naturales o jurídicas destinados al financiamiento de la producción y comercialización de bienes y servicios en sus diferentes fases (2015, SBS).

**Créditos de consumo :** Son aquellos créditos otorgados a personas naturales, con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad empresarial. Son considerados también créditos de consumo los obtenidos a través de las tarjetas de crédito y aquellos otorgados por los grandes almacenes e hipermercados (2015, SBS).

**Créditos Directos:** Representa los financiamientos que, bajo cualquier modalidad, las empresas del sistema financiero otorguen a sus clientes, originando a cargo de éstos la obligación de entregar un monto de dinero determinado. Corresponde a la suma de los créditos vigentes, reestructurados, refinanciados, vencidos y en cobranza judicial (2015, SBS).

**Créditos en Cobranza Judicial:** Corresponde a los créditos cuya recuperación se encuentra en proceso judicial (2015, SBS).

**Créditos indirectos o créditos contingentes:** Representan los avales, las cartas fianza, las aceptaciones bancarias, las cartas de crédito, los créditos aprobados no desembolsados y las líneas de crédito no utilizadas, otorgados por las empresas del sistema financiero (2015, SBS).

**Créditos Reestructurados:** Créditos, cualquiera sea su modalidad, sujeto a la reprogramación de pagos aprobada en el proceso de reestructuración, de concurso ordinario o preventivo (2015, SBS).

**Créditos Refinanciados y Reestructurados / Créditos Directos (%):** Porcentaje de los créditos directos que han sido refinanciados o reestructurados (2015, SBS).

**Créditos Refinanciados:** Créditos que han sufrido variaciones de plazo y/o monto respecto al contrato original, las cuales obedecen a dificultades en la capacidad de pago del deudor (2015, SBS).

**Créditos Vencidos:** Son los créditos que no han sido cancelados o amortizados por los obligados en la fecha de vencimiento y que contablemente son registrados como vencidos (2015, SBS).

**Créditos Vigentes:** Créditos otorgados en sus distintas modalidades, cuyos pagos se encuentran al día, de acuerdo con lo pactado. La transferencia de los créditos no pagados se realiza de acuerdo a lo señalado en la definición de créditos vencidos (2015, SBS).

**Déficit de Provisiones:** Diferencia producida entre la provisión constituida por la empresa para un deudor, y la provisión requerida de acuerdo a las normas emitidas por la Superintendencia (2015, SBS).

**Endeudamiento total en el sistema financiero:** Es la suma de los créditos directos, avales, cartas fianza, aceptaciones bancarias y cartas de crédito que posee un deudor en el sistema financiero, sin incluir los créditos castigados (2015, SBS).

**Estados financieros:** Resumen ordenado de la información contable de una sociedad acumulada mediante procesos de identificación de los hechos contables, su valoración y registro. Están destinados a informar a acreedores, proveedores, clientes, socios; y, en definitiva, a todos aquellos que posean algún interés en la marcha de la empresa (2015, SBS).

**Ganancias y pérdidas:** Cuenta a la que se transfieren los saldos de las cuentas de ingresos y egresos, con lo cual su saldo exterioriza el resultado final de las operaciones del ejercicio (2015, SBS).

**Garantías preferidas:** Son aquellas que reúnen todos los siguientes requisitos:

- i. Se trata de dinero o de bienes que permiten su conversión en dinero, con el cual se puede cancelar la obligación garantizada, sin costos significativos;
- ii. Cuenten con documentación legal adecuada;
- iii. No presenten obligaciones previas que pudieran disminuir su valor o de alguna manera impedir que la empresa acreedora adquiera clara titulación; y
- iv. Su valor esté permanentemente actualizado.

**Hipoteca:** Modalidad de crédito en la cual se deja como garantía bienes (generalmente inmuebles) como forma de asegurar el cumplimiento de una obligación. En caso de que esto no ocurriera, el acreedor tendría derecho a enajenar los bienes hipotecados y retener el producto de la venta (2015, SBS).

**Ilíquidez:** Situación en que el monto de activos líquidos de un individuo, empresa o asociación, no es suficiente para pagar las obligaciones de corto plazo (2015, SBS).

**Insolvencia** : Incapacidad permanente de una persona (generalmente jurídica) para pagar sus deudas a su vencimiento por falta de fondos. Típicamente una empresa deviene en insolvente cuando experimenta una fuerte caída de sus ingresos con relación a su deuda, o cuando sufre un incremento significativo en el costo de su deuda con relación a sus ingresos. Sin embargo, la situación de iliquidez no es necesariamente signo de insolvencia, siempre y cuando disponga de activos no corrientes a la venta con un valor suficiente para cubrir sus deudas (2015, SBS).

**Interés** : Precio pagado por el prestatario con un monto de dinero líquido, por el uso del dinero del prestamista con la finalidad de compensar a este último por el sacrificio de la pérdida de la disponibilidad inmediata del dinero, la disminución del valor adquisitivo del dinero por la inflación y el riesgo involucrado en el hecho de prestar dinero (2015, SBS).

**Interés compensatorio (Perú)**: Según el artículo 1242 del Código Civil Peruano (1984), el interés es compensatorio cuando constituye la contraprestación por el uso del dinero o de cualquier otro bien. Ver: interés (2015, SBS).

**Interés moratorio**: Interés generado por un vencimiento no atendido de amortización o intereses. El deudor incurre en mora desde el momento que el acreedor le exija, judicial o extrajudicialmente, el cumplimiento de su obligación (2015, SBS).

**Intermediación financiera**: Proceso por el cual una institución canaliza recursos financieros de sectores con saldos superavitarios, hacia aquellos deficitarios, constituyendo un mecanismo para movilizar y usar más eficientemente estos recursos (2015, SBS).

**Intermediario financiero**: Empresa cuya actividad típica es la de recibir fondos del público y, mediante la transformación de plazos y cantidades, conceder créditos a aquellas personas o empresas que los necesiten (2015, SBS).

**Obligación**: Dependencia de carácter legal que obliga a una persona a hacer, no hacer o dar algo. En el vínculo entre acreedor y deudor, el acreedor es el titular de un derecho que le permite exigir del otro que satisfaga su deuda mediante la prestación acordada, que el deudor tiene el deber jurídico de cumplir (2015, SBS).

**Operaciones Reestructuradas:** Se considera como “OPERACION REESTRUCTURADA” al crédito o financiamiento directo, cualquiera sea su modalidad, sujeto a la reprogramación de pagos aprobada en el proceso de reestructuración, de concurso ordinario o preventivo, según sea el caso, conforme a la Ley General del Sistema Concursal aprobada mediante la Ley N°27809 (2015, SBS).

**Prepago:** Pago hecho con anticipación a la fecha fijada de reembolso o de vencimiento del repago de un préstamo (2015, SBS).

**Operaciones Refinanciadas:** Se considera como “OPERACIÓN REFINANCIADA” al crédito o financiamiento directo, cualquiera sea su modalidad, respecto del cual se producen variaciones de plazo y/o monto del contrato original que obedecen a dificultades en la capacidad de pago del deudor (2015, SBS).

**Préstamo:** Los préstamos son activos financieros que:

1. Se crean cuando un acreedor (el prestamista) presta fondos directamente a un deudor (el prestatario) y
2. Se ponen de manifiesto en documentos no negociables.

El prestatario está obligado a devolver, en los plazos y formas convenidas, la suma prestada y generalmente una cantidad adicional como interés compensatorio (2015, SBS).

**Principal de la deuda:** Cantidad nominal objeto de un crédito o préstamo, que debe devolverse al final del período o en varios plazos de amortización y sobre la cual se aplica el tipo de interés estipulado (2015, SBS).

**Provisiones / Créditos Atrasados (%):** Porcentaje de los créditos directos en situación de vencido o en cobranza judicial que se encuentran cubiertos por provisiones (2015, SBS).

**Provisiones de la Cartera de Créditos:** Corresponde a las provisiones constituidas sobre los que se encuentra en situación de vencido o en cobranza judicial. El criterio de la SBS para considerar un crédito en situación de vencido, depende del número de días de atraso según el tipo de crédito: para los créditos corporativos, a grandes y a medianas empresas cuando el atraso supera los 15 días; para los créditos a pequeñas y microempresas los 30 días; y para los créditos hipotecarios y de consumo, a los 30 días de atraso se considera la cuota como vencida y a los 90 días de atraso el saldo total (2015, SBS).

**Refinanciación (Refinanciamiento):** Transacción financiera en la cual se solicita al acreedor un nuevo préstamo para cancelar una deuda contraída anteriormente, pudiendo incluir montos cuya fecha de pago no ha vencido (2015, SBS).

**Riesgo Cambiario:** Posibilidad de pérdidas derivadas de fluctuaciones de los tipos de cambio (2015, SBS).

**Riesgo de Crédito:** Posibilidad de pérdidas por la incapacidad o falta de voluntad de los deudores, emisores, contrapartes, o terceros obligados para cumplir sus obligaciones contractuales (2015, SBS).

**Riesgo de Mercado:** Posibilidad de pérdidas en posiciones dentro y fuera de balance derivadas de fluctuaciones de los precios de mercado. Se incluye a los riesgos de tasas de interés, de precio, cambiario y de commodities (2015, SBS).

**Riesgo moral:** Freixas, X. (1997), es característico del sector bancario que los bancos se comporten como un socio inactivo en su relación habitual con los prestatarios. Por este motivo, parece lógico suponer que los bancos no tienen en cuenta las acciones que realizan los prestatarios para obtener el máximo rendimiento. Este caso es generalmente un problema de riesgo moral: el prestatario tiene que tomar una medida que afectará al rendimiento que obtenga el prestamista y, sin embargo, este no controla esa medida pues no puede observarla. (p. 136)

**Riesgo Operacional:** Posibilidad de pérdidas debido a procesos inadecuados, fallas del personal, de la tecnología de información, o eventos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y de reputación (2015, SBS).

**Sector Económico:** Agrupación de actividades económicas según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), Tercera Revisión, Naciones Unidas (2015, SBS).

**Sistema Financiero Bancario:** Comprende todas las instituciones del sistema bancario que operan en un país. En el Perú, está integrado por el Banco Central de Reserva del Perú, el Banco de la Nación, las empresas bancarias y la banca de fomento en liquidación (2015, SBS).

**Sistema Financiero no Bancario:** Comprende a todas las instituciones financieras residentes que no están clasificadas como pertenecientes al sistema bancario. En el Perú se incluyen a las empresas financieras, las cajas rurales y cajas municipales de ahorro y crédito, las cooperativas de ahorro y crédito, las compañías de seguros, la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE), el Fondo MiVivienda, los fondos privados de pensiones y los fondos mutuos (2015, SBS).

**Sistema financiero:** El sistema financiero está constituido por todas sociedades o cuasi sociedades (fondos y fideicomisos) residentes dedicadas principalmente a la intermediación financiera o actividades financieras auxiliares (como la cobertura de riesgos y las prestaciones de jubilación) (2015, SBS).

**Superintendencia de Banca, Seguros y AFP - SBS (Perú):** Institución autónoma con personería jurídica de derecho público, establecida con el objeto de proteger los intereses del público controlando en representación del Estado a las empresas bancarias, financieras, seguros, administradoras de fondos de pensiones, mutuales, cajas de ahorro, cajas rurales, almacenes generales de depósito, empresas de arrendamiento financiero y demás empresas autorizadas para operar en el sistema financiero con fondos del público (2015, SBS).

**Tarjetas de crédito:** Son las tarjetas que indican que al titular de la misma le ha sido otorgada una línea de crédito. Permite al titular realizar compras y/o extraer efectivo hasta un límite previamente acordado. El crédito otorgado se puede liquidar en su totalidad al finalizar un período determinado o se puede liquidar en forma parcial, quedando el saldo como crédito extendido (2015, SBS).

**Tarjetas de débito:** Son las tarjetas que permiten a su titular pagar con cargo a los fondos que mantiene en cualquiera de sus cuentas establecidas en una determinada institución financiera, la cual emitió dicha tarjeta (2015, SBS).

**Tasa de interés activa:** Es el porcentaje que cobran los bancos por las modalidades de financiamiento conocidas como sobregiros, descuentos y préstamos (a diversos plazos). Son activas porque son recursos a favor de la banca (2015, SBS).

**Tasa de interés compensatoria:** Ver: interés compensatorio.

**Tasa de interés efectiva:** Expresión de la tasa de interés nominal, dependiendo de la periodicidad con que ésta última se pague. Su valor implica la capitalización de intereses (2015, SBS).

**Tasa de interés moratoria (Perú):** Interés que se cobra a fin de indemnizar la mora en el pago. En el Perú, es determinada por la libre competencia en el mercado financiero y se cobrará sólo cuando se haya pactado y únicamente sobre el monto de la deuda correspondiente al capital no pagado, cuyo plazo esté vencido (2015, SBS).

**Tasa de interés:** Precio que se paga por el uso del dinero. Suele expresarse en términos porcentuales y referirse a un período de un año (2015, SBS).

**Utilidad o Beneficio:** Los términos se utilizan como sinónimos. El beneficio, es la ganancia obtenida por un actor de un proceso económico y calculada como los ingresos totales menos los costos totales.

## CAPÍTULO II

### EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 2.1. Planteamiento del Problema

##### 2.1.1. Descripción de la Realidad Problemática

En los tiempos actuales, sea por la influencia del ambiente externo (entorno) o por la dinámica de las actividades económicas, las empresas o personas en el mundo requieren dinero adicional al que pueden lograr con su propio esfuerzo, sea para aumentar sus negocios, satisfacer algún deseo o realizar alguna inversión importante.

En este contexto, los intermediarios financieros juegan un rol importante. Es así que cumplen el propósito de canalizar el dinero de aquellos que lo tienen en exceso hacia los que lo necesitan y, por esa facilitación, cobrar una comisión.

