

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE**  
**CONTABILIDAD**

**TESIS**

**IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE**  
**COBRANZA PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE**  
**MOROSIDAD DE LA ENTIDAD FINANCIERA**  
**MIBANCO, PEDRO RUIZ – 2018.**

**PARA OPTAR TÍTULO PROFESIONAL DE**  
**CONTADOR PÚBLICO**

**Autor:**

**Bach. Guerrero Estela Enma Charito**

**Asesor:**

**Mg. Vidaurre Garcia Wilmer Enrique**

**Línea de investigación**  
**Gestión empresarial y emprendimiento**

**Pimentel – Perú**  
**2019**

## **TÍTULO DE LA TESIS**

Implementación de estrategias de cobranza para reducir el índice de morosidad de la entidad financiera Mibanco, Pedro Ruiz – 2018.

Aprobación de la tesis

-----  
Asesor Metodológico

-----  
Presidente del Jurado de Tesis

-----  
Secretario del Jurado de Tesis

-----  
Vocal del Jurado de Tesis

## **DEDICATORIA**

*El presente trabajo lo dedico a mis padres Elva Estela Altamirano y Segundo Guerrero Roman, a mi pareja Cesar Burgos Llamo y a mi hijo Cesar Dariel Burgos Guerrero quienes estuvieron ahí cuando mas necesite de su apoyo y comprensión, además de ser mi motivo para seguir mejorando.*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco de manera infinita a Dios por permitir que llegue a este momento el cual siempre lo tenía planeado, agradezco a las personas que de manera directa o indirecta me ayudaron a concluir con cada proceso de este trabajo y lograr lo que finalmente quería y de manera muy especial a mi familia.

## RESUMEN

En la investigación desarrollada, el objetivo general planteado fue: Proponer la implementación de estrategias de cobranza para reducir el índice de morosidad de la entidad financiera Mibanco, Pedro Ruiz, 2018.

La investigación asumió el tipo descriptiva con propuesta y diseño no experimental, la muestra de estudio estuvo constituida por 12 colaboradores. Los datos fueron recogidos mediante un cuestionario que permitió identificar el nivel de morosidad, corroborado con la aplicación de una entrevista y el análisis documental; además, la evaluación de la variable estrategias de cobranza estuvo a cargo de dos expertos mediante una lista de cotejo. Para el tratamiento de datos se hizo uso de la estadística descriptiva elaborándose tablas de distribución de frecuencias según variable y dimensiones.

Al término del estudio se halló que el nivel de morosidad según el 58,3% de colaboradores es de nivel medio, concluyéndose que en Mi banco – Agencia Pedro Ruiz, existe índice significativo de morosidad, de nivel medio a alto, requiriéndose recuperar tanto las moras vencidas como aquellas de alto riesgo, proponiéndose como alternativa de solución la implementación de las estrategias diseñadas.

Palabras clave: Estrategias de cobranza, morosidad, mora vencida, mora de alto riesgo.

## **ABSTRACT**

In the developed research, the general objective was: Propose the implementation of collection strategies to reduce the delinquency rate of the financial institution Mibanco, Pedro Ruiz, 2018.

The research assumed the descriptive type with non-experimental proposal and design, the study sample consisted of 12 collaborators. The data were collected through a questionnaire that allowed identifying the level of delinquency, corroborated with the application of an interview and the documentary analysis; In addition, the evaluation of the variable collection strategies was carried out by two experts through a checklist. For data processing, descriptive statistics were used, and frequency distribution tables were drawn up according to variable and dimensions.

At the end of the study it was found that the level of delinquency according to 58.3% of collaborators is of medium level, concluding that in Mibanco - Agency Pedro Ruiz, there is a significant index of delinquency, from medium to high level, requiring recovery of both arrears as those of high risk, proposing as an alternative solution the implementation of the designed strategies.

**Keywords:** Collection strategies, delinquency, past due default, high risk default.

## ÍNDICE

	Pág.
APROBACIÓN DEL JURADO	ii
DECLARACIÓN JURADA	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE	viii
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	
1.1 Realidad problemática	12
1.2 Trabajos previos	16
1.3 Teorías relacionadas al tema	24
1.3.1 Morosidad	24
1.3.2 Estrategias de cobranza	27
1.4 Formulación del problema	30
1.5 Justificación e importancia del estudio	30
1.6 Hipótesis	31
1.7 Objetivos	31
1.7.1 Objetivo General	31
1.7.2 Objetivos Específicos	32
<b>II. MATERIAL Y MÉTODO</b>	
2.1 Tipo y Diseño de investigación	33
2.2 Población y muestra	34
2.3 Variables, operacionalización	34
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	36
2.5 Procedimiento de análisis de datos	37
2.6 Aspectos éticos	38
2.7 Criterios de rigor científico	38

<b>III. RESULTADOS</b>	39
<b>3.1</b> Tablas y Figuras	39
<b>3.2</b> Discusión de resultados	47
<b>3.3</b> Propuesta de estrategias de cobranza	50
<b>IV. CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES</b>	
<b>4.1</b> Conclusiones	60
<b>4.2</b> Recomendaciones	61
<b>REFERENCIAS</b>	62
<b>ANEXOS</b>	66
Anexo 01: Matriz de consistencia de la investigación	
Anexo 02: Cuestionario sobre morosidad	
Anexo 03: Ficha Técnica Instrumental	
Anexo 04: Guía de entrevista	
Anexo 05: Ficha de análisis documental	
Anexo 06: Análisis de confiabilidad del cuestionario	
Anexo 07: Validación del instrumento	
Anexo 08: Base de datos del cuestionario	
Anexo 09: Ficha de evaluación de la propuesta	

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Nivel de morosidad	39
Tabla 2: Nivel de la dimensión mora vencida	40
Tabla 3: Nivel de la dimensión mora de alto riesgo	41

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Nivel de morosidad	39
Figura 2: Nivel de la dimensión mora vencida	40
Figura 3: Nivel de la dimensión mora de alto riesgo	41

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Realidad problemática

#### 1.1.1.A Nivel Internacional

##### **Paraguay.**

En la página de ABC color de Paraguay, el Banco de crédito de Paraguay dio a conocer que en el sistema bancario, en octubre, la morosidad cerró en 3,16%, menor al 3,34% de setiembre y del 3,20% de octubre del año pasado.

En las empresas financieras, por su parte, la mora en el pago de los préstamos cerró en 6,11%, menor al 6,39% de setiembre y del 6,58% de octubre del año pasado. Los créditos otorgados para consumo sigue liderando el ranking de *morosidad* en ambos sistemas, de acuerdo con los datos del BCP. En los entes bancarios, los préstamos para consumo cerró en 6,43% de nivel de incumplimiento de los pagos, le sigue el crédito para la construcción con 5,53% y comercio al por menor con 5,52%. En el sector de las empresas financieras la mora en los créditos para consumo fue de 8,49%, le sigue préstamos concedidos para cultivos agrícolas en general con un 8,43% de mora y la construcción con un 8,38%.

Técnicos del BCP sostienen que el nivel del sistema es todavía bajo y que no representa preocupación.

##### **Comentario:**

*En este caso, para determinar qué tipo de cobranza plantear a la Entidad Financiera Mibanco – Pedro Ruíz, se tiene que ordenar y analizar qué tipo de créditos son los que más incurren en mora y así determinar que estrategias de cobranzas proponer para reducir estos índices.*

## **Ecuador.**

Según la Revista Líderes (2016), en cuanto a los índices de morosidad, éstos se están incrementando, hecho que ha suscitado motivo de investigación en el campo bancario. De acuerdo a los datos proporcionados por el organismo “Asociación de Bancos Privados del Ecuador (ABPE)”, la media de la cartera no cancelada ascendió “de 3,4% en marzo del 2015 a 4,6% en el mismo mes de este año”. Calculándose un incremento “de 1,2 puntos” en doce meses anuales (p. 10).

### **Comentario:**

*En este caso, la prudencia con la que se otorga los créditos a los clientes sería buena estrategia para no caer en morosidad con algunos clientes los cuales no cumplen estrictamente con los requisitos para la obtención de un crédito, esta estrategia se puede aplicar para la Entidad Financiera Mibanco \_ Pedro Ruíz.*

## **1.1.2. A Nivel Nacional.**

### **Villar (2018).**

En el país, según la Asociación de Bancos del Perú (Asbanc) en los últimos doce años la morosidad se ha incrementado notablemente, en las entidades bancarias escaló en el 2017 al 3,04% y ha puesto en alarma a este sector bancario. Se ha detectado que las causas que aquejaron el incremento de la economía el año anterior tuvieron efectos en el pago oportuno de los compromisos de créditos.

### **Comentario:**

*Así como en distintas entidades financieras, Mibanco no sería la excepción ya que por diferentes indicadores se incurre en mora, la idea es optimizar la gestión de los créditos y los procesos para el otorgamiento de los mismos.*

### **Miranda (2015).**

Gerente general de Servex, describe el proceso de *cobranza*: Cuando

determinada organización de *reembolso* adopta la cartera de crédito, debe estudiar la información a fin de perfilar sus *estrategias* de cobranza, es decir, para la segmentación de sus consumidores de créditos según grupos, de acuerdo a la edad, situación espacial, antigüedad y total de lo adeudado, a efectos de especificar y encargarse de la cobranza a los clientes incumplidos.

Cumplida la tarea de definir las *estrategias de cobranzas*, lo que corresponde establecer contacto con todos los clientes morosos para establecer comunicación efectiva para lograr que cumplan con sus responsabilidades de pago.

**Comentario:**

*En la Entidad Financiera Mibanco se puede aplicar la segmentación de clientes y trabajar de manera estructurada para analizar y cubrir todos los clientes que cuentan con créditos vencidos y llegar a cada uno de ellos de manera ordenada.*

**Equifax (2017).**

Dio a conocer los resultados del “Reporte de Bancarización y *Morosidad* de las Regiones del Perú” con fecha octubre de 2017 (con data al cierre de septiembre de 2017) en el que se muestra que algo superior al 50% de los habitantes del Perú se halla bancarizada y registra una deuda superior a los S/ 151 mil millones.

A pesar de que las empresas bancarias poseen controles de peligro e instrumentos de apreciación financiera, es conveniente que incrementen su rigurosidad, y asociado a ello se añadan impulsos para educar financieramente a los clientes, nos indica Jeffrey Haggott gerente general de Equifax Perú.

**Comentario:**

*Educar a los clientes de manera financiera es una estrategia que se puede aplicar a los clientes de la Entidad Financiera Mibanco para que no llegue al punto de caer en mora, se puede asesorar a los clientes en cómo invertir sus créditos, y priorizar los gastos, de esa manera no se endeuda con créditos que no logre pagar.*

Para ASBANC (2017, citado en Más finanzas, 2017), respecto al registro del incumplimiento de pago de los préstamos se situó “en 3,01%” al término del 1er trimestre en marzo del año en curso, además, el incremento “de 0,02” grados porcentuales en relación a febrero anterior igualmente “de 0,31” lugares porcentuales en parangón con marzo del año anterior. (En Más finanzas, 2017, p. 4)

**Comentario:**

*En la Entidad Financiera Mibanco se observa que los créditos con índice más índice de morosidad son los créditos otorgados para consumo, agrícolas y ganaderos ya que Pedro Ruíz es un sector donde la población se ocupa mayormente en la actividad agrícola y ganadera.*

**1.1.3. A Nivel Local.**

Mibanco – Banco de la Microempresa SA, constituye una entidad particular con personería legal formada para otorgar créditos además de la venta de pasivos como son las cuentas de ahorro, depósitos a plazo fijo, compra y venta de dólares además como complemento la venta de SOAT, a los fragmentos de micro, pequeña y mediana empresa a nivel de país y de región latinoamericana. A nivel nacional cuenta con una red de agencias que se divide por zonas al interior de las que se encuentra la región Cajamarca que cuenta con diferentes zonas en la cual está la zona de Jaén que tiene 06 agencias a su cargo dentro de ellas la Agencia de Pedro Ruíz.

Mediante la Agencia Mibanco Pedro Ruíz, ubicado en la Av. Marginal N° 101, provincia de Bongará, distrito de Jazán, en donde se revisó todos los casos de préstamos concedidos y que al término se localizan en la oficina de cobranza, se valorará los mecanismos de cobranza implementadas para disminuir el porcentaje de morosidad.

En la Entidad Financiera Mibanco inició sus operaciones en Pedro Ruíz, Provincia de Bongará, Distrito de Jazán – Amazonas, el 02 de setiembre de 2017, empezando con una cartera de clientes de 4.5 millones de soles, que había sido trasladada una parte desde la Agencia de Bagua Grande y otra de Chachapoyas,

empezó de manera lenta con el otorgamiento de créditos como cualquier empresa que recién apertura pero con el pasar de los días fue mejorando e incrementado la cartera de consumidores bancarios y por ende también la cartera de morosidad, la cual a la fecha se encuentra en un índice de morosidad de 4.3% y se pretende reducir en su totalidad al cierre del año, implementando las mejores estrategias de cobranza para recuperar los clientes como disminuir el índice de morosidad.

Los índices de morosidad son principalmente según la entrevista suministrada al Gerente de Agencia y especialistas en negocios por la disminución de ingresos en los negocios de los clientes, por pérdidas de cosechas en el sector agrícola ya sea por lluvias o plagas, en el sector ganadero es porque el cliente vende sus ganados pero no cubre las deudas que tiene con la Entidad Financiera Mibanco y lo utiliza en otras inversiones con las cuales han tenido pérdidas, además indican que se debe a que las zonas en las que viven los clientes que son mayormente agricultores son alejadas y por lo tanto para ellos es muy complicado perder un día de trabajo, y ante eso esperan a los fines de semana para poder pagar sus cuotas en canales de pago diversos como son los agentes de Kasnet y Multired o Banco de la Nación. Estos son los principales factores por los cuales los clientes incurren en mora.