Estas instituciones financieras operan en todo el mundo, es decir tienen presencia en los cinco continentes. Cada una, con su propia red de oficinas, equipadas con tecnología de última generación; y, con una administración parecida, como características similares principales. Dentro de este grupo de instituciones hallamos a los bancos. Entidades de intermediación financiera que utilizando sus diferentes canales de atención (oficinas, cajeros automáticos, internet, entre otros) llegan a distintos interesados para ofrecer sus diferentes productos, como cuentas de ahorro, cuenta corriente y/o depósitos a plazo, por un lado; y, tarjetas de crédito, préstamos de libre disponibilidad, créditos vehiculares y/o hipotecarios, financiamiento de ventas, por señalar algunos, por otro lado.

Este último grupo de productos mencionados, forman parte de las operaciones activas de los bancos y es lo que se identifican como colocaciones. Es así que los préstamos o créditos se otorgan bajo ciertos procedimientos propios de cada entidad bancaria, como son calificación crediticia del cliente; y, condiciones como: forma de pago, tasa de interés, gastos, seguros, entre otros. En simple, ese es el negocio del banco, es decir, captar dinero de personas que tienen exceso del mismo y prestarlo a personas que lo necesitan cobrando un interés, su ganancia, pero respetando las normas establecidas por la entidad reguladora para salvaguardar el dinero de los ahorristas, en ese sentido exige que mantengan dinero en sus bóvedas como reservas de liquidez (encaje bancario) y reservas de dinero para cubrir las

eventualidades que se puedan presentar en caso sus clientes no puedan pagar los créditos otorgados (provisiones). Estas últimas mencionadas son las que afectan las utilidades de la entidad bancaria.

En la realidad, una vez concedido el préstamo, es responsabilidad del cliente pagarlo de acuerdo con lo pactado con la entidad y refrendado en el respectivo contrato, es decir, respetando las condiciones como fechas de vencimiento e importe de las cuotas hasta la cancelación total. Sin embargo, considerando que las entidades financieras tratan de aumentar sus utilidades incrementando su participación de mercado ofrecen sus productos para cumplir su propia meta de colocación y otorgan algunas concesiones al “flexibilizar” la evaluación crediticia de la colocación, lo que podría originar sobreendeudamiento y aumentar la probabilidad de incumplimiento de pago del deudor.

Es decir, como consecuencia de esa “flexibilización” podría suceder, que los clientes que contrataron los préstamos, presenten problemas para honrar el pago puntual de sus compromisos en el corto plazo, obligando a que la entidad financiera deteriore la clasificación crediticia y, de acuerdo con la normativa vigente, realice mayores provisiones las mismas que podrían llegar al 100% cuando su atraso de pago se extiende en el tiempo y su clasificación se deteriora hasta llegar a “Pérdida”. Explicado de otra manera, un crédito impago por S/100M podría generar una provisión de S/100M. Lo que significa que la entidad financiera tendría inmovilizados S/200M, por la colocación que no recupera y por la provisión realizada, situación que afecta sus utilidades. Cabe resaltar que la normativa vigente exige la constitución de provisiones en salvaguarda del dinero de los ahorristas. El banco no presta su propio dinero, usa dinero ajeno, el de los ahorristas.

Ese préstamo en situación de impago, se clasifica como crédito vencido y el total de estos forma la cartera atrasada. Es así que los bancos se valen de sus áreas especializadas en el manejo de deuda vencida o cartera atrasada, aplicando estrategias que permitan cobrarlo, considerando el efecto que tiene la recuperación de la deuda, es decir, nuevo capital para otorgar nuevos créditos, y porque esa cobranza revierte o “libera” provisiones, lo que impacta favorablemente al mejorar las utilidades.

Al revisar este tipo de administración en las instituciones financieras del mundo, encontramos que la Gestión de Riesgos del **Banco Santander (España)** al 2018 considera que la actividad recuperatoria es una función relevante para las entidades de su Grupo. En este caso, esa

función es desarrollada por su Área de Recobro y Recuperaciones, la misma que define una estrategia global y un enfoque integral de la gestión recuperatoria.

El Grupo aplica un Modelo Corporativo de gestión recuperatoria, la misma que establece pautas y directrices generales, que son aplicadas en diferentes países ajustándolas a las particularidades locales que la actividad recuperatoria precisa. Considera entorno económico, modelo de negocio, entre otros aspectos.

Las áreas de Recuperaciones son áreas de gestión directa de clientes cuya creación de valor sostenible en el tiempo, se basa en la gestión eficaz y eficiente del cobro. Es así que algunas características de la gestión recuperatoria del Banco Santander (España) son:

- ✓ Utilización de canales digitales desarrollando nuevas formas de relación con los clientes.
- ✓ Segmentación de los clientes para llevar a cabo una gestión recuperatoria adecuada.
- ✓ La gestión masiva de clientes, con perfiles y productos semejantes se realiza mediante procesos con alto componente tecnológico y digital.
- ✓ La gestión personalizada se orienta a clientes que, por su perfil, requieren la asignación de un gestor específico y un análisis más individualizado.

En la Figura 11 se muestran las fases de la gestión recuperatoria

**Figura 11**

*Fases de la Gestión Recuperatoria*



Fuente: Banco Santander – Elaboración propia

El Grupo podría utilizar métodos de reducción acelerada para recuperar, tales como ventas de cartera de créditos o activos adjudicados. Es permanente, la búsqueda de soluciones alternativas a la vía jurídica para el cobro de las deudas. Adicionalmente, desarrolla políticas concretas para reforzar la gestión recuperatoria, que recogen los principios de las diferentes estrategias, asegurando siempre, como mínimo, la calificación y provisión requerida.

Cartera reconducida: Esta política, que sigue los principios establecidos por la regulación y las expectativas supervisoras de las instituciones correspondientes, define la reconducción de deudas como la modificación de las condiciones de pago de una operación, que permiten a un cliente que atraviesa dificultades financieras atender el cumplimiento de sus obligaciones de pago y que, de no haberse producido dicha modificación, existiría razonable certeza de no poder hacer frente a las referidas obligaciones de pago. La modificación puede ser en la misma operación original o mediante una nueva operación que la reemplaza.

Asimismo, la mencionada política establece rigurosos criterios para la evaluación, clasificación y seguimiento de estas operaciones, asegurando el máximo cuidado y diligencia en su concesión y vigilancia. En ese sentido, la operación de reconducción debe estar enfocada a la recuperación de los importes debidos, se deben adaptar las obligaciones de pago a las condiciones reales del cliente, y si se estiman cantidades irre recuperables hay que reconocer la pérdida cuanto antes. En ningún caso se utilizarán las reconducciones para retrasar el reconocimiento inmediato de las pérdidas ni para que su uso desvirtúe el oportuno reconocimiento del riesgo de impago.

Además, las políticas definen los criterios de clasificación de las operaciones reconducidas con el fin de tener adecuadamente reconocidos los riesgos, teniendo en cuenta que las operaciones deben permanecer clasificadas como riesgo dudoso o en vigilancia especial durante un plazo prudencial, para asegurar una razonable certeza de la recuperación de la capacidad de pago, periodos que están alineados con lo definido por la Autoridad Bancaria Europea (EBA).

El volumen total de reconducciones a cierre de diciembre 2018, se sitúa en EUR 41.234 millones. Atendiendo a la calificación crediticia, el 49% se encuentra clasificado en Dudoso, con una cobertura del 53% del mismo (26% sobre el total de la cartera reconducida). Nótese que el 26% de cobertura se obtiene del índice provisiones/total cartera reconducida, es decir las provisiones ascienden a EUR 10.721 millones. La Tabla 3 Principales magnitudes de la cartera reconducida muestra mayor detalle al respecto.

**Tabla 3**

Principales magnitudes de la cartera reconducida			
EUR millones			
	2018	2017	2016
No dudoso	20.877	27.661	29.771
Dudoso	20.357	20.044	18.689
<b>Total reconducciones</b>	<b>41.234</b>	<b>47.705</b>	<b>48.460</b>
<b>% Cobertura<sup>A</sup></b>	<b>26%</b>	<b>24%</b>	<b>23%</b>

A. Total fondo de provisiones/total cartera reconducida.

Fuente: Santander – Informe anual 2018

Respecto a su evolución, el nivel de reconducciones del Grupo disminuye un 13,6% en 2018, en línea con la tendencia de años anteriores.

Con relación a la información obtenida del Banco Santander, se observa la importancia que le brindan a la gestión de la cartera atrasada, implementando metodologías interesantes para acelerar la recuperación o evitar que se complique más la posición de los clientes. Una de las políticas señaladas es la denominada cartera reconducida, la misma que se mantiene dentro de la norma vigente y flexibiliza las condiciones originales de los créditos de los clientes en esa situación a fin de brindarle un “salvataje” que permita su normalización. Se debe resaltar que este modelo se centra en la gestión del cartera atrasada.

Otro tipo de administración, es el del **Bank of America (BoFA)** que ganó US\$14.743 millones en 2020 aunque 35% menos de lo reportado en 2019, con base en la liberación de provisiones.

Es así que, en un año atípico (afectado por la pandemia), durante el cuarto trimestre de 2020, ante la mejoría de las perspectivas económicas, la entidad liberó US\$828 millones en provisiones. Se destaca que esa liberación de provisiones que menciona, impactó favorablemente en el mejoramiento de las utilidades.

El banco estadounidense **BoFA** se anotó un beneficio neto de US\$17.894 millones (14.743 millones de euros) en 2020, lo que representa un retroceso del 34,8% en relación con el resultado registrado en 2019, después de haber triplicado el costo del riesgo de crédito provisionado por la entidad.

En este sentido, **BoFA** reservó en el ejercicio un total de 11.320 millones de dólares (9.331 millones de euros) para cubrir el riesgo crediticio, una cifra que supone multiplicar por tres los 3.590 millones de dólares (2.959 millones de euros) provisionados en 2019.

Sin embargo, en el cuarto trimestre de 2020, ante la mejoría de las perspectivas económicas, la entidad liberó 828 millones de dólares (682 millones de euros) en provisiones, destinando únicamente 53 millones de dólares (44 millones de euros), frente a los 1.389 millones de dólares (1.145 millones de euros) del tercer trimestre y los 941 millones de dólares (775 millones de euros) del último trimestre de 2019.

Entre octubre y diciembre, la utilidad neta del **BofA** alcanzó los 5.470 millones de dólares (4.507 millones de euros), un 21,8% menos que en el mismo periodo de 2019, mientras que los ingresos del banco sumaron 20.099 millones de dólares (16.567 millones de euros), un 10% menos.

"En el cuarto trimestre, continuaron signos de recuperación, liderada por un mayor gasto de los consumidores, estabilización de la demanda de préstamos por parte de nuestros clientes comerciales, y una fuerte actividad de mercados e inversión", declaró Brian Moynihan, presidente y consejero delegado de **BofA**.

En consecuencia, la estrategia del **BofA** le permitió liberar provisiones lo que mejoró las utilidades de la entidad bancaria. Hasta este punto, en los casos comentados, se debe recalcar que se deduce que la atención oportuna de la cartera atrasada permitirá disminuir la cantidad de provisiones lo que impactaría favorablemente en las utilidades de la empresa.

En el caso del Perú, la administración de una de las principales entidades bancarias, informa:

El proceso de seguimiento busca mantener una adecuada calidad de cartera, valiéndose de un sistema de alarmas preventivas para identificar los cambios en el riesgo de sus clientes, con el fin de asignar niveles de deterioro crediticio e implementar acciones correctivas específicas para cada caso.

Durante el 2020, en la Banca Mayorista del banco peruano bajo estudio, se consolidaron el esquema de gobierno para la gestión del deterioro, el cual potencia la detección, el diagnóstico y el tratamiento de los clientes susceptibles de deterioro crediticio.

Por otro lado, en la División de Soluciones de Pago de la Banca Minorista, cuentan con un proceso de recuperación alineado con las mejores prácticas de la industria, el cual tiene como objetivo ofrecer al cliente una asesoría oportuna durante todo el proceso de cobranza.

Es así que, en general, en la Gestión de Cartera Atrasada, utiliza estrategias que tienen por objetivo reducir provisiones, vender cartera castigada y judicial a inversionistas nacionales e internacionales, lo que contribuye a mejorar ese indicador.

En lo referente al tratamiento de las provisiones, la NIIF 9 entró en vigor el 1 de enero de 2018, introduciendo un nuevo modelo de deterioro sobre la base de las pérdidas crediticias esperadas de los activos (créditos e inversiones), en simple, es el cálculo de la probabilidad de perder. Adicionalmente, se considera la información sobre las condiciones imperantes, así como las proyecciones de eventos y condiciones macroeconómicas futuras en tres escenarios (base, optimista y pesimista), que se ponderan para obtener la pérdida esperada

Durante el 2020, se estimó mensualmente la pérdida esperada de todos los portafolios del Banco y se completó el desarrollo de la herramienta estratégica NIIF 9, lo que permitirá contar con una mayor velocidad de ejecución y simulación en distintos escenarios.

En síntesis, la Gestión de Cartera atrasada, implica “negociar” con el cliente, pero en la práctica, las entidades bancarias no flexibilizan sus estrategias de cobranza, priorizan el logro de sus objetivos empresariales y mantienen altas tasas de interés, cuotas elevadas, plazos cortos, entre otros, presionando con cobranzas judiciales y ejecución de garantías, es decir, asfixian al cliente deudor, por esa razón se perjudican con el aumento de provisiones lo que impacta desfavorablemente en las utilidades.

En la Tabla 4 Ranking por entidad bancaria: mora, provisiones, utilidades, se aprecia con mayor detalle, los conceptos mencionados y por entidad bancaria del sistema financiero peruano de los períodos 2020 y 2019.

**Tabla 4**

Ranking por entidad bancaria: mora, provisiones, utilidades.

RANKING DE RATIOS DE MORA POR ENTIDAD BANCARIA				RANKING DE PROVISIONES POR ENTIDAD BANCARIA (miles de S/)				RANKING DE UTILIDADES POR ENTIDAD BANCARIA (miles de S/)						
ENTIDAD BANCARIA	Dic-20	Dic-19	Variación anual	ENTIDAD BANCARIA	Dic-20	Dic-19	Variación anual	ENTIDAD BANCARIA	Dic-20	Dic-19	Variación anual			
Azteca	15.46	8.99	↑	72.0%	BCP	4,125,198	1,340,340	↑	207.8%	BCP	832,889	3,622,708	↓	-77.0%
Ripley	11.65	3.04	↑	283.2%	Interbank	1,977,504	916,502	↑	115.8%	BBVA	655,136	1,609,900	↓	-59.3%
Mibanco	7.08	5.42	↑	30.6%	BBVA	1,723,646	750,090	↑	129.8%	Scotiabank	266,321	1,464,740	↓	-81.8%
Pichincha	5.55	4.03	↑	37.7%	Scotiabank	1,692,593	842,285	↑	101.0%	Interbank	264,883	1,221,516	↓	-78.3%
Scotiabank	5.37	3.50	↑	53.4%	MiBanco	726,247	429,082	↑	69.3%	Citibank	161,753	213,915	↓	-24.4%
Falabella	4.69	2.85	↑	64.6%	Falabella	411,998	265,786	↑	55.0%	Santander	118,709	107,847	↑	10.1%
GNB	3.89	4.29	↓	-9.3%	Ripley	367,556	210,238	↑	74.8%	Banbif	63,882	157,018	↓	-59.3%
Interbank	3.40	2.62	↑	29.8%	Banbif	348,065	184,147	↑	89.0%	ICBC	30,403	12,385	↑	145.5%
BBVA	3.22	3.02	↑	6.6%	Pichincha	284,955	269,232	↑	5.8%	de Comercio	23,348	34,619	↓	-32.6%
BCP	3.20	2.71	↑	18.1%	GNB	150,079	67,713	↑	121.6%	GNB	5,104	44,004	↓	-88.4%
Banbif	3.18	2.87	↑	10.8%	Azteca	92,298	96,418	↓	-4.3%	de China	-	4,524	-	-
de Comercio	2.56	2.54	↑	0.8%	de Comercio	44,309	38,284	↑	15.7%	Pichincha	-	18,056	-	-132.6%
Santander	0.89	0.55	↑	61.8%	Santander	41,552	13,920	↑	198.5%	Mibanco	-	35,204	-	-109.0%
Citibank	-	-	-	-	ICBC	1,394	664	↑	109.9%	Azteca	-	52,583	-	-457.4%
ICBC	-	-	-	-	de China	-	-	-	-	Falabella	-	90,301	-	-194.9%
de China	-	-	-	-	Citibank	-	317	↓	-94.9%	Ripley	-	109,958	-	-280.6%
<b>Promedio</b>	<b>5.40</b>	<b>3.57</b>	<b>↑</b>	<b>51.1%</b>	<b>Total</b>	<b>11,987,077</b>	<b>5,418,425</b>	<b>↑</b>	<b>121.2%</b>	<b>Total</b>	<b>2,111,802</b>	<b>9,082,310</b>	<b>↓</b>	<b>-76.7%</b>

Considerando que el 2020 fue un año atípico (pandemia) en el Perú, se infiere que el aumento de los indicadores de morosidad y la mayores provisiones constituidas, así como la disminución de las utilidades al comparar los resultados del 2019 con el 2020, en cada caso respectivamente, serían consecuencia de la gestión de la cartera atrasada realizada por cada entidad del sistema financiero peruano. Por lo expuesto, es que esta investigación busca aportar saberes sobre la gestión de la cartera atrasada y su impacto en las utilidades de una entidad bancaria del sistema financiero peruano.

**2.1.2. Antecedentes Teóricos**

Con base en lo que sostiene Weston (1995) un banco es un intermediario financiero que su negocio consiste en “alquilar” dinero, principalmente.

Asimismo, se debe entender que la Gestión de Cartera se origina con las colocaciones o créditos otorgados por la entidad bancaria. Estos créditos son desembolsados a sus clientes, personas naturales o jurídicas, que son responsables de sus negocios, en ese sentido Lavoie (2005) explica que el sistema bancario concede créditos a todos los empresarios solventes y con bajo nivel de endeudamiento. Además Kalecki, agrega que el monto de los créditos y su costo en intereses variarán según la economía se halle en expansión o en contracción. Es decir, en épocas de recesión económica, los créditos costarán más barato, para impulsar el movimiento económico al facilitar acceso al préstamo a bajo costo para los empresarios, dinero que utilizarán como capital de trabajo para producir o comprar los productos que comercializarán, por ejemplo.

Esta intención de las entidades se configura como una acción coordinada por incrementar las colocaciones crediticias, tornándose en una especie de competencia sin medir las consecuencias que ocasionaría la flexibilización del análisis de riesgo crediticio y la aprobación de los mismos a entidades que podrían no estar calificadas, lo que redundaría en un incumplimiento de pago y posteriormente en el deterioro de la posición deudora del cliente deteriorando su clasificación crediticia y trasladándolo a la **UdR**, para que inicie la Gestión de la Cartera atrasada. No se debe dejar de mencionar que este solo hecho, perjudica a la entidad financiera también al aumentar su indicador de cartera morosa y al aumentar el nivel de provisiones requerido de acuerdo con la norma vigente

Es así que con base en lo que señala Alvarado (2012) sobre la Gestión, es decir, “constituye un proceso en el cual se ponen de manifiesto un conjunto de acciones con el fin de utilizar los recursos a su alcance, pero con el fin de alcanzar las metas y objetivos previstos, entre otros”, podríamos entender la Gestión de la Cartera atrasada como las estrategias implementadas por los especialistas bancarios para realizar la cobranza.

Por otro lado, se incluyeron varias investigaciones (ver **1.5. Investigaciones**) internacionales y nacionales que motivan este estudio de “Gestión de la cartera atrasada y su impacto en las utilidades de una entidad bancaria en el sistema financiero peruano” dado que en líneas generales, los autores mencionados, abordan la relación entre “gestión de la cartera atrasada” y “utilidades”, en diferentes entidades financieras y en distintas realidades, arribando a conclusiones sobre la relación entre las dos variables mencionadas

### **2.1.3. Definición del Problema**

#### **Problema General**

¿Cómo la gestión de la cartera atrasada impacta en las utilidades de una entidad bancaria del sistema financiero peruano?

#### **Problema Específico (PE<sub>n</sub>)**

**PE<sub>1</sub>**: ¿Cómo la cantidad de clientes asignados que conforman la cartera atrasada impactan en las utilidades de una entidad bancaria del sistema financiero peruano?

**PE<sub>2</sub>**: ¿Cómo los plazos de contacto inicial con los clientes asignados que conforman la cartera atrasada impactan en las utilidades de una entidad bancaria del sistema financiero peruano?

**PE<sub>3</sub>:** ¿Cómo la cobranza de la cartera atrasada impacta en las utilidades de una entidad bancaria del sistema financiero peruano?

## **2.2. Finalidad y Objetivos de la Investigación**

### **2.2.1. Finalidad**

Esta investigación enfoca las situaciones administrativas generadas por la gestión de la cartera atrasada que realiza la entidad bancaria bajo estudio y el impacto en las utilidades. Como se explicó anteriormente, la prioridad para cumplir con los objetivos corporativos presiona la utilización de procedimientos rígidos de cobranza lo que dificulta acuerdos viables para que el deudor pueda regularizar sus obligaciones en un tiempo razonable, lo que trae como consecuencia, el deterioro acelerado de su posición crediticia (deudas) y el deterioro de su clasificación crediticia obligando a la entidad a realizar mayores provisiones lo que impacta negativamente en las utilidades. La investigación estudia la gestión de la cartera atrasada en la entidad bancaria bajo estudio a fin de lograr aportes que permitan mejorar la gestión en cuanto a lograr la cobranza de la deuda lo antes posible y la obtención de mayores utilidades, lo que beneficiaría a ambas partes involucradas, es decir, deudor y banco.

## 2.2.2. Objetivo General y Específico

### Objetivo General

Determinar el impacto de la gestión de la cartera atrasada en las utilidades de una entidad bancaria del sistema financiero peruano

### Objetivo Específico (OE<sub>n</sub>)

**OE<sub>1</sub>:** Determinar el impacto de los clientes asignados que conforman la cartera atrasada en las utilidades de una entidad bancaria del sistema financiero peruano

**OE<sub>2</sub>:** Determinar el impacto de los plazos de contacto inicial con los clientes asignados que conforman la cartera atrasada en las utilidades de una entidad bancaria del sistema financiero peruano

**OE<sub>3</sub>:** Determinar el impacto de la cobranza de la cartera atrasada en las utilidades de una entidad bancaria del sistema financiero peruano

## 2.2.3. Delimitación del Estudio

Este estudio se desarrolló con la información proporcionada por el personal que labora en la unidad de recuperaciones de una entidad bancaria de Lima, la misma que por su magnitud de operaciones se califica como la más importante en el Perú. Brindaron información sobre cómo se gestiona la cartera de créditos, metodología de administración por objetivos que utiliza y el impacto de su gestión de recuperación en las utilidades del banco.

Además, se consideraron los siguientes aspectos:

- ✓ **Delimitación espacial:** Se circunscribe solo a la unidad de recuperaciones de la principal entidad bancaria del Perú, con sede en Lima.
- ✓ **Delimitación temporal:** Predominantemente actual, dado que la información abarca el año 2020.
- ✓ **Delimitación temática:** Relacionado con las variables bajo estudio.
- ✓ **Delimitación institucional:** Aportar los resultados obtenidos a los funcionarios bancarios que realizan gestión de la cartera atrasada para que mejoren los modelos que aplican y consigan mejores resultados.

- ✓ **Delimitación social:** Incluye de manera directa a los funcionarios bancarios que realizan la gestión de la cartera atrasada al invitarlos a reflexionar sobre el impacto que tiene en los deudores las decisiones o cursos de acción que implementan para cumplir con su labor de cobranza. Asimismo, influir en los deudores para que tomen conciencia de la responsabilidad que asumen al contratar un crédito y el impacto que tiene el incumplimiento de pago.

#### **2.2.4. Justificación e Importancia del Estudio**

Se justifica el desarrollo del presente estudio, en primera instancia por la gestión de la cartera atrasada, dado que las entidades financieras priorizan el pago de la deuda atendiendo a un esquema de administración por objetivos, sin considerar la real situación económica del deudor y que la elevada exigencia de pago a la que es sometida el cliente repercute negativamente en la entidad bancaria al producirse el deterioro de la calificación crediticia del deudor, lo que conlleva a la constitución de mayores provisiones perjudicando la generación de utilidades que es la otra variable de estudio y a que al deudor se le dificultaría conseguir empleo dado que ahora las empresas consultan las centrales de riesgo antes de contratar a una persona y en ese sistema se publica la deuda y calificación crediticia del referido deudor.

### **2.3. Hipótesis y Variables**

#### **2.3.1. Supuestos Teóricos**

**Gestión de Cartera Atrasada:** La unidad de recuperaciones deberá administrar eficientemente la cartera atrasada a su cargo, definiendo e implementando la estrategia de cobranza que permita su recuperación exitosa. Además, deberá asesorar, orientar, informar y plantear a sus clientes, alternativas de pago para cancelar, amortizar y/o refinanciar la deuda para la recuperación de la posición. (BANCO. 2019)

**Utilidades:** Los funcionarios de recuperaciones deben lograr los mejores resultados en términos de reducción de provisiones, al gestionar la cartera atrasada para evitar un mayor deterioro. Básicamente, maximizar la recuperación de sus acreencias para optimizar el nivel de provisiones. (BANCO. 2019)

## 2.3.2. Hipótesis General y Específicas

### Hipótesis General

La gestión de la cartera atrasada impacta significativamente en las utilidades de una entidad bancaria del sistema financiero peruano

### Hipótesis Específicas (HE<sub>n</sub>)

**HE<sub>1</sub>:** Los clientes asignados que conforman la cartera atrasada impactan significativamente en las utilidades de una entidad bancaria del sistema financiero peruano

**HE<sub>2</sub>:** Los plazos de contacto inicial con los clientes asignados que conforman la cartera atrasada impactan significativamente en las utilidades de una entidad bancaria del sistema financiero peruano

**HE<sub>3</sub>:** La cobranza de la cartera atrasada impacta significativamente en las utilidades de una entidad bancaria del sistema financiero peruano

## 2.3.3. Variables e Indicadores

En la Tabla 5 se muestra la operacionalización de las variables

Tabla 5

Operacionalización de las variables

Variable	Gestión de Cartera Atrasada			Utilidades
<b>Definición Conceptual</b>	Realización de un conjunto de acciones que responden a un proceso a nivel de la administración y que tiene como finalidad alcanzar las metas y objetivos anticipados; para lo cual es necesario que se empleen los recursos necesarios para lograr tal fin (Gonzales, 2013)			Ganancia obtenida por un actor de un proceso económico y calculada como los ingresos totales menos los costos totales
<b>Definición Operacional</b>	Administrar eficientemente la <b>cartera atrasada a su cargo</b> , definiendo e implementando la estrategia de cobranza que permita su <b>recuperación exitosa</b> . Además, deberá asesorar, orientar, informar y plantear a sus clientes, alternativas de pago para cancelar, amortizar y/o refinarciar la deuda para la recuperación de la posición. (BANCO. 2019)			Mejores <b>resultados</b> en términos de reducción de provisiones, al gestionar la cartera atrasada para evitar un mayor deterioro. Básicamente, maximizar la recuperación de sus acreencias para optimizar el nivel de provisiones. (BANCO. 2019)
<b>Dimensiones</b>	<b>Cientes asignados</b>	<b>Plazo de contacto inicial</b>	<b>Cobranza anual</b>	<b>Resultados</b>
<b>Indicadores</b>	Cientes asignados	Tiempo para contacto inicial	Cobranza	Utilidades
<b>Ítems</b>	Pregunta 1 a 7	Pregunta 8 a 9	Pregunta 10 a 14	Pregunta 15 a 20

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO III

### MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

#### 3.1. Población y Muestra

##### 3.1.1. Población

Dada la definición de población de Ríos (2018), es decir, “la población está constituida por la totalidad de elementos en base a los cuales se recolecta la información correspondiente a la investigación.” (P99), se considera importante comentar que la entidad bancaria elegida cuenta con, aproximadamente, 18 mil colaboradores a nivel nacional (2020), de los cuales 78 son las personas que laboran en la **UdR**, los mismos que están conformados por jefes de grupo, funcionarios y asistentes. Los jefe de grupo y funcionarios, son los responsables de gestionar la cartera atrasada, es decir, tomar decisiones sobre la base de la deuda del cliente y establecer la estrategia de cobranza con arreglo a las disposiciones legales del ente regulador y las normas internas de la entidad financiera. Otra característica de la población es que, en su mayoría, son considerados especialistas al haber acumulado hasta 25 años de experiencia en el desarrollo de este tipo de labor. No se han considerado a los asistentes porque su función consiste en apoyar a los Funcionarios de Recuperaciones, solo, en las actividades operativas. Es así que la población estará conformada por Jefes de Grupo y Funcionario de Recuperaciones según se indica en la siguiente Tabla 6 Personal por Equipos.