## **1.2 Trabajos previos**

### **1.2.1.A Nivel Internacional.**

#### **Ecuador.**

**Bonifaz y Verdezoto (2013)** en su tesis donde diseñó un modelo de *recaudación* de préstamos de consumo concedidos a través del “sistema financiero y viabilización del aplicativo informático (SAC)” a fin de reducir el *porcentaje de incumplimiento de pago* en cálculos por recaudar en el portapliegos de consumo, tesis de maestría realizada en la ciudad de Guayaquil – Ecuador, cuyo objetivo fue examinar la posibilidad del aplicativo informático SAC, adaptable al Régimen Bancario en Guayaquil que posibilite disminuir el nivel *de incumplimiento de pago* de los beneficiarios de préstamos. Concluye: “Los créditos de consumo” alcanzaron un

incremento sorprendente “del 77%” evidenciando que un porcentaje elevado de consumidores emplean préstamos para financiar sus carencias de despido particular, aspecto que podría generar un sobreendeudamiento” (p. 71).

**Comentario:**

*En la Entidad Financiera Mibanco los créditos para consumo son también los que más incurrir en morosidad ya que solo es para cubrir gastos personales y como no se invierten en ningún negocio es muy difícil recuperar ese dinero para ser reembolsado a Mibanco.*

**Colombia.**

**Ulloa (2014)** en su trabajo de grado sobre aspectos que determinan la posibilidad de *Morosidad* en el portafolio de Microcrédito, para obtener el Grado de Economista en la Universidad del Valle –Cali, Colombia. Cuya finalidad es “analizar las determinantes de *morosidad*”. Concluye: se logró establecer que los aspectos ligados a la experiencia, el negocio, el monto número plazo, la recurrencia, y otros, resaltaron como las más significativas en la fijación de la posibilidad de *incumplimiento de pago*. Además, que un efecto trascendente es que los precios caros y los vencimientos extensos forjan una pequeña posibilidad de *morosidad* en el usuario, como *táctica* de la empresa para disminuir el trance. (p. 80)

**Comentario:**

*En este estudio se puede resaltar que otorgar los préstamos que se conceden a los consumidores con más período de pago en montos altos genera menos riesgo que el cliente caiga en mora, ya que se le genera una ayuda para que logre pagar cuotas que estén a su alcance.*

**Ecuador.**

**Parrales (2013)**, en su tesis analiza el porcentaje de morosidad en la cartera crediticia en una entidad financiera, además, propone elementos para prevenir la *morosidad* y estrategias eficaces de *cobranzas*”, realizada en “Universidad Politécnica

Salesiana – Guayaquil”, asumió como finalidad reconocer las primordiales raíces que influyen para que los favorecidos con préstamos educativos se tardan en el cumplimiento de su pago. Optimizar los dispositivos de previsión de la *morosidad* y las estrategias de *cobranzas* en la cartera crediticia y la recuperación de la misma. Arribó a la conclusión: “la cartera de créditos del IECE – Guayaquil, no está sana, ya que su *porcentaje de morosidad* supera al 10%”. Además, dentro de las características negativas que aquejan actualmente la unidad de recaudaciones: no tiene el adecuado número de trabajadores para cumplir con la eficiente comisión de *recaudos* y carece de entrenamiento constante en relación “a la gestión de *cobranzas*”.

**Comentario:**

*En este caso para la Entidad Financiera Mibanco contar con un personal adicional estratégico para realizar las cobranzas es muy buena estrategia ya que se dedicaría exclusivamente al cobro de cuentas de clientes morosos.*

**España.**

**Roldan (2016)** realizó un estudio sobre el desarrollo de la Tasa de *Morosidad* en España a partir del período de crisis hasta ese año y establece parangón con el ámbito a nivel de Europa e internacional, para obtener la titulación en la Universidad de Sevilla - España, y que tiene como finalidad estudiar el proceso de incremento de la *morosidad* para la totalidad de operadores financieros, igualmente, la correlación con el porcentaje de *morosidad* a nivel de Europa y el mundo”. Concluyó: En relación al origen del retraso en la cancelación de las cuotas vencidas lo constituye la casualidad, a nivel de “Unión Europea como en España”. Por tal razón, la *tardanza* ha de estar regulada en base a una amplia reglamentación. (p. 69)

**Comentario:**

*Las leyes y normas actualmente no apoyan mucho a las entidades financieras en lo que respecta al cobro de las deudas por créditos vencidos, en este trabajo se determinó que la legislación debe mejorar para que evitar mayor cantidad de morosos y de manera legal pueda pagar sus deudas.*

## **Ecuador.**

**Mediavilla (2015)** en su trabajo de titulación referido a las *Estrategias de recaudo* para la optimización de la liquidez de una empresa ecuatoriana, tesis magistral realizada en la “Universidad de las Américas en Ecuador”, la cual asumió la finalidad de asegurar la solvencia económica de la empresa a través de la puesta en marcha de estrategias en los cálculos por recaudar y en la cartera crediticia.

En este trabajo se concluyó que la entidad no tenía un estudio minucioso de portafolio que admita precisar que una de las razones de la carencia de saldo en la compañía lo constituía la inexistencia de planeamiento, administración y vigilancia de la unidad de crédito y recaudo.

### **Comentario:**

*En este caso, para la Empresa Financiera Mibanco la ejecución de estrategias de recaudaciones mejoraría tanto la liquidez y reducirían el índice de morosidad de la Entidad Financiera, y así poder recuperar diversos clientes que no incurran en mora.*

## **Ecuador:**

**Mejía (2017)** en su tesis referida a la gerencia financiera para regular el *porcentaje de morosidad* en una cooperativa de ahorro y crédito ecuatoriana, presentada a la “Universidad Regional Autónoma de los Andes, de Ecuador”, la misma que tuvo por objetivo elaborar el diseño de un modelo de gerencia bancaria para controlar el incremento del incumplimiento de pago en la entidad financiera seleccionada.

Arriba a la conclusión de que la empresa seleccionada para el estudio, no emplea los instrumentos financieros: índices económicos, además, no tiene ordenamientos precisos a fin de efectivizar el recobro de cartera, aspecto que ha generado en la empresa una *morosidad* elevada.

**Comentario:**

*En este caso la empresa bancaria Mibanco cuenta con procedimientos para la recuperación de la cartera morosa pero le falta ser más rigurosa en el otorgamiento de créditos.*

**1.2.2. A Nivel Nacional.**

**Vilca (2017)** y el estudio referido a la correlación entre *estrategias de cobro* y el nivel de solvencia de las pensiones de enseñanza en una Institución Educativa de Juliaca, sustentada en la Universidad Peruana Unión – Juliaca, cuyo propósito principal fue: Calcular la correlación de las *tácticas de recaudación* de los pagos por concepto de educación y su efecto en la solvencia de la Institución seleccionada para el estudio. El autor concluyó que ambas variables estudiadas son dependientes en la medida que los *mecanismos de reembolso* de los pagos por derecho de enseñanza sí se relacionan con la rentabilidad del establecimiento.

**Comentario:**

*En este caso para la Entidad financiera Mibanco las estrategias de cobranza serian un factor directo para mejorar la liquidez de la misma pero también ayudaría a disminuir el porcentaje de morosidad del Banco estableciendo mejores propuestas para elaborar dichas estrategias.*

**Calderón (2014)** y la investigación relacionada con la gestión del riesgo de morosidad y su impacto en el índice de *Morosidad* en una microfinanciera de la ciudad de Trujillo, para obtener su Licenciatura en Administración, en la Universidad Nacional de Trujillo, nos indica que en el último quinquenio, dicha entidad crediticia ha percibido alto grado de *morosidad*, obedeciendo a diversos elementos, de todos ellos, sin equivocarse, el más significativo fue el cesión de préstamos al fragmento inmobiliario en los años 2009 y 2010. Arriba a la conclusión que la gestión de la cartera de crédito permitió disminuir los índices de *retraso en el pago* en la entidad financiera investigada.

**Comentario:**

*En este problema de investigación la gestión de riesgo es parte de fundamental para otorgar un crédito ya que se evalúa de manera rigurosa los casos de los posibles clientes para otorgar los créditos. Ser estrictos en el otorgamiento de los créditos empresariales es importante para no incrementar los índices de morosidad.*

**Chero y Paredes (2016)** y su estudio sobre estrategias de gestión crediticia orientadas a reducir el *porcentaje de morosidad* en una entidad microfinanciera de la ciudad de Chepén, presentada a la Universidad Señor de Sipán, indica que el incumplimiento de pago obedece a un conjunto de equívocos presentados en el proceso de recobro de préstamo en un 62.5%, debido a que no se cuenta con un método de reconocimiento oportuno de los consumidores incumplidos y en estas circunstancias, a fin de que se torne incobrable. De acuerdo a lo investigado las normas para el recobro que utiliza la entidad financiera no son aplicadas de manera adecuada.

**Comentario:**

*En este caso la entidad financiera depende totalmente de los analistas ya que no están cumpliendo con las reglas de cobranza de la misma, asimismo se determina que existen deficiencias en el otorgamiento de los créditos ya que no se está evaluando correctamente a los clientes y a su vez no se está utilizando correctamente las estrategias de cobranzas.*

**Farje, Núñez y Reyes (2016)** realizaron una investigación sobre cómo mejorar el proceso de reembolsos en una empresa limeña a fin de reducir los índices de morosidad, realizada en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, con el propósito de delinear y poner en marcha un procedimiento de avance a fin de modificar, consolidar y sistematizar los métodos de la oficina de recaudaciones de manera que se logren efectuar las transformaciones dentro de los plazos determinados y se alcance una misión eficientemente y de manera eficaz.

Se concluyó que mediante una evaluación profunda a cargo del área de cobros y los indicadores empleados en el estudio es posible perfeccionar la gestión crediticia y detectar de forma más efectiva y competente las dificultades del área.

**Comentario:**

*La empresa en este caso depende de un plan de mejora para el departamento de cobranzas, organizando y efectuando acciones para identificar los inconvenientes de la entidad y así reducir el nivel de retraso en los pagos de esta organización.*

**Izarra (2014)** en su tesis investigó acerca del peligro crediticio y el incumplimiento de compromiso de pago en una entidad financiera de Huancavelica, investigación de grado presentada a la Universidad Nacional de Huancavelica, la cual formuló como propósito principal verificar la correlación existente entre el riesgo financiero y la morosidad en la entidad financiera incluida en el estudio. El investigador concluye: la gestión del riesgo se corresponde con el nivel de morosidad, encontrando que la gestión de los aspectos vinculados a las estrategias de crédito e instrumentos de valoración de préstamos igualmente se corresponden “positiva y significativamente con la morosidad”.

**Comentario:**

*Mejorar la administración de riesgos crediticios es vital para la Cooperativa, evaluar de manera objetiva los créditos que se otorgan, verificar que el efectivo desembolsado sea invertido para lo que se requirió en la propuesta y también asesorar a los usuarios en la inversión de su capital para que efectivamente al momento de realizar los pagos los clientes no caigan en morosidad.*

**Del Carpio (2015)** y la investigación sobre el índice de *morosidad* en una empresa microfinanciera de Chimbote, realizada en la Universidad César Vallejo, el cual tiene como propósito general definir el nivel de incumplimiento de pago en la mencionada entidad financiera entre el 2011 y 2014. Se concluye que los créditos incurrir en *morosidad* de acuerdo al tipo de crédito para lo que se recomienda a la Entidad Financiera implementar tácticas de préstamo, fondos firmes y revisión de liquidez.

**Comentario:**

*En este caso al análisis y estudio realizado se determinó que la morosidad se da en función a la clase de crédito concedido, y con la evaluación realizada se estima*

*otorgar créditos verificando el nivel con el cual puede sustentar sus ingresos para poder cumplir con sus pagos.*

### **1.2.3. A Nivel Regional / Local.**

#### **Jaén:**

**Camac (2018)** investigó sobre los mecanismos de reembolso para reducir el retraso en el pago de los préstamos concedidos en la Cooperativa de Servicios Múltiples Sol&café de la provincia de Jaén. Investigación magistral sustentada en la Universidad César Vallejo, cuya finalidad principal se orientó a identificar las estrategias de reembolsos acertadas para reducir la morosidad en la entidad investigada; la investigadora concluye:

Se halló que la variable morosidad, de manera global, para el 54% de trabajadores y socios de la Cooperativa de Servicios Múltiples Sol&Café, es de nivel medio. Concluyéndose que la morosidad en la cooperativa es significativa, indicando que la liquidez y estabilidad financiera están siendo amenazadas. (p. ix)

#### **Comentario:**

*De manera similar, en este caso para la Entidad Financiera Mibanco es necesario definir estrategias para poder gestionar la cobranza de las deudas con las que cuenta, y contactarse de manera inmediata para reducir los indicadores de incumplimiento de pago y recuperar la cartera morosa.*

**Coronel (2016)** realizó el estudio referido a las *estrategias de cobro* y su correspondencia con la *Morosidad* en una empresa financiera de Jaén, sustentada en la Universidad Señor de Sipan, donde se planteó el propósito principal establecer el índice de correlación entre las variables estudiadas. Se concluye que las *estrategias de cobranza* se hallan relacionadas con la disminución del incumplimiento de pago del crédito, además, se estableció que en la empresa investigada es necesario efectuar un examen metódico de la realidad crediticia de sus consumidores financieros, asimismo, definir alternativas para solucionar el retraso en el cumplimiento de sus

responsabilidades, con el propósito de optimizar la cultura crediticia de sus clientes.

**Comentario:**

*En este caso implementar estrategias de cobranzas en la entidad financiera Mibanco – Jaén es buena opción a efectos de disminuir su cartera de morosidad, ofreciéndoles alternativas de cómo lograr pagar sus deudas para de esa manera también recuperar cartera de clientes.*

### **1.3 Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1 Morosidad**

##### **1.3.1.1 Concepto**

Los investigadores Castañeda y Tamayo (2013, citados por Quiroz, 2016) afirman que el fenómeno de la morosidad, dentro del medio de las micro finanzas, se refiere al no cumplimiento o tardanza de los desembolsos de los préstamos concedidos en el período de su término, consignadas para el desarrollo y progreso corporativo de las pequeñas y microempresas (p. 34).

También sobre la morosidad, Gonzáles y García (2012) la consideran como la informalidad en el respeto de los plazos de pagos, por tanto, constituye un suceso impensado en la existencia de la entidad que perturba los intereses de cobro prescindiendo ingresos predichos lo que favorece la disminución de la solvencia y la capacidad para cumplir con las obligaciones de pago, ocasionando la deuda en la entidad financiera”. (p. 4)

Calderón (2014) afirma que enfocado desde la óptica jurídica se concibe a la morosidad como el aplazamiento en el desembolso de un compromiso, y por ende se califica como moroso al prestatario que se retrasa en su obligación de reembolso. (p. 62).

En el campo de las micro finanzas constituye la falta de cumplimiento, es decir, el aplazamiento de los desembolsos de los créditos cedidos en el período de su término, consignadas para el desarrollo y progreso de las empresas sean estas pequeñas o microempresas (Condori, 2015, p. 21).

#### **1.3.1.2 Clases de clientes morosos**

Cuando el cliente no cancela oportunamente sus obligaciones e incurre en morosidad, según ESAN (2017) puede ser ubicado en alguna de las siguientes clases: “Fortuitos, intencionales, negligentes, circunstanciales y despreocupados”

#### **1.3.1.3 Componentes que influyen en la morosidad financiera**

Se considera que los factores que condicionan y, hasta determinan la morosidad, pueden denominarse como factores macroeconómicos y factores microeconómicos.

Los *factores macroeconómicos* son aquellos aspectos referidos a la situación a nivel de toda la sociedad, como lo señala Quiñónez (2005): se incluyen a los aspectos relacionados con el período de la gestión financiera, ellos impactan en el nivel de liquidez de la empresa, y aquellos componentes que evalúan el grado de endeudamiento de la entidad bancaria (p. 22).

Siguiendo a Quiñónez (2005), los *factores microeconómicos* se hallan conectados con los lineamientos políticos de administración y tácticas de intervención en el mercado de cada empresa, dicho de otra manera, constituyen elementos micro financieros de cada empresa (p. 23).

#### **1.3.1.4 Dimensiones**

Este aspecto importante en la evaluación de una variable, ha sido trabajado por diversos autores, de los cuales se rescató el punto de vista de los investigadores Aguilar y Camargo (2004), de quienes se asumieron dos dimensiones de la morosidad: La mora atrasada o “vencida y la mora de alto riesgo”.

La “**mora**” **atrasada o “vencida”**: concebida como el estado de los documentos y préstamos que faltan ser pagados en el tiempo de su cumplimiento (Cobranza de Cartera Vencida – CCV, s/f, p. 1). Esta mora se presenta en todas las empresas financieras en mayor o menor medida; esta mora nace esencialmente cuando una entidad brinda préstamos a sus usuarios sin el estudio conveniente de sus lineamientos de política crediticia y/o de la incorrección en el examen y cautela de la cartera de crédito (p. 2).

Dentro de esta dimensión, se incluyeron los indicadores: *Estado de la mora de menor riesgo, estado de la mora en litigio, estado de la mora incobrable y estado del retraso no recuperable.*

La dimensión “**mora de alto riesgo**”, constituye la morosidad más preocupante, contiene en el listado de los préstamos vencidos, en recaudación judicialmente recapitalizadas y reestructuradas, entre las situaciones generales (Aguilar y Camargo, 2004, p. 31).

En esa medida se reconoce las colocaciones con desembolsos contravenidos, empezando por la de menor riesgo, rebasando la cartera en litigio, inclusive la considerada como aquella que resulta incobrable, es decir, la que no obstante de gestionarla judicialmente, no se logró recuperar del compromiso y se la asume como una pérdida. (Aguilar y Camargo, 2004, p. 32)

Para dicha dimensión se consideraron como indicadores: “*Créditos refinanciados y créditos judiciales*”.

### **1.3.1.5 Importancia de prevenir/reducir la morosidad**

Sobre el tema, González y Gómez (2010) recomiendan:

- Analizar previamente los préstamos solicitados, verificando sus datos, solicitando referencias de los posibles beneficiarios de crédito y confirmando en el sistema informático “del Registro Mercantil” (p. 44).

- Determinar un tope en el préstamo, considerando, básicamente, la capacidad de pago del cliente (p. 44).
- Cumplir adecuadamente con el acto de otorgamiento de créditos del interesado, registro y verificación de su información financiera y crediticia.
- Gestionar y aplicar estrategias de cobro que aseguren la recuperación del crédito (p. 45).
- Identificar los procedimientos de cancelación intrínsecos al deudor, por ejemplo, qué días acostumbra pagar, mediante qué medio (p. 45).
- Gestionar adecuadamente los procedimientos de revisión y facturación, agenciarse de la rúbrica y aprobación del cliente en importes (p. 45).
- Notificar la fecha de vencimiento en el desembolso, previendo la notificación al deudor para garantizar el pago en la fecha prevista (p. 45).

### **1.3.2 Estrategias de cobranza**

#### **1.3.2.1 Concepto**

Revisando los términos que componen el título estrategias de cobranza, lo que corresponde a estrategia es considerada como “serie de acciones a ser ejecutadas en el tiempo para lograr un propósito específico” (Rodríguez, 2015, p. 5).

Por cobranza, Cevallos (2012) considera que constituye la gracia que se suministra al consumidor para que consiga compensar la urgencia que tiene de efectuar oportunamente el compromiso adoptado. Esta asistencia que facilita la financiera permite acelerar el flujo de caja para recuperar los préstamos otorgados.

Entonces, las estrategias de cobranza son entendidas como el cúmulo de actividades sistematizadas y ejecutadas de manera conveniente y a tiempo a los deudores para alcanzar el recobro de los préstamos (Playa, 2013, p. 5).

También Wittlinger y Mori (2008), citados por Camac (2018) coinciden en afirmar que constituyen la secuencia de acciones reguladas y suministradas a los clientes a efectos de optimizar el recobro de los préstamos, de manera que los activos reivindicatorios de la entidad se vuelvan en activos netos del modo más rápido y eficaz viable, guardando en el transcurso la correcta capacidad de los usuarios para ulteriores transacciones. (p. 30)

### **1.3.2.2 Proceso de cobranza**

Según Parrales (2013) el transcurso de cobro considera los aspectos siguientes:

**Cobranza Preventiva:** Constituye el plan que asumen las compañías para que los clientes que han de cancelar su compromiso y que el vencimiento se está terminando. La cobranza preventiva se debe realizar anteriormente a que se venza el plazo de desembolso, es decir, cuando la deuda está por vencer. (p. 38)

**Cobranza Extrajudicial:** Se realiza después de la Cobranza Preventiva. En la Cobranza Extrajudicial se considera todos los recursos que asume una financiera para rescatar su capital sin tener que ir a juicio, es decir, antes de presentar una petición en contra del moroso. (p. 38)

**Cobranza Judicial:** Constituye la posterior elección que utilizan las empresas para recobrar su capital. En este caso no se da un término estricto, sin embargo, generalmente la Cobranza Judicial empieza a los 90 días que se cumplió el término del compromiso. (Parrales, 2013, p. 38)

### **1.3.2.3 Dimensiones**

En el proceso de gestión crediticia es recomendable concretar estrategias para recuperar la deuda de manera inmediata, desarrollando acciones positivas desde el

inicio del proceso, si se desea recuperar los créditos es recomendable realizar un monitoreo y acompañamiento a los consumidores financieros morosos tempranamente.

Conseguir el recobro de la cartera crediticia, de acuerdo a lo investigado, requiere desarrollar las siguientes dimensiones:

**Educación financiera**, dimensión pensada en los clientes, ya que la situación que pasamos nos evidencia una colectividad en la cual es habitual que varones, mujeres y familias completas pasen difíciles inconvenientes de endeudamiento, incautaciones, cobranzas coactivas, problemas para disponer de sus ingresos o conservar niveles de ahorro (Marín, 2017, p. 1). De otro lado, hay que entender que “educación financiera es concebida como un proceso de traspaso de habilidades y saberes por los cuales los individuos logran adoptar disposiciones mejor entendidas respecto al empleo de sus patrimonios de capital.

Para efectivizar la educación financiera, los indicadores incluidos son: *Registro de clientes potencialmente morosos y ejecución de talleres de educación financiera*

**Capacitación en gestión crediticia**, esta dimensión está pensada en los trabajadores o colaboradores de la entidad financiera, toda vez que ellos son los artífices directos en la gestión de la cartera de crédito; para concretizar la evaluación de esta dimensión se ha considerado como indicadores: *Diagnóstico de necesidades de capacitación en los colaboradores y plan de estímulos a los colaboradores*, primero es conveniente conocer en qué aspectos de la gestión del crédito, ellos tienen algunas dificultades, luego complementar el proceso con la motivación material o inmaterial para estimularlos con la perspectiva de incrementar el índice de recuperación de créditos.

**Monitoreo al cliente**, dimensión orientada a trabajar con los prestatarios potencialmente incumplidos, o aquellos que se hallan ya en dicha condición; es necesario que la empresa tenga amplio conocimiento de estos grupos o clase de morosos y realizarles el acompañamiento y monitoreo requerido. Para cumplir con esta

dimensión, se propone como indicadores las visitas domiciliarias para hacer un trabajo personalizado, además, incrementar la comunicación colaborador – cliente, a través del uso de medios informáticos o de material impreso.

#### **1.3.2.4 Importancia de las estrategias de cobranza**

Gestionar eficientemente la cobranza para recuperar los créditos constituye una tarea fundamental, por tal motivo es importante manejar los elementos básicos para una gestión crediticia eficiente, asimismo, aplicar estrategias adecuadas a las características de los clientes, esto quiere decir si utilizamos *herramientas efectivas* habrá mejor recuperación de los créditos

Se deduce que las estrategias de cobranza son importantes para una entidad financiera porque las deudas que tienen los clientes se relacionan con la liquidez, con la disponibilidad de capital para atender otros créditos así como para efectuar los compromisos con terceros.

### **1.4 Formulación del problema**

¿Cómo contribuir con la reducción del índice de morosidad de la entidad financiera Mibanco, Pedro Ruiz, 2018?

### **1.5 Justificación e importancia del estudio**

La investigación se inició ante la detección de morosidad en los clientes de la entidad crediticia Mibanco de Pedro Ruiz, donde se necesita intervenir con estrategias de cobranza efectivas para asegurar el recobro de los préstamos y evitar la falta de solvencia; en tal razón, el estudio queda justificado en los siguientes términos:

**Justificación teórica:** El estudio implicó la utilización de información obtenida en la revisión de las diferentes fuentes en relación a las variables que son Estrategias de Cobranzas e Índice de Morosidad, asimismo, los resultados obtenidos pueden ser motivo de consulta y antecedentes para estudios posteriores.

**Justificación práctica:** Los hallazgos del estudio implicará que la gerencia de la entidad adopte decisiones encaminadas a superar la morosidad, además, se podrá implementar la propuesta de las estrategias cuya orientación es solucionar el problema encontrado en el recobro de la cartera de préstamos.

**Justificación metodológica:** El estudio empleó el método descriptivo gracias al que la recolección de información se realizó mediante la encuesta donde se elaboraron instrumentos aplicados a la muestra del estudio, los mismos que se ponen al alcance de investigadores interesados en el tema, asimismo, las estrategias servirán como modelo y referencia.

**Justificación social:** Implementar la propuesta beneficiará a los trabajadores y clientes e incluso a la misma entidad financiera ya que los colaboradores gestionarán adecuadamente los créditos, recuperando las deudas de los clientes. Además también beneficiara a profesionales y estudiantes universitarios como material de consulta en futuras investigaciones.

Finalmente, la investigación realizada resultó importante por los beneficios que reportó a la investigadora, por los alcances a la entidad financiera seleccionada así como a los trabajadores y clientes de Mibanco.

## **1.6 Hipótesis**

La propuesta de implementación de estrategias de cobranza contribuirá a reducir el índice de morosidad de la entidad financiera Mibanco, Pedro Ruiz, 2018

## **1.7 Objetivos**

### **1.7.1 Objetivo General**

Proponer la implementación de estrategias de cobranza para reducir el índice de morosidad de la entidad financiera Mibanco, Pedro Ruiz, 2018

### **1.7.2 Objetivos Específicos**

- a. Identificar el índice de morosidad en la entidad financiera Mibanco, Pedro Ruiz, 2018
- b. Diseñar estrategias de cobranza basadas en la gestión de riesgo crediticio
- c. Validar a juicio de experto la propuesta de estrategias de cobranza

## II. MATERIAL Y MÉTODO

### 2.1 Tipo y diseño de investigación

#### 2.1.1 Tipo de investigación

El proceso investigativo asumió el tipo descriptiva con propuesta o propositiva porque utilizó la información recopilada en relación a la morosidad para analizarla y frente a ella proponer la implementación de estrategias de cobranzas para contribuir a su reducción en la Entidad Financiera Mibanco de Pedro Ruiz.

Bernal (2015) manifiesta que la investigación descriptiva utiliza técnicas como la encuesta, la entrevista, y la revisión de documentos; de esta manera, se describe la situación de las variables en relación a un inconveniente determinado.

#### 2.1.2 Diseño

El proceso de investigación asumió el diseño con enfoque cuantitativo, como lo indican Hernández, Fernández y Baptista (2014) implica el examen de datos medibles a través del análisis matemático, informático y estadístico de un determinado tema en estudio. Además, le correspondió el diseño no experimental, atendiendo a Hernández, et al. (2014) tal diseño implica la no manipulación de las variables intervinientes, es decir, deben ser estudiadas en su contexto natural y en el presente trabajo las variables Estrategias de cobranzas e Índice de Morosidad no fueron manipuladas.