**Tabla 6**

*Personal por Equipos*

Equipos	Jefe de Grupo	Funcionario de Recuperaciones	Total
Lima 1	3	7	10
Lima 2	3	8	11
Zona Norte	2	6	8
Zona Centro	2	6	8
Zona Oriente	2	6	8
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>33</b>	<b>45</b>

Fuente: Banco

##### 3.1.2. Muestra

Se entiende por muestra, según Ríos (2018), lo siguiente, “la muestra es el subconjunto representativo de la población y se denota de acuerdo a la amplitud de la población, puesto

que puede presentarse el caso, que la población sea pequeña, lo que conllevará a que no se realice el muestreo y se desarrolle el estudio con la población” (p. 100).

Del mismo modo, según Sánchez y Reyes (1998), “si el tamaño de la población es pequeño (manejable) se debe considerar un censo” (p. 305).

Con base en las definiciones presentadas y considerando que el tamaño de la población es pequeño para esta investigación, es que se realizará un censo a todos los jefes de grupo y funcionarios (45). Para mayor detalle ver Tabla 7 Muestra: Censo

**Tabla 7**

*Muestra: Censo*

Equipos	Jefe de Grupo	Funcionario de Recuperaciones	Total
Lima 1	3	7	10
Lima 2	3	8	11
Zona Norte	2	6	8
Zona Centro	2	6	8
Zona Oriente	2	6	8
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>33</b>	<b>45</b>

Fuente: Banco

### 3.2. Diseño utilizado en el estudio

Dado que según Wentz, 2014; McLaren, 2014; Creswell, 2013; Hernández-Sampieri et al., 2013 y Kalaian, 2008, “el término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema”, es que en el desarrollo del presente trabajo se ha utilizado el enfoque cuantitativo, al utilizar datos para comprobar la gestión de la cartera atrasada, enmarcándose dentro de una investigación aplicada, además de los conocimientos de los funcionarios de recuperaciones que se han consolidado por la práctica continua y experiencia acumulada en ese tipo de labor (hasta 25 años de servicios). Carrasco (2009), sostiene que se “distingue por tener propósitos prácticos inmediatos, bien definidos, es decir, se investiga para actuar, transformar, modificar o producir cambios en un determinado sector de la realidad” (p. 43).

Asimismo, el nivel del estudio es correlacional porque se estableció la relación entre la variación de las utilidades en función a la gestión de la cartera atrasada. No experimental porque se observaron situaciones ya existentes y no se manipularon las variables. Finalmente, el diseño, es transversal porque su finalidad fue conocer el impacto que generó la variable

gestión de la cartera atrasada sobre la variable utilidades en la entidad bancaria del sistema financiero peruano en el 2020.

### **3.3. Técnica e instrumento de recolección de datos**

Para la realización de esta investigación se aplicó la encuesta como **técnica** de recolección de datos, porque se facilita su aplicación con el propósito de obtener información relacionada con las variables en estudio y permite la estandarizar los datos para el análisis estadístico.

Se utilizó un cuestionario como **instrumento** de recolección de datos (ver Anexo A). Las preguntas se redactaron de manera coherente y organizadas con la finalidad que proporcione información por cada variable de manera transversal (en un solo momento), considerando la operacionalización de las variables.

Para las respuestas se ha utilizado la escala de Likert con el propósito de valorar por gradientes las respuestas y facilitar su análisis estadístico

#### **3.3.1. Validación del instrumento**

La validación del instrumento, se realizó por los siguientes expertos (en orden alfabético):

- ✓ **Dr. Napoleón de Jesús Álvarez** Vargas, Abogado y Master en Derecho Empresarial por la Universidad de Lima, además es Doctor en Derecho por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Fue consultado por sus conocimientos y experiencia en recuperaciones de cartera atrasada en entidades bancarias.
- ✓ **Dr. Juan Víctor Rodríguez** Chirinos, Licenciado en Ciencias de la Administración Aeroespacial por la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, Maestro en Gestión de Alta Dirección por la Universidad Nacional Federico Villarreal, Doctor en Gobierno y Política Pública por la Universidad de San Martín de Porres, Doctor en Ciencias de la Educación por la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Fue consultado por sus conocimientos y experiencia en administración.
- ✓ **Dr. Fernando Rafael Vigil** Cornejo, Licenciado en Química por la Universidad Peruana Cayetano Heredia, Magister en Administración por la Universidad ESAN, Doctor en Administración por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Fue consultado por sus conocimientos y experiencia en administración.

Las validaciones se insertaron en el Anexo B

### 3.3.2. Confiabilidad del Instrumento

Según Hernández et al (2014), “la confiabilidad se calcula y evalúa para todo instrumento de medición utilizado” y añade que “el alfa de Cronbach (desarrollado por J.L. Cronbach) es un coeficiente que estima la confiabilidad y requiere una sola administración del instrumento de medición, es decir, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente”. Por otra parte

Respecto a la interpretación del alfa de Cronbach, cabe señalar que no hay una regla que indique “a partir de este valor no hay fiabilidad del instrumento”. Algunos autores consideran que el coeficiente debe estar entre 0.70 y 0.90 (Tavakol y Dennick, 2011; DeVellis, 2003; Streiner, 2003; Nunnally y Bernstein, 1994; Petterson, 1994). Ahora bien, un coeficiente mayor de 0.90 puede implicar redundancia de ítems o indicadores y la necesidad de reducir el instrumento (Tavakol y Dennick, 2011). (p. 294-296)

Se estableció la confiabilidad del instrumento al aplicar la prueba alfa de Cronbach al total de la muestra (45) dada la característica del cuestionario en que se utilizó la escala de Likert. Se aplicó la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} \left( 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right)$$

Leyenda:

- $\alpha$  : Alfa de Cronbach
- $k$  : Número de ítems
- $V_i$  : Varianza de cada ítem
- $V_t$  : Varianza total

Al efectuar el reemplazo, se tiene:

$$\begin{aligned} k &= 20 \\ \sum V_i &= 11.06 \\ V_t &= 39.35 \\ \alpha &= 0.76 \end{aligned}$$

La aplicación del alfa de Cronbach resulta en un coeficiente de **0.76** lo que es considerado un nivel de confiabilidad de **bueno**.

### **3.4. Procesamiento de Datos**

Para recolectar los datos se utilizó la encuesta como técnica y en cuestionario como instrumento, con la obtención de la información se generó la base de datos utilizando la hoja de cálculo Excel de Microsoft Office, luego se procesaron los datos con apoyo del Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

Para realizar la contratación de hipótesis se ha utilizado el coeficiente de correlación de Spearman,  $\rho$  (rho) que es una medida no paramétrica de la correlación (asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias.

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

#### 4.1. Presentación de Resultados

Como resultado de la aplicación del instrumento de recolección de datos (cuestionario) a los jefes de grupo y los funcionarios de una entidad bancaria del sistema financiero peruano, se recopiló la información requerida para la elaboración de las tablas y figuras que representan los resultados obtenidos.

**Variable: Gestión de cartera atrasada**

**Dimensión: Clientes asignados**

**Tabla 8**  
*Cartera atrasada hasta 50 clientes asignados*

Categorías	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	2	4
En desacuerdo	1	2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	11
De acuerdo	14	31
Muy de acuerdo	23	51
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada



En la Tabla 8, en respuesta a la cuestión ¿La cartera atrasada que le han asignado debería estar compuesta por 50 clientes como máximo para optimizar la gestión?, de las 45 personas censadas en la entidad bancaria del sistema financiero peruano, se muestra que el 51% respondió “muy de acuerdo” y el 31% “de acuerdo”.

**Tabla 9***Cartera atrasada más de 50 hasta 150 clientes asignados*

<b>Categorías</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy en desacuerdo	2	4
En desacuerdo	0	0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	2
De acuerdo	25	56
Muy de acuerdo	17	38
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada



En la Tabla 9, en respuesta a la cuestión ¿La cartera atrasada que le han asignado debería estar compuesta por más de 50 clientes y menos de 150 clientes, inclusive, para optimizar la gestión?, de las 45 personas censadas en la entidad bancaria del sistema financiero peruano, se muestra que el 56% respondió “de acuerdo” y el 38% “muy de acuerdo”.

**Tabla 10***Cartera atrasada más de 150 clientes asignados*

<b>Categorías</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy en desacuerdo	28	62
En desacuerdo	15	33
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0
De acuerdo	1	2
Muy de acuerdo	1	2
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada



En la Tabla 10, en respuesta a la cuestión ¿La cartera atrasada que le han asignado debería estar compuesta por más de 150 clientes para optimizar la gestión?, de las 45 personas censadas en la entidad bancaria del sistema financiero peruano, se muestra que el 62% respondió “muy en desacuerdo” y el 33% “en desacuerdo”.

**Tabla 11**

*Cantidad clientes asignados permiten soluciones oportunas*

<b>Categorías</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy en desacuerdo	1	2
En desacuerdo	0	0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	23	51
De acuerdo	14	31
Muy de acuerdo	7	16
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada

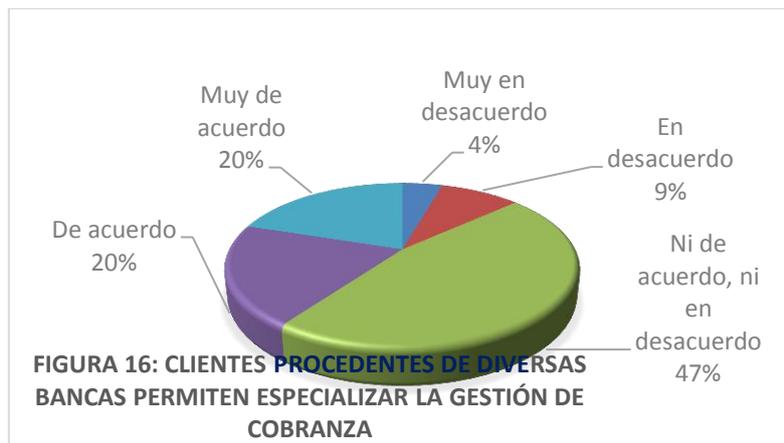


En la Tabla 11, en respuesta a la cuestión ¿La cantidad de clientes que componen su cartera atrasada le permite analizar apropiadamente cada caso y plantear las mejores estrategias de solución?, de las 45 personas censadas en la entidad bancaria del sistema financiero peruano, se muestra que el 51% respondió “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” y el 31% “de acuerdo”.

**Tabla 12**  
*Clientes procedentes de diversas bancas permiten especializar la Gestión de Cobranza*

<b>Categorías</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy en desacuerdo	2	4
En desacuerdo	4	9
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	21	47
De acuerdo	9	20
Muy de acuerdo	9	20
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada



En la Tabla 12, en respuesta a la cuestión ¿La variedad de bancas de origen (PYME, Negocios, Empresas), de dónde proceden los clientes, le permite especializarse en la Gestión de la Cartera Atrasada?, de las 45 personas censadas en la entidad bancaria del sistema financiero peruano, se muestra que el 47% respondió “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, 20% “muy de acuerdo” y 20% “de acuerdo”.

**Tabla 13***Asignar clientes por rango de deuda en lugar de importes libres*

<b>Categorías</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy en desacuerdo	6	13
En desacuerdo	0	0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0
De acuerdo	3	7
Muy de acuerdo	36	80
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada



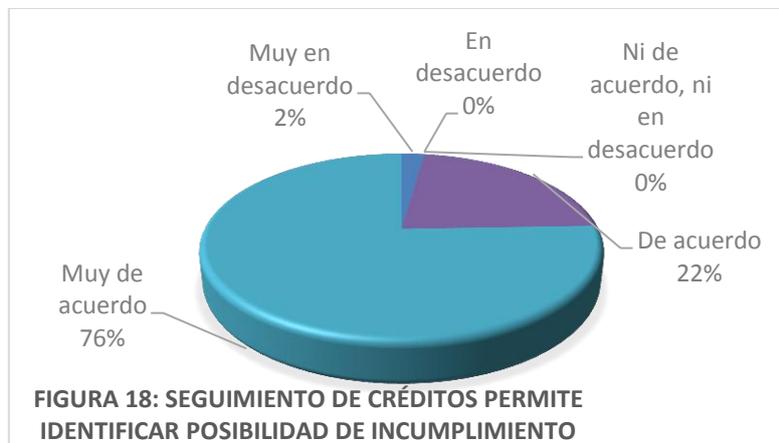
En la Tabla 13, en respuesta a la cuestión ¿A cada Funcionario de Recuperaciones se le debería asignar clientes por rangos de deuda (ejemplo: hasta US\$50; más de US\$50M hasta US\$100M, etc) en lugar de importes libres como se asigna actualmente?, de las 45 personas censadas en la entidad bancaria del sistema financiero peruano, se muestra que el 80% respondió “ muy de acuerdo” mientras que el 13% “muy en desacuerdo”.