El diagrama usado fue:



Donde:

- M:** Muestra conformada por los trabajadores de Mibanco – Pedro Ruiz
- O:** Información sobre la variable morosidad
- P:** Propuesta de implementación de estrategias de cobranza

## 2.2 Población y muestra.

*En la población* se incluyeron a los colaboradores de la Entidad Financiera Mibanco de Pedro Ruíz, que son en total 12 colaboradores distribuidos de la siguiente manera:

CARGO	CANTIDAD
Gerente de agencia	1
Analistas de créditos	9
Cajera	1
Ejecutiva de banca	1
<b>TOTAL:</b>	<b>12</b>

*Fuente: Elaboración propia de la investigadora.*

*La muestra*, debido a que la población es reducida, se adoptó la decisión de considerarla también como muestra, es decir, se incluyó a los 12 trabajadores; se aplicó el muestreo de tipo no probabilístico, a juicio e interés de la investigadora.

## 2.3 Variables, Operacionalización.

En el desarrollo del proceso de investigación, se trabajó con las variables:

**V.D. Morosidad**

**V. I. Estrategias de cobranza**

En la siguiente matriz se presenta la operacionalización de variables:

<b>Operacionalización de variables</b>					
<b>Variables</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnica e instrumento de recolección de datos</b>
VD: Morosidad	En el campo de las micro finanzas constituye la falta de cumplimiento, es decir, el aplazamiento de los desembolsos de los créditos cedidos en el período de su término, consignadas para el desarrollo y progreso de las empresas sean estas pequeñas o microempresas (Condori, 2015, p. 21)	Situación irregular en que incurren los clientes de Mibanco – pedro Ruiz, evaluada mediante un cuestionario, desde la percepción de los colaboradores, teniendo en cuenta las dimensiones: Cartera vencida y cartera de alto riesgo.	Mora vencida	Estado de la mora de menor riesgo	Encuesta / Cuestionario.
				Estado de la mora en litigio	
				Estado de la mora incobable	
				Estado de la mora no recuperable	
			Mora de alto riesgo	Créditos refinanciados	
				Créditos judiciales	
VI: Estrategias de cobranza	“Conjunto de acciones, coordinadas y aplicadas adecuada y oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos, de manera que los activos exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible”. (Playa, 2013, p. 5)	Son actividades estratégicas diseñadas para proponerlas a la financiera Mibanco – Pedro Ruiz, evaluada a juicio de experto, considerando sus dimensiones: Educación financiera, capacitación en gestión crediticia y monitoreo al cliente.	Educación financiera	Registro de clientes potencialmente morosos	Observación / Ficha de Evaluación
				Ejecución de talleres de educación financiera	
			Capacitación en gestión crediticia	Diagnóstico de necesidades de capacitación en los colaboradores	
				Plan de estímulos a los colaboradores	
			Monitoreo al cliente	Visitas domiciliarias	
				Comunicación colaborador - cliente	

## 2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

### 2.4.1 Técnicas:

En el proceso investigativo se utilizaron las siguientes técnicas:

- **Análisis documental:** Se aplicó en toda la elaboración del proyecto, observando la documentación correspondiente de los créditos, expedientes de los deudores, reportes de la cartera de préstamos en cobranza, la ficha integral de los clientes con cartera vencida y los requisitos para la concesión de los préstamos de la Entidad Financiera Mibanco – Pedro Ruíz.
- **La Encuesta:** Se aplicó a los colaboradores que expresamente o abiertamente tienen conocimiento o están relacionados con la gestión crediticia en la entidad financiera.
- **La Entrevista:** Se hizo con la intención de conseguir la información requerida directamente del área de cobranzas, específicamente para obtener información sobre los clientes y los créditos que se encuentran en mora de la Entidad Financiera Mibanco – Pedro Ruíz.

### 2.4.2 Instrumentos:

Para efectivizar la recolección de datos se empleó los instrumentos de recolección:

- **Ficha de análisis documental:** se aplicó para obtener información relacionada con la documentación que cuenta el área de cobranzas en la Entidad Financiera Mibanco – Pedro Ruíz.
- **Cuestionario:** Se elaboró para conocer el estado real de la morosidad, se aplicó a todos los trabajadores de la Entidad Financiera Mibanco – Pedro Ruíz.

Dicho instrumento fue de elaboración propia, consta de 18 ítems, concernientes a las 2 dimensiones: Mora vencida con 10 ítems y mora de alto riesgo con 08 ítems.

Antes de ser aplicado fue determinada su validez y confiabilidad.

**La validación** fue de contenido y se realizó mediante juicio de experto, fue revisado por dos expertos, un metodólogo y un especialista en contabilidad, quienes emitieron un informe de validación favorable.

**La confiabilidad** se valoró aplicando la prueba estadística Alfa de Cronbach, habiéndose derivado el valor de 0,901, significando que el cuestionario posee confiabilidad muy alta.

- **Guía de entrevista:** Con dicho instrumento fue posible recoger información directamente del Jefe del sector de créditos de la Empresa Financiera Mibanco – Pedro Ruíz

## **2.5 Procedimientos de análisis de datos.**

Para el desarrollo del presente trabajo como punto de partida se identificó el problema que tiene la Entidad Financiera, detectándose la existencia de morosidad en nivel preocupante, por tal razón se diseñaron estrategias de cobranza pertinentes para recuperar la cartera de crédito, para ello se revisaron los archivos existentes en la entidad y se identificaron los clientes morosos, procediéndose a categorizarlos según monto de deuda y/o número de pagos vencidos.

Los datos recogidos vía cuestionario y guía de entrevista fueron procesados, interpretados y analizados a fin de determinar la magnitud de la morosidad, se usó la estadística descriptiva para establecer el nivel de la variable morosidad en sus dimensiones establecidas, presentándose tablas y figuras elaboradas en el software SPSS.

## **2.6 Aspectos éticos**

El proceso de investigación fue realizado con el compromiso necesario por parte de la investigadora con la finalidad que sus resultados fueran confiables y veraces respaldados en la práctica de valores éticos y morales que caracteriza a un profesional.

De esta manera los criterios que tomaron en cuenta son, según Noreña, Alcaraz, Rojas y Rebolledo (2012), el consentimiento informado, la confidencialidad y la observación participante los cuales se definen a continuación:

En el consentimiento informado las personas a las cuales se han encuestado tenían el conocimiento que en ese momento serían informantes. En lo que respecta a confidencialidad se protegió la identidad de los informantes con la finalidad de protección y seguridad y, finalmente, en la observación participante donde el investigador se responsabilizó que durante todo el estudio se hiciera de manera íntegra y plasmando la información tal y como se estaba desarrollando.

## **2.7 Criterios de Rigor científico.**

La investigación se sujetó a los requerimientos y rigurosidad del método científico, comprendiendo desde la observación sistemática hasta la elaboración de conclusiones, además se utilizaron técnicas e instrumentos que reunieron criterios de validez y resultaron confiables.

Los resultados obtenidos se sustentan en los aportes teóricos de los investigadores y estudiosos del tema, por tanto son válidos para el contexto donde han sido obtenidos.

### III. RESULTADOS

#### 3.1 Tablas y figuras: Encuesta

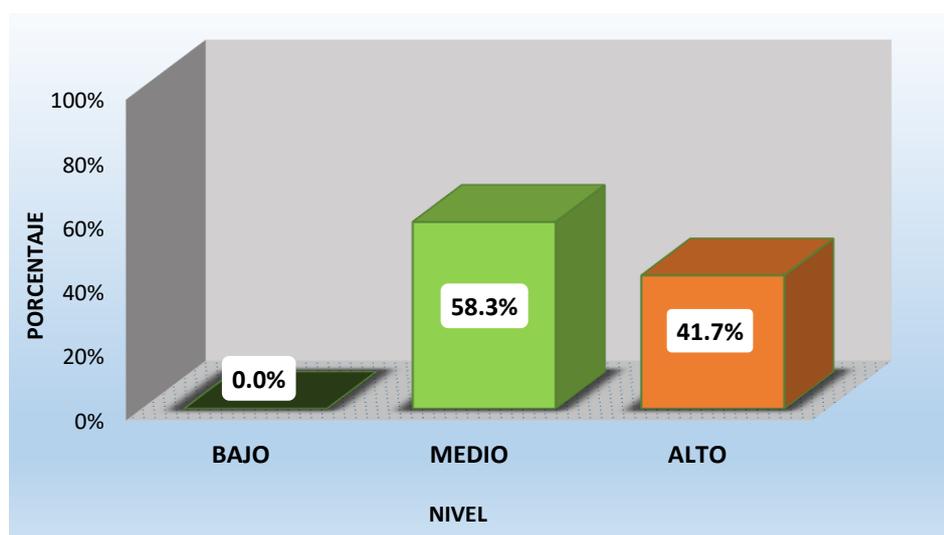
**Objetivo 1:** Identificar el índice de morosidad en la entidad financiera Mibanco, Pedro Ruiz, 2018

**Tabla 1**

*Nivel de morosidad en la entidad financiera Mibanco – Pedro Ruiz.*

Nivel	f <sub>i</sub>	%
BAJO	0	0.0
MEDIO	7	58.3
ALTO	5	41.7
TOTAL	12	100.0

*Fuente: Cuestionario para evaluar la morosidad financiera.*



*Fuente: Tabla 1*

**Figura 1**

*Nivel de morosidad en la entidad financiera Mibanco – Pedro Ruiz.*

#### **Descripción e interpretación:**

En la Tabla 1 se observa el nivel de morosidad en la entidad financiera Mibanco – Pedro Ruiz. Los resultados muestran que el 58,3% de encuestados considera es de nivel medio y el 41,7% de nivel alto.

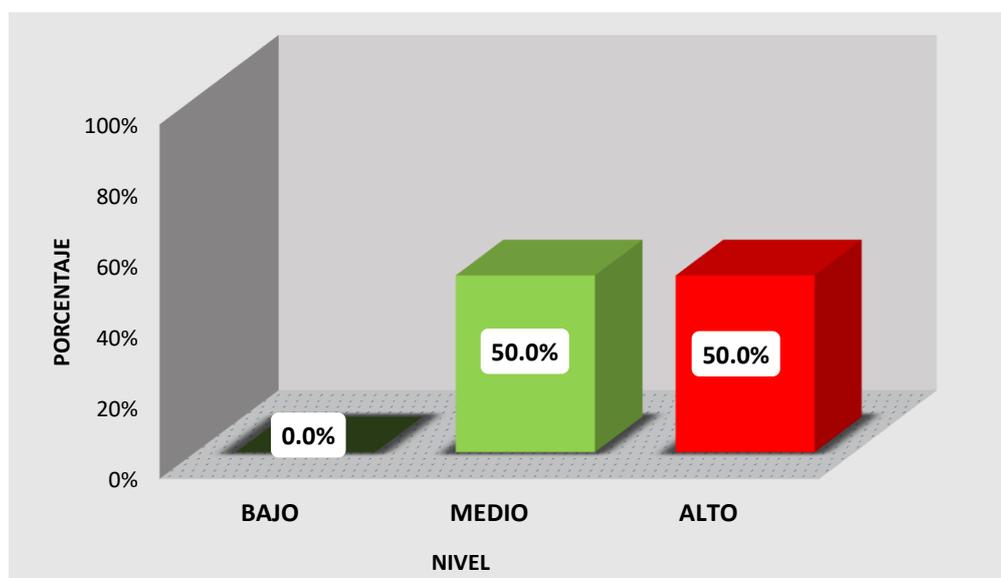
Se infiere que, según la percepción de los trabajadores, la entidad Bancaria tiene un índice significativo de morosidad, de nivel medio a alto, requiriéndose recuperar tanto las moras vencidas como aquellas de alto riesgo.

**Tabla 2**

*Nivel de morosidad, en su dimensión mora vencida, en la entidad financiera Mibanco – Pedro Ruiz.*

Nivel	fi	%
BAJO	0	0.0
MEDIO	6	50.0
ALTO	6	50.0
TOTAL	12	100.0

*Fuente: Cuestionario para evaluar la morosidad financiera.*



*Fuente: Tabla 2*

**Figura 2**

*Nivel de morosidad, en su dimensión mora vencida, en la entidad financiera Mibanco – Pedro Ruiz.*

**Descripción e interpretación:**

En la Tabla 2 se observa el nivel de morosidad, en su dimensión mora vencida, en la entidad financiera Mibanco – Pedro Ruiz. Los resultados muestran que el 50,0% de trabajadores considera es de nivel alto y para el otro 50% de nivel medio.

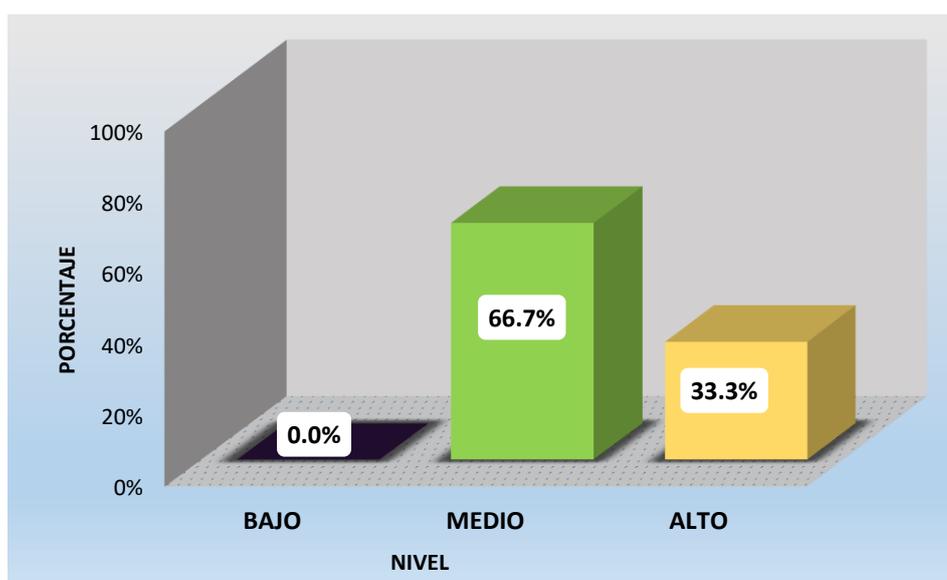
Los datos precedentes permiten deducir que la entidad financiera tiene un índice significativo de mora de menor riesgo, en litigio, incobrable y hasta no recuperable; situación que requiere ser tomada en cuenta para poder recuperar los créditos otorgados.

**Tabla 3**

*Nivel de morosidad, en su dimensión mora de alto riesgo, en la entidad financiera Mibanco – Pedro Ruiz.*

Nivel	f <sub>i</sub>	%
<b>BAJO</b>	0	0.0
<b>MEDIO</b>	8	66.7
<b>ALTO</b>	4	33.3
<b>TOTAL</b>	12	100.0

*Fuente: Cuestionario para evaluar la morosidad financiera.*



*Fuente: tabla 3*

**Figura 3**

*Nivel de morosidad, en su dimensión mora de alto riesgo, en la entidad financiera Mibanco – Pedro Ruiz.*

**Descripción e interpretación:**

En la Tabla 3 se observa el nivel de morosidad, en su dimensión mora de alto riesgo, en la entidad financiera Mibanco – Pedro Ruiz. Los resultados muestran que el 66,7% de trabajadores encuestados la considera de nivel medio y el 33,3% de nivel alto.

El análisis de los datos obtenidos permite deducir que en dicha entidad financiera hay porcentaje significativo de créditos de riesgo alto, es decir, que han sido refinanciados y otros están judicializados.

\*Con la intención de conseguir mayor información, se administró una guía de entrevista al Gerente de Agencia de Mibanco, Pedro Ruiz, Sr. Carlos Alberto Aguilar Guevara, obteniéndose la información siguiente:

<b>PREGUNTAS</b>	<b>COMENTARIO DE RESPUESTAS</b>
1. ¿Desde cuándo labora en Mibanco?	<p>En la empresa laboro desde el 24 de octubre del 2007, pero en la Agencia Pedro Ruiz laboro desde el 05 de setiembre del 2017.</p> <p>La información proporcionada por el entrevistado indica que tiene buen tiempo de permanencia en la empresa y casi un año en la agencia seleccionada; sus respuestas otorgan la seguridad de que conoce ampliamente a la entidad financiera.</p>
2. ¿Qué proceso se sigue para otorgar los créditos?	<p>Se empieza por la promoción de los créditos, luego se procede con la evaluación consultando a la central de riesgos, en infocorp, etc.; posterior a ello se prosigue con el desembolso y seguimiento. En la evaluación, se verifica la parte cualitativa y cuantitativa del cliente.</p> <p>La respuesta otorgada, permite inferir que el otorgamiento de créditos se ajusta al procedimiento establecido, sin embargo no se precisa la rigurosidad con que se realiza la evaluación del cliente para asegurar la devolución del préstamo.</p>
3. ¿Qué previsiones se toman en cuenta para la gestión de riesgo financiero?	<p>Se toma en cuenta la voluntad de pago del cliente, su capacidad de pago y las garantías con las que cuenta el cliente.</p>
4. ¿En qué medida la entidad capacita a los colaboradores en el manejo de la morosidad?	<p>Se capacita semestralmente, de acuerdo a capacitaciones programadas, haciendo uso de los cursos virtuales.</p> <p>Se desprende de la respuesta brindada, que se les capacita 2 veces al año, aspecto que no es suficiente tomando en cuenta que el otorgamiento de créditos es de manera permanente.</p>
5. ¿Qué índice de mora vencida hay en la empresa?	<p>Aproximadamente, el índice de mora a la fecha es del 5%</p> <p>El dato proporcionado indica que si bien no es alto el porcentaje, sin embargo, de no recuperarse, con la tendencia media a alta puede perjudicar la liquidez de la empresa.</p>

<p>6. ¿Qué índice de mora de alto riesgo hay en la empresa?</p>	<p>El índice de mora de alto riesgo actualmente es de 2.5% sin embargo es la más preocupante ya que se cuentan las deudas mayores a los 60 días.</p> <p>La mora de alto riesgo constituye aquella que afectaría más el estado de solvencia y liquidez de la empresa</p>
<p>7. ¿Qué estrategias se aplican para disminuir la morosidad?</p>	<p>Las estrategias que se aplican son de acuerdo a los días de atraso con las que cuenta el cliente, por ejemplo: Llamadas, si no se contacta con las llamadas se procede a las visitas. Después de las visitas se procede a los recordatorios y finalmente con el envío y entrega de cartas de cobranza y compromisos.</p> <p>Se infiere que probablemente estas estrategias que se aplican no son suficientemente efectivas motivo por el cual el índice de retraso no es bajo.</p>
<p style="text-align: center;"><b>COMENTARIO FINAL DE LA ENTREVISTA</b></p> <p>De acuerdo a las respuestas brindadas por el Gerente de Agencia se ratifica que en Mibanco – Pedro Ruiz hay una morosidad de créditos vencidos y de alto riesgo calificados de nivel medio tanto por los colaboradores como por el entrevistado, lo que constituye preocupación en la entidad financiera, razón por la cual se hace necesario implementar estrategias mucho más efectivas para disminuir la morosidad y asegurar la solvencia y liquidez de la empresa.</p>	

\*Se complementó el acopio de información con la ficha de análisis documental usada en la revisión de los archivos de Mibanco.

### **FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL**

#### 1. DATOS INFORMATIVOS:

- 1.1. Institución:       Financiera Mibanco
- 1.2. Lugar:             Pedro Ruiz
- 1.3. Fecha de aplicación: 25 de julio del 2018
- 1.4. Duración:         30 minutos
- 1.5. Participantes:

Investigadora  
Responsable del Área de Créditos

#### 2. APLICACIÓN DEL ANÁLISIS DOCUMENTAL

<b>DOCUMENTOS</b>	<b>POSEE</b>		<b>%</b>
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
- Registro de créditos 2018	X		
• % Mora de menor riesgo	X		2%
• % Mora en litigio	X		1%
• % Mora incobrable	X		1%
• % Mora no recuperable		X	0%
• % Créditos refinanciados	X		1.5%
• % Créditos judiciales	X		1%

OBSERVACIONES: Si bien el nivel de morosidad no es alto, sin embargo, se requiere abordar la problemática para disminuir los efectos de la morosidad en la estabilidad financiera de la empresa

\*Respecto a los objetivos específicos:

- Diseñar estrategias de cobranza basadas en la gestión de riesgo crediticio, la propuesta está detallada en el apartado 3.3
- Validar a juicio de experto la propuesta de estrategias de cobranza, en la página siguiente se incluye la validación.

## VALIDACIÓN DE PROPUESTA

Estimada Doctora Elizabet Rojas Vásquez.

Recurso a Usted para pedir apoyo profesional para que pudiera emitir juicios sobre la Propuesta que se ha elaborado en el marco de la ejecución de la tesis titulada “**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA CORRECTA ADMINISTRACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JOSÉ DE LOURDES, SAN IGNACIO – 2018**”.

**Realizada por: Enma Charito Guerrero Estela.**

A fin de lograr este propósito la he escogido como experta en la materia y requiero su valiosa opinión. Por tal razón, solicito marque con una (X) en la columna que estime para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

**MA** : Muy adecuado

**BA** : Bastante Adecuado

**A** : Adecuado

**PA** : Poco Adecuado

**NA** : No Adecuado

Nº	Aspectos que deben ser Evaluados	MA	BA	A	PA	NA
<b>I.</b>	<b>Redacción</b>					
1.1	La Expresión utilizada es clara, precisa, concisa y apropiadamente establecida.	X				
1.2	Los vocablos empleados son proporcionados a la especialidad.	X				
<b>II.</b>	<b>Estructura de la Propuesta</b>					
2.1	Las áreas con los que se integra la Propuesta son las adecuadas.		X			
2.2	Las áreas en las que se divide la Propuesta están debidamente organizadas.	X				
2.3	Las actividades propuestas son de interés para los trabajadores y usuarios del área.		X			

2.4	Las actividades desarrolladas guardan relación con los objetivos propuestos.	X				
2.5	Las actividades desarrolladas apoyan a la solución de la problemática planteada.	X				
<b>III. Fundamentación Teórica</b>						
3.1	Los temas y contenidos son producto de la revisión de bibliografía especializada.		X			
3.2	La Propuesta tiene su fundamento en sólidas bases teóricas.		X			
<b>IV. Bibliografía</b>						
4.1	Presenta la bibliografía pertinente a los temas y a la metodología usada en la propuesta.		X			
<b>V. Fundamentación y Viabilidad de la Propuesta</b>						
5.1	La fundamentación teórica de la propuesta guarda coherencia con el fin que persigue.	X				
5.2	La Propuesta presentada es coherente, pertinente y trascendente.	X				
5.3	La Propuesta presentada es factible de aplicarse en otras organizaciones.		X			

Quedaré de Usted muy agradecida de cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los aspectos propuestos. Precisarlas a continuación:

*Las estrategias propuestas son pertinentes y permitirán cumplir con los objetivos de la investigación.*

**Validado por:** Dra. Elizabet Rojas Vásquez.

**Especializada:** En administración de la educación e investigación

**Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria:** más de 18 años

**Cargo Actual:** Docente de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo

Fecha: 08 de Agosto del 2018.



Dra. Elizabet Rojas Vásquez  
DOCENTE UNIVERSITARIO  
CODIGO ANR: 1533815

---

Dra. Elizabet Rojas Vásquez

DNI N° 27749394

### 3.2 Discusión de resultados

En el estudio se trabajó como variable centrales a la morosidad y las estrategias de reembolso en la empresa prestamista Mibanco; se partió del diagnóstico realizado, donde se detectó la problemática en torno al índice medio con tendencia al alto, razón por la cual se propone la implementación de estrategias de cobranza orientadas a disminuir el problema; anterior a esta tarea se acopió, procesó y analizó los datos obtenidos vía aplicación de un cuestionario a las unidades de análisis seleccionadas con el propósito de observar el índice de morosidad financiera existente en la empresa.

En ese contexto, el objetivo general que orientó el estudio indica: Proponer la implementación de estrategias de cobranza para reducir el índice de morosidad de la entidad financiera Mibanco, Pedro Ruiz, 2018.

Para alcanzar dicho objetivo se necesitó diagnosticar el nivel de incumplimiento de pago que posee la financiera. En tal razón, se formuló como primer objetivo específico: Identificar el índice de morosidad en la entidad financiera Mibanco, Pedro Ruiz, 2018; al respecto, los resultados indican que el 58,3% de colaboradores encuestados la considera de nivel medio y el 41,7% de nivel alto; por tanto, se infiere que, según la percepción de la mayoría de trabajadores, la entidad bancaria tiene un índice significativo de morosidad, de nivel medio a alto, requiriéndose recuperar tanto las moras vencidas como aquellas de alto riesgo, caso contrario su solvencia no estaría asegurada, tal y como lo señala el gerente de la agencia Mibanco – Pedro Ruiz en la entrevista concedida, así como el análisis documental realizado a los archivos de la empresa.

Los resultados precedentes están complementados con los hallazgos a nivel de dimensiones. Así, en la dimensión *mora vencida*, el 50,0% de trabajadores considera es de nivel alto y para el otro 50% de nivel medio; a la luz de estos datos, se infiere que la entidad financiera tiene un índice significativo de mora de menor riesgo, en litigio, incobrable y hasta no recuperable; situación que requiere ser tomada en cuenta para poder recuperar los créditos otorgados.

En lo referente a la dimensión *mora de alto riesgo*, los datos muestran que el 66,7% de trabajadores encuestados la considera de nivel medio y el 33,3% de nivel alto, esta información permite deducir que en la financiera Mibanco hay porcentaje significativo de créditos de riesgo alto, es decir, que han sido refinanciados y otros están judicializados, caso de no ser recuperados impactará negativamente en la empresa.

Los resultados precedentes conducen a reflexionar sobre lo señalado por Banco Base (2017), para quien en las empresas financieras de poca amplitud (PYMES), el retraso en los desembolsos constituye gran alarma y resulta ser un elemento significativo en la planificación bancaria. El hecho de no poder cobrar a sus clientes las pone en riesgo directo de caer en morosidad” (p. 1).

Empresas como Destino Negocio (2016) señalan que dentro de los más álgidos inconvenientes que podrían presentarse en la gestión financiera de una entidad bancaria es la morosidad, es decir, la falla en el respeto al compromiso de pago de sus créditos en los clientes. En esa medida, la morosidad constituye una de las primordiales raíces de que una organización financiera no cuente con solvencia, dicho en otras palabras, prescinda del dinero necesario para amortizar sus distintas obligaciones” (p. 1).

De otro lado, los resultados del trabajo de investigación en el contexto de Mibanco, guardan relación con lo publicado en Colombia por El Mundo.com (2017): quien publicó que la morosidad en dicho país sigue aumentando. Expresa que la cartera cumplida de los colombianos se sigue incrementando y se manifiesta en los indicadores de incumplimiento, que “evidencian retrasos en el 39,1 % en el total de créditos” (p. 2).

Asimismo concuerdan con el punto de vista de en relación a la urgencia de implementar en Mibanco estrategias de reembolso positivas para disminuir la morosidad existente, toda vez que el problema no sólo lo presenta esta financiera sino es un problema generalizado en las microfinancieras, Miranda (2015) afirma: “una entidad de *reembolso* está en la obligación de examinar la información a fin de perfilar sus *estrategias*. Para ello, ha de dividir sus consumidores financieros por conjuntos,

de acuerdo a determinadas características como edad, localización territorial, antigüedad y valía del compromiso, y facilitar la gestión de la cobranza a los clientes morosos. Además, “definidas las *estrategias*, lo que se debe hacer es una cobertura de toda la relación de clientes bajo una acción de contacto” (p. 3).