**Tabla 14**

*Seguimiento de créditos permite identificar posibilidad de incumplimiento*

<b>Categorías</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy en desacuerdo	1	2
En desacuerdo	0	0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0
De acuerdo	10	22
Muy de acuerdo	34	76
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada



En la Tabla 14, en respuesta a la cuestión ¿El seguimiento realizado a los créditos colocados permite identificar oportunamente los créditos con elevada posibilidad de incumplimiento de pago?, de las 45 personas censadas en la entidad bancaria del sistema financiero peruano, se muestra que el 76% respondió “ muy de acuerdo” y 22% “de acuerdo”.

**Dimensión: Plazo de contacto inicial**

**Tabla 15**

*Contacta a los clientes "nuevos" dentro de los primeros 30 días*

<b>Categorías</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy en desacuerdo	1	2
En desacuerdo	0	0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	22	49
De acuerdo	11	24
Muy de acuerdo	11	24
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada



En la Tabla 15, en respuesta a la cuestión: Dado el número de clientes que componen su cartera atrasada, ¿Contacta a los clientes "nuevos" (recién asignados) dentro de los primeros 30 días calendario?, de las 45 personas censadas en la entidad bancaria del sistema financiero peruano, se muestra que el 49% respondió "ni de acuerdo, ni en desacuerdo" mientras que el 24% respondió "muy de acuerdo" y 24% "de acuerdo".

**Tabla 16***Contacta a los clientes "nuevos" posterior a los 30 días*

<b>Categorías</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy en desacuerdo	1	2
En desacuerdo	0	0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	21	47
De acuerdo	11	24
Muy de acuerdo	12	27
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada



En la Tabla 16, en respuesta a la cuestión: Dado el número de clientes que componen su cartera atrasada asignada, ¿contacta a los clientes "nuevos" (recién asignados) posterior a los primeros 30 días calendario?, de las 45 personas censadas en la entidad bancaria del sistema financiero peruano, se muestra que el 47% respondió "ni de acuerdo, ni en desacuerdo" mientras que el 27% respondió "muy de acuerdo" y 24% "de acuerdo".

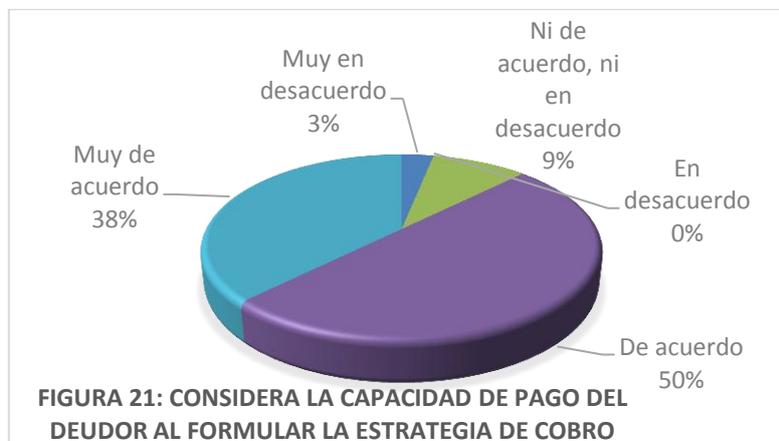
## Dimensión: Cobranza anual

**Tabla 17**

*Considera la capacidad de pago del deudor al formular la estrategia de cobro*

<b>Categorías</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy en desacuerdo	1	2
En desacuerdo	0	0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	7
De acuerdo	16	36
Muy de acuerdo	12	27
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>71</b>

Fuente: Encuesta realizada



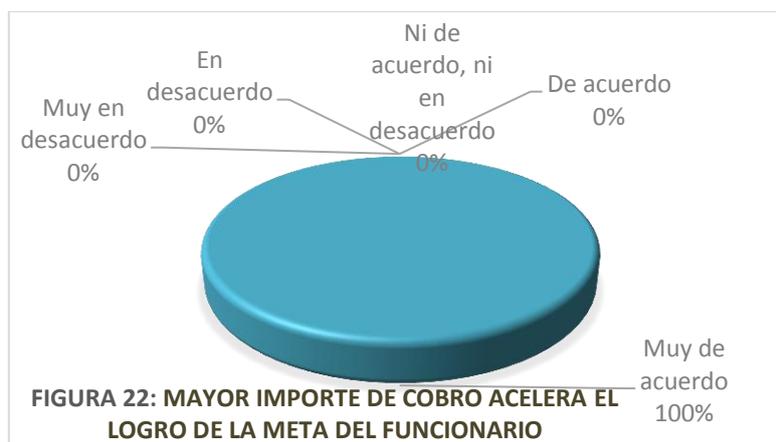
En la Tabla 17, en respuesta a la cuestión ¿Los Funcionarios de Recuperaciones, consideran la capacidad de pago del deudor para formular las estrategias de cobranza?, de las 45 personas censadas en la entidad bancaria del sistema financiero peruano, se muestra que el 36% respondió “de acuerdo” y el 27% “muy de acuerdo”.

**Tabla 18**

*Mayor importe de cobro acelera la consecución de la meta del Funcionario*

<b>Categorías</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0
De acuerdo	0	0
Muy de acuerdo	45	100
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada



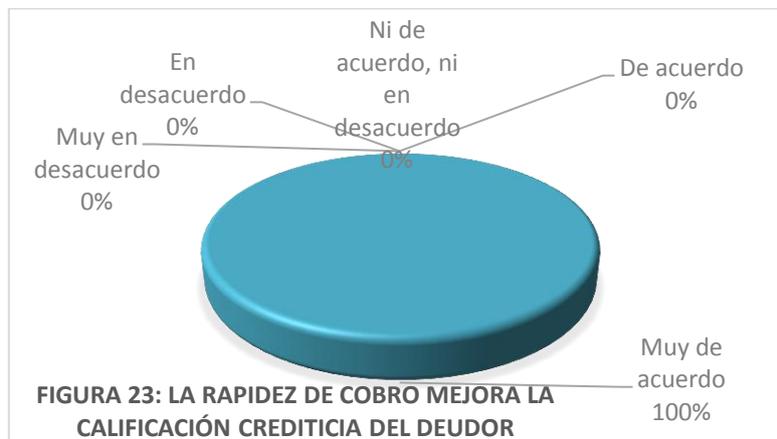
En la Tabla 18, en respuesta a la cuestión ¿Mayor importe de cobranza permite la consecución de la meta de cobranza, individual, asignada al Funcionario de Recuperaciones?, de las 45 personas censadas en la entidad bancaria del sistema financiero peruano, se muestra que el 100% respondió “muy de acuerdo”.

**Tabla 19**

*La rapidez de la cobranza mejora la calificación crediticia del deudor*

<b>Categorías</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0
De acuerdo	0	0
Muy de acuerdo	45	100
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada



En la Tabla 19, en respuesta a la cuestión ¿La rapidez de las cobranzas posibilita mejorar la calificación crediticia del deudor?, de las 45 personas censadas en la entidad bancaria del sistema financiero peruano, se muestra que el 100% respondió “muy de acuerdo”.

**Tabla 20**  
*La meta anual de cobranza del Funcionario se relaciona con el objetivo corporativo*

Categorías	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0
De acuerdo	1	2
Muy de acuerdo	44	98
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada

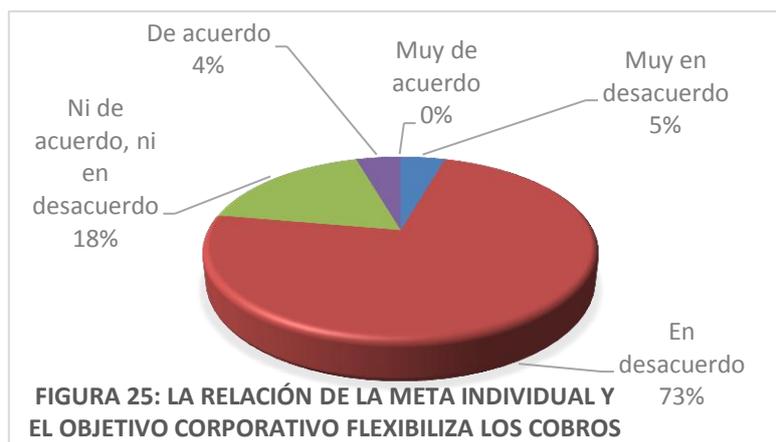


En la Tabla 20, en respuesta a la cuestión ¿El monto de la cobranza anual establecido para el funcionario de recuperaciones, está relacionado con el objetivo estratégico corporativo de la institución?, de las 45 personas censadas en la entidad bancaria del sistema financiero peruano, se muestra que el 98% respondió “muy de acuerdo”.

**Tabla 21**  
*La relación de la meta individual y el objetivo corporativo flexibiliza los cobros*

<b>Categorías</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy en desacuerdo	2	4
En desacuerdo	33	73
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	18
De acuerdo	2	4
Muy de acuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada



En la Tabla 21, en respuesta a la cuestión: Considerando que el objetivo estratégico individual del Funcionario de Recuperaciones está vinculado al objetivo estratégico corporativo, ¿le permite establecer estrategias flexibles de cobranza?, de las 45 personas censadas en la entidad bancaria del sistema financiero peruano, se muestra que el 73% respondió “en desacuerdo” y el 18% “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”.

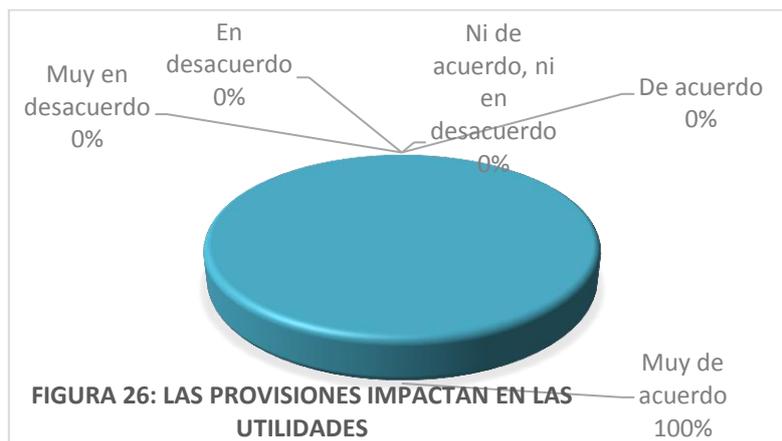
Variable: Utilidades

Dimensión: Resultados

**Tabla 22**  
*Las provisiones impactan en las utilidades*

Categorías	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0
De acuerdo	0	0
Muy de acuerdo	45	100
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada



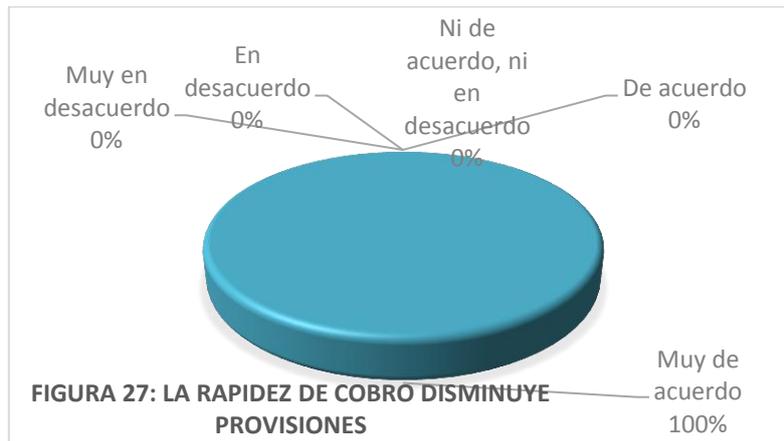
En la Tabla 22, en respuesta a la cuestión ¿Las provisiones se constituyen por la deuda atrasada e impactan en las utilidades?, de las 45 personas censadas en la entidad bancaria del sistema financiero peruano, se muestra que el 100% respondió “muy de acuerdo”.

**Tabla 23**

*La rapidez de cobro disminuye provisiones*

<b>Categorías</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0
De acuerdo	0	0
Muy de acuerdo	45	100
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada



En la Tabla 23, en respuesta a la cuestión ¿La rapidez de las cobranzas libera o revierte provisiones?, de las 45 personas censadas en la entidad bancaria del sistema financiero peruano, se muestra que el 100% respondió “muy de acuerdo”.

**Tabla 24**

*La demora del cobro aumenta las provisiones*

<b>Categorías</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0
De acuerdo	0	0
Muy de acuerdo	45	100
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada



En la Tabla 24, en respuesta a la cuestión ¿La demora de las cobranzas genera mayores provisiones?, de las 45 personas censadas en la entidad bancaria del sistema financiero peruano, se muestra que el 100% respondió “muy de acuerdo”.