Finalmente, con las afirmaciones anteriores se respalda la idea de que es urgente que Mibanco implemente las estrategias propuestas para lograr reducir la morosidad que puede tornarse en un problema muy serio sino se aborda convenientemente. Como lo recomienda Destino Negocio (2016): Sería excelente no conceder préstamos a fin de evadir el retraso en el pago de cuentas vencidas, sin embargo, muchas financieras que por sus características se ven casi obligadas a brindarlos. Además, se debe implementar lineamientos para el manejo de préstamos donde estén precisados todos las instrucciones y las pautas (p. 2).

### **3.3 Propuesta (Aporte de la investigación)**

#### **PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE COBRANZA PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE MOROSIDAD DE LA ENTIDAD FINANCIERA MIBANCO, PEDRO RUIZ – 2018.**

##### **I. DATOS INFORMATIVOS:**

###### **1.1 INSTITUCIÓN BENEFICIADA:**

Financiera Mibanco – Pedro Ruiz.

###### **1.2 ENTIDAD AUSPICIADORA:**

Universidad Señor de Sipán

###### **1.3 INVESTIGADORA RESPONSABLE**

Enma Charito Guerrero Estela

##### **II. CONTENIDO DE LA PROPUESTA:**

###### **2.1 FUNDAMENTACIÓN**

###### **2.1.1 Fundamento axiológico**

Las estrategias de cobranza que son materia de propuesta descansan en un enfoque axiológico porque para concientizar a quienes gestionan la cartera de crédito sobre la actitud que se debe asumir en la cobranza puede generar incomodidad en los clientes. Los colaboradores de Mibanco deben interiorizar que una cobranza incorrecta solo acarrea más demoras y procesos judiciales tardíos, en lugar de lograr la negociación con el cliente y consensuar un buen arreglo económico.

En esa medida, la propuesta ha considerado la capacitación de los colaboradores en el proceso de gestión de la cartera crediticia.

### **2.1.2 Fundamento financiero**

Asimismo, la propuesta se sustenta financieramente en el accionar de la entidad bancaria dotándola de herramientas de gestión que les permitan identificar las fortalezas y debilidades en la administración de la cartera de crédito con la perspectiva de optimizar el proceso de evaluación, análisis, control y seguimiento de recobro crediticio. De igual manera, apuntalan a mejorar el proceso de cobranza de manera participativa y consensuada. Esto quiere decir, que las estrategias propuestas se orientan a fortalecer la gestión de la cartera de crédito, alcanzando en el proceso a los colaboradores y a los clientes.

### **2.1.3 Fundamento social**

Si bien las estrategias de cobranza constituyen un tema esencialmente económico – financiero, no obstante trasciende al campo social donde se encuentran los clientes y los colaboradores de la financiera, también es cierto que tanto los clientes como la empresa interactúan y buscan una salida a sus necesidades, el cliente, cumplir con saldar su crédito y la entidad de asegurar su solvencia y asegurar su posicionamiento con liderazgo en el mercado.

## **2.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA:**

### **2.2.1 Objetivo General**

Reducir la morosidad en la entidad financiera Mibanco – Pedro Ruiz, mediante la implementación de estrategias de cobranza.

### **2.2.2 Objetivos Específicos**

- Diseñar la estrategia de Educación financiera en los clientes
- Diseñar la estrategia de Capacitación en gestión crediticia en los colaboradores
- Diseñar la estrategia de Monitoreo al cliente

## **2.3 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

### **2.3.1 DESCRIPCIÓN TÉCNICA**

La propuesta comprende la ejecución de tres estrategias que incluye un conjunto de actividades encaminadas a mejorar la gestión crediticia y la recuperación de créditos. Dichas estrategias son: Educación financiera en los clientes, capacitación en gestión crediticia en los colaboradores y monitoreo al cliente.

### **2.3.2 DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA**

Las estrategias de cobranza están diseñadas con técnicas y procedimientos acorde a los nuevos planteamientos de una gestión crediticia eficaz, por ello, incluye la sensibilización, la concientización y la renovación en las actitudes respecto al cumplimiento de los compromisos de pago de manera oportuna. Las especificaciones metodológicas se expresan en el diseño de cada estrategia, cuya organización se presenta en la matriz siguiente:

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RECURSOS	INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN	CRONOGRAMA						
				SEMANAS						
				1	2	3	4	5	6	
Diagnóstico de la morosidad				X						
Estrategia 1: Educación Financiera	Registro de clientes potencialmente morosos	Base de datos actualizado Lecturas selectas Material impreso Cintas Videos USB Laptop	• Lista de Cotejo	X						
	Ejecución de talleres de educación financiera					X	X			
Estrategia 2: Gestión Crediticia	Diagnóstico de necesidades de capacitación en los colaboradores				X					
	Plan de estímulos a los colaboradores					X		X		
Estrategia 3: Monitoreo al cliente	Visitas domiciliarias				X		X		X	
	Comunicación colaborador – cliente				X	X	X	X	X	
Evaluación final de la propuesta									X	

## **2.4 RECURSOS Y MATERIALES:**

- Para la ejecución de la propuesta se requerirá materiales de oficina (equipo de cómputo, impresora) y materiales de escritorio (papel, lapiceros, corrector)

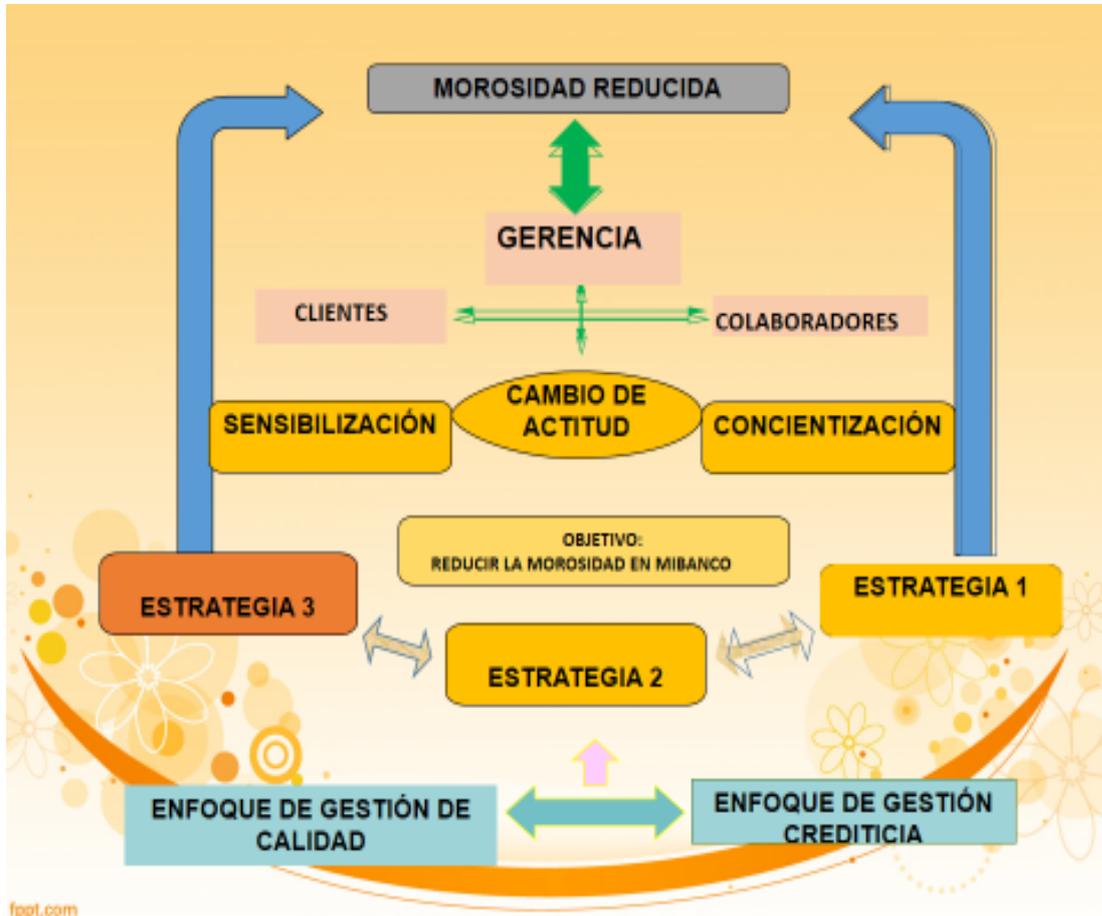
## **2.5 EVALUACIÓN**

La apreciación de la Propuesta de estrategias será constante. Para la comprobación de resultados e inconvenientes se considerarán como criterios: Nivel de desempeño de las acciones planificadas; logro de los objetivos previstos, nivel de involucramiento de los responsables.

La consistencia y pertinencia de la propuesta será responsabilidad de dos expertos.

En las páginas siguientes se muestra la síntesis gráfica de la propuesta y las actividades inmersas en las estrategias.

## SÍNTESIS GRÁFICA DE LA PROPUESTA



Fuente: Elaboración propia

## ESTRATEGIA N° 01

1. NOMBRE: **EDUCACIÓN FINANCIERA**

2. OBJETIVO:

- Sensibilizar, concientizar y generar cambio de actitud en los clientes.

3. FECHA DE EJECUCIÓN:

DURACIÓN: 120'

4. ORGANIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES:



ESTRATEGIAS	RECURSOS
<p><b>A. SENSIBILIZACIÓN</b></p> <p>a. Observan un video relacionado con la morosidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se presenta el video, luego se propicia el comentario:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De qué trató el video?</li> <li>• ¿Qué dificultad presentaban las personas?</li> <li>• ¿Qué consecuencias se derivaron de la morosidad para estos clientes?</li> <li>• ¿Cómo afectó al banco?</li> <li>• ¿Qué debemos hacer para evitar la morosidad?</li> </ul> </li> <li>- Facilitador (a) y participantes elaboran conclusiones de la actividad realizada</li> </ul>	<p>Video</p>
<p><b>B. CONCIENTIZACIÓN</b></p> <p>b. Realizan el “Análisis de casos” para examinar la problemática de la morosidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El facilitador (a) da las indicaciones requeridas                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se organizan en grupos de 3</li> <li>• En cada grupo se redacta un caso referido al manejo de sus ingresos.</li> <li>• Un representante de cada grupo da a conocer el caso redactado</li> <li>• Todos opinan sobre el caso presentado.</li> </ul> </li> <li>- Concluyen la técnica comentando sobre las causas y consecuencias de la morosidad e identifican las posibles soluciones.</li> </ul>	<p>Técnica “Análisis de casos”</p>
<p><b>C. CAMBIO DE ACTITUD</b></p> <p>c. Asumen el compromiso de planificar su presupuesto personal y familiar como salida a la morosidad.</p> <p>d. Toman la decisión de respetar y cumplir su presupuesto para cumplir con sus compromisos</p>	

## ESTRATEGIA N° 02

1. NOMBRE: **GESTIÓN CREDITICIA**

2. OBJETIVO:

- Capacitar sobre gestión crediticia a los colaboradores.

3. FECHA DE EJECUCIÓN:

DURACIÓN: 120'



4. ORGANIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES:

ESTRATEGIAS	RECURSOS
<p><b>A. SENSIBILIZACIÓN</b></p> <p>a. Desarrollan la dinámica “diciendo la verdad”.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El facilitador (a) distribuye hojas en blanco pidiendo a los asistentes responder a las preguntas propuestas:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si consiguieras modificar algún aspecto de tu vida, ¿qué modificación realizarías?</li> <li>• ¿Qué cambiarías en tu trabajo?</li> <li>• ¿Cuáles son los mejores logros en Mibanco?</li> <li>• ¿Qué debilidades existen?</li> <li>• ¿Por qué se produce la morosidad?</li> <li>• ¿Qué debemos hacer para reducirla?</li> </ul> </li> <li>- Concluyen la dinámica interiorizando la necesidad de estar capacitados en gestión crediticia</li> </ul>	<p>Dinámica</p>
<p><b>B. CONCIENTIZACIÓN</b></p> <p>a. Participan en la Ponencia “Estrategias para una gestión de riesgo crediticio”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El facilitador (a) hace la presentación en power point</li> <li>- Forman grupos de trabajo de 3 integrantes para la técnica “archipiélago”                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada grupo recibe un documento con las estrategias y se responsabiliza de analizar una de ellas.</li> <li>• Forman nuevos grupos y en ellos un representante de cada grupo explica la estrategia analizada</li> <li>• Finalmente, todos se enteran de todas las estrategias.</li> </ul> </li> <li>- Terminan la técnica diferenciando las características de cada estrategia.</li> </ul>	<p>Técnica “Archipiélago”</p>
<p><b>C. CAMBIO DE ACTITUD</b></p> <p>b. Asumen el compromiso de buscar mayor información sobre las estrategias explicadas</p> <p>c. Acuerdan aplicar las estrategias aprendidas</p>	

## ESTRATEGIA N° 03

1. NOMBRE: **MONITOREO AL CLIENTE**

2. OBJETIVO:

- Monitorear a los clientes potencialmente morosos.