**Tabla 25***La capacidad de cobro de la UdR mejora las utilidades*

<b>Categorías</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	13
De acuerdo	19	42
Muy de acuerdo	20	44
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada



En la Tabla 25, en respuesta a la cuestión ¿La capacidad de cobranza con que cuenta la Unidad de Recuperaciones mejora los resultados de la entidad bancaria?, de las 45 personas censadas en la entidad bancaria del sistema financiero peruano, se muestra que el 44% respondió “muy de acuerdo” y el 42% “de acuerdo”.

**Tabla 26***Las refinanciaciones otorgadas disminuye la morosidad*

<b>Categorías</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy en desacuerdo	1	2
En desacuerdo	0	0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	16
De acuerdo	37	82
Muy de acuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada



En la Tabla 26, en respuesta a la cuestión ¿Los procesos de evaluación crediticia que aplican los Funcionarios de Recuperaciones para refinanciar las obligaciones, reducen los indicadores de cartera atrasada?, de las 45 personas censadas en la entidad bancaria del sistema financiero peruano, se muestra que el 82% respondió “de acuerdo”.

**Tabla 27***Las refinanciaciones son exitosas*

<b>Categorías</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy en desacuerdo	2	4
En desacuerdo	0	0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	22
De acuerdo	16	36
Muy de acuerdo	17	38
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada



En la Tabla 27, en respuesta a la cuestión ¿Las operaciones refinanciadas otorgadas por los Funcionarios de Recuperaciones son exitosas en todos los casos?, de las 45 personas censadas en la entidad bancaria del sistema financiero peruano, se muestra que el 38% respondió “muy de acuerdo” y el 36% “de acuerdo”.

## 4.2. Contrastación de Hipótesis

### Prueba de normalidad

Para la realización de la prueba de normalidad se utilizó el test de Shapiro–Wilk a fin de contrastar si el conjunto de datos se ajusta a la distribución normal y porque la cantidad de la muestra no supera 50. El procedimiento consistió en plantear como hipótesis nula que una muestra ( $x_1, \dots, x_n$ ) proviene de una población normalmente distribuida. Su gráfica tiene una forma acampanada y es simétrica respecto de un determinado parámetro estadístico.

Para el cálculo se utilizó el paquete estadístico SPSS

Interpretación:

- ✓ Si el valor p es menor que o igual al nivel de significancia, la decisión es rechazar la hipótesis nula y concluir que sus datos no siguen una distribución normal.
- ✓ Si el valor p es mayor que el nivel de significancia, la decisión es que no se puede rechazar la hipótesis nula.

### Contrastación de Hipótesis

Para realizar la contrastación de hipótesis se ha utilizado el coeficiente de correlación de Spearman,  $\rho$  (rho) que es una medida no paramétrica de la correlación (asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias. Además, las pruebas no paramétricas se encargan de analizar datos que no tienen una distribución normal y se basan en hipótesis.

También, dentro de las variables aleatorias se encuentra la variable cualitativa ordinal como el caso de Gestión de la Cartera Atrasada en el presente estudio, la misma que podría ser acertada, notable, sobresaliente es decir no son valores numéricos. Mientras que la otra variable, utilidades, es cuantitativa.

El coeficiente de correlación de Spearman se interpreta en función al valor que puede tomar  $\rho$  el mismo que oscila entre -1 y +1, indicándonos asociaciones negativas o positivas respectivamente, 0 cero, significa no correlación pero no independencia.

#### 4.2.1 Contrastación de Hipótesis General

##### Hipótesis nula

**H<sub>0</sub>:** La gestión de la cartera atrasada no impacta significativamente en las utilidades de una entidad bancaria del sistema financiero peruano

## Hipótesis alternativa

**H1:** La gestión de la cartera atrasada impacta significativamente en las utilidades de una entidad bancaria del sistema financiero peruano

## Prueba de normalidad

**H0:** La distribución de los datos son normales

**H1:** La distribución de los datos no son normales

**Tabla 28**

*Prueba de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
<b>Gestión de la cartera atrasada</b>	0.504	45	0.000	0.239	45	0.000
<b>Utilidades</b>	0.479	45	0.000	0.514	45	0.000

<sup>a</sup> Corrección de significación de Lilliefors

Según los resultados de la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk de la gestión de cartera atrasada y las utilidades no tienen distribución normal ya que el p-valor 0.000 resultó  $< 0.05$  por lo que se rechaza la hipótesis nula y se concluye que la gestión de la cartera atrasada y las utilidades en estudio no presenta distribución en la curva normal.

## Correlaciones

**Tabla 29**

*Correlación entre las variables de la hipótesis general*

			<b>Gestión de la cartera atrasada</b>	<b>Utilidades</b>
Rho de Spearman	<b>Gestión de la cartera atrasada</b>	Coeficiente de correlación	1.000	0.254
		Sig. (bilateral)	-	0.093
		N	45	45
	<b>Utilidades</b>	Coeficiente de correlación	0.254	1.000
		Sig. (bilateral)	0.093	-
		N	45	45

Fuente: SPSS

De acuerdo con los resultados presentados en la Tabla, los datos indican que existe una correlación positiva baja que alcanza un valor de 0.254 entre las variables gestión de la cartera atrasada y utilidades, así mismo, estadísticamente es no significativo ya que p-valor es  $0.093 > 0.05$ , concluyéndose que no se rechaza hipótesis nula a un nivel de significancia de 0.05 y se concluye que no hay impacto significativo de la variable gestión de la cartera atrasada en las utilidades.

## 4.2.2 Contrastación de Hipótesis Específicas

### Hipótesis Específica 1

#### Hipótesis nula

**H0<sub>1</sub>:** Los clientes asignados que conforman la cartera atrasada no impactan significativamente en las utilidades de una entidad bancaria del sistema financiero peruano

#### Hipótesis alternativa

**H1<sub>1</sub>:** Los clientes asignados que conforman la cartera atrasada impactan significativamente en las utilidades de una entidad bancaria del sistema financiero peruano

#### Prueba de normalidad

**H0<sub>1</sub>:** La distribución de los datos son normales

**H1<sub>1</sub>:** La distribución de los datos no son normales

**Tabla 30**

*Prueba de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
<b>Cientes asignados</b>	0.445	45	0.000	0.559	45	0.000
<b>Utilidades</b>	0.479	45	0.000	0.514	45	0.000

<sup>a</sup> Corrección de significación de Lilliefors

Según los resultados de la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk de las dimensiones de los clientes asignados y las utilidades no tienen distribución normal ya que el p-valor 0.000 resultó < 0.05 por lo que se rechaza la hipótesis nula y se concluye que las dimensiones de los clientes asignados y las utilidades en estudio no presentan una distribución de la curva normal

#### Correlaciones

**Tabla 31**

*Correlación entre las variables de la hipótesis específica 1*

			<b>Cientes asignados</b>	<b>Utilidades</b>
Rho de Spearman	<b>Cientes asignados</b>	Coeficiente de correlación	1.000	0.287
		Sig. (bilateral)	-	0.056
		N	45	45
	<b>Utilidades</b>	Coeficiente de correlación	0.287	1.000
		Sig. (bilateral)	0.056	-
		N	45	45

Fuente: SPSS

Según los resultados presentados en la tabla, los datos indican que existe una correlación positiva baja que alcanza un valor de 0.287 entre clientes asignados y las utilidades, así mismo, estadísticamente no es significativo ya que p-valor es  $0.056 > 0.05$ , concluyéndose que no se rechaza hipótesis nula y se concluye que no hay impacto significativo de la dimensión clientes asignados en las utilidades.

## Hipótesis específica 2

### Hipótesis nula

**H0<sub>2</sub>:** Los plazos de contacto inicial no impactan significativamente en las utilidades de una entidad bancaria del sistema financiero peruano

### Hipótesis alternativa

**H1<sub>1</sub>:** Los plazos de contacto inicial impactan significativamente en las utilidades de una entidad bancaria del sistema financiero peruano

### Prueba de normalidad

**H0<sub>2</sub>:** La distribución de los datos son normales

**H1<sub>2</sub>:** La distribución de los datos no son normales

**Tabla 32**

*Prueba de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
<b>Plazo de contacto asignado</b>	0.321	45	0.000	0.712	45	0.000
<b>Utilidades</b>	0.479	45	0.000	0.514	45	0.000

<sup>a</sup> Corrección de significación de Lilliefors

Según los resultados de la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk de las dimensiones plazo de contacto asignado y las utilidades no tienen distribución normal ya que el p-valor 0.000 resultó  $< 0.05$  por lo que se rechaza la hipótesis nula y se concluye que las dimensiones plazo de contacto inicial y las utilidades en estudio no presentan distribución de la curva normal

## Correlaciones

**Tabla 33**

*Correlación entre las variables de la hipótesis específica 2*

			Plazo de contacto asignado	Utilidades
Rho de	Plazo de contacto asignado	Coefficiente de correlación	1.000	0.407
		Sig. (bilateral)	-	0.005
		N	45	45
Spearman	Utilidades	Coefficiente de correlación	0.407 *	1.000
		Sig. (bilateral)	0.005	-
		N	45	45

\* La correlación es significativa en el nivel 1% (bilateral)

Fuente: SPSS

De acuerdo con los resultados presentados en la tabla, los datos indican que existe una correlación positiva moderada que alcanza un valor de 0.407 entre el plazo de contacto asignado y las utilidades, así mismo, estadísticamente es significativo ya que p-valor es  $0.005 < 0.05$ , concluyéndose que se rechaza la hipótesis nula a un nivel de significancia de 0.05 y se concluye que hay impacto significativo de la dimensión plazo de contacto inicial en las utilidades.

### Hipótesis específica 3

#### Hipótesis nula

**H<sub>03</sub>**: La cobranza de la cartera atrasada no impacta significativamente en las utilidades de una entidad bancaria del sistema financiero peruano

#### Hipótesis alternativa

**H<sub>13</sub>**: La cobranza de la cartera atrasada impacta significativamente en las utilidades de una entidad bancaria del sistema financiero peruano

#### Prueba de normalidad

**H<sub>03</sub>**: La distribución de los datos son normales

**H<sub>13</sub>**: La distribución de los datos no son normales

**Tabla 34***Prueba de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
<b>Cobranza anual</b>	0.518	45	0.000	0.402	45	0.000
<b>Utilidades</b>	0.479	45	0.000	0.514	45	0.000

<sup>a</sup> Corrección de significación de Lilliefors

Según los resultados de la prueba de normalidad de Shapiro Wilk de las dimensiones cobranza anual y las utilidades no tienen distribución normal ya que el p-value  $0.000 < 0.05$  por lo que se rechaza la hipótesis nula y se concluye que las dimensiones cobranza anual y las utilidades en estudio no presenta distribución de la curva normal

### Correlaciones

**Tabla 35***Correlación entre las variables de la hipótesis específica 3*

			<b>Cobranza anual</b>	<b>Utilidades</b>
Rho de Spearman	<b>Cobranza anual</b>	Coeficiente de correlación	1.000	0.210
		Sig. (bilateral)	-	0.167
		N	45	45
	<b>Utilidades</b>	Coeficiente de correlación	0.210	1.000
		Sig. (bilateral)	0.167	-
		N	45	45

Fuente: SPSS

Según los resultados presentados en la tabla, los datos indican que existe una correlación positiva baja que alcanza un valor de 0.210 entre la cobranza anual y las utilidades, así mismo, estadísticamente es no significativo ya que p-valor es  $0.167 > 0.05$ , concluyéndose que no se rechaza la hipótesis nula a un nivel de significancia de 0.05 y se concluye que no hay impacto significativo de la dimensión cobranza anual en las utilidades

### 4.3. Discusión de Resultados

- ✓ Con base en los hallazgos aceptamos la **hipótesis nula general** que establece que la gestión de la cartera atrasada no impacta significativamente en las utilidades de una entidad bancaria del sistema financiero peruano.

Estos resultados son consistentes con lo que sostiene Silva (2020) en su investigación, al señalar que la Cooperativa San Antonio del Cantón Montalvo registra inconvenientes en la gestión de la cartera atrasada con indicadores que exceden los límites aceptados que no perjudican la generación de liquidez y la solvencia de esa institución. Lo que es acorde con lo que en este estudio se halló. Sin embargo, no precisa el impacto que tiene sobre las utilidades.

Ello es acorde con el que se halló en el estudio.

- ✓ En lo que se refiere a la **Hipótesis Específica 1**, a partir de los hallazgos se acepta la hipótesis nula que indica que los clientes asignados que conforman la cartera atrasada no impactan significativamente en las utilidades de una entidad bancaria del sistema financiero peruano.

Estos resultados no son congruentes con lo señalado por Mollocana (2018), al concluir que entre el riesgo de crédito representado por la cartera crediticia, es decir los clientes asignados, y la rentabilidad de la entidad financiera existe una alta correlación por lo que sugiere controlar los niveles de morosidad en que incurren los clientes asignados para mejorar la rentabilidad de la organización.

Ello no es acorde con lo que se halló en la investigación.

- ✓ En cuanto a la **Hipótesis Específica 2**, con base en los hallazgos se acepta la hipótesis alternativa que señala que los plazos de contacto inicial impactan significativamente en las utilidades de una entidad bancaria del sistema financiero peruano.

Estos resultados son consistentes con lo sostenido por Castro (2021) con relación a la gestión de cobro de la cartera, es decir que luego de un diagnóstico inicial, detecta oportunidades de mejora en el proceso como la importancia de implementar un sistema eficiente de cobranza lo que es posible luego de contactar al deudor.

Ello es acorde con lo que se halló en el estudio.

- ✓ Con relación a la **Hipótesis Específica 3**, como consecuencia de los hallazgos se acepta la hipótesis nula que indica que la cobranza de la cartera atrasada no impacta significativamente en las utilidades de un entidad bancaria del sistema financiero peruano.

Estos resultados no son coherentes con lo señalado por Castro (2021) con relación a la gestión de cobro de la cartera, quien sostiene que luego de realizado un diagnóstico inicial, se detectan oportunidades de fortalecer áreas consideradas críticas durante el proceso de cobro lo que redundaría en la mejora de utilidades de la organización.