3. FECHA DE EJECUCIÓN:

DURACIÓN: 120'

4. ORGANIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES:



ESTRATEGIAS	RECURSOS
<p><b>A. SENSIBILIZACIÓN</b></p> <p>a. Observan el video “Instituciones inteligentes y exitosas”.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se presenta el video, luego se propicia el comentario:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De qué trató el video?</li> <li>• ¿Por qué a estas instituciones se les considera inteligentes?</li> <li>• ¿Por qué son exitosas?</li> <li>• ¿Qué debemos hacer para convertirnos en una institución exitosa?</li> <li>• ¿Cómo mantener la satisfacción de nuestros clientes?</li> <li>• ¿Qué debemos hacer para prevenir en ellos la morosidad?</li> </ul> </li> <li>- Facilitador (a) y participantes destacan la importancia de fidelizar a los clientes y lograr que cumplan con sus obligaciones financieras</li> </ul>	Video
<p><b>B. CONCIENTIZACIÓN</b></p> <p>b. Participan en la Ponencia “El monitoreo en la gestión del riesgo crediticio”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El facilitador (a) hace la presentación en power point</li> <li>- Forman grupos de trabajo de 3 integrantes para la técnica “archipiélago”               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada grupo recibe un documento sobre el monitoreo y se le asigna analizar una sección del contenido.</li> <li>• Forman nuevos grupos y en ellos un representante de cada grupo explica parte analizada</li> <li>• Finalmente, todos se enteran del contenido global del documento.</li> </ul> </li> <li>- Culminan la técnica destacando las ideas claves del monitoreo a los clientes.</li> <li>- Finalizan la actividad elaborando un plan de monitoreo</li> </ul>	Técnica “Archipiélago”
<p><b>C. CAMBIO DE ACTITUD</b></p> <p>c. Asumen el compromiso de socializar su plan de monitoreo</p> <p>d. Se comprometen a ejecutar el plan de monitoreo</p>	

**PLAN DE MONITOREO A CLIENTES CON MORA DE MIBANCO**

RESPONSABLE:.....

N°	CLIENTE	Tipo de mora	N° de Monitoreo	Fecha y hora.	Responsable
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

1.- De menor riesgo

2.- Mora en litigio

3.- Mora incobrable

4.- Mora no recuperable

5.- Créditos refinanciados

6.- Créditos judicializados

-----  
COLABORADOR

-----  
JEFE DE ÁREA

## IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 CONCLUSIONES

- a. El índice de morosidad en la entidad financiera Mibanco, Pedro Ruiz, según percepción del 58,3% de colaboradores es de nivel medio; infiriéndose que para la mayoría de ellos la entidad Bancaria tiene un índice significativo de morosidad, requiriéndose recuperar tanto las moras vencidas como aquellas de alto riesgo. Dato confirmado con el análisis documental de los archivos así como la entrevista realizada al Gerente de Agencia.
- b. Con la finalidad de contribuir con la problemática diagnosticada, respecto a la reducción de la morosidad, se diseñaron estrategias de cobranza basadas en la gestión de riesgo crediticio, la primera, dirigida a los clientes, la segunda a los colaboradores y la tercera centrada en el monitoreo
- c. A efectos de asegurar la efectividad de las estrategias propuestas se hizo la correspondiente validación a juicio de expertos.

## **4.2 RECOMENDACIONES**

- a. A la Gerencia de Mibanco – Agencia Pedro Ruiz, tener en cuenta los resultados del presente estudio de modo que pudiera propiciar la reflexión conjunta sobre la necesidad de gestionar convenientemente el riesgo crediticio.
  
- b. A la Gerencia de Mibanco – Agencia Pedro Ruiz, incorporar en sus instrumentos de gestión crediticia las estrategias de cobranza propuestas como aporte de la investigación, asumiéndolas como medidas pertinentes para la recuperación de la cartera de crédito.
  
- c. Al personal de Mibanco – Agencia Pedro Ruiz, coadyuvar esfuerzos con la finalidad de implementar las estrategias de cobranza propuestas, para confirmar su efectividad en la gestión del riesgo crediticio.

## REFERENCIAS

- Aguilar, G. y Camargo, G. (2004). *Análisis de la morosidad de las instituciones microfinancieras en el Perú*. *Economía*, XXV. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/economia/article/view/558>
- Aguirre, J. L. y Bermúdez, C. S. (2016). *Análisis del impacto financiero del índice de morosidad en la cartera de crédito de la empresa "ECUACREDIT S.A" período 2013-2015 en la ciudad de Guayaquil*. Tesis de grado. Recuperado de: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/6660/1/T-UCSG-PRE-ECO-GES-276.pdf?cv=1>
- Alva, W. E. (2016). *Propuesta de estrategias para disminuir la morosidad de la derrama administrativa descentralizada de trabajadores administrativos del Sector Educación - Amazonas -2016*. Tesis de grado, Universidad César Vallejo. Recuperado de: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/10195/alva\\_sw.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/10195/alva_sw.pdf?sequence=1)
- Banco Base. (2017). *Cartera vencida*. Recuperado de: <https://blog.bancobase.com/cartera-vencida-consejos-para-reducir-morosidad-en-empresa>
- Barboza, F. (2013). *En el proceso de gestión de cobranzas*. <https://blog.inconcertcc.com/4-sistemas-de-cobranzas-estrategicos-para-moras-tempranas>
- Bonifaz, J. y Verdezoto, R. (2013). *Diseño de un modelo de cobranzas de créditos de consumo otorgados por el sistema financiero y viabilización del aplicativo informático (sac) para disminuir el índice de morosidad en cuentas por cobrar en cartera de consumo en la ciudad de Guayaquil*. Tesis de grado. Recuperado de: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/729/1/T-UCSG-POS-MAE-22.pdf>
- Calderón, R. S. (2014). *La Gestión el riesgo crediticio y su influencia en el nivel de morosidad de la Caja de Ahorro y Crédito de Trujillo*. Tesis de grado, Universidad Nacional de Trujillo. Recuperado de: <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/959>
- Camac, G. A. (2018). *Estrategias de cobranza para disminuir la morosidad de los créditos otorgados en la Cooperativa de Servicios Múltiples Sol&café de la provincia de Jaén*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo.
- Castillo, N. (2017). El incremento de la morosidad en el pago en los créditos a las medianas, pequeñas y microempresas y de consumo pone en alerta a la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).
- Céspedes, W. (2015): *Factores Determinantes de la Morosidad en la Financiera Edyficar en el Distrito de Sorochuco - Cajamarca: Una Propuesta de Políticas y mecanismos*

Para

Disminuirla.

<http://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/731/T%20658%20C421%202015.pdf?sequence=1>;

Chero, K. Y Paredes, M. (2016). *Estrategias crediticias para disminuir el índice de morosidad en el Banco Azteca Chepen 2015*.  
<http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/3005/1/TESIS%20MARIA%20ELSA%20PAREDES%20ABANTO.pdf>

Cobranza de Cartera Vencida – CCV. (s/f). *La cartera vencida*. Recuperado de:  
[http://www.carteravencida.com/la\\_cartera\\_vencida.html](http://www.carteravencida.com/la_cartera_vencida.html)

Coronel, L. (2016). *Estrategias de cobranzas y su relación con la morosidad de la Entidad Financiera Mibanco – Jaén 2015*  
[http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/3030/1/TESIS\\_ESTRATEGIAS%20DE%20COBRANZA\\_MOROSIDAD.pdf](http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/3030/1/TESIS_ESTRATEGIAS%20DE%20COBRANZA_MOROSIDAD.pdf)

Del Carpio, J. (2015). *Niveles del Índice de Morosidad en el Período 2011 al 2014 de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Santa S.A., Chimbote*. Tesis de grado, Universidad César Vallejo

Destino Negocio (2016). *Como prevenir la morosidad para antes de fin de año*. Recuperado de: <https://destinonegocio.com/pe/economia-pe/como-prevenir-la-morosidad-para-antes-del-fin-de-ano/>

ELMUNDO.COM (2017). *La morosidad en Colombia sigue aumentando*.  
<http://www.elmundo.com/noticia/La-morosidad-en-Colombia-sigue-aumentando/362796>

Equifax, (2017). *Reporte de Bancarización y Morosidad de las Regiones del Perú*.  
<https://gestion.pe/tu-dinero/equifax-peruanos-bancarizados-acumulan-deuda-s-151-000-millones-153060>

ESAN. (2017). *Cinco tipos de clientes morosos*. Recuperado de:  
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/cinco-tipos-de-clientes-morosos/>

Farje, R., Núñez, D., Reyes, E. (2016). *Mejora del Proceso de Cobranzas de la Empresa Overall para Disminuir los Indicadores de Morosidad – Lima, como parte del curso AP00 Proyecto Empresarial EPE*.  
[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/618348/1/CFARJE\\_S.pdf](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/618348/1/CFARJE_S.pdf)

Ferrel, D. (2016). *Causas del Riesgo Crediticio y su Efecto en la Morosidad de la Financiera Crediscotia de la Agencia Grau-retail Trujillo – 2015*”.  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/529/ferrel\\_ad.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/529/ferrel_ad.pdf?sequence=1)

- Gómez, J. (2016). *Propuesta de Estrategias de Cobranza para disminuir la morosidad en la Empresa Electro Oriente S.A. Unidad de Negocios Amazonas Cajamarca – 2016*". Recuperado de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/10174?show=full>
- González, J. y García, C. (2012). *La morosidad; un problema colateral de la crisis económica*. En el VIII Congreso Iberoamericano de administración empresarial y contabilidad. Recuperado de: <http://congreso.pucp.edu.pe/iberoamericano-contabilidad/pdf/024.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ta. Edic. Mc.Graw Hill; México.
- Izarra, M. (2014). *Riesgo crediticio y la morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica Ltda. N° 582 – Huancavelica - periodo 2014*". <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/299/TP%20-%20UNH.%20CONT.%200016.pdf?sequence=1>
- Malca - Argentina: *Las mejores estrategias de cobranza. Como educar al cliente para cobrar más rápido*. <http://malkasite.com/estrategias-cobranza-educar-al-cliente/>
- Marín, P. (2017). *La importancia de la educación financiera*. Consultado en: <https://elperuano.pe/noticia-la-importancia-de-educacion-financiera-56383.aspx>
- Más finanzas. (2017). ASBANC: *El índice de morosidad*. Disponible en: <http://masfinanzas.com.pe/finanzas/morosidad-bancaria-sigue-al-alza-en-marzo-llego-a-3-01/?cv=1>
- Mediavilla, A. (2015): *Estrategias de cobranza para el mejoramiento de la liquidez de GRAFITEXT CIA LTDA*. Tesis de maestría, Universidad de las Américas en Ecuador. <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/4561/1/UDLA-EC-TMAEF-2015-02.pdf>
- Mejía, D. (2017). *Gestión financiera para controlar el índice de morosidad en la cooperativa de ahorro y crédito “juventud unida” Ltda. En la ciudad de Ambato - Ecuador*. Recuperado de: <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/5645/1/TUAEXCOMCYA002-2017.pdf>
- Miranda, B. (2015). *Proceso de cobranza: Cuando una empresa de cobranza recibe el portafolio, debe analizar la información para diseñar sus estrategias*.
- Noreña, Alcaraz, Rojas y Rebolledo (2012). La confidencialidad y la observación participante los cuales se definirán.
- Parrales, A. (2013). *Análisis del índice de morosidad en la cartera de créditos del IECE – Guayaquil y propuesta de mecanismos de prevención de morosidad y técnicas*

- eficientes de cobranzas*. Tesis de maestría, Universidad Politécnica Salesiana – Guayaquil. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5322/1/UPS-GT000458.pdf>
- Quiñónez, E. R. (2005). *Análisis de la morosidad en el sistema bancario del Ecuador: ¿cuáles son sus determinantes? un estudio con datos de panel*. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/...Morosidad.../Analisis-De-La-Morosidad-Del-Sistema-Ban...>
- Quiroz, J. L. (2016). *Plan de gestión del riesgo crediticio para disminuir la morosidad en el Banco de la Nación – Agencia Tarapoto, 2016*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo
- Rodríguez, C. (2015). *Mejores prácticas en la cobranza*. Recuperado de: [http://icmmarketing.mx/eventos2015/convecob-monterrey/descargas/carlos-rodriguez\\_convecob\\_mty.pdf](http://icmmarketing.mx/eventos2015/convecob-monterrey/descargas/carlos-rodriguez_convecob_mty.pdf)
- Roldan, M. (2016). *Tasa de Morosidad Española*. Tesis, Universidad de Sevilla – España. <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/56081>
- Romani, M. (2014). El personal de la banca dedicado a la lucha contra la *morosidad* y la *cobranza* es prácticamente el único que ha aumentado en la crisis. Recuperado de: <http://www.expansion.com/2014/06/04/empresas/banca/1401880985.html>
- Rosas, E. El éxito de una gestión de cobranza depende del empleo adecuado de los recursos de negociación. Contamos con un vasto portafolio de herramientas, es necesario que aprendamos a utilizarlas porque cada tipo de cobranza promueve el uso de determinados recursos.
- Ulloa, I. (2014). *Determinantes de la Probabilidad de Morosidad en la Cartera de Microcrédito*. Tesis de grado, Universidad del Valle –Cali, Colombia. <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/7168/1/0462017-p.pdf>
- Vilca, M. (2017). *La relación de estrategias de cobranza y liquidez de las pensiones de enseñanza en la Institución Educativa Adventista "Pedro Kalbermatter" Juliaca – 2016*. Recuperado de: [http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/741/Maricruz\\_Tesis\\_bachiller\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/741/Maricruz_Tesis_bachiller_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Villar, P. (2018). *Banca: Morosidad es la más alta en 12 años, la morosidad de la banca subió a 3,04% en el 2017 y ha encendido las alarmas del sector bancario*.

# **ANEXOS**

**ANEXO N° 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA**

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÉCNICA / INSTRUM</b>	
<p>Existencia de morosidad en la financiera Mibanco de Pedro Ruiz.</p> <p>¿Cómo contribuir con la reducción del índice de morosidad de la entidad financiera Mibanco, Pedro Ruiz, 2018?</p>	<p><b>O. GENERAL</b></p> <p>Proponer la implementación de estrategias de cobranza para reducir el índice de morosidad de la entidad financiera Mibanco, Pedro Ruiz, 2018</p> <p><b>O. ESPECÍFICOS</b></p> <p>a. Identificar el índice de morosidad en la entidad financiera Mibanco, Pedro Ruiz, 2018</p> <p>b. Diseñar estrategias de cobranza basadas en la gestión de riesgo crediticio</p> <p>c. Validar a juicio de experto la propuesta de estrategias de cobranza</p>	<p>La propuesta de implementación de estrategias de cobranza contribuirá a reducir el índice de morosidad de la entidad financiera Mibanco, Pedro Ruiz, 2018</p>	<p><b>VD:</b></p> <p><b>Morosidad</b></p>	<p><b>Mora vencida</b></p>	Estado de la mora de menor riesgo	<p>Encuesta / Cuestionario.</p>	
					Estado de la mora en litigio		
					Estado de la mora incobrable		
					Estado de la mora no recuperable		
				<p><b>Mora de alto riesgo</b></p>	Créditos Refinanciados		
					Créditos judiciales		
	<p><b>VI:</b></p> <p><b>Estrategias de cobranza</b></p>				<p><b>Educación financiera</b></p>	Registro de clientes potencialmente morosos	<p>Observación / Ficha de evaluación</p>
						Ejecución de talleres de educación financiera	
					<p><b>Capacitación en gestión crediticia</b></p>	Diagnóstico de necesidades de capacitación en los colaboradores	
						Plan de estímulos a los colaboradores	
					<p><b>Monitoreo al cliente</b></p>	Visitas domiciliarias	
						Comunicación colaborador - cliente	

## ANEXO N° 02

### CUESTIONARIO SOBRE MOROSIDAD FINANCIERA

Estimado (a) colaborador (a): El presente cuestionario tiene fines académicos, servirá para conocer el estado de la morosidad de los clientes de la entidad donde trabaja, le agradeceré responda con la mayor sinceridad y objetividad posibles.

**INSTRUCCIONES:** A continuación aparece un conjunto de preguntas, le solicitamos marque con una (X) la respuesta que considere correcta.

**ESCALA DE VALORACIÓN:**

(3) SIEMPRE      (2) A VECES      (1) NUNCA

N°	ITEMS	3	2	1
	<b>Dimensión: Mora vencida</b>			
1	La empresa evalúa permanentemente el nivel de cumplimiento de deudas de menor riesgo de los clientes (deben 1 a 2 mensualidades)			
2	Los colaboradores están preparados para gestionar la mora de menor riesgo			
3	Los responsables de créditos evalúan los riesgos de cartera para el otorgamiento de un préstamo y evitar el litigio			
4	En la empresa existen políticas claras para la recuperación de créditos que se encuentran en litigio			
5	La empresa gestiona adecuadamente para enfrentar el índice de morosidad en litigio			
6	Los clientes calificados de mora incobrable reciben visitas del personal de cobranza de manera oportuna			
7	Mibanco tiene registro actualizado de los clientes con mora incobrable			
8	La entidad hace seguimiento de los créditos incobrables para recuperarlos			
9	La empresa identifica y hace seguimiento de los créditos no recuperables			
10	Los colaboradores están preparados para reducir la mora no recuperable			
	<b>Dimensión: Mora de alto riesgo</b>			
11	Mibanco otorga facilidades a los clientes para refinanciar sus deudas			
12	Los responsables del área de créditos monitorean los créditos refinanciados			
13	La empresa evalúa permanentemente los créditos refinanciados			
14	Es eficiente el trabajo de asesoría legal en la evaluación de los créditos refinanciados			
15	La financiera gestiona la recuperación de los créditos judiciales			
16	Los colaboradores están preparados para evitar los créditos judiciales			
17	Muchos créditos judiciales se recuperan pero otros no			
18	Si se eleva el índice de morosidad de alto riesgo impactará negativamente la liquidez de Mibanco			

Fuente: Elaboración propia.

**ANEXO N° 03**  
**FICHA TÉCNICA INSTRUMENTAL**

**1. Nombre:** Cuestionario sobre morosidad financiera.

**2. Autora:**

Enma Charito Guerrero Estela

**3. Objetivo:**

Identificar el nivel de morosidad en la entidad financiera Mibanco – Pedro Ruiz.

**4. Usuarios:**

El instrumento fue aplicado a 12 colaboradores de la entidad financiera Mibanco – Pedro Ruiz

**5. Características y modo de aplicación.**

- 1° El cuestionario consta de 18 ítems, referidos a las 2 dimensiones: Mora vencida con 10 ítems y mora de alto riesgo con 08 ítems.
- 2° El instrumento fue aplicado de manera individual a cada colaborador, estuvo a cargo de la investigadora.
- 3° El instrumento se aplicó por un espacio de 30 minutos aproximadamente y los materiales que se emplearon fueron: un lápiz y un borrador

6. Estructura

<b>Variable: Morosidad</b>		
<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
<b>Mora vencida</b>	• Mora de menor riesgo	1,2
	• Mora en litigio	3,4,5
	• Mora incobrable	6,7,8
	• Mora no recuperable	9,10
<b>Mora de alto riesgo</b>	• Créditos refinanciados	11,12,13,14
	• Créditos judiciales	15,16,17,18

7. Escala.

7.1 Escala general:

<b>NIVEL</b>	<b>Rango</b>
<b>Bajo</b>	[01 – 18)
<b>Medio</b>	[19 - 36)
<b>Alto</b>	[37 – 54)

7.2 Escala específica.

<b>Nivel</b>	<b>Dimensiones</b>	
	<b>Mora vencida</b>	<b>Mora de alto riesgo</b>
<b>Bajo</b>	[01 – 10)	[01 – 08)
<b>Medio</b>	[11 - 20)	[09 - 16)
<b>Alto</b>	[21 – 30)	[17 – 24)

8. **Validación:** El contenido del instrumento fue validado por juicio de expertos

9. **Confiabilidad:** Se calculó utilizando la Prueba estadística Alfa de Cronbach.

**ANEXO N° 04**  
**GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL JEFE DEL ÁREA DE CRÉDITOS DE**  
**MIBANCO, PEDRO RUIZ**

- I. Nombre del entrevistado: .....
- II. Centro de trabajo: .....
- III. Cargo que desempeña: .....
- IV. Objetivo de la entrevista: Recoger información sobre la morosidad en Mibanco
- V. Fecha: ..... Hora: .....
- VI. Entrevistadora: .....
- VII. Aspectos de la entrevista:

Entrevistadora: Señor (a): Buenos días, gracias por acceder a la entrevista.

1. ¿Desde cuándo labora en Mibanco?
2. ¿Qué proceso se sigue para otorgar los créditos?
3. ¿Qué previsiones se toman en cuenta para la gestión de riesgo financiero?
4. ¿En qué medida la entidad capacita a los colaboradores en el manejo de la morosidad?
5. ¿Qué índice de mora vencida hay en la empresa?
6. ¿Qué índice de mora de alto riesgo hay en la empresa?
7. ¿Qué estrategias se aplican para disminuir la morosidad?

Entrevistadora: Muchas gracias por la información brindada

**ANEXO N° 05**

**FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL**

**3. DATOS INFORMATIVOS:**

- 3.1. Institución:           Financiera Mibanco
- 3.2. Lugar:                Pedro Ruiz
- 3.3. Fecha de aplicación: .....
- 3.4. Duración:           .....
- 3.5. Personas que participaron:

**4. APLICACIÓN DEL ANÁLISIS DOCUMENTAL**

DOCUMENTOS	TIENE		SE REVISÓ
	SI	NO	Cantidad
- Registro de créditos 2018			
• % Mora de menor riesgo			
• % Mora en litigio			
• % Mora incobrable			
• % Mora no recuperable			
• % Créditos refinanciados			
• % Créditos judiciales			

OBSERVACIONES:.....  
.....  
.....  
.....

Firmas

**ANEXO N° 06**  
**ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD**

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,901	18

**Estadísticos total-elemento**

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
La empresa evalúa permanentemente el nivel de cumplimiento de deudas de menor riesgo de los clientes (deben 1 a 2 mensualidades)	31,92	41,902	,288	,902
Los colaboradores están preparados para gestionar la mora de menor riesgo	32,00	37,455	,579	,895
Los responsables de créditos evalúan los riesgos de cartera para el otorgamiento de un préstamo y evitar el litigio	31,58	39,356	,617	,895
En la empresa existen políticas claras para la recuperación de créditos que se encuentran en litigio	32,08	38,992	,474	,898
La empresa gestiona adecuadamente para enfrentar el índice de morosidad en litigio	31,83	38,515	,559	,896
Los clientes calificados de mora incobrable reciben visitas del personal de cobranza de manera oportuna	32,00	38,545	,583	,895
Mibanco tiene registro actualizado de los clientes con mora incobrable	31,83	38,697	,533	,897
La entidad hace seguimiento de los créditos incobrables para recuperarlos	32,00	34,545	,797	,887
La empresa identifica y hace seguimiento de los créditos no recuperables	31,83	43,061	,000	,904
Los colaboradores están preparados para reducir la mora no recuperable	32,17	34,152	,913	,882
Mibanco otorga facilidades a los clientes para refinanciar sus deudas	31,83	40,697	,401	,900
Los responsables del área de créditos monitorean los créditos refinanciados	32,00	38,545	,583	,895
La empresa evalúa permanentemente los créditos refinanciados	32,17	39,061	,611	,895
Es eficiente el trabajo de asesoría legal en la evaluación de los créditos refinanciados	31,83	35,061	,720	,890
La financiera gestiona la recuperación de los créditos judiciales	32,08	40,265	,451	,899
Los colaboradores están preparados para evitar los créditos judiciales	32,00	37,273	,602	,894
Muchos créditos judiciales se recuperan pero otros no	31,92	38,083	,549	,896
Si se eleva el índice de morosidad de alto riesgo impactará negativamente la liquidez de Mibanco	32,08	41,174	,290	,902

## ANEXO N° 07

### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, Elizabeth Rojas Vásquez, he leído y validado el Instrumento de Recolección de datos (ENCUESTA) elaborado por: **Enma Charito Guerrero Estela**, estudiante de la Escuela Profesional de Contabilidad, para el desarrollo de la investigación titulada: *“Implementación de estrategias de cobranza para reducir el índice de morosidad de la entidad financiera Mibanco, Pedro Ruiz – 2018”*

CERTIFICO: Que es válido y confiable en cuanto a la estructuración, contenido y redacción de los ítems.

Chiclayo, julio del 2018

  
Dra. Elizabeth Rojas Vásquez  
DOCENTE UNIVERSITARIO  
CODIGO ANR: 1533815

-----  
DNI N° 27749394

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, Luz Consuelo Fernández Castillo, he leído y validado el Instrumento de Recolección de datos (ENCUESTA) elaborado por: **Enma Charito Guerrero Estela**, estudiante de la Escuela Profesional de Contabilidad, para el desarrollo de la investigación titulada: *“Implementación de estrategias de cobranza para reducir el índice de morosidad de la entidad financiera Mibanco, Pedro Ruiz – 2018”*

C E R T I F I C O: Que es válido y confiable en cuanto a la estructuración, contenido y redacción de los ítems.

Chiclayo, julio del 2018

  
Luz Consuelo Fernández Castillo  
CONTADORA PÚBLICA  
MAT. N° 02-3847

.....  
DNI N° 40136900.

**ANEXO N° 08**  
**BASE DE DATOS**

	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	d1	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	d2	st
1	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	22	3	2	2	3	2	2	3	2	19	41
2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	16	2	1	1	2	1	2	1	2	12	28
3	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	15	2	1	2	1	2	1	2	1	12	27
4	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	23	2	2	2	2	2	2	2	2	16	39
5	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	14	2	2	1	2	1	2	1	2	13	27
6	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	15	1	2	1	1	2	1	2	2	12	27
7	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	22	2	2	2	3	2	2	3	2	18	40
8	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	23	2	3	2	3	2	3	2	2	19	42
9	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	22	2	2	2	1	2	1	2	1	13	35
10	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	16	2	1	2	1	2	1	2	1	12	28
11	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	24	2	2	2	3	2	3	2	2	18	42
12	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	17	2	2	1	2	1	2	1	2	13	30

**ANEXO N° 09**  
**FICHA DE EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA**

**Objetivo:** Evaluar las bondades y limitaciones de la Propuesta de Implementación de estrategias de cobranza

**EXPERTO EVALUADOR: Elizabet Rojas Vásquez**

**Instrucciones:** Lea con cuidado cada una de los ítems y marque con un aspa (X) los criterios de valoración: **Malo** (1), **Regular** (2), **Bueno** (3) y **Muy bueno** (4).

Ítems	Valoración			
	M	R	B	M B
	1	2	3	4
1. La propuesta responde a la problemática detectada en Mibanco				X
2. Las estrategias de cobranza guardan relación con los objetivos de la propuesta				X
3. Las estrategias propuestas se relacionan con las dimensiones de la variable				X
4. Promoverán la sensibilización, concientización y cambio de actitud en los clientes				X
5. Propiciarán que los clientes eviten caer en situación de morosos.				X
6. Permitirán que los colaboradores se capaciten para mejorar su gestión crediticia.				X
7. Promoverán que la gerencia adopte decisiones oportunas para mejorar la gestión crediticia			X	
8. Ayudarán a concretizar acciones para reducir el índice de morosidad			X	
9. Ayudarán a que los participantes visualicen mejoras en su quehacer				X
10. Promoverá la evaluación de los procesos inmersos en la gestión de créditos				X
11. Favorecerá la toma de decisiones para la recuperación de la cartera de créditos				X
12. Fortalecerán la comunicación interna y la comunicación con el cliente				X
13. Contribuirán con el posicionamiento de Mibanco.				X
<b>Sub total</b>				
<b>Total</b>				<b>Muy bueno</b>

APRECIACIÓN	Rango
<b>Malo</b>	<b>[01 - 14)</b>
<b>Regular</b>	<b>[15 - 28)</b>
<b>Bueno</b>	<b>[29 - 42)</b>
<b>Muy Bueno</b>	<b>[43 - 56]</b>

  
 Dra. Elizabet Rojas Vásquez  
 DOCENTE UNIVERSITARIO  
 CODIGO ANR: 1533815