Ello no es acorde con lo que se halló en la investigación.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

1. Luego del análisis de los resultados no ha sido posible determinar, fehacientemente, el impacto de la gestión de la cartera atrasada en las utilidades de una entidad bancaria del sistema financiero peruano.

Esto se explicaría porque la gestión de cobranza realizada por los funcionarios de recuperaciones prioriza los objetivos estratégicos corporativos y limita la implementación de estrategias de cobranza efectivas.

2. Posterior al análisis de los resultados se ha concluido que los clientes asignados que conforman la cartera atrasada no impactan significativamente en las utilidades de una entidad bancaria del sistema financiero peruano.

Esto se explicaría porque la cartera atrasada se conforma por clientes que se asignan aleatoriamente y no bajo un perfil establecido como considerando la banca de origen (PYME o Empresas) y/o montos de deuda lo que genera la pluralización del tipo de clientes y dificulta la aplicación de estrategias similares o la especialización del funcionario para la gestión de cobranza.

3. Como resultado del análisis se ha determinado que los plazos de contacto inicial impactan significativamente en las utilidades de una entidad bancaria del sistema financiero peruano.

Esto se explicaría porque es determinante el tiempo que transcurre para lograr el contacto con el deudor considerando que la entrevista inicial permite realizar un diagnóstico apropiado de la real situación del cliente e implementar estrategias de cobranza acorde con sus posibilidades económicas.

4. En consecuencia al resultado del análisis se concluye que la cobranza de la cartera atrasada no impacta significativamente en las utilidades de un entidad bancaria del sistema financiero peruano.

Esto se explica porque la demora en la gestión de cobranza deteriora la posición deudora o calificación crediticia del cliente y obliga a la constitución de mayores provisiones lo que repercute en la disminución de utilidades, es decir, reflejaría ineficiencia en la gestión de cobranza.

## **5.2. Recomendaciones**

1. Revisar las facultades de los funcionarios a fin de asignarles mayor autonomía de decisión que les permita implementar acciones de cobranza más eficientes lo que redundaría en la generación de mayores utilidades al acelerar la cobranza de la cartera atrasada. Cabe considerar que las políticas de la entidad bancaria han establecido una jerarquía en la autonomía para la toma de decisiones.
2. Modificar el sistema de asignación de clientes a un esquema que considere criterios como banca de origen y/o montos de deuda a fin de que el funcionario encargado de la gestión de cobranza pueda generar experiencia y especialización en el manejo de estos casos lo que facilitaría la formulación de un diagnóstico oportuno y la negociación de pago con una mayor variedad de alternativas que faciliten la recuperación de la deuda.
3. Contactar rápidamente al cliente, facilitará la negociación e incrementará la posibilidad de lograr un acuerdo que beneficie a ambas partes. En ese sentido la cantidad de clientes que componen la cartera es un factor clave para el éxito de lo señalado. Se recomienda determinar un número máximo de clientes que debe atender un funcionario de recuperaciones para que disponga del tiempo suficiente para gestionar el proceso de cobranza de manera eficiente.
4. Aunque implique cambiar la cultura o política consistente en fijar los objetivos corporativos inicialmente para luego establecer los objetivos de las diferentes áreas, departamentos o unidades que conforman la entidad bancaria bajo análisis se debería implementar un procedimiento que permita la rápida gestión de cobranza de manera

autónoma a fin de evitar el deterioro de la clasificación del cliente con base en acuerdos de pago flexibles para lo que favorecería la recuperación del cliente y por otro lado la reversión o liberación de provisiones constituidas lo que mejoraría la generación de utilidades de la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Allen, F., Myers, S., Brealey, R. (2007). Principios de Finanzas Corporativas. México: Mc Graw Hill

American Psychological Association (APA, 2018). Sexta Edición

Campos Laurencio, L., Castañeda Espinoza, C., & Inga Naupay, M. D. (2017). La morosidad crediticia y su influencia en la rentabilidad de la caja municipal de ahorro y crédito Huancayo S.A. - período 2016 - provincia Huánuco. Recuperado el 27 de febrero de 2021 <http://repositorio.unheval.edu.pe/handle/UNHEVAL/2791> Universidad Nacional Hermilio Valdizan

Carman, C. (2007). *La Filosofía de la Ciencia en el Siglo XX*. No editorial

Carrillo Suarez, A. P., Martínez Bellí, G. D., & Escalante Vásquez, K. L. (2020). Operaciones Bancarias. Análisis de la gestión de la cartera de crédito comercial del Banco de las Finanzas para los primeros trimestre de los años 2018-2019 (Doctoral dissertation, Rucfa). Recuperado el 27 de febrero de 2021 de <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/13837> Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua – Nicaragua

Castro Arenas, Y. M. (2021). Gestión de Cobro de Cartera en Banco Agrario de Colombia. Recuperado el 27 de febrero de 2021 de <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/5172> Unidades Tecnológicas de Santander - Colombia

Constitución Política del Perú, de 29 de diciembre de 1993, Edición del Congreso de la República de 12 de setiembre 2017, p. 24. <http://www.congreso.gob.pe/Docs/files/documentos/constitucionparte1993-12-09-2017.pdf> \*Artículo modificado por Ley 28484, publicada el 5 de abril de 2005

Freixas, X., Rochet, J. (1997). Economía Bancaria. Barcelona: Banco Bilbao Vizcaya

Glosario de Términos - BCRP

## Glosario de Términos – SBS

Gómez Matos, E. E. (2018). Análisis de rentabilidad de una propuesta de recuperación de cinco años en AGROBANCO. Recuperado el 27 de febrero de 2021 de <http://repositorio.lamolina.edu.pe/handle/UNALM/3328> Universidad Nacional Agraria La Molina

Heredia Llatas, F. D., & Torres Vílchez, H. (2019). GESTIÓN DE LA MOROSIDAD PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO DE JOSE LEONARDO ORTIZ – 2018. Recuperado el 27 de febrero de 2021 de <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/1067> Universidad Señor de Sipán - Chiclayo

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. Sexta Edición. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Huamán Gutiérrez, J. R. (2018). “Análisis de riesgo y su incidencia en la rentabilidad de las entidades financieras del distrito de Comas año 2014”. Recuperado el 27 de febrero de 2021 de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/24123> (UCV)

Ingles Tintaya, R., & Salazar Aponte, A. G. M. (2017). La morosidad y su relación a la rentabilidad en el sistema financiero que presentan sus estados financieros en la SMV y en la FENACREP durante el periodo 2012-2015. Recuperado el 27 de febrero de 2021 de [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/1293/Ronald\\_Tesis\\_Titulo\\_2\\_017.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/1293/Ronald_Tesis_Titulo_2_017.pdf?sequence=5&isAllowed=y) (Universidad Peruana Unión)

Lawrence, G. (2007). Principios de Administración Financiera. México: Pearson

Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros – en adelante Ley de Bancos. Ley 26702, de 6 de diciembre de 1996, El Peruano Normas Legales de 9 de diciembre de 1996, p. 144950. <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/26702.pdf>

Marichal, C., Gambi, T. (2017). Historia Bancaria y Monetaria de América Latina (siglos XIX y XX) Nuevas perspectivas. Santander: Editorial de la Universidad de Cantabria.

Mollocana Fernández, V. N. (2018). La gestión de la cartera de crédito y su relación con la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Asociación de Empleados del

Ilustre Consejo Provincial de Tungurahua, año 2015. Recuperado el 27 de febrero de 2021 de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/27868> Universidad Técnica de Ambato - Ecuador

Reglamento de Sanciones - Resolución SBS N° 2755 – 2018 del 16 de julio de 2018

Reglamento del Área de Recuperaciones del Banco

REGLAMENTO PARA LA PARA LA EVALUACIÓN Y CLASIFICACIÓN DEL DEUDOR Y LA EXIGENCIA DE PROVISIONES. Resolución SBS N° 11356 - 2008 del 19 de noviembre de 2008.

Ríos, T., Vivanco, I. (2018). La Tesis. Una propuesta de investigación. Lima: UNMSM

Roque Mejía, A. Y. (2017). *Gestión de cobranzas asociado a la cartera morosa de EDPYME Marcimex Caraz, 2016*. Recuperado el 26 de febrero de 2021 de <http://repositorio.usanpedro.edu.pe/handle/USANPEDRO/2273> (Universidad San Pedro)

Ruiz Gutiérrez, D. M. (2017). Análisis de recuperación de cartera hipotecaria en BANCOLOMBIA con morosidad de 31 a 60 días. Recuperado el 27 de febrero de 2021 de <https://dspace.tdea.edu.co/handle/tda/192> Tecnológico de Antioquía Institución Universitaria - Colombia

Silva Martínez, K. M. (2020). Gestión de recuperación de cartera del periodo 2017-2018 de la Cooperativa San Antonio del Cantón Montalvo (Bachelor's thesis, BABAHOYO: UTB, 2020). Recuperado el 27 de febrero de 2021 de <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/8587> Universidad de Babahoyo - Ecuador

Von Mises, L. (1936). La teoría del dinero. Madrid: M. Aguilar Editor

Weston, J., Brigham, E. (1993). Fundamentos de Administración Financiera. México: Mc Graw Hill

Wheelen, T. & Hunger, J. (2005) *Administración Estratégica y Política de Negocios*. México: Pearson Educación.

## INTERNET

[https://es.wikipedia.org/wiki/Historia\\_de\\_la\\_banca](https://es.wikipedia.org/wiki/Historia_de_la_banca) recuperado el 27 de noviembre de 2019

<http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/glosario/> recuperado el 27 de noviembre de 2019

[https://intranet2.sbs.gob.pe/dv\\_int\\_cn/1264/v16.0/Adjuntos/0816-2005.r.pdf](https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/1264/v16.0/Adjuntos/0816-2005.r.pdf) recuperado el

27 de noviembre de 2019

## **ANEXOS**

### **A. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

## CUESTIONARIO

### Presentación

Estimado participante

En mi calidad de egresado del programa de Doctorado en Administración de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega y con el propósito de obtener información para el desarrollo de mi trabajo de investigación titulado "Gestión de la cartera atrasada y su impacto en las utilidades de una entidad bancaria del sistema financiero peruano", apreciaré su colaboración completando el cuestionario que se incluye a continuación.

Sus respuestas son anónimas y serán utilizadas, únicamente, para la realización del estudio antes señalado.

### Instrucciones

Lea detenidamente cada pregunta, luego marque o seleccione la valoración que usted considere. Deberá responder todas las preguntas.

Muchas gracias por su participación!!!

### ESCALA VALORATIVA

- 1 Muy en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4 De acuerdo
- 5 Muy de acuerdo

### VARIABLE: GESTIÓN DE LA CARTERA ATRASADA

N°	ITEM	ESCALA VALORATIVA				
		1	2	3	4	5
<b>Dimensión: Clientes asignados</b>						
1	¿La cartera atrasada que le han asignado debería estar compuesta por 50 clientes como máximo para optimizar la gestión?					
2	¿La cartera atrasada que le han asignado debería estar compuesta por más de 50 clientes y menos de 150 clientes, inclusive, para optimizar la gestión?					
3	¿La cartera atrasada que le han asignado debería estar compuesta por más de 150 clientes para optimizar la gestión?					
4	¿La cantidad de clientes que componen su cartera atrasada le permite analizar apropiadamente cada caso y plantear las mejores estrategias de solución?					
5	¿La variedad de bancas de origen (PYME, Negocios, Empresas), de dónde proceden los clientes, le permite especializarse en la Gestión de la Cartera Atrasada?					
6	¿A cada Funcionario de Recuperaciones se le debería asignar clientes por rangos de deuda (ejemplo: hasta US\$50; más de US\$50M hasta US\$100M, etc) en lugar de importes libres como se asigna actualmente?					
7	¿El seguimiento realizado a los créditos colocados permite identificar oportunamente los créditos con elevada posibilidad de incumplimiento de pago?					
<b>Dimensión: Plazo de contacto inicial</b>						
8	Dado el número de clientes que componen su cartera atrasada, ¿Contacta a los clientes "nuevos" (recién asignados) dentro de los primeros 30 días calendario?					
9	Dado el número de clientes que componen su cartera atrasada asignada, ¿contacta a los clientes "nuevos" (recién asignados) posterior a los primeros 30 días calendario?					

<b>Dimensión: Cobranza anual</b>						
<b>10</b>	¿Los Funcionarios de Recuperaciones, consideran la capacidad de pago del deudor para formular las estrategias de cobranza?					
<b>11</b>	¿Mayor importe de cobranza permite la consecución de la meta de cobranza, individual, asignada al Funcionario de Recuperaciones?					
<b>12</b>	¿La rapidez de las cobranzas posibilita mejorar la calificación crediticia del deudor?					
<b>13</b>	¿El monto de la cobranza anual establecido para el Funcionario de recuperaciones, está relacionado con el objetivo estratégico corporativo de la institución?					
<b>14</b>	Considerando que el objetivo estratégico individual del Funcionario de Recuperaciones está vinculado al objetivo estratégico corporativo, ¿le permite establecer estrategias flexibles de cobranza?					
<b>VARIABLE: UTILIDADES</b>						
<b>Dimensión: Resultados</b>						
<b>15</b>	¿Las provisiones se constituyen por la deuda atrasada e impactan en las utilidades?					
<b>16</b>	¿La rapidez de las cobranzas libera o revierte provisiones?					
<b>17</b>	¿La demora de las cobranzas genera mayores provisiones?					
<b>18</b>	¿La capacidad de cobranza con que cuenta la Unidad de Recuperaciones mejora los resultados de la entidad bancaria?					
<b>19</b>	¿Los procesos de evaluación crediticia que aplican los Funcionarios de Recuperaciones para refinanciar las obligaciones, reducen los indicadores de cartera atrasada?					
<b>20</b>	¿Las operaciones refinanciadas otorgadas por los Funcionarios de Recuperaciones son exitosas en todos los casos?					

Fuente: Elaboración propia

## B. VALIDACIÓN DE EXPERTOS

Dr. Álvarez Vargas, Napoleón de Jesús



### ESCUELA DE POSGRADO

#### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Después de revisado el instrumento, es válida su opinión acerca de lo siguiente:

	Menos de	50	-	60	-	70	-	80	-	90	-	100
1. ¿En qué porcentaje estima usted que con este instrumento se logrará el objetivo propuesto?		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
2. ¿En qué porcentaje considera que los ítems están referidos a las variables de estudio?		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
3. ¿Qué porcentaje de los ítems planteados son suficientes para lograr los objetivos?		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
4. ¿En qué porcentaje los ítems son de fácil comprensión?		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
5. ¿Qué porcentaje de los ítems siguen secuencia lógica?		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
6. ¿En qué porcentaje valora usted que con este instrumento se obtendrán datos similares en otras muestras?		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>

#### SUGERENCIAS

- ¿Qué ítems considera Usted deberían agregarse?  
Ninguno.....
- ¿Qué ítems estima podrían eliminarse?  
Ninguno.....
- ¿Cuáles ítems considera deberán reformularse o precisarse mejor?  
Ninguno.....

Fecha: 31/05/2021

Validado por:

Napoleón de Jesús  
Álvarez Vargas  
Doctor en Derecho  
DNI 07250330

#### REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES

Graduado	Grado o Título	Institución
ÁLVAREZ VARGAS, NAPOLEON DE JESUS DNI 07250330	MASTER EN DERECHO EMPRESARIAL Fecha de diploma: 09/02/2011 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD DE LIMA <i>PERU</i>
ÁLVAREZ VARGAS, NAPOLEON DE JESUS DNI 07250330	ABOGADO Fecha de diploma: 13/01/1993 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD DE LIMA <i>PERU</i>
ÁLVAREZ VARGAS, NAPOLEON DE JESUS DNI 07250330	BACHILLER EN DERECHO Y CIENCIAS POLITICAS Fecha de diploma: 11/03/1992 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD DE LIMA <i>PERU</i>
ÁLVAREZ VARGAS, NAPOLEON DE JESUS DNI 07250330	DOCTOR EN DERECHO Fecha de diploma: 03/08/2012 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA ASOCIACIÓN CIVIL <i>PERU</i>



**ESCUELA DE POSGRADO**

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Después de revisado el instrumento, es valiosa su opinión acerca de lo siguiente:

	Menos de	50	-	60	-	70	-	80	-	90	-	100
1. ¿En qué porcentaje estima usted que con este instrumento se logrará el objetivo propuesto?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>										
2. ¿En qué porcentaje considera que los ítems están referidos a las variables de estudio?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>										
3. ¿Qué porcentaje de los ítems planteados son suficientes para lograr los objetivos?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>										
4. ¿En qué porcentaje los ítems son de fácil comprensión?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>										
5. ¿Qué porcentaje de los ítems siguen secuencia lógica?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>										
6. ¿En qué porcentaje valora usted que con este instrumento se obtendrán datos similares en otras muestras?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>										

**SUGERENCIAS**

- ¿Qué ítems considera Usted deberían agregarse?  
Ninguno.....
- ¿Qué ítems estima podrían eliminarse?  
Ninguno.....
- ¿Cuáles ítems considera deberán reformularse o precisarse mejor?  
Ninguno.....

Fecha: 20 mayo 2021

Validado por: Dr. Juan Víctor Rodríguez Chirinos

Firma .....

**REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES**

Graduado	Grado o Título	Institución
RODRIGUEZ CHIRINOS, JUAN VICTOR DNI 02828564	MAESTRO EN GESTION DE ALTA DIRECCION Fecha de diploma: 23/02/2007 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL PERU
RODRIGUEZ CHIRINOS, JUAN VICTOR DNI 02828564	LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION AEROSPAZIAL Fecha de diploma: 28/12/2010 Modalidad de estudios: -	ESCUELA DE OFICIALES DE LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ PERU
RODRIGUEZ CHIRINOS, JUAN VICTOR DNI 02828564	DOCTOR EN GOBIERNO Y POLITICA PUBLICA Fecha de diploma: 16/03/2012 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES PERU
RODRIGUEZ CHIRINOS, JUAN VICTOR DNI 02828564	DUPLICADO DIPLOMA BACHILLER EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION AEROSPAZIAL Fecha de diploma: 25/11/14 Modalidad de estudios: -	ESCUELA DE OFICIALES DE LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ PERU
RODRIGUEZ CHIRINOS, JUAN VICTOR DNI 02828564	DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACION Fecha de diploma: 21/08/17 Modalidad de estudios: PRESENCIAL	UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE PERU



**ESCUELA DE POSGRADO**

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Después de revisado el instrumento, es válida su opinión acerca de lo siguiente:

	Menos de	50	-	60	-	70	-	80	-	90	-	100
1. ¿En qué porcentaje estima usted que con este instrumento se logrará el objetivo propuesto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
2. ¿En qué porcentaje considera que los ítems están referidos a las variables de estudio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
3. ¿Qué porcentaje de los ítems planteados son suficientes para lograr los objetivos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
4. ¿En qué porcentaje los ítems son de fácil comprensión?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
5. ¿Qué porcentaje de los ítems siguen secuencia lógica?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
6. ¿En qué porcentaje valora usted que con este instrumento se obtendrán datos similares en otras muestras?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						

**SUGERENCIAS**

- ¿Qué ítems considera Usted deberían agregarse?  
**Debe agregarse más preguntas de la variable utilidad.**
- ¿Qué ítems estima podrían eliminarse?  
**Eliminar pregunta 14.**
- ¿Cuáles ítems considera deberán reformularse o precisarse mejor?  
**Eliminarse un ítem e incorporar 7 para completar 20 ítems.**

Fecha: 31/05/2021

Validado por: Dr. Fernando Vigil Cornejo

Firma:

**REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES**

Graduado	Grado o Título	Institución
VIGIL CORNEJO, FERNANDO RAFAEL DNI 07753366	<b>DOCTOR EN ADMINISTRACION</b> Fecha de diploma: 16/03/2011 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA ASOCIACIÓN CIVIL <b>PERU</b>
VIGIL CORNEJO, FERNANDO RAFAEL DNI 07753366	<b>BACHILLER EN CIENCIAS MENCION EN QUIMICA</b> Fecha de diploma: 03/08/1994 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA <b>PERU</b>
VIGIL CORNEJO, FERNANDO RAFAEL DNI 07753366	<b>LICENCIADO EN QUIMICA</b> Fecha de diploma: 05/02/1997 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA <b>PERU</b>
VIGIL CORNEJO, FERNANDO RAFAEL DNI 07753366	<b>MAGISTER ADMINISTRACION</b> Fecha de diploma: 30/06/2005 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD ESAN <b>PERU</b>

## C. MATRIZ DE COHERENCIA INTERNA

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

#### GESTIÓN DE LA CARTERA ATRASADA Y SU IMPACTO EN LAS UTILIDADES DE UNA ENTIDAD BANCARIA DEL SISTEMA FINANCIERO PERUANO

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	MUESTRA
<p><b>General</b> ¿Cómo la gestión de la cartera atrasada impacta en las utilidades de una entidad bancaria del sistema financiero peruano?</p> <p><b>Problema Específico</b> <b>PE<sub>1</sub>:</b> ¿Cómo la cantidad de clientes asignados que conforman la cartera atrasada impactan en las utilidades de una entidad bancaria del sistema financiero peruano? <b>PE<sub>2</sub>:</b> ¿Cómo los plazos de contacto inicial con los clientes asignados que conforman la cartera atrasada impactan en las utilidades de una entidad bancaria del sistema financiero peruano? <b>PE<sub>3</sub>:</b> ¿Cómo la cobranza de la cartera atrasada impacta en las utilidades de una entidad bancaria del sistema financiero peruano?</p>	<p><b>General</b> Determinar el impacto de la gestión de la cartera atrasada en las utilidades de una entidad bancaria del sistema financiero peruano</p> <p><b>Objetivo Específico</b> <b>OE<sub>1</sub>:</b> Determinar el impacto de los clientes asignados que conforman la cartera atrasada en las utilidades de una entidad bancaria del sistema financiero peruano <b>OE<sub>2</sub>:</b> Determinar el impacto de los plazos de contacto inicial con los clientes asignados que conforman la cartera atrasada en las utilidades de una entidad bancaria del sistema financiero peruano <b>OE<sub>3</sub>:</b> Determinar el impacto de la cobranza de la cartera atrasada en las utilidades de una entidad bancaria del sistema financiero peruano</p>	<p><b>General</b> La gestión de la cartera atrasada impacta significativamente en las utilidades en una entidad bancaria del sistema financiero peruano</p> <p><b>Hipótesis Específica</b> <b>HE<sub>1</sub>:</b> Los clientes asignados que conforman la cartera atrasada impactan significativamente en las utilidades de una entidad bancaria del sistema financiero peruano <b>HE<sub>2</sub>:</b> Los plazos de contacto inicial con los clientes asignados que conforman la cartera atrasada impactan significativamente en las utilidades de una entidad bancaria del sistema financiero peruano <b>HE<sub>3</sub>:</b> La cobranza de la cartera atrasada impacta significativamente en las utilidades de una entidad bancaria del sistema financiero peruano</p>	<p><b>VARIABLE:</b> <b>GESTIÓN DE LA CARTERA ATRASADA</b></p> <p><b>Dimensiones</b> ✓ Clientes asignados ✓ Plazo de contacto inicial ✓ Cobranza anual</p> <p><b>VARIABLE:</b> <b>UTILIDADES</b></p> <p><b>Dimensión</b> ✓ Resultados</p>	<p><b>Enfoque:</b> Cuantitativo</p> <p><b>Tipo:</b> Aplicada</p> <p><b>Nivel:</b> Correlacional</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental y Transversal</p> <p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario</p> <p><b>Población:</b> Jefes de Grupo y Funcionarios de la Unidad de Recuperaciones del Banco. 45 personas.</p> <p><b>Muestra:</b> No probabilística. Es el total de la población de estudio. Censo.</p>

## D. TABULACIÓN DE DATOS

Base de datos obtenida por aplicación del instrumento

Participante	Item 01	Item 02	Item 03	Item 04	Item 05	Item 06	Item 07	Item 08	Item 09	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19	Item 20
01	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	4	4	5	5	5	5	1	1
02	4	1	2	3	3	5	5	3	4	4	5	5	5	2	5	5	5	5	3	1
03	5	3	4	3	3	5	5	4	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	4	4
04	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	4	5
05	5	4	1	4	3	5	4	3	3	4	5	5	5	2	5	5	5	3	4	3
06	4	5	1	4	3	5	5	3	3	4	5	5	5	2	5	5	5	4	4	3
07	3	4	2	5	3	5	5	3	3	4	5	5	5	2	5	5	5	5	4	3
08	1	5	1	5	3	5	4	3	3	4	5	5	5	2	5	5	5	5	4	4
09	5	4	1	4	3	5	5	3	3	4	5	5	5	3	5	5	5	4	4	3
10	5	4	1	5	3	5	5	3	3	4	5	5	5	3	5	5	5	3	4	4
11	5	4	1	4	3	5	5	3	3	4	5	5	5	3	5	5	5	3	4	3
12	4	5	2	4	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4	4
13	4	5	2	4	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4	4
14	4	5	2	4	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4	4
15	4	5	2	3	5	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4	4
16	5	4	1	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4	4
17	5	4	1	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4
18	5	4	1	3	5	5	5	4	5	3	5	5	5	2	5	5	5	4	3	5
19	3	5	2	3	4	4	5	3	3	3	5	5	5	2	5	5	5	5	3	5
20	3	5	2	3	5	5	5	3	3	3	5	5	5	2	5	5	5	5	4	3
21	5	4	1	3	4	5	5	3	3	4	5	5	5	2	5	5	5	5	4	3
22	5	4	1	3	5	5	4	3	3	4	5	5	5	2	5	5	5	5	4	5
23	5	4	1	3	4	5	4	3	3	4	5	5	5	2	5	5	5	5	4	4
24	5	4	1	3	3	5	4	3	3	4	5	5	5	2	5	5	5	4	3	5
25	5	4	1	3	2	5	4	3	3	4	5	5	5	2	5	5	5	4	3	4
26	5	4	1	3	2	5	5	3	3	4	5	5	5	2	5	5	5	4	3	5
27	5	4	1	3	3	1	5	3	3	4	5	5	5	2	5	5	5	4	3	4
28	4	5	2	4	4	1	5	5	4	4	5	5	5	2	5	5	5	3	4	4
29	4	5	2	3	5	4	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5	5	4	4	4
30	4	5	2	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5	4	4
31	3	4	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5	5	4	4	4
32	2	4	2	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5	4	5
33	5	4	2	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5	4	5
34	4	5	1	3	3	5	5	4	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	4	5
35	5	4	1	3	3	1	5	4	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	4	5
36	4	5	1	3	2	1	4	4	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	4	3
37	5	4	1	3	3	1	4	4	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	4	3
38	5	4	1	3	1	4	4	4	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	4	3
39	5	4	1	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	4	5
40	5	4	1	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	2	5	5	5	4	4	5
41	5	4	1	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	2	5	5	5	4	4	5
42	4	5	1	4	3	5	5	3	3	5	5	5	5	2	5	5	5	4	4	5
43	3	4	2	3	3	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5	5	4	4	5
44	4	5	1	3	2	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5	5	3	4	5
45	4	5	1	4	3	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5	5	3	4	